

KAPITEL 10

DEN GENEALOGISKE METODE: ET OVERGANGSRITUAL I INNOVATIONSPROCESSER

Af Vibe Strøier

Dette kapitel henvender sig til proceskonsulenter, der arbejder med at understøtte innovation i virksomheder uden at være eksperter på det produktionsfaglige indhold i de organisationer, der serviceres. Som proceskonsulenter (og i mit eget tilfælde med en uddannelse som organisationspsykolog) vil det være en undtagelse, at vi har en dyb fagprofessionel indsigt i den indkaldende organisations produkt. Vi er heller ikke altid særlig opfindsomme med hensyn til detaljen i de organisatoriske forandringer og forbedringer, der skal til for at understøtte innovativ implementering. Vi er slet ikke „opfindere“, med magiske produkter i tasken som en anden Georg Gearløs.

Hvad er det så, vi med vore teorier og metoder mere konkret kan hjælpe organisationerne og dens ledere og medarbejdere med i innovationsprocesser?

Som konsulenter bidrager vi med et bestemt blik for overgangsprocesser. Kendetegnende for os er, at vi med i rygsækken har bestemte typer af vidensformer med varierende grad af filosofisk, sociologisk og psykologisk indhold og herunder særligt udviklede begreber. Dertil har vi, hvad jeg kalder „procesteknologiske værktøjer“: processtyringskendskab, spørgeteoretiske metoder, refleksionsmetodikker og styringsværktøjer hentet fra bestemte teoretiske tilgange. I adskillige år har disse vidensformer og procesteknologier været inspireret af socialkonstruktivistiske analysestrategier (Åkerstrøm Andersen, 2005a), men der er en del interessante bevægelser i gang inspireret af mere poststrukturalistiske tilgange (Åkerstrøm Andersen, 2005b, Strøier, 2011). Det er teori og metoder hentet fra den sidstnævnte tilgang, jeg vil fokusere på i dette kapitel.

I *Principper for offentlig innovation* (Engholm Jensen m.fl., 2011) defineres innovation på følgende måde:

„Innovation er kendt eller ny viden kombineret på en ny måde eller bragt i anvendelse i en ny sammenhæng.

Innovation er idéer omsat til bedre praksis – innovation skaber altid merværdi.

Innovation har en driftig, dristig og eksperimenterende tilgang.

Innovation er en måde at forholde sig til opgaverne på – en innovationskultur.

Innovationens resultater kendes ikke på forhånd“.

Som proceskonsulenter hidkaldes vi for at bistå i kortere og længere perioder med at skabe de psykologiske rammer, der kan understøtte de forandringer, som innovation giver anledning til. En vigtig del af dette følgeskab ser jeg for øjeblikket som værende proceskonsulentens evne til at kunne skabe en meningsfuld platform, hvorfra organisationens medarbejdere og ledere i fællesskab kan betragte fortidens bidrag, den viden, tænkning og organisering, som de kommer fra, anskue fremtidens udfordringer og dermed samskabe en fornemmelse af kontinuitet og meningsfuldhed i nuet. Altså skabe de processuelle kontekster, hvorudfra de ovennævnte karakteristika ved en innovationsproces kan udfolde sig. Konsulenterne understøtter igangsættelse af innovation, vi giver følgeskab undervejs, og vi er ofte med til at evaluere efterfølgende.

I dette kapitel sætter jeg fokus på en innovations indledende fase og giver et eksempel på, hvordan konsulenten kan bidrage. Konsulenten bliver en proceskyndig i skikkelse af en „genealog“, en person, der kan bringe begivenhederne i organisationer ind i en meningsfuld samtidighed af fortid, nutid og fremtid og dermed skabe fremdrift. En genealog beskæftiger sig med slægtsforskning, som for det enkelte menneske er en metode til at finde frem til sine aner. Vigtigt i denne søgen er, at der samtidig produceres viden, der kan tegne et historisk billede af forfædrenes liv i den store og lille verden, de befandt sig i.

Den franske filosof og psykolog Michel Foucault argumenterer (inspireret af filosofen Nietzsche) for den særlige form for historieskrivning, han kalder den genealogiske metode. I den genealogiske metodes histo-

rieskrivning forsøger man at fremhæve de historisk specifikke processer, som har ført frem til nutidens styrings- og vidensformer. Formålet med historien i den genealogiske metode er at sige noget om nutiden. Gennem en historisk genealogisk analyse fremkommer viden om, hvordan mennesker op igennem historien gøres til objekter for bestemte styringsstrategier, og hvordan bestemte typer af vidensformer kategoriserer og former mennesker.

Kasper Villadsen (Villadsen, 2004) siger følgende om begrebet:

„Genealogi er en historieskrivning, der ønsker at ’tjene livet’ (Nietzsche, 1994), ved at tage udgangspunkt i sin nutid og forsøge at ryste fastlåste praksisformer og sandheder. Genealogien betegnes som ’problematiseringernes historie’, idet den udvælger punkter i historien, hvor der synes at ske brud i måden, hvorpå magt og viden spiller sammen. Når genealogen udpeger et bestemt brud, foretager han et analysestrategisk greb, der etablerer en diskontinuitet i hans fortælling. Man kan også sige, at analytikeren aktivt skaber en historisk begivenhed. Foucault bruger udtrykket ’begivenhedsskabelse’ (eventialization) for at fremhæve, at det er historikerens strategiske valg at gøre noget til ’begivenhed’ i sin historieskrivning. De historiske begivenheder ligger således ikke og venter på os i en på forhånd given form, men skal snarere betragtes som produkter af historikerens arbejde“ (Villadsen, 2004, s. 19).

Med metaforen genealog er det derfor mit ønske at rette søgelyset mod konsulentens evne til at kunne bringe begivenhederne i organisationerne ind i en sammenhæng. Sammen med organisationerne undersøger og udforsker konsulenten de sammenhænge, hvori begivenheder må forstås, og hvori de er blevet skabt. Det kan være tidsbundne sammenhænge, sammenhænge mellem systemer eller styringsmæssige strategiske sammenhænge. Det kan være lokalhistoriske sammenhænge for de enkelte organisationer, eller det kan være historikken om en hel sektors udvikling.

Jeg tilbringer det meste af min tid i offentlige virksomheder. De følgende betragtninger og den særlige brug og udvikling af den genealogiske metode har derfor, i overensstemmelse med dette kapitels emne, offentlig virksomhed som bagtæppe. Der knytter sig en række særlige vilkår til

forandring i offentlig virksomhed, som har interesseret mig igennem hele min professionelle karriere. Det drejer sig blandt andet om den politiske styring og den deraf følgende lovgivning, som det offentlige ydelser hviler på, de specielle samarbejdsformer, der findes mellem offentlige og private leverandører, involveringen af borgere, der ikke kan sammenlignes med kunder, samt det særlige „marked“, det offentlige befinder sig på, som ikke kan sidestilles med det marked, som private virksomheder agerer i. Mit fokus i dette kapitel er altså offentlig virksomhed. Det betyder selvfølgelig ikke, at den genealogiske metode kun kan bruges i netop denne sammenhæng, men i dette kapitel er offentlig virksomhed den kontekst, hvorigennem metoderne anskues, og hvorfra casene er hentet.

1. I første omgang vil jeg beskæftige mig med proceskonsulenten som en person, der varetager en overgangstilstand i forbindelse med innovation. Med udgangspunkt i begrebet *rites du passage* hentet fra en antropologisk diskurs fremhæves betydningen af konsulentens evne til at iværksætte meningsfulde overgangsritualer bundet i organisationens liv. Og samtidig diskuterer jeg, hvorledes kravet til proceskonsulenten er steget markant de senere år med hensyn til at kunne levere viden om den socialfilosofiske og psykologiske baggrund for de innovationsprocesser, de sætter i spil.
2. *Governmentalityanalyser* er en samlebetegnelse for en særlig type af sociologisk magtanalyse, hvor opmærksomheden rettes mod de former, magt og viden antager i bestemte institutionelle praksisser. De nutidige governmentalityforskere sætter fokus på den type af styring, der er på spil i nutidens offentlige velfærdsinstitutioner, hvor fokus er på myndiggørelse og empowerment af borgerne. Dermed bliver der i den innovative proces sat fokus på styringsværktøjer, der kan sikre udviklingen af kompetente og selvansvarlige borgere i en periode, hvor man samtidig er styret benhårdt af de økonomiske rammer. Denne kombination af økonomisk afmatning og nye indfaldsvinkler på styring er for øjeblikket det meget interessante bagtæppe for innovation i offentlig virksomhed.
3. Med udgangspunkt i sociologen Mitchell Deans videreudvikling af den såkaldte genealogiske metode vil jeg konkret beskrive, hvordan jeg har videreudviklet denne metode som et meget velegnet psykologisk

værktøj, der kan bidrage til at etablere et meningsfuldt innovativt og brugbart overgangsritual. Genealogien giver en vigtig politologisk forståelse, som sikrer meningsfuldhed og en etablering af de rammer og den forståelse, som er en forudsætning for, at offentlig innovation har effekt som andet end et nyt styringskoncept. Jeg illustrerer metoden med vignetter fra to cases hentet i henholdsvis børnepsykiatrien og PPR (pædagogisk psykologisk rådgivning).

UTES DE PASSAGE: KONSULENTE SOM RITUEL HJÆLPER OG VIDENSFORMIDLER

De senere år har dagligdagen i de offentlige organisationer været præget af et hav af reformer med dertil hørende iscenesættelse af allehånde typer af implementeringsprocesser, der helst skal gennemføres i et stadig hastigere tempo. Hvor innovationen tidligere fremkom via decentrale involveringsprocesser, ofte af årelang karakter, opstår innovation i dag i højere og højere grad som imødekommelse af centrale ønsker. I en kultur som den offentlige, hvor involvering og innovation næsten har været sidestillet, giver det store ledelsesmæssige udfordringer. Det stiller større krav til både ledere og medarbejdere om indsigt i kompleksiteten og sammenhængskraften i denne konstant nye offentlige verden og derfor også om at være ført ajour strategisk og uddannelsesmæssigt. Netop her, i iscenesættelsen af en samtidighed af alle disse perspektiver, kaldes ofte på konsulenthjælp.

Som konsulent i denne kompleksitet af forandringer på mange niveauer skal man være i stand til at kunne hjælpe med at skabe både det nødvendige pres, den nødvendige forståelse og yde hjælp til de nødvendige konkrete organisatoriske forandringer, samtidig med at man i et samarbejde med både ledere og medarbejdere må fokusere på, hvilke typer af kompetenceudviklingsprojekter disse forandringer skal følges op med. Som konsulent bliver man i højere og højere grad inviteret ind som formidler, også af den historiske og politologiske realitet, som organisationerne befinder sig i.

I givne epoker i organisationers liv kan man opleve, at organisationer bringes ud på glatis, med hensyn til hvad „meningen“ er med deres opgave, samarbejdet med andre, ja, næsten deres eksistens. I offentlig virksomhed optræder den slags tvivl og efterfølgende søgen efter mening oftest i perioder med både lovgivningsmæssige, organisatoriske og ideologiske foran-

dringer. Perioder kendetegnet af større opbrud i tænkning og rammer end bare almindelige glidende konstante forandringer. Det er her, innovationen bliver en livsvigtig faktor.

Begrebet *rites de passage*, på dansk „overgangsrite“, blev lanceret første gang af den franske antropolog Arnold van Gennep i 1909. Det er en religionsvidenskabelig og etnografisk ritualmodel, der benyttes ved analyse af ritualer i overgange fra én tilstand til en anden. Rites de passage indeholdt tre faser:

1. Separation og adskillelse fra det gamle liv
2. Overgangen/liminal fase mellem de to livssituationer
3. Genindtrædelse/absorption i samfundet i en ny rolle

Hvor man i de ældre organisationskulturer kunne skelne skarpt mellem de tre faser, ses i de moderne organisationer en tendens til samtidighed i faserne. Man skilles fra det gamle, samtidig med at man er i en overgang og bygger det nye op. Denne rites de passage-tilstand kan både ses som angstfyldt, men også som en mulighed for at genanalysere og genfortælle organisationen og dens ydelser. Det er ofte i disse overgangsfaser, at proceskonsulenter kaldes ind for at understøtte innovation.

Karakteristisk for konsulenterens ydelser er, at de i dag udgør en blanding af undervisning, rådgivning og ledelse af processer, ofte simultant, og derfor resulterer i ydelser, der er præget af høj kompleksitet. Min pointe er, at proceskonsulentens ydelser i dag har et dobbelt perspektiv: Konsulenten skal både kunne fungere som metodisk processuel hjælper i overgangsfaserne og samtidig formidle viden om de metoder, de benytter, på et rimeligt højt teoretisk niveau. Dette gælder for mange typer af eksperter i dag: De skal ikke bare „levere“ deres viden, lægge den på bordet og så gå igen. De skal i langt højere grad end tidligere kompetenceudvikle de systemer, de begiver sig ind i eller er ansat i. For at eksemplificere:

- Organisationspsykologen skal ikke bare være „proceskonsulent“ på de årlige seminarer; vedkommende skal også lære ledergruppen at styre psykologisk reflektoriske og involverende processer.

- Kommunikationsrådgiveren skal ikke bare levere en kommunikationsstrategi; vedkommende skal gennem et nøje planlagt projekt lære organisationen at involvere kunderne i deres fremtidige strategi.
- Arkitekten skal ikke bare tegne en ny skole; vedkommende skal magte at iscenesætte og sætte sig i spidsen for diverse forskellige involveringsfora lige fra borgermøder til pædagogiske udvalg. Deraf følger, at han/hun er nødt til at få indsigt i, hvad den seneste pædagogik kræver af arkitektoniske/fysiske rammer, og undervise de professionelle og forældrebestyrelser, han skal samarbejde med, i arkitektur.

I den offentlige sektor sker der en hastig udvikling, hvor lovkrav, viden og udvikling af teknologi samt en langt mere fokuseret og målrettet styring stiller store krav til kompleksiteten af organisationernes samspil via medinddragelse. Kompetenceniveauet for generel viden om organisationer er steget, samtidig med at uddannelsesniveauet flytter sig betragteligt i disse år. Medarbejdere, der er „lært op“ i virksomhederne og er tilknyttet samme arbejdsplads i mange år, er en sjældenhed. Medarbejdere med akademisk uddannelse og fokus på kommunikation flytter i stedet ind i organisationerne, og de insisterer på at være del af en innovativ strategisk involveringsproces. Deres motivation og korpsånd ligger ikke i at slå hælene sammen, men i at være involveret i organisationens udvikling. I dag kan man ikke manipulere rundt med den 32-årige antropolog med sidefag i global økonomi fra et amerikansk universitet eller med den 45-årige sygeplejerske med en master i sundhed og en efteruddannelse i projektledelse. Man er nødt til at involvere dem i de organisatoriske forandringer.

De offentlige lederes styringsrum har dermed ændret karakter. Lederne skal kunne sætte rammer, men også delegere, give ansvar fra sig og administrere relevant videnstilførsel. Det er derfor nogle helt nye lederprofiler, der kendetegner offentlig ledelse i dag. Et af fikspunkterne i den nye lederprofil har udmøntet sig i en voldsom udvidelse i kravet til de offentlige lederes processuelle styringskompetencer. Et vigtigt udviklingsfelt for mange offentlige lederes kompetencer ligger derfor i en udvikling af deres evne til at kunne involvere og delegere. Det vil sige at kunne designe og styre involveringsprocesser på en langt mere planlagt og kreativ måde end tidligere. Tidligere tiders ledere kunne være meget nervøse for at invitere konsulenter ind til innovative, strategiske og visionære involveringspro-

cesser, medmindre både processen og ikke mindst resultatet var planlagt med konsulenten på forhånd. Mange nutidige ledere er i stand til at tåle, at man som konsulent sætter processer i gang, hvor medarbejdere kan give centrale input, uden at lederne synes, at de behøver at have svarene selv. De fleste ledere er optaget af at lære noget af konsulenten, om styring samt design af processer, og både ledere og medarbejdere er i disse tider interesseret i de teorier, der ligger til grund for strategi- og visionsprocesser.

Tidligere udgjorde teorierne og metoderne en „skjult viden“, som konsulenten havde med sig, og som oftest ikke blev formuleret til organisationen, men som lå bag den måde, konsulenten arbejdede på. Meget af den akademiske videnstilførsel, som konsulenter tidligere tilførte organisationerne, henter lederne og medarbejderne selv i dag fra massive efteruddannelser både på professionshøjskoler og universiteter.

I dag stiller både medarbejdere og ledere krav om at få indsigt i de teorier, der ligger til grund for de metoder og processer, hvormed der arbejdes strategisk. Igennem de senere år er der også sket et løft i leder- og medarbejderuddannelsen i det offentlige. Gennem dette løft er kravene til konsulents viden blevet forøget og forandret.

GOVERNMENTALITY SOM ANALYSESTRATEGI

Den teori, jeg kort præsenterer her, har en poststrukturalistisk reference, med fokus på diskursen om *governmentality*. Denne diskurs har stor nutidig betydning og relevans for en forståelse af styringsideologier i den offentlige sektor. Den mest prominente socialfilosofiske teoretiker, og en vigtig ophavsmand til denne diskurs, er Michel Foucault. Hos Foucault betegner begrebet *governmentality* en særlig analytisk forståelse af forholdet mellem viden og magt i det moderne samfund. Dette forhold nedbrydes til særlige mentaliteter, kundskaber, sandhedsproduktion og styringsmekanismer, som alle udgør elementer i den søjle, hvorpå vores velfærdssamfunds institutioner hviler.

Governmentality-studier betegner en særlig type af magtanalyser, som er inspireret af den sene Foucault, i en periode hvor han begyndte at interessere sig mere og mere for statsmagtsteori. Helt overordnet betyder *governmentality* styring af styringen. Governmentality er en samlet betegnelse for de teknikker, styringsværktøjer og procedurer, der styrer og

regulerer mennesker på forskellige historiske tidspunkter (Nilsson, 2008). På fransk bygger begrebet på en sammenskrivning af *gouverner*, der betyder „at styre“ eller „regere“, og *mentalite*, som kan oversættes ordret med „mentalitet“ eller „indstilling“.

Den engelske sociolog Mitchell Dean er en af de mange teoretikere, der efter Foucaults død har videreudviklet Foucaults governmentality- og genealogi-temaer. Hans fokus er den neoliberale ideologi i nutidens velfærdsstater og de styringsformer, der kendetegner denne.

„Foucaults reformulering af magtbegrebet foregik som en provokerende udfordring til dele af statsteorien, til den politiske kontrakttenknings forestilling om relationen den suveræne/undersåt samt til marxistiske begreber om 'repression' og 'frisættelse'. Foucault proklamerede: 'Magten udgår ikke fra et center; magt udøves i decentraliserede relationer; magt udøves på frie individer med henblik på at 'forme' eller 'sikre' deres handlingsudfoldelse; og ikke mindst: Sandhedsproduktion og magtudøvelse er gensidigt betingede“ (Dean, 2008, s.11).

Foucault siger altså, at styring altid rummer en indstilling eller opfattelse af det objekt, der skal styres. Nilsson påpeger (2008, s. 120), at styring generelt må forstås som strukturering af et handlefelt for andre. Styringen er altså en praksis, som i det moderne vestlige samfund handler om at lære mennesket at styre sig selv. Liberalismen har igennem de sidste par hundrede år stået for dette styringsrationale. Idéen om, at det moderne individ skal styre sig selv, genfindes i høj grad i velfærdspolitikken, og det har i de senere år betydet en kæmpe forandring, i forhold til hvordan de professionelle skal arbejde. Den pædagogiske psykolog skal nu ikke længere kun give barnet en diagnose, men skal samarbejde med skole og forældre, så de kan udvikle fælles styringstaktikker for, hvordan barnet kan lære at styre sig selv. Så kan det bedre leve op til den nye verden af selvstændighed, hvor det er friheden, der er styringen, og ikke tvangen.

Magt

Når man skal forstå Foucaults magtbegreb, skal man ryste sig fri af sine tidligere forståelser af magt som enten noget ondt eller godt. Magt er, siger

Foucault, grundlæggende en produktiv og skabende kraft og skal ikke forstås som havende eller værende et midtpunkt, ej heller som værende placeret alene hos nogle aktører eller udøvere; magt opstår og eksisterer kun i relationer. Foucault er interesseret i, hvad magt er, og hvordan det opstår og udspiller sig i relationer mellem forskellige aktører. Han er derfor ikke interesseret i en traditionel magtudredning af, hvem der har magten. Magt kan ikke tildeles, gives, fordeles eller tabes, det udøves i adskillige situationer og er altid i spil. Magt producerer modmagt og defineres således ud fra opfattelsen af, at magtkampe indebærer modkampe og modstrategier fra den part, der føler sig tilsidesat eller forurettet af en given diskurs eller klassifikationssystem (Foucault, 1978). Magt og viden hænger tæt sammen.

Subjektivering

Ifølge Foucault skabes subjekter ud fra den aktuelle diskurs. Foucault interesserer sig ikke for, hvilke intentioner der karakteriserer subjektets handlinger og handlingernes motiver, men finder derimod, at det interessante er de positioner, som diskursen stiller til rådighed for subjektets handlen og gøren. Diskursen danner rammen for subjektets virken og handlen, eftersom det er diskursen, dvs. den pågældende kontekst, der i kraft af sin betydnings- og meningsramme er bestemmende for de handlinger, subjektet har til rådighed. Nilsson formulerer det som: „Subjektet eksisterer ikke før eller uden for en social orden – det er et produkt af den“ (Nilsson, 2009, s. 58). Det er derfor væsentligt først at se på de diskurser, der omgiver subjektet, for at kunne forstå det. Foucault kritiserer den historieskrivning, der som sit ypperste projekt tillægger mennesker følelser, handlinger og drager konklusioner alene på baggrund af dette. I stedet mener Foucault, at vi bliver nødt til at forstå de diskurser, som historiens subjekter befinder sig i, og først studere diskursen for derigennem at kunne forstå subjektet.

MITCHELL DEAN: DEN NEOLIBERALE IDEOLOGI

Den tidligere omtalte engelske sociolog Mitchell Dean har igennem inspiration fra Foucault i særlig grad videreudviklet hans tanker om governmentality. Deans interessefelt er politisk og historisk sociologi, kritisk social og politisk teori og styringsformer i liberale demokratier. Med udgangspunkt i Deans bog *Governmentality* fra 1999 (oversat til dansk i

2006) vil jeg referere hans synspunkter om governmentality med særlig vægtning af hans udlægning af governmentality-begrebet, hans praksisregimeanalyse og hans udvikling af genealogibegrebet.

Governmentality: At styre og at opføre sig

Dean definerer begrebet governmentality ved hjælp af den engelske oversættelse af det franske begreb for styring nemlig *conduire*. Både på engelsk og fransk har dette begreb en dobbelt betydning. Conduct betyder både at udføre, dirigere og guide, men ordet er også knyttet til termen „to conduct oneself“, der betyder at opføre sig på en bestemt måde; det, man med et moderne ord kalder selvledelse. Styring er altså en moralsk aktivitet, fordi den søger at påvirke, hvordan såvel de styrede som de styrende leder sig selv. Styring bliver et moralsk anliggende, fordi man via specifikke former for viden fremhæver, hvad der er en god og passende adfærd. Styring i de moderne neoliberale velfærdsstater bliver et spørgsmål om at lægge rammer frem, hvori denne selvstyring kan foregå. Dean kalder det „conduct of conduct“:

„Styring kan være en hvilken som helst form for kalkuleret og rationel aktivitet. Den udføres af en mangfoldighed af autoriteter og organer, benytter sig af en mangfoldighed af teknikker og vidensformer og søger at forme vores adfærd ved at operere gennem vores ønsker, interesser og overbevisninger. Styring udøves med henblik på specifikke, men skiftende mål og har relativt uforudsigelige konsekvenser, effekter og resultater“ (Dean, 2008 s. 44).

Styring i den moderne velfærdsstat handler i høj grad om selvpraksisser (Dean, 2008, s. 46), dvs. de praksisser, der søger at forme, skulpturere og mobilisere og operere gennem individernes og gruppernes behov, lyster, forhåbninger og livsstil. Styring, som styring af styring, kræver, at den styrede er en fri aktør. Dean påpeger, at de styrede er frie og dermed også i stand til at handle på måder, der ikke er forudset. At styre betyder at strukturere feltet for mulige handlinger.

Styring handler ikke bare om magt og autoritetsrelationer, men også spørgsmålet om identitet og selvet er relevant. Styring er en kunst. Styring er en aktivitet, som kræver fantasi, klogskab, dygtighed og knowhow.

Innovation kræver denne forståelse af styring. Når vi undersøger styringen, analyserer vi nemlig samtidig de praksisser, som producerer sandhed og viden, og de programmer og organiserende praksisser, vi styrer os selv igennem.

PROCESKONSULENTEN SOM GENEALOG

En genealog er som sagt en person, der beskæftiger sig med slægtsforskning. Genealogi er læren om menneskers slægtsforhold og indbefatter systematiske metoder, der kan hjælpe os til at forstå vores nutid i lyset af vores fortid. Jeg anvender som tidligere nævnt metaforen „genealogen“ for proceskonsulentens rolle og begrebet „genealogi“ for metoden. Hos Foucault er målet med den genealogiske metode ikke at fortælle og undersøge fortidens begivenheder for at rekonstruere og bevare fortiden for dens egen skyld som et vidnesbyrd om en bestemt form for sandhed. Derimod er der tale om en slags nutidshistorie, hvor historien fortælles for at sige os noget om vores nutid. Foucaults tilgang kaldes arkæologisk: Han undersøger magt, styring og ledelse i deres historiske udvikling.

Og det er præcis, hvad der er genealogens opgave. Ingen innovationsproces kan foregå uden en forståelse af den historiske, magtmæssige, videnskæssige og organisatoriske kontekst. I den genealogiske metodes historieskrivning forsøger man at fremhæve de historisk specifikke processer, som har ført frem til nutidens styrings- og vidensformer. Formålet med historien i den genealogiske metode er at sige noget om vores nutid. Gennem en historisk genealogisk analyse fremkommer viden om, hvordan mennesker op igennem historien gøres til objekter for bestemte styringsstrategier, og hvordan bestemte typer af vidensformer kategoriserer og former mennesker. Men formålet er også at sætte fokus på de frihedsrum som denne styring medfører.

Med metaforen genealog er det derfor mit ønske at rette søgelyset mod konsulentens evne til at kunne bringe begivenhederne i organisationerne ind i en politologisk sammenhæng. Sammen med organisationerne undersøger og udforsker konsulenten de sammenhænge, hvori begivenheder må forstås, og hvori de er blevet skabt. Det kan være tidsbundne, idémæssige, styringsmæssige og strategiske sammenhænge. Det kan være lokalhistoriske sammenhænge for de enkelte organisationer, eller det kan være hi-

storikken om en hel sektors udvikling. Her er fokus på konsulentens evne til med sine værktøjer at skabe rammer for det, som ofte er skrøbeligt; de mulige sammenhænge imellem det forgangne og det fremtidige, mellem de forskellige typer af tænkninger og vidensformer, mellem de centrale og decentrale strategiske processer, mellem mange typer af samarbejdspartnere, mellem mange forskellige fag og uddannelser, mellem professionelle, frivillige og borgere, mellem de forskellige magtformer, mellem medarbejdere og ledere, mellem ledergrupper på forskellige organisatoriske niveauer, mellem videnstilførsel og involveringsprocesser, mellem forskellige styringstiltag og mellem ældre og yngre generationer af medarbejdere.

GENEALOGI SOM METODE

Den genealogiske metode er den metode, jeg for øjeblikket bruger mest som opstart til innovationsprocesser. Metoden sikrer organisationen tid til at forstå den historie, der aldrig er blevet fortalt i en historisk rækkefølge, men altid som brudstykker. Historien om skabelsen og grundlæggerne og om meningen, og hvorfor tingene skete, er måske periodevis blevet fortalt med fokus på enkelte brudstykker af den samlede historie, men for mig at se er det i dag uendelig vigtigt, at historien fortælles i sin helhed, mens alle lytter med.

Hvorfor er det blevet særdeles vigtigt at arbejde med disse fortællinger? Min erfaring er, at der ikke længere er tid til at fornemme og forstå den helhed, den historie eller den saga, hvori tingene er foregået i virksomheder og organisationer. Mange offentlige virksomheder har i løbet af de senere år været igennem en del sværds slag. Der har været skiftende ledelser, skiftende prioriteringer og rationaler, og mange føler, at tingene er foregået, og beslutninger er blevet taget, hen over hovedet på dem. Den genealogiske metode kobler „det store“ og „det lille“ perspektiv. Historiefortællingen giver mulighed for at sætte historien ind i en offentlighedsteoretisk diskurs. Som forsker, videnskabsmand eller konsulent er blikket udefra og ind. Som medarbejder eller leder er blikket indefra og ud, og her kan det være svært at se, at det, man har været „udsat“ for, ikke er en enestående unik strategi, som kun er foregået, lige der hvor man selv har været, men at man har været del af en større helhed. Denne almengørelse og globalisering af

selvforståelsen har jeg som konsulent gode erfaringer med at trække frem i offentligt regi.

I det følgende en kort gennemgang af metoden på følgende måde: Først lidt om de helt konkrete rammer og strukturer, jeg finder, metoden nødvendiggør, og dernæst med udgangspunkt i Deans praksisregimeanalyse eksempler på de spørgsmål, jeg typisk bruger. Min metodegennemgang illustreres med case-vignetter fra to forskellige praksisregimer, henholdsvis børnepsykiatriske afdelinger og ambulatorier lokaliseret i regionerne og PPR-afdelinger lokaliseret i kommunerne.

1. Trin: Dannelsen af generationsgrupperne

Denne opstartsmetode kan tage en halv eller en hel dag. Man kan vælge at invitere samarbejdspartnere med. Processen er gennemdrøftet med deltagerne i overordnede træk inden selve dagen.

Det første skridt, der tages, er, at alle tilstedeværende – både medarbejdere og ledere – bliver bedt om at stille sig op i en lang række. Denne rækkefølge er afhængig af, hvornår vedkommende kom ind i organisationen. Rækkefølgen handler altså ikke om ens biologiske alder eller andre kendetegn, men præcis om det tidspunkt, hvor man blev ansat i denne organisation. Derefter inddeles alle de tilstedeværende i „generationer“. De enkelte generationer kan være meget forskellige i størrelse. Generationerne defineres af det tidsmæssige sammenfald, hvori de er blevet ansat. Ofte er der bare ved denne tidsmæssige opstilling en række interessante begivenheder, der dukker op.

Case: Børnepsykiatrien

På den børnepsykiatriske afdeling var der en tydelig deling mellem en gruppe ældre medarbejdere, der havde været der i mange år, og en gruppe helt nyansatte unge. Blandt de ældre var det tværfaglige perspektiv tydeligt: Der var socialrådgivere, sygeplejersker, pædagoger, lærere og psykologer, få læger. De nyansatte var kun psykologer og en enkelt sygeplejerske.

Case: PPR

PPR havde inviteret en gruppe af skoleledere, daginstitutionsledere, lærere og pædagoger med. Man kan sagtens invitere samarbejdspartnere med, og det kan ofte give et meget stort udbytte, idet magt og styringsformerne

i samarbejdet og konsekvenserne af skiftene i de ideologier, der ligger bag ved, tydeligt træder frem. De ældste medarbejdere i PPR var pædagogiske psykologer, psykologer med en læreruddannelse og en overbygning i psykologi. Denne uddannelse findes ikke mere, og de sidst uddannede psykologer er kliniske psykologer.

Derefter taler jeg som konsulent med én generation ad gangen, mens alle lytter på. Der er kun mulighed for, at tilhørerne kan afbryde, hvis der er indholdsmæssige forståelsesproblemer.

- > Hvor kom jeg fra?
- > Hvad ville jeg her?
- > Hvad havde jeg hørt om organisationen på forhånd?

De allerførste spørgsmål er spørgsmål, der selvfølgelig svares individuelt på. I mange organisationer – specielt organisationer, hvor der på givne historiske tidspunkter er blevet ansat mange nye medarbejdere – ved man sjældent, hvor folk er kommet fra, og hvad det er for erfaringer og kompetencer, de har haft med sig. Står man over for en omstrukturering af den grundlæggende organisation, er det ret vigtigt, at der er medarbejdere, der tidligere har arbejdet med en sådan „epoke“ i en organisation. Jeg kan som organisationspsykolog være forundret over, hvor lidt nogle organisationer er i stand til at inddrage almene, generelle organisatoriske og psykologiske erfaringer, som medarbejderne har fra tidligere ansættelsessteder. Noget andet, der også bliver synliggjort igennem disse spørgsmål, er, at man kan høre tydelige forskelle på, hvorfor man lod sig ansætte i en organisation. For mange af de ældre medarbejders vedkommende har det været afgørende, om man boede tæt ved og kunne cykle derhen, og at ens børn kunne blive passet et sted i nærheden. Men det bliver tydeligere og tydeligere, når man kommer igennem generationerne, at der også er andre grunde til, at en medarbejder i dag vælger en organisation. Valget er ofte begrundet i organisationens ry og renommé, den professionalitet, der tilbydes osv. Dernæst:

- > Hvad arvede vi?
- > Hvad arvede vi som generation med hensyn til struktur og rammer?

- Hvad arvede vi som generation med hensyn til ledelse, ansvar, forpligtelser, måder at tage beslutninger på, magtstrukturer, værdier, måder at betjene kunderne på, samarbejdsrelationer osv.?

Disse spørgsmål understreger, at hver generation har arvet noget, og ligesom i en familie gælder det også i organisationernes historie, at hver generation forsøger at skabe sin egen selvstændige identitet og aftryk. De har forsøgt at lave om på eller tilføre noget, i forhold til det de arvede, da de som generation trådte ind i organisationen. Spørgsmålet er også vigtigt, fordi selvom generationerne ikke nødvendigvis er opdelt aldersmæssigt, er der alligevel ofte noget, der vil være ret aldersbestemt. Det berører den politiske tidsånd, den dominerende politiske ideologi, der har hersket på givne tidspunkter, og som er blevet arvet af nye generationer, og efterfølgende udløser behov for fleksibilitet generationerne imellem.

1. Trin: Praksisregimerne

Praksisregimeanalyse

Styringsens governmentalityanalyse udmønter sig i, hvad Dean kalder en praksisregimeanalyse. I ethvert samfund er der et antal gensidigt forbundne praksisser. I vores moderne liberale samfund er disse praksisregimer rettet mod for eksempel afstraffelse (fængsler), helbredelse (sygehuse), behandling af sindssyge (psykiatrien), uddannelse (PPR, skoler, daginstitutioner) osv. Disse regimer sammenknytter bestemte institutioner i større systemer (Dean, 2008, s. 59). Praksisregimer er aldrig identiske med en bestemt institution eller et bestemt system. Praksisregimernes ideologier påvirker hinanden:

„Disse praksisregimer giver ophav til, trækker på og omformes af diverse former for viden og ekspertise, såsom medicin, kriminologi, socialt arbejde, terapi, pædagogik osv. Sådanne vidensformer definerer praksisregimernes objekter (den kriminelle, den arbejdsløse, den sindssyge etc.), udstikker, hvilke måder de skal behandles på, fastsætter praksissernes mål og ønskede resultater og definerer de professionelle og institutionelle domæner, hvorfra den myndighedsindehavende ekspertise kan hentes“ (Dean, 2008, s. 59).

Det er vigtigt at forstå, at disse styringspraksisser er sammensat af mange elementer og retter sig mod en mangfoldighed af emner og problemer. Denne analyse måde har som fokus, hvordan magt og viden spiller sammen. De måder, vi styrer på, muliggør bestemte måder at producere sandhed på, som igen er med til at afgøre den optik, vi benytter, og som igen producerer nye vidensformer.

Med inspiration fra den franske filosof Deleuze analyserer Dean den moderne velfærdsstats praksisregimer med udgangspunkt i fire forskellige, gensidigt betingede og alligevel relativt autonome dimensioner. Dean fremlægger fire punkter, som en praksisregimeanalyse bør indeholde:

1. Styringens synlighedsfelter
2. Styringens tekniske aspekter
3. Styring som en rationel og gennemtænkt aktivitet
4. Styring som skabelse af identiteter

Min udvikling af genealogien som en opstarts metode i innovation støtter sig i høj grad til disse fire punkter.

Ad 1. Styringens synlighedsfelter.

Her analyserer Dean med et meget Foucaultsk udtryk styringens optikker. Hvad er det for et synlighedsfelt, der karakteriserer et styringsregime? Hvilke lyskilder oplyser og definerer bestemte objekter, og hvilke former for mørke og skygge tilslører og skjuler andre? Her analyseres arkitekturplaner, organisationsdiagrammer, grafer og tabeller. Et godt eksempel er de rum eller den arkitektur, hvori de offentlige institutioner befinder sig. I de senere år er man gået fra små lukkede kontorer, der illustrerede den enkelte offentlige medarbejders magt over klienten, til monstrøse glasmontere, hvor medarbejderne sidder sammen i storrums for at kunne vidensdele og reflektere sammen. Men synlighedsfeltet er ikke bare arkitekturen, men også hvilke fokusområder der blev belyst, og hvilke der gennem generationernes historie blev sat i skygge. Disse spørgsmål hjælper til at belyse de forskellige epokers „blik“.

- Hvad var i fokus i jeres generation med hensyn til arkitektur?
- Hvad var belyst organisatorisk?
- Hvilke organisationsformer var fremherskende?

Case: Børnepsykiatrien

I børnepsykiatriens historie har synlighedsfeltet flyttet sig fra barnet på den børnepsykiatriske afdeling, hvor en gruppe af miljøpersonale observerede og behandlede med udgangspunkt i barnet, til, at det nu er barnet i familien, der er synlighedsfeltet i et ambulansamtaleregime. Dette synlighedsfelt har ændret sig så radikalt, at de børnepsykiatriske ambulatorier ikke kan registrere en samtale med familien alene og få indtjening på den. Synlighedsfeltet kræver barnet eller barnet i relationen for at tælle som en ydelse. Samtidig bliver synlighedsfeltet mere og mere et diagnostisk synlighedsfelt.

Case: PPR

I PPR har der været en lignende udvikling i synlighedsfeltet. Fra et synlighedsfelt, som næsten udelukkende fokuserede på barnets læse- og skriveevner, og som blev belyst ved hjælp af test. Barnet blev med udgangspunkt i dette synlighedsfelt vurderet i forhold til, om det skulle skifte rum til observations- og hjælpeklasser eller endnu mere specialiserede foranstaltninger. I dag er der et synlighedsfelt, der belyser barnet som en del af en dannelsesrelation mellem forældre, andre professionelle (lærerne og pædagogerne) og psykologen, hvor alle skal medvirke i en inklusionsorientering, hvor der kun eksisterer et rum – „klassens rum“ – og de andre rum, hvor der foregik specialundervisning, er underbelyste, hvis de overhovedet eksisterer. Synlighedsfeltet flytter sig mere og mere mod et empowerment-synlighedsfelt og væk fra et diagnostisk.

Ad 2. Styringens tekniske aspekter

Dette felt omhandler styringens tekniske aspekt. Her kan man tale om „styringsteknologier“ også kaldet „styringens techne“. Her er det vigtigt, siger Dean, ikke at forfalde til at se styring udelukkende som en manifestation af værdier og ideologier, men også at forstå styring som teknikker og teknologier. Her spørges der til styring som en teknisk aktivitet. Gennem hvilke midler, mekanismer, teknologier og vokabularier bliver styring gen-

nemført? Hvis styring skal opnå mål og indfri værdier, skal der anvendes tekniske midler. Disse tekniske midler er både en betingelse og en grænse. Et eksempel på dette er de mange teknologiske dokumentationsprogrammer, man for eksempel ser i psykiatrien, som både bestemmer, hvad der skal dokumenteres, men også sætter grænser for, hvad der kan dokumenteres. Her sættes fokus på styring som teknisk aktivitet. Her sættes for både PPR og børnepsykiatrien fokus på de mange forskellige dokumentationsformer, og hvad de medfører.

Disse styringsværktøjer er sammen med teknologierne med til at forme velfærdsinstitutionerne på en bestemt måde. De forskellige styringsteknologier former i sig selv det, de skal styre.

Case: Børnepsykiatrien

I børnepsykiatrien ses en stor vending fra en indre styreform med næsten ubegrænset behandlingstid til en styreform betinget af kontrakter vedrørende indtag og ydelser mundende ud i diagnostiske behandlingspakker, der nøje tidsfastsætter og beskriver ydelserne. Der kategoriseres, hvor der gives midler, og hvor der ikke gives. Der gives midler til et felt, der kan munde ud i en diagnose.

Case: PPR

I PPR er styreformen i radikal forandring. Fra en styreform, som gennem lovgivning iscenesatte PPR som en magtfuld aktør, der bestemte over specialundervisningsressourcer, til en aktør, hvis magt er sat ud af spillet på dette felt, da skolelederne nu selv har de økonomiske ressourcer.

Ad 3. Styring som en rationel og gennemtænkt aktivitet

Denne dimension omhandler de former for viden, der affødes af og selv former styringsaktiviteterne. Her spørger jeg som konsulent til, hvilke former for tænkning, viden, ekspertise, strategier og rationalitet der ses igennem feltets historie. Hvilke specifikke former for sandhed afføder disse videns- og tækningsformer?

Case: Børnepsykiatrien

I børnepsykiatrien ses mange forskellige behandlingsmæssige ideologier igennem tiderne. Nogle steder en kraftig diagnostisk kultur, andre steder

en stærk systemisk tænkning, visse steder en antidiagnostisk narrativ tradition og endelig flere steder et polyfont kor af reminiscenser fra mange epoker.

Case: PPR

I PPR ses en bevægelse fra en lang, lang epoke præget af en testorienteret praksis hen mod en mere og mere konsultativ praksis, hvor der sættes fokus på udvikling og dannelse gennem empowermentgørelse af barnets nære professionelle og familiære relationer

Ad 4. Styring som skabelse af identiteter

Denne sidste dimension vedrører de former for individuel og kollektiv identitet, som styring opererer igennem, og som bestemte styringspraksisser forsøger at skabe (Dean, 2008, s. 74) Dean spørger: „Hvilken status og hvilke kapaciteter, egenskaber og indstillinger forventes der af de myndighedsudøvende (fra politikere og bureaukrater til fagspecialister og terapeuter) og af dem, der skal styres (arbejdere, forbrugere, trafikanter, elever og bistandsklienter). Hvilke former for adfærd forventes af dem? Hvilke pligter og rettigheder har de? (Dean, 2008, s. 75). Det er vigtigt at forstå, at de neoliberale styringsregimer ikke determinerer subjektivitetsformer. De fremkalder, tildeler og faciliterer. Og de er succesfulde, når aktørerne ser sig selv som aktive handlende aktører: som aktiv jobsøgende, som rationel forbruger, som inkluderede børn...

Case: Børnepsykiatrien

Gennem denne optik fortælles en historie om, hvordan børnepsykiatrien har ændret sig fra ikke at være inkluderende i forhold til forældrene. Barnet var ofte anbragt i længere tid og blev behandlet af de forskellige tværfaglige professionelle, som var ansat. I dag er det udredning og diagnostik i tæt samarbejde med forældrene, der udgør synlighedsfeltet, og det længe-revarende behandlingsarbejde, der er i skyggen.

Case: PPR

Her fortælles en historie om, hvordan PPR's rolle tidligere var at klassificere og diagnosticere barnets indlæringsvanskeligheder som eksperter. Barnet blev flyttet til bestemte typer af rum i bestemte typer af specialor-

ganisationer, hvor barnet levede sit liv med andre børn, der tilnærmelsesvist havde samme type problemer. Og hvordan lyset nu rettes mod PPR-medarbejdernes evne til at kunne arbejde med barnet i en inkluderende sammenhæng og det rum, der oplyses, er rummet for inklusion. Hermed illumineres også en organisationsform, hvor PPR-medarbejderne mere og mere bliver nomader, der arbejder med kompetenceudvikling af både børn og familier og andre professionelle, i en ny arkitektur.

3. Trin: Feedback på de enkelte generationers praksisregimer

Hver generation fortæller som sagt med særligt fokus på den tid, de kom ind i organisationen. De andre generationer, der lytter, reflekterer kort over hver generations bidrag, for eksempel ud fra følgende spørgsmål, som de er blevet instrueret i på forhånd, og som gentages for hver generation:

- Hvad var interessant? Hvad gøres meget synligt i denne generation, det vil sige, hvad træder frem?
- Hvilke teknologier dukker op? Hvilke muligheder og hvilke begrænsninger giver disse teknologier? Hvad betyder de for, hvad der ses, og hvad der skygges for?
- Hvilke vidensformer dukker op i denne generation? Hvilke idéer er bærende i denne epoke? Hvilke idéer erstatter de?
- Hvilke organisatoriske rammer dannes og udvikles? Hvordan foregår lederskab og involvering i denne periode? Hvilke andre organisatoriske systemer er betydningsfulde for organisationen?
- Hvilke pligter og rettigheder har borgerne/klienterne/patienterne? Hvilke kapaciteter, kompetencer og egenskaber kræves der af de professionelle?

Afslutning: Meningsfuldheden i næste skridt i innovationen

I min indledning satte jeg fokus på, hvordan proceskonsulenter ofte hidkaldes for at bistå i kortere og længere perioder med at skabe de psykologiske rammer, der kan understøtte de forandringer, som innovation giver anledning til. En vigtig del af dette følgeskab ser jeg for øjeblikket som værende proceskonsulentens evne til at kunne skabe en meningsfuld plat-

form, hvorfra organisationens medarbejdere og ledere i fællesskab kan betragte fortidens bidrag, den viden, tænkning og organisering, som de kommer fra, anskue fremtidens udfordringer og dermed samskabe en fornemmelse af kontinuitet og meningsfuldhed i nuet. Altså skabe de procesuelle kontekster, hvorudfra de ovennævnte karakteristika ved en innovationsproces kan udfolde sig.

Det, som den genealogiske metode kan medvirke til, er at skabe en fælles meningsgivende proces, som er en meget vigtig forudsætning for, at der kan foregå innovation. Ellers kan man risikere, at kravet om innovation ses som en diskvalificering af fortiden og den stolthed, mange medarbejdere har ved det, de har været med til at skabe. Ved at iscenesætte historien i denne genealogiske ramme løftes nødvendigheden af forandringerne også væk fra et lokalt mikroperspektiv og op i en langt større politologisk og sociologisk kompleksitet.

Som begyndelse til skabelsen af de fremtidige innovationsinitiativer opløses generationsgrupperne, og alle sættes sammen på kryds og tværs for at komme med forslag til en proces og begivenhedsplan, som skal danne grundlag og rammer for de innovationsprojekter, som skal sættes i gang.

Alle spørgsmålene i denne fase er strategiske innovative overvejelser, og medarbejdere og ledere bliver i denne fase bedt om at tage denne position og kigge på organisationen ud fra de interessenter og samarbejdspartnere, som påvirker organisationen.

- > Hvad kalder fremtiden på?
- > Hvad kalder den nære fremtid på?
- > Hvad kalder den fjerne fremtid på?
- > Hvad kalder samarbejdspartnerne på?
- > Hvad kalder brugerne, klienterne, kunderne på?
- > Hvad kalder organisationen på?
- > Hvad kalder tiden på?
- > Hvad kalder fagligheden på?
- > Hvad kalder professionaliteten på?

AFSLUTNING

Der er sket enorme innovative ændringer i de senere år i den offentlige sektor. De lukkede offentlige systemer er, på linje med mange andre organisationer, blevet tvunget til at åbne sig mod omverdenen. Nye temaer presser sig på: Den stigende konkurrence fra private udbydere, de mange nye samarbejdsformer, den nye generation af offentligt ansatte, borgernes forskelligartede krav, de ændrede økonomiske rammer, den nye forståelse af, hvilke krav den offentlige sektor kan stille til borgeren, samt nye forståelser af, hvad demokrati og velfærd er. De ændrede betingelser har i vid udstrækning fået følgeskab af mange styringsmæssige reformer, der er kommet marcherende i stadig hurtigere fart de senere år: økonomistyring, mål- og rammestyring, decentralisering, efterfulgt af kvalitetsstyring, dokumentation, akkreditering, evaluering og lean og mange flere styringsværktøjer. De ændrede betingelser medfører et fornyet fokus på de særlige demokratiserings- og indflydelsesprocesser, som er kendetegnende for den danske offentlige sektor. Heraf følger de mange udviklingstiltag, der foregår mange steder i disse år med afprøvning af forskellige typer af samarbejde med mange typer af interessenter: samarbejdspartnere på tværs af sektorer, borgere, brugere, klienter, elever, pårørende, frivillige og private leverandører i forskellige typer af kontraktlige udbud. Dette kræver helt nye former for fællesskaber i samarbejdet. Det er nu, i denne mellemtid, at konsulenterne agerer, og det kræver metoder, der kan forene og innovere på samme tid.

LITTERATUR

- Bason, C., Knudsen, S. & Toft, S. (2009). *Sæt borgeren i spil*. Gyldendal Business.
- Bauman, Z. (2000). *Flydende modernitet*. Hans Reitzels Forlag.
- Bauman, Z. (2005). *Liquid Life*. Polity Press.
- Beck Jørgensen, T. (2007). *På sporet af en offentlig identitet*. Aarhus Universitetsforlag.
- Brinkmann, S. (red.) (2010). *Det diagnosticerede liv*. Forlaget Klim.
- Dean, M. (2008). *Magt og styring i det moderne samfund*. Forlaget Sociolog.
- Derrida, J. (1972). *Difference*. Det lille Forlag.

- Engholm Jensen, K. et al. (2010). *Principper for offentlig innovation. Fra best practice til next practice*. L & R Business.
- Fogh Jensen, A. (2005). *Mellem Ting. Foucaults filosofi*. Det lille Forlag.
- Foucault, M. (1975). *Overvågning og straf*. Rhodos Radius.
- Foucault, M. (1982). *The Subject of Power. Critical Inquiry* 8. University of Chicago.
- Greve, C. (red.) (2007). *Offentlig ledelse og styring*. Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Heede, D. (2004). *Det tomme menneske*. Museum Tusulanums Forlag.
- Jackson, M.C. (2000). *Systems Approaches to Management*. Kluwer. Academics/Plenum Publishers New York.
- Lerborg, L. (2010). *Styringsparadigmer i den offentlige sektor*. Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Melander, P. (red.) (2008). *Det fortrængte offentlige lederskab. Offentlig ledelse efter New Public Management*. Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Nilsson, R. (2008). *Michel Foucault. En introduktion*. Hans Reitzels Forlag.
- Psyke og Logos, nr. 1, 2002: *Subjektivitet i det 21. århundrede*. Dansk Psykologisk Forlag.
- Rose, N. (1998). *Inventing Our Selves, Psychology, Power and Personhood*. Cambridge University Press.
- Rose, N. (1999). *Powers of Freedom, Reframing Political Thought*. Cambridge University Press.
- Sarup, M. (1993). *An Introductory guide to Post structuralism and Postmodernism*. Harvester Wheatsheaf.
- Sløk, C. & Villadsen, K. (2008). *Velfærdsledelse i den selvstyrende velfærdsstat*. Hans Reitzels Forlag.
- Strøier, V. (2011). *Konsulentens Grønspættebog*. Dansk Psykologisk Forlag.
- Tangkjær, C. (2007). De mange styringsværktøjer: Hvor ligger ledelsens muligheder? I: C. Greve, (red.), *Offentlig ledelse og styring*. Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Villadsen, K. (2004). *Det sociale arbejdes genealogi*. Hans Reitzels Forlag.
- Åkerstrøm Andersen, N. (2005a). *Socialkonstruktivistiske analysestrategier*. Roskilde Universitetsforlag.
- Åkerstrøm Andersen, N. (2005b). *Poststrukturalistiske analysestrategier*. Roskilde Universitetsforlag.
- Åkerstrøm Andersen, N. & Thygesen, N.T. (2007). Styring af styringsværktøjer. I: C. Greve, (red.), *Offentlig ledelse og styring*. Jurist- og Økonomforbundets Forlag.