

# LEDELSESKRITIK OG KRITIKLEDELSE

## PARASIT, PERFORMATIVITET OG PRAKSIS

Publiceret: 30. juni 2017

Forfatter: Betina Wolfgang Rennison

### ABSTRACT

Artiklen tilbyder en revitalisering af kritik som fænomen, den gentænker forholdet mellem kritik og ledelse og afsøger, hvordan kritik af ledelse kan ledes, så kritikken bliver virkningsfuld i praksis. Hvilken kritik rejses typisk mod ledelse i dag? Hvad gør kritik godt for? Hvad sker der, når relationen ledelse-kritik afspores enten af lederen (de 7 F'er) eller af kritikken (de 9 S'er)? Hvordan kan kritik vinde ledelsesmæssig tilslutning? Hvordan øges lederens 'kritikabilitet'? Hvilke kritik-taktikker kan anvendes i denne revitaliserende bestræbelse? Det er alt sammen spørgsmål, som artiklen afsøger svar på. Artiklen er et lettere afkortet kapitelbidrag fra og en appetitvækker på antologien "Den kritiske leder", udkommet på Dafolo Forlag i april 2017, redigeret af Karsten Mellon og med øvrige bidrag af Kenneth J. Gergen, Ralph Stacey, David Cooperrider, Steen Visholm, Justine Grønbæk Pors, Tanja Holmegaard Bjørn, Jørgen Glerup, Christian Tang Lystbæk, Lejf Moos og Karsten Mellon. Forordet er forfattet af Lene Tanggaard, der om antologien udtaler følgende: "Glæd dig til bogen [...] Kapitlerne viser, hvordan noget kan og bør gøres anderledes, og de inspirerer til nye handlinger. Det må være essensen af en nyfortolkning af kritikbegrebet, som denne bog inspirerer til at udvikle".

### INDLEDENDE POINTER

Denne artikels grundantagelse er, at kritik mod ledelse og den fortsatte disput om ledelsens form og grænser såvel i academia som i arbejdslivet er uundgåelig og nødvendig. Ledelseskritik er kommet for at blive. Den giver modmagten plads, alternativet grobund og ledelsen mulighed for bevægelighed. Min ambition med denne artikel er at revitalisere kritik som fænomen, at gentænke forholdet mellem kritik og ledelse og afsøge, hvordan kritik af ledelse kan ledes, så kritikken bliver virkningsfuld i praksis.

**"DEN RESPEKTIVE LEDER MÅ HAVE BLIK FOR, HVORDAN KRITIK KAN BIDRAGE MED NOGET POSITIVT PÅ FLERE DIMENSIONER, OG LEDEREN MÅ UDVISE KAPACITET TIL AT INDDRAGE KRITIKKEN I EGEN PRAKSIS. KRITISABEL LEDELSE FORDRER KRITIKABEL LEDELSE."**



Artiklen begriber kritik som en parasit, der hæfter sig fast på ledelsesorganismen, lever afhængigt af og på bekostning af den. Kritikparasitten skal ikke blot husere fra ydersiden. Dens overlevelse er betinget af, at den indtages af det kritiserede system selv. Værten skal selv invitere den på sin gang ubudne og velkomne gæst ind. Den respektive leder må have blik for, hvordan kritik kan bidrage med noget positivt på flere dimensioner, og lederen må udvise kapacitet til at inddrage kritikken i egen praksis. Kritisabel ledelse fordrer kritisabel ledelse. Det er artiklens første pointe.

Det er imidlertid ikke helt så enkelt. Kritikken og ledelsen modarbejder i praksis ofte hinanden. Det bliver et enten-eller, og de forbliver udvendige i forhold til hinanden. Kritikparasitten distancerer sig fra ledelsespraksis og evner ikke produktivt at forstyrre den. Mens ledelsen på sin side immuniserer sig over for kritikparasitten og ikke evner at lade sig forstyrre. Konsekvensen er fatal for begge parter. Afgørende for en virkningsfuld ledelseskritik er en gunstig gensidig relation mellem ledelse og kritik; en parasitær symbiose mellem vært og gæst, hvori de begge positivt bidrager til og udfordrer hinanden. Det er artiklens anden pointe.

Denne parasitære symbiose sker der, hvor ledelse sker; ikke løsrevet fra, men netop i forbindelse med den konkrete ledelsespraksis. Kritik er en skabende praksis, der skabes i og med praksis. Det performativt kritiske potentiale består her i – via forskellige kritiktaktikker – at få praksis til at bringe "det parasitære andet" i spil. At styrke lederens evne til ikke blot at reagere på kritik, men også initiere den – og derved fortsat udfordre den eksisterende ledelsesform og udpege mulige og umulige alternativer hertil. Kritikparasitten er således ikke destruktiv, men affirmativ. Det er artiklens tredje pointe.

Alt i alt funderes nærværende artikel i en kritikens etik, der først og fremmest kærer sig om sit objekt, om ledelsen og de, der påvirkes af den – og dernæst insisterer på en fortsat diskussion af ledelsens form, dens forandring og forbedring.<sup>[1]</sup>

## **KRITISABEL LEDELSE**

Ledelse har til alle tider været en udsat position. Ikke mindst i de senere år er der både nationalt og internationalt blevet rejst kritik mod den form for ledelse, der dominerer nutidens såkaldt avancerede liberale samfund og dets organisationer (i dansk sammenhæng se fx Andersen & Born, 2001; Brinkmann, 2014; Kaspersen & Knudsen, 2015; Kristensen, 2011; Majgaard, 2014; Melander, 2012, 2014). Ledelsen er således, jf. kritikken, kendetegnet ved: Et formynderregime, som med centralistiske top-down systemer og bureaukratiske love-med-love-på, hæmmer frihed og kreativitet. Et præstationsregime, der oplever evindeligt præstationspres, individualiserede pointkapløb, produktivitetsjagt og økonomisk bundlinje som eneste succeskriterium. Et selvledelsesregime, som i frihedens navn overlader folk til sig selv i en uskøn blanding af skjult disciplinering (via pligten til frihed) og samfunds-/ledelsesmæssig ansvarsforflygtigelse. Og endelig et teknokratiregime, der med udbredt målingsfetichisme og dokumentaristis gør det målelige til det væsentlige, omdanner professionelle til statister uden fagsprog, og hvis procedurelle rationalitet fokuserer på, hvordan vi gør tingene rigtigt, fremfor om vi gør de rigtige ting. Vi har fortrængt værdirationaliteten, og vi har glemt hvorfor? Verden er i den grad blevet affortryllet.



Denne kritik følger sporet fra den videnskabelige bevægelse kaldet Critical Management Studies (CMS), der siden begyndelsen af 1990'erne har sat fokus på "the dark side of management" (Alvesson & Deetz, 2000; Alvesson & Sveningsson, 2012; Alvesson & Willmott, 1992, 2012; Cal s & Smircich, 1991; Collinson, 2011; Grey & Willmott, 2005; Kärreman, 2014). CMS henter sit oppositionelle skyts fra en grundlæggende kritik af det kapitalistiske, imperialistiske, racistiske, patriarkalske og individualistiske samfund. CMS retter et kritisk blik på ledelse som ideologi (universalisering af partielle interesser), som diskurs (konstituering af bestemte identiteter og sociale relationer), som politisk økonomi (producerende materielle effekter) og som normativ mikropolitik i hverdagen (konkrete praksisser og teknologier). Kritikken fra CMS er, at den aktuelt praktiserede ledelsesmagt i dens command-and-control form (magt over-perspektiv) har skabt ekspanderende kontrolsystemer, teknokratisk totalitarisme, tingsliggjorthed og fremmedgørelse. I dens care-and-commit form (magt med-perspektiv) har ledelsen skabt pseudo-demokratiske involveringsprocesser, hvor alles stemmer skal høres – ingen udmelding af fællesskabet er tilladt – men kun n stemme (oftest ledelsens) har alligevel den reelle stemmeret. Og endelig har ledelsen i dens empower-and-facilitate form (magt til-perspektiv) skabt altomsluttende og intimiderende selvteknologier, der leder på andres selvledelse – sætter fri for at kunne styre. Selvom ledelsesmagten her træder tilbage og baserer sig på frisatte og selvledte individer, er den, om end mere skjult, men langt snedigere og allestedsnærværende end tidligere (se bl.a. Raffnsøe, 2013; Rennison, 2007, 2014b). Ifølge CMS er der derfor behov for at sætte ind med kritik af det inhumane ved denne såkaldte humanistiske ledelsestilgang.<sup>[ii]</sup>

CMS kritiserer mainstream ledelsesteorien for at foregive at være "impartial expects, 'go-getters' and 'do-gooders'" og derved negligere "the lived reality of management as a politically charged process" (Alvesson & Willmott, 2012, s. 42). Ledelse er ikke et uskyldigt fænomen. Den inkluderer og ekskluderer, prioriterer og udrangerer: "Management practices assumes, promotes and rewards certain values and behavior as they frustrate and punish the pursuit of other, competing agendas" (Alvesson & Willmott, 2012, s. 27). Ledelse er udtryk for en "Colonizing Power" (Alvesson & Willmott, 2012, s. 101), hvor et bestemt menings- og handlingsregime indtager en hegemonisk position og ekskluderer andre diskurser og praksisser. Hertil kommer, at ledelse fremtræder som "a socialization agency", der performer gennem "Cultural Doping" (Alvesson & Willmott, 2012, s. 98), hvor organisationsmedlemmerne mere eller mindre eksPLICIT (via diverse intro- og udviklingsprogrammer, samtaleteknologier og hverdagsritualer) bliver "embedded" og "embodied" i de lokalt acceptable og uacceptable menings-, adfærds- og fremtrædelsesformer.



CMS er funderet på et emancipationsprincip, hvor mennesket gennem kritisk selvrefleksion og modstandskamp frisættes fra de repressive bånd, der via ledelsen former deres (arbejds)liv. Som det pointeres:

**“INTEGRAL TO THE EMANCIPATORY INTENT OF CRITICAL THINKING IS A VISION OF A DIFFERENT FORM OF MANAGEMENT: ONE THAT IS MORE DEMOCRATICALLY ACCOUNTABLE TO ALL WHOSE LIVES THAT ARE AFFECTED BY MANAGEMENT DECISIONS” (ALVESSON & WILLMOTT, 2012, S. 43).**

Tiden er således inde til at tage kampen op med det aktuelle ledelsesregime.

## KRITIKABEL LEDELSE

Den rejste kritik af nutidens ledelsesform deler antageligvis vandene blandt praktiserende ledere. Nogle ledere kan opleve kritikken som overdrevet, løsrevet og som repræsentant for et slet skjult politisk manifest, man ikke kan eller vil identificere sig med. Kritikken synes meningsløs og uretfærdig, og man føler sig misforstået og hånet: “Kritikerne har intet begreb om min komplekse virkelighed”. Andre ledere kan finde kritikken meningsfuld og retfærdig. De føler sig hørt og taget seriøst: “Endelig var der nogen, der tog bladet fra munden og råbte vagt i gevær”. Ledelseskritikken høster derved sympatikritik rettet mod “systemet”, chefer højere oppe eller samfundet som sådan. Kritikken opleves blandt disse ledere som spot on og fremprovokerer krav om øjeblikkelig systemomstyrning.

Vi skal i denne artikel dog ikke opholde os yderligere ved, hvorvidt lederne identificerer sig positivt eller negativt med kritikens budskab. Afgørende er, at de i det hele taget forholder sig til kritikken og ikke blot ignorerer den. Kritikens værste fjende er ignorancen. Den på én gang banale og basale pointe er her, at kritikken mod ledelse er afhængig af ledelsen. Den forbliver virkningsløs, medmindre den indoptages af/i det kritiserede system selv, hvad enten det er i form af accept, afvisning eller noget midt imellem. Grænsen for kritikens evne til at forandre og omstyrte går ved ledelsessystemets “kritikabilitet”; det vil sige evnen og viljen til at lade sig kritisere af kritik – hvad enten den kommer ude- eller indefra, oppe- eller nedefra – og sætte kritikken som præmis for egen adfærd (Knudsen, 2014 med ref. til Fuchs 2013). En kritikabel leder er kort sagt en, der har kapacitet for kritik; en, der kan modtage, meddele og muliggøre kritik.

**“EN KRITIKABEL LEDER ER KORT SAGT EN, DER HAR KAPACITET FOR KRITIK; EN, DER KAN MODTAGE, MEDDELE OG MULIGGØRE KRITIK.”**



Kritikabiliteten kan højnes ved, at ledelsessystemet øger sin reflektive kapacitet (Rennison, 2013) og dermed udviser kognitiv åbenhed over for kritikken, lader sig positivt eller negativt forstyrre af kritikken

og ser den som diskussionsindspark i en fortsat selvrefleksion over ledelsespraksis. Kritikabilitet rimer på refleksivitet, på ledelsens evne til at iagttage kritikken som en medløbende fremmedreference i refleksionen over, hvordan ledelse gøres, og om den kan gøres anderledes. En kritikabel leder retter et selvkritisk blik på den i øjeblikket gældende systemfornuft og et nysgerrigt blik på det alternativt mulige, som kritikken signalerer. Hvad end udfaldet bliver, og om lederen er enig eller uenig. Men nu er der åbnet op. Kritikken dømmes ikke ude, men er inviteret indenfor.



Hvorfor skal kritik overhovedet inviteres indenfor? Hvorfor er kritikabilitet nødvendig? Først og fremmest fordi kritik er uundgåeligt. Allerede i 1781 proklamerede Immanuel Kant, at hans samtid var en "kritikkens tidsalder", hvor "alt må underkaste sig" kritik (Raffnsøe, 2011, s. 38), og kritikkens fremtrædende position er bestemt ikke blevet mindre med tiden: "Den vedvarende og solidt installerede kritik er i vores samfund... ophøjet til et grundlæggende princip og en vedvarende forpligtelse", som Raffnsøe skriver (2011, s. 39). Ethvert moderne, refleksivt individ og ikke mindst lederen som refleksiv praktiker må have kapacitet for kritik.

Hvad gør kritik så godt for? Jeg vil hævde, at den sætter ind på fem dimensioner:

- Vidensdimension: Kritik er "et af de stærkeste kognitive redskaber for den erkendelsesmæssige produktion af viden," lyder det fra Willig (2008, s. 201). Kritik kan udfordre den gængse viden, de vante måder at tænke, tale og handle på og måden, man skaber ny indsigt og fremskridt på: "Den, som er åben for såkaldt 'konstruktiv kritik' af sine brister og mangler, [er] et åbent subjekt, der i tråd med oplysningsidealet, er i stand til at nå kognitive fremskridt" (Willig, 2008, s. 200). Med Judith Butler kan vi fastslå, at kritik er "en praksis, der stiller spørgsmål til det givne, det kendte, til vores måde at forstå verden på og til grænserne for denne forståelse. Kritikkens formål er at åbne nye muligheder for at tænke den verden, vi lever i" (Højgaard, 2015, s. 293).
- Værdidimension: Kritik rejser spørgsmål ved de anlagte og praktiserede værdier og indgyder derved en moralsk refleksion om, hvad der er rigtigt/forkert, godt/skidt, retfærdigt/uretfærdigt. Det kan endda hævdes, at "et samfund, der giver mulighed for at kritikken frit kan florere, er et mere retfærdigt samfund" (Willig, 2008, s. 200). Eller i alt fald mere responsivt.
- Værensdimension: Kritik kan være et middel til (om)dannelse af identitet og er central for vores selvartikulation. Igennem kritik "definerer vi ikke alene, hvem vi er, men også hvem vi grundlæggende vil være og ikke vil være" (Raffnsøe, 2011, s. 39). Det, vi kan identificere os med, og det, vi ikke kan. Det, vi vil ændre os selv i retning af, og det, vi ikke vil. Kritik er ligeledes en af selvets identitetsmanifestationer. At udtrykke sig kritisk om "noget", er samtidig at markere sig som en særlig "nogen". Kritik giver karakter.
- Valgdimension: En konstruktiv kritik kritiserer ikke blot, men leverer samtidig mere eller mindre eksplicit et alternativ til tingenes kritiske tilstand: Noget andet at vælge til, når noget skal vælges fra. Kritik peger på kontingensen, på at intet principielt hverken er nødvendigt

eller umuligt. Tingene kunne være anderledes. Refererer vi til Foucault, er kritik af en hvilken som helst styreform netop forbundet med friheden og kunsten ikke at blive ledet på en bestemt måde. Kritik angår: "How not to be governed like that, by that, in the name of those principles, with such and such an objective in mind and by means of such procedures, not like that, not for that, not by them" (Foucault, 2007, s. 44). I lyset heraf definerer Foucault kritik som "the art of not being governed quite so much" (Foucault, 2007, s. 45); en parafrasering af Kants oplysningsideal om, at mennesket kun kan undslippe umyndigheden ved at turde betjene sig af sin egen forstand uden en andens ledelse (Foucault, 2013). Det, Foucault betegner "kritisk attitude", har til formål at skabe "frivillig ulydighed og reflekteret umedgørlighed" (Foucault, 2013, s. 47) i forhold til allerede etablerede normer og ledelsesdogmer og derved udpege og kultivere alternativer. Foucault påpeger, at refleksioner om den rette ledelse altid ledsages af kritiske ideer om, hvordan man ikke vil ledes. Ledelse aktualiserer modledelse, ikke forstået som modstand mod ledelse, men som kritiske forslag til en ny og anderledes ledelsesform. Kritikken er ikke destruktiv, men affirmativ.

- **Magtdimension:** Kritik har slutteligt en magt- eller bemægtigelsesdimension. Den er en måde at hæve sig over og bemægtige sig en tilstand på en ny måde. At udøve kritik er også at udøve magt; at forsøge at få nogen til at gøre noget andet, end de ellers ville have gjort. At påvirke og overbevise. Ikke på restriktiv og undertrykkende vis, men på en produktiv og muliggørende facon. Kritikken udpeger det problematiske, anviser direkte eller indirekte det ønskelige og åbner derfor mulighed for, at den kritiserede (frivilligt) kan knytte an og gøre noget i en given sammenhæng. Kritik er potentielt magtfuld på tre måder: 1. Substantielt: Kritikken markerer noget som væsentligt, udtrykker bestemte meninger og giver retning til erkendelser, ønsker, praksisser osv. Den signalerer derved, hvad der er nødvendigt at tale om, og hvordan det om muligt ændres. Kritik leder os til at se og snakke. Den er produktiv og performativ. 2. Tidsligt: En udtrykt og accepteret kritik sætter betingelser for det, der efterfølgende sker. Der installeres et før og efter kritikken, som afkræver en reaktion. Magt kan netop forstås som det at handle på en andens handling, som vi kender definitionen fra såvel Foucault (2000) som Luhmann (1997). 3. Socialt: Kritik skaber et socialt rum, hvori man kan optræde som en kritisk aktør med en vilje, der kæmper om at få accept for netop sit synspunkt og blive anerkendt som værd at tale med. Kritikens magtpotentiale ligger ikke i at skabe ensretning og dominans, men i at skabe plads til uenigheden og sikre nuancering via de produktive forskelle, der er mellem stridende parter. I kritikens magtdimension er kunsten at opretholde friheden og forskelligheden, alt imens man søger at øge sandsynligheden for, at den kritiserede part vælger at gøre kritikerens kritikhandling til præmis for egen ændrede handling. Kritik er relationel. Den bliver som sagt først for alvor virkningsfuld, når den kritiserede part motiveres til at knytte an og aktivt inkorporerer den. Først der kan kritikken træde i karakter som en forskel, der gør en forskel. (Rennison, 2005).



**"EN KONSTRUKTIV KRITIK KRITISERER IKKE BLOT, MEN LEVERER SAMTIDIG MERE ELLER MINDRE EKSPPLICIT ET ALTERNATIV TIL TINGENS KRITISKE TILSTAND: NOGET ANDET AT VÆLGE TIL, NÅR NOGET SKAL VÆLGES FRA. KRITIK PEGER PÅ KONTINGENSEN, PÅ AT INTET PRINCIPIELT HVERKEN ER NØDVENDIGT ELLER UMULIGT. "**

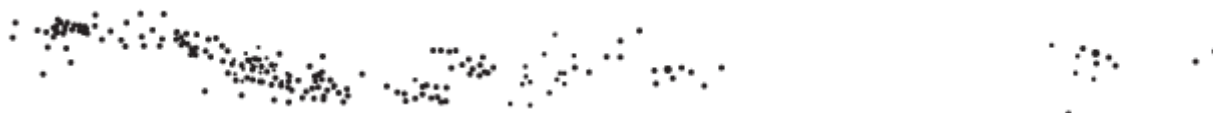
Ledelsens kritikabilitet kan hævdes at være betinget af, hvordan kritikken i praksis tager form efter disse fem dimensioner. Skaber den mulighed for ny viden? Diskussion af værdier? Udgør den et middel til selvartikulation og selvtransformation? Anviser den alternative veje at gå i ledelsen? Og er den overbevisende nok til at få den kritiserede part til at gøre noget, vedkommende ellers ikke ville have gjort? Hvor tilslutningsduelig er kritikken? Alt sammen bliver afgørende for et gunstigt forhold mellem ledelse og kritik.

## **KRITIK EN PARASIT**

For at illustrere det gensidige forhold mellem ledelse og kritik vil jeg driste mig til at anvende en metafor og således se ledelseskritikken som en parasit. Den hæfter sig fast på ledelsesorganismen og lever afhængigt af og på bekostning af den. Kritikparasitten kritiserer ledelsen, alt imens den er afhængig af selvsamme ledelsesorganisme for at kunne opretholde sit eget kritiske væsen. Uden ledelse, ingen ledelseskritik. Som Derrida skriver om parasitten:

**"...THE PARASITE IS BY DEFINITION NEVER SIMPLY EXTERNAL, NEVER SIMPLY SOMETHING THAT CAN BE EXCLUDED FROM OR KEPT OUTSIDE OF THE BODY... PARASITISM TAKES PLACE WHEN THE PARASITE... COMES TO LIVE OFF THE LIFE OF THE BODY IN WHICH IT RESIDES – AND WHEN, RECIPROCALLY, THE HOST INCORPORATES THE PARASITE TO AN EXTENT, WILLY NILLY OFFERING IT HOSPITALITY: PROVIDING IT WITH A PLACE. THE PARASITE THEN 'TAKES PLACE'. AND AT BOTTOM, WHATEVER VIOLENTLY 'TAKES PLACE' OR OCCUPIES A SITE IS ALWAYS SOMETHING OF A PARASITE. NEVER QUITE TAKING PLACE IS THUS PART OF ITS PERFORMANCE, OF ITS SUCCESS AS AN EVENT, OF ITS TAKING-PLACE" (DERRIDA, 1988, S. 90).**

Relationen mellem ledelsen som "værten" og kritikparasitten som "gæsten" er en pudsig relation, der på n gang udtrykker gensidig afhængighed og uafhængighed. Kritikken inviteres ind, men forbliver en gæst (såvel ubuden som velkommen). En gæst, der under besøget må bevare sin position som en fremmed, som det, der står for det anderledes, det hidtil ikke sete eller indsete, for netop at kunne bringe "det parasitære andet" ind i relationen og derved pirre ledelsen til potentiel forandring. Lad os se nærmere på denne pirrende relation og søge at begribe den ved en kortlægning af de træk, der kendetegner en uproduktiv parasitær relation mellem vært og gæst. Hvad sker der, når forholdet afspejles enten af lederen eller af kritikken? Først et blik på ledelsen.



## VÆRTENS IMMUNFORSVAR – DE SYV F'ER

Qua det gensidige forhold er kritikparasitten ilde stedt, hvis ledelsesorganismen som værten har et veludviklet immunforsvar til bekæmpelse og udryddelse af enhver kritik, hvorved modstanden mod modstanden bliver for stor, og kritikken må trække sig. Ledelsen kan her anlægge forskellige selvbeskyttende immuniseringsstrategier til sikring af egen overlevelse. Med inspiration fra velkendte psykologiske forsvarsmekanismer vil jeg pege på følgende syv strategier:

- Den ubevidste fortrængning, hvor lederen slipper for at forholde sig til det truende kritikmateriale ("hvis ikke jeg ser det, er det der ikke"). Lederen lever i en fingeret "lykkelig uvidenhed" om kritikparasittens indtrængen. En mekanisme, der hele tiden er aktiv, fordi det, vi fortrænger, har det med kontinuerligt at vende tilbage og at ville op til overfladen. Det fortrængte trænger sig på og bliver endnu mere påtrængende, når der netop ikke tales om det.
- Den vagtsomme freezing: en instinktiv stop-op-og-lyt-refleks, hvor lederen registrerer "faren", stivner og forholder sig passiv og resignerende over for det kritiske angreb ("hvis jeg ikke gør/kan gøre noget, får de(t) ikke øje på mig, og de(t) går væk af sig selv").
- Den rationelle fornægtelse, hvormed kritikken fortolkes subjektivt, som det bedst passer lederen. Ofte bortforklares og fordrejes den, så der opstår selvopfundne og selvindlysende grunde til ikke at tage den alvorligt og med "god ret" affærdige den: "Kritikken er jo funderet på et helt galt grundlag og er totalt afmarcheret i forhold til vores virkelighed". Og det i øvrigt uanset, hvilken substans kritikken består af.
- Den distancerende fornærmelse, hvor lederen føler sig krænket af kritikken (måske især hvis den rent faktisk er berettiget), er utilpas med at blive bedømt og mistænksom over for kritikkens legitimitet: "Hvilken ret har (netop) du/I til...? Det er totalt urimeligt!" Lederen trækker sig såret, vred og forurettet tilbage, og der bæres nag og tilgives sjældent.
- Den angstfyldte flugt, hvor lederen kalkulerer de bedste muligheder for at komme væk fra kritikken. Det er utrygt og angstprovokerende: "Lad mig slippe væk fra den, den fører intet godt med sig. Kritik er og bliver ødelæggende".



- Den frygtløse fight, hvor lederen går til aggressivt modangreb og kæmper mod kritikparasitten, der skal destrueres for enhver pris. Angreb er det bedste forsvar. Der skal hævnes og udstikkes repressalier mod de kritiske røster. Kritikken skal neutraliseres gennem forskellige afvæbningsmanøvrer, fx ved at tydeliggøre fejl i kritikken og på den måde gøre den værdiløs. Eller den skal gøres tavs gennem spot og spydigheder, der latterliggør den. Logikken hos lederen er: "Når vi bekæmper og afvæbner kritikken som den indtrængende fredsforstyrer, den er, trækker den sig, og vi kan sikre stabilitet og kontinuitet i ledelsen". Ro på bagsmækken, og fred i vor tid.
- Den forkastende forstummeelse, hvor lederen – eller måske rettere det overordnede ledelsesregime – totalt dømmes kritikken ude, overhovedet ikke tillader den adgang og lader den fuldstændig forstumme. Kritikken mod ledelsen eller kritisable forhold på arbejdspladsen afværges som bevidst strategi. Ingen parasitter her! Resultatet bliver selvcensuren, hvor eksempelvis den enkelte ansatte (medarbejder såvel som leder) ikke tør ytre sig kritisk af frygt for repressalier, og fordi det virker illoyalt og går imod den positive ånd. Man er vel med- ikke modarbejder (især som lederansat). Selvcensuren trives under nutidens "positivitetsfascisme" (Willig, 2013, s. 84), der gennem koncepter som Appreciative Inquiry og positiv psykologi installerer en tvang og en trang til at se det positive i alt. Der "udstedes et tankeforbud mod de negative tanker, mod kritik og anden kættersk tankevirksomhed," som Willig udtrykker det (Willig, 2013, s. 86). Spørgsmålet er, hvem der i længden nyder godt af det? Et fokus på det negative giver mulighed for at ændre på det problematiske – og "hvis man ikke har lov til at påpege kritisable forhold på sin arbejdsplads – men kun må fokusere på succeshistorierne – bliver resultatet hurtigt indebrændt utilfredshed," hvilket er Brinkmanns logiske slutning (Brinkmann, 2014, s. 40). Man smiler udvendigt, men syder indvendigt. Eller som Willig bemærker: Kritik vil altid "sprænge og undslippe de fængslende rammer. Kritik har et udbrydergen og kan højst sættes i karantæne for en stund, aldrig fængsles" (Willig, 2013, s. 27). Nuvel, ledelsen gør alligevel forsøget i denne syvende og sidste forstummelses strategi.



**"FORSVARSMEKANISMER KAN VÆRE VIRKSOMME I MØDET MED EN OVERVÆLDENDE OG FORANDRINGSBESAT VERDEN, DER OFTE TRUER MED AT OMVÆLTE OG REFORMERE LEDELSEN. MEN FORSVARSMEKANISMERNE OG DEN AFFØDTE LEDELSESMÆSSIGE KRITIKRESISTENS ER SELVSAGT DØDBRINGENDE FOR KRITIKKEN, OG DERMED OGSÅ PROBLEMATISK FOR DEN PARASITÆRE SYMBOSE MELLEM KRITIK OG LEDELSE"**

Forsvarskaskaden af de syv immuniseringsstrategier (fortrængning, freezing, fornægtelse, flugt, fornærmelse, fight og forstummelse) er forskellige (hypotetiske) forslag til, hvordan en ikke-kritikabel leder potentielt reagerer på en (udefrakommende) ledelseskritik-parasit: som en helt igennem ubuden gæst og som noget farligt og forbudt, der truer ledelsens eksistens. Forsvarsmekanismer kan være virksomme i mødet med en overvældende og forandringsbesat verden, der ofte truer med at omvælte og reformere ledelsen. Men forsvarsmekanismerne og den affødte ledelsesmæssige kritikresistens er selvsagt dødbringende for kritikken, og dermed også problematisk for den parasitære symbiose mellem kritik og ledelse.

## GÆSTENS UHELDIGE OPTRIN – DE NI S'ER

Lederen er dog langt fra alene om at umuliggøre relationen. Kritikken kan påstås at bære den største del af ansvaret. Herunder præsenteres ni uproductive former, som kritikken potentielt kan antage.

- Smadringens kritik: En kritikresistent leder er ikke den eneste, der kan tage livet af kritikparasitten. Det samme sker, hvis kritikparasitten på sin side angriber så hårdt og suger al næring ud – råber "ledelseskrisel!" eller "afskaf ledelsen!" Så bliver den til en smadringens kritik med et eneste mål: total destruktion eller lammelse af ledelsesvæerten. Dette er usmart, da det gør, at kritik-parasitten mister sin næringskilde og uddør.
- Skildringens kritik: Meget liv og gensidig "irritation" er der heller ikke, hvis vært og snylter blot lever i bekvemmelig gensidig ignorans. Hvis kritikken ikke formår at forstyrre ledelsen produktivt, eller hvis den hverken muliggør tilvækst af viden, værdier, væren, valg eller produktiv magt. Særligt valget kan være udfordrende. En kritik kan tendere til enten at være for kategorisk og ikke efterlade nogle alternative valgmuligheder, eller den kan levere en glimrende kritisk diagnose. En klar og genkendelig beskrivelse af tingenes problematiske tilstand, men uden at angive alternativer til det, der kritiseres, hvorved lederen efterlades med et: "Og hvad så nu?" Vi får en skildringens kritik, der på deskriptiv vis skildrer kritiske elementer og beretter om sine kritiske iagttagelser, men ellers er beskeden i sin fremføring af forbedringsforslag. Det er op til den kritiserede selv at udrede uredeligheden.
- Selvets kritik: Denne ansvarsforskydning (eller arbejdsdeling om man vil) resulterer i det, at ledelsesvæerten internaliserer og helt lader sig opsluge af kritikparasitten. Det gør, at den ydre kritik transformeres til en indre kritik, hvorved ledelsen ikke modtager kritiske iagttagelser og om muligt irrettesættelser og korrektionsforslag udefra, men forventes at være selvstændig initiativtager til sådanne. Vi får en selvets kritik, der peger indad, og hvor friheden til og ansvaret for at kritisere bliver lederens eget. Lederen må på refleksiv vis distancere sig fra sit nuværende potentielt kritisable selv og søge at komme udenfor eller ved siden af det og selv angive fiaskoer, fejl og mangler, monitorere og korrigere egen adfærd og gå på opdagelse efter nye potentialer – i sig selv og af sig selv. En sådan indadrettet kritik er et vilkår i nutidens refleksive og selventreprenante kultur – bagsiden er, når selvkritikken udvikler sig til selvugtelse: "Jeg er ikke god nok. Jeg må blive bedre". Når lederen har indoptaget kritikparasitten, kommer han/ hun aldrig af med den. Den kan ikke tilbagevises, men må hele tiden vises frem. En sådan indadrettet kritik vanskeliggør

desuden en udadrettet kritik: Det er ikke længere samfundets/konjunkturernes/andres skyld, det er min egen. (Willig, 2008, 2013).

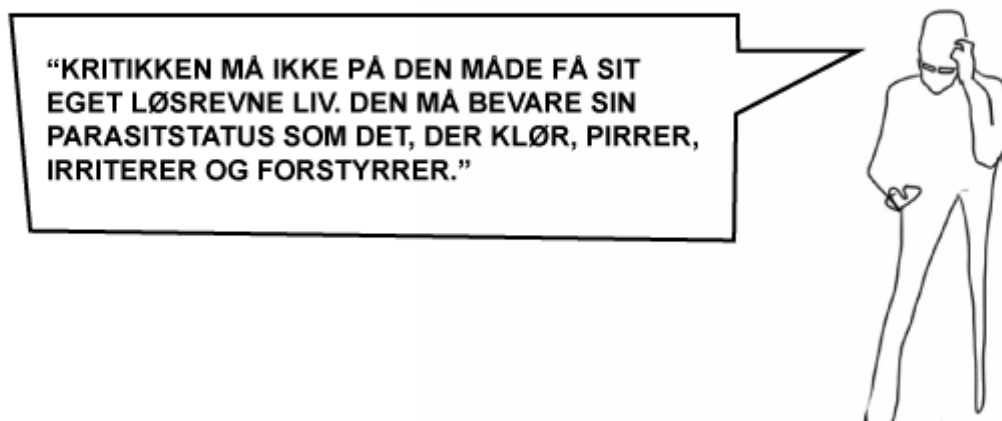


**“LEDEREN MÅ PÅ REFLEKSIV VIS DISTANCERE SIG FRA SIT NUVÆRENDE POTENTIET Kritisable SELV OG SØGE AT KOMME UDENFOR ELLER VED SIDEN AF DET OG SELV ANGI FIASKOER, FEJL OG MANGLER, MONITORERE OG KORRIGERE EGEN ADFÆRD OG GÅ PÅ OPDAGELSE EFTER NYE POTENTIALER – I SIG SELV OG AF SIG SELV.”**

- Skammens kritik: Apropos skyld, så er skyldens faste makker skammen. En kritik kan meget vel udvikle sig til en skammens kritik, der antager to former. Dels en kritik, der får den kritiserede til at skamme sig. Det er ulækkert og pinligt at have sådan en kritikparasit siddende – man bringes i forlegenhed, kan ikke holde sig selv ud, føler sig forkert og fordømt. Dels en kritik, der i sig selv skammer sig over det, der kritiseres. Kritikeren skammer sig over ledelsen. Her bliver skammens kritik til en negativ distancering fra ”de andre”; de, der ikke ved bedre og fortsætter med at handle i ond tro. Skammens kritik tjener her sit eneste formål – at markere kritikerens egen moralske og kognitive overlegenhed. Og det har kun ét udfald: afstand. Der videregives ingen gode argumenter til dem, der mener det samme – og de, der er imod, udfordres og forandres ikke af, at man skammer sig over dem. Snarere tværtimod. (Lykkeberg, 2016).
- Scepticismens kritik: Endnu en uholdbar vej at gå i kritikledelsesrelationen er, hvis kritikken overgøres, og kritikparasitten fristes til at pile rundt i et hektisk forsøg på at besætte alt i sine omgivelser. Det resulterer i en scepticismens kritik: en kritik-med-kritik på, der kan beskrives som den diffuse mistænksomhed over for alting, og den sikre vished om, at alle virkelighedsdefinitioner er dominante og bedrageriske. Det er en paranoid altid-på-vagt kritik – uden realitetssans og overskud til at give kritikken yderligere substans (kaldes også den ”fremmedgjorte kritik”, jf. Boltanski (Boland & Petersen, 2015, s. 320)).
- Sloganets kritik: Kritikparasitten må ligeledes undgå at blive for blodfattig, for sensationspræget, sporadisk og smart-i-en-fart, hvorved den bliver en sloganets kritik baseret på populistiske strømninger, flygtige buzzwords, oversimplificeringer og overgeneraliserende diagnoser a la: ”Management er hårdt og ond”, ”Leadership er blødt og rundt”. Ledelsespraktikere er kvikke og en sloganets kritik gennemskues. Ledelsesværten verfer kritikparasitten af.
- Sandhedspostulatets kritik: Kritikparasitten har ikke stor levedygtighed, hvis den baseres på en sandhedspostulatets kritik og derved hævder, at den har fundet de vises sten. En kritik står typisk på et normativt fundament, hvorfra der udsiges særlige værdidomme over, hvordan de nuværende faktiske tilstande (”er”) står mål med de for kritikerens ønskelige

(”bør”). Men kritikken må samtidig være bevidst om de farer, der lurer, hvis de normative fordringer bliver til ideologi og repressive absolutter og til ”etisk vold”, der undertrykker pluraliteten (Willig, 2008, s. 76). Kritik handler om at anlægge det ”andet” perspektiv, ikke det ”rigtige” perspektiv.

- Stor-i-slaget kritik: I tråd med ovenstående må kritikken ikke udvikle sig til en stor-i-slaget kritik, der dumstolt ikke lader sig pille ned igen, er stokdøv og ikke selv modtagelig for kritik. Så glemmer den, at dens ”ståsted og dens gyldigheds- og omfangslogik ikke er afgjort en gang for alle... [og så] bliver kritikken dogmatisk – og dermed ukritisk,” som Steen Nepper Larsen pointerer (Larsen, 2014, s. 13). Hovmod står for fald.
- Selviscenesættelsens kritik: Endelig er der heller ikke meget konstruktiv kritik på spil, hvis kritikparasitten ene og alene er optaget af sig selv og kun fremfører kritik for kritikens eller måske rettere kritikernes egen skyld. Det bliver en selviscenesættelsens kritik, der lever af en ’negativ automatisme’, hvorved kritikeren kun er ude på at finde fejl og nedrakke, udelukkende som et middel til at promovere sig selv og for at kunne fejre og flage med egne forestillede fortræffeligheder og ophøjede status. Kritikken bliver ren form, en karikatur på sig selv (Raffnsøe, 2011). Som det lyder i en kritik af den klassiske kritiske teori og dens nutidige afarter, skal en kritik ikke være arrogant og selvretfærdig. Den skal ikke ”prædike og tiltænke sig en særlig ret til at dømme mellem rigtigt og forkert”, ikke ”misagte andre og sætte kritikmærkater på alting” eller ”dække sig ind under at repræsentere ’de svage, ekskluderede eller udsatte’, sådan at de bliver et middel, man kan brande sig igennem som værende lidt bedre end de fleste” (Andersen, 2014, s. 50). Kritikken kan ikke, som det pointeres i en kritik af CMS, ”tilbagevendende fejre sig selv i en privilegeret oppositionel indsigtfuld og gennemskuende position, som er hævet over enhver praksis og mainstreamteori” (Raffnsøe, 2011, s. 40): kritikeren som ”Kongernes Konge, den sande suveræn”, med Kosellecks ord (Andersen, 2014, s. 52).



Kritikken må ikke på den måde få sit eget løsrevne liv. Den må bevare sin parasitstatus som det, der klør, pirrer, irriterer og forstyrrer. Hvis kritikken bliver for abstrakt, distancerende og moraliserende, er der risiko for, at lederne ikke kan knytte an og føle sig forstyrret af den. Og så kvittes kritikken. Den dømmes

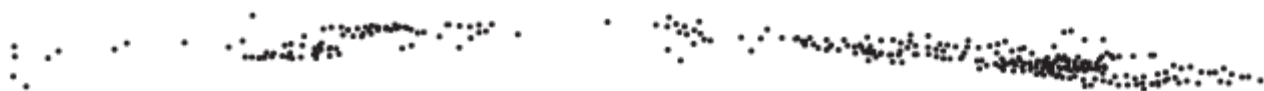
ude som ren støj og utidig indblanding. For at have effekt må kritikken kunne genkendes og tages alvorlig som en passende eller upassende om end produktiv forstyrrelse af ledelsespraksis.

## GANGBAR KRITIK

Hvordan tages kritikken så alvorligt, og hvordan bliver den gangbar for lederne? Svaret ligger måske allerede i det ovenstående: Det gør den ved at være det modsatte af de ni S'er. Habermas hævder, at en kritik, der vil tages seriøs, må hvile på tre gyldighedskrav (Andersen, 2015, s. 121):

1. Objektiv sandhed: Kritikken må være relevant, gennemtænkt og funderet på et sagligt og vidensbaseret grundlag. "Kritik er sagligt forpligtet bedømmelseskunst," som Nepper Larsen noterer sig (Larsen, 2014, s. 7).
2. Moralsk rigtighed: Kritikken må være moralsk acceptabel, og dens sigte stemme overens med de værdier og grundlæggende antagelser, der er i og omkring de involverede, såvel kritikere som kritiserede. Budskabet kan antageligvis bedre accepteres og give motivationskraft, hvis det refererer til et kollektiv vi og til fælles delte normative standarder for, hvad der er rigtigt, retfærdigt og godt.
3. Subjektiv oprigtighed: Kritikken skal serveres med oprigtighed af en troværdig formidler, man har tillid til og respekterer, hvorved accepten af det fremførte kritiske budskab højnes.

Det er ganske let at blive forført af disse tre forbilledlige pejlemærker for gyldig kritik, men også nemt at blive skeptisk: Kan vi oprigtigt stole på kritikerens oprigtighed? Måske er vedkommende blot en løgnagtig demagog? Kan og skal vi enes om, hvad der er de rette værdier og det moralsk rigtige? Bliver vi så ikke moraliserende? Vil en sådan konsensusstanke ikke kastrere kritikken? Og kan kritik reelt være objektiv og stamme fra et neutralt "nowhere"? Vil den ikke altid være situeret og funderet i et "now/here", det vil sige forankret i en bestemt individuel, organisatorisk, historisk, samfundsmæssig og magtstrukturel kontekst; en særlig position eller lokation ("site"), der allerede præger kritikerens syn ("sight") på tingene (Haraway, 1991; Lykke, 2008)? Med andre ord: Der kan altid stilles spørgsmål til en kritiks sandhed, rigtighed og oprigtighed. Så en efterlevelse af de tre gyldighedskrav sikrer ikke nødvendigvis, at kritikken vinder tilslutning.



Måske skal ledelseskritikken gå mere pragmatisk til værks? I stedet for at søge at efterleve universelle regler for, hvad der gør en kritik gyldig, må der lyttes til de lokale aktører i og omkring en konkret ledelsesudøvelse. De må tages alvorligt som individer, der antageligvis besidder en immanent kritisk dømmekraft og retfærdighedssans og derved evner at skelne mellem legitime og illegitime måder at fremsætte og legitimere kritik på (Boltanski & Thévenot, 2016). Så fremfor at ledelseskritikken fra sin position i det høje afslører skjulte realiteter og presser sin færdigudformede kritik ned over lederne (eller på snedig vis internaliserer sig som lederens isolerede selvkritik), må den give fornyet status og vægt til såkaldt "almindelige mennesker" i og omkring ledelsen, der alle typisk har kritiske kompetencer og "gør

så godt som konstant brug heraf i løbet af det sociale hverdagsliv" (Boltanski, 2016, s. 86). For at ledelseskritikken skal skabe tilslutning, og for at de berørte knytter an og ledernes kritikabilitet højnæs, må den give afkald på dens eksterne position og besinde sig på at rodfæste kritikken i dagligdagens ledelsespraksis og i hverdagens sociale interaktioner og kritiske handlinger, som mennesket selv foranstalter. Det er netop ambitionen i en nyere version af Critical Management Studies kaldet Critical Performativity eller performativ ledelseskritik (Spicer, Alvesson, & Kärreman, 2009; Alvesson & Spicer, 2012; Spicer, Alvesson, & Kärreman, 2016), som næste afsnit centrerer om.

## KRITISK PERFORMATIVITET

Pointen ved en kritisk performativitet er, at ledelseskritikken vekselvirker mellem på den ene side en performativ position, der er optaget af at optræve de nuværende forhold og begrænsninger, som skaber virkeligheden på bestemte måder, opsætter særlige mulighedsbetingelser, naturaliserer og selvfølgeiggør vores gøre og laden. Og på den anden side en kritisk position, der stiller spørgsmål til de eksisterende betingelser, afnaturaliserer det, der tages for givet, betoner uafhængig tænkning og sigter mod mindre begrænsende sociale relationer (Alvesson & Spicer, 2012). Når vi opererer kritisk performativt, performer vi således på to måder; dels ved at udpege en aktuell problematisk virkelighed, dels ved at frembringe en ny virkelighed: "Det performative sætter en verden i værk, der ikke var der før" (Hauge, 2010, s. 400f).

Den kritiske performativitets grundlæggende anliggende er at bringe "det parasitære andet" i spil og derved sætte den aktuelle ledelse på spil. Det kan ske på forskellig vis via forskellige kritiktaktikker:

1. "Circumspect Care", der bringer det andet i spil ved, at vi kritisk iagttager den måde, vi leder/ledes på.
2. "Disruptive re-significations", der bringer det andet i spil ved, at vi forstyrrer og bryder med de diskursive konstellationer, der rammesætter ledelse.
3. "Progressive Pragmatism", der bringer det andet i spil ved, at vi videreudvikler gældende ledelsesformer og sammensætter en lokalt tilpasset palet.
4. "Present Potentialities", der bringer det andet i spil ved, at vi identificerer mulige alternativer og forskelligheder i den allerede eksisterende praksis.
5. "Virtual Realities", der bringer det andet i spil ved, at vi forestiller os en ny virkelighed og tilstræber endnu ikke mulige og umulige alternativer.

Disse fem kritiktaktikker kan du læse mere om i mit artikel-bidrag i antologien Den kritiske leder.

Lad os blot for nu opsummere taktikkerne ved deres fælles karakteristika som værende udtryk for en særlig kritikstrategi – et såkaldt "Loving Struggle", hvorom det lyder:

**"IT INVOLVES RECOGNIZING THE RIGHT OF THE OTHER PERSON TO EXIST [AS A RATIONAL AND REFLEXIVE INDIVIDUAL, BR] AND A SIMULTANEOUS COMMITMENT TO PUSHING, QUESTIONING AND EXTENDING THAT OTHER PERSON IN A WAY WHICH ENCOURAGES THEM TO STRETCH THEIR SENSE OF WHO THEY ARE AND MIGHT BECOME" (SPICER, ALVESSON, & K RREMAN, 2009, S. 548).**

Vi får således via kritiktaktikkerne en praktisk eksperimentel kritik, der udføres på grænserne af os selv og tager form af en mulig overskridelse (Foucault, 2013).



## **AFSLUTTENDE POLEMIK**

Vi er nået til vejs ende i artiklens tentative afsøgning af den vidtfgrenede anatomi, der kendetegner ledelseskritik og kritikledelse. Tre P'er har stået centralt i artiklen:

1. Parasit og hermed pointen med den interdependente og ganske udfordrende relation mellem ledelse og kritik. Herunder også alle de uproduktive former, kritikken kan antage (de ni S'er), og ledelsens forsvarskaskade af immuniseringsstrategier (de syv F'er), som vanskeliggør en parasitær symbiose mellem vært og gæst.
2. Performativitet og hermed pointen om, at ledelseskritik aktivt gør noget. Den har en drivkraft og en kapacitet til at gøre en forskel. Kritik konstitueres og manifesteres fortløbende i kraft af performative (tale)handlinger, der ikke blot uforpligtende beskriver og benævner, men ansvarsfuldt pirrer og anråber ledelsen til at handle på anderledes måder. Jævnfør ordets ophav i det græske ord krisis præsterer kritikken her en krise: "en prekær situation, der frembyder kvalitative ændringer, mulige brud og tilstandsskift" (Larsen, 2014, s. 7).
3. Praxis og hermed pointen om en pragmatisk ledelseskritik, der ikke distancerer sig fra de mennesker, den forsøger at række hånden ud til, men emergerer i interaktionen med praksis. Kritik er en praksis, der skabes i praksis. Her kan associeres til ordets aner i det græske udsagnsord krinein, der henviser til kritikkens praktiske udfoldelse og til menneskets praktiske evne til "at skelne, bedømme og udøve dømmekraft" (Larsen, 2014, s. 7).

**“KRITIKABEL LEDELSE ER IKKE BLOT AT REAGERE PÅ KRITIK, MEN OGSÅ AT INITIERE DEN – OG IKKE MINDST ANERKENDE, NÅR OG HVORNÅR DEN KRITISKE RØST LADER SIG HØRE ELLER FORSTUMMER, RUNGER ELLER TIER.”**



Lad os som en opsummerende pointe fastholde at: "Kritik er lige dele krinein og krisis, og den øjner og arbejder med turning and tipping points, afkræfter samtidens selvfølgheder, skærper tankens kraft i frihedens navn og forsøger at udvide mulighedshorizonten, " som Nepper Larsen bemærker (Larsen, 2014, s. 7). Afgørende bliver fremkomsten af det kritiske øjeblik i organisationen, den samtidige krisis og krinein, hvor aktører i og omkring ledelsen via de respektive kritiktaktikker kritisk performer og derved bruger deres kritiske evner til at reflektere over situationen. Herved forenes refleksivitet og kritikabilitet. Den kritikable ledelse søger ved egen hjælp at udpege og udrede den kritikable ledelse. Devisen er klar og strategien snedig: Kritik udefra er irriterende støj, kritik indefra er yndefuld visdom (Thyssen, 1992). Kritikabel ledelse er ikke blot at reagere på kritik, men også at initiere den – og ikke mindst anerkende, når og hvornår den kritiske røst lader sig høre eller forstummer, runger eller tier. Det er en væsentlig udfordring for kritikledelsen, og betingelsen for en fortsat levende diskussion af ledelse som begreb, profession og praksis. Lad os derfor afslutte med betoningen af endnu et P

4. Polemik og pointen om, at ledelse fordrer fortsatte disputer, farverige fejder og "kærlige kampe" om dens karakter og konsekvenser. Ledelseskritik handler om at lede kritisk og om at reflektere over vores antagelser, relationer, interaktioner og generelle ledelsespraksis. En performativ ledelseskritik holder fast i, at ledelse er et flydende forehavende, der finder sted i en socialt skabt verden omgivet af "fuzziness, ambiguities and multiplicity of meanings and relations" (Alvesson & Spicer, 2012, s. 381). Derfor er ledelse: "better seen as an infrequent, temporal, situation-specific dynamic than a permanent state..." (Alvesson & Spicer, 2012, s. 381). Denne frisættelse af ledelse, dette "deliberated leadership", appellerer til en kontinuerlig refleksion og diskussion af ledelse, dets muligheder og begrænsninger i en given kontekst – og således en fortsat spørgen til "the 'if', 'when', 'why' and 'how' of leadership (or resistance or alternatives to it)" (Alvesson & Spicer, 2012, s. 383). Som Alvesson & Spicer noterer sig:



**“THE POINT IS TO STIMULATE ON-GOING REFLECTION AND COMMUNICATION ABOUT HOW TO ESTABLISH, MAINTAIN, CHANGE AND SOMETIMES REDUCE OR EVEN DO WITHOUT FORMS OF LEADERSHIP. THIS IS THE TASK OF MANAGERS, SUBORDINATES, CONSULTANTS, EDUCATORS AND OTHERS INVOLVED IN THE CO-CONSTRUCTION OF LEADERSHIP” (ALVESSON & SPICER, 2012, S. 385).**

Denne fortsatte metadiskussion og fælles polemik om ledelse er altafgørende for såvel en effektiv kritik af ledelse som en produktiv ledelse af kritik.

## LITTERATUR

Alvesson, M., & Deetz, S. (2000). *Doing Critical Management Research*. London, Thousand Oaks, New Delhi: SAGE Publications.

Alvesson, M., & Spicer, A. (2012). Critical leadership studies: The case for critical performativity. *Human Relations*, 65(3), 367-390.

Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2012). Un- and repacking leadership: Context, relations, constructions and Politics. I: Ospina S., & Uhl-Bien, M. (Red.), *Advancing Relational Leadership Theory: A Conversation among Perspectives* (s. 203-225). Greenwich, CT: Information Age Publishing.

Alvesson, M., & Willmott, H. (1992). *Critical Management Studies*. London, Thousand Oaks, New Delhi: SAGE Publications.

Alvesson, M., & Willmott, H. (2012). *Making Sense of Management: A Critical Introduction*. London, Thousand Oaks, New Delhi: SAGE Publications.

Andersen, H. (2015). Det modernes muligheder og trusler. Jürgen Habermas' kritiske teori. I: Jacobsen, M. H., & Petersen, A. (Red.), *Kritik – Klassiske og kontemporære sociologiske perspektiver* (s. 113-131). København: Hans Reitzels Forlag.

Andersen, N. Å., & Born, A. (2001). *Kærlighed og omstilling*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Andersen, N. Å (2014). Kan man fundere kritik i kritikkens umulighed?: Tanker om en systemteoretisk samtidsdiagnostik. *Social kritik*, 26(140), 50-67.

Boland, T., & Petersen, A. (2015). Luc Boltanski og kapitalismekritikkerne. I: Jacobsen, M. H., & Petersen, A. (Red.), *Kritik – Klassiske og kontemporære sociologiske perspektiver* (s. 303-324). København: Hans Reitzels Forlag.

Boltanski, L. (2016). Kritisk sociologi og kritikkens sociologi. I: Boltanski, L., Luc Boltanski – pragmatisk sociologi (s. 68-98). København: Hans Reitzels Forlag.

Boltanski, L., & Th venot, L. (2016). Den kritiske evnes sociologi. I: Boltanski, L., Luc Boltanski – pragmatisk sociologi (s. 41-67). København: Hans Reitzels Forlag.

Brinkmann, S. (2014). *Stå fast. Et opgør med tidens udviklingstvang*. København: Gyldendal Business.

- Butler, J. (1993). *Bodies that matter – on the discursive limits of “sex”*. New York, London: Routledge.
- Butler, J. (2001): What is Critique? An Essay on Foucault’s Virtue. <http://eipcp.net/transversal/0806/butler/en>.
- Butler, J. (2004). *Undoing gender*. New York: Routledge.
- Butler, J. (2007). Performativitetens sociale magi. I: Søndergaard, D. M. (Red.), *Feministiske tænkere*. En tekstsamling (s. 160-178). København: Hans Reitzels Forlag.
- Butler, J. (2010a). *Kønsballade. Feminisme og subversionen af identitet*. København: Forlaget THP.
- Butler, J. (2010b). Performative agency. *Journal of Cultural Economy*, 3(2), 147-161.
- Cal s M., & Smirchich, L. (1991). Voicing seduction to silence leadership. *Organization Studies*, 12(4), 567-601.
- Collinson D. (2011). Critical leadership studies. I: Collinson D., Bryman A., Grint K., Jackson B., & Uhl Bien, M. (Red.), *The SAGE Handbook of Leadership Studies*. London: SAGE Publications, 179-192.
- Derrida, J. (1988). *Limited Inc*. Evanston, IL: Northwestern University Press.
- Dean, M. (2006). *Governmentality. Magt og styring i moderne samfund*. København: Forlaget Sociologi.
- du Gay, P. (2000). *In praise of bureaucracy – Weber, Organization, Ethics*. London: SAGE Publications.
- Fleming. P., & Banerjee, S. B. (2016). When performativity fails: Implications for critical management studies. *Human Relations*, 69(2), 257-276.
- Foucault. M. (1998). Different spaces. I: Faubion, J. D. (Red.), *Aesthetics, method and epistemology: Essential works of Foucault 1954-1984, vol. 2.* (s.175-185). New York: Penguin Books.
- Foucault, M. (2000). The subject and power. I: Faubion, J. D. (red.), *Michel Foucault. Essential works of Foucault 1954-1984, vol. 3: Power* (s. 326-348). New York: Penguin Books.
- Foucault, M. (2007). What is critique?. I: Lotringer., S. (Red.), *The Politics of Truth* (s. 41-81). London, MA: MIT Press.
- Foucault, M. (2013). Hvad er oplysning?. *Slagmark*, nr. 66, 147-165.
- Grey, C., & Willmott, H. C. (2005). *Critical Management Studies: A Reader*. Oxford: Oxford University Press.
- Haraway, D. (1991). *Simians, Cyborgs and Women. The Reinvention of Nature*. London: Routledge.
- Hauge, H. (2010). Dekonstruktion. I: Brinkmann, S., & Tanggaard, L. (Red.), *Kvalitative metoder* (s. 389-405). København: Hans Reitzels Forlag.
- Højgaard, L. (2015). Kritik som praksis. I: Jacobsen, M. H., & Petersen, A. (Red.), *Kritik – Klassiske og kontemporære sociologiske perspektiver* (s. 283-299). København: Hans Reitzels Forlag.

- Jacobsen, M. H. (2015). Flydende kritik. Zygmunt Bauman om kritikkens forfald i den flydende moderne konsumverden. I: Jacobsen, M. H., & Petersen, A. (Red.), Kritik – Klassiske og kontemporære sociologiske perspektiver (s. 181-203). København: Hans Reitzels Forlag.
- Kaspersen, L. B., & Knudsen, J. N. (2015). Ledelseskriser i konkurrencestaten. København: Hans Reitzels Forlag.
- Kärreman, D. (2014). Critical Management Studies. I: Vikkelsø, S., & Kjær, P. (Red.), Klassisk og moderne organisationsteori (s. 343-358). København: Hans Reitzels Forlag.
- Knudsen, M. (2014). Teoriens praktiske væsen: samfundskritikken vil gerne ændre på det, den kritiserer. En artikel om forholdet mellem kritisk videnskab og praksis. *Social kritik*, 26(140), 40-49.
- Kristensen, A. R. (2011). Det grænseløse arbejdsliv. At lede de selvledende medarbejdere. København: Gyldendal Business.
- Kristensen, N., & Sprogøe, J. (2015). Del de gode løsninger. Individuelle kompetencer og organisatoriske betingelser der styrker geninnovation i det offentlige. [Kompetencehub.nu](http://kompetencehub.nu)
- Larsen, S. N. (2014). Kritik: et essay. *Social kritik*, 26(140), 6-21.
- Larsen, S. N., & Pedersen, I. K. (2011). Utopi. *Sociologisk Leksikon*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Luhmann, N. (1997). *Die Gesellschaft der Gesellschaft*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Lykke, N. (2008). *Kønnsforskning. En guide til feministisk teori, metodologi og skrift*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Lykkeberg, R. (2016). Uskyldig skam. *Politiken*, 27. februar.
- Majgaard, K. (2014) (Red.). *Sprækker for fornyelse: Nye perspektiver på offentlig styring og ledelse*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Melander, P. (2012). *Lederskabsreformationen. Kampen for et demokratisk samfund som modspil til det globale imperium*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Melander, P. (2014) (Red.). *Lederskabelse i spændingsfeltet mellem staten, professionerne og borgerne*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Raffnsøe, S. (2011). Kritikkens kritiske stilling i kritikkens tidsalder. *Kritik*, 200.
- Raffnsøe, S. (2013). Beyond rule. Power and trust as capacities. *Journal of Political power*, 6(2), 241-260.
- Raffnsøe, S. (2015). What is critique?. (arbejdsrapport nr. 1). København: Copenhagen Business School.
- Raffnsøe, S., Gudmand-Høyer, M., & Thaning, M. S. (2016). Foucaults Dispositive. *Organization*, 23(2), 272-298.
- Rennison, B. W. (2005). Magtens blik – en revitalisering af Luhmann og Foucaults magtanalytik (arbejdsrapport nr. 18). København: Handelshøjskolen i København.
- Rennison, B. W. (2007). Intimacy of management. *Philosophy of Management*, 6(2), 47-60.

Rennison, B. W. (2013). Refleksiv ledelse. I: Helth, P. (Red.), Lederskabelse (s. 209-224). Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Rennison, B. W. (2014a). Performativt lederskab i en diskursiv (u)orden – når sprog skaber subjekt og subjekt sprog. *Erhvervspsykologi*, 12(2), 8-21.

Rennison, B. W. (2014b). De fire lederskaber. I: Andersen, F. B. (Red.), Ledelse af ledelse: Anden ordens ledelse i organisationer (s. 64-99). Aarhus: Systime.

Rennison, B. W. (2015). Momentum i geninnovation. Foredragsslides fra Kompetencehubs vidensfestival, 16. november 2015.

Spicer A., Alvesson M., & Kärreman, D. (2009). Critical performativity: The unfinished business of critical management studies. *Human Relations*, 62(4), 537-560.

Spicer, A., Alvesson, M., & Kärreman, D. (2016). Extending critical performativity. *Human Relations*, 69(2), 225-249.

Thyssen, O. (1992). Forhold som forholder sig til sig selv. I: Jakobsen, J. C. (Red.), *Autopoiesis – udvalgte tekster af Niklas Luhmann*, (s. 21-58). København: Forlaget Politisk Revy.

Willig, R. (2008). Til forsvar for kritikken. København: Hans Reitzels Forlag.

Willig, R. (2013). *Kritikkens U-vending*. København: Hans Reitzels Forlag.

## NOTER

---

[i] Tak til Sverre Raffnsøe, Brian Benjamin Hansen, Frode Boye Andersen, Birgit Ryberg og Kasper Trolle Elmholdt for kløgtige kommentarer til artiklen.

[ii] CMS indeholder elementer fra både en såkaldt kunstnerkritik og fra en socialkritik: de to grundtyper på feltet for antikapitalistisk kritik. Socialkritikken (oprindelse i arbejdsklassens historie) fremtræder for det første som en "reaktion mod lidelse" – en kamp mod fattigdom, social uretfærdighed og udbytning – og for det andet som en "modstand mod egoisme", mod den "galopperende individualiseringsproces", og således en fortsat kamp for en styrkelse af solidaritetsforholdene i samfundet. Kunstnerkritikken (oprindelse blandt kunstnere og intellektuelle i bohememiljøet i slutningen af 1800-tallet) er antiindustriel. Den baseres i en kritisk påstand om tingsliggørelsen af verden, kommercialiseringen af menneskelige relationer og den stigende standardisering og ensliggørelse af mennesket. Kritikken udtrykker en "protest mod inautenticitet" og et "krav om emancipation". Fokus er på idealer om "individuel spontanitet, kreativitet, autonomi og autenticitet". Selvrealisering og selvstyring skal erstatte undertrykkelsen udefra/oppefra. (Boland & Petersen, 2015, s. 314f). Bemærk: Den post-/senmoderne kapitalisme har med sin selvledelses- og selvudviklingsregime og sine vertikale og fleksible (netværks)organiseringer netop indoptaget denne kritik, hvorfor kunstnerkritikken i dag kan siges at have

besejret den kapitalisme, som den kritiserede. Hvis ikke er kapitalismen et på én gang så bøjeligt og standhaftigt fænomen, at den altid evner at tilpasse sig kritikken, aktivt internalisere den og indtage en ny form netop i kritikkens billede (hvilket også er Boltanski & Chiapellos pointe). Hvorom alting er, åbner det i al fald for en ny kapitalisme-kritik (bl.a. anført af sociologer som Bauman, Sennet, Giddens, Honneth og diverse Foucault-agitatorer som fx Dean og Rose), der kritiserer den fleksible kapitalisme/det flydende samfund/den avancerede liberalisme for "pligten til frihed", tvangsmæssig selvrealisering og intimiderende inhumanitet. En kritik, som CMS ligeledes viderefører.