

HANNE KRISTIN ROHDE

- Man må våge å se seg i speilet

Skrevet av: Alexander Berg

Sist oppdatert: 12.08.2014

Både leder og medarbeider må stille seg spørsmålet: "Hva kan jeg bidra med for at denne situasjonen skal bli bedre?", mener Hanne Kristin Rohde.

Det å være ansatt i en bedrift dreier seg blant annet om relasjoner på ulike nivåer, forskjellige sammenhenger og ulike situasjoner. Særlig er det relasjonene mellom leder og medarbeider som ofte er temaet, og ikke sjelden hører man utsagn som "Jeg har en dårlig sjef" eller "Medarbeiderne mine presterer for dårlig".

Ifølge Hanne Kristin Rohde, tidligere leder for Seksjon for volds- og seksualforbrytelser i Oslo politidistrikt, handler slike uttalelser ofte om relasjoner og manglende mot til å se seg selv.

- Man må derfor våge å se seg selv i speilet. Stille seg spørsmålet: Hva kan jeg bidra med for at denne situasjonen skal bli bedre?, utdyper hun overfor klikk.no.

- For ellers snubler vi i de samme trådene og ramler ned i de samme fellene uten å ha lært noe av våre tidligere handlinger. En av våre største utfordringer er å omsette intellektuell forståelse til handling.

Krim og relasjonsledelse

Hanne Kristin Rohde var den profilerte politilederen som møtte oss på tv-skjermene når det var begått alvorlig seksual- eller voldsforbrytelser i Oslo.

Blant annet var det hun som måtte svare på alle spørsmålene i forbindelse med Sigrid-saken, hvor en 16-årig jente ble bortført og senere drept.

Men på tampen av 2012 måtte hun ta permisjon fra politiet av helsemessige årsaker, og i juni i 2014 sluttet hun i etaten. I mellomtiden rakk hun å skrive krimboken Mørke hjerter, som ble en bestselger. Og hun har startet på sin nye karriere som forfatter og foredragsholder i bedriftsledelse.

Så når klikk.no møter henne er det fordi hun har et budskap å formidle, om hvordan vi skal forholde oss til hverandre i jobbsammenheng, og om hvordan ledere skal opptre for å få inspirerte medarbeidere som blomstrer og yter utover sine grenser.

- Jeg ble leder i 1994, og i alle disse tyve årene stilte jeg meg spørsmålene: Hvordan ønsker jeg at mine medarbeidere skal være i møte med meg, og hvordan kan jeg gjøre dem inspirert?

I starten visste hun ikke helt hvilken ledelsesform det var hun bedrev bortsett fra at hun selv kalte det verdiledelse, men på begynnelsen av 2000-tallet kom hun i kontakt med Jan Spurkelands teorier omkring relasjonsledelse.

- Da fikk jeg et begrepsapparat å henge det på, og teoriene fasinerte meg. For meg kan relasjonsledelse sammenlignes med en paraply. Spilene er de formelle strukturene, alle oppgavene vi til enhver tid er forpliktet til å utføre, mens relasjonsledelsen er stoffet i papaplyen som alltid må være der for at vi ikke skal bli våte.

Dialog avgjørende

Gjennom sin virksomhet Rohde Ledelse og Relasjonsutvikling holder Hanne Kristin Rohde blant annet foredrag for bedrifter om relasjonsledelse, som ifølge henne bygger på blant annet to pilarer, dialog og tilbakemeldinger.

- Selv om tilhørere sier til meg under foredragene at relasjoner er innlysende på en arbeidsplass, så handler det likevel om kvaliteten på relasjonene. Og et sentralt element i dette er dialog.

Blant annet når det gjelder vanskelige personalsamtaler, dreier det seg for Rohde om å gjennomføre disse slik at den andre ikke går i forsvar, men forstår sin egen posisjon.

- Så i stedet for å være konfronterende og si, at det er noe jeg må snakke med deg om, kan man heller starte samtalen med, at det er noe jeg ønsker å utfordre deg på. Det skaper et bedre utgangspunkt, gir medarbeideren plass og sørger for at vedkommende beholder selvrespekten under samtalen.

For Rohde handler dette om å beherske det som kalles dialogkompetanse, evnen til å skape dialog og etablere en positiv opplevelse for begge parter.

Diskusjonsfellen

- Vi går for ofte i diskusjonsfellen, går inn i møter med fastlåste synspunkter og forsøker å presse igjennom våre standpunkter uten å lytte til de andre.

Det blir det ifølge Rohde ingen positiv vekst av, fordi det skaper en vinn-og-tap kultur.

- Og det river bare i stykker. Så i stedet for å stå å stange mot hverandre, vil en dialog skape en naturlig konklusjon. Og det vil også bli mindre stress i organisasjonen, samt at jeg som leder slipper å kontrollere beslutningene i etterkant, fordi medarbeiderne får et helt annet eierskap når de føler at de har vært delaktige.

I slike sammenhenger mener hun møtelederen har en avgjørende rolle.

- Han eller hun må si at nå tar vi en pause, og når vi kommer tilbake må hver og én lytte og spille på den enkeltes tanker og synspunkter. På den måten skapes det en dialog.

Men Rohde innrømmer at dialog er vanskelig.

- Det handler blant annet om å slippe alle til, og da vil det være lederens oppgave å hente frem de som er stille og tilbaketrunkne.

Hanne Kristin Rohdes tips for gode relasjoner på arbeidsplassen

Vær ærlig med det deg selv. Våg å se deg selv i speilet og still spørsmålet: Hvordan påvirker jeg mine omgivelser, og hva kan jeg bidra med for å løse opp i en vanskelig situasjon.

Dersom du må gjennomføre en vanskelig samtale, ikke vær konfronterende og f.eks si at det er noe jeg må snakke med deg om, start heller samtalen med å si at det er noe jeg ønsker å utfordre deg på. Det skaper et bedre utgangspunkt, gir medarbeideren plass og sørger for at vedkommende beholder selvrespekten under samtalen.

Unngå diskusjonsfellen. Ikke gå i et møte med et låst standpunkt. Være lyttende og forsøk heller å skape dialog, fordi det vil skape en naturlig konklusjon.

Tilbakemeldinger er avgjørende for å få medarbeidere til å blomstre og være inspirerte. Det handler om å se og verdsette.

Vær en prestasjonshjelper. Hjelp din medarbeider eller kollega til å gjøre en bedre jobb og utnytte sine ressurser.

Dine handlinger som leder blir dine ansattes holdninger.

Være relasjonelt modig og ha mot til å møte mennesker og de situasjoner som oppstår, og på den måten bidra til at medarbeideren eller kollegaen utvikler seg og at relasjonen er i positiv bevegelse.

Dersom resultatene ikke blir som forventet, start med deg selv og tenk gjennom situasjonen.

Ledelse er en etisk forpliktelse.

Tilbakemeldinger

Det andre viktige elementet i Rohdes relasjonsledelse er tilbakemeldinger.

Ifølge nettstedet relasjonsledelse.no viser forskning at det er en tydelig sammenheng mellom lederens relasjonskompetanse og organisasjonens resultatoppgjør.

"Gjennom å se mennesker som hele individer og ta hensyn til deres livssituasjon, vil du vise empati – og høste tillit, lojalitet og motivasjon. Samtidig kan du bedre se og ta i bruk medarbeidernes fulle potensial, dyktiggjøre dem og frigjøre deres kreativitet", skriver nettstedet.

- Jeg opplever at tilbakemeldinger er avgjørende for å få medarbeidere til å blomstre og være inspirerte. Det handler om å se og verdsette. For alle vil jo det, kjenne seg sett og føle at de har en verdi.

I den sammenhengen trekker Rohde frem begrepet prestasjonshjelper.

Prestasjonshjelper

- Ta for eksempel en som har jobbet lenge i organisasjonen og som over tid har prestert dårligere. Du kan velge to strategier, enten ikke ta deg bryet å finne ut hva som er feil eller prøve å finne ut hva som er utfordringene og hjelpe vedkommende til å blomstre igjen.

- For selv om en medarbeider sier at alt er bra, vil man fort fornemme at det likevel ikke er slik, og da dreier det seg om å bore helt til man kommer ned til sannheten.

For å forstå forskjell på tilbakemelding og prestasjonshjelp, forteller Rohde at det hjalp henne å tenke gjennom hva slags prestasjonshjelper hun ville vært når hennes eldste barn tok sertifikat og hun skulle sitte på for første gang.

- Burde jeg ta spenntak på en imaginær gasspedal fra passasjeret, eller ta med en avis og synke avslappet ned i setet? Prestasjonshjelp handler om å gjøre andre mennesker mer kompetente, mer psykisk sterke, kort sagt å få frem det beste i dem.

Relasjonelt mot

I møtet mellom leder og medarbeider, eller mellom kollegaer for den saks skyld, er Rohde opptatt av at man er ærlige, både mot seg selv og de man møter.

- Fordi mine handlinger blir de ansattes holdninger, er det helt avgjørende hvordan jeg er som leder. Hele tiden i min lederrolle forsøkte jeg derfor å bli en bedre leder, og derfor utøver jeg også et helt annet lederskap nå enn jeg gjorde for 20 år siden.

- Det dreier seg også mye om det jeg kaller relasjonelt mot. Det handler om å ha personlig mot til å møte mennesker og de situasjoner som oppstår, og på den måten bidra til at medarbeideren eller kollegaen utvikler seg og at relasjonen er i positiv bevegelse.

- Vi er for opptatt av organisasjonskartene

På 80-tallet ble den tidligere SAS-sjefen Janne Carlzon kjent for sin tese om å rive pyramidene, for på den måten å flytte avgjørelsesmyndigheten ut til dem som hadde best forutsetninger for å fatte beslutningen.

I Hanne Kristin Rohdes perspektiv handler det om å redusere fokuset på boksene og i større grad være opptatt av menneskene.

- Jeg mener at vi har en for overdreven tro på organisasjonsstrukturene, og hver gang man er misfornøyd med noe er det kartet som skal endres. På den måten vil pendelen hele tiden bevege seg mellom ytterpunktene. Så for meg er derfor det viktigste spørsmålet: Når skal vi slutte å se på organisasjonskartet og begynne å ta relasjonene på det dypeste alvor?

Gå i seg selv

Hanne Kristin Rohde har et sterkt engasjement for relasjonsledelse, og det har hun formidlet gjennom

mangfoldige foredrag. Men ofte kommer spørsmålene fra salen om dette blir for pusete, mykt og kvinnelig. Og hvordan vil slikt lederskap duge i en internasjonal kontekst, hvor konkurransen ofte er langt tøffere enn her i Norge?

- Jeg har fått til mye gjennom mine 20 år som leder, men det er gjennom andre. For meg er det ikke viktig at det er jeg som fatter beslutningene, men at noe skjer og at det skapes resultater. Og dersom det ikke skjer, er det like mye min feil. Da starter jeg med meg selv, går en tur i skogen og tenker gjennom situasjonen.

Og for Rohde er en lederrolle langt mer enn en posisjon, men et lederskap gjennom relasjoner og mennesker.

- For meg er relasjonsledelse et praktisk verktøy, til forskjell fra mange ledelsesfilosofier som ofte er veldig teoretiske. Og jeg nekter å tro at dess høyere lønn en leder har, jo bedre blir han eller hun til å utøve sin rolle. For forskningen er krystallklar, emosjonell intelligens utgjør hovedforklaringen på godt lederskap. Ledelse er en etisk forpliktelse.

Les også:

Slik blir du forfremmet

Slik lærer du å elske jobben du hater

Sjekk om du har valgt riktig jobb

URL: <http://www.klikk.no/kvinneguiden/penger/article918333.ece>Klikk for mer