

Governmentality: Styring af styring.

Strategi og systemteori i ledelse.

Ved Vibe Strøjer

Det følgende er et essay om ledelse, strategitænkning og systemteori, set gennem en organisationspsykologisk optik. Jeg vil her causere over, hvordan en systemteoretisk tilgang har bidraget til, og vedblivende bidrager til spørgsmål om strategisk ledelse. Jeg har i dette essay opbygget argumentationen for dette gennem refleksion over to centrale pointer.

1. Den systemteoretiske tilgang i dens forskellige udformninger har været en betydelig strategisk støtte for ledere, både teoretisk og praktisk. Tilgangen rummer, i modsætning til mange andre teorier om ledelse, ikke blot en beskrivelse af mennesker og organisationer i forandring, men understøtter en ledelsesmæssig tænkning om forandringstiltag med et hav af procesteknologier, som sætter fokus på strategiprocesser. Dette fokus omfatter såvel teorierne om forandring, som modeller, metoder og helt konkrete kommunikationsværktøjer til at lede de psykologiske involveringsprocesser. Og dette har været nyttigt, i en periode hvor det særligt har været vigtigt at involvere både ledere og medarbejdere. Det gælder både den klassiske systemteori i sin mere konstruktivistiske udformning med sit fokus på forandring som bevægelse af selvrefererende systemer, Luhmanns operative konstruktivisme med fokus på forandring som kommunikation mellem systemer og den sociale konstruktionisme med fokus på forandring som en fremskrivning af håb og visioner.
2. Faren for en tænkning, der er så æstetisk gennemført, nyttig og populær som den systemiske tænkning, er at den kan tendere til at stivne i sine gamle modeller og tilgange. Tænkningen må forny sig i takt med de nye udfordringer: At kunne agere i den flydende modernitet, hvor alle stemmer skal og må involveres, samtidig med at der topstyres

benhårdt. Adskillige samfundsforskere (Greve 2007) (Seddon2008) (Melander 2008) peger på, at New Public Management bølgen i de senere år har fokuseret på styring og regulering. Denne regulering ses på tre felter: (Greve 2007 s. 13). Som en måde hvorpå staten gennem konkrete aktiviteter sikrer en bestemt adfærd. For eksempel gennem lovgivning. Som den måde hvorpå staten griber ind i økonomien og markedet. Og endelig som forskellige former for social kontrol. Der findes forskellige teknologier, teknikker og måder hvorpå reguleringen og styringen foregår på. Kendetegnende for moderne ledere er, at de i langt højere grad end tidligere styrer et hav af forskellige styringsværktøjer til at styre med. Både hårde værktøjer som akkreditering, benchmarking, fastsættelse og udvikling af standarder, men også at de styrer de blødere styringsværktøjer der har til formål at lære borgerne at styre sig selv. Ledelsens udfordring ligger på evnen til styring af styring. Det er derfor en god ide at føje Governmentality teorierne til den systemteoretiske samling. Disse teorier har netop fokus på strategi og styring.

Strategi i det flydende.

De senere år har dagligdagen i organisationer været præget af et hav af reformer, med dertil hørende iscenesættelse af alle håndte typer af implementeringsprocesser, der helst skal overstås i et hastigere og hastigere tempo. Den økonomiske krise spiller en rolle i forhold til den måde både privat og offentlig virksomhed udfolder strategi- og involveringsprocesser. Flere organisationer har i en lang periode, frem til finanskrisen, haft fokus på involvering af medarbejdere i vision og strategi. Innovation har været iværksat gennem decentrale involveringsprocesser, ofte af længerevarende karakter i "bottom up" prægede processer. I dag central- og topstyres organisationerne i stadig højere grad, gennem en stram økonomisk dagsorden. Det stiller særlige krav til ledelse. For mange private virksomheder er de incitamentsstrukturer, der kan ligge i økonomiske belønningssystemer stækkede. I offentlig virksomhed er der store ledelsesmæssige udfordringer i forholdet mellem den centraliserede styring og fagbureaukратиernes diskurs. I en kultur som den offentlige hvor involvering og innovation næsten har været sidestillet, stiller det store krav til lederne om at kunne stå autentisk på deres ben. Adskillige undersøgelser (Tsoukas, H & Chia, R (2002) Hamel, G.(2009), Fly Steensen, E(2008) peger på, at centralt styrede

strategiprocesser gennemført over en længere periode har en negativ effekt, ikke kun på motivation, følgeskab og medejerskab, men også på effektivitet. Dette stiller krav til ledelse om at stille skarpt på, hvor friheden er til at skabe rammerne for involvering. Konjunkturmæssige vilkår og den strukturelle tidsmæssige diskurs, spiller i øjeblikket sammen i en duet der sætter vanskelige vilkår for bevægelsen imellem det gamle og det nye.

Ideologien og forandringerne marcherer hurtigere frem end man kan nå at lukke og slukke efter det gamle og skabe bæredygtighed for det nye.

Der er mange eksempler på dette. I skolerne foregår der inklusion af børn, der tidligere var situeret i andre typer af strukturer som døgnbehandling, specialskoler og specialforanstaltninger. I dag er de i skolerne, hvilket de fleste professionelle godt kan nikke ideologisk ja til, men problemet er, at den organisatoriske bæredygtighed endnu ikke helt er bragt til stede, for at denne inklusion kan foregå. Et andet eksempel er, at man lukker døgnanbringelsessteder ned, for at bygge nye typer af modeller op, som er gode i deres intention, men som stadig ikke er der. I dette vakuum mellem det gamle og det nye, der er på vej, arbejder lederne nu hårdt i denne samtidighed af at skulle lukke og slukke og samtidig skabe det nye. Det er en stor taktisk og strategisk udfordring. En af de teoretikere, der skarpest analyserer denne bevægelse gennem sit begreb "det flydende", er den engelsk-polske sociolog Zygmundt Bauman. Bauman har gennem halvtreds år skrevet kritiske essays om det moderne samfund. Han er gennem hele sit forfatterskab optaget af at se samfundet som et "opholdssted" for det moderne menneske og undersøger i sine bøger samfundets udviklingstendenser for at give borgerne større mulighed for at forstå deres vilkår i øjeblikket. Hans på en gang kritiske, sarkastiske men også kritiske stil er forbundet med hans mission om at blive ved at sætte spørgsmålstegn ved den menneskelige samfundsskabte virkelighed. På den måde er hans omfattende forfatterskab en overordnet klangbund for de systemiske teorier, og hans ideverden en konstant påmindelse om, at vi aldrig må lade teorier "forstene".

"Det "flydende liv" og den "flydende modernitet" er intimt forbundet. "Den flydende tilværelse" er den slags liv, der tenderer til at blive levet i et flydende moderne samfund. "Det flydende moderne" er et samfund, hvorunder de betingelser i hvilke dets medlemmer agerer, forandrer sig hurtigere end man kan nå at konsolidere sig i vaner og rutiner. Tilværelsens og samfundets

flydenhed fodrer og nærer hinanden. Hverken det flydende samfund eller det flydende liv kan fastholde sin form eller blive på en kurs gennem længere tid.

Kort sagt: Det flydende liv er et skrøbeligt liv, der leves under betingelser præget af usikkerhed. Den mest akutte og stædige bekymring, der jager sådan et liv, er frygten for at blive opdaget mens man tager sig en lur, at man ikke kan følge med de begivenheder, der bevæger sig lynhurtigt, at man bliver efterladt, at man overser sidste salgsdag, at man anbringes med besiddelser som ingen længere begærer, at man først ser, at man skulle have valgt en anden retning, når det er for sent. Det flydende liv er en række af nye begyndelser – og netop af denne grund er det de hurtige og smertefri afslutninger, uden hvilke de nye begyndelser ville være utænkelige, som tenderer til at være de mest udfordrende øjeblikke og giver de værste hovedpiner.”

Zygmunt Bauman 2005 s. 1, 2 og 3 (egen oversættelse)

En central pointe i det ovenstående citat af Bauman er, at betingelserne for de forandringer vi er del af ændrer sig hurtigere, end vi kan nå at konsolidere os i nye vaner og rutiner. Denne lille sætning vækker utroligt gehør i organisationer, hvad enten det er hos pædagogerne i vuggestuen, hos vidensmedarbejdere i forskningsenheder eller i de ministerielle departementer. De fleste ledere og medarbejdere får med det samme mange associationer til den virkelighed, de befinder sig i, når de ser citatet. Baumans pointe er, at når forandringer i vores tid har den særlige karakter, at betingelserne under hvilke vi agerer, ændrer sig hurtigere end man kan nå at konsolidere sig i rammer og rutiner, må vi vænne os til at leve i det flydende. Denne pointe er meget vigtig at holde sig for øje som leder. Det betyder, at der bliver meget fokus på lederens evne til at kunne befinde sig på mange abstraktionsniveauer på samme tid og håndtere en høj grad af kompleksitet. Denne strategiske udfordring benævner jeg ”styring af styring”.

Den systemteoretiske paraply.

Bag etiketten systemteori befinder der sig i dag en vidt forgrenet og tværfaglig ramme, der benytter begrebet ”system”, som grundlæggende begreb. ([Henvisning til kapitlerne i bogen](#))

Michael C. Jackson (Jackson, 2000) fremhæver i sin omfangsrige bog om systemteori og management, at systemteoriens opståen inden for de sociale videnskaber, er et forsøg på at forstå systemer i helheder og ikke bryde dem ned i dele. Systemteorien kan ses som en metodologi, det vil sige som en overordnet "metodologisk" paraply, der rummer flere forskellige tilgange. Den systemteoretiske metodologi beskæftiger sig med de forskellige tilganges socialfilosofiske forudsætninger, deres forandringsteorier, modeller og metoder. Den klassiske systemtænkning er en af de mest dominerende discipliner i organisationsteorien i 50'erne, 60'erne og 70'erne med begreber som: Elementer, relationer, grænser, input, output, omgivelser, feedback, åbne og lukkede systemer, homeostase, kommunikation og kontrol. I organisationstænkningen er man med sådanne fokuspunkter optaget af at konstruere modeller, hvormed man kan forstå, og medvirke til at skabe forandringer. I 1950erne ses gode strategiproceser som afhængige af stram planlægning, kontrol og analyser. I løbet af 60erne og 70erne opstår flere forskellige ofte modstridende synspunkter vedrørende strategiproceser, som både peger på nødvendigheden af strategisk langsigtet planlægning, involveringsprocesser og taktiske alliancer med udvalgte medarbejdergrupper. (Fly 2008 s. 5 og 6). 1980-erne bevidner en bølge af egentlige modeller for strategiproceser. Det er også på dette tidspunkt, at konsulenter med speciale i proceskonsultation begynder at myldre frem for at lære ledere kombinationen af strategisk planlægning og involvering. Og det er på dette tidspunkt den klassiske systemteori og den sociale konstruktionisme for alvor vokser frem i organisations- og ledelsesfeltet i Danmark. De modeller, der påvirker strategiprocestænkningen mest dybtgående, er udviklet af et bredt udsnit af forskellige fagligheder, det være sig biologer, fysikere, kybernetikere, sociologer og psykologer. Fælles for dem er, at de videreudvikler sig fra den klassiske systemteori forankret i Norbert Wiener's bog fra 1948: "Cybernetics" og von Bertalanfy's bog fra 1950 "On General Systems Theory". Disse to bøger er startskuddet til den generelle systemteori. Deres tilgange bliver hurtigt meget populære, og op igennem 50'erne samles forskere fra mange forskellige discipliner årligt til konferencer, der kaldtes "Macy-konferencer". Igen i 70'erne, iscenesætter man konferencer efter samme skabelon, som dialoger mellem teoretikere, forskere og praktikere. Denne reiscenesættelse af systemteorien, udmønter sig i det kalder Jackson "Den Bløde Systemteori".

Den "bløde" systemteori. Denne "bløde" Systemteori fik for alvor vind i sejlene herhjemme i den organisationspsykologiske kontekst med fremkomsten af de to overordnede tilgange,

konstruktivismen og den sociale konstruktionisme. Tilgangen rummer et stort fokus på kommunikation og forandringer med en teori, der henter sin inspiration fra klassisk systemteori. Denne systemteori greb familierapeuterne med kyshånd i 80'erne og inspireret af deres udviklingsarbejde med at udvikle teorier, modeller og spørgeteknikker fandt denne systemiske tænkning over i organisationsverdenen.

Denne "bløde" systemteori gør op med gammeldags strategisk tunge "maskin-metafor" – modeller som man hidtil ser i private virksomheder. Disse tidligere strategiske modeller ser medarbejderne som en gruppe, der skal motiveres på en ofte meget manipulerende facon, som brikker i et skakspil. Man taler meget om at "sælge" budskabet. Det ledelsesmæssige forbillede er den stærke leder, der kan stå på "ølkassen" og med sine brandtaler lede medarbejderne ud i verdenen som en hær. I dag kan man ikke sælge "et budskab". Man kan involvere. Ligeledes deler man i de gamle modeller medarbejderne op i grupper og kasser alt efter hvor "forandringsparate" de er. Derefter iværksætter man særlige typer af "motivations - behandling" alt efter hvilken kategori, de tilhører. Den tunge strategiske proces bliver foretaget af lederne og de få medarbejdere, der er udpeget og findes dedikerede til at stå ledelsen bi i forandringer. Ofte er den samlede manøvre ledsaget og bistået af en konsulent, der skal arbejde hårdt for sit brød, idet processen ofte er svær at få til at leve.

En af grundene til at den systemiske tilgang har stor betydning i organisationsudvikling virksomhed har været, at der udover nogle smukke metaforer og anerkendende teori om forandring, sideløbende med den teoretiske udvikling, skabes et hav af metoder og spørgeteknikker. Den systemiske tilgang bliver derfor hurtigt meget praksisrelevant både for konsulenter, og for organisationernes ledere og medarbejdere. Teorierne dukker endvidere op på et tidspunkt i 80'erne, hvor den offentlige sektor står overfor store ændringer i tænkning om, hvad det offentliges ydelser skal være. Men også et forøget fokus på nødvendigheden af tværfagligt arbejde, nedbrydelsen af kassetænkning, fokus på ledelse og en øget interesse for teorier og modeller, der kan legitimere og sikre medindflydelse og medansvar. Og den systemiske tilgang, og den ideudvikling denne tilgang har inspireret, giver en del gode svar på disse spørgsmål.

De systemiske teorier introducerer metaforer, med en særlig skønhed og respekt, forbundet med det enkelte menneskes særegenhed, og tilbyder en meget konkret og nem forståelig teori om

forandringer: Modstand ses ikke som modstand mod noget nyt, men som handlinger, hvis hensigt er at beskytte det bevaringsværdige. Teorierne introducerer endvidere et fokus på de fremadrettede, samlende, helende, understøttende, anerkendende og visionære bevægelser i organisationernes strategiprocesser. Et perspektiv der passer sammen med den positive psykologis indmarch i pædagogikken. I psykologisk og pædagogisk teori ser man i disse år kunnet en bevægelse væk fra problemorientering, mod en mere anerkendende tilgang. (Cooperrider 2008) Kulturelt set flytter man sig i pædagogik og psykologi fra en fejlfindingskultur, til en kultur af anerkendende processer. På en måde er den anerkendende tilgang (AI tilgangen) yderst simpel; I stedet for at fokusere på det, der ikke fungerer, fokuseres på og understøttes det, der fungerer. Den ønskede adfærd gives opmærksomhed og understøttes, i stedet for at kræfterne bruges på at korrigere den uønskede. Tilgangen dukke op i en tid, hvor organisationsteorierne indtil da har været præget af en relationsforståelse mellem ledere og medarbejdere, som var antagonistisk i sit udgangspunkt. Ledere og medarbejdere ses i denne forståelse som værende parter med modsatrettede interesser. Denne organisationsforståelse matcher ikke længere samtiden, og bliver derfor udfordret af mere moderne forklaringer, som sætter fokus på det nødvendige samspil mellem ledere og medarbejdere. Ideerne om, at ledelse handler om at lægge de rigtige strategier, stå op på ølkassen og dirigere slagets gang, bliver afløst af de systemiske metaforer, der sætter fokus på involvering og processer.

Styring af involvering og strategisk - processuelt medansvar. At kunne involvere medarbejdere og ledere på alle niveauer i fremadrettede strategiske visioner og processer i organisationens liv, er en meget vigtig del af de psykologiske processer i organisationer også i dag. Nutidens organisationsformer medfører krav om samarbejde på kryds og tværs af systemer og grænser, en høj grad af delegering, samt en større målrettethed og evne til teamsamarbejde og selvledelse. Hvis man skal involvere medarbejderne i innovative processer kræver det en forståelse for hele den styringsmæssige kompleksitet som er innovationens kontekst.

Disse forhold betyder, at medarbejdere skal have en større forståelse end tidligere for organisationens overordnede strategier, visioner og mål. Tidligere lå udviklingen af strategi- og planlægningsprocesser næsten udelukkende på de øverste ledes skuldre. I dag tænkes anderledes om de strategiske processer. Medarbejdere er i højere og højere grad med til at

bidrage til selve udarbejdelsen af organisationens visioner, fremtidige indsatsområder og udvikling af kerneydelser. I det offentlige har virksomhedsplaner og strategipapirer, i lang tid kaldt på organisationernes samlede evne til medansvar og delagtiggørelse, i skabelsen af fremtiden.

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, og herigennem fordrer medinddragelse. Kompetencerne i forhold til generel viden om organisationer er steget, samtidig med at uddannelsesniveaulet flytter sig betragteligt op ad i disse år. Medarbejdere, der er "lært op" i virksomhederne og er tilknyttet samme arbejdsplads i mange år, er en sjældenhed. De nye akademiske uddannelser, med deres store fokus på kommunikation, flytter ind i organisationerne, og de insisterer på at være del af de strategiske processer. 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. Ledernes styringsrum har derfor ændret sig fra styring, til styring af styring. Ledernes styringsrum har ændret karakter. De skal kunne sætte rammer, men også delegerer, give ansvar fra sig, og administrere relevant videnstilførsel.

Styringsparadigmerne og styring af styringen.

I talrige bøger, publikationer, artikler og debatindlæg om den offentlige sektor fra de senere år behandles spørgsmålet om, hvordan det offentlige skal ledes og styres. (Greve 2007, Pollit 2003, Klaudi Klausen 2009, Lerborg 2010, Sløk og Villadsen 2008, Melander 2008, Beck Jørgensen 2008). Styringen af ressourcerne, værdierne, medarbejderne, borgerne og økonomien udgør en mere og mere kompleks lederopgave i det offentlige for øjeblikket, og ansvaret i denne kompleksitet trænger længere og længere ned i organisationen i den offentlige sektor. Michael C. Jackson fremhæver som sagt i sin bog om Management og Systemteori (Jackson 2000) begrebet "Metodologi". Begrebet metodologi er som nævnt et overordnet begreb, der kan ses som en paraply, der rummer mange forskellige tilgange og metoder. Den systemteoretiske metodologi har

på det organisationspsykologiske felt indeholdt konstruktivismen, den sociale konstruktionisme og elementer af den postmoderne tænkning. Den tænkning, der nu flytter med ind under paraplyen, er de teoretikere, der bredt set kan benævnes som poststrukturalister med et specifikt fokus på diskursen om styring: Governmentalityteoretikere. Deres tænkning har stor nutidig betydning og relevans for en forståelse af styringsideologier. Den mest prominente socialfilosofiske teoretiker, og en vigtig ophavsmand til denne diskurs, er Michell Foucault. Hos Foucault betegner begrebet "Governmentality" en særlig analyse af forholdet mellem viden og magt i det moderne samfund. Governmentality betegner således de særlige mentaliteter, kundskaber, sandhedsproduktion og styringsmekanismer, som er en bærende del af vores velfærdssamfund. Selvom poststrukturalisterne på mange områder er meget forskellige, kan der sættes fokus på en række fælles træk i deres approach. En vigtig pointe i poststrukturalismen er, at vægtningen af, at erkendelse er kontekstafhængig. Erkendelse er ikke en proces, hvor man undersøger, hvordan tingene i sandhed eller virkeligt hænger sammen eller forholder sig. Filosofi og erkendelse bliver en slags "praktisk" undersøgelse, hvor man kan udvælge en given historisk, teoretisk eller social sammenhæng for at forholde sig til den. Og den måde, man forholder sig til den på er særegen for poststrukturalisterne. Tingene må anskues som aktiviteter, som bliver mulige indenfor en sammenhæng, som ikke kan blotlægges fuldstændigt. Men samtidig er erkendelsen og tænkningen selv med til at definere deres kontekst. Poststrukturalismen rummer et analysestrategisk niveau, der omhandler formningen og konditioneringen af det blik, i hvilket det sociale tilbliven bliver synlig som videnskabelig genstand. En undersøgelse af diskurser er selv en diskurs, og dermed vil de poststrukturalistiske analysestrategier belyse at iagttagelsens tilrettelæggelse, både belyser iagttageren og genstanden, der iagttages. Tænkningens væremåde er i sig selv historisk. Der er ikke en iagttagelsesuafhængig iagttagelse. Det interessante er, at iagttageren ikke eksisterer før iagttagelsen, men bliver til gennem denne. Blikket, det vil sige måden at se på, skaber dem begge. Og som andre styringsværktøjer er de systemiske modeller med deraf følgende styringsværktøjer ikke neutrale, (selv om de er maskeret i en blødere forklædning). I en Governmentality forståelse udgør de bestemte former for magt, der forklarer, afgrænser, beslutter, retfærdiggør, medskaber, normaliserer og patologiserer i det felt de bruges.

"Styringsværktøjer er ikke uskyldige. De styrer betingelserne for, hvordan ledere kan styre... Det er næsten utænkeligt at forestille sig et liv som offentlig leder uden styringsværktøjer. Vi kender

dem alle: Regelstyring, økonomistyring, værdistyring, kvalitetsstyring, projektstyring, kontraktstyring, Bestiller-udfører-modeller (BUM), benchmarking, det sociale indeks, udlicitering, indlicitering. De kommer i en lind strøm som pjecer fra Finansministeriet, Kommunernes landsforening eller økonomiforvaltningen i Københavns Kommune, som cd rommer eller kurser fra konsulentfirmaer eller som diktater fra centralforvaltningerne. Og fælles for dem er, at de (alle) byder sig til som løsningen på lederens udfordringer.” Åkerstrøm Andersen og Thygesen 2007 s. 65

Forfatterne påpeger, at der opstår et problem, når styringsværktøjerne alene opfattes instrumentelt. Altså når man tror, at man til løsning af dette problem ser styringsværktøjerne som et instrument, - som en hammer, der kan løse problemet, at man skal have slået et søm i. Styringsværktøjet kommer herved, siger de to forfattere, til at ses som et instrument der forlænger og omsætter lederens intention til effekt. (Åkerstrøm Andersen og Thygesen s. 65) En del forfattere (Se antologien Sløk og Villadsen 2008) stiller sammen med disse to forskere spørgsmålet om, hvordan teknologierne er med til at forme velfærdsinstitutionerne på bestemte måder. Indførelsen af bestemte styringsteknologier former i sig selv det, de skal styre. Men fordi de systemteoretiske tilgange i deres procesteknologi har rod i en psykologisk forståelse, kan den ideologi om forandring, de bærer med sig synes mindre instrumentel, mindre ideologisk og mere fundamentalt tillidsvækkende end de hårdere styringsværktøjer. Netop derfor må de systemteoretiske tilgange ikke stivne, så de bliver regnet for almenyldige.

Ledelse og Governmentality. Helt overordnet betyder Governmentality styring af styringen.(Dean 2008, Rose 1998,99 og 2009, Villadsen 2004). Governmentality er en samlet betegnelse for de teknikker, styringsværktøjer og procedurer, der styrer og regulerer mennesker på forskellige historiske tidspunkter. Det franske begreb *gouvernementality* bygger på en sammenskrivning af *gouverner*, der betyder at styre eller regere og *mentalite*, som kan oversættes med mentalitet eller indstilling. 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. Foucault påpeger, at styring altid rummer en indstilling eller opfattelse af det objekt, der skal styres og at styring generelt må forstås som struktureringen af det mulige handlefelt for andre. Styringen er en praksis, som i det moderne vestlige samfund viser sig ved, at

lære mennesket at styre sig selv. Neo - Liberalismen har igennem de sidste par hundrede år stået for dette styringsrationale. Vi kan kende rigtig meget af denne ide om, at det moderne individ skal styre sig selv fra hele velfærdspolitikken, men det har i de senere år yderligere betydet forandringer i forhold til, hvordan de professionelle arbejder. 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 og teknikker for, hvordan barnet kan lære at styre sig selv, så det bedre kan leve op til den nye verden af selvstændighed, hvor det er friheden, der er styringen og ikke tvangen. **Dette forhold genfindes i at ledelse i langt højere grad end tidligere styrer styring, i mange forskellige systemers styrings - optikker.** I de nutidige Governmentality studier analyseres det, hvordan man kan analysere relationen mellem stat og borger i en tid, hvor der er fokus på autonomi og frihed. Udover relationen er de rum, der styres igennem også under forandring. Det, der tidligere blev styret centralt, styres i dag gennem mindre enheder, der selv arbejder med at definere rammer og indhold. Samtidig med denne lokalisering af styring i mindre enheder, - "Communities", styres der også gennem centrale, eksempelvis biopolitiske foranstaltninger, som man for eksempel kan se udtrykt i kampagner om sund mad og motion. Den engelske sociolog Mitchell Dean er en af de mange teoretikere, der efter Foucaults død har videreudviklet Foucaults "Governmentality" tema. Han er sammen med professor i sociologi Nikolas Rose en af de teoretikere, der beskæftiger sig med den neoliberale ideologi i nutidens velfærdsstater og de styringsformer, der kendetegner denne. Deres tanker er yderst relevante for ledere og konsulenter i offentlig virksomhed. Dean definerer begrebet Governmentality ved hjælp af ordet "Conduct" som er den engelske oversættelse af det franske begreb for styring, "conduire". Både på engelsk og fransk har dette begreb en dobbelt betydning. Conduct bruges både om det at føre, dirigere og guide, men også i betydningen to conduct oneself, at opføre sig på en bestemt måde, altså det man med et moderne ord kalder selvledelse. Styring er altså også en moralsk aktivitet, fordi den søger at indvirke på, 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: Styring af styring.

"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), nemlig de praksisser der søger at forme, skulpturere, mobilisere og operere gennem individernes og gruppernes behov, lyster, forhåbninger og livsstile. 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 omhandler ikke bare magt og autoritetsrelationer, men også spørgsmålet om identitet og selvet. Styring er en kunst. Styring er en aktivitet, som kræver fantasi, klogskab, dygtighed og knowhow. Når vi undersøger styringen analyserer vi de praksisser, som producerer sandhed og viden samt de programmer og organiserende praksisser, som vi styrer os selv igennem. En anden yderst relevant Governmentality - teoretiker er Nikolas Rose. Rose er oprindeligt uddannet i biologi, inden han skiftede til psykologi og sociologi. Rose sætter fokus på relationen mellem stat og borger i en tidsepoke, hvor borgeren sættes på dagsorden som et individ, der skal anerkendes, således at de kan være agenter i deres eget liv. Begreber som ”empowerment” og udvikling af borgerens evne til at tage sin frihed og håndtere sit eget liv er på dagsorden. I sine første bøger: ”Governing the soul” fra 1989 og ”Inventing Our Selves” fra 1996 er han optaget af at videreudvikle Foucaults Governmentality perspektiv, i.e. forholdet mellem politisk magt, viden og dannelsen af selvet. Han er optaget af, hvordan de discipliner han benævner som ”psy”, har haft en fantastisk indflydelse på vores forståelse af os selv i den vestlige verden. Hans tanke er, at ”psy”erne, (socialrådgivere, psykiatere, psykologer og terapeuter af den ene eller den anden slags) har haft næsten monopol i vestlig tænkning, på forståelsen af subjektivitet. Påvirket af Foucault udvikler Rose i sine første bøger en genealogisk historik om psykologien som disciplin og dens enorme betydning for både den psykologiske viden om mennesker, men også for fremvæksten af en lang række institutionelle former og teknikker som ses i ledelsesteoriernes historie.

Den nye strategiske forståelsesform: Den genealogiske metode. Michel Foucault udviklede, inspireret af filosofen Nietzsche, en særlig form for historieskrivning, han kaldte den genealogiske metode. I den genealogiske metode forsøger man at fremhæve de historisk specifikke processer, som har ført frem til nutidens styrings- og vidensformer. Historien fortælles i den genealogiske

metode for at sige noget om vore nutid. Gennem en genealogisk analyse kan man vise, hvordan mennesker op gennem historien gøres til objekter for bestemte styringsstrategier, og hvordan bestemte typer af vidensformer kategoriserer og former mennesker. Genealogianalysen sætter fokus på, hvordan et praksisregime er blevet etableret på baggrund af en historisk udvikling. Vigtigt for genealogien er inspirationen fra såvel Foucault, men også Deleuze, der begge sætter fokus på, hvordan vores institutioner, og de vidensformer, praksisser og idéer om sandhed, der udspiller sig i disse institutioner er sat sammen. Hvilke magtformer er på spil? Villadsen påpeger i sit forord til sin oversættelse af Deans bog, at det er vigtigt, at man ikke anskuer udvikling som en successiv og sammenhængende udvikling af den neoliberale stat. Han påpeger (Villadsen 2008s.18), hvordan Foucaults historiske arbejde udgør en slags transformationsanalyser, hvor han påviser, hvordan bestemte magtformer vokser frem ved siden af hinanden, erstatter hinanden eller infiltrerer hinanden. Et vigtigt begreb i den anledning er "kontingent", der betyder, at noget fik denne form, men der kunne også være sket noget andet. Dean påpeger, at genealogiens praksis er drevet af, hvad han kalder to impulser: Den første impuls kalder han den diagnostiske og den anden den anti – anakronistiske. Den diagnostiske impuls handler om nutiden og om at anskue nutiden som et sæt af muligheder snarere end at indvarsle katastrofen eller at bevidne forfaldet. "Genealogien har påtaget sig en opgave af en vis kompleksitet, som kræver betydelig skarpsindighed: at udpege det, vi opfatter som nødvendigt og kontingent i de måder, som vi tænker og handler på i relation til "at lede" vores eget og andres liv, samt at afdække, hvilke problematiseringer, der er mulige heraf... I denne diagnosticerende form tilbyder genealogien ikke et tilflugtssted for ulykker, men snarere en forsigtig indføring i de betingelser og nye opgaver, som følger af politisk opfindsomhed". Dean 2008 s. 91. Den anti-anakronistiske impuls handler om fortiden, og om at sikre sig mod anakronistisk læsning af historien. Den viser på én og samme gang, hvordan fortiden er indlejret i nutiden, men begrænser samtidig tendensen til at læse fortiden gennem disse erfaringer. Genealogien forsøger at beskrive fortidens praksisregimer ved hjælp af fortidens egne begreber. Genealogi er kort sagt et tålmodigt arbejde med at lave historier, der kan udfordre eksisterende fortællinger. Den fremviser, siger Dean, en spænding mellem intellektets pessimisme og fornuftens optimisme.

Den politologiske nødvendighed.

Der er sket enorme ændringer i den offentlige sektor i de senere år. De lukkede offentlige systemer er som så mange andre organisationer blevet tvunget til at åbne sig mod omverdenen. Mange temaer presser sig på. Den stigende konkurrence fra private udbydere, de mange nye samarbejdsformer, den nye generation af offentlige 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 udtrækning fået følgeskab af mange styringsmæssige reformer, der er kommet marcherende i stadig hurtigere fart: Økonomistyring, mål - og rammestyring, decentralisering, efterfulgt af kvalitetsstyring, dokumentation, evaluering og LEAN og mange, mange flere styringsværktøjer. De ændrede betingelser medfører et fornyet fokus på de særlige demokratiserings og indflydelsesprocesser, som er kendetegnet for den danske offentlige sektor. Her tænker jeg på de mange udviklingstiltag, der foregår mange steder i disse år med afprøvningen af forskellige typer af samarbejde med mange typer af interessenter: Samarbejdspartner på tværs af sektorer, borgere, brugere, klienter, elever, pårørende, frivillige og med private leverandører i forskellige typer af kontraktlige udbud. Dette kræver helt nye former for fællesskaber i samarbejdet. Der stilles endvidere store krav til samarbejdet på tværs af sektorer. Vi vil i de kommende år komme til at bevidne dødsgramperne i nogle af de gamle ærværdige offentlige strukturer, og fødselen af nogle helt nye typer af offentlige organisationer. De gamle rammer brydes ned til fordel for nye organisationsformer med nyt indhold og nye rammer. Det er i denne mellemtid at konsulenterne agerer, og det kræver metoder, der kan forene og forny på samme tid. De poststrukturalistiske teorier udgør et godt startpunkt for dette, og er samtidig et værdigt bidrag til den systemiske metodologi. .

Afslutning.

Jeg har med dette lille essay tilstræbt at give en praksisnær beskrivelse af de nutidige strategiske udfordringer i ledelse: At befinde sig i en topstyret organisation med en risiko for en stigende grad af demotivation. Dernæst har jeg udfoldet den systemteoretiske metodologi, i et kort historisk genealogisk perspektiv med betragtninger over, hvorfor netop den systemiske optik kan være

nyttig både praktisk og teoretisk for lederskab. Lederskabets aktuelle udfordring består først og fremmest i at kunne styre styring. Dette stiller store krav til lederens evne til at kunne håndtere processer på mange komplekse niveauer. Det systemteoretiske paradigme har indtil videre medvirket til at give ledere teorier, modeller, involveringsmetoder og kommunikationsværktøjer som er tilpasset til, og samtidig medskabende af den realitet lederne er en del af. Men det systemteoretiske paradigme må tilføres nye perspektiver for ikke at blive et arkæologisk koryfæ. Sluttelig har jeg derfor kort gennemgået en tilgang, der for øjeblikket dukker op i horisonten, og som jeg anser for at være et nyttigt som et strategisk hjælperedskab for den offentlige leder, nemlig Governmentality tænkningen. Denne tilgang, der er kritisk uden at være fundamentalistisk, sætter lederne i stand til strategisk at kunne samtænke både strategi, styringsværktøjer og ideologier, og dette er lige præcis den cocktail, ledere har brug for i disse år.

Litteraturliste:

Andersen, Åkerstrøm & Thygesen, Niels Thyge (2007). *Styring af styringsværktøjer*. i Greve(red) Offentlig ledelse og styring

Bason, Christian, Knudsen, Sune og Toft, Søren. (2009) *Sæt borgeren i spil*. Gyldendal Public

Bauman, Zygmunt; 2000: *Flydende modernitet*. Hans Reitzels Forlag

Bauman, Zygmunt. (2005). *Liquid Life*. Polity Press

Bauman, Zygmunt. (2006). *Liquid Fear*. Polity Press 2006

Borch, Christian & Thorup Larsen (red) 2003: *Luhmann & Foucault til diskussion*. Hans Reitzels Forlag

Brinkmann, Svend(red) (2010). *Det diagnosticerede liv*, Forlaget Klim

Cooperrider, Whitney & Stavros(2008). *Appreciative Inquiry Handbook*. Berrett-Koehler Publishers, Inc San Francisco

Dean, Mitchell. (2008) *Magt og styring i det moderne samfund*, Forlaget Sociolog

Derrida, Jacques. (1972). *Difference*. Det Lille forlag

Foucault, Michel. (1975) *Overvågning og straf*. Rhodos Radius

Foucault, Michel.(1982) The Subject of Power. *Critical Inquiry* 8. University of Chicago

Greve, Carsten (red) 2007: *Offentlig ledelse og styring*, jurist og Økonomforbundets Forlag

Heede, Dag; 2004: *Det tomme menneske*. Museum Tusulanums Forlag

David Howarth. (2000). *Diskurs. En introduktion*. Hans Reitzels Forlag

Deleuze, Gilles og Guattari, Felix. (1991) *Hvad er filosofi?* Gyldendal

Fly Steensen, Elmer. (2008). Virksomheders strategiprocesser og præstationer: Top – down styring skader effektiviteten. *Ledelse & Erhvervsøkonomi*. 72. årgang nr. 1/marts 2008

Hammel, Gary. (2009) Moon Shots for Management. *Harvard Business Review*. February 2009

Jackson, Michael C; 2000: *Systems Approaches to Management*. Kluwer Academics/Plenum Publishers New York

Jensen, Anders Fogh. (2005) *Mellem Ting. Foucaults filosofi*. Det lille forlag

Jørgensen, Torben Beck (2007). *På sporet af en offentlig identitet*. Aarhus Universitetsforlag

Klausen, Kurt Klaudi. (2009). *Strategisk ledelse. De mange arenaer*, Syddansk Universitetsforlag

Lerborg, Leon. (2010). *Styringsparadigmer i den offentlige sektor*. Jurist og Økonomforbundets Forlag

Melander, Preben(red) (2008). *Det fortrængte offentlige lederskab. Offentlig ledelse efter New Public Management*. Jurist og Økonomforbundets Forlag

Nilsson, Roddy. (2008) *Michel Foucault. En introduktion*. Hans Reitzels Forlag

Pollitt, Christopher (2003). *The Essential Public Manager*. Open University Press

Psyke og Logos, Nr. 1, 2002: Subjektivitet i det 21. århundrede. *Psykologisk Forlag Psyke og Logos*,
Nr. 1, 2002: Subjektivitet i det 21. århundrede. Psykologisk Forlag

Sløk, Camilla og Villadsen, Kasper(red) (2008) *Velfærdsledelse. I den selvstyrende velfærdsstat*.
Hans Reitzels Forlag

Rose, Nikolas. (1998) *Inventing Our Selves, Psychology, Power and Personhood*. Cambridge
University Press

Rose, Nikolas (1999). *Powers of Freedom, Reframing Political Thought*. Cambridge University Press

Rose, Nikolas (2009). *Livets politik. Biomedicin, magt og subjektivitet I det 21. Århundrede*
Dansk Psykologisk Forlag

Sarup, Madan. (1993) *An Introductory guide to Post structuralism and Postmodernism*. Harvester
Wheatsheaf

Sedon, John (2008) *Systems Thinking in the Public Sector*. Triarchy Press

Tangkjær, Christian (2007). De mange styringsværktøjer: Hvor ligger ledelsens muligheder? I
Greve, Carsten(red) *Offentlig ledelse og styring*. Jurist og Økonomforbundets forlag

Tsoukas, Haridimos & Chia, Robert: On Organizational Becoming: Rethinking Organizational
Change. *Organization Science*. Vol.13, No.5, september – oktober 2002, pp. 567 - 582

Villadsen, Kasper. (2004). *Det sociale arbejdes genealogi*. Reitzels forlag