

## Projekthåndtering

Anmeldelse af Anders Fogh Jensens bøger:

*Projektsamfundet* og *Projektmennesket* (Aarhus Universitetsforlag, 2009)

*Projektsamfundet* og *Projektmennesket* (Aarhus Universitetsforlag, 2009) er to bøger af Anders Fogh Jensen, den sidste en kort udgave af den første, som samfundsdagnosticerer paradigmeskiftet fra disciplin-samfundet til projektsamfundet. Bøgerne er inspireret af Michel Foucault og formodentlig Luc Boltanskis og Eve Chiapellos tænkning om kapitalismens nye projektorden.

For den enkelte fremtræder projektsamfundet måske umiddelbart ustabil og tilfældigt, men projektstyringen har ifølge Fogh Jensen sin egen samfundsmæssige logik. Fogh Jensens pointe er, at projektorganisering er blevet det centrale omdrejningspunkt i samfundet gennem den sidste halvdel af det 20. århundrede og afgørende for, hvordan tid, rum, handlinger og relationer dannes. Projektorganiseringen er en historisk frembragt orden, som er blevet et fremherskende vilkår, siger Fogh Jensen. Der er tale om en forskydning fra det sagsformidlende til det performative og handlende. Projekter spiller dog sammen med disciplin-samfundets organisering både som overskridelse og remediering.

Gennem studier i dans, fodbold, krigsførelse, tv-serier, epidemibekæmpelse, privatliv og fx pædagogik viser Fogh Jensen, hvordan projektsamfundet skaber nye former for rum og tid, hvor projektdeltagerne styrer sig selv gennem processen. Der findes ikke en essens forud for projektet og heller ikke et defineret mål. Der findes heller ikke en fast procedure

for ledelse. Denne skabes så at sige i »opførelsen« af projektet, som derved får karakter af en improviseret performance. Alle parametre er ubestemte og defineres først gennem processens selvorganisering, som således har karakter af kontingenshåndtering. Altså en form for selektion eller fokusering i forhold til de mange givne muligheder. Ethvert projekt skal skabe en balance mellem udforskning og udvikling af muligheder og begrænsning som reduktion af muligheder.

### Projekt som passage

Den samfundsmæssige projektorganisering, understreger Fogh Jensen, er præget af en permanent overgangstilstand. Det enkelte projekt er en passage til næste projekt, og det betyder generelt, at projektmennesket altid er på vej til noget andet og er i en form for undtagelsestilstand eller liminalitet. Projekter er strukturelt analoge med såkaldte overgangsritualer. Der etableres et rum »udenfor« lov og orden, en form for ingenmandsland, hvor identiteten må redefineres eller rekonstrueres. Projekter har denne dobbelthed af destruktion og rekonstruktion af viden og handlinger. Projekter kan yderligere tilskrives en række af de karakteristika, som traditionelt er forbundet med passageritualer: midlertidighed, ustabilitet, omvendinger, kreative paradokser, modsætninger og en skrøbelig balance, hvor

usammenhængende elementer føjes sammen. Projektaktiviteten struktureres af en passagebevidsthed.

Projekter dyrker en ikke-lineær tid, der er parataktisk, springende og uden kausalitetsforbindelser. I en pædagogisk sammenhæng bliver det klart, at i modsætning til disciplinundervisningen, som formidler et »fast« stof, metoder og positioner, er projektundervisningen en kreativ strategi, som udvikler kompetencer i kontingenshåndtering og kompleksitetsreduktion. Man træner handlinger, som alle har midlertidighedens karakter i modsætning til disciplinundervisningens kodificerede former.

### Projekt og performance

Forskydningen fra disciplin til projekt, som Fogh Jensen analyserer det, svarer, så vidt jeg kan se, til en mere generel forrykkelse fra tekstkultur til begivenheds- og performancekultur. Det betyder, som jeg ser det, en æstetisering af projektordenen, som begrebsligt låner fra kunstens felt. Tekst kan som kommunikationsform opfattes som en fast struktur, mens performance er en uforudsigelig handling, som er ubestemt, fordi den rummer en form for interaktion mellem performer og tilskuer. Den har begivenhedskarakter og er dermed uafgrænset som et relationelt netværk under udvikling. Videre svarer dette til en forrykkelse fra essens til handling, også når det gælder subjektet eller selvet som et potentiale. Rum og tid forandrer sig fra overskuelige og lineære størrelser til relationer og netværksagtige begivenheder, som både kan være samtidige og uafhængige, og som hverken har centrum eller progression. Det får en række perspektiverende konsekvenser for fremstillingen af

et livsforløb, som bliver en form for foranderligt udkast, som Fogh Jensen kalder det, hvor handlingerne kan beskrives på flere forskellige måder betinget af forskellige fortællekonstruktioner. Man kunne ligefrem sige, at identiteten er et projekt som performes kontinuerligt.

For Fogh Jensen er det uforudsigelige et vilkår, og fravær af normer og regler kræver et eksperimenterende subjekt, som kan udholde, at der ikke er et givet mål, men at man må etablere sin egen styring og opfinde et midlertidigt »hjem«. Det kræver performative kompetencer: Evnen til at handle med engagement, at påtage sig ansvar, at gribe det tilfældige, at være risikovillig, at droppe en ide til fordel for en anden, at have mange bolde i luften samtidig, før der tages beslutninger, ikke at tage det første det bedste, at udholde kaos, at værne sig mod energitab, at kunne skifte spor, at skabe hierarki og forandre hierarki, at kunne skabe midlertidige begrænsninger, at skabe selv-disciplin, gruppenormer og værdier i form af lokale arbejdsregler og principper.

Projektsamfundet kræver selvsagt opkvalificeringer af såvel dramaturgiske som performanceagtige kompetencer. Det kræver en forrykkelse af den klassiske distance-rede berettermodel til en fleksibel fremstilling som »leger« med plotningen som fx i Tarantinos *Pulp Fiction* (1994) og mange andre film, som skaber en performativ begivenhed i bruddet med den genkendelige dramaturgi.

Som man vil se, er der tale om såkaldte kreative og æstetiske kompetencer og greb fra kunstens verden. Spørgsmålet er, hvilke problemer der opstår i denne overførsel? Det kommer Fogh Jensen imidlertid ikke så meget ind på.

Projektorganiseringen bryder ifølge Fogh Jensen med samfundets uddifferentieringer, som fx adskiller kunst og politik og går på tværs af disse som en form for overskridelser. Det er karakteristisk for det brede felt af oplevelsesøkonomien, at denne søger at tilgodese enkeltstående oplevelser, som fordrer projektkompetencer. Hele projekt-tanken kan i den sammenhæng også ses i et globalt perspektiv, og projektorganiseringen er ved at brede sig til lande, som ikke har haft tradition for denne, som fx Danmark har haft det siden 60'erne. Desuden har projektorganiseringen uden tvivl taget alvorlig fart med den omsiggribende digitalisering og computerkultur, som netop er baseret på netværkstænkningen.

### Projekt moralisme?

Projektsamfundet rummer en række idealbilleder, som man blandt andet »låner« fra kunstnerfiguren. Projektmennesket dyrker det risikovillige og midlertidige, der skaber en form for potentiel overbelastning, som undertiden resulterer i stress og depression. Projektorganiseringen nedbryder evnen til at sige nej, og engagement bliver en stil og begejstring et trick i jagten på det spektakulære. Flexibiliteten og overskridelsesiver kan vanskeliggøre aftaler og deadlines. Relationer og forbindelser forflygtiges og bliver mål i sig selv. Kortfattet kan man sige, at dyrkelsen af tilfældigheden og det planløse har mange omkostninger og kræver, som Fogh Jensens antyder, en balance og forhandling mellem projekt og disciplin. På lignende vis kan ubestemtheden til stadighed forhandles og så at sige behandles med bestemthed. Projektet er til stadighed i fare

for at »falde sammen« ved tabet af energi, hvis der ikke skabes grænser for det mulige.

For Fogh Jensen er projektorganiseringen som nævnt et kronisk vilkår, men der er dog også plads til i *Projektmennesket* at advare mod en normativisering af det uforudsigelige og midlertidige, en heroisering af det nomadiske projektmenneske som en slags avantgarde med en særlig form for autenticitet.

Problematikseringen af projektbegrebet kan imidlertid skærpes efter min mening. Der er en vis fare i en epokalisering af projektordenen i forhold til en progressionsmodel, som entydigt værdisætter projektet og projektskabte forbindelser. Jensen taler ligefrem om det post-disciplinære samfund. Det er måske at overpotensere paradigmeskiftet og en eventuel afdifferentiering?

I samfundet er der mange tendenser, som synes at modarbejde projektorganiseringen, og der findes tendenser, som vil genoplive og genskabe disciplinsamfundets stramme strukturer. Det forekommer, at projektordenens overgribende karakter må relativiseres af både praktiske og etiske årsager således, at projektvilligheden og selvoverskridelsen ikke behøver at være et moralsk krav til enhver tid.

Jeg foretrækker at tænke det som en forhandling af forskellige kompetencer og en stadig redefinering af forholdet mellem disciplin og projekt. Der vil være strukturer, som arter sig bedst i den ene eller anden styring, ligesom der vil være mennesker, som er bedre egnede til det ene end det andet. Det betyder også at en række traditioner og former er tilgængelige – ikke som normer – men som midlertidige muligheder.

Projektformen rummer en oplagt frihed, men er også et problem, som fx viser

sig for det kreative subjekt, som så at sige kan drukne i muligheder uden mulighed for at vælge. Den kreative uorden kræver et modspil i form af disciplinær struktur i form af ledelse og i form af æstetisk organisering. Det betyder ikke en tilbagevenden til klassiske kunstformer og kodifikationer – og en sådan tilbagevenden ville også være umulig og i strid med den samfundsmæssige udvikling – men det kan være nødvendigt af skabe strukturer, som mimer gentagelse, autoritær struktur og begrænsning både i proces og værk.

Det skaber et behov for træning i begrænsning gennem formgivning. Det kan ikke løses ved at vende tilbage til mere hierarkiserede og lineære organisationsformer og ledelsesformer, og det kan heller ikke løses ved at eliminere kaldstanken eller primadonnaprincippet. Det kræver en redefinering af projektorganiseringen som konstruktion, hvor »lukninger« skabes gennem spilleregler. Det er selvfølgelig nødvendigt for projektkreatørerne selv at kunne mestre denne dimension af lukning. Ofte vil det netop være evnen til at skifte position fra at være i forløbet til at kunne se det udefra. Det kan fx være springet fra en horisontal til en vertikal optik, hvor man fra at være i forløbet ser det fra oven som et mønster.

Anders Fogh Jensens bøger kunne sagtens være strammet mere op. Noget kunne være skåret væk og ind i mellem bliver projektbegrebet lige vel overgribende. I hvert fald kunne man ønske en mere markeret optik på *modstanden og modviljen* mod projektorganiseringen. Både som den kommer til udtryk i en enhedskulturel disciplinnostalgi og modstand mod den multikulturelle kreative klasse, og når den kommer til udtryk i en overkreativ og stresset projekthåndtering.

Endelig kunne det måske være interessant at skelne mellem forskellige former for projekter: fx æstetiserende, kunstneriske og sociale projekter.