



Politidirektør Benedicte Bjørnland flankert av sine to mentorer, spesialetterforsker i Økokrim Jenny A. Engeland Hansen og etterforsker og DPA fagkontakt i Øst politidistrikt Hamza el Mekki Gartit.

FOTO: POLITIDIREKTORATET

Ledelse / Omvendt mentoring

Av Lisa Ekli
post@lisaekli.no

Politiet tenker nytt:

Snur rollene på hodet med omvendt mentoring

For å heve den digitale kompetansen i toppledelsen, hentet Politidirektoratet inn de aller beste konsulentene – unge medarbeidere i egen etat med høy digital kompetanse.

Jeg tror ikke det hadde vært like effektivt om jeg hadde satt meg på skolebenken og tatt et kurs, sier politidirektør Benedicte Bjørnland.

I løpet av et år, møtte hun to unge kollegaer til jevnlig samtaler om det mørke nettet, blockchain, kunstig intelligens og andre områder der politiet jobber for å være i forkant. Møtene var del av et nytt omvendt mentorprogram som Politidirektoratet har testet ut, der unge medarbeidere med høy digital kompetanse fungerte som mentorer for topplederne.

– Jeg hadde veldig mange forhåpninger på forhånd, og alt har blitt innfridd, sier Jenny A. Engeland Hansen, spesialetterforsker i Økokrim. Sammen med politibetjent Hamza el Mekki Gartit, etterforsker og DPA fagkontakt i Øst politidistrikt, hadde hun rollen som mentor for politidirektøren.

– Innspillene fra mentorene har vært praktisk rettet, og de har vært konkrete, med tanke på hvilke utfordringer våre medarbeidere erfarer i

et daglige arbeidet. Møtene med mentorene har forsterket et allerede tydelig behov for raskere takt på digitalisering i politiet. Vi kunne ønsket oss bedre finansielle forutsetninger for å kunne sette skikkelig fart på arbeidet, sier Bjørnland.

Stor interesse

Samfunnet vi lever i blir stadig mer digitalt. Det samme gjør kriminaliteten. For å løse samfunnsoppdraget på gode måter også i fremtiden, må politiet gjennom en digital transformasjon, sier Kjersti Jørgensen, seksjonssjef HR i Politidirektoratet.

Jeg tror ikke det hadde vært like effektivt om jeg hadde satt meg på skolebenken og tatt et kurs,

– For å få til det, er det helt sentralt at den riktige digitale kompetansen er på plass hos de som skal ta beslutninger og lede dette arbeidet. Den

omvendte mentorordningen er et av flere tiltak for å få det til.

Mentorprogrammer for unge ledertalenter hadde de jobbet med tidligere, men denne gangen ønsket de å snu om på rollene.

– Da jeg foreslo det for ledergruppen, var responsen umiddelbart positiv. Forslaget ble avgjort i rekordfart, og sju toppledere var svært motiverende for å komme i gang, forteller Jørgensen.

Snart hadde 40 unge medarbeidere i etaten søkt på rollen. En god fordeling av yrkesbakgrunn, kjønn, og etnisk mangfold ble vektlagt da 14 av dem til slutt ble valgt ut til oppdraget. Da arbeidet startet opp høsten 2022, fikk hver av topplederne to mentorer hver.

På likefot

I en organisasjon med 19.000 ansatte, kan avstanden mellom ledelsen og de som jobber ute i organisasjonen oppleves stor. Ville det bli krevende for de unge mentorene å ta rollen som veileder for så erfarne toppledere?

– Tilbakemeldingene vi har fått,

viser at avstanden ble borte idet de møttes. De kom veldig raskt på likefot, så det fungerte veldig bra, sier Jørgensen.

Bjørnland og mentorene hennes hadde også denne opplevelsen. Etter et oppstartsmøte der de luftet forventninger, brainstormet tema, og la planen for møtene fremover, var de allerede godt i gang.

– Jeg har erfart at når man går rett på sak og begynner å jobbe sammen, da blir man også kjent, sier politidirektøren.

Solid samarbeid

Gartit og Hansen tok ikke lett på mentoransvaret. De gjorde grundige forberedelser før hvert møte, og opplevde at det var fint å være to, slik at de kunne samarbeide og styrke hverandre.

– Vi fordelte oppgaver, gjorde research, spisset vår egen kunnskap, og ga hverandre tilbakemeldinger underveis, for å utvikle oss og bli enda bedre mentorer, forteller Hansen.

Bjørnland bekrefter at mentorene har vært svært godt forberedt. For å få best mulig utbytte av tiden sammen, fikk hun en grundig presentasjon av tematikken de skulle diskutere for hvert møte.

– De har lagt mye arbeid i det, og jeg vil hevde innholdet traff blink. Jeg har et 'analogt hode', og det er klart at det tar tid å få en dybdeforståelse for komplekse saker som kryptovaluta og blockchain. Men mentorene ga meg et svært nyttig overblikk helt fra start, sier Bjørnland.

Hva har de lært?

Etter et år med jevnlig møter, i tillegg til samlinger med alle de 21 deltagerne, ble programmet grunn-

lig evaluert. Tilbakemeldingene er svært gode, forteller Jørgensen:

– Samtlige av lederne opplever at de har fått økt sin digitale forståelse på ulike måter. Det var et av hovedmålene. Det er også interessant at hvert team fant sin egen måte å gjøre det på. Hver toppleder formidlet sine behov, og mentorene jobbet for å dekke akkurat dette. Det er en veldig spisset form for læring, sier HR-sjefen.

Politidirektøren forteller at hun selv har hatt god nytte av å høre mentorenes perspektiver og forventninger. Og til tross for en full kalender, har møtene vært så nyttige at det ikke har vært vanskelig å prioritere dem:

I løpet av møtene våre, har jeg fått en mye større innsikt i hvordan politidirektøren og teamet rundt henne jobber, og hva slags forventninger og press de står under

– Teknologi og digitalisering er en del av alt de gjør, og samtalen våre har bekreftet at teknologisk utvikling er noe vi må prioritere høyt. Noen av løsningene vi har i dag, har hatt 40-årsjubileum. Det er klart at det er frustrerende å jobbe med, sier Bjørnland.

Hun er opptatt av å få på plass nye teknologiske løsninger fortløpende, for å lette hverdagen for alle de som jobber i etaten.

– Vi må også bli flinkere til å kommunisere ut det gode arbeidet som hele tiden foregår.

Ikke forventet så mye tilbake

Selv om toppledernes læring var et viktig mål, viser evalueringene at læringen gikk begge veier.

– Da jeg gikk inn i rollen som mentor, tenkte jeg mest på å dele min kunnskap. Jeg forventet egentlig ikke å få så mye tilbake, sier Gartit.

– Men i løpet av møtene våre, har jeg fått en mye større innsikt i hvordan politidirektøren og teamet rundt henne jobber, og hva slags forventninger og press de står under, både fra oss i etaten, og fra samfunnet. Det har vært veldig interessant.

Også Hansen er svært fornøyd med arbeidet de har gjort sammen i mentorteamet:

– Vi har hatt så mange gode samtaler, og det å være flue på veggen hos politidirektøren, har vært veldig spennende. Jeg har fått mer kunnskap om mengden og kompleksiteten i det ledergruppen jobber med, og ikke minst har jeg fått ny innsikt i strategiske prioriteringer knyttet til blant annet digitalisering, og sikker og stabil drift, forteller Hansen.

Blitt ambassadører

Evalueringene viser at både ledere og mentorer har fått nye perspektiver, både på politiet, seg selv og omverdenen.

– Mange forteller at dette samarbeidet har bidratt til å bryte ned noen av siloene de tidligere opplevde i etaten. Det er veldig viktig for oss, forteller Jørgensen. Å redusere avstanden mellom de ytre og sentrale delene av etaten, var nemlig et av målene ved mentorprogrammet.

– Det er langt fra 7. etasje i Politidirektoratet til Grålum og Økokrim, men mange har fortalt at de

nå er blitt mer bevisste på det gode arbeidet som gjøres i andre deler av



– Jeg tror ikke det hadde vært like effektivt om jeg hadde satt meg på skolebenken og tatt et kurs, sier politidirektør Benedicte Bjørnland om den omvendte mentorordningen i Politiet.

FOTO: POLITIDIREKTORATET



– Samtlige av lederne opplever at de har fått økt sin digitale forståelse på ulike måter. Det var et av hovedmålene. Det er også interessant at hvert team fant sin egen måte å gjøre det på. Hver toppleder formidlet sine behov, og mentorene jobbet for å dekke akkurat dette. Det er en veldig spisset form for læring, sier Kjersti Jørgensen, seksjonssjef HR i Politidirektoratet.

FOTO: POLITIDIREKTORATET

etaten, sier HR-sjefen.

Påfyll av motivasjon og energi har også vært positive bivirkninger for mange av deltakerne. Og selv om programmet er over, opplever Jørgensen at de unge mentorene nå har en litt annerledes rolle enn de hadde tidligere:

– De har tatt en ambassadørrolle. Jeg opplever at de bidrar til å bygge videre på denne tilliten på tvers av nivåer, enheter, aldersgrupper og profesjoner. Det er ganske unikt, for det er vanskelig å få til.

Hansen og Gartit bekrefter at de er blitt enda mer motiverte til å bidra til den digitale transformasjonen av politiet, nå som de vet mer om alt som foregår:

– Jeg er langt mer positivt innstilt nå enn da jeg begynte. Jeg har fått et helt annet innblikk i hva ledelsen

jobber med, og ser med egne øyne at det går fremover. Det er klart at vi alle kan irritere oss over gamle systemer, men nå er det lettere å være en positiv ambassadør for de endringene som kommer, for jeg har sett dem, sier Gartit.

Det er svært verdifullt, mener Bjørnland:

– Det er lang avstand fra oss i ledergruppen og ut til alle de som jobber i politiet. Vi kan informere så mye vi vil i interne kanaler, men det vil ikke være like effektivt som å høre det fra en kollega i kaffepausen.

Bare gjør det

Det omvendte mentorprogrammet ble avsluttet i fjor, men de positive tilbakemeldingene tyder på at det neppe blir siste gang direktoratet gjennomfører noe lignende.

– Dette mentorprogrammet har vært en veldig fin måte å lære på, med muligheter for skreddersom og justeringer underveis, sier Bjørnland.

Med toppledergrupper i 12 politidistrikt og fem særorgan, er det mange flere som vil kunne ha god nytte av et slikt mentorprogram, tror Jørgensen. I neste omgang har de anbefalt at ordningen blir tilgjengelig for politimestere og deres ledergrupper.

Og for andre som er interessert i å prøve ut omvendt mentoring, er HR-sjefen tydelig:

– Bare gjør det! Det koster ikke så mye, det er enkelt å få til, og det er utrolig mye å hente for alle parter.