

METASTYRING – Iscenesæt styring

Hvordan styrer man, når ingen og alle har magten? Hvis du som bygherre ikke uden videre kan bestemme alt, kan du så alligevel påvirke "spillets gang" ved at styre styringen? Og hvordan vurderer du som bygherre dine forudsætninger for at udøve en sådan metastyring?

Metastyring er ikke et redskab men nærmere et perspektiv på, hvordan beslutninger og ledelse finder sted i netværk, altså situationer hvor beslutninger hverken sker i faste hierarkier eller i helt åbne markeder. Metastyring handler om at påvirke netværket inden de etableres gennem, hvem der deltager samt hvilke formål og ressourcer netværket har og gennem processtyring og deltagelse undervejs.

Metodebeskrivelse:

Hvornår: Rammer og vilkår

Tid: Metastyring er ikke nødvendigvis mere tidskrævende end andre styringstilgange. Tværtimod består dens styrke i at mobilisere ressourcer bredt – altså uden for egen organisation.

Brugere: Tilgangen omfatter alle involverede personer – udøves altså ikke af en enkelt gruppe.

Forudsætninger: Mulighederne for at udøve metastyring afhænger af bygherrens placering i netværket, hvilke ressourcer man kan gå ind i processen med, og hvad du har at tilbyde de andre i netværket. Metoden forudsætter først og fremmest en forståelse af, at beslutninger i netværk ikke træffes egenrådigt og at styring derfor går fra at være direkte til indirekte.

Baggrunden for metoden om metastyring

Metoden (eller rettere perspektivet) tager afsæt i en forståelse af, hvordan beslutninger træffes i et netværk. Et netværk skal her forstås som en særskilt styringsform, der fungerer efter nogle andre retningslinjer end to andre grundlæggende styringsformer; markedet og hierarkiet.



Billedligt talt fungerer et netværk som en slags hjerne, hvor der er forbindelser på kryds og tværs mellem ligestillede, men specialiserede, aktører.

De særlige kendetegn ved styringsnetværk er, at det er en relativt *stabil og ligeværdig sammenslutning* af aktører. At de er knyttet sammen på grund af deres *gensidige afhængighed*, men bevarer deres evne til *selvstændig handling* og samarbejder gennem løbende *forhandlinger*. Derudover finder det sted indenfor et *relativt selvreguleret fællesskab* baseret på bestemte regler, normer, vidensformer og forestillinger

Derved adskiller styringsnetværk sig både fra hierarkiet og markedet, da der i et hierarki er en enkelt beslutningstager, der har under-

/overordnede relationer. I et marked derimod sker beslutningerne decentralt uafhængigt mellem mange aktører.

Netværk som styringsform er interessant, fordi netværk er velegnet til at løse såkaldte "wicked problems". Wicked problems skal forstås som problemer, der er svære at løse, og som kræver megen forskellig viden. Et velfungerende netværk skaber i sammenligning med andre styreformer større iderigdom indledningsvis, mere (tvær)fagligt underbyggede beslutninger samt større spredning og implementering af løsninger. De er kort sagt effektive, når der er brug for nytænkning.

Formålet ved metoden om metastyring

Formålet med denne tilgang er at give bygherren redskaber til at udnytte potentialet i netværksstyring. Eller med andre ord: at give bygherren mulighed for at påvirke forløbet, når han ikke kan, eller bør, bestemme det hele selv, og der er brug for fælles viden og problemløsning.

Netværks ambition:



Formålet med styringsnetværk er at sikre henholdsvis "coordination"; "cooperation" og "Collaboration".

Forudsætningerne ved metoden om metastyring

Netværk har som nævnt en række fordele, når der er brug for at løse komplekse problemstillinger. Men der er også en række potentielle svagheder ved netværk. Man skal blandt andet være opmærksom på, at det kan være svært at mobilisere og aktivere de relevante og berørte aktører. Derudover er netværksstyring baseret på *skrøbelige* sociale og politiske processer, der let forstyrres. Og endelig er der en *evig fare* for handlings-lammende konflikter og tamme beslutninger ud fra mindste fællesnævner.

Der er derfor behov for en styring og ledelse af de selvregulerende styringsnetværk: metastyring.

Såfremt målet er at understøtte netværksstyring, er det bygherrens opgave at fungere som "metaguvernør" - altså den der sætter styringen i scene.

Bygherrens forudsætninger for at udøve netværksstyring afhænger af de såkaldte "NATO-kriterier":

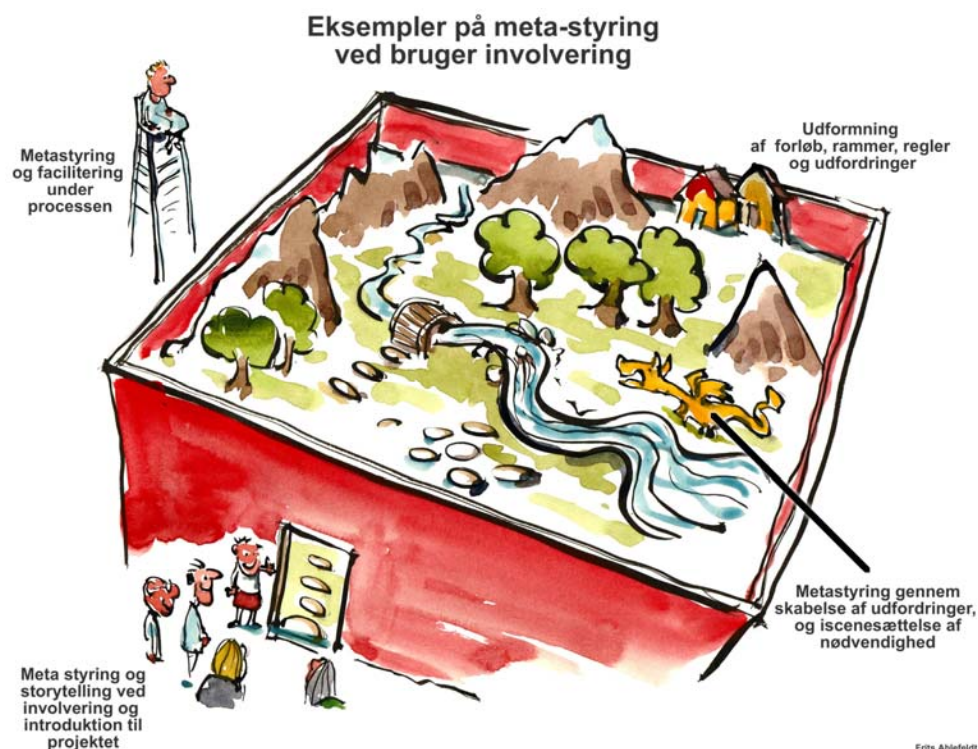
- N: Nodality (hvor er man i netværket)
- A: Authority (er der nogen, der lytter til en)
- T: Tresure: (har man ressourcer at tilbyde)
- O: Organisation (kan man overvåge og reagere)

Nato-kriterierne skal ses som et diagnostisk værktøj til at vurdere, hvor du som bygherre står stærkt/svagt, og hvor der derfor måske er behov for en yderligere indsats (evt. samarbejde med andre aktører).

Forløbet for metoden om metastyring

Netværksstyring udøves på flere niveauer, der i et vist omfang også svarer til forskellige faser. Der skal ses på den påvirkning, der sker, afhængig af hvem der deltager og hvilke problemstillinger, der defineres som centrale i netværket. Derudover skal du være opmærksom på at tilføje ressourcer og processtyring undervejs i netværket og til sidst skal du selv være aktiv i netværkets aktiviteter.

Følgende figur sammenfatter nogle af de måder, bygherren kan påvirke netværket på, både når det er under dannelse, og når det er i gang.



Find inspiration her

Eva Sørensen og Jacob Torfing: "Netværksstyring - fra government til governance", Roskilde Universitetsforlag 2005.

Se teksten her: <http://www.ruforlag.dk/Visning-af-titel.244.0.html?&cHash=e6a881c55a&ean=9788778672988>