

Adhokratiets tidsalder

Af Lars Qvortrup

Lars Qvortrup har gennem adskillige år fulgt udviklingen inden for den nye informationsteknologi. Centralt placeret som følgeforsker på nogle af de nye danske lokalsamfundsforsøg, og internationalt som deltager i EF's FAST-projekt. Qvortrup er gået ind i dette felt bl.a. for at undersøge informationsteknologiens sociale muligheder. Nedenstående artikel udspringer af en studietur til Norge, hvor Qvortrup besigtigede de derværende sociale forsøg. Det har givet anledning til en vis tvivl: Er bestræbelserne på at skabe lokale aktiviteter og fællesskab ikke kun et led i demokratiseringen og decentraliseringen, men måske nok så meget det moderne bureaukratis nye ansigt.

Decentraliseringens vækkelse

En tværpolitisk vækkelse går gennem Danmark: decentraliseringens vækkelse. Hvor er det parti, som ikke tilslutter sig den gode sag? Haarder liberaliserer. Schlüter afbureaukratiserer. SF demokratiserer. Også i den offentlige administration møder man fænomenet, med udlægning af beslutninger og projektbaserede udviklingsprogrammer. Lokalforsøg med informationsteknologi til 30 millioner kroner, udviklingsforsøg under Socialstyrelsen til 350 millioner kroner. Kompetencer udlægges, stadig flere afgørelser træffes ved hjælp af lokalforsøg og sociale eksperimenter, fremtiden skabes i fremtidsværksteder.

Der er med andre ord ingen tvivl: Uanset nuancer, forbehold og dobbeltmoral (for det hænder immervæk, at liberaliseringen ser mere liberal ud oppefra end nedefra). Så afløses den gamle, stive regel-

styring af ny, fleksibel projektstyring. Hierarkisk struktur af flad struktur. Specialisering af bredde. Målorientering af lære- og procesorientering. Permanente udvalg af projektgrupper. Bureaukrati af - adhokrati.

Norske nyskabelser

Men det, som vi således tager hul på i Danmark, det finder man allerede fuldt udfoldet i Norge.

Norge? I Danmark tror vi - som et levn fra kolonitiden, må man mene - at nordmænd er bagefter. At de stadigvæk tilbringer tiden til fjelds med ransel på ryggen og ski på fødderne. Forkert! I Norge er Fremskridtspartiet større end i Danmark, og Gro har skrevet Brundtlandrapporten. Har Svend skrevet nogen Auken-rapport, måske?

Nej, nordmændene er på forkant. Eller rettere: De er, som allerede Enzensberger skrev i 1984, ude af takt. Landet halter bagefter tiden og er forud for den. Nordmænd elsker anakronismer, ødemarksgårde, bondedragter fra Trøndelag. Men samtidig er Oslo blevet postmoderniseret mere gennemgribende end noget dansk kultur- og indkøbscenter, og satellitprogrammer fik de længe før det blev tilladt i Danmark (at de samtidig sagde nej til TV-2 bekræfter vel blot, at de på en gang er bagefter og foran).

De progressive bor i bygderne, der tales to sprog, og det der påberåber sig størst autenticitet, er det der kaldes det nynorske landsmål. Småbyer i Troms og Finnmarken, nord for Lappland, nord for Narvik, hinsides polarcirklen, er linket sammen i det mest avancerede to-megabitnet, man kan forestille sig, med videobaseret fjernundervisning og højhastighedsdatakommunikation.

Nej. Nordmændene er på forkant, og langt førend nogen dansk 68'er turde drømme om det, havde norske venstresocialister bukket omslaget på jakkeærmet op (heldigvis matcher foret) og nedsat sig som frie konsulenter. "I forskningsinstitutter og ministerier, koncernledelser og banker. Men frem for alt i projektgrupper og ad-hoc-udvalg"¹⁾.

Nordmændene er på forkant, og det gælder ikke mindst opgøret med regelstyring og offentligt bureaukrati. Allerede i 1980 satte man de første såkaldte lokalforsøg i gang, og i 1985 blev projektstyrede udviklingsforsøg støttet med i alt 125 millioner norske kroner²⁾.

Privat, postindustriell tjenesteydelse

I 1986 blev endnu et initiativ taget. Distriktutbyggingsafdelingen under Kommunaldepartementet blev bedt om at skrive et oplæg til et udviklingsprogram for "tjenesteydende næringer" i de norske distrikter³⁾.

Oplægget blev til en rapport. Og ifølge rapporten er "tjenesteydende næringer" en af de afgørende udviklingsmuligheder for de udkantsområder som er ramt af stagnation i industri, landbrug og minedrift. Ideen er at foregribe det "postindustrielle samfund" i de norske udkantsstrøg. Norsk utakt, med andre ord. Den gamle industriproduktion skal afløses af kundskabsbaseret tjenesteproduktion, salg af rejseliv og oplevelser, kultur og miljø.

For hvad er kundskabsbaseret tjenesteydelse? Det er "varehåndtering", dvs. salg og distribution. Det er "informationshåndtering", dvs. styrings- og ledelses-funktioner, forsknings-, udviklings- og konsulentaktiviteter, bank- og forsikringsvirksomhed. Det er "sociale tjenester", dvs. omsorgsfunktioner, sygepleje osv. Og det er kulturaktiviteter og turistvirksomhed.

Revurdering og "nisjefikling"

Alt dette skal udkantsdistrikterne satse på. Dvs. distrikter med bønder, minearbejdere, industriarbejdere og folk fra traditionelle liberale erhverv. Og det kommer jo nok ikke uden videre, erkender rapporten. Der skal en "ændret forståelse" til samt "datakraft" og "nisjefikling".

En "ændret forståelse" af, "hva som er skikkelig arbeid". Der skal ændres holdninger, for "...ændret indretning af konkrete tiltag kræver en anden legitimering". Blandt andet en legitimering af at

"uproduktiv service og luksus" skam er godt nok at leve af. "Datakraft" fordi mange af de nye tjenesteydelser skal leveres fra de yderlige områder til centrene via tele- og datanet. Og "nisje-fikling"... Jo. for der skal være folk, som opsnuser nye markeder for de edb- og telebaserede tjenester og finder frem til personer, der kan levere dem. Sådanne folk er "nisje-fiklere", dvs. folk som sidder og pusler med at finde niches for de mange nye tjenester og serviceydelser.

Fra regel- til projektstyring

I 1987 blev der bevilget 20 millioner kroner pr. år i fire år til forsøgsvirksomhed. Postindustrialismen er på fremmarch - men ikke, som Lyotard og Baudrillard og Perniola og alle de andre centraleuropæere tror det, i de europæiske metropoler. Vil du se postindustrialisme, så kom til Alta, Kirkenes eller Vadsø.

Men ikke alene er programmet i sit indhold postindustrielt. Det er det også i sin metode: Nej til regelstyring, ja til projektstyring. Nu skal de gamle 68'ere, konsulenterne fra projektgrupper og ad-hoc udvalg, smøge ærmerne en ekstra gang op. Nu skal der tages fat.

Adhokratiet på prøve

Hvordan er det så gået? En af dem, der har fulgt processen, er Peter Arbo fra forskningscentret Forut. Han deltager i evalueringen af de mange projekter. Han har sat adhokratiet på prøve.

Den centrale person i udviklingsprojekterne er projektmageren. Det er ham eller hende, der leverer et projektforslag og får en bevilling samt frie tøjler til at realisere den.

Projektmagerne er altså relativt autonome. Det kan give en direkte, lokal styring, frigjort fra al bureaukratisk centraldirigisme. Men det kan også give lokalt friløb. Hvis et lokalt projekt kører skævt, så er mulighederne for at rette det op igen meget ringe.

Herudover medfører den adhokratiske styreform, at en række indsatser duplikeres. Det ene projekt ved ikke, hvad det andet gør.

Ny-bureaukrater og adhokrater

Nu er det ikke sådan, at det gamle bureaukrati forsvinder i adhokratiets tidsalder. Nogle få må stadigvæk tage det sure sløb med at bevilge, koordinere, kontrollere. Inde i centrum overlever altså rester af bureaukratiet. Men med nye, unge bureaukrater, der alene vil projekterne og projektmagerne det godt og som er adhokratiets varmeste tilhængere.

Også en anden tradition overlever: Kontrollen. Men navn, aktører og indhold er nye.

Dens navn er "evaluering". Den udøves af "følgeforskere". Hver gang et nye projekt sættes i vandet understreges det, at alle projekter må omfattes af "faglig solid evaluering", og at alle projektmagere må acceptere, at følgeforskerne kigger dem over skuldrene.

Dens indhold er en næsten overdrevet loyalitet med projektmagerne. Følgeforskerne forpligter sig på "dialog" med projekterne, de er "procesorienterede" snarere end "produktorienterede", og skulle de ytre et kritisk ord, sker det kun som forældrene irettesætter deres børn: Til deres eget bedste.

Alligevel mødes evalueringen med mistro. Projektlederne føler sig overvåget, enhver kritisk bemærkning fremkalder hæftige modangreb, beskyldninger om uforstand og nasseri slår følgeforskerne i møde. Det er klart at så megen utak bedrøver de flinke kontrollører.

Uformel og formel ledelse

Formelt ledes projekterne decentralt. Men uformelt opretholdes der fortsat en stærk central styring via centralforvaltningens økonomiske bevillinger. Og ganske vist har penge aldrig været dårlige

som styringsredskab, men her kan det give kollissioner, når bevillingsmagt og decentrale idealer støder sammen. Hvorfor skal et projekt standses, når projektlederen - med en uimodsagt opbakning fra hele striben af lokale notabiliteter - erklærer, at den eneste rigtige beslutning er at forlænge det?

Som regel går det dog ikke så galt. Projektlederne får efterhånden en klar fornemmelse af, hvad de centrale bevillingsgivere gerne vil høre. De lærer de trylleformularer, som kan åbne for posen med penge.

På denne måde bliver projekterne mere og mere ekkoer af de centrale bureaukraters plus-ord. Og da ingen elsker decentralisering, græs-rødder og "lokal forankring" mere end just de nye bureaukrater, så bliver decentralisering, græs-rødder og lokal forankring de mange projekters varemærke.

Således bliver de rigtige ord brugt, og de projekter, der netop skulle være autonome og decentrale, bliver på forunderlig vis spejlbilleder af de bevilgende myndigheders idealer og forestillinger.

Kun hurtig succes er succes

Adhokratiske procedurer skaber kortvarige projekter. Den bevilling der gives i dag, rækker et år eller to frem og kan ikke forlænges. Men kortvarige projekter skal have hurtige succes'er. Hvis ikke projektmanageren skaber positive effekter i løbet af projektets korte levetid, så er han uinteressant og får ikke nye bevillinger til andre projekter. Og det til trods for, at de nye bureaukrater aldrig bliver trætte af at understrege, at ting ta'r tid. For her er jo ikke blot tale om at installere nye maskiner, men om "organisatoriske og sociale processer", om "indpasning af ny teknologi i kulturelle miljøer", osv.

Fiasko forties

Fiaskoer interesserer ikke. Tværtimod skal de skjules, for fiasko i dag blokerer for bevillinger i morgen. Det betyder, at fiaskoer ofte gentages, fordi advarselssignalerne ikke virker. Derimod gennemføres succes'er kun en gang. For så er de jo brugt. Nu er dette jo ganske vist ikke ukendt fra andre, mere traditionelle organisationer. Men netop adhokratiet skulle være gennemsigtigt og fleksibelt og bliver altså alligevel uklart og uigennemskueligt.

Besigtelsesrejser og Potemkinkulisser

En af de måder, hvorpå de centrale bureaukrater følger de lokale projekter, er ved at rejse ud. Man samles i en delegation og drager afsted for at bese, hvad der skabes lokalt.

Hurtigt lærer de lokale projektmagere og projektdeltagere, hvad de besøgende forventer, og mange er historierne om, at den lokale sagførers BMW er kørt i garage og cyklerne og barnevognene taget frem fra kældre og lofter, når delegationen nærmer sig. For græsrodder kører ikke BMW og pengene bevilges ikke til veletablerede samfundsstøtter, mener de nye bureaukrater og dette respekterer naturligvis ethvert velkørende projekt.

Adhokratiets helte

Således opstår der i adhokratiet en ny, forbavsende alliance mellem bureaukrater og græsrodder. For græsrodderne er systemets helte og særligt talentfulde helte udnævnes til "ildsjæle" eller "iværksættere". Disse ildsjæle er sjældent valgt lokalt. Tværtimod er de forbavsende ofte tilflyttere, ja undertiden af samme frie konsulentnatur som de centrale bureaukrater. Men nu får de penge til at drive projektvirksomhed for, og derfor bliver de lokale magthavere. Hvorfor? Fordi de har nybureaukraternes bevågenhed.

Refeudalisering

Faktisk er Peter Arbo fra Forut ved lejlighed gået så langt, at han har talt om "refeudalisering". Billedet af de tilrejsende med penge-

ne, der hilses velkomne af de lokale, men centralt udpegede projektmagere, har givet associationer til alt for gamle tilstande: ikke moderne, slet ikke postmoderne, men snarere før-moderne tider.

Lokale konflikter

Når græsrodder slår sig op og bliver ildsjæle, slår det gnister lokalt. Det politiske system reagerer, den gamle administration knager. Har ikke borgmesteren siddet i 20 år, har ikke den lokale magt været fast forankret i næringsliv og politisk forvaltning? Eller hvad med distriktets overbibliotekar. Her har han hersket og regeret, og så kommer der frække unge til, springer trin over i karrieren og forlanger respekt og indflydelse som projektmagere. For ikke at tale om følgeforskerne, som kræver indsigt og fremsætter kritik. Kritik! Uden at have spurgt om lov, uden at have sat sig ind i tingene.

De dumme borgmestre bekæmper uvæsent, de ældste forvaltningschefer stritter imod og slår igen. Men de kloge tager det til sig og ansætter iværksætteren som konsulenttilknyttet projektleder og opfatter iøvrigt projektmidlerne som nyttige tilskud til slunkne kommunale budgetter.

De nye bureaukrater

I gode gamle dage - og hermed mener man: de forgangne, moderne tider - var bureaukrater stive, formelle personer, som afskyede medier og hadede overraskelser.

I dag er det anderledes. De adhokratiske bureaukrater elsker medierne og det overraskende. Når de holder oplæg ved møder og på konferencer, læser de ikke højt at maskinskrevne manuskripter, men støtter sig til hastigt nedkradsede stikord. De "tænker højt", de "vil modsiges", de "taler for at lære". De bærer ikke slips, knapt nok jakke og regner ikke med, at de skal forblive i statsforvaltningen. Snarere drømmer de sig ud, ud for selv at blive ildsjæle og lokale iværksættere.

Dyrkelsen af det unikke

Det der dyrkes er det unikke, det overraskende. Det værste de lokale ildsjæle kan frembringe er trivialiteter. Det er fornyelsen, der tæller, ikke den kedsommelige kontinuitet. Den slår de ned på, de unge bureaukrater. Den - og så fejlene. De projekter, som ikke "styrker lokalsamfundet", som ikke lever op til idealerne, de må standses. For de nye bureaukrater er hurtige. Fejl skal fjernes, før de stabiliserer sig og gror fast.

Eksponeringseffekten

Når de traditionelle bevillingssystemer opgives med deres detaljerede og eksplicitte bevillingskriterier, så træder de uformelle kriterier til i stedet. Hvilke projekter eksponerer sig selv bedst - det får en afgørende betydning for bevillingsbeslutningerne.

Mediet, mediet, mediet

Medierne er ikke fjende, men forbundsfælle. Det er dem, der kan bruges til hurtigst at sprede budskabet, projekterne. For projekter kan ikke afvente færdiggørelse, evaluering, nye bevillinger. De skal fanges i nuet og spredes til gavn og inspiration.

Men mediet er ikke blot midlet, det er også målet. Det er i den offentlige eksponering, projektet skal bevise sin værdi og ingen taler mere om markedsføring end de nye bureaukrater. Det handler om "cases" og om "eksponering af cases".

Billedmagere

Dette fører til at billederne er vigtigere end det, de er billeder af. Projektmagernes opgave er at lave tableauer, som der kan tages billeder af. Så snart billedet er taget, er ildsjælene på vej til næste opgave. Så må de lokale borgere træde ud af opstillingen, videreføre arbejdet og høste de eventuelle effekter.

Projekt eller projektion

Ja, faktisk bliver projektagerne, ildsjælene, personer der realiserer sig selv i de projekter de skaber. Hvad er de? Projektagerne? Eller projektionsmagere?

Alt kan sælges

Men hvad er det i det hele taget, de mange projekter skaber? De skaber ny business til Udkants-Norge. For nu om dage kan alt sælges, uanset den geografiske afstand (det har vi tele- og datanettet til) og uanset indholdet (det har vi "revurderingen" og "den nye legitimering" til). Arkitektprojektering fra Alta, konsulentbistand fra Kirkenes, teleservice fra Trondheim.

Køb en kulisse

Men længst er de kommet i Sogndal, 250 km nordvest for Oslo. For et år siden startede de Mediecentret i Sogndal, MiS. I dag er videoværkstedet godt i gang, de første videogrammer på markedet, og fjernundervisning og interaktiv video på bedding.

Men det, der for alvor skal bære projektet, er Scanfilms: Scandinavian Film Location Service. Målgruppen er europæiske og amerikanske filmproducenter. Varen er kulisser: Sognefjorden, Jostedalbræen, uberørt norsk natur. Kom til Sognefjord og skyd en film. Statister leveres. Køb en kulisse!

NOTER

- 1) Hans Magnus Enzensberger: Ah, Europa, København 1988, s. 227.
- 2) Jvf. T. Hagen og L. Rose: Nyskaping og læring via statlige forsøksordninger, Oslo 1988.
- 3) Distriktsutbyggingsavdelingen. Kommunaldepartementet. Privat tjenesteyting i distriktene, Oslo 1987.

Lars Qvortrup er lektor og leder af telematikprojektet på Odense Universitet.