

Gorm Harste

Departementaltitet eller guvernamentalitet

– organisationers og organisations-
teoriens historiske sociologi

Artiklen undersøger de selvbeskrivelser, der er blevet fremsat i forsøgene på at organisere organisation lige siden 1000-tallet. Moderne organisationsforståelse er opstået gennem hundreder af år. Koder for organisatorisk kommunikation er blevet sammensat, udviklet og raffineret eksempelvis i konflikter om centralisering eller decentralisering i korpsånd og i bureaukrati. I tolkningen heraf anvendes Niklas Luhmanns begrebsdannelse, der udviser en anden tilgang til organisationshistorie og organisationssociologi, end den, der kendes fra Weber og Foucault.

Søgeord: Organisationssociologi, Foucault, Luhmann, historisk sociologi.

Når vi i dag forsøger at ændre på organisationer, deres ledelsesforhold, deres regler, etik, personaleforhold og gøre dem dynamiske, fleksible, tempoforhøjede, refleksive, visionære osv., er det dybt indgroede og tilvænnede historiske lag, vi forsøger at bearbejde. Skal vi forstå fænomener som ledelse og organisation, må vi derfor gå meget længere tilbage end den gængse organisationsteoretiske beskrivelse, der har det med at begynde ledelsens historiske sociologi i tiden omkring Første Verdenskrig med Fredrick Taylor, Henri Fayol og frem for alle Max Webers bureaukratiteori (Perrow 1974; Morgan 1986; Luhmann 2000c). Faktisk var napoleonskrigene også udsat for ledelse og organisation, Ludvig den 14.s enevældige styre var det, og endda korstogene var organiserede og ledede.

Organisations- og ledelsesteori har antageligvis knap 1000 års historie at se tilbage på. Selv om man i en lang række forhold kan gå tilbage til Romeriget og den græske antik, kan man sige, at komponenterne samledes ved den kristne organisering af højmiddelalderens vidtstrakte kirkelige interaktionssystem. Den kirkelige kodificering vil udgøre det første nedslag, jeg vil foretage. Næste nedslag følger den forandring, væksten i staternes forvaltning udgjorde i det hierarkiske standssamfund i slutningen af 1500-tallet (senrenæssancen) og igen i slutningen 1600-tallet. Det er den, der udgør den centrale reference for det, nogle historikere, fx Alexis Tocqueville (1967 [1856]), kalder den administrative eller organisatoriske revolution. Kort efter fulgte en despotismekritik af den organisatoriske revolutionering af styreformen, nemlig med magtdelingen af de funktionssystemer organisation måtte håndtere. Delingen karakteriserer oplysningstiden, der førte til en forfinelse af organisations- og ledelsessemantikker, som igen efterfulgtes af det moderne brud i den tid, der karakteriserer den franske revolution i bred forstand, og som direkte har konstitueret vores nuværende modernitet.

I en analogi til arkæologien kan man tale om lag på lag, der er dynget oven på hinanden, og som vi i dag kan udgrave i arkiver og gamle tekster. For organisatorisk ledelsessemantik blev skrevet ned, beskrevet og omskrevet og gjort til genstand for utallige diskussioner, skænderier, intriger og sågar borgerkrige. Konflikterne var en konsekvens af, at meget af organisationssemantikens udvikling drejer sig om (stands)samfundets markeringer af centralisering og decentralisering altså om topstyring og om uddelegering, og det er de markeringer, denne artikel vil fastholde.

Max Weber har beskrevet meget af dette. Men ofte er det sket kryptisk og med uklare referencer al den stund, at store dele af hans værker herom ikke var færdiggjorte ved hans pludselige død i 1920 (Weber 1980 [1922]; Harste 2006). Han beskrev den begrebshistoriske udvikling religionssociologisk, bysociologisk, økonomihistorisk, politisk historiske, retssociologisk og forvaltningshistorisk og kan på den måde indirekte siges at have taget udgangspunkt i den funktionsdeling af samfundet, som kendes siden Charles Montesquieus berømte beskrivelse af de forskellige former for lovsammen-



hænge i sit store værk *L'esprit des loix* fra 1748 (Montesquieu 1749). Webers teori om bureaukratiet er så velkendt, at den ikke skal gentages her. Grundfiguren er de preussiske forvaltningsreformer under Friedrich Wilhelm fra 1722 og igen 1806-1817, der udgjorde et hovedtema for hans datids historiske sociologi, som den kendes eksempelvis hos Otto Hintze (Hintze 1962; 1975 (opr. 1890erne til 1930erne)). Webers tilgang i analysen af det, han kaldte "meningssammenhænge" og deres "kulturbetydning", var i høj grad begrebshistorisk og fulgte, hvad man siden Immanuel Kant har kaldt en "diskursiv erkendelse" (Weber 2003:109; Kant 1974 [1781/1787]:B 93). Indledningsvist vil jeg tilsvarende fremhæve organisationsbegrebets historie.

"Organisation" – en kort begrebshistorie

Organisationer har alle dage haft brug for at kunne kommunikere med sig selv, og det vil sige skabe begreber, idéer og betydninger om, hvad de er for nogle størrelser. Den gængse organisationssociologiske fremstilling har imidlertid været meget tilbageholdende over for en erkendelse af de dy(b)der, der ligger i organisationsledelsens semantiske historie. Organisationsteoriens historie er lige så lang og kompleks som organisationers. Der er, som Niklas Luhmann gør opmærksom på, i høj grad tale om et usandsynligt evolutionært forløb (Luhmann 1990a). Organisationsbegrebet selv har en historie, hvor det nuværende ord for social "organisation" først meget sent indtræder i sin nuværende betydning, mens begrebet har en længere forhistorie.

Organisationer kan bredt defineres som sociale systemer med en afgrænset kompleksitet. Men mere præcist er et socialt system først en organisation, hvis det kan forsøge at koordinere sine beslutninger om koordination af aktiviteter i sådan et omfang, at beslutningerne eventuelt kan tages om, og organisationen reorganiseres (Luhmann 2003; 2000c). "Organisationens" begrebshistorie viser således tilbage til en kobling mellem "organisation & reorganisation", en betegnelse der i form af et begrebspar udfoldede sig i den reformiver, som prægede tiden op til Den franske revolution. Begrebet "reform" konkretiseredes i den franske municipale administration til at vedrøre byers organisation og reorganisation. Dette hang sammen med den afvikling af byernes korpora-

tioner, som finanskontrolløren og førsteministeren Maupeou satte ind i 1771, som "ville han en revolution" (Mousnier 1980:619ff). I stedet for begrebet om "korporation" anvendtes derfor det ligeledes organiske begreb om "organisation". Abbed Emmanuel Sièyes' berømte skrift *Qu'est-ce que le tiers état* fra 1789 regnes som det første skrift, der anvendte begrebet organisation som et substantiv om sociale sammenhænge (Sieyes 1982 [1789]:31; Rossum & Böckenförde 1978:567).

Andre begreber var på det tidspunkt gængse. "Administration" har været brugt siden romerne, "forvaltning" ("Verwaltung") kom frem i 1200-tallet, og udtrykket "bureau-kрати" var et sarkastisk anti-despotisk udtryk for et "kontor-styre", der dukkede op i midten af 1700-tallet (Albrow 1972). Bag de betegnelser ligger en omfattende mængde koder og semantikker, der kunne udgøre en kompleks dydslære for offentligt udnævnte og ansatte embedsmænd. Organisationer består ifølge Niklas Luhmann af kommunikation, og organisationers historiske sociologi udgøres derfor i sin substans af historien om, hvordan organisationer har kommunikeret med sig selv (Harste 2009). Afgørende i den kommunikationshistorie er de distinktioner og koder, der har optrådt i det, der engang hed dydslære, og som i dag under andre navne fylder konsulentfirmaernes medarbejder- og ledelseskurser.

Foucaults styringsperspektiv vs. Luhmanns delegationsperspektiv

Michel Foucault har beskrevet ledelsesdiskursernes udviklingshistorie. Det gør han fra den tidligste antikke hyrde metaforik, om hyrden der leder fårene, over den kristne pastorale teologis fortolkning af hvad ledelsen (hyrden) skal gøre ved de får, der bliver borte og følgelig må underlægges inklusion eller eksklusion, og frem til enevældens udviklinger af styringsdiskurser fra disciplinering til den såkaldte "*gouvernementalité*". Guvernamentalitet hæfter sig ved den klassiske styreformanalyse af ledelsen. "Gouvernail" henviser til det rør, som styrmanden dirigerer, og guvernamentaliteten beskriver den komplekse ledelsesteknologi, der muliggør styret. Udtrykt i Foucaults berømte terminologi udvikler styret sig under enevælden i faser, fra den panoptiske disciplinerede form, som er meget parallel til Webers beskrivelse af den bureaukratiske centraladministration, til en – med et aristotelisk udtryk – "biopolitisk" og dvs. befolknings- og velfærdspolitisk form. Alt det drejer sig om udviklinger i det lange 1700-tal (1680-1830), nemlig i analyser af hvorledes det går op for staternes etatslige eliter, at de håndterer meget sammensatte, sammenhængende forhold, der består af mængder af små forskelligheder, som omplacerer individernes forhold til skoler, familier, værksteder, veje, pladser, byer, penge, kroppe, sygdomme osv. Ofte anvendes Foucaults tolkninger, som omhandlede de forandringer, nu i det 21. århundrede, hvilket er en fremragende bedrift fra Foucaults side at kunne beskrive sådanne udviklingspotentialer. Men trods Mitchell Deans og Anders Fogh Jensens redegørelser

overser man ret beset ofte, at det faktisk er 1700-tallet og ikke vor aktuelle samtid, Foucault har analyseret (Dean 2006; Fogh Jensen 2005: 283ff.; Borch & Larsen 2003). Dette medfører også en forskydning i retning af en klassisk fransk næsten ortodoks politisk fortælling, der har været om datidens såkaldte enevælde, hvor styringsformen var afgørende og følgelig kunne reformeres og endda revolutioneres. Heri har ligget et styrings- og kontrol a priori, som rummer en række indsigter, men fortællingen bliver misvisende som redegørelse for en organisationsform af en reelt betydelig mere magtdelt karakter (Cosandey & Descimon 2002).

Over for *gouvernements-* og styringsfortællingen vil jeg derfor markere en anden historisk fortælling om *departementaliteten*. Den er lige så gammel, og den hæfter sig ved organisationers mulighedsbetingelser for at uddelegere og decentralisere, altså skabe magt ved at uddelegere magt og dermed give afkald på magt. Modsat den Weber-Foucaultske fortælling kan man her knytte analysen til sociologer som Émile Durkheim og Niklas Luhmann, der dog ikke selv har gennemskrevet organisationssystemernes videnssociologi. De har begge direkte fokuseret på, at man siden Montesquieu (1748) har kunnet iagttage magtdelingen, arbejdsdelingen og den funktionsdeling, som organisationer muliggjorde. Funktionsdelingen fastholder nemlig et styringsparadoks. Den forudgående "opfindelse" af organisationssystemet i løbet af højmiddelalderen og den tidlige enevælde gjorde på den ene side, at Europas stater fra midten af 1700-tallet som centraladministrative forvaltninger kunne forsøge at holde sammen på funktionssammenhænge, der ellers på den anden side var radikalt differentierede i den forstand, at uddannelse, økonomi, ret, videnskab, kunst, krig og kærlighed beskrev sig selv som så ud- og adskilte, at de ikke kan styres udefra, kun indefra. I det politiske system kommunikerer på den ene side om, at delene kan forenes og styres. Men de er på den anden side alle adskilte og er blevet udskilte gennem historiske processer, der sætter dem op over for hinanden uden at sikre enhed og suveræn monarkisk eller folkelig styring af dem. Statslig enhed og national identitetsskabelse i et samfund, der består af forskellige funktionssammenhænge, kan således ikke længere anses for en mulighed. Men påstandene om, at en ledelse kan forene dem har været mange.

Den korte fortælling

I en kort fremstilling kan man argumentere for, at de historisk vigtigste ledelses- og organisationsmodeller, som eksempelvis også udgør referencen for gængse lærebøger som Gareth Morgans (1986), er indeholdt i Leonardo da Vincis næsten for legendarisk berømte freske fra 1495 af den hellige nadver i refektoriet i Santa Maria delle Grazie i Milano. Fresken er imidlertid ikke fortærsket og udslukt, men viser fortrinligt, hvor langt vi må gå tilbage for at få hold på semantikker om bureaukrati, organisationskultur, netværksledelse, topledelse, organisatorisk kommunikation, embedsdisciplin og personlig

psykologi, inklusion og eksklusion, magt og intriger, uddelegering og individualisering, innovation og involution, angst og frygt, ro og stress. Frem for alt viser maleriet overgangen fra højmiddelalderens korpsåndsteorier til senrenæssancens centralperspektiviske bureaukratimodel, der indrammer såvel scenen med Jesus og de tolv disciple, som den sal fresken er malet i. Det er et billede af dilemmaer, kommunikative ambivalenser, distinktioner og deres paradokser, og det er et typisk motiv for ikke mindst mødesale i højmiddelalderens og renæssancens italienske bystater. Jo mere stramt billedet var malet, jo mere centralisering fordredes. Omvendt viser Paolo Veroneses billeder som eksempelvis brylluppet i Kana en uhyre decentraliseret scene med kvinder, børn, afrikanere, muslimer og sågar hunde. Kana-billedet hænger i republikken Venedigs kloster San Giorgio Maggiore, og Veronese blev i midten af 1500-tallet genstand for Trento-koncilets angreb på grund af sin næsten kætterske tilgang til samfundsorganisationen.

Siden dengang er der overordnet iagttaget ikke sket meget i organisations-teorien bortset fra videre raffineringer og specialiseringer. For at forstå en så uhyrlig påstand, der strider mod alle mytiske antagelser om, at ledelse er på forkant med udvikling, er innovativ og fremtidsorienteret, må vi gå tilbage til 1100-tallets udvikling af korpsåndslæren (Kantorowicz 1957; Quillet 1972; Berman 1983). Kort fortalt kan man således hævde, at nutidens *new speak* om *corporate identity* og *corporate spirit* blot udgør en forlængelse af senrenæssancens, enevældens og den tidligere oplysningstids beskrivelser af en *esprit de corps*, der igen udgjorde en sekulariseret genbeskrivelse af det, man i højmiddelalderens organisering af kirker og klostre kaldte *corpus spiritus*, altså den organisatoriske inklusion af den hellige menighed ind i sig selv og eks-kommunikation af alt anderledes. De sidste årtiers fortællinger om "organisationskultur" opstod således som modbegreb til det "bureaukrati", der imidlertid blot var en formel kodificering af en historisk specifik *esprit de corps*.

Højmiddelalderens kodificering af korpsånden

Indtil begyndelsen af 1100-tallet var ledelse og organisation endnu forstået ud fra tilknytningen til givne levende personer. De, der administrerede som Guds tjenere, gjorde det som konkrete individer (minister betød tjener, og en tjener var i service). Det betød, at tjenesten helt konkret ikke kunne række ud over individerne. Dens form var partikulær, og det var ikke relevant at adskille formen fra det partikulære.

I slutningen af 1000-tallet rakte kirkens administration imidlertid længere og længere ud, fra England i nord-vest (erobret i 1066) til Det hellige land i syd-øst. I dag, efter telegrafene, tænker vi måske nok den afstand som en distance, der kan beherskes på den ene eller den anden måde. Tidligere havde afstande imidlertid den form, de nu havde, man kunne gå, ride og rejse til søs og det tog – næsten – evigheder. Distancen var knyttet til den rejsende selv, og budskaber kunne ikke sendes hurtigere end budskabets bærer. Budskabet var

altså afhængigt af bæreren, gesandten. Kommunikationen var individet.

I Romerriget havde man ganske vist haft en omfattende semantik om gesandter som "legati", hvorfra begrebet delegation stammer (Thomasson 1991). Ifølge den legendariske Johan Madvigs store undersøgelse var romersk organisation og forvaltning imidlertid for semantisk underudviklet til at tage sig af det store riges komplekse opgaver; organisationsformen fik ikke den selvstændighed, der senere blev udviklet i kirkens organisering af menigheden, som det Paulus kaldte et korpus af lemmer (Madvig 1881; Paulus 1.Korinterbrev kap. 12). Den ellers så veludviklede romerret førte ikke til nogen selvstændig forvaltningsret. Først med Theodosius d.2. skabtes i Det østromerske kristne rige en lidt mere fast administration, men uden en tilsvarende semantik om permanente funktioner (Koselleck et al. 1992:7-27; Bréhier 1970:81).

Med organiseringen af kristendommen var individet imidlertid ikke nødvendigvis identisk med kommunikationen. Man kunne tro på individets tro(-)værdighed som *fides* (jf. engl. "fidelity"), der eksempelvis i Karolingeriget kunne anvendes om en udsending, en *missi dominici* og en *com missi*, en kommissær, der kunne anvendes til *communis care*, til kommunikation (Poggi 1976:18ff; Ertman 1997:41-48, 67). Hvis ikke individet var tro(-)værdigt, kunne det ikke være medlem (*membra*) af det korps eller *corpus christi et spiritus*, der som del af den paulinske hellige menighed kunne anvendes som Guds tjenere til administration af den vidtstrakte kirke og dens mange klosterrammeslutninger. Individet kunne altså være inkluderet eller ekskluderet som ekskommunikeret.

Når kirken havde kunnet række sine forgreninger så langt ud i slutningen af 1000-tallet, skyldtes det, at den indadtil havde forstærket sine inklusive mekanismer. Spørgsmålet om, hvad der talte som tilstrækkelig inklusion, var blevet kraftigt forstærket under tyskeren Hildebrand, der udnævnt til pave Gregor den 7. havde formuleret et pavediktat (i 1075), om hvorledes paven kunne være biskoppernes biskop. Dermed skabtes en hierarkiseret inklusion af inklusion, og modsætningen til denne specialisering indadtil blev en forstærkelse af ekskommunikation udadtil (Luhmann 2000b:152, 233ff;1995). At være "medlem" af kirkens korpus var at være opslugt som lem i en krop, hvilket man kunne kommunikere om rituelt og liturgisk i sakramenterne og frem for alt i nadveren. Tog individet del i Jesu blod og legeme, var det "part" i den hellige korporation som "med-lem" af korpset. Ordet tog bolig i kroppen, og derfor er nadvermodellen så vigtig i organisationshistorien. Forstærkelsen af bøn, liturgi og ritualer, af sakramenternes hellighed kunne udskille en sakral inklusion fra et mindre troværdigt socialt liv. Ihærdig inklusion kunne sikre ikke blot kendskab til kirkens opfattelser og doktriner, men også sikre, at individet kunne fortsætte fortolkninger i forlængelse af den ånd, der herskede i kirken. Guds lam var blevet til menighedens hyrder, der gennem indoktrineringen i flokken af hyrder kunne anvendes som parter, der var udsendinge (*partes*), fx *departi dans les provinces*. Sådanne kirkelige delegater kunne, spe-

cielt som beskrevet i Bernard de Clairvaux' indflydelsesrige *De consideratione*, udstyres med fuld magt, *plenitudo potestatis*. (Morris 1989:206; Quillet 1972; Mitteis 1974 [1940]). Dermed fik man imidlertid også brug for en ny beskrivelse af denne administrative form. Den kom med pariserrektoren Pierre Abelards elev og senere biskop af Chartres, John of Salisbury. Han fremstillede i *Policraticus* fra 1159 den første generelle lære om kirkens korpus og dermed den første organisationsteori, hvor organisationen ikke blot var identisk med dens individuelle medlemmer (Berman 1983:276ff).

Organisationen fik en form, hvis koder bestod af markeringen af inklusion og deltagelse i korpset. Korpsånden, *corpus spiritus*, havde fået sin første teori, der igen kunne anvendes af kirken til at videreudvikle korpsånden, så kirken kunne magte sin egen magt. Med denne selv-referentielle, selv-organiserende og i realiteten selvbeskrivende magtskabelse kunne den kirkelige organisation magte styring, fordi den kunne uddelegere magt ved at skabe begreber om kommunikation, organisation og magt (Harste 2010b). Ledelsesmagt har sidenhen bestået i at magte den magt, der magter afkaldet på uddelegeret magt. Magtmediet var Helligånden, der som kommunikationsform - lige som internettet - kunne synkronisere over store afstande. Hvor internettet synkroniserer informationer, synkroniserede Helligånden imidlertid fortolkninger. Dengang kunne det være år at sende beskeder fra den ene ende af Europa til den anden, men med Helligåndens korpsånd og fortolkningsgejst kunne man have en sikkerhed for fælles fortolkninger i den vidstrakte organisation, idet den præsente ånd i centrum kunne "re-præsenteres" decentralt.

Dermed satte den klerikale stand sig også over den kæmpende (ridder) stand, og borger- og bondestanden, da kirken jo havde autoriteten (*auctoritas*) til at fortolke enighed og uenighed og således til at organisere den ånd, hvori uenigheder eventuelt måtte bekæmpes (Koselleck, Hilger 1982:7-15; Quillet 1972). Opfindelsen af organisationen gik således forud for stænderordningerne ("sociétés d'ordres") og deres efterfølger nemlig "samfundet" slet og ret ("société", "society").

Det mærkelige og tilsyneladende rodede ved *Policraticus* er, at John of Salisbury indkoblede både teologiske, historiske, juridiske, politiske, militære og økonomiske betragtninger i en kompleks form for ikke at sige en pærevæling. Pointen hermed er imidlertid at have skabt en organisatorisk form for, hvad vi mange hundrede år senere vil adskille og differentiere funktionelt. John fastholdt, at det, han kalder "differentiation" af "funktioner", der som en "helhed af dele" skabes inden for det kirkelige korps og netop ikke uden for. Magtdeling, retlig, videnskabelig, kunstnerisk, militær og politisk specialisering var dengang helt umulig at foranstalte og blev senere kun mulig, fordi organisation var blevet et organiseret forehavende.

Dermed får vi også grundformen for de næste 400 års stridigheder om organisatorisk centralisering og decentralisering, og som faktisk kort forinden var begyndt med striden mellem magtcentralisten Bernhard de Clairvaux

og decentralisten, Pierre Abelard (Grane 1964). Visionerne om den form diskuteredes senere i den såkaldte universalistrid ud fra styrken i kravet om centralisering. Da handelshøjskolernes managementkurser ikke fandtes, satte forløberne for Science Po i Paris sig til at anfægte, hvorvidt nadvermodellen markerede realiteter eller symboler, når Jesu blod og legeme blev transsubstantierede. Diskussionen, om hvorvidt "dette legeme" substantielt eller blot symbolsk kunne være Jesus, var i sig selv for symbolikken og dermed som i Veroneses tilfælde for decentraliseringen af samfundets organ(-)isation. At Kristus faktisk var til stede som Jesus, altså ikke blot i ånd, men også substantielt, betød omvendt, at ledelsen korporligt blev inkarneret i medlemmerne, altså med et ånd- og håndfast greb om deres aktiviteter.

Marsilio af Padua formulerede som rektor i Paris det store værk *Defensor Pacis*, der over 400 sider vender og drejer nadvermodellen og når frem til, at den symbolske magt var tilstrækkelig (Marsilio 2001 [1326]:9-27, 369-370, 392, 415). Den lod sig jo manifestere. Faktisk ser man også den symbolske magt udfolde sig i de gotiske kirke-, rådhus- og universitetsbyggerier i Nordfrankrig, Sydengland, Flandern og helt til Köln og Trondheim. Med Norbert Elias og Hendrik Spruyt kan man rekonstruere beskrivelser af de processer og de netværk, der op igennem højmiddelalderen uophørligt forstærkede de centrale mekanismer, som truede integrationen af delene i kirkens helhed (Elias 1976 [1939]; Spruyt 1994). Højmiddelalderen var således fyldt med netværksledelse, og netværkene stemte ikke overens.

Aflukningen af embedsstanden som stat og gehejmeforvaltning i senrenæssancen

Renæssancens brud på kirkens formuleringer af, hvad der er organisation og ledelse, består i flere forhold. Det første er umiddelbart rent teoretisk og består i genopfindelsen af centralperspektivet, der som organisationsmodel nok optræder som ramme for datidens arkitekter og billeder af kirkemøder, men først slår rent igennem meget senere i 1660'erne. Centralperspektivet betød i første række mere for kortlægning (atlas) og for fæstningsbyggeri. Imidlertid forøgedes afstanden helt til Sydamerika, men det gjorde blot, at de kirkelige modeller for håndtering af udsendinge blev endnu stærkere kodificerede og endnu mere eksakte redskaber (Elliot 1989).

Trykpressen skabte imidlertid et stærkere pres på centraliseringen (Eisenstein 1983; Luhmann 1997:291-301). Trykpressen slog igennem i de centrale italienske og sydtyske bystater og grevskaber. Pludselig kunne tusindvis af bibellæsere formulere deres egne uenigheder, og det er præcist, hvad Leonardo beskrev med sit maleri. Ledelseskommunikationen kunne blive udsat for diskussion, spørgsmål, ekskommunikation, intriger og magtkampe. Leonardo deler disciplene i fire fløje plus Judas. Forsynets sikring af enighedens naturlige ret brød sammen, og Niccolò Machiavelli kunne skrive sit værk om *Fyrsten* (1512), der måske nok udgør en ledelsesteori om magt-

kampes intrigante udfoldelse, men netop ikke – som datidens mange anti-machiavellister fordrede – markerer hvordan ledelsen er bundet til organisationen. Endnu op i 1500-tallet havde embedsholderen, *ex officium* været i besiddelse af sit embede som et *beneficium*. (Ertman 1997:77-83).

Når det afgørende brud kom med Jean Bodin's enorme temmelig retssociologiske værk *Les six livres de la république* (i 1576), skyldes det bl.a., at antallet af *udnævnte* embedsmænd var vokset eksplosivt siden den militære revolution, der bestod af anvendelse af skydevåben og kanoner, bygning af fæstninger (frem for borge), og udvikling af kanonbefæstede flådeskibe. Den slags var vanvittigt dyre, de fordrede organisering af en omfattende beskatningsorganisation, og de fordrede officerer frem for riddere. Frem for alt udvikledes de i en gensidig konkurrence mellem fyrstehuse, der begyndte at kalde sig stater. Administrationerne blev derfor udsat for et ubønhørligt krav om "nødvendig" vækst, grundet denne "statsræson" om militær overlevelse. Mange betegnelser kunne anvendes frem for fyrstehus eller republik, men fyrste-etaten kunne trække på den status, som fyrstens besiddelser ("estates") havde, og den kunne udnævne sig selv til en aristokratiseret e(s)t at over de andre stænder ("estates"). Dermed fik staten sit navn (fransk: État, gl. fransk: estat; engl. "state"; ty. "Staat") (Luhmann 1989b; Foucault 2004:294; Stolleis 1990:76).

Helt indtil Bodin skrev sit værk, havde man fx ved stændermøder og ved Trentokonciliet skændtes om nadvermodellens symbolik og realiteter (Jouanna 1989; 1996:306ff). Kernen i Bodins opfindelse var at generalisere adskillelsen af den evige og åndelige Kristus og den jordiske, kødelige og timelige Jesus, nemlig ved at overføre den distinktion både til skellet mellem kongens uafhængelige evige, permanente embede og den individuelle tilfældige konge samt til skellet mellem embedsmandens kommission og den konkrete indehaver af embedet. Kristus-figuren markerede den første embedsrolle, mens Jesus var den konkrete besidder. Kongen var repræsentant for det skel, og embedsmændene igen repræsentant for kongen. Den evige og permanente autoritet (*auctoritas*) re-præsenteredes i det præsente øjeblik af embedsmanden. Kongens beføjelser og kompetencer kunne overdrages, og monarken kunne dermed få absolut evig og suveræn magt, fordi magten kunne uddelegeres. Når monarken "kommunikerede" sine beslutninger, mentes i den sammenhæng, at de uddeltes og uddelegeredes. Det foregik typisk i kollegiale råd, altså under deltagelse af en hel del rådgivere ("kronen"), som skulle tilslutte sig beslutningerne. Uden den tilslutning kunne de ikke udføres, og endnu er vi således langt fra Webers individualiserede ressourceopdelte bureaukrati (Harste 2001a; Jacobsen 2006). Status ved senrenæssancens afslutning er således, at der ligger en overordentlig kompleks kristen teologi bag den vestlige opfindelse af organisation, og at der bag "tjenestemanden" ligger en semantik om at varetage opgaver "i kongens tjeneste" og forinden "i Guds tjeneste".

En besynderlig paradoksal form for videreudvikling kom med kronens selvreferentielle lukning om sig selv med den mere snævre rådsførelse, som

kongens kabinetter førte til. Gehejmeforvaltningens arkane ledelsesprincipper blev således opdyrket i en yderligere præcisering af den dydslære, der med semantikken om en nu sekulariseret *esprit de corps* kunne skabes om den loyale, pligttopfyldende embedsmand (Stolleis 1990; Luhmann 1989b; Bourdieu 2004). Den nederlandske calvinske revolution i disciplin gjorde sig gældende ved statskundskabsinstituttet i Leiden, hvor man læste Bodin og fik undervisning af Justus Lipsius, som præciserede læren om, hvad det ville sige som embedsmand at være i kongens tjeneste. Den første formulering heraf var kommet med Arnold Clapmarius' fremstilling i 1605 om *De Arcanis rerum publicarum libri sex*. Romeren Tacitus og "tacitismens" hemmelige principper blev på mode, i hvad der førte til en enevældig "gehejmforvaltning" med ansættelse af "gehejmeråder" og de såkaldte "secret taires", der både kan holde på hemmeligheder og tie stille. Dermed er skellet mellem forvaltning og omgivende samfund blevet så skarpt, at det medførte en helt ny form for udnævnelse, nemlig *ansættelse* (Mousnier 1971). Man kom ind på et "sted" og fik typisk udskilt en plads ved et bord, hvormed der begyndte at optræde hidtil utænkelige distinktioner mellem embede og privatliv, kontor og hjem, budget og privatbudget. Allerede i den pommerske hofordning fra 1575 ser man, hvordan der ligeledes trækkes en skarp distinktion mellem den forpligtelse, den ansatte fremover skal have mod tjenesten, og som kræver afkald på fortidig loyalitet mod familiære kontakter (Friedrichs 1996 [1575]).

Tilspidsningen i hofadministrationens topledelse skyldtes utvivlsomt den forøgede militære konkurrence, som dels fordrede hurtigere beslutninger og dels muliggjorde "ekstraordinære" beføjelser og skatteinddrivelser (Hintze 1975:267-301; Antoine 2003; Thuau 2000; Cornette 1993). Gehejmeforvaltningen synes at udgøre en organisatorisk specialisering, der udgør et modtræk til domstolenes fastholdelse af privilegerede positioner på den ene side og militære stående hære og condottieres øgede betydning på den anden. Domstolene havde en central pendant i *kancellierne*, der forvaltede lovgivning og officiel korrespondance, mens hærene i stadig højere grad anvendte *kammerforvaltningerne*, som stod for skatteopkrævning. Skreddet fra udnævnelse til ansættelse var langt fra lineært endsige skarpskåret. En særlig mellemform, kendt med lejhærenes condottieres, lå i købet af embeder. Fyrsterne kunne sælge embeder og ad den vej få hurtige indtægter af eliter, der til gengæld fik skattefritagelse og høje indtægter. Det var finansielt irrationelt på langt sigt, men et solidt politisk træk, der sikrede perifere eliter som medbesiddere af staten og deltagere i etaten. I dag kender vi bedst skellet offentligt/privat og diskuterer udlicitering og privatisering, men den tredje form er kooptereringens, der nok bedst kendes med interesseorganisationers deltagelse i korporative råd, bestyrelsesmedlemmer og konsulenttjenester.

Den fremtrædende franske organisationshistoriker Roland Mousnier har beregnet, at der var 46.000 udnævnte poster ("officiers") i Frankrig i 1604. Da Bodin skrev sit værk var det omtrent 25.000 og i 1520 havde det været

7-8.000. I begyndelsen af 1700-tallet regnede man med godt 100.000 og ved Den franske revolution over 250.000. De tal for social inklusion skal ikke tages for umiddelbart pålydende, da man samtidig ser en overgang fra løs tilknytning ("udnævnelse") til permanent tilknytning ("ansættelse") og dertil en lige så ekspansiv tilførsel af budgetter, beføjelser, kontorudgifter osv. (Mousnier 1970; 1971; 1974, 1980; Collins 1995; Jouanna 1996). Samles de tre faktorer, dvs. socialt antal, tidlig permanens og materielle ressourcer, ser vi således en nærmest eksplosiv og revolutionær kompleksitetsstigning (Harste 2005:33-36).

Centralperspektivet og den organisatoriske revolution under enevælden

Det er først med Jean-Baptiste Colberts reformulering af kommissærernes roller som "intendanten", at organisation og organisationsledelse fik sin moderne reorganisérbare form. Han var finanskontrollør og førsteminister for Ludvig den 14. fra 1661-1683. Som man kan læse i hans korrespondance, der er blevet genoptrykt, var Colbert imidlertid ikke selv klar over alle konsekvenserne af det *take-off*, han lavede i den betydningsdannelse, som sidenhen har behersket kommunikationen om organisatorisk semantik, koder og former. Beslutninger, hierarki, kommandoer, kontrol, uddelegering, standardisering, rationalisering og disciplin udvikledes på en irreversibel måde. Om ikke andet så fordi Colberts centraladministrative indretning af forholdet mellem centrale ministerier og provinsforvaltning omgående blev kopieret overalt blandt Europas stater, med den preussiske og specielt den danske forvaltning som de bedste efterlignere (Smedley-Weill 1995; Harste 2001b; 2003a; Pedersen 1995).

Colbert delte de regionale militære kommissærer op i omkring 25, der skulle kortlægge og kontrollere militære forsyninger, beskatning og infrastruktur i hver deres region eller rettere "generalitet" i Frankrig. Samtidig blev deres funktioner forandret, så de blev "kommissærer for finanser, justits og politi", idet politi-begreber dengang var meget bredere og omfattede social- og sundhedsforvaltning. Straks efter omdøbte man dem til intendanten. Deres første og vigtigste politiske rolle var at kortlægge, hvilke lokale politiske eliter, der kunne anvendes til at forlænge administrationens beføjelser. Magt skulle dreje sig om at magte, både centralt og lokalt. Godt hundrede år senere blev generaliteterne yderligere delt op i departementer og intendantterne omdøbt til præfekter i en reform, der er bevaret til i dag. Reformen førte i Danmark til oprettelse af amter og amtmænd og en total kortlægning af fx landdistrikternes ydedygtighed.

Ideen heri kom mindre til udtryk i teorier og pamfletter som tidligere på Armand Richelieus tid i 1620'erne og 30'erne, hvor semantikken om statsræsonens nødvendighed og ekstraordinære tilstand havde hersket despotisk. Men den kom til udtryk i Colberts og Ludvig den 14.s omformulering af det centrale slots betydning. Versailles blev anlagt som en symbolsk fæstning med antydende voldgrave, markeringer af sigtelinjer, et centralt perspektiv på

territoriet, som svarende til slotsparkens umarkerede grønne firkantede græsplæne samtidig blev kortlagt på hvidt papir (Mukerji 1997). Under indtryk af Descartes blev iagttagelsen af statens organisation fra Colberts tid en rationaliseret form, hvor matematik, geometri, retlig standardisering, sammenlignelige beføjelser og generaliserede koder kunne fastholdes (King 1972 [1948]). Versailles' slotshave udgjorde således et substantielt og alligevel symbolsk organisationsdiagram. Selv om centralperspektivet allerede med Leonardo og Veronese klart kunne beramme datidens intrigefyldte *esprit de corps*, var det måske tidligst skitserede organisationsdiagram med form som et grentræ dog over hundrede år yngre, nemlig skitseret af von Massenbach som et forslag til preussisk forvaltningsorganisation i 1806 (Winter 1931:24). Hidtil havde sådanne grentræer mest været kendt fra stamtavler. Forinden ser man dog markante opdelingsmønstre komme til udtryk i statelige forvaltningsbygninger som det franske kancelli eller den danske centraladministrations "Røde Bygning".

Colberts projekt viste sig imidlertid umuligt: han ville flytte intendanterne hvert halve år, så de efter 12-13 år kunne vende tilbage til Versailles med et komplet kendskab til Frankrig i alle dets dimensioner, statistisk og geografisk, befolkningsmæssigt, infrastrukturelt, økonomisk, uddannelsesmæssigt, juridisk og politisk. Colbert ville ikke erkende, at denne alt for store arbejdsbyrde kun kunne varetages ved omfattende "subdelegering" til underordnede borgere, hvorefter det centrale perspektiv gentoges på provinsniveau (Harste 2001b; 2003a).

I alt dette må man for det første lægge mærke til, at organisationens centralperspektiv udgår fra et stratificeret statushierarki, som dertil forinden i højmiddelalderen var baseret på inklusions-/eksklusions-formler. For det andet, at centralperspektivet muliggør et "præsent" greb om uddelegering, om koordination af synkroniseringen mellem de kommissioner, de decentrale delegater og "re(-)præsenter" varetager.

Take-off heri ligger i den centraladministrative selvorganisering. Iagttagelsen af omverdenen genindtræder som en central administrativ iagttagelse af iagttagelser. Dermed opstod et egentligt selvorganiserende organisationssystem som en permanent og uomgængelig størrelse.

Embedsmandens kodificering i oplysningstiden og 1800-tallet

Dermed kunne centraladministrationen imidlertid også absolutere sin egen enevældige magt og hævde at have retlige beføjelser til det, idet Colbert stort set rekrutterede intendanterne fra et central undersøgelseskorps (af "maîtres de requetes"), som igen blev rekrutteret fra højesteret, domstolen i Paris (Smedley-Weill 1997). Centraladministrationen kunne dermed reformulere jura, ret og rettigheder på organisationens præmisser.

De magtbeføjelser skabte modstand. Når den centrale administration påstod, at befolkningsgrupper skulle registrere sig, betale skat, springe soldat

etc. udviklede den en semantik, som kunne genoptræde i andre institutioner, ikke mindst i domstolene. Centraladministrationens despoti voksede samtidig i takt med krigenes eksplosive omkostninger. Kritikken af centraladministrationen blev derfor yderligere markeret, og centraladministrationen måtte henvende sig til stadig flere embedsmænd i stadig bredere kredse, så den snævre kollegiale gehejmeforvaltning blev sprængt. Forvaltning blev et offentligt anliggende, samtidig med at forestillinger om den udadledige og perfekte embedsmand blev rationaliserede semantisk og bundet til krav om embedsmændenes uddannelse, ræsonnement og fornuft.

Fra 1693 til midten af 1700-tallet fik de bestræbelser en hovedtalsmand i den hertug, som Saint-Simon kaldte "parlamentets ørn", intendantsønnen og advokaten, den senere statsadvokat ("procureur de roi") og kansler fra 1717-1751, Henri-François d'Aguesseau (d'Aguesseau 1819 T. 1-16, spec. T. 1: 1-237; Saint-Simon 1965 [1743]: 326; Storez 1996; Harste 2003b; 2008a; 2010a). Næsten al den semantik, vi i dag kender om embedsmænds formelle roller og om fordringer til deres uformelle perfekte fleksible fornemmelse af deres følelser, om kollegial omgang, offentlige fremtoning eller private dømmekraft, kan genfindes i hans årlige taler til parlamentet fra 1693-1715. Det er elegante, præcist markerede, ironiske og prægnant formulerede skåltaler, der fastlagde de begreber, som datidens toneangivende franske *esprit de corps* formulerede sig i.

Bourdieu hævder, at embedsetaten som elitært kodet korpsånd fik sin form som en social embedsadel på det tidspunkt (Bourdieu 1989:539-548; 1994:99-133). Det er korrekt, men d'Aguesseau specialiserede også embedskorpsets selvbeskrivelse i så præcise kodninger, at han kunne skabe et afsæt for en omfattende retsfilosofisk gennemtænkning og planlægning af den magtfordeling, han senere iværksatte, og som i en mere generel form er blevet beskrevet af hans underordnede, Bordeaux' landsretspræsident Charles Montesquieu (Montesquieu 1749 [1748]). Dermed indvarsledes også et brud med *l'ancien régime* og med embedsadelen. I 1738 oprettede d'Aguesseau et permanent retligt ledet ankenævn til behandling af administrative klager og dermed skabtes de facto den magtfordeling, der kunne kode bureaukratiet retligt med krav om lovhjemmel, klageadgang og rekurs i en sagkyndigt administreret regelbaseret sagsbehandling (Phytillis 1977). Dermed var forvaltning blevet til som funktionsafgrænset størrelse, som *fonction publique*. Endnu arbejdede embedsmændene kollegialt som i rådsbehandling, men de arbejdede i ressor-ter efter en tankegang, der stammede fra udenrigsministeriets kontoropdeling. Et andet forhold, som fastholdes i Bourdieus analyse, er, at privatsfæren og arbejdssfæren i den tidlige oplysningstid var symmetriske forlængelser af hinanden. Den sprængning af det ellers så udelelige individ, som foregik fra og med Rousseaus asymmetriske distinktion mellem menneske, undersåt og statsborger, er således endnu utænkkelig i d'Aguesseaus ellers meget indgående kodificeringer. Habitus og funktion var ikke adskilte.

Fra d'Aguesseau til Frederik den Store (konge i Preussen 1740-1788) skabtes et kommunikationsrationaliseret ideal om, at alle afgørelser og beslutninger skulle *kunne* udsættes for, at beslutningstageren spurgte den berørte om, hvad vedkommende ville have besluttet for således at stå til ansvar herfor (Frédéric 1777 [1788]; Harste 2003b; 2010a). Den franske kodificering af embedsmændene var betydeligt mere indgående end den, der kunne findes i den tidlige oplysningstid i England og i Preussen. Efter Friedrich Wilhelms store forvaltningsreform med en geografisk ordnet ressortopdeling (i 1722), slog mange af de franske retlige reformer igennem med Frederik den Stores uddannelses- og videnskabsorienterede forvaltningsreformer (Friedrich Wilhelm 1997 [1722]; Behrens 1985). Det preussiske bureaukrati var relativt effektivt og var gennemkontrolleret af revision og ubestikkelighed. Men Englands skatteforvaltning var faktisk langt mere omfattende, end senere rygter om preussisk bureaukratisering har antaget (Brewer 1990; Johnson 1975). Et afgørende kendetegn ved den preussiske forvaltningsudvikling fra Frederik den Store til Weber var imidlertid, at den langt mere, end hvad der kendes fra England, har betjent sig af videnskabeliggjorte selvbeskrivelser i forsøget på at udanne og oplyse sig selv som lærende organisation. Derfor blev højmiddelalderens organisatoriske læreprocesser trods et vist brud med den såkaldte Tudor-revolution under reformationen ikke fulgt op i England, hverken teoretisk eller praktisk før end i efterkrigstiden (Hannah 1980:69; Burns & Stalker 1961; Rogers 1993 [1962]; Chandler 1990:235-392).

Den kollegiale sagsbehandling havde hidtil skabt politisk opslutning og en saglig mangesidet belysning af beslutninger, hvilket imidlertid med betalingskrav under Napoleons besættelse viste sig være for dyrt for den preussiske centraladministration, og den ekstremt højt uddannede preussiske embedsstand skabte derfor en individualiseret sagsbehandling og ressortopdeling (Winter 1931; Hintze 1962; Koselleck 1975). Dermed får vi den fuldt færdige bureaukratimodel, som første gang beskrives videnskabeligt af G.W.F. Hegel i Retsfilosofien i 1821 (§§ 287-298) og, som genformuleres hos Max Weber i 1910-1913 på en baggrund, som fuldt gennembeskrevet allerede fandtes i Hintzes skrifter. Det formelle bureaukrati er således en kodificering af en embedsadelig *esprit de corps*. Nedskrevet formaliserer det de rationaliserede rutiner, som embedsadelens dydslære skabte for den borgerlige embedsmand, fx om arbejdstider.

Op igennem 1800-tallet skabtes kun få ændringer i organisationernes struktur og semantiske selvkodificering – et forhold, der som blot et eksempel ud af mange noget overraskende måtte sandes af Administrationsudvalget af 1960 i dets berømte betænkning om dansk forvaltningsudvikling (Petersen 1962; Burdeau 1994). Organisationerne var vokset eksplosivt i 1700-tallets reform- og reorganiseringsfeber. Men efter en kort restaurationsperiode efter Napoleonskrigene udviklede forvaltningerne sig mest ved knopskydning i det departementale system. Tocqueville udgav senere (1967 [1856]) et berømt

og klassisk værk om den "administrative revolution", der var gået forud for den franske politiske revolution. Ifølge den fremtrædende amerikanske virksomhedshistoriker Alfred Chandler havde den største amerikanske virksomhed i 1835 – året hvor Tocquevilles *De la democratie en Amerique* udkom – 2 mellemledere (Chandler 1977:3)! Som Karl Marx så indgående kunne beskrive, var den engelske industrikapitalisme forunderligt uorganiseret. Faktisk fandtes langt den største britiske administration i den indiske koloniadministration. Men med jernbanernes betydning for udviklingen i den Nordtyske Union og det Tyske Rige efter 1870 skabtes et behov for at overføre præcist kodet forvaltning til nye industrielle områder. Den såkaldte "anden industrielle revolution" blev derfor primært et tysk foretagende, hvor tyske erhvervsorganisationer lærte sig organisering ved at tage statsforvaltningens organisationskoder i anvendelse (Chandler 1990). I USA spillede organiseringen af jernbanerne en endnu større rolle, og organisationerne udvikledes eksplosivt.

Konklusion: Organisationsledelse som synkroniseringsforsøg

Da Fredrick Taylor i begyndelsen af det 20. århundrede opstillede den stopurskontrol med spildtid, som mere generaliseret går igen i det såkaldte leanmanagement (Toyota-modellen), var det den militære eksercits af indøvede rutiner, der lå til grund. Eksercitsen var med antikke forbilleder fra den græske hoplit taget op af Wilhelm af Oranien i Holland i slutningen af 1500-tallet i oprørskrigen mod Spanien. Gustav den 2. Adolph og senere Frederik den Store havde forfinet eksercitsens disciplinering, så hærenes bevægelser kunne koordineres, og Foucault lagde den til grund for beskrivelsen af den panoptiske disciplinering af moderne organisationers genese (Hanson 2007; Frédéric 1788; Foucault 1975). I Georgy Lukács' store værk *Geschichte und Klassenbewusstsein* fra 1923 blev denne tingsliggørende disciplinering lagt til grund for en samtænkning af taylorismen med Webers bureaukratimodel.

Den analogi, som Foucault og Lukács trak, er imidlertid misvisende (Roberts 1992:74-78). De opførselskoder, der skabtes med eksercitsens disciplinering, er nemlig af en helt anden art, end den aristokratiseringen af borgere blev underlagt med kodificeringen af embedsadelens kommunikationsformer. Åndens og håndens formdannelser fulgte i modsætning til Alfred Sohn-Rethels lukácsianske teser ikke den samme type tankeformer (Sohn-Rethel 1975). Som Bourdieu er opmærksom på, er det ikke soldaternes, officerernes eller den militære organisations koder for symbolske praktikker, embedsadelen anvendte, men juristernes (Bourdieu 1989:531-560). D'Aguesseaus rationalisering af embedsadelens kommunikationskoder følger således en særegen kommunikativ rationalisering, der foregriber en kantiansk domstolsmodel for ræsonnement, hvor det afgørende for embedsmanden er at kunne overveje på en generaliserbar og almengørelsesduelig måde, der kan skabe retssikkerhed. Alle embedsmandens afgørelser skal kunne filtreres igennem et sådant eksplicit eller implicit ræsonnement om argumenter, der taler for

og imod (Koselleck 1973:6; Harste 2010a). Der er ikke så meget tale om en genstandsmæssiggjort disciplinering af kroppen, men med udgangspunkt i en raffinering af dømmekraften at implicere kroppen som kommunikativ udtryksform. Soldaternes eksercerede kroppe og diplomaternes høfligt elskværdige kropsudtryk blev kodificeret vidt forskelligt. I Norbert Elias' omfattende analyser af hoffets høflige omgangsformer iagttages det ikke helt klart, hvorledes semantiske former kodes kommunikativt i de højborgerlige lags interaktionsformer. Derfor har Luhmann og Bourdieu genoptaget analyserne ud fra en kommunikativ vending i sociologiske analyser (Elias 1980 [1933]; 1976 [1939]; Luhmann 1980; Bourdieu 1979; 1989). Denne forskel mellem håndens disciplinering og åndens kommunikative rationalisering gennemtrænger på en anden måde den udskillelse af det, Foucault kalder selv-ledelse, hvormed han adskiller analysen af *gouvernement* og styring fra analysen af panoptisk disciplinering.

Under alle omstændigheder kan Colberts organisering af staten som iagttagelsesorgan ikke rekonstrueres panoptisk uden at gøre analysen misvisende. Den kommunikative iagttagelses- og rapporteringsform, Colbert udsatte sine embedsmænd for, konstituerede et selvorganiserende, selviagttagende og selvbeskrivende system, hvis kommunikationskoder rummede en omfattende kompleksitet af den sammensatte type, der var kendt helt tilbage fra John of Salisburys sammenstuvning af alskens differentierede funktioner og dele i samme helhed: Iagttagelsen er spundet ind i kommunikation snarere end i fysisk eksercits.

Når Colberts revolutionering af organisationsledelsen imidlertid ikke blot førte til det, Foucault kalder en *gouvernementalisering*, men også til det Preussenhistorikeren Reinhold August Dorwart i nogle indgående studier fra 1950'erne kalder en *departementalisering*, skyldes det, at lukningen om organisationssystemets specialisering i selvorganisering netop kunne skabe fordringer om koordination og synkronisering af funktionelt differentierede systemer for ret, økonomi, krigsførelse, politik, forskning, undervisning, kunst etc. (Harste 2003b). Hvor Foucaults styringskritiske tilgang undersøger den mytologiske diskurs om topstyring (Foucault 1976:117; Dean 2006:64), *benægter* en systemteoretisk orienteret departementalitetstese slet og ret, at det funktionelt differentierede samfund rummer de mulighedsbetingelser for styring, der knyttes til topledelsens semantiske beskrivelser af dens egen *etatsræson*.

Dermed ser vi, at der dukker et helt andet perspektiv frem på iagttagelsen af organisationsledelse. Vi kan iagttage en bearbejdning af *synkronisering* som en tempoforhøjelse. I store træk bevæger tempoforhøjelsen sig i tre led, der groft opdelt begynder med den højmiddelalderlige organisering af repræsentation og uddelegering i form af korpåndens selvbeskrivelser. Dernæst udvikles den med centralperspektivets synkronisering af komplekse forvaltningers ydelser for at blive skærpet radikalt og gennemtænkt med Frederik den Stores organisering af koordination mellem adskilte troppestyrker, forsy-

ningsproduktion og finansiel, retlig og diplomatisk sikring af deres bevægelser. Endelig når vi i dag frem til nutidens netværksdannelse i det, som nogle siden Boltanskis og Chiapellos undersøgelser kalder "projektsamfundet". At skabe magt over det, der kan magtes, og at magte magten er at skabe synkronisering mellem uddelegerede parter (Luhmann 1990c; Harste 2008c, 2010b).

Med korpsånden kunne man skabe en *samtidighed* og en forening i åndens fortolkninger på tværs af enorme afstande, så re-præsentanter bestandigt kunne være præsente (Luhmann 1989a; Podlech 1984). Det er denne teologisk beskrevne sikkerhed for repræsentation og uddelegering, Leonardos nadverbillede betvivlede.

Derfor måtte abstraktionsforhøjelsen i funktionernes og opgavevaretagelsens *temporale* permanens blive videreudviklet i 1500-tallet (Luhmann 1986: 171-172) og måske netop i Bodins beskrivelse af embedsmændenes temporale koordinering. Disciplinering er at kunne opføre sig som disciplene, og det vil sige "tro(-)værdigt" (= kredit-værdigt), tilregneligt og repræsentativt. Den d'aguesseauske kodificering af embedsmandsetikkens *esprit de corps* var således også en del af en bredere tillidsskabende kommunikativ civilisering og borgerliggørelse af borgerne. Dens rationaliseringspotentiale består af tillid og ikke af kontrol. Man kan dog også sige: af social tillid til selvkontrol.

Med det versailleske centralperspektiv skabtes ikke blot en territorial rumlig iagttagelsesform. Man konditionerede også en temporal synkronisering mellem adskilte dele: Organisationer kunne skabe synkronisering mellem adskilte departementer gennem koordination, rapportering og rådgivning.

Derefter kunne man i oplysningstiden radikalt forny synkroniseringskravet, så "samfundet" opstod som en beholder af funktionelt differentierede systemer. Systemsemantikken og systemteorier vandt eksempelvis frem i forsøg på at genbeskrive de adskilte størrelser som finansieringssystemer, retssystemer, uddannelsessystemer, transportsystemer, krigens systemer og fredens systemer (d'Holbach 1994 [1773]; Harste 2002). Organisationssystemer specialiseres i at håndtere hvert af disse selvreferentielle systemer, og organisationsledelse står følgelig bestandigt i et dilemma mellem at følge departementaliseringen af mening knyttet til de enkelte funktionssystemer eller en guvernementalisering, der nedbryder differentieringen af mening.

Som Marx' Hegel-kritik viste, er det langt fra sikret, at det moderne samfund kan skabe harmoni mellem alle disse systemer. Trods organisationssystemers forsøg på at skabe en "versaillesk" synkronisering mellem dem, må man med Luhmann tværtimod pege på risikoen for, at de, med den selvstændiggjorte selvreference som de hver især rummer, også sejler som en slags supertankere, men i hver deres retning i stedet for at sejle i konvoj. Hvert af funktionssystemerne rummer deres egne tidsbindinger, der er indbyrdes usamtidige (Luhmann 1991).

På grund af disse egendynamikker ser vi i dag organisatorisk udvandede "visioner" om, hvorledes man skal få skabt en synkroniseret *corporate spirit*

og koordination mellem de adskilte "di-visioner". Visionernes *soft semantics* og *new speak* fylder op som gulerod, mens disciplinerende kontrol udgør den organisatoriske stok i den reform- og reorganiseringsfeber, der i dag præger ikke mindst den offentlige organisationsledelse (Harste 2008b; 2008c). Ledelsesstrategier, som den økonomistiske *New Public Management* forsøger at gøre organisationernes "usynlige hænder" til "synlige hænder". Men NPM har uendelig svært ved at acceptere oplysningstidens departementalisering og funktionelle differentiering af ustyrlige funktionelle dynamikker, og den anvendes derfor, som kunne det politiske system styre de øvrige funktions systemer via det organisatoriske system. Paradoksalt anvendes enten for mange styrings- og målkriterier, der med skriftlige dokumentationskrav om ydelser fører til rebureaukratisering. Eller der anvendes så få, at funktionssystemernes langt mere komplekst raffinerede kommunikationskoder ignoreres (Willke 2001).

Litteratur

- d'Aguesseau, Henri-François 1819: *Oeuvres Complètes T. 1-16*, Paris: Fantin.
- Albrow, Martin 1970: *Bureaukrati*, København: Fremad.
- Antoine, Michel 2003: *Le Coeur de l'État, 1552-1791*. Paris: Fayard.
- Behrens, C.B.A. 1985: *Society, Government and Enlightenment*. London: Thames and Hudson.
- Berman, Harold 1983: *Law and Revolution*. Cambridge Mass.: Harvard University Press.
- Bodin, Jean 1961 [1576/1583]: *Les six livres de la république*. Aalen: Scientia.
- Boltanski, Luc ; Chiapello, Ève 1999: *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris: Gallimard.
- Bourdieu, Pierre 1979: *La Distinction*. Paris: Les éditions du minuit.
- Bourdieu, Pierre 1987: "La délégation et le fétichisme politique", i *Choses dites*. Paris: Les éditions du minuit.
- Bourdieu, Pierre 1989: *La noblesse d'État*, Paris: Les éditions du minuit.
- Bourdieu, Pierre 1994: "Esprits d'État. Genèse et structure du champ bureaucratique" i *Raisons pratiques*. Paris: Seuil.
- Bourdieu, Pierre 2004: "From the King's House to the Reason of State: A Model of the Genesis of the Bureaucratic Field" i *Constellations*, Volume 11, No. 1, 2004:16-35.
- Borch, Christian og Lars Thorup Larsen (red.) 2003: *Perspektiv, magt og styring. Luhmann og Foucault til diskussion*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Bréhier, Louis 1970: *Les institutions de l'empire byzantine*. Paris: Albin Michel.
- Brewer, John 1990: *The Sinews of Power. War, Money and the English State 1688-1788*. Cambridge Mass: Harvard University Press.
- Burdeau, François 1994: *Histoire de l'administration française*. Paris: Montchrestien.
- Burns, Tom; G.M Stalker 1961: *The Management of Innovation*. London: Tavistock.
- Chandler, Alfred 1977: *The Visible Hand*. Cambridge Mass.: Harvard University Press.

- Chandler, Alfred 1990: *Scale and Scope*. Cambridge Mass.: Harvard University Press.
- Colbert, Jean-Baptiste 1873: *Lettres, instruction et mémoires* T. I-VIII. Paris: Imprimerie nationale.
- Collins, James 1995: *The State in Early Modern France*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Cornette, Joël 1993: *Le roi de guerre*. Paris: Payot.
- Cosandey, Fanny; Descimon, Robert 2002: *L'absolutisme en France*. Paris: Seuil.
- Dean, Mitchell 2006: *Governmentality*. København: Forlaget Sociologi.
- Dorwart, Reinhold August 1953: *The Administrative Reforms of Frederick William I of Prussia*. Cambridge Mass.: Harvard University Press.
- Eisenstein, Elizabeth 1983: *The Printing Press Revolution in Early Modern Europe*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Elias, Norbert 1981 [1933]: *Die höfische Gesellschaft*. Berlin: Luchterhand.
- Elias, Norbert 1976 [1939]: *Über den Prozess der Zivilisation 2 Bde*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Elliott, J.H. 1989: *Spain and its World 1500-1700*. New Haven: Yale University Press.
- Ertman, Thomas 1997: *Birth of the Leviathan*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Fogh Jensen, Anders 2005: *Mellem Ting. Foucaults filosofi*. København: Det lille forlag.
- Foucault, Michel 1975: *Surveiller et punir*. Paris: Gallimard.
- Foucault, Michel 1976: *La volonté du savoir*. Paris: Gallimard.
- Foucault, Michel 2004: *Sécurité, territoire, population*. Paris: Gallimard.
- Frédéric le Grand 1788: *Oeuvres posthumes de Frédéric le Grand T. 1-16*. Berlin.
- Frédéric le Grand 1777/1788: "Essai sur les formes de gouvernement et sur les devoirs des souverains" i *Oeuvres Posthumes, T. 11*. Berlin.
- Friedrichs, Johann 1996 [1575]: "Hofordnung Johann Friedrichs von Pommerns", i Bernd Roeck (Hrsg.): *Deutsche Geschichte in Quellen und Darstellung Band 4*. Stuttgart: Reclam.
- Friedrich Wilhelm 1997 [1722]: "Instruktion und Reglement König Friedrich Wilhelms I. für das "Generaldirectorium"", i Helmuth Neuhaus (Hrsg.): *Deutsche Geschichte in Quellen und Darstellung Band 5*. Stuttgart: Reclam.
- Grane, Leif 1964: *Pierre Abélard. Filosofi og Kristendom i Middelalderen*. København: Gyldendal.
- Hannah, Leslie 1980: "The Visible and Invisible Hands in Great Britain" in Alfred Chandler; Herman Daems (eds.): *Managerial Hierarchies. Comparative Perspectives on the Rise of the Modern Industrial Enterprise*. Cambridge Mass.: Harvard University Press.
- Hanson, Victor Davis 2007: *Le Modèle occidental de la guerre*. Paris: Tallandier.
- Harste, Gorm 2001a: "Jean Bodin om suverænitet, stat og centraladministration: Enhed eller kompleksitet?", *Distinktion*, 2:35-51.
- Harste, Gorm 2001b: "Den organisatoriske revolution", *Nordiske OrganisasjonsStudier* 2001/2:63-90.
- Harste, Gorm 2002: "Systemteoriens idéhistorie", *Passage*, 42:5-13.

- Harste, Gorm 2003a: "The emergence of autopoietic organisation", in Tore Bakken & Tor Hernes (eds.): *Autopoietic Organization Theory*. Oslo: Abstrakt Forlag.
- Harste, Gorm 2003b: "'La Décision' – En systemteoretisk rekonstruktion af organisationsteoriens oprindelse i oplysningstiden", i Holger Højlund, Morten Knudsen (red.): *Organiseret kommunikation*. København: Samfundslitteratur.
- Harste, Gorm 2005: "Den europæiske stats dannelse", *Politica*, årg. 37, nr. 1, 2005:21-43.
- Harste, Gorm 2006: "Max Weber", i Carsten Bagge Laustsen og Jesper Myrup (red.): *Magtens tænkere*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Harste, Gorm 2008a: "Fra statsræson til magtdelt retsstat", *Politica* 40, nr. 4, December 2008:425-441.
- Harste, Gorm 2008b: "New Speak – hvad er meningen?" i Jesper Tække, Michael Paulsen (red.): *Luhmann og Organisation*. København: Forlaget Unge Pædagoger.
- Harste, Gorm 2008c: "Innovation af innovation", *Gjallerhorn*, (7):60-72.
- Harste, Gorm 2009: "Niklas Luhmanns teori om samfundets kommunikationssystemer", i Jørgen Helder, Torbjörn Bredenköw og Jens Lautrup Nørgaard (red.): *Kommunikationsteori*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Harste, Gorm 2010a: "Kampen om retsstaten. Luhmann og Bourdieu om magtdeling i oplysningstiden", *Praktiske Grunde* 2010 nr 1-2:33-56.
- Harste, Gorm 2010b: "Autopoietisk magt", i Lene Hilt, Knut Venne-slán, Bjørnar Vik Mortensen (red.): *Luhmann og Magt*. København: Unge Pædagoger.
- D'Holbach, Paul-Henri 1994 [1773]: *Système social*. Paris: Fayard.
- Hintze, Otto 1962: *Werke Band 1-3*. Göttingen: Ruprecht.
- Hintze, Otto 1975: *The Historical Essays of Otto Hintze*. Oxford: Oxford University Press.
- Jacobsen, Mogens Chrom 2006: "Jean Bodin og Charles Montesquieu" i Bagge Laustsen, Carsten; Myrup, Jesper (red.): *Magtens Tænkere*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Johnson, Hubert 1975: *Fredrick the Great and His Officials*. New Haven: Yale University Press.
- Jouanna, Arlette 1989: *Le devoir de révolte*. Paris: Fayard.
- Jouanna, Arlette 1996: *La France du XVIe siècle, 1483-1598*. Paris: PUF.
- Kant, Immanuel 1974 [1781/1787]: *Kritik der reinen Vernunft*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Kantorowicz, Ernst 1957: *The King's Two Bodies*. Princeton: Princeton University Press.
- Knemeyer, Franz-Ludwig 1983: "Beginn der Reorganisation der Verwaltung in Deutschland" i K. Jeserich et al. (Hrsg.): *Deutsche Verwaltungsgeschichte Band 2*. Stuttgart: Deutsche Verlags-Anstalt.
- Koselleck, Reinhart 1973: *Kritik und Krise*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Koselleck, Reinhart et al. 1982: "Herrschaft", i Otto Brunner, Werner Conze og Reinhart Koselleck (Hrsg.): *Geschichtliche Grundbegriffe Band 3*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Koselleck, Reinhart et al. 1992: "Verwaltung, Amt, Beamter" i Otto Brunner, Werner Conze og Reinhart Koselleck (Hrsg.): *Geschichtliche Grundbegriffe Band 7*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Machiavelli, Niccolò 1512 [1962]: *Fyrsten*. København: Borgen.

- Lukács, Georgy 1968 [1923]: *Geschichte und Klassenbewusstsein*, Darmstadt: Luchterhand.
- Luhmann, Niklas 1980: "Interaktion in den Oberschichten" i *Gesellschaftsstruktur und Semantik Band 1*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas 1986: *Ökologische Kommunikation*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, Niklas 1987: *Soziologische Aufklärung Band 4*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, Niklas 1989a: "Geheimnis, Zeit, und Ewigkeit" i *Reden und Schewigen*. Frankfurt: Suhrkamp (med Peter Fuchs).
- Luhmann, Niklas 1989b: "Staat und Staatsråson" i *Gesellschaftsstruktur und Semantik Band 3*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas 1990a: "The Imprability of Communication" i *Essays on Self-reference*. New York: Columbia University press.
- Luhmann, Niklas 1990c: "Gleichzeitigkeit und Synchronisation" i *Soziologische Aufklärung Band 5*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, Niklas 1991: *Soziologie des Risikos*. Berlin: De Gruyter.
- Luhmann, Niklas 1995: "Inklusion und Exklusion" i *Soziologische Aufklärung Band 6*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, Niklas 1997: *Die Gesellschaft der Gesellschaft*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas 2000b: *Die Religion der Gesellschaft*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas 2000c: *Organisation und Entscheidung*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, Niklas 2003: "Beslutningens paradoks" i Holger Højlund, Morten Knudsen (red.): *Organiseret kommunikation*. København: Samfundslitteratur.
- Madvig, Johan 1881: *Den romerske stats forfatning og forvaltning Bind 1-2*. Kjøbenhavn: Gyldendalske Boghandels Forlag.
- Marsilius of Padua 2001 [1326]: *Defensor Pacis*. New York: Columbia University Press.
- Mitteis, Heinrich 1974 [1940]: *Der Staat des hohen Mittelalters*. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
- Montesquieu, Charles 1749 [1748]: *L'esprit des loix T. I-IV*. Amsterdam: Chatelain.
- Morgan, Gareth 1986: *Images of Organizations*. London: Sage.
- Morris, Colin 1989: *The Papal Monarchy*. Oxford: Clarendon.
- Mousnier, Roland 1970: *Le conseil du roi*. Paris: PUF.
- Mousnier, Roland 1971: *La vénalité des offices sous henri IV et Louis XIII*. Paris: PUF.
- Mousnier, Roland 1974, 1980: *Les institutions de la France sous la monarchie absolue T. 1-2*. Paris: PUF.
- Mukerji, Chandra 1997: *Territorial ambitions and the gardens of Versailles*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Paulus 1966 [ca. 55]: 2. Korinterbrev, i *Det Nye Testamente*. København: Det danske bibelselskab.
- Pedersen, Karl Peder 1995: *Enevældens amtmænd*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Perrow, Charles 1974: *Organisationsteori*. København: Fremad.

- Petersen, Niels 1962: *Øversigt over centraladministrationens udvikling siden 1848*. København: Administrationsudvalget af 1960 Bet. Nr. 320/62.
- Phytillis, Jacques 1977: *Justice administrative et justice déléguée au XVIIIe siècle*. Paris: PUF.
- Podlech, Adalbert 1984: "Repräsentation" i O. Brunner, W. Conze og R. Koselleck (Hrsg.): *Geschichtliche Grundbegriffe Band 5*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Poggi, Gianfranco 1976: *The Development of the State*. Stanford: Stanford University Press.
- Quillet, Jeannine 1972: *Les clefs de pouvoir au moyen âge*. Paris: Flammarion.
- Roberts, Michael 1973: *Gustavus Adolphus*. London: Longman.
- Rogers, Everett 2003 [1962]: *Diffusion of Innovation* (5th ed.). New York: Free Press.
- Rossum, Gerhard Dohrn van og Ernst-Wolfgang Böckenförde 1978: "Organ, Organismus, Organisation, politische Körper", i O. Brunner, W. Conze og R. Koselleck (Hrsg.): *Geschichtliche Grundbegriffe Band 4*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Salisbury, John of 1993 [1159]: "Policratus", i Cary Nederman og Kate Forhan (eds.): *Medieval Political Theory*. London: Routledge.
- Sieyes, Emmanuel 1989 [1789]: *Que-est-ce-que le tiers état?* Paris: PUF.
- Smedley-Weill, Anette 1995: *Les intendants de Louis XIV*. Paris: Fayard.
- Spruyt, Hendrik 1994: *The Sovereign State and Its Competitors*. Princeton: Princeton University Press.
- Saint-Simon, Duc de 1965 [1743]: *Mémoires T. I*. Paris: Jean de Bonnot.
- Sohn-Rethel, Alfred 1975: *Håndens og Åndens Arbejde*. København: Rhodos.
- Stolleis, Michael 1990: *Staat und Staatsräson in der frühen Neuzeit*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Storez, Isabelle 1996: *Le chancelier Henri François d'Aguesseau*. Paris: Publisud.
- Thomasson, Bengt 1991: *Legatus: Beiträge zur römischen Verwaltungsgeschichte*. Stockholm: Svenska Institutet i Rom.
- Thuau, Etienne 2000: *Raison d'État et pensée politique à l'époque de Richelieu*. Paris: Albin Michel.
- Tocqueville, Alexis 1967 [1856]: *L'ancien régime et la Révolution*. Paris: Gallimard.
- Weber, Max 2003 [1904]: "Den socialvidenskabelige og socialpolitiske erkendelse "objektivitet"" i *Udvalgte Tekster Bind 1*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Weber, Max 1980 [1922]: *Wirtschaft und Gesellschaft*. Tübingen: Mohr (delvis dansk overs. Hans Reitzels Forlag 2003).
- Willke, Helmut 2001: *Systemtheorie III: Steuerungstheorie*. Stuttgart: Lucius & Lucius UTB.
- Winter, Georg (Hrsg.) 1931: *Die Reorganisation des Preussischen Staates unter Stein und Hardenberg, Band 1*. Leipzig: Verlag Hirzel.