



## Gode relasjoner – et lederansvar

Hanne Kristin Rohde nå permisjon for å jobbe med det hun brenner aller mest for: Relasjonsledelse. «Årets Osloborger» i 2010, nyslått barnebokforfatter og dialogforkjemper – Rohde har en helt unik evne til å både lede, engasjere og berøre. Hun er et levende eksempel på relasjonsledelse i praksis. LederNytt har møtt Hanne Kristin Rohde, og fått et innblikk i hva relasjonsledelse egentlig er.

TEKST: CECILIE MOSSIGE [ FOTO: INGAR NÆSS, WWW.STUDIOF2.NO ]

**D**u burde prøve løk-suppen, sier Hanne Kristin Rohde, – den er supergod! Vi sitter i en stor, varm og trivelig kafé i Nydalen, etter Rohdes forslag. Det er et perfekt sted å møtes til intervju på en kald og tåkete vinterdag. Så klart det da også bestilles løksuppe – denne damen kunne ellers solgt meg hva som helst. Hun er rett og slett eksepsjonelt troverdig, både på skjermen og i virkeligheten.

Rohde forteller at hun som leder hele tiden har navigert etter prinsippene til lederutvikler Jan Spurkeland, noe hun også måtte fortelle ham personlig, da hun engasjerte ham til sin egen ledergruppe. Han ba henne ringe, om hun ville gjøre noe annet enn å være i politiet, så noen år etter gjorde hun faktisk det. For tiden jobber hun derfor med erfaringsbaserte foredrag, undervisning og lederutvikling i Spurkelands nettverk. – Det er så deilig å kunne bestemme over egen tid, gå i egne klær og slippe å si fra hvor jeg er til enhver tid, sier Rohde og smiler. Hun forteller at hun fikk sin første lederstilling i Politiet i januar 1994, etter å ha jobbet der siden 1989. Da mediestormen satte inn, etter uttalelsene hennes under voldtektsbølgen høsten 2010, hadde hun allerede 15 år med ledererfaring bak seg.

### Verdien av å stå for noe

De fleste av oss husker Hanne Kristin Rohde godt fra denne tiden. En uke i august 2010 var hun i mediene hver eneste dag. Alltid fokusert, sympatisk, følelsesmessig engasjert, og tydelig.

– Jeg bestemte meg for å sette voldtekt på dagsordenen, sier hun. – Jeg sa at vi måtte skille mellom hvem som hadde ansvaret, og det at man selv kunne gjøre noe for å forebygge det. Det ble masse bråk.

Den uken hadde jeg tre førstesider i Aften Aften, og var hele tiden i nyhetene. Det var veldig mye negativitet, fortsetter hun. Rohde forteller at hun fikk ekstremt mye ros fra publikum, men mye pepper fra sine overordnede i politiet. – Bortsett fra daværende justisminister Knut Storberget. Det er en modig mann, sier hun. Hun hadde en uke hvor hun nesten ikke så medarbeiderne sine på grunn av alle mediemøtene, men hun bet tennene sammen og stod der, dag etter dag, alene på barrikadene. – Så, på mandag morgen på jobb, etter at jeg har ønsket velkommen og åpnet møtet for å gå igjennom helgens saker, reiser lokalt tillit-svalgt seg sammen med verneombudet. De står med en stor blomsterbukett, og jeg tenker bare «Å, nei, jeg har glemt noens 40-årsdag eller noe», forteller Rohde. – Men, så kommer de bort til meg. Alle begynte å klappe. «Hvis du bare visste hvor inspirerte vi blir over at du snakker vår sak!» sa de. – Og jeg svelget og svelget, sier Rohde. – Da kom reaksjonen. Dette var en veldig sterk lærdom, at mine medarbeidere blir inspirerte av at jeg sloss for det jobber og tror på. Jeg skjønnte etter dette at en stor del av motivasjonen for å arbeide et sted, ligger i hvilken person som er lederen din. Er lederen dårlig, må inspirasjonen hentes fra andre kilder.

### Relasjonsledelse forklart

Vi ber Hanne Kristin Rohde forklare litt om prinsippene bak relasjonsledelse – det kan jo virke som et noe tørt og teoretisk begrep. Rohde forklarer at relasjonsledelse på mange måter er det viktigste en leder driver med. – Jeg pleier bruke bildet av en paraply, sier Rohde. – Tenk deg at alle målene du skal nå, resultatene, henger i spilene. Kortsiktige og langsiktige, tilsammen lager de skjelettet i paraplyen. Stoffet imellom, det som får det hele til å henge sammen, det er

relasjonsledelse. Uansett hva slags mål jeg har, må jeg praktisere relasjonsledelse, sier Rohde, mens hun tegner en paraplyfigur på baksiden av en sammenbrettet epostmelding.

– Også da vi sto midt i terroren, måtte jeg drive relasjonsledelse, sier hun stille. – Selv om jeg personlig hadde en dårlig dag, kunne jeg ikke fremstå slik. Samme dag som terroren gikk min svigerfar i koma. Vi skjønnte at dette var slutten. Samtidig ble eldste sønn veldig dårlig. To måneder senere fikk yngstemann tung epilepsi. Da måtte jeg være hjemme, uansett hvor dårlig timing det var, sier Rohde. Da var det viktig for meg å være det jeg kaller et 24-timers-menneske; jeg måtte dele med mine nærmeste medarbeidere hvordan det faktisk stod til med meg personlig, og si at jeg måtte være hjemme, men de kunne uansett nå meg på telefon, hele døgnet, samme hva det var, forteller hun videre. Relasjons-

---

**– Om du ønsker resultater, glem firkanten. Lag heller et relasjonskart: tegn sirkler. Deg selv i midten, og alle du jobber med i ring rundt deg, med streker som forbinder dere direkte.**

---

ledelse innebærer blant annet at lederen må tørre å være en hel person, fortelle hvem hun er, uten å dele overskuddsinformasjon, forklarer Rohde.

Hun mener ledere generelt er for opptatt av å flytte rundt på firkantene i organisasjonskartet. – Om du ønsker resultater, glem firkanten, sier hun. – Lag heller et relasjonskart: tegn sirkler. Deg selv i midten, og alle du jobber med i ring rundt deg,

med streker som forbinder dere direkte. Dette blir et analyseverktøy for lederen. Da forstår de fleste ledere relativt raskt hvilke relasjoner det må jobbes med, forklarer Rohde og tegner litt igjen. – Om noen havner for langt utenfor, må du ta tak og hente dem inn igjen. Dette er et konstant arbeid, forteller hun. Fordi ingen relasjoner er sta-

---

**– Vi går altfor ofte i diskusjonsfella i møter. Om alt skal være diskusjon eller debatt, vil det etablere seg en «vinn eller tap»-kultur. Diskusjon betyr å slå i stykker. Debatt betyr å kjempe.**

---

bile.. Det vet alle med tenåringsbarn, sier hun og ler. – Det er derfor relasjonsledelse aldri kan effektiviseres. Mellommenne-skelige relasjoner kan ikke effektiviseres. Man kan ikke regne 10 minutter på hver ansatt, dette må man bruke tid på, understreker Rohde. Hun mener det ikke er avgjørende hvordan organisasjonskartet ser ut, men hvordan menneskene inne i rutene har det og hvordan de jobber: ↯ Når alt er lagt til rette, og det allikevel ikke fungerer, da er årsaken til at det ikke går, at medarbeiderne ikke er tilstrekkelig inspirerte og motiverte til å yte. Det er et lederansvar.

#### **Gjør en forskjell: Gå i dialog**

Siden tenårene har Hanne Kristin Rohde hatt et forbilde i Martin Luther King. – Det ga sånn gjenklang i meg, det han sa om at den største trusselen mot et samfunn ikke er de onde menneskene, men de gode menneskene som ikke danner motmakt, forteller hun. – Vi, de gode menneskene, er den største trusselen, hvis vi ikke står opp for det som ikke fungerer, og faktisk handler. Jeg kan være en del av det onde om jeg ikke tar til motmæle! Derfor har jeg jobbet aktivt mot voldtekt. Jeg har hatt flotte dialoger med både Amnesty og Antirasistisk Senter. Jeg lærte masse av dem, og vi kunne lettere jobbe mot felles mål uten å «ta» hverandre for feil formuleringer i mediene. Vi vil jo det samme, å redusere antall voldtekter, sier Rohde inderlig. – Her handler det om å ha en dialog. Å ta i bruk dialog som verktøy – kontra det å diskutere.

Mange bedrifter mangler dialogkompetanse. Jeg pleier å si at det hjelper ikke hvis jeg, som toppleder, tvinger kantinen til å gjennomføre riktig ernæringskosthold, hvis jeg ellers sprer gift innad i bedriften. Dette er spesielt vanskelig hvis man har forskjellig ståsted, sier Rohde.

– Vi går altfor ofte i diskusjonsfella i møter, sier hun. – Om alt skal være diskusjon eller debatt, vil det etablere seg en «vinn eller tap»-kultur. Diskusjon betyr å slå i stykker. Debatt betyr å kjempe. Etter et typisk diskusjonsmøte sitter alltid noen igjen med noe de ikke har fått sagt, eller ikke fått gehør for, eller som de har sagt igjen for tiende gang uten å få følelsen av at noen bryr seg, sier Rohde. Istedet bør man bevisstgjøres på å lytte, og å ha en balansert samtale. Personen med lederansvar i møtet, bør sørge for at alle kommer til orde, mener hun, og sier at hun selv har havnet i diskusjonsfella mange ganger. – For å komme ut av diskusjonsfella må jeg øve meg på å forstå oppriktig hva den andre egentlig mener. Egentlig bør jeg alltid være mer nysgjerrig på de som står helt fjernest fra meg i synspunkt, legge bort mine egne meninger og fordommer, og være lyttende og spørrende. Ved å være nysgjerrig lyttende åpnes dialogen, og alles synspunkter kommer frem. Slik lærer vi mer. De gangene jeg fikk til denne måten å ha møter på, hadde alle masse energi når vi var ferdige, og vi hadde lært så mye av hverandre! Og belstutningen var langt bedre fundert, både faglig og i opplevelsen av å eie beslutningen hos samtlige tilstedeværende. Dette er å bygge opp bedriften med forståelse som byggeklosser.

Hanne Kristin Rohde forteller at dialogkompetanse er sterkt undervurdert som lederverktøy. Tatt i bruk er det veldig stressdempende, det gir økt tillit og skaper rom for sannere tilbakemeldinger. – Man ser jo det på for eksempel sykemeldinger - den største gruppen som oppgir arbeidsplassen som årsak til sykemeldingen, sier de ikke føler seg forstått. Da er det jo samtalen som ikke fungerer. Vi kan velge måten vi snakker sammen på. For å få til balanse og likeverd i en samtale, må selve samtalen være balansert og likeverdig. Det er fullt mulig å ha en fullverdig dialog med et barn, men da må den voksne forstå å utjevne forskjellen. Dette samme ansvaret ligger på lederne i en bedrift - å utjevne forskjellen mellom seg og ansatte under en samtale.

#### **Sjefsdame-triks**

Som kvinnelig leder i det mannsdominerte Oslo-politiet, måtte Hanne Kristin Rohde opp igjennom årene kjempe seg gjennom en rekke ubevisste hersketeknikker og temmelig satte machokulturer. – Det var jo et mannsvelde i Politiet da jeg begynte. I tillegg var jeg jo jurist, og ikke politiutdannet, sier hun nøkternt om utfordringene den gangen. – De andre var åpenbart vant med å heve stemmen og slå i bordet for å bli hørt på et synspunkt, mens jeg satt der pent og pep og spurte hvorfor, sier hun og smiler. Hun forteller at gutta, ubevisst, brukte hersketeknikker som å overse henne, skifte tema, og la være å forholde seg til synspunktene hennes under møter. – Jeg måtte konfrontere dem en og en tilslutt, de satt for eksempel og snakket i mobilen når jeg holdt innlegg under møtene. De var altså ikke drittsekker som individer, men det skjedde noe når de møttes i gruppe, uten at de merket det selv. Jeg måtte ta dem for meg på tomannshånd, sier hun. Erkjennelsen hennes ble å virke mer sikker, og ikke ta forbehold når hun skulle uttrykke et synspunkt. I tillegg ga hun seg ikke før hun fikk svar. Hun har derimot alltid hatt lipglossen liggende fremme i alle møter med tøffe menn. – Jeg har selv vært klar på ikke gi fra meg leppestiften, sier Rohde. Etter hennes erfaring må en som leder være seg selv, men lære alt man kan. – Jeg kan aldri bli som Martin Luther King, men jeg kan bli en bedre meg, sier hun. Ledere bør være «læringssvamper», mener hun også – de må være

---

**– De lederne som har behov for å si «Jeg er sjefen her» har et problem. Du trenger ikke fortelle ansatte dette hvis du er en godt fundert leder.**

---

fleksible, men ikke selvutslettende. Etter hennes erfaring er gode relasjonsledere de som, i tillegg til det som allerede er nevnt, utvikler seg på følgende punkter:

- Har menneskeinteresse. Dette må ligge i bunn, du må kjenne at det å være leder er driveren din.
- Evne til å bygge tillit.
- Evne til å gi og ta imot tilbakemeldinger.
- Emosjonell intelligens, og mot til å se folk i øynene selv om budskapet er kjipt.

# Storefjell



- Humor! Du må kunne le, og ikke være en begrensende faktor på stemningen.
- Legg merke til at jeg ikke snakker om mål og resultater, sier Hanne Kristin Rohde.
- Hvis vi får til de mellommenneskelige punktene, er vi 80% på vei til resultatene!

De voksne menneskene som har søkt og begynt på arbeidsplassen, vet jo hva de er der for. Selv bruker jeg aldri kontroll med resultater, eller disiplin. Norske medarbeidere vil ikke bli kontrollert, selv gikk jeg helt i vranglås i en slik situasjon, sier hun, og fortsetter: – De lederne som har behov for å si «Jeg er sjefen her» har et problem. Du trenger ikke fortelle ansatte dette hvis du er en godt fundert leder. Det er viktig å jobbe på flat struktur og stille mange spørsmål, så kan vi alle jobbe sammen i retning av en beslutning. Resultatene kommer av seg selv når vi har kvalitet på relasjonen.

#### Nye tider

Ikke bare har Rohde begynt i ny jobb, hun har også blitt forfatter. Etter først å ha gitt

ut barneboken «Kråka som hadde høydeskrekk», kommer hun ut med en skikkelig voksenbok til våren, en kriminalroman som hun har jobbet med i to år. – Det har vært kjempespennende, sier hun entusiastisk. – Jeg har fått superopplæring og oppfølging på Kagge-forlaget, og utviklet meg masse. Tidligere har jeg jo sagt, halvveis på fleip, at all kreativiteten min i forrige jobb ble brukt på å klare å utføre oppgavene jeg var pålagt innenfor budsjettet. I tillegg har jeg spilt piano i 35 år, men jeg klarer ikke å videreutvikle meg musikalsk uten læreren min, som jeg ikke har lenger. Så nå skriver jeg. Det er så fint å sitte der og ikke ane hva jeg skal skrive, men så kommer det altså allikevel, bare jeg prøver lenge nok kommer det forbausende lett. Det er masse jobb, men virkelig verdt det, sier hun.

Dette får oss til å begynne å snakke om all kreativiteten som finnes rundt på norske arbeidsplasser, men som aldri blir sett og brukt. – Ja, kreativiteten kan komme frem med «24-timers mennesket» som jeg snakket om tidligere, sier Rohde. – Det er

viktig å vite mer om hvem det er du jobber med, og dele mer av deg. Jeg hadde en musiker som var en introvert ansatt, men før jeg visste om hans kreative evner kunne jeg jo ikke bruke det han hadde. Etter vi tok det i bruk, kom han faktisk opp med løsningsFORSLAG hver gang!

Ofte bruker Rohde også bildet av orkesteret for å illustrere samspillet i en bedrift. Hun mener vi må lytte til hverandre, og følge dirigenten. Vil man ha et orkester som spiller helt perfekt, eller et som lager enestående musikk? Det avhenger altså av relasjonskompetansen til lederne.

– Sånn på tampen må du nesten ta med det jeg jobber for fremover, sier Hanne Kristin Rohde. Fremtiden vår avhenger av barna våre. Barna våre avhenger av en god utdanning. Gode lærere kan sammenlignes med gode ledere, de bruker akkurat det samme verktøyet for å skape god læring, nemlig: Gode relasjoner. Hvem husker vel ikke de gode lærerne sine? De evnet å skape en forbindelse, å få oss til å bry oss om å ville lære mer. Relasjonspedagogikk! Der kan det gjøres mye, skjønner du. Det handler om å senke frafallet i skolen radikalt. Kunnskapsministeren ønsker ikke flere, men bedre lærere. Det kan han få om vi får slippe til med relasjonspedagogikk i skolen. Målet mitt er å få utdanningsministeren til å forstå at lærere er ledere. De leder klassen sin inn i læringen. På en skole på vestlandet prøvde de Spurkelands relasjonspedagogikk i en periode over tre år. Frafallet sank fra 12% til 3%! Som med lærere, så med

---

**Hvem husker vel ikke de gode lærerne sine? De evnet å skape en forbindelse, å få oss til å bry oss om å ville lære mer. Relasjonspedagogikk!**

---

bedriftsledere, sier Hanne Kristin Rohde.

Jeg tar en skje av løksuppen. – Oi, nå tror jeg jammen suppen din har blitt kald! Jeg snakker jo hele tiden, jeg, sier Hanne Kristin Rohde. – Stakkars deg, du får jo ikke spist noen ting, du.

Men meg var det på ingen måte synd på. Den løksuppen var antakelig den beste jeg hadde smakt. Noensinne.☘

## Enklere valg