

Filosoffen

Ved ANDERS FOGH JENSEN

Projektsamfundet

Ph.D.forsvar

v. Anders Fogh Jensen

12. november 2007

Københavns Universitet

Midt på dansegulvet kan man føle sig meget mærkeligt til mode. Man står der, og ved ikke rigtigt helt, hvem man danser med, men man ved, at man skal se ud som om det er fedt. Man skal udtrykke energi og leve sig ind i det. Det findes der i hvert fald to måder at gøre på: Man kan lukke øjnene og se ud som om der går en farlig masse nydelse eller dyb melankoli igennem en, eller man kan fare ud med arme og ben, ligesom når radioværterne taler.

I en sådan måde at danse på – som man lidt misvisende kalder at danse moderne, jeg kalder det energidans, fordi man skal udtrykke energi hele tiden – er der en lang række ubestemtheder, der angår filosofiens grundbegreber: Tid, rum, handling og relationer. Det er ubestemt med hensyn til: Tid: Hvornår begynder og slutter dansen? – ikke bare fordi numrene samples ind over hinanden, men fordi dansen ikke bæres oppe af afspilningen af et program, men af lidt tilfældige bevægelser tilsat energi. Der er med andre ord tale om, at vi har forladt de traditionelle pardanses afspilning af programmer og er gået over til dans, der er baseret på en energistil. Rum: Hvor danses der? Dansen kan tilsyneladende opstå alle steder.

Handling: Hvad er dans? – tænk f.eks. på koncerter. Relation: Hvorledes forbinde? Og hvem danser man med? Man kan danse med nogle, der står langt væk, med sig selv, med en større gruppe – og man kan skifte partnere undervejs alt efter hvilke bevægelser man imiterer.

Den umiddelbare konstatering ville være, at den orden og den logik, der eksisterede engang ikke længere eksisterer. Det er udisciplineret og usystematisk at se på. Det kan der for så vidt godt være noget om. Spørgsmålet er bare: Hvilken orden eksisterer der så? Med andre ord, vil jeg ikke bare acceptere en samtidsdiagnose, der med en parafrase af Marx og Engels hedder, at fast og solidt er forduftet, eller alle de faste ordre nu er blevet flydende i en art flydende modernitet eller kaotisk verden. Der er en logik, en funktionsmåde i denne verden, og jeg vil finde ud af, hvorledes den fungerer.

Et første skridt i retning af at finde ud af, hvorledes det tilsyneladende kaotiske fungerer er at se på, hvad det kommer af. Når man kan sige om danserne, arbejderne og ungerne i skolen, at de er udisciplinerede, så er det på baggrund af, at de har været disciplinerede engang. Den orden, vi nu har svært ved at genkende, var disciplinens orden. Det er den orden, der nu er blevet omgjort til noget andet.

Styresystemerne

Spørgsmålet om, hvad der kommer efter disciplinen, førte mig hurtigt til Foucault. Her opdager man, at organiseringsystemerne ikke er stabile, men transformerer sig igennem historien. Afhandlingens første kapitel tager sig derfor af, hvad jeg kalder styresystemernes historie: Strukturelt betragtet, hvorledes har mennesket da organiseret sig gennem tiden? Den historie har mange forskellige systemer, der overlejrer hinanden. Som to systemer kan vi tage loven og disciplinen. Lovens opdeling er et første organiseringsprincip. Det opdeler – f.eks. en rensning af samfundet, der udelukker alt det syge, det kriminelle, det unacceptable osv.

Disciplinen nøjes ikke med at operere ved at opdele befolkningen og dens adfærd i det acceptable og det unacceptable, men tager både det acceptable og det

uacceptable under behandling for at bearbejde det.

Hvad gør disciplinen? Den opdeler individerne via rummet – f.eks. i klasseværelser og i pladser i klasseværelset – den opdeler tiden i elementer – som f.eks. skoleskemaet – den opdeler indlæringen i processer – f.eks. i klassetrin – den hierarkiserer det acceptable i det mere eller mindre gode – f.eks. i karakteren. Disciplinen stratificerer rummet og tiden. Den planlægger helheden ved at tilrettelægge delene og forudbestemme deres handlinger, f.eks. ved fabrikkens transportbånd. Den optimerer igen helheden ved at optimere delene. For at kunne styre rummet og tiden udvikles et subtilt overvågningssystem.

Disciplinens styrke var forudsigelighed gennem gentagelse. Sikkerheden bestod i forudsigelighed: At man kunne vide, at dette skulle komme igen. I disciplinsamfundet lukker og slukker den sidste mand, men kun for at den første skal tænde igen. Den disciplinære organisering var et forsøg på at eliminere tilfældigheder og få det planmæssige til at ske. De rum, hvor de disciplinære aktiviteter planlagdes blev det, vi i dag kalder institutioner, som f.eks. arbejdspladsen, skolen, sportspladsen, banken osv. Disciplinen udspændte et rum og en tid ved at foruddiskontere: Dette skulle ske der til det tidspunkt i dette tempo med dette mål for øje.

Disciplinen ordner kraft. Derfor er der kræfter, der støder imod hinanden: Eleven vil hellere lege, men den disciplinære opgave er at ordne individet, så det sidder pænt og lærer hvad det skal, således at det kan udnytte sin kraft bedre. Der er en produktivkraft og en magt, der ordner.

Udnyttelsen består da i, at nogen ikke belønnes tilstrækkeligt, for den kraft, de lægger i det, dvs. at fratage mere end man giver. På den baggrund kan man tale om at uretfærdighed kan foregå indenfor disciplinært organiserede – uden at det disciplinære organiseringsystem per se er uretfærdigt. Tværtimod er det netop med sin planlægning – f.eks. i bureaukratiets hænder – noget der muliggør, at et lige udbytte kan være muligt.

Disciplinen forsøger at foruddiskontere det, der hænder, ved at planlægge, bestemme og overvåge. Den vil eliminere det kontingente.

Hvis man følger Foucault, bliver det disciplinære organiseringsprincip gradvist i løbet af det 19. århundrede afløst af en anden måde at organisere på, hvor man slipper den detaljerede kontrol af hver enkelt bevægelse, for i stedet at få mere påvirkning for den samme virkning. I stedet for at fikse, forsøger man at påvirke cirkulationer og miljøet, hvori mennesker handler. For eksempel bekæmper man fedme gennem prisregulering, eller kriminalitet gennem bødernes størrelse. Man tænker sikkerhed og risiko i sandsynlighedsrum. Man tænker i normalfordeling snarere end i normerende idealer.

Indtil videre er disse tre styresystemer ret formalistiske. Jeg har derfor forsøgt at vise, hvorledes de kan spores i epidemiernes historie. Lovsystemets deling sås middelalderens og senmiddelalderens forvisning af den spedalske. Disciplinsystemet sås i den gennemregulerede pestby. Sikkerheds-, risiko- og påvirkningssystemet sås forhold til epidemier som kopper og malaria, hvor man opdagede, at virkningerne var usikre, og at man fik mere påvirkning for den samme indsats, dersom man ikke satsede på total udryddelse, men på minimering af omfanget.

Foreløbig vil vi lige sætte den indsigt in mente, at man valgte at bekæmpe vor tids nye epidemi, aids, gennem en anden type teknik end de klassiske: udelukkelse, reglement og vaccine. Man valgte at markedsføre kondomet som både æstetisk lækkert og moralsk overlegent.

Så kaldte metodiske overvejelser

Så langt, så godt. Denne afhandling handler altså om styresystemer, og nærmere bestemt, hvad der kom efter det disciplinære styresystem.

Styresystemet er en teoretisk rekonstruktion. Det er et mønster for organisering, en måde tingene gøres på, der er interessant. Det er, som Althusser sagde, ikke et objet réel, men et objet théorique, dvs. en genstand, der muliggør at se at det virkelige er

organiseret på måder, der ikke umiddelbart er synlige, men heller ikke skjulte. Dette gøres i afhandlingens hovedkapitel 2.2. (Bogen Projektsamfundets kapitel 10).

Hvad er det så for et system, der udledes? Det er en slags skabelon, som organiseringen synes at lade sig inspirere af, men som de organisatoriske praksiser selv har skabt. Styresystemet er altså på samme tid struktureret af praksis og strukturerende for praksis. Denne skabelon er først rekursivt uddestileret, efter at projektsamfundet har sat sig igennem. Hver gang jeg går ned i et materielt område for at se på, hvorledes et område organiseres, er der en masse konkrete forhold, der virker afgørende for den faktiske applikation af styringsprincipperne. For eksempel foregår bekæmpelsen af tuberkulose, gul feber, kolera og ofte også malaria samt en række andre epidemier ikke bare ved en kombination af de nævnte systemer. Der er også andre forhold, der virker determinerede, såsom at forholdet mellem kontakt og ikke-kontakt er ret afgørende for epidemibekæmpelsen. Applikationen af det formelle styresystem lader sig aldrig genfinde i sin rene form. Og alligevel er det muligt på baggrund af empiriske analyser at se, hvorledes de samme problemer og organiseringer vandrer mellem de forskellige områder.

Jeg har hertil analyseret ti forskellige felter. Det er ud over epidemibekæmpelsen, virksomheden, dansen, sporten, fodbolden, pardannelsen, arkitekturen, pædagogikken og skolen, socialforvaltningen og krigsførelsen. Alle med henblik på at vise: Hvorledes var de disciplinært organiserede, og hvorledes kom de ud af disciplinen? Disciplinen omdannes ikke bare med et, men gradvist.

Omdannelser af disciplinen

Mit bud er nu, at der ud af det disciplinære system kom en anden form for organisering end den statistisk baserede risikoberegning og miljøpåvirkning. Hermed ikke sagt, at det ikke giver god mening at sige, at vores samtid er styret af risiko- og sikkerhedsteknologier, blot er der er andre håndteringer af kontrol, sikkerhed og organisering på færde end disse. Disciplinsystemet viste sig effektivt til at reproducere det samme, og til at garantere sikkerheden ved at få det samme til at ske igen og igen. Men efterhånden udfordres denne styringsmåde af et system, der

er bedre til 1) at indarbejde og udnytte det kontingente, 2) at mærke og føle i det der organiseres, hvorledes det bedst organiseres og hvad der er brug for og derudfra 3) hurtigt at omstille sig. Disciplinsystemet udfordredes på kontingens, følsomhed og omstillingshastighed.

Foucaults master case til at undersøge disciplinen var fængslet. Mit blev i første omgang virksomheden og i nogen grad singlelivet. Målet var nu at undersøge, hvorledes det disciplinære styresystem blev omdannet og overskredet på en lang række felter. En overgang opererede jeg med fem-seks forskellige styresystemer, men jeg fandt efterhånden ud af, at projektbegrebet var det mest produktive. Der er projekter alle vegne: I skolen skal man lave projekter, på socialforvaltninger skal man have projekter, virksomhederne organiserer sig i projekter, singlerne har projekter for osv. Samfundet synes gradvist at gå over til projektorganisering indenfor en helt række forskellige måder.

Tesen er altså, at den disciplinære, planmæssige organiseringsform løbende omdanner sig til eller overskrides af en projektmæssig styring. Her er det vigtigt at bemærke sig flere ting:i. Jeg hævder ikke at loven og disciplinen ikke stadig fungerer som styringsprincip, men at et projekttært styringsprincip bliver stadig mere væsentligt.ii. Der er tale om en meget bredere tese end den tese, som jeg har ladet mig inspirere af, nemlig Boltanski og Chiapellos tese om en cité par projets. Det her handler ikke blot om arbejdssociologi eller legitimeringsstrategier, det handler om strukturelle omdannelser i den vestlige kulturs formationsbetingelser.iii. Det er altså på den ene side en bredere tese, det er også en dybere - hvis man da stadig tør kalde filosofien for mere dyb end sociologien. I hvert fald handler den ikke bare om at virksomheder og skoler indfører projekter, men om at der via projektorganiseringen foregår en omstrukturering af den måde, vi oplever og håndterer tid, rum, relation og handling på.

Det er en del af den gængse fortælling om at alting er blevet flydende, at tingene nu er blevet blandet sammen. Arbejdet er vadet ind i hjemmene, arbejdstiden blander sig med fritiden, hobbyen er kommet ind på arbejdet og ligeså med familiefølelsen osv. Med andre ord, at de disciplinære institutioner har afdifferentieret sig. De skal

ikke her nægtes, der skal forklares hvordan. Tesen er nemlig, at det kan forklares igennem projektet. De disciplinære anordninger udspændte et rum og en tid. Rummet faldt sammen med funktionen, og var bestemt til at foregå i tiden. Man arbejdede i arbejdstiden på fabrikken, man holdt fritid hjemme i familien, man dyrkede sport i fritiden på sportspladsen, man havde spisetider, sengetider osv. Denne rum-tids skematik nedbrydes, fordi projektet ikke foregår i en dertil planlagt tid og i et dertil planlagt rum, men netop kan åbne tiden og rummet. Hvordan kan projektet det? Jo, derved, at projektet er aktivitetsbaseret. Jf. dansen: Man skal hele tiden spæde energi til for at opretholde dansen. Projektet eksisterer så længe der er aktivitet, ligesom dynamolygten lyser, så længe der drejes. Omvendt kan det åbnes ved at genaktivere det: Man holder møde mens man taler i squashklubbens omklædningsrum eller spiser frokost, man er i gang med læringsprojektet på ferien, motionsprojektet på arbejdet, læseprojektet på caféen osv. Projektet foregår ikke i et udspændt rum, det åbner rummet med sin aktivitet, det udstrækker projektets tid med sin aktivitet.

En anden gængs fortælling går på, at det er de moderne kommunikationsmidlers skyld, at tingene er blevet blandet sammen. Jeg skal ikke benægte, at de kan facilitere en afdisciplinering af organiseringsformerne, men hævde, at styringsteknisk betragtet er det ikke dem, der er de afgørende. Det er derimod principperne for styring, hvori de inddrages. Telefonen har vi haft længe, og længe har batteriet haltet efter den øvrige teknologiske udvikling. Men når der pludselig blev udviklet mindre batterier til mobiltelefoner skyldes det måske snarere en udveksling med et stigende behov for at koble sig på og af alle mulige steder – dvs. at projektet er ved at installere sig som væremåde. Ligeledes: Når sygdomme som stress og udbrændthed nu diagnosticeres som effekter af at folk med de moderne kommunikationsmidler hele tiden kan koble sig af og på, så overser man måske, at denne koblen sig af og på, snarere stammer fra den måde, som vi organiserer os på, nemlig projektet.

Det følgende er en rekonstruktion af en skabelon efter hvilken samfundet synes at være tegnet. Projektsamfundet er en model af en historisk situation. Projektsystemet

er en model af denne historiske situations struktur. I en vis forstand kan man sige, at nærværende projekt forlænger strukturalismen: Det vil vise nogle strukturelle ligheder, der går igen på tværs af en masse forskellige områder.

Projektsystemet og projektsamfundet

Hvori består nu projektet? Et projekt er et kast frem i tiden, noget nogen vil. Nogen samles for at gøre noget. Et projekt etableres ikke med henblik på gentagelse, og det varer kun en begrænset tid. Det kan derfor virke mere heltemodigt at være med i et projekt end at løse en opgave – både fordi det er rettet mod at opfinde fremtiden, og fordi det er fritaget fra rutinen. Projektet er karakteriseret ved aktivitet: Det er aktivitetslommer i et netværk af mennesker, og åbner et rum og en tid med sin aktivitet. Heidegger ville sige, at projektet rummer, snarere end forløber. Netop fordi projektet med sin aktivitet udspænder et rum, er Deleuze og Guattaris begreb om territorialisering det mest adækvate til at forstå forholdet mellem projekt og rum. Disciplinsystemet var en styring på baggrund af et rum, der var spændt ud af koordinatsystemet, som en scene hvorpå aktiviteten kunne foregå. I projektsystemet udspænder aktiviteten dette rum og tid. Når klokken ringer ind begynder lektionen. Men det er ikke fordi klokken ringer ind, at projektet begynder. Projektaktiviteten afdifferentierer de funktionelt adskilte rum og redifferentierer dem gennem aktivitet. Således må man forstå det forhold, at institutionerne har blandet sig.

Projektet er på flere måder karakteriseret ved ubestemthed.

- målet er ikke altid bestemt på forhånd, men er noget, man må finde ud af i projektet.
- succeskriterierne formes undervejs som projektet med sin aktivitet definerer, hvad det går ud på – nogle ville sige, at projektet hermed er immanent.
- hvad og hvilke aktiviteter, der er del af projektet.
- hvem, der er med i projektet. Man bliver ikke medlem af et projekt ved en binær indlemmelsesmekanisme, sådan som man bliver medlem af en forening ved at melde sig ind. Det er snarere, som man siger i fodbold, at man melder sig ind i

kampen - ved simpelthen at spille. Man imiterer de mere centrale aktørers bevægelser; man bærer filmruller og kommer med idéer, men hænger ud og samtaler, man holder sig til, hvis man ikke lige bliver spurgt.

- hvad der får betydning afgøres først senere, når det afgøres hvad projektet blev til, og hvilke konsekvenser, det fik. Derfor kan man ikke overfor arbejdsformidlingen, f.eks. nøjagtigt angive, hvilke projekter man er med i - bedre hvilke projekter, man var med i for fem år siden. Jeg formulerer det sådan, at projektets bedømmelseskriterier udgår aposteriori. Disciplinens udgik apriori. Det kan f.eks. godt være, at adgang til uddannelser blev bestemt af et endnu ukendt karakterkrav, men man vidste dog, at det var karakteren, der betød noget. I projektsamfundet ved man ikke, hvad det er, der kommer til at betyde noget, og må derfor spille på mange heste.

- Midlertidigheden virker reflektivt: Man producerer og relaterer sig efter, at det skal være midlertidigt. Det, der i disciplinsamfundet var fundament, er i projektsamfundet erstattet af ad hoc. Kontingensproblemet var førhen et spørgsmål om mangel på nødvendighed; man løste det ved at finde sin plads i tiden. I projektsamfundet er kontingensproblemet en mangel på bestandighed.

Vigtigst er, at ubestemtheden ud over at være et vilkår også er en social teknologi.

Projektsystemet henter sin fleksibilitet fra det forhold, at det ikke behøver at foruddiskontere, hvad der skal ske, men kan vente med at inkludere medlemmer og eventuelt lønninger, til det er længere fremskredet. Det kan ydermere udnytte dette som en optimeringsmekanisme: At få interesserede individer til at yde mere i håbet om at blive valgt til igen. Det sidder der uden tvivl mange amanuensiser og eksterne lektorer her og kan nikke genkendende til.

Hertil er der et par kommentarer mere at knytte:

At projektet er midlertidigt betyder, at aktiviteten i projektet struktureres ud fra midlertidighed. Det virker tilbage på aktiviteten i projektet, at alle ved, at det skal udløbe - og at de dermed skal passere til et nyt projekt. Midlertidigheden sætter med andre ord passagen i centrum for projektet. Passagen har altid været noget

farligt. Noget kunne gå galt; liminalitet indbærer risiko. For ikke at forstyrre samfundets orden har man traditionelt placeret passagen udenfor samfundet – manddomsprøven ude i skoven og kvindens første defloration på bryllupsrejsen. Man rejste ud som én, og kom hjem som en anden – det vil i disciplinære og prædisciplinære samfund sig, man overgik fra en bestemt funktion til en anden, f.eks. fra pige til kvinde. Når passagen mellem projekter bliver central i projektsamfundet, så betyder det på den ene side, at det farlige altid er til stede. På den anden side må individerne også formodes at udvikle større passagekompetencer. Singlerne i *Sex and the City* synes at have udviklet en hel del passagekompetencer – og reflekterer i det hele taget en del over både, hvorledes man kan passere bedst muligt, og hvorledes man en dag holder op med at passere – dvs. finder den mand, man kan blive sammen med. Derfor har jeg studeret sådanne serier, med henblik på at aflure dem projektsamfundets fænomologi og struktur.

Altids mulighed og intets sikkerhed sætter sig som et klima i projektet. I projektsamfundet omgøres sikkerhedsbegrebet, fordi projekterne ikke repeterer. Disciplinsystemet garanterede gennem repetition: At det samme blev tilfældet igen. Hvordan kan projektsamfundet garantere? Det må omgøre det til sandsynlighed for passage. Det hedder i managementlitteraturen: Employabilitet. Jeg taler generelt om passabilitet, altså evnen til at passere. Du kan ikke være sikker på at jeg er din i morgen – snarere kan du være sikker på at jeg ikke bliver ved med at være din – men du kan føle dig sikker på, at hvis du forbinder dig til mig, så vil du med større sandsynlighed kunne forbinde dig til en anden. Set i forhold hertil kan både traditionelle garantier og løn fremstå som overbetaling.

Det betyder også, at forbindelser (konneksioner) og netværk bliver afgørende i projektsamfundet. Disciplinsamfundet skrev ansøgere til boliger op i en kø – i projektsamfundet må man nødvendigvis kende nogen, der kender nogen for at gøre sig håb. Projektsamfundet er på den måde en relancering af nepotismen, som lov og disciplin ellers havde gjort op med. For eksempel var 1960'ernes managementlitteratur optaget af at luge ud i arbejdspladsens gamle familielogik. Netværket har genvundet sin legitimitet. For 20 år siden var det utænkeligt, at der

stod 'networking' på konferenceprogrammerne. Nu er det helt normalt. Hvorfor det? Det er ikke fordi netværket har ændret sig, men fordi projektsystemet virker igennem det. Det er omstændighederne, der har ændret sig, ikke netværkets funktionsmåde. Det er netværkets funktionsmåde, der er blevet central. Det gør, at de at kunne forbinde og afforbinde sig bliver nøglekompetencer i projektsamfundet. Det er nok fordi sociale kompetencer bliver en afgørende konkurrenceparameter, at vi går så meget op i at vores børn skal lære sociale kompetencer i skolerne.

I det hele taget må man kunne virke udadvendt, tillidsvækkende (for der er ingen garantier) og nem at forbinde sig med. Der udvikler sig en hel ja-kultur, hvor man går rundt og siger ja og ih til det hele for at holde muligheder åbne.

Projektsamfundet er lidt som en generaliseret reception, hvor man må gå og sige ja og virke interesseret hele tiden, cirkulere, ikke stå med de samme for længe, men cirkulere. Der udvikler sig heraf en hel konnektionshermeneutik og -semiotik, samt en tilhørende forretning for dem, der ikke har forbindelser: Vikarbureauer, datingbureauer, boligbyttebureauer osv.

Disciplinsystemet var et nej-system. Det satte røde streger i stilehæftet, fandt fejl og afrettede kroppen. Projektsystemet er et ja-system: Det kobler kun på. Det fyrer f.eks. ikke nogen, men lader projekterne udløbe - og så venter det til senere med at koble til. Det giver den fordel, at man ikke behøver at koncentrere sig om konsekvenserne af projekterne for individerne - f.eks. om de bliver syge, skal efteruddannes osv. Men siger projektsamfundet da aldrig nej? Dets nej er tavshed. Det er telefonen, der ikke ringer. Det er damernes situation på danseskolen. Det er mere skolegårdens logik end klasseværelset.

Projektsystemet fungerer imidlertid ikke uafhængigt af disciplinen, men hele tiden i forhold til disciplinen.

- Projektsystemet overskrider disciplinen - f.eks. i B. Singlelivet drives bl.a. frem af promuskuiøsitet: Man gør alt det, som disciplinen satte grænser for.
- Projektsystemet lover disciplinen: Man indgår i projekter med henblik på at blive fast. Man er trainee eller free lance i håbet om at blive fast. Singlelivet drives frem af

familiedrømmen.

- Projektsystemet fremstiller sig selv med et skin af disciplin: Det er blot en undtagelse fra disciplinen, hævdes det, og disciplinen kommer igen. Men vikaren vikarierer ikke længere for nogen, selv om hun dog stadig fremstår som den, der erstatter noget fast. Krigsprojektet lover sig som en undtagelsestilstand, der skal genoprette disciplinær orden.

Synkrone opbrud - empiri

For den, der for første gang logger ind på et dating-sted med sine forestillinger om at samfundet stadig er disciplinært organiseret ligner det et helt vildt mekka. Men det er kun fordi man endnu ikke har afluret projektsystemets logik, nemlig at man kommunikerer seriøst og permanent multikonnectært. Alt det her har jeg som sagt undersøgt i ti forskellige empiriske områder og genfundet dem der. Generelt har det handlet om at identificere en disciplinær orden, der fungerer igennem fiksering, foruddiskontering, kontrol og overvågning, eliminering af tilfældigheder osv.

Nogenlunde samtidigt - dvs. midt i det 20. århundrede har man kunnet se at isen knagede i de disciplinære systemer, og i løbet af slutningen af 1960'erne og 1970'erne har et kontradisciplinært system sat sig igennem, eventuelt gennem et oprør. Det kender vi bedst som 1968-oprøret, men styringsmæssigt betragtet er det lige så vigtigt at hæfte sig ved at partnerne slipper hinandens hænder med twisten, samtidig med at man eksperimenterer med hollandsk totalfodbold, samtidig med at man giver barnet lige demokratiske rettigheder i familien, samtidig med at man opbryder hierkierne i virksomhederne. Indenfor alle disse områder er der forskellige mål - at vinde kampe, at danse og flirte, at opdrage gode børn, at få overskud på bundlinjen eller at integrere indvandrere. Men det system, hvormed man forsøger at indfri disse mål er under forandring henimod projektsystemet.

Det forunderlige er måske i virkeligheden, hvor stille der blev i 1980'erne. Oprøret havde lagt sig, og hvad så? Var det forgæves? Nej, det var ved at implementere sig på en anden måde, end man lige havde tænkt. Og det er denne logik, jeg har været ude på at opspore: Hvorledes landede opgøret med disciplinen i et postdisciplinært

system, der konstant amalgamerer med disciplinen?

Det landede ikke helt, som man havde tænkt sig. Andengenerationsfeministerne, der kæmpede for lighed mellem kønnene, havde ikke forventet sig Sex and the City. Mere forudsigeligt var det, at den hollandske totalfodbolds princip om total bevægelighed, ikke lod sig gøre. Den disciplinære fodbold kom til verden først i det 20. århundrede, som en uddifferentiering i forskellige positioner og funktioner, hvorved det kom til at adskille sig fra miniputfodbold, hvor alle løber efter bolden. Historien om det 20. århundredes spilsystemer er en gradvis fleksibilisering, hvor det sikre disciplinære system udfordres på mobilitet, omstilling og kontingensbeherskelse. Først gennem mandsopdækningen og siden gennem zoneopdækningen. Afleveringen var da at forstå som en transport mellem stationer. Man tænker i rum, funktion og kæde - i de klassiske tre-ciffer-kombinationer: 4-2-4, 3-3-4 osv. Det var en forvirrende udfordring for spillere i disse disciplinære systemer, da liberoen kom til verden. Liberoen kan netop frigøre sig fra disse funktioner og gå på tværs, sådan som det f.eks. sås hos Franz Beckenbauer og Johan Cruyff.

Liberoens funktion generaliseredes til alle spillerne i Rinus Michels' drøm om totalfodbold. Man drømte om et system, hvor alle i princippet kunne spille alle pladser. Disciplinsystemet blev udfordret på mobilitet, men efterhånden viste det sig, at meget få spillere var i stand til at tænke som et helt hold, sådan som det kræves, og det blev for let at lave disciplinære modtræk. Sådan er fodboldsystemernes historie også mulig at skrive som et opbrud fra en rumlig kontrol-fokuseret disciplinær struktur henimod noget, som blander denne med en langt større mobilitet, omstillingshastighed og kontingensbeherskelse. Det vi ser i dag, er hverken disciplinær fodbold på den gammeldags måde eller totalfodbold, det er disciplinær fodbold med langt større mobilitet og initiativpligt.

Sådan har jeg fundet frem til ombrydningerne fra de disciplinære til de projektære strukturer indenfor de ti felter: epidemibekæmpelse, virksomhedsledelse og organisering, dans, sport, fodbold, singleliv, arkitektur, pædagogik og skoleformer,

socialforvaltning og krigsførelse. Det er ikke bare historien fra Ivan Nielsen til Roberto Carlos, det er historien om hvorledes klienten blev selvinitierende og handlende, mens medarbejderen blev projektansat, og flipperen flyttede ind i chefstillingen, fordi han var ekspert i projektledelse og netværksorganisering. Det er historien om hvorledes det urolige barn blev til det kompetente barn, hvorledes surferens og yogadyrkerens kompetencer blev mere værd end vægtløfteren og rugbyspilleren, og hvorledes dansen gik fra valsens fatning over twistens vrikken til energidansens umættelige krav om at hele tiden at tilføre dansen energi og følelse, også kaldet drive.

Konkluderende bemærkninger

Man kan spørge, om ikke Cæsar og Columbus havde projekter for? Jo, men deres aktiviteter fungerede ikke i et projektsystem, som det her skitserede. Det nye er ikke projektet, men at projektet er blevet et stadig mere fremherskende styresystem og organiseringsprincip - netværk, passage, aktivitet, konneksion, kommunikation - der ikke har virket alle steder, hvor noget har haft noget for med hinanden. Det er et system, der fungerer med ustabile størrelser. Men at projekterne hver især er ustabile betyder ikke, at projektsystemet er det.

Udviklingen fra disciplin til projekt kan beskrives som en afbøjning af vektorer. Hvor der i disciplinen var modsatrettede energier - og hvor det var disciplinens opgave at forme energiudfarelsen - der var der også modstand og grænser. Individet kunne mærke grænser i form af at ikke alt muligt var tilladt. I det projektære rettes disse energivektorer fremad. Projektleder og projektarbejder synes at være del af et fælles udviklingsprojekt, der skal forberede passage og udvikle kompetencer. Derfor giver det heller ikke mening at tale om udnyttelse på samme måde. Det forfærdelige er ikke længere at blive udnyttet, men ikke at blive udnyttet.

Netop denne omkonfigurering af magten med en omkonfigurering af styresystemerne fører til en ny type patologier. Hvor disciplinen lavede først hysteriet og siden neurosen, som forskellige former af overdisciplinering eller strejken og mytteriet som et oprør mod disciplineringen, der laver projektsamfundet

noget andet. Projektsamfundet laver stress og depression. Det vil sige, projektsamfundet går ned individuelt, ikke som modstand, men som en falden ud. Depressionen er alt det modsatte af, hvad man skal være i projektsamfundet: Det er modløshed, mangel på lyst, sociofobi, indadvendthed, begejstringsløshed. Det er en falden ud af kampen om at initiere og blive valgt til.

Endelig skylder jeg svar på, hvorfor projektsamfundet ikke bekæmpede sin nye epidemi, aids, med udelukkelse, indespærring eller rumlig sortering, men genintroducerede en fransk opfindelse fra midten af det 19. århundrede, nemlig kondomet. Det kan der selvfølgelig være flere grunde til, men den i nærværende sammenhæng interessante iagttagelse er, at kondomet på samme tid sikrer antitaktilitet - altså ikke-berøring - uden at den forhindrer at individer går i forbindelse med hinanden. Hvorfor skiller man ikke bare de syge fra de raske? Ja, det kan der være flere grunde til, men en af dem er nok, at forbindelserne - de uophørlige konneksioner, dekonneksioner og rekonneksioner - er så fundamentale for projektsamfundet. Man måtte altså finde en måde at bekæmpe epidemi på, der ikke forstyrrede forbindelserne (nøjagtigt som disciplinen måtte finde en overvågning, der ikke forstyrrede arbejdet), og hertil viste kondomet sig egnet. Og er kondomet som teknologi ikke præcis hvad projektrelationen er: Det, der muliggør at man kan gå ind og at man kan lade ind uden at der finder nogen berøring sted, som kan få konsekvenser?

[Gå på opdagelse i dette tema](#)

