



# 4R Ledelsesudvikling

2008

4R er en ny og anderledes måde at udvikle ledelse på med udgangspunkt i relationerne mellem leder og medarbejdere.

4R står for Relationer, Relevans, Respekt og Resultater. Fire ord, der indgår centralt i konceptets idégrundlag. Konceptet bygger videre på det bedste i skandinavisk ledelsestænkning såsom kort magtdistance, vægt på samspillet mellem ledelse og medarbejdere og et aftale- og samarbejdssystem. 4R henter inspiration fra systemiske og anerkendende tilgange til ledelses- og organisationsudvikling. 4R ledelsesudvikling er et seriøst alternativ til den traditionelle 360 graders ledervurdering.

4R ledelsesudvikling er udviklet i et samarbejde mellem konsulentfirmaerne Haslebo & Partnere, Synergi HRM og Rosenkvist Consult.

**Haslebo & Partnere**

**Rosenkvist Consult**  
**Synergi HRM**

# ORGANISATIONENS UDBYTT

## Hvad opnår I?

- Øget indsigt i, hvordan de gode resultater skabes
- Bedre forretningsmæssige resultater gennem koordination af handlinger
- En mere sikker fornemmelse af at være på rette spor gennem anerkendelse af egne og andres bidrag til ledelse
- Større mening, motivation og arbejds glæde for både ledere og medarbejdere
- Mere nysgerrighed og opmærksomhed over for at uddrage nyttige erfaringer af hverdagens begivenheder
- Mere ligeværdig og respektfuld kommunikation
- Mulighed for at koble ledelsesudvikling sammen med organisationens andre udviklingsaktiviteter (MUS, visions- og strategiseminarer, mv.)
- En mere attraktiv arbejdsplads, der formår at tiltrække og fastholde kompetente ledere og medarbejdere

## Hvad undgår I?

- Ansigtstab
- Udpegning af lederen som synderbuk
- Beskadede samarbejdsrelationer
- Højt sygefravær
- Mistænkeliggørelse af hinanden
- Mindre lyst til at påtage sig et ledelsesansvar



# IDÉGRUNDLAG



## Relationer

God ledelse udøves i relationer mellem ledere og medarbejdere og lederkolleger imellem. Enhver handling får mening og betydning afhængig af, hvilket mønster af handlinger den indgår i. Udvikling af bedre ledelse handler derfor om, at ledere og medarbejdere bliver dygtigere til at koordinere deres handlinger med hinanden i forskellige situationer og til at skabe en fælles forståelse for retningen for deres indsats.



## Relevans

Ledere og medarbejdere lærer bedst ved at give opmærksomhed til og tale sammen om det, der er relevant for dem, dvs. det, der er relevant for det enkelte organisationsmedlem og hans/hendes arbejdsopgaver, relevant for enheden og relevant i forhold til organisationens visioner, mål og strategier. Et centralt element i 4R ledelsesudvikling er derfor, at den enkelte leder selv er med til at udvælge de centrale temaer, som ledelsesudviklingen skal centrere sig om.



## Respekt

Læring og forbedringer fremmes af en respektfuld og ligeværdig dialog, der baserer sig på overbevisningen om, at alle er interesserede i at yde vigtige bidrag i deres job og har gode grunde til det, de gør. Ledere og medarbejdere får gennem 4R ledelsesudvikling mulighed for at blive klogere på, hvordan de er hinandens forudsætninger for at lykkes med deres arbejde. Antagelsen er, at gensidig respekt og positivt samspil forstærker hinanden og medvirker til, at de indbyrdes samarbejdsrelationer bliver bæredygtige på langt sigt.



## Resultater

Når ledere og medarbejdere sammen udforsker kloge greb, nyttige erfaringer og gode resultater, skabes opmærksomhed og viden, der fører til endnu bedre og mere ønskværdige resultater. 4R ledelsesudvikling synliggør de gode resultater, der allerede skabes i organisationen og sætter fokus på, hvordan ledere og medarbejdere kan arbejde sammen om at fastholde det, der allerede fungerer godt og skabe bedre resultater i fremtiden. Ledelsesindsatsen bliver dermed mere målrettet.

# HVORNÅR ER DET EN GOD IDÉ AT VÆLGE 4R LEDELSESUDVIKLING?

Hvad god ledelse er, og hvilke veje der findes til at forbedre ledelsesindsatsen, er der et væld af forskellige teorier og meninger om. Det er derfor ikke let at vælge koncept. Valget handler ikke kun om værktøjer og teknik, men også om grundlæggende antagelser om, hvordan man bedst muligt kan fremme læring og udvikling i organisationer.

4R ledelsesudvikling er anvendelig:

- når formålet er **at fokusere på fælles læring og forbedringer**. Det betyder, at både ledere og medarbejdere bliver involverede i en gensidigt forpligtende dialogproces med henblik på at blive klogere på, hvordan de sammen skaber gode resultater. Formålet med processen er derfor ikke individuel bedømmelse og personlig udvikling af den enkelte leder.
- når hensigten er **at fremme gensidig tillid og respekt**. 4R ledelsesudvikling forudsætter, at den øverste ledelse og HR enheden vælger at vise tillid til, at ledere og medarbejdere tager ansvar for at forme og gennemføre en ledelsesudviklingsproces, der er udbytterig for alle.
- når aktørerne på alle niveauer i organisationen har **mod og vilje** til at gå nye veje, tage ansvar og yde et konstruktivt bidrag til en befordrende proces. 4R ledelsesudvikling er et koncept, der kræver involvering af såvel den øverste ledelse som de forskellige medarbejdergrupper.



## FASERNE I PROCESSEN

4R ledelsesudvikling er tænkt som et årligt tilbagevendende samtalekoncept på linie med MUS (medarbejderudviklingssamtaler).

4R skræddersys til den enkelte organisation. Forløbet kan inddeles i følgende vejledende faser:

### Fase 1: Dialog på flere niveauer i organisationen

- Drøftelse af meningsfulde sammenhænge med allerede formulerede værdier eller principper for god ledelse i organisationen
- Fælles fastlæggelse af fokus for årets ledelsesudvikling: Hvilke temaer vil det i år være særlig relevant at fokusere på og tale om? Hvilke temaer skal være fælles for alle ledere, og hvilke er kun relevante for nogle ledere?
- Udpegning af aktører med særligt ansvar for processen
- Aftaler vedrørende etiske spilleregler
- Fælles aftaler vedrørende rammerne for processen for hele organisationen og for den enkelte enhed, fx tidsperiode, tidsforbrug, metodevalg, samt dokumentations- og formidlingsform.

### Fase 2: Anerkendende udforskning og dialog mellem ledere og medarbejdere

- Valg af metoder til involvering af parterne i udforskning og dialog under hensyntagen til organisationens størrelse og krav til dokumentation
- Anerkendelse af de handlinger, erfaringer og resultater, som ledere og medarbejdere sammen er lykkedes med at skabe, samt udveksling af ønsker og forhåbninger til yderligere styrkelse af ledelsesindsatsen
- Gennemførelse af dialogprocesser med fokus på initiativer, der kan styrke og udvikle relationen mellem ledere og medarbejdere samt andre relevante relationer.

### Fase 3: Tværgående formidling af resultater

- Dokumentation af resultaterne af dialogen mellem ledere og medarbejdere, fx i form af læringspunkter, forbedringstiltag og indsatsområder
- Formidling af resultaterne til resten af organisationen i form af fx fortællinger om ledelsesindsats, der lykkes og konkrete skridt til yderligere kvalificering af denne.

## HVAD KAN VI TILBYDE?

Konsulentbistanden kan bestå i rådgivning, vejledning og sparring i forbindelse med skræddersyning såsom:

- Udformning af beslutningsgrundlag for valg af koncept
- Tilpasning af konceptet til organisationens art og størrelse
- Design af processer og metodevalg

Konsulentbistanden kan også bestå i:

- Uddannelse og træning af nøgleaktører med henblik på intern gennemførelse af konceptet
- Facilitering af dialogprocesser mellem ledere og medarbejdere
- Inspiration til forskellige formidlingsformer i fase 3
- Sparring i forbindelse med synliggørelse af forløb og resultater i eksterne medier

## HVEM ER VI?



Erhvervspsykolog  
Gitte Haslebo



Erhvervspsykolog  
Michala Schnoor



Chefkonsulent Peter  
Hansen-Skovmoes



Erhvervspsykolog  
Maja Loua  
Haslebo



Chefkonsulent  
Gert Rosenkvist

Som chefkonsulenter og erhvervspsykologer har vi mange års erfaring med at bistå private og offentlige virksomheder i udviklings- og forandringsprocesser på både ledelses- og organisationsniveau. Vi arbejder bl.a. med at iscenesætte dialogprocesser mellem ledere og medarbejdere fx med henblik på at afklare gensidige forventninger, konsultationsforløb og akut sparring til ledergrupper, individuel coaching og supervision af ledere og medarbejdere, samt træning og uddannelse af både ledere og konsulenter.

Gennem årene har vi erfaret, at de metoder og tilgange, der anvendes i ledelses- og organisationsudvikling, er afgørende for, om processen bliver en succes og de ønskede resultater opnås. Desværre har vi set mange eksempler på, at traditionelle ledervurderinger med fokus på bedømmelse af den enkelte leders personlighed og adfærd har ført utilsigtede og uønskede konsekvenser med sig: Ansigtstab, krænkelser, mistænkeliggørende kommunikation, forringede relationer, opsigelser mv. Vi er i sådanne situationer trådt ind i processen, når den er løbet af sporet, og ansigtstæbene skal genoprettes.

Med 4R ledelsesudvikling vil vi give organisationer mulighed for at iscenesætte nogle alternative ledelsesudviklingsprocesser, der giver større mulighed for at fokusere på en fælles ønskværdig fremtid og på, hvordan både ledere og medarbejdere kan samarbejde om at skabe god ledelse.

Vores fælles fundament for arbejdet i organisationer er systemiske, anerkendende, løsningsfokuserede og narrative tilgange.

Læs mere om os på [www.haslebo-partnere.dk](http://www.haslebo-partnere.dk), [www.rosenkvistconsult.dk](http://www.rosenkvistconsult.dk) og [www.synergi-hrm.dk](http://www.synergi-hrm.dk)

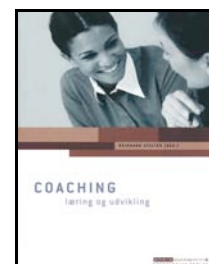
## NOGLE AF VORES PUBLIKATIONER



**Anerkendende ledelse**  
- skab mod, engagement og  
bedre resultater



**Etik i organisationer**  
- fra gode hensigter til bedre  
handlemuligheder



**Coaching**  
- læring og udvikling