

Departementets gode hjelpere

AKTUELT



Foto: Ida Næss Wangen

Barne-, likestillings- og inkluderingsdepartementet (BLD), med bistand fra Institutt for medskapende ledelse, har startet et pilotprogram for kunnskaps-overføring mellom erfarne og nyansatte medarbeidere.

Intervjuet av Jan Erik Grindheim
jan.grindheim@statogstyring.no

- Målet med programmet er å fremme departementshåndverket og gi nyansatte mer trygghet, sier Liv Irene Foss, som leder prosjektet. Initiativet kom etter departementets siste medarbeiderundersøkelse, hvor enkelte av de mest erfarne medarbeidere blant annet gav uttrykk for at de ønsket å bli brukt på en mer systematisk måte i kunnskapsutviklingen internt i departementet.

- Tankene passet godt med et annet prosjekt jeg ledet på samme tid, sier Foss. Det gikk på hvordan vi kunne etablere et program for overføring av kunnskap fra erfarne til nyansatte medarbeidere i departementet. Departementets ledelse spilte inn behovet for å gi nyansatte raskere innføring i nødvendig systemkompetanse og de korrekte konstitusjonelle dansetrinnene, det vi ofte benevner som departementshåndverket.

Resultatet ble dette pilotprosjektet, med et mentorprogram hvor vi har satt sammen mentor og adept (den mindre erfarne medarbeideren, red. anm.) på tvers av avdelinger i departementet, for på den måten også å kunne utvikle kommunikasjons- og kunnskapslinjene på tvers av nivåer og fagområder i departementet.

Kunnskapsutvikling på tvers

I følge mentor Unni Garberg og adept Lene Buer Blomqvist, og mentor Gitte Gulbrandsen og adept Marte Kari Huse, har kanskje dette vært en av hovedgrunnene til at de alle mener de har fått mye ut av programmet, siden det har vært med på å bryte ned barrierene mellom den erfarne og den mindre erfarne, og på den måten lagt grunnlaget for en mer kommunikativ kunnskapsutvikling som har kunnet gå begge veier.

Mentor Unni Garberg sier det på denne måten: -For meg var dette

en måte å utvide repertoaret mitt på i det daglige arbeidet i departementet. Jeg var nysgjerrig på denne måten å kommunisere på, ikke minst på tvers av faglige grenser i departementet. Her kunne jeg lære noe nytt, tenkte jeg, samtidig som jeg kanskje kunne videreformidle kunnskap til andre som jeg hadde opparbeidet meg gjennom mange år i departementet.

Adept Lene Buer Blomqvist støtter sin mentor i synet på hva programmet gir av personlige utviklingsmuligheter, men legger til at det for henne også har vært en bra måte å komme inn i departementets arbeidsrutiner på.

MENTORPROGRAMMETS MÅLSETNING

- Bidra til økt kvalitet og effektivitet i samhandlingen på sikt i departementet.
- Bidra til økt bevissthet om BLDs virksomhetskultur, verdigrunnlag og på sikt styrke samarbeid på tvers av departementet.
- Bidra til overføring av kompetanse fra erfarne medarbeidere i departementet til mindre erfarne medarbeidere.
- Styrke adepten i hans/hennes faglige og personlige utvikling.



Hverdagen er ofte hektisk i departementet, ikke minst som følge av de oppgavene vi skal gjøre for vår politiske ledelse. Da er det godt å ha noen å snakke med som har erfaring i hvordan oppgaver løses og hva vi kan gjøre for å effektivisere saksbehandlingen, sier adept Marte Kari Huse om sin mentor Gitte Gulbrandsen. Foto: Ida Næss Wangen.

-Ved siden av å lære veldig mye om hvordan jeg skal kommunisere muntlig for å bli en god samtalepartner overfor min mentor og kolleger generelt, har jeg lært alle de dansetrinnene nyansatte må tilegne seg i et departement for å kunne følge de formelle og uformelle rutineene som egentlig kreves av oss allerede den første dagen. Det viktigste i den sammenheng har nok vært lærdommen om hvordan jeg best skal strukturere en hektisk arbeidssituasjon i hverdagen og ikke være redd for å spørre andre om råd. Samhandling, ikke bare internt i avdelingen men også med andre avdelinger i departementet, er helt nødvendig for at saksbehandlingen skal kunne skje på en effektiv måte.

Lærer å ta styring over sakene

Unni Garberg mener at en av de viktigste tingene hun som mentor kan lære sin adept, er at det er viktig å ta styring over de sakene hun får ansvaret for og hvordan hun skal drive sakene fremover i departementet.

-Det gjelder i forhold til linjen hun står i så vel som overfor andre medarbeidere hun er avhengig av. Ofte må en saksansvarlig mase på andre for å få ting gjort. Det er en lite hyggelig oppgave, men det er viktig for at linjen i avdelingen skal fungere og saksbehandlingen skal skje på en profesjonell og ansvarlig måte.

- Blomqvist sier at det har vært veldig positivt at det ikke er en i avdelingen som skal være mentor, fordi da har det vært lettere å arbeide mer helhetlig med disse problemstillingene. Vi har hatt et fast opplegg i dette programmet, hvor vi hver tredje uke har diskutert rutiner og prosesser i avdelingen med utgangspunkt i den erfaringen

Støtte fra departementets øverste ledelse og på avdelingsnivå er en viktig forutsetning for at programmets skal bli vellykket, sier Foss.



Mentorskap er en utviklingsprosess mellom to mennesker, en mentor og en adept. Mentoren er en erfarne medarbeider som er i dialog med en mindre erfarne, en adept. Mentorens hovedoppgave er å støtte adepten i hennes/hans personlige og faglige utvikling. På bildet: May-Grete Rosenberg (f.v) og Camilla Tjelflåt. Foto: Ida Næss Wangen.

Garberg har med vekt på at hun kommer fra en annen avdeling og ser på mitt arbeid med en uavhengig mentors øyne.

-Programmet har vært såpass åpent organisert at vi har kunnet tilpasse det våre interesser og langt på veg legge føringene for samtalen selv, sier Garberg. - Dette har gjort at vi har fått til en veldig fin dialog hvor primært Lene har definert problemstillingene ut fra sine ønsker. Gjennom Lenes spørsmål og de samtalen vi har hatt, har jeg måttet hente fram kunnskap og formidlet denne på en måte jeg ikke har gjort tidligere.

Adeptene definerer problemstillingene

Prosjektleder Liv Irene Foss understreker at dette er et pilotprogram som ble startet opp i september sist år, med et oppfølgingsseminar i mars og ett i mai i år, før det skal evalueres til høsten.

-Det er selvsagt for tidlig å skulle si noe om programmets suksess, men erfaringene så langt gjennom de seminarne vi har holdt og samtaler med de åtte mentor/adeptparene som er med på opplegget, er svært positive. Vi håper derfor at programmet vil fortsette også etter at piloten er avsluttet.

Støtte fra departementets øverste ledelse og på avdelingsnivå er en viktig forutsetning for at programmets skal bli vellykket, sier Foss,

mener at interessen fra ledelsens side blant annet har vist seg i innspill om hvordan mentorprogrammet kan brukes til å videreformidle system- og prosesskompetanse i departementet, utenfor de oppsatte kommandolinjene, som en form for avlastning eller ekstra hjelp i arbeidet med å formidle departementshåndverket til nye medarbeidere.



Prosjektleder i Barne-, likestillings- og inkluderingsdepartementet, Liv Irene Foss, mener at mentorprogrammet styrker helhetsfølelsen i departementet og fremmer samarbeidsrelasjonene på tvers av avdelinger og faggrupper blant de ansatte. Foto: Ida Næss Wangen.

-Mentorene blir departementets gode hjelpere, slik også vår øverste ledelse har ønsket, men uten at de tar ledernes ansvar som personalledere, sier Foss.

Dette var også departementsråd Harald Nybøen klar på ved programmets start: det var primært adeptene som skulle definere problemstillingene overfor sine mentorer, slik at departementet også fikk satt deres behov som nyansatte i et videre perspektiv.

-Her tror jeg vårt program skiller seg litt fra andre typiske mentorprogrammer: vi er like opptatt av å videreføre institusjonell som individuell kunnskap, sier Foss. Mentorene vil være diskusjonspartnere, rådgivere og oppslagsbøker.

Selv har hun vært mer enn tyve år i departementet, og innom det meste, som hun selv uttrykker det, - men dette programmet er noe av det mest interessante jeg har vært borte i, fordi det utfordrer mange av de tradisjonelle måtene departementsansatte arbeider på, blant annet at vi har satt sammen mentor/adeptparene på tvers av avdelingstilknytning.

Individuell og institusjonell kompetanse

Det samme sier adept Marte Kari Huse, som synes programmet har en fin balanse mellom det personlig utviklende, og departementets ønske om å overføre kunnskap mellom erfarne og mer uerfarne medarbeidere.

-Dette gir en personlig trygghet som er god å ha når en er ny et sted, samtidig som jeg har lært mye om de formelle og uformelle kravene du blir stilt overfor på en arbeidsplass som dette. Hverdagen er ofte hektisk, ikke minst som følge av de oppgavene vi skal gjøre for vår politiske ledelse. Da er det godt å ha noen å snakke med som har



Alle tiltak som bidrar til å lære andre avdelinger å kjenne, vil lette mulighetene for å arbeide funksjonelt på tvers av de tradisjonelle strukturelle linjene i vårt departement. Dette er ikke minst viktig når det gjelder departementets saksforeberedende rolle for politisk ledelse, sier departementsråd Harald Nybøen om mentorprogrammet. Foto: Ida Næss Wangen.

erfaring i hvordan oppgaver løses og hva vi kan gjøre for å effektivisere saksbehandlingen. Tenk bare på hvor viktig det er å få vite hvem som arbeider med hva i departementet, og hvordan en som saksbehandler skal tilnærme seg sine kolleger for å få gjort ting.

Mentor Gitte Gulbrandsen mener at forventningene til nyansatte kanskje enkelte ganger blir litt for store med hensyn til hvor fort og grundig de skal kunne lære seg departementshåndverket, og håper hun i den sammenheng har bidratt med sine erfaringer til Huses kunnskapsutvikling. De to har hatt et svært åpent forhold til hvordan samtalen mellom dem har utviklet seg.

- Vi har selv bestemt hva vi har snakket om, og brukte naturligvis litt tid på å komme i gang med samtalen våre, men det har vært lærerikt å skulle velge temaene selv mens programmet har pågått. Vi kommer fra svært forskjellige faglige bakgrunner og har derfor

brukt en del tid på å dele denne kunnskapen med hverandre. Men det har vært bra også for å få de mer generelle samtalen inn på felter hvor vi begge har hatt noe å spørre hverandre om, sier Gulbrandsen.

For Gitte Gulbrandsen har det vært viktig at ikke forholdet mellom mentor og adept har gått langs linjene i avdelingene. -Det ville ha gjort det tilnærmet umulig å kunne kommunisere om vanskelige ting, som jo tross alt dette programmet også legger til rette for at vi tar opp. Spesielt for adepten kan det nok ofte være godt å ha en samtalepartner om spørsmål som det vi har behandlet i våre møter, fordi hun eller han kan se tingene fra utsiden og ikke være styrt av de daglige arbeidsrutinene i departementet.

Tidsklemmen

Tiden er ofte et problem, selv for de åtte parene som har søkt seg til dette programmet. -Dagene er fulle fra før med nødvendige oppgaver som skal løses, ofte på svært kort varsel, sier Marte Kari Huse. Som selv om hun og de andre i programmet har fått lov til å prioritere mentorprogrammet, ikke har noe mindre å gjøre av tradisjonelle oppgaver av den grunn.

-Det er akkurat slike tidsprioriteringer det kan være godt å diskutere med min mentor. I alle tilfeller gjelder det å finne en løsning på utfordringene, da kan det være godt å vite at en har diskutert saken med andre som kan gi deres råd til hvordan en tilnærmer seg en slik situasjon på en god måte.

Støtte i ledelsen

Departementsråd Harald Nybøen er selv mentor i lederprogrammet til Direktoratet for forvaltning og IKT (Difi), og mener at mentorprogrammer som det hans eget departement har utviklet, kan være en viktig del i arbeidet med å utvikle forvaltningens medarbeiderpolitikk.

-Styrken i dette mentorprogrammet, er kombinasjonen av våre erfarne medarbeideres uttrykte ønske om å utnytte og overføre kunnskap til nyansatte medarbeidere (adeptene), og de nyansattes uttrykte behov for å utvikle kunnskap og kompetanse om rutiner og prosesser, sier Nybøen med henvisning til resultatene fra departementets siste arbeidsmiljøundersøkelse.

-Ut fra et slikt perspektiv kombinerer vi i dette programmet erfarne medarbeideres ønske om å videreføre kunnskap til adeptene med deres behov for kunnskapsutvikling på spesifikke områder som gjelder virksomheten i vårt departement. Det gjelder i første rekke forhold knyttet til rollen som sekretariat for den politiske ledelsen, systemer og

prosesser. Jeg er opptatt av å bruke departementets samlede kunnskap, vår "humankapital".

Tverrfaglighet og medarbeiderskap

Selv om BLD ikke er spesielt kjennetegnet av tette skott mellom de enkelte avdelingene, har prinsippet med å sette sammen mentor/adeptparene på tvers av avdelinger og arbeidsområder i departementet også gitt en ekstra effekt, mener Nybøen. Han knytter denne effekten til det han kaller struktur- og prosesskompetanse i departementets virksomhet.

-Alle tiltak som bidrar til å lære andre avdelinger å kjenne, vil lette mulighetene for å arbeide funksjonelt på tvers av de tradisjonelle strukturelle linjene i vårt departement. Dette er ikke minst viktig når det gjelder departementets saksforeberedende rolle for politisk ledelse.

Men det er ikke bare forbedring av departementets virkemåte Nybøen har i tankene når han snakker om mentorprogrammet. Det skal også gi bedre og mer fornøyde medarbeidere, som kan få flere og mer selvstendige arbeidsoppgaver og på den måten åpne opp for nye samarbeidsformer innen og mellom avdelingene i departementet.

-Jeg har enda til gode å møte en medarbeider som ikke ønsker mer selvstendighet og ansvar i sin arbeidssituasjon. Et slikt ansvar er ikke mulig å gi uten at vi samtidig bygger opp kompetansen blant dem det gjelder, sier Nybøen, og håper at denne piloten til et mentorprogram vil fungere bra og bli et tiltak også andre departementer og virksomheter i offentlig sektor vil innføre.

MENTORSKAP SOM LÆRINGSFORM

I følge Liv Irene Foss, som leder BLDs mentorprogram, er mentorskap blant de eldste læringsformer vi har, praktisert så vel av de gamle, greske filosofer som av middelalderens håndverkslaug.

I nyere tid kjenner vi arbeidsformen igjen i håndverkssyrkene gjennom den etablerte mester/svennrelasjonen. Mentorskap bygger på en humanistisk psykologi, drevet av en konstruktiv tro på menneskets utvikling. Til alle tider, også i dagens BLD, står dialogen sentralt i overføring av læring oss imellom. I mentor/adeptsamtalene bør det være et mål for adepten å trene på å sette ord på egne tanker og følelser stilt overfor sammensatte og utfordrende handlinger i hverdagen.

Mentor på sin side, utfordres til å dele av sin tause kunnskap, opparbeidet gjennom mange år som byråkrat. Gjennom dialog modnes våre tanker, og sannsynligheten for at vår handlingskompetanse i hverdagen blir mer bevisst er stor. Som andre departement, er vi i BLD opptatt av at departementshåndverket forvaltes best mulig og at BLD gjør et godt sekretariatsarbeid for politisk ledelse, og vi mener at mentor/adeptrelasjonen kan bidra til dette.

MENTOR & ADEPT

Mentorskap er en utviklingsprosess mellom to mennesker, en mentor og en adept. Mentoren er en erfaren medarbeider som er i dialog med en mindre erfaren, en adept. Mentorens hovedoppgave er å støtte adepten i hennes/hans personlige og faglige utvikling.

I departementets utlysningstekst for å motivere mentorer og adepter til programmet, het det om mentoren: "Som mentor skal du veilede og følge opp en kollega som du også deler erfaringer med. Du har: solid erfaring i BLD, god system- og prosesskompetanse, faglig og personlig integritet, evne til å formidle og veilede (lyttende og støttende). Du er: motivert for oppgaven som mentor, interessert i personlig vekst og utvikling, i virke og framferd en god rollemodell.

Om adepten het det: "Som adept skal du videreutvikle kompetansen din gjennom mentors erfaringer. Du har: minimum ett års relevant arbeidserfaring i eller utenfor BLD, et utviklings- og læringsbehov som begrunnes i en søknad om å delta. Du er: motivert for å lære, interessert i personlig utvikling og ønsker en mentor.