

Sykepleien

FAGUTVIKLING

Oslo universitetssykehus jobber målrettet for inkludering og likestilling

Sykehuset møter utfordringer med diskriminering og hatefulle ytringer på arbeidsplassen. De har tatt grep med en handlingsplan som styrker inkludering og mangfold.

Sara Kornelius

Spesialrådgiver HR

Direktørens stab, HR-avdelingen, Oslo universitetssykehus

Maja Garnaas Kielland

Spesialrådgiver

Avdeling samhandling, helsekompetanse og likeverdige helsetjenester, Oslo universitetssykehus

Mangfold

Inkluderende arbeidsliv

Handlingsplan

Ledelse

Sykepleien 2025;113(98715):e-98715

DOI: [10.4220/Sykepleiens.2025.98715](https://doi.org/10.4220/Sykepleiens.2025.98715)

Hovedbudskap

Kartlegginger viser at helsepersonell, særlig ansatte med minoritetsbakgrunn eller skeiv identitet, ofte utsettes for hatefulle ytringer, forskjellsbehandling og strukturelle barrierer, noe som påvirker både arbeidsmiljøet og kvaliteten på helsetjenestene. Oslo universitetssykehus har utviklet en handlingsplan for likestilling, inkludering og mangfold som et svar på dokumenterte utfordringer med diskriminering og ekskludering i helsevesenet, både i rekrutteringsprosesser og i det daglige arbeidsmiljøet.

På Oslo universitetssykehus (OUS) har vi de siste årene jobbet målrettet med likestilling, inkludering og mangfold på arbeidsplassen. Resultatet er en handlingsplan med fire mål og 26 konkrete tiltak (1).

I denne artikkelen presenterer vi arbeidet med handlingsplanen, innholdet i noen av tiltakene og hvordan vi involverer ledere og ulike faggrupper i arbeidet. Vi håper dette kan inspirere andre som jobber med inkludering og mangfold på arbeidsplassen.

Helsepersonell opplever støtende ytringer

Tenk deg følgende scenario. Du er leder i helsetjenesten. Du kommer på jobb og sjekker dagens nye saker på intranett. Du ser i et diskusjonsforum at en av dine medarbeidere har vært aktiv i en tråd med andre. I kommentarfeltet ser du at vedkommende uttaler seg rasistisk mot en konkret minoritetsgruppe. Hva gjør du?

Dette er en situasjon du kanskje kjenner deg igjen i – at ansatte eller pasienter kan komme med ytringer som er støtende eller diskriminerende. Dessverre er ikke dette uvanlig.

Rasisme og diskriminering skjer i hele samfunnet, og vi vet at helsepersonell også opplever dette på jobb. I en debatt i høst ble problemet tatt opp, med en oppfordring om at både utdanningsinstitusjoner og helsetjenesten må ta samfunnsproblemet på alvor (2).

Undersøkelse avdekket diskriminering

I 2020 gjennomførte Sykepleien en viktig kartlegging av diskriminering blant medlemmene i Norsk Sykepleierforbund (3).

Over 2600 sykepleiere svarte, og resultatene var tydelige: Sykepleiere i Norge opplever diskriminerende og hatefulle ytringer fra både pasienter og kolleger på grunn av hudfarge eller utenlandsk opprinnelse.

«Hver fjerde sykepleier oppga at de hadde opplevd at kolleger ble utsatt for diskriminerende eller hatefulle ytringer.»

Hver fjerde sykepleier oppga at de det siste året hadde opplevd at kolleger ble utsatt for diskriminerende eller hatefulle ytringer. I over 60 prosent av tilfellene var hudfarge antatt motiv. Samtidig oppga 8,7 prosent at de selv hadde vært utsatt for diskriminerende eller hatefulle ytringer.

På spørsmål om hvem sto bak diskrimineringen, svarte flest at det som oftest kom fra pasienter eller pårørende. Men 40 prosent av tilfellene var det kolleger som sto bak, og 24 prosent svarte at det kom fra en leder.

Studier viser ulik grad av diskriminering

Tidligere studier viser at personer med utenlandskklingende navn har 25 prosent mindre sjanse for å bli kalt inn til jobbintervju (4).

Den nyeste studien, som blir kalt «Det etniske hierarkiet: Diskriminering på grunnlag av landbakgrunn, religion og hudfarge i det norske arbeidsmarkedet» (5), viser at graden av diskriminering varierer mellom ulike minoriteter. Det betyr at noen grupper opplever mer diskriminering enn andre.

Studiene viser tydelig at minoriteter opplever diskriminering og hindringer både i rekrutteringsprosessen og i arbeidslivet. Dette gjelder særlig i samspillet med kolleger, pasienter og pårørende.

Sykehuset jobber for inkludering

Sykepleiens undersøkelse tok også for seg diskriminering på bakgrunn av seksuell orientering. Én av fire sykepleiere oppga at de det siste året hadde opplevd kolleger bli utsatt for diskriminerende eller hatefulle ytringer. I 8,9 prosent av tilfellene ble seksuell orientering antatt å være årsaken.

Diskriminering mot skeive er noe OUS i stor grad har måttet forholde seg til. I forkant av Pride-paraden i 2022 hadde vi mobilisert godt og delt ut regnbueflagg og buttons til avdelingene. For første gang i historien skulle administrerende direktør delta i Pride-paraden.

«Hvordan vi møter hverandre som kolleger, påvirker hvordan vi møter våre pasienter og pårørende.»

Men natt til 25. juli 2022 ble alt endret da terroren rammet. To personer ble drept, og minst 21 ble skadet.

Da de skadde pasientene begynte å komme inn til akuttmottaket, ble det tydelig hvor viktig det synlige regnbuemateriellet var. Pasienter som nettopp hadde opplevd å miste tryggheten sin, kunne se at de var et sted hvor de var trygge.

Når store kriser skjer, står vi midt i det. At vi jobber for et inkluderende arbeidsmiljø, har mye å si både for våre medarbeidere og pasientene som kommer til oss. Hvordan vi møter hverandre som kolleger, påvirker hvordan vi møter våre pasienter og pårørende.

Mangfold beriker arbeidsplassen

OUS har lokale, regionale og nasjonale spesialisthelsetjenestefunksjoner og behandler 1,2 millioner pasienter årlig. Våre 25 000 medarbeidere har ulik utdanning, kjønn, etnisitet, religion, alder og seksuell orientering.

OUS er allerede en arbeidsplass med stort mangfold. At vi klarer å ivareta dette mangfoldet, er helt avgjørende for å løse oppgaver som kreves av oss.

Vi mener ansatte med ulik bakgrunn gjør sykehuset bedre rustet til å møte en mangfoldig pasientgruppe, gi likeverdige helsetjenester og rigge en spesialisthelsetjeneste som møter fremtidens utfordringer og muligheter.

Menneskene som jobber her, er sykehusets viktigste ressurs. Uten mennesker er vi ikke et sykehus. Arbeidet med mangfold og inkludering er derfor en verdisak for oss. Vi må samarbeide godt for å organisere sykehuset på en måte som sikrer god pasientflyt og ivaretar pasientsikkerheten.

Arbeidet trenger støtte fra ledelsen

OUS skal også være en tydelig stemme i samfunnsdebatten, og arbeidet med mangfold er en viktig del av denne helheten.

Da vi startet arbeidet med handlingsplanen for likestilling, inkludering og mangfold i 2022, var OUS allerede kjent for å være gode på mangfold. Vi hadde blant annet egen sykehushijab og mangfoldserklæring i stillingsannonser, og flere avdelinger jobbet godt med inkludering.

Likevel så vi at arbeidet manglet en rød tråd, og at det var områder vi måtte forbedre. Vi ønsket derfor å lage en mer helhetlig plan med konkrete tiltak og få på plass en tydelig støtte fra ledelsen.

«Ledelsen må forstå at mangfold er nødvendig og viktig. Uten deres støtte blir arbeidet langt mer utfordrende.»

Vi dannet en tverrfaglig arbeidsgruppe som utarbeidet en handlingsplan for mangfold, likestilling og inkludering. Handlingsplanen ble forankret hos administrerende direktør og i ledermøtet. Planen ble vedtatt våren 2023 og lansert under Pride-ukene samme år.

Å ha med seg ledelsen er helt avgjørende for å få støtte og gjennomføre tiltak i organisasjonen. Rapporten «Mangfold i statlig sektor» understreker forankring som en viktig komponent: Mangfoldsstrategi må videre være forankret i ledelsen.

Det hjelper ikke med lover, krav og reguleringer for å fremme mangfold i staten dersom ledelsen ikke anser mangfold som et mål eller som viktig for at virksomheten skal levere på sitt samfunnsoppdrag» (6, s. 100).

Ledelsen må derfor forstå at mangfold er nødvendig og viktig. Uten deres støtte blir arbeidet langt mer utfordrende.

Handlingsplanen ivaretar mangfold

Tiltakene i handlingsplanen skal ivareta flerkulturelt mangfold, kjønns- og seksualitetsmangfold, funksjonsmangfold og aldersmangfold. Planen har fire overordnende mål:

1. **Inkluderende arbeidsmiljø:** OUS har et arbeidsmiljø som verdsetter mangfold, fremmer inkludering og motarbeider rasisme og diskriminering.
2. **Mangfold i dokumenter:** Likestilling, inkludering og mangfold ivaretas i sykehusets strategiske og styrende dokumenter.
3. **Kompetanse hos ansatte:** Våre medarbeidere har kunnskap om likestilling, inkludering og mangfold.
4. **Like muligheter:** Alle ansatte har lik tilgang til fagutvikling, lederutdanning og karrieremuligheter.

Målgruppen for arbeidet vårt er både ledere og medarbeidere. Vi ønsker å sikre at OUS er en arbeidsplass der alle verdsetter og har kunnskap om likestilling, inkludering og mangfold.

I tillegg har vi noen tiltak på systemnivå. Dette er tiltak som må være på plass for å gjøre det lettere for medarbeidere og ledere å jobbe med inkludering.

Tiltak styrker kompetanse, språk og rekruttering

I handlingsplanen er tiltakene delt inn i tre satsingsområder:

1. **Kompetanse og verktøy:** Vi skal ha tiltak som tar hensyn til tro og livssyn. Mangfold og inkludering skal være en del av lederopplæringen, ledermobiliseringsprogrammet og nyansattdagen.
2. **Kommunikasjon og språk:** Vi må sørge for å ha gode retningslinjer for klarspråk, kjønnsbalansert språk og inkluderende språk. Vi skal være bevisst på bruken av illustrasjoner og bilder, slik at de viser mangfoldet blant våre ansatte. Vi skal også bruke flere medarbeidere med minoritetsbakgrunn som kilder i mediasaker.
3. **Rekruttering, inkludering og arbeidsgiverprofilering:** Vi skal ha rekrutteringsrutiner og verktøy som sikrer profesjonalitet, objektivitet og et rettfærdig vurderingsgrunnlag. Vi skal tiltrekke oss nødvendig kompetanse som imøtekommer sykehusets behov. Da må vi legge til rette for ryddige og profesjonelle prosesser som bidrar til gode opplevelser for alle jobbsøkere. I tillegg

skal vi feire mangfold ved å markere dager som Pride, Id og mannsdagen. Dette inkluderer også endring av flaggpolicy, slik at vi heiser det samiske flagget 6. februar og Pride-flagget under hele Pride-uken.

Vi har også laget en temaside på intranettet om mangfold. Her finner ansatte viktige ressurser som relevante nettsider, verktøy, retningslinjer, ordlister, sjekklister, e-læringskurs og veiledninger.

Ledere bruker kompetansepakker

En av de største utfordringene i en stor organisasjon som OUS er å sikre at arbeidet med mangfold forankres i alle ledd, og at planene blir fulgt opp i alle enheter. Vi ønsket derfor å lage kompetansepakker som dekker ulike temaer fra handlingsplanen.

Tanken er at ledere kan bruke kompetansepakkene på sin enhet i samarbeid med verneombud og tillitsvalgt. Det skal være mulig å sette seg inn i materialet og gjennomføre samlingen på et personalmøte på én time.

Målet med en slik samling er å skape felles begreper og forståelse og å vise hvordan alle kan bidra til et godt og trygt arbeidsmiljø. Innholdet i pakkene varierer ut ifra tema, men har til felles fokus på arbeidsmiljø, lovverk, retningslinjer og refleksjoner rundt normer, språk og handlingsrom.

Foreløpig har vi laget to kompetansepakker: én om kjønns- og seksualitetsmangfold og én om inkludering i et flerkulturelt arbeidsmiljø. I løpet av våren lanserer vi også en kompetansepakke om rasisme og diskriminering.

Hva vi må jobbe videre med?

Undersøkelsen fra Sykepleien viste at to av tre som opplevde diskriminerende eller hatefulle ytringer fra pasienter, ikke varslet om hendelsen. I tillegg oppga 23 prosent at de har vurdert å slutte i jobben eller yrket. Like mange sier at de har fått vedvarende ubehag på grunn av slike hendelser.

Dette reiser viktige spørsmål: Hvordan skal vi som arbeidsplass håndtere rasisme og diskriminering for å ta best mulig vare på medarbeiderne våre? Snakker ledere med nyansatte om dette? Tar vi det opp i personalgruppen og diskuterer hvordan vi kan støtte hverandre når slike hendelser skjer?

«Hvordan skal vi som arbeidsplass håndtere rasisme og diskriminering for å ta best mulig vare på medarbeiderne våre?»

Som spesialisthelsetjeneste og helseforetak må vi ha gode rutiner og prosesser, og ikke minst bidra til en trygg kultur der det føles trygt å varsle. Vi skal også ivareta medarbeiderne våre når slike hendelser skjer. Dette er et tema vi skal jobbe videre med i 2025.

Å utvikler lokale planer for likestilling, inkludering og mangfold i klinikkene er et langsiktig mål. Dette gjør at tiltakene kan tilpasses de spesifikke behovene i hver klinikk. På den måten kan vi sikre en enda bredere involvering og at flere tar eierskap til arbeidet og forpliktelsene som følger med.

Arbeidet er en kontinuerlig prosess

I arbeidet med handlingsplanen og tiltakene ved OUS har vi erfart at det er viktig å jobbe tverrfaglig. Ansatte fra ulike fagområder og roller må være med i utviklingsarbeidet.

For å få til varige endringer er det også avgjørende med støtte både fra ledelsen og i tjenesten.

Arbeidet med inkludering og mangfold er en kontinuerlig prosess, og vi har fortsatt en lang vei å gå ved OUS. Gode rammer og planer hjelper oss på veien, men det er også viktig at alle bidrar til et mer inkluderende arbeidsmiljø. Uansett hvilken rolle du har, påvirker du arbeidsmiljøet og kulturen.

Forfatterne oppgir ingen interessekonflikter.



ET SYKEHUS FOR ALLE: Oslo universitetssykehus er en arbeidsplass med stort mangfold. Ansatte med ulik bakgrunn gjør sykehuset bedre rustet til å møte en mangfoldig

pasientgruppe og sikre likeverdige helsetjenester. *Illustrasjonsfoto: Meeko Media / Shutterstock / NTB*

1. Oslo universitetssykehus (OUS). Handlingsplan for likestilling, inkludering og mangfold 2023–2026 [internett]. Oslo: OUS; u.å. [oppdatert 8. april 2024; hentet 11. desember 2024]. Tilgjengelig fra: <https://ehandboken.ous-hf.no/document/149550>
2. Løberg M, Harbo HF, Henrikssen I, Rime A-K, Dalen ML, Flølo S. Rasisme har ingen plass i helsetjenesten [internett]. Oslo: Aftenposten debatt; 4. desember 2024 [hentet 18. desember 2024]. Tilgjengelig fra: <https://www.aftenposten.no/meninger/debatt/i/kwB4j6/rasisme-har-ingen-plass-i-helsetjenesten>
3. Bergsagel I. Sykepleiere diskrimineres på grunn av hudfarge: «Pasienten ville ikke bli stelt av svarte folk». Oslo: Sykepleien; 2. september 2020 [hentet 18. desember 2024]. Tilgjengelig fra: <https://sykepleien.no/2020/08/sykepleiere-diskrimineres-pa-grunn-av-hudfarge-pasienten-ville-ikke-bli-stelt-av-svarte>
4. Bufdir. Diskriminering på grunn av etnisitet og religion i arbeidslivet [internett]. Oslo: Bufdir; u.å. [hentet 18. desember 2024]. Tilgjengelig fra: <https://www.bufdir.no/statistikk-og-analyse/etnisitet-religion/diskriminering-arbeidsliv/>
5. Larsen EN, Midtbøen AH. Det etniske hierarkiet: Diskriminering på grunnlag av landbakgrunn, religion og hudfarge i det norske arbeidsmarkedet. Tidsskr Samfunnsforsk. 2024;65(4):207–26. DOI: [10.18261/tfs.65.4.1](https://doi.org/10.18261/tfs.65.4.1)
6. Hauge ES, Sætermo TF, Svendsen S, Øverland MB, Grønås-Werring M, Berg B. Mangfold i statlig sektor: Tiltak, forutsetninger og gevinster [internett]. Kristiansand: Oxford Research AS; 2022 [hentet 18. desember 2024]. Tilgjengelig fra: <https://samforsk.no/uploads/files/Mangfold-i-statlig-sektor-endelig-rapport.pdf>