

**Kritisk ledelse**

Dyrk mod og  
sund dømmekraft  
i dit og jeres  
ledelsearbejde

**AFSTEMT OG  
ENGAGERET  
FORANDRINGSKULTUR**

TA' STILLING -  
UNDGÅ AT ZAPPE  
MELLEM TIDENS  
TRENDS

**INDTAG  
LEDELSERUMMET**

BALANCÉR KRITIK OG  
LOYALITET I  
BESLUTNINGER,  
UDFORSKNING OG  
MEDINDDRAGELSE

**ADFÆRD OG GODE  
KRITISKE VANER**

NÅR DER ER BRUG FOR  
NOGET ANDET - SÅ TAG  
ANSVAR FOR, AT DER  
SKER NOGET ANDET

## KRITIK SOM PROFESSIONEL DRIVKRAFT I LEDELSE AF OPGAVER, KULTUR OG SAMSPIL

***Kender du som offentlig leder følelsen af at være spændt ud mellem mål for effektivitet, høj borgertilfredshed og samtidige krav til at tænke ud af boksen og være risikovillig? Oplever du, at værktøjsskuret er mere end fuldt, og at du selv og organisationen bliver trukket med af de nyeste trends indenfor ledelses- og organisationsudvikling uden, at I høster de ønskede resultater?***

Ved at dyrke kritisk ledelse som tilgang og professionel ledelseskompetence får I fast grund under fødderne, når ledelsesrummet skal indtages og balancen findes mellem kritik og loyalitet og tillid og kontrol.

Ledelse er som position omfattet af forventninger til at tage stilling, sætte igang og få noget til at ske. Kritik i ledelse handler om meget mere end at ytre en følelse af at noget er galt eller ikke slår til, og at indtage ledelsesrollen fra den nødvendige kritiske position er ikke gratis eller ufarligt.

Karsten Mellon og Hammer&Hollænder - Organisationsentreprenørerne tilbyder indsatser, hvor vi sammen med jer griber anledningerne til at stoppe op, udvise og træne kritisk dømmekraft. Anledningerne og temaerne vi knytter an til i træningen af kritisk ledelse kan være mange. Indsatserne vil altid have en dynamisk og praktisk form målrettet deltagerens ledelsesniveau.

**Udbytte**

- Viden om hvad det kritiske lederskab betyder for ledelsesarbejdet og organisationsudvikling med udgangspunkt i ny ledelsesantologi *Den kritiske leder*, redigeret af Karsten Mellon
- Opøvet kritisk dialog mellem ledelsesslag i organisationen - kritisk ledelse, omsat til praksis og bragt i arbejdsøjde i jeres organisation.
- Overblik og klarhed: Næste skridt i mit og vores kritiske ledelsesarbejde.
- De første konkrete erfaringer med at udøve kritisk ledelse.

**Samarbejdet med jer** tager afsæt i til de konkrete opgaver og situationer I gerne vil lykkes med. På næste side er angivet mulige eksempler. Indsatser kan fx omfatte oplæg, temadage, træningsforløb, kortlægning, coaching og rådgivning individuelt og til ledelsesteams.  
*Udgangspunkt vil altid være, hvor lidt kan I nøjes med.*



## Mulige anledninger til at arbejde med kritisk ledelse i jeres organisation

### *Kritisk ledelse* - Styr på lederskabet og ledelsesrummet

I sit arbejde med at omsætte kerneopgaven, geare og lede organisationen, skal lederen tage livtag med dilemmaer og mangeartede interesser og behov. Ledelsesrummet skal indtages og redefineres for at løbe de ubejlejlige spørgsmål i møde og håndtere de dilemmaer, der altid opstår i hverdagen. Det kræver mod i lederskabet og handler om at tage stilling, håndtere ambivalens og at kende sin besøgstid.

Udbyttet for jer kan fx være:

- Styrket kapacitet til at indtage en kritisk position i forandring og omstilling, hvor nutiden anskues i lyset af fortiden med blikket mod fremtiden.
- Virkelyst og handlekraft i det personlige lederskab, der giver autoritet og autenticitet.
- Udvikling af nye kompetente handlemåder og evne til selvkritik, accept af egen uformåen og det at tåle tvivlen.
- Træning i påtrængende ledelse, der balancerer kritik og loyalitet - tillid og kontrol, i de daglige dialoger og efterspørgslen på viden indad, udad og opad.

### *Kritisk ledelse* - Engageret arbejde med effektiviseringer

Arbejdet med effektivisering handler om at få organisationen i arbejdstøjet og til at bevæge sig fra det bedst tænkelige til det bedst mulige. Tal og analyser er nødvendige, men kan ikke stå alene, lederen skal i sin eksekvering også skabe følgeskab og engagement.

Udbyttet for jer kan fx være:

- At finde formen så arbejdet med effektiviseringer giver medejerskab og engagement i arbejdet med at udvikle den offentlige service og opgaveløsning.
- Praktiske greb til at få øje på effektiviseringspotentialer, hvor selv små forandringer har betydning.
- Fra kamp til samspil om faglige og økonomiske råderum, når kvalitet, mål og serviceniveauer skal drøftes og prioriteres.
- Træning af eksekvering med kritisk (k)ærlighed - en ny vej at gå, hvor egne og andres antagelser og handlinger ses efter i sømmene.

### *Kritisk ledelse* - Fremdrift i afbureaukratisering og styr på styringen

Gode intentioner om, at styring skal fremme kerneydelsen ender ofte i omfattende dokumentationsøvelser og -krav. Ofte er det dog ikke mangel på viden og data, der udgør organisationens styringsudfordringer. Snarere er det behovet for at tilfredsstille mangeartede krav til overblik og indblik på én gang.

Udbyttet for jer kan fx være:

- Næste skridt og mobilisering af resurser i arbejdet med afbureaukratisering.
- Ledelsesholdning og -handling, hvor mere dialog og mindre skriftlighed driver myndighedsansvaret og borgernes retssikkerhed.
- Praktiske greb til at holde kontakt og træne sund dømmekraft, når der skal tages ansvar for styringens tilsigtede og utilsigtede virkninger.
- Træning af kvalificerede valg, når styring skal ledes og forskellige teknologier og redskaber skal anvendes med værdi og mening i den konkrete kontekst.

### *Kritisk ledelse* - Styrk den sociale kapital og arbejdet med kerneopgaven

På arbejde er ledere, medarbejdere og kolleger hinandens forudsætninger for et godt arbejdsmiljø og for at lykkes med opgaverne. Mødet om kerneopgaven udgør et potentielt konfliktfyldt rum, hvor meninger brydes. Lederen har særligt ansvar for at invitere, insistere og etablere betingelser for dialog og relevant samspil.

Udbyttet for jer kan fx være:

- Fortsat udvikling af ledelsesarbejde, der gavner kvalitet, effektivitet og arbejdsglæde.
- Kompetent kritisk ledelsekommunikation, der giver struktur og retning på dialogen om gode fælles løsninger på det, der presser i hverdagen.
- Tværgående ledelse, som mere end koordinerende møder. Erfaring med at bruge hinanden som vigtige alliancepartnere, der spiller hinanden gode.
- Træning i at gribe ind og skubbe på, når beslutninger bliver omsat og oversat, forstået og fortolket, så de kan udføres i praksis.

### Mere om *kritisk ledelse*

*“Man bliver ikke kritisk alene ved at sige, at man er det. Det fordrer rent faktisk, at man er kritisk, og at man tør udfordre de vaner, rutiner, normer og praksisser man holder af.”*, skriver professor Lene Tanggaard i indledningen til antologien **“Den kritiske leder”** (red. Mellon, Dafolo 2017).

**Karsten Mellon** er lektor, underviser og censor på master- og diplomuddannelser og har i mange år beskæftiget sig med kritik og mod i ledelse.

**Organisationsentreprenørerne** har over 25 års erfaring med udvikling og ledelse i det offentlige. Forandringer sætter altid et pres i organisationen. Vi sætter en ære i, at den tid der bruges på udvikling og forandringer ikke må blive til spildtid.