

# Beslutningsfasen i arbejdsprocessen

Michael Husen, 1984

## *Stimulus eller problem*

Startsignalet til en menneskelig arbejdsproces er en menneskelig beslutning. Herved adskiller den sig fra almindelige naturprocesser, der går i gang "af sig selv" eller fordi en eller anden årsag sætter dem i gang. F.eks. begynder en istap at smelte fordi solen skinner på den. Det er ikke noget, istappen beslutter sig til. Når man studerer dyrs adfærd i psykologiske laboratorier, regner man også med, at denne adfærd er bestemt af årsager, som enten er medfødte instinktmæssige årsager, eller er tillærte. Når en sulten rotte ser en skål mad, vil den begynde at spise. Det er en medfødt årsagssammenhæng.

Hvis den har lært at trykke på en pedal, når en klokke ringer, for at få mad, er det en tillært adfærd. I begge tilfælde kan rottens adfærd forstås som en reaktion på en stimulus, hvor stimulus'en i det ene tilfælde er sultfornemmelsen + madskålen og i det andet tilfælde sultfornemmelsen + klokken.

Nogle psykologer (behavioristerne) har forsøgt at overføre denne model til mennesker, og ment, at man kunne forklare al menneskelig adfærd på samme måde: som medfødte eller tillærte reaktioner på stimuli. Selvfølgelig reagerer mennesker også på stimuli, men ikke automatisk og mekanisk. En begivenhed, som for en rotte blot er en stimulus, er for et menneske desuden et problem, der skal tages stilling til. Ordet "problem" kommer af det græske "pro-ballo", som betyder "jeg kaster hen foran". Et problem er en udfordring, noget, der er kastet hen foran mennesket, ligesom en ridder kaster sin hanske hen foran den, han vil udfordre. Man kan tage udfordringen op eller lade være, men at stimulus'en er et problem betyder, at man er nødt til at foretage et valg. Dyrene og planterne har indbyggede koder, som styrer deres reaktioner, men mennesket har desforuden selvbevidsthed og valgmulighed. Og dermed også "problemer". Det er altså en stillingtagen til et problem, der sætter arbejdsprocessen i gang hos mennesket.

## *Ubevidste aktiviteter og bevidste arbejdsprocesser*

Alligevel ser det ud til, at vi undertiden er styret af automatiske reaktioner på en måde, så vi i de situationer ikke er kontrolleret af vores vilje og beslutninger. F.eks. gælder det om i hvert fald den kulminerende fase i den seksuelle aktivitet, at man i denne fase ikke længere kan kontrollere sine aktiviteter viljesmæssigt. Centralnervesystemet har overtaget styringen. Men mange andre aktiviteter udfører vi også uden at beslutte os til det. De små ryk i styret for at holde balancen, når vi cykler, tyggebevægelserne når vi spiser, bevægelserne med strikkepindene, ja selv visse former for høflig - og intetsigende - konversation kan foregå på rygmarven. Det ser ud til, at beslutningen, valget, kun vedrører de selvbevidste perioder og ikke de perioder, hvor vi hengiver os til et eller andet. Det hænger sammen med, at menneskelivet er en slags rytmisk vekslen mellem perioder af hengivelse, som er en forholdsvis ubevidst tilstand, hvor behavioristernes stimulus/reaktion-

menneskeopfattelse passer meget godt - og perioder af selvbevidsthed, hvor vi er mere bevidste og selv træffer beslutninger, og hvor eksistentialeternes frihed/valg-menneskebillede passer bedre.

Hvis det forholder sig sådan, at mennesker periodevis befinder sig i hengivelsesfaser, styret af ikke-bevidste faktorer, så kan vi sige, at en adfærd, der er styret på denne måde, ikke er en arbejdsproces (selv om det godt kan være en del af en arbejdsproces). Arbejdsprocesser, som specielt menneskelige arbejdsprocesser indeholdende alle 4 faser, er netop styret af bevidste og dermed valgte mål.

### *Behov og motivation*

Beslutningen om at udføre en arbejdsproces bygger på erkendelsen af, at der eksisterer et behov, og at dette behov kan opfyldes ved at man gennemfører en arbejdsproces. Produktet eller resultatet af arbejdsprocessen skal tilfredsstille et behov, som den, der træffer beslutningen om arbejdsprocessen, har erkendt er til stede. Det behøver ikke være den arbejdendes eget behov. Man kan udmærket beslutte sig til at udføre et stykke arbejde, der tilfredsstiller andres behov. Det gør man, når man sørger for sit barn, for sin familie, for mennesker, der er i nød. Og helt generelt gør man det, når der finder en arbejdsdeling sted. Langt den overvejende del af arbejdsprocesserne i et samfund udføres i en eller anden (mere eller mindre frivillig) form for arbejdsdeling, og tager dermed primært sigte på at tilfredsstille andres behov. Men som ægte menneskelig arbejdsproces må det alligevel indebære, at den, der beslutter sig for at udføre et stykke arbejde - dyrke en afgrøde, væve et tæppe, fremstille et køleskab - gør det ud fra en forestilling om og en vurdering af, at der er nogen, der har behov for afgrøden, tæppet, køleskabet.

Den, der udfører en arbejdsproces, der skal tilfredsstille andres behov i et arbejdsdelt samfund, har selvfølgelig også det motiv at få sine egne behov tilfredsstillet gennem den gensidighed, som arbejdsdelingen indebærer. Den, der væver et tæppe forventer til gengæld at få glæde af agerdyrkerens produkter, og den lønarbejder, der fremstiller køleskabe (efter andres beslutning), gør det for at tjene penge. Her vil jeg imidlertid koncentrere mig om det behov, arbejdsprocessen og dens resultat i sig selv tager sigte på at tilfredsstille, dvs. hvis arbejdsprocessen går ud på at fremstille et køleskab, er det behovet for køleskabet, det her drejer sig om.

### *Præstationsbehov*

Hidtil er der talt om behovet for det produkt, der kommer ud af en arbejdsproces. Imidlertid er der et vigtigt behov af en anden slags, som kan spille en rolle i beslutningsfasen af en arbejdsproces. Det er den arbejdendes behov for selve arbejdsprocessen. Det er behovet for personligt at skabe noget, at realisere noget værdifuldt, der går ud over et eksisterende behov for et produkt. Det er også behovet for at udvikle sine evner, at blive dygtigere, at kunne præsentere noget endnu bedre end før. I den humanistiske psykologi og pædagogik kaldes det behovet for vækst. Det er et behov, der spiller en væsentlig rolle i kunstneres arbejde. "Kunst" betyder egentlig "kunnen", og det værk, der er udført som "kunst" er derfor et tegn på, at den, der har udført det, har kunnet noget ud over det sædvanlige. Men behovet findes ikke kun hos kunstnere. Disse har blot taget det skridt at gøre det til deres profession. Alle andre har formodentlig også et behov for at præstere noget, at overskride sig selv. At gøre et stykke arbejde lidt bedre end nødvendigt, at gøre det fuldendt, perfekt. I psykologiske laboratorieforsøg har man undersøgt menneskers præstationsmotiver og bl.a. fundet ud af, at "kravniveauet" - forsøgspersonernes krav til deres egne præstationer - stiger i takt

med, at de bliver dygtigere. Selv om alle mennesker har et sådant præstations- eller selvoverskridelsesbehov, er det måske for de fleste holdt nede og undertrykt pga. livsvilkårene, der ofte ikke tillader mennesker at udfolde sig. Fortravlede og ensformige arbejdsvilkår og en opdragelse og skolegang, der dræber initiativ og spontan udfoldelse, kan fratage mennesker det overskud og den selvtillid, der måske er en forudsætning for, at præstationsbehovet kan komme til udfoldelse.

### *Værdi og nødvendighed*

Når man træffer en beslutning om en arbejdsproces, man vil gå i gang med, er det samtidigt en fastsættelse af en værdi. Med sin beslutning vedtager man, at det, beslutningen indeholder, er værdifuldt. At den arbejdsproces, man går i gang med, er nyttig, at den skal resultere i noget værdifuldt, noget, der er et reelt behov for. Det er denne værdi, der ligger i mål-sætningen, der gør det muligt i 4. fase af arbejdsprocessen at evaluere (værdisætte), dvs. at tage op til revision, om målet er nået, om værdien er realiseret.

Det, man vurderer som værende virkelig værdifuldt, har samtidigt en karakter af nødvendighed. Omvendt, hvis noget ikke er nødvendigt, er det begrænset, hvor meget værdi, det kan have. Det kan f.eks. gælde fritidsaktiviteter, hvis der er for meget "fritid" eller uforpligtethed over dem: så kan de få denne karakter af værdiløshed og meningsløshed. At en arbejdsproces har karakter af nødvendighed er vigtigt for identiteten. Det giver en mere sikker og hel identitet at vide, at det man arbejder med, er nødvendigt. Det skyldes, at oplevelsen af nødvendighed samtidigt er en oplevelse af et uomgængeligt behov, noget, der er sikkert forankret uden for én selv. Det er ikke blot ens egen indskydelse - det er et virkeligt eksisterende behov. For at afgøre, om et behov er nødvendigt, for at kunne træffe et kvalificeret valg, må man være sikker på de forudsætninger, man vælger ud fra. Det kan derfor undertiden være vigtigt at gøre sig disse forudsætninger nøje klart (f.eks. sin egen krops sundhed, konsekvenserne af et valg, der udelukker nogle værdier til fordel for andre, sociale konsekvenser, miljømæssige konsekvenser osv.). Det må være vigtigt at kunne undgå selvbedrag og fortrængninger, når man tager stilling til, hvad der er nødvendigt, så nødvendigt, at man iværksætter en arbejdsproces.

For en lønarbejder er arbejdsopgaverne som regel givet på forhånd. Andre har taget stilling til, hvad der er behov for, og hvad der er nødvendigt. Hvis man er arbejdsløs, eller rettere jobløs, er problemet derimod lagt op til én selv: hvad skal du foretage dig, hvilke arbejdsprocesser skal du gå i gang med? Man skal altså i denne situation selv tage stilling til, hvad der er nyttigt og værdifuldt, hvad der er behov for, bliver udrettet.

For den arbejdsløse kan det være svært at være overladt til selv at finde ud af, hvilke arbejdsprocesser, det er nødvendigt, at han/hun går i gang med. Hvis der ikke er nogen beslutning, noget valg, der ser ud til at være mere værdifuldt end andre, hvis det ser ud til at være temmelig ligegyldigt, hvad man vælger, er valgsituationen vanskelig og truende for identiteten. Der kommer til at mangle alvor og nødvendighed i ens livsperspektiv, og det går ud over selvtilliden, følelsen af at være noget værd som person. (For at føje spot til skade, gælder den regel for beskæftigelsestilbud for arbejdsløse, at det arbejde, den arbejdsløse bliver sat til at udføre for det offentlige, er noget, som ikke ville være blevet udført af den almindelige arbejdskraft. M.a.o. det er ikke særlig nødvendigt arbejde, den arbejdsløse bliver sat til at udføre. Det er arbejde, der egentlig godt kunne undværes. Der sørges altså systematisk for, at den arbejdsløse ikke får styrket sin identitet ved at udføre nødvendige arbejdsprocesser).

Vanskeligheden ligger dog ikke i, at der reelt er mangel på nødvendige og værdifulde opgaver. Selv om vi har mad og varme nok, er der masser af andre behov, hos os selv og andre, der ikke bliver tilfredsstillet, og som endda netop pga. det industrialiserede samfund bliver dårligere tilfredsstillet end i mindre udviklede samfund. Der vil altid være behov for at lave sin mad og lave den mere sundt og økologisk forsvarligt. At passe et barn og i det hele taget tage sig mere af sine børn og sin familie i øvrigt. Og af sine venner og af andre, der har behov for det. Der vil være behov for at tage sig af sin egen sundhed på forskellige kropslige og mentale områder. Der vil være behov for at hjælpe de mennesker, hjemme eller i ulandene, der lider nød, har brug for teknologisk hjælp, er undertrykte på forskellige måder. Der vil være behov for at arbejde på at forbedre miljøet, også i byerne, og formindske ressourceforbruget og forureningen. Der vil være behov for at kæmpe imod oprustningen og for freden. Der vil være behov for at kæmpe imod udbytning og udnyttelse af industriarbejdere, minoriteter, u-landenes befolkninger osv. Der er nok at tage fat på, nok af opgaver, der er så værdifulde, at man kan betegne dem som nødvendige. Og mange af dem endda langt mere nødvendige end den "nødvendighed", man ofte lever på som en illusion i et traditionelt lønarbejde (illusion i den forstand, at man ikke selv for alvor har taget stilling til værdien og nødvendigheden af det arbejde man udfører).

Det er altså en illusion at tro, at nyttigt, værdifuldt og nødvendigt arbejde kun udføres i "arbejdstiden", af de mennesker, der "har arbejde". Sandsynligvis udføres de fleste nyttige arbejdsprocesser overhovedet uden for erhvervsarbejdet, som frivilligt og ubetalt arbejde i hjemmet, i nabolaget, i foreninger, i frivillige organisationer, osv. (Her taler jeg om den industrialiserede, vareproducerende del af verden). Samtidigt er der uden tvivl meget af erhvervsarbejdet, der er unyttigt og behovsstridigt, hvis man vurderer det ud fra en flerdimensional behovsbetragtning. (sml. f.eks. Illich's kritik af transportsystemet). Problemet er, at økonomien kun regner med værdier, der bliver omsat i penge. Det traditionelle økonomiske værdibegreb er for indskrænket til at kunne beskrive den samlede mangfoldighed af værdifulde arbejdsprocesser. Og dermed skabes der en illusion om, at kun de købte varer og tjenesteydelser er værdifulde.

Denne illusion skyldes en tillært blindhed over for nytteværdiernes betydning i den totale økonomi. I de økonomiske modeller, der tjener som nationale retningslinier, er der aldrig en variabel, der står for de ikke-salgbare nytteværdier, ligesom der heller ikke er en variabel for naturens vedvarende bidrag. Og dog findes der ingen økonomi, som ikke omgående ville bryde sammen, hvis nytteværdiproduktionen faldt under et vist punkt, hvis husarbejdet for eksempel kun blev udført mod løn, eller samlejer kun fandt sted mod betaling. Det, folk gør eller skaber, men ikke vil eller kan sætte til salg, er lige så umåleligt og lige så uvurderligt for økonomien som den ilt, de indånder. (Illich: Retten til nyttig arbejdsløshed s. 57f)

### *Noter og henvisninger*

Artiklen er en bearbejdet udgave af kapitlet "1. fase: Beslutningen" fra M. Husen: *Arbejde og Identitet*, Kbh. 1984.

Skinner, B. F.: *Har vi råd til frihed?* (Beyond Freedom and Dignity, 1971), Kbh. 1972. (Behavioristisk psykolog)

Lewin, K., T. Dembo, L. Festinger & P. S. Sears: "Levels of Aspiration" i *Personality and the Behavior Disorders*, ed. J. McV. Hund, 1944.

Illich, Ivan: *Fartens tyranni* (Energy and equity, 1974), Kbh. 1974.

Illich, Ivan: *Retten til nyttig arbejdsløshed - og dens organiserede fjender* (The right til useful unemployment and its professional enemies, 1978), Kbh. 1979.

Schumacher, E. F.: *Vækst eller velfærd* (Small is Beautiful: A Study of Economics as if People Mattered, 1973), Kbh. 1975.