

Planlægningsfasen i arbejdsprocessen

Michael Husen, 1984

At finde en fremgangsmåde

Planlægningsfasen i en arbejdsproces består i at finde den metode og de hjælpemidler, der skal anvendes for at løse opgaven. En arbejdsproces gør ofte brug af ydre redskaber, værktøj, men ikke altid. F.eks. kan man ælte dej eller plukke bær uden andre redskaber end sine hænder. Og man kan undervise en elev uden en tavle og et klasselokale. Men en arbejdsproces gør altid brug af intellektet som redskab, og den gør brug af viden, erfaring, som redskab. Den, der ælter dej, gør brug af en viden om, hvordan man ælter dej. Denne viden er som oftest socialt overtaget fra andre, idet den enkelte gør brug af sit samfunds opsamlede viden og især den viden, der ligger gemt i værktøjet. I dette værktøj, i hammeren, i skrivemaskinen, i vaskepulveret, i sproget, i videnskaberne, ligger generationers møjsommeligt gjorte erfaringer gemt. Og al denne viden står til rådighed for den, der har lært og har adgang til at bruge disse redskaber. Men undertiden skal den, der udfører arbejdsprocessen, selv udfinde en ny metode, dvs. et nyt redskab.

Udfordring for intellektet

I enhver arbejdsproces er der et intellektuelt, kreativt element. Selv ved den simpleste arbejdsproces skal den, der udfører den, vælge en metode. Hvis kartofler skal skrælles, skal man vælge et redskab at skrælle dem med og en måde at gøre det på. Hvis lyset går ud, skal man finde ud af, om det er sikringen, der skal skiftes, og hvordan man skifter en sikring. Hvis en elektriker skal sætte en stikkontakt op, skal han træffe flere forskellige beslutninger om metoden: han skal vælge ledning af en passende kvalitet, skruer af en vis størrelse, alt efter væggenes beskaffenhed, boremaskine, skruetrækker, rawplugs, skævbider osv. Hvis han kan løse alle problemerne tilfredsstillende, kan han sætte en stikkontakt op, der både virker, sidder fast og ikke udgør en brandfare. Sværere bliver det, hvis problemet er helt nyt, så der ikke står kendte metoder umiddelbart til rådighed. Det kan, for at blive i el-faget, være den opgave at fremstille en ny slags akkumulator, der kun vejer og fylder en femtedel af bly-akkumulatoren, så det kan blive praktisk muligt at køre i el-drevne biler i stedet for benzin-drevne. Denne arbejdsproces kræver en årelang intellektuel planlægningsfase, med mange overvejelser over, hvordan kendte materialer og metoder kan kombineres på en ny måde, samt mange afprøvninger af de hypoteser, der opstilles vedr. problemets løsning. Endelig kan man nævne det videnskabelige og filosofiske problem at definere, hvad elektricitet egentlig er, og hvordan den opstår.

Det intellektuelle skabende element i planlægningen ser umiddelbart ud til at være større ved den videnskabelige arbejdsopgave end ved kartoffelskrælingen. Men det er kun fordi kartoffelskræling er en så velkendt arbejdsproces, at alle og enhver kender metoden og redskaberne. For et lille barn er det en lige så stor kreativ indsats at finde en metode til at få

skrællen fjernet fra en kartoffel som det er for en videnskabsmand at finde en forklaring på elektricitet.

Det kreative element

Den kreative indsats må ses i forhold til, og må bygge på, den viden, de metoder og redskaber, man i forvejen har til sin rådighed. Arthur Koestler beskriver det således i sin bog *The act of creation*:

Den skabende handling er ikke en skabeshandling i Det gamle Testaments betydning. Den skaber ikke noget ud af ingenting; den afdækker, udvælger, blander på ny, kombinerer og sammensætter allerede eksisterende facts, ideer, evner og færdigheder. (*The Act of Creation* s. 120).

Så længe man kan følge en kendt metode i sit arbejde, er man på sikker vej og kan hengive sig til processen. Hvert skridt følger logisk af det foregående ligesom stationerne i en køreplan. Det kreative element opstår, når køreplanen, metoden, ikke længere slår til, når der opstår et uforudset problem, en detalje, hvis løsning man ikke kan nå ad logisk vej. Alle arbejdsprocesser indeholder den slags større eller mindre forhindringer og stiller krav om en planlæggende indsats, der ikke er af logisk rationel art, men kræver anvendelse af de evner, vi har til at løse problemer uden at kende metoden på forhånd.

Koestler lagde vægt på, at den kreative handling er en funktion af den ubevidste tankevirksomhed. Dette vil jeg også gerne understrege. Den bevidste tanke kan kun arbejde med forestillinger, der allerede er til stede i den. Pr. definition består den kreative handling i dannelsen af en forestilling, der ikke tidligere fandtes i bevidstheden. Dette betyder ikke, at bevidstheden ingen rolle spiller i den kreative proces. Problemet er altid bevidst opfattet, løsningen er det aldrig. Hvis man kender svaret på et givet problem, kan det godt være det rigtige, men det rigtige svar er aldrig en kreativ handling. (Lowen s. 234)

At være kreativ forudsætter, at man har adgang til de mere ubevidste lag af sig selv og kan drage nytte af dem. Dette forudsætter igen, at man er i stand til at give slip på sin selvbevidsthed og "give sig hen". Hvis man skal holde et foredrag, kan og bør man forberede sig bevidst på dette: det skal indeholde en indledning, en afslutning, og de og de hovedpunkter og argumenter. Men foredraget bliver kun vellykket, hvis man medens man holder det lader "inspirationen" komme til sin ret. Kun da får det liv. Det samme gælder ved skriftligt arbejde. Man kan kun planlægge sin tekst til en vis grad. Derefter må man lade den "skrive sig selv". Rem tene, verba sequuntur (behersk sagen, så kommer ordene af sig selv) sagde Cato den ældre som et råd til talere.

Det gælder alle slags arbejdsprocesser, ikke kun dem, man traditionelt forbinder med begreberne "kreativitet" eller "åndeligt arbejde". I Robert M. Pirsigs bog *Zen og kunsten at vedligeholde en motorcykel*, med undertitlen *En undersøgelse af værdier*, diskuterer han kvalitetsbegrebet og den kreative virksomhed med motorcykelreparation som gennemgående eksempel. Og højdepunktet i bogen, det sted, hvor han når tættest ind på en beskrivelse af kreativitet, drejer sig om et så "trivielt" problem som en møtrik, der har sat sig fast. Ved at følge den metodiske fremgangsmåde, der er beskrevet i instruktionsbogen til motorcyklen, er han nået frem til, at man skal "fjerne sidedækslet". Men skruen, der holder sidedækslet på plads, har sat sig fast i gevindet, og det problem står der ikke noget om i instruktionsbogen. Her slår metoden ikke længere til. Man er gået i stå. Vejen ud af

problemet består ikke i at følge nogen rigtig og logisk metode. Det er jo netop det, man ikke er i stand til. Vejen ud består i den rette indstilling til problemet, i mekanikerens forhold til sin arbejdsproces. Det gælder om at give sig selv lov til at være gået i stå for at opnå den ro i sindet, der er en forudsætning for kreativitet. Ikke kæmpe desperat for at finde en løsning, men holde en pause, sidde stille, tømme sin hjerne for indhold. Pirsig sammenligner det med den tilstand, zen-buddhisterne stræber efter at komme i. Den totale afslapning og hengivelse. Pointen er så, at løsningen på problemet kommer af sig selv, før eller senere. Ens hjerne vil frit og naturligt bevæge sig hen imod en løsning. Stilstanden er altså ikke noget negativt, men en frugtbar tilstand.

Man bør ikke forsøge at undgå det. At gå i stå er den psykologiske forudsætning for enhver form for dybere forståelse. En jegløs accept af tilstanden er nøglen til indsigt i al kvalitet, i mekanisk arbejde som i alle andre sammenhænge. Det er netop denne form for forståelse ud fra et absolut nulpunkt, der gør at selvlærte mekanikere ofte er dygtigere end diplomuddannede, som har lært at klare alt andet end en uventet situation. (Pirsig s. 265)

At planlægge en arbejdsproces består altså dels i at udvælge nogle redskaber og metoder, man kender eller kan få fat i, og dels i at tænke sig om, skaffe sig ro i sindet eller holde en pause, til man finder en løsning på de små og store problemer, der opstår, hvor metoden ikke helt slår til.

Alle mennesker er kreative

Den kreative planlægning af arbejdsprocesser er ikke en evne, der eksklusivt er begrænset til et fåtal. Det er en evne, alle naturligt har. Derimod er det ikke alle, der får lov til at anvende den i deres arbejde. I den industrielle tilrettelæggelse af arbejdsprocesser er der typisk sket en arbejdsdeling, der indebærer en adskillelse mellem den planlæggende og den udførende fase, mellem "hånd og hoved".

Hvis man har meget ringe indflydelse på planlægningen af sine arbejdsprocesser, vil der være modstrid mellem de evner og kvalifikationer, man har, og den brug, man får lov til at gøre af dem. Man vil systematisk blive opfordret til at opfatte sig selv som dummere end man er, hvortil kommer den nedværdigelse, der ligger i, at andre kommanderer med én på områder, hvor man udmærket kunne klare sig selv. Endelig får man ikke opfyldt sit behov for at udvikle sig, blive dygtigere til det, man laver. Der er således flere grunde til, at det kan virke identitetsbegrænsende at blive sat til kun at udføre arbejde, som andre har planlagt for én.

Man hører meget ofte den indvending, at nogle mennesker er glade for og helst vil have et mekanisk, ansvarsfrit arbejde, der ikke stiller intellektuelle krav til dem, og som giver dem mulighed for at stå og tænke på noget andet, medens de udfører det. Jeg tror, det er rigtigt, at man kan få det svar, hvis man spørger folk, om de er tilfredse med deres arbejde. Men jeg tror ikke, det er en sandhed, der stikker ret dybt. Det er snarere udtryk for et selvforsvar, som nogle mennesker har været nødt til at bygge op over for sig selv og omverdenen, når de er havnet i den situation, at de må nøjes med et mekanisk arbejde uden udfordringer. Jeg tror ikke på, at noget menneske som barn eller ung drømmer om den slags arbejde, og heller ikke, at noget voksent menneske inderst inde er glad for det (selv om man selvfølgelig kan være glad for forholdene omkring arbejdet: kammeratskabet, kontakten, lønnen, osv.). Derimod kan det ske, at man gradvis indstiller og sænker sine forventninger efter, hvad arbejde, der er at få, og derefter opbygger sig et psykisk selvforsvar,

en falsk identitet, som værn mod en situation, man ellers ville opleve som ulykkelig. Over for sig selv og over for omverdenen kan man føle sig nødsaget til at opretholde en facade af tilfredshed. Man tilslutter sig hvad man kunne kalde "rette hyld-ideo- logien". Hertil kommer, at de mennesker, der havner i det kvalifikationsløse arbejde, oftest er dem, der gennem hele skoletiden har oplevet ikke at slå til, ikke at kunne klare kravene, og dermed ikke kunnet forvente at klare en videre uddannelse (for skolen og karaktersystemet er sådan indrettet, at der altid er nogle, der vil falde igennem og ikke klare sig "godt nok"). Når ens selvtilid således er blevet undertrykt gennem 9 års skolegang fyldt med nederlag, er det ikke uforståeligt, at der hos den voksne ikke er meget tiltro til egne evner tilbage.

Arbejdsdeling og sortering af mennesker

Da Binet og Simon i 1905 udviklede den første brugbare intelligencetest var det et bestillingsarbejde for det franske skolevæsen, der havde brug for et objektivt kriterium til at sortere de børn fra, der ikke kunne forventes at klare en videregående undervisning. Endnu i dag bruges intelligensbegrebet som en underforstået legitimering af det forhold, at nogle børn klarer sig dårligt i skolen og som voksne bliver sat til at udføre mekaniske arbejdsfunktioner, der ikke stiller krav til deres kreative evner. Sagen er, at det snarere er samfundets krav om en passende mængde ukvalificeret arbejdskraft (for nogen skal jo lave det kedelige arbejde), der - bl.a. via skolens sorteringsapparat - gør nogle arbejdere "ukvalificerede", også i deres egne øjne, end det er eksistensen af "ukvalificerede" arbejdere, der nødvendiggør en tilrettelæggelse af arbejdet, der tager al planlægning ud af hænderne på disse arbejdere.

I den ene ende af arbejdsdelings-skalaen har vi altså arbejde, der er totalt styret og planlagt af andre, dvs. arbejde, der ikke er egentlig menneskelige arbejdsprocesser, men blot funktioner, der i princippet lige så godt kunne udføres af maskiner. Fremmedgjort arbejde. Men den anden ende af skalaen, hvor den arbejdende selv skal foretage al planlægningen fra bunden af, uden at have autoriteter eller fastlagte metoder at støtte sig til, kan også give identitetsproblemer. Der kan være for stor afstand mellem opgavens krav til nytænkning og de ressourcer, redskaber, metoder og personlige kvalifikationer, den arbejdende er i besiddelse af. En planlægning, der kræver stor grad af kreativitet, er en proces, hvor de etablerede tankemønstre og strukturer skal brydes op og omorganiseres, så de kan tilpasse sig det nye problem i stedet for, at problemet kan passes ind i de vant tankemønstre. En sådan proces kan være pinefuld og vanskelig, idet hjernen har en indbygget modstand mod at omstille sig til nye tænke måder. Hvis man skal løse et problem, ikke kan slippe uden om at skulle løse det, men samtidigt ikke kan løse det, befinder man sig i en krisetilstand, der kan være stressfremkaldende og identitetstruende.

De intellektuelle

For visse mennesker kan den intellektualiserende 2. fase i arbejdsprocessen bliver alt-dominerende. Det gælder for visse typer videnskabsmænd, filosoffer, digtere, kunstnere, eller i det hele taget mennesker, der bliver ved med at sætte spørgsmålstegn ved tilværelsen og ved løsningen af dens problemer. Erich Fromm sagde i et TV-interview få måneder før han døde, at han aldrig havde deltaget i partipolitik, fordi partipolitik kræver en enighed og en beslutsomhed, der er uforenelig med en stadig filosofisk reflekterende og sætten spørgsmålstegn ved problemer og holdninger. Det er samme holdning, Sokrates gav udtryk for, da han over for de atheniensiske borgere gav

udtryk for, at "et liv uden ransagelse ikke er værd at leve for et menneske". Der er tale om en kompromisløs indstilling og en trang til, eller en tvang til, at grave så dybt ned i problemstillingerne, som det er muligt. Men denne indstilling medfører ikke altid eller nødvendigvis "hel" identitet. Arthur Koestler mente f.eks., at det at tilhøre "intelligensen", gruppen af "intellektuelle" i et samfund nødvendigvis er forbundet med at være neurotisk, fordi det at tænke og handle frit sætter én i modsætning til flertallet og gruppepresset.

Omgivelsernes Tryk forvrider Kunsten, som det forvrider Opførselen. Man kan trodse disse Omgivelser, men man maa betale for det, og Prisen er neurotisk Skyldfølelse. Der har aldrig eksisteret en Intelligens uden et Skyld-Kompleks; det er en Indkomstskat, man maa betale, fordi man vil berige andre. En Vaabenfabrikant kan have en fuldstændig ren Samvittighed, men jeg har aldrig mødt en Pacifist, der ikke havde et skyldbevidst Udtryk i Øjnene.

De, der angriber Intelligensen for dens neurotiske Tilbøjeligheder, kan med samme Ret angribe Minearbejderne for deres Disposition for Tb. Det er en Erhvervs sygdom, og den bør betragtes som saadan uden Haan eller Skam. (Koestler: *Yogien og kommissæren* s. 80ff)

Mange digtere skriver, fordi de simpelt hen er nødt til det, som en form for selvterapi. En eksistentiel nødvendighed. Det er en udtalelse, der går igen og igen i interviews med forfattere (og det virker som et troværdigt motiv, når man ser på, hvor lave indtægter forfattere og andre kunstnere i almindelighed har). Den stadige selvrefleksion har ofte en tvangsmæssig karakter, er en besættelse, man ikke kan slippe for, og som medfører angst og kriser. Således skrev Henrik Ibsen til en ven i 1878:

At leve er - krig med trolde i hjertets og hjernens hvælv. At digte, - det er at holde dommedag over sig selv.

Kompromisløsheden, viljen til at gå i dybden med problemerne, kan være handlingslammende, som i det berømte satiriske eksempel fra Poul Martin Møllers *En dansk students eventyr*, hvor licentiaten er ved at samle materiale til sit store værk om menneskets fysiske og intellektuelle natur, men aldrig rigtig kommer i gang, fordi han fordyber sig så grundigt i forberedelserne. For som han siger:

Jeg har bemærket, at Tankerne glide bedst fra Pennen, naar man besidder aldeles hensigtsmæssige Skrivedskaber. For at faa gode Penne, maa man have gode Knive, og for at skærpe dem, maa man besidde ret udsøgte Slibestene. Derfor har jeg, inden jeg gik videre, forskrevet adskillige Stenarter, og rigtignok, som du ser, maattet trænge temmelig dybt ind i Mineralogien som et forberedende Studium. (s. 99)

At gå på kompromis med sin planlægning

Men omvendt er det også identitetsbegrænsende at gå på kompromis, at planlægge en arbejdsproces på en måde, der er ringere, mere sjusket, end man egentlig er i stand til. Hvis f.eks. en skolelærer vælger den nemme løsning at bruge et færdigt udarbejdet skolebogssystem, hvor alt stoffet er lagt til rette på forhånd, i stedet for at bruge den pædagogiske og psykologiske viden, hun har fra sit seminariestudium, til selv at planlægge undervisningen under hensyntagen til elevernes forudsætninger og sit eget engagement i stoffet, så ved hun godt med sig selv, at hun går på

kompromis, at hun snyder sig fra en egentlig selvstændig og saglig planlægning af sit arbejde (det kan der så være andre gode grunde til, i form af højt timetal, belastende arbejdsvilkår m.m.).

Noter og henvisninger

Artiklen er en bearbejdet udgave af kapitlet "2. fase: Planlægningen" fra M. Husen: *Arbejde og Identitet*, Kbh. 1984.

Koestler, Arthur: *The Act of Creation* (1964), London 1981.

Koestler, Arthur: *Yogien og kommissæren* (The Yogi and the Commissar, 1945), Kbh. 1946.

Lowen, Alexander: *Pleasure: A Creative Approach to Life* (1970), Penguin, Harmondsworth 1976.

Pirsig, Robert M.: *Zen og kunsten at vedligeholde en motorcykel: En undersøgelse af værdier* (Zen and the Art of Motorcycle Maintenance, 1974), Kbh. 1978.

Mellin-Olsen, Stieg: *Indlæring som social proces*, Kbh. 1977.

Willis, Paul: *Learning to labour: How working class kids get working class jobs*, Westmead 1978.

Møller, Poul Martin: *En dansk students eventyr* (1824), Kbh. 1958.