

Udførelsesfasen i arbejdsprocessen

Michael Husen, 1984

Den mekaniske del af arbejdet

Udførelsesfasen omfatter de handlinger, som planlægningen har anvist, og som skal resultere i problemets løsning. Arbejdets udførelse indebærer brug af redskaber, værktøj, materialer, viden, kunnen, erfaring, teknik. Denne fase kan være langvarig, strækkende sig over dage, måneder, år. Dyrkning af en roemark har en udførelsesfase på adskillige måneder. Uddannelsen af en læge tager 6-8 år, og bygningen af den kinesiske mur har vel taget et århundrede. Men udførelsen af en arbejdsproces kan også være meget kortvarig, som det at pille en splint ud af en finger eller skænke et glas fadøl. Det kan være komplicerede operationer som at underholde en børnehaveklasse, eller det kan være simple operationer, evt. monotont gentagne, som at hakke roer eller stå ved et samlebånd. Udførelsesfasen i arbejdsprocessen er dens mest mekaniske fase. Det er denne fase, der ofte kan udføres af en maskine eller en robot, der erstatter mennesket. Det kræver blot, at maskinen er programmeret til at gøre det, som mennesket skulle have gjort. I den rene udførelsesfase fungerer mennesket som en mekanik eller som et stykke natur. Dette er der, som vi skal se, både positive og negative aspekter ved for identitetsdannelsen.

Naturligvis vil mange arbejdsprocesser indeholde en vekslen frem og tilbage mellem planlægning, udførelse, ny planlægning, ny udførelse osv., idet alle detaljerne i udførelsen ikke kan planlægges i forvejen, men må planlægges (improviseres) hen ad vejen. Især når arbejdsprocessen har med menneskelige relationer at gøre, er det umuligt at planlægge alt i forvejen. Derfor vil især eksemplerne ovenfor med uddannelsen af en læge og underholdningen af en børnehaveklasse indebære utallige skift mellem planlægning, udførelse og ny planlægning. Man kan planlægge at underholde en børnehaveklasse med at se en film, og man kan så lade filmfremviseren overtage underholdningen. Men man kan ikke på forhånd programmere filmfremviseren til, hvad den skal gøre, når børnene stiller spørgsmål eller keder sig. I den situation kræves det, at nogen træffer en beslutning, dvs. planlægger, hvordan det nyopståede problem skal gribes an. Mange arbejdsprocesser indeholder denne vekslen frem og tilbage mellem fase 2 og 3, men her forenkler jeg billedet og ser på udførelsesfasen isoleret.

En ægte arbejdsproces adskiller sig fra andre menneskelige aktiviteter ved at være bevidst valgt og ved at have et intellektuelt indhold. Men i 3. fase, udførelsesfasen, er det intellektuelle element reduceret til et minimum, og hvis der er tale om ren udførelse - dvs. operationer, der helt er planlagt i forvejen - er der slet ikke noget element af intellektuel bearbejdning og beslutning i den. I udførelsen af et stykke arbejde anvender man en bestemt metode, dvs. en fremgangsmåde. Hvis man er velbevandret i metoden, kender vejen eller ruten, har man rutine (både det græske "methodos" og det franske "routine" indeholder metaforen "vej"). Når udførelsesfasen er blevet til rutine, går arbejdet næsten af sig selv. Arbejdsoperationerne følger efter hinanden i en automatisk rytme, hvor tænkearbejdet er reduceret til et minimum: til ukomplicerede lette beslutninger. For den uøvede er det svært og kompliceret at flå en rødspætte, men for den rutinerede fiskeindustriarbejder

eller fiskehandler går det næsten på rygmarven. Med nogle få velindøvede bevægelser kan han flå rødspætten, og han kan gentage operationen i en hurtig og let rytme, så han kan flå flere rødspætter i minuttet og endda snakke med sidemanden imens.

At være faglært

At være udlært i et fag vil - foruden at have det formelle svendebrev eller eksamensbevis - sige at beherske fagets rutiner. Og det vil også sige at vide med sig selv, at man behersker disse rutiner, at man kan sit fag. Det giver faglig stolthed og identitetsmæssig tryghed at vide, at der er et fag, nogle bestemte nyttige arbejdsprocesser, man er i stand til og endda har let ved at udføre.

Arbejdsprocesser, som ikke alle og enhver kan udføre. I hvert fald ikke lige så let og lige så godt. Den faglærte bringer disse rutiner med sig som en del af sig selv, som sin personlige kvalifikation, fra arbejdsplads til arbejdsplads. Og han "har" dem også i fritiden og hvis han bliver arbejdsløs. Han er i den henseende anderledes stillet identitetsmæssigt end en ufaglært. En ufaglærts rutiner er ofte knyttet til en bestemt produktion, en bestemt maskine. Når han forlader maskinen, forlader han også sin rutine. Han kan ikke bringe den med sig som en personlig kvalifikation.

Til gengæld er en uddannelse i et specielt afgrænset fag sårbar som faglig identitet, hvis faget forældes eller ændres radikalt inden for den faglærtes levetid pga. udviklingen af ny teknik. En faglig identitet, som ikke kan få lov at blive brugt, er problematisk, fordi den af samfundet er stemplet som værdiløs. Det er situationen for en lang række håndværksmæssige fag, som er erstattet af industriel forarbejdning. Modtrækket herimod vil være at gøre de faglige uddannelser mere almene, og dermed mindre sårbare over for forældelse. Dvs. lade dem indeholde beherskelse af flere almene kulturteknikker og metoder.

Jeg har andet steds været inde på, at arbejde, der er begrænset til ren udførelse uden deltagelse i beslutning, planlægning og værdsættelse, altså ren 3. fase-aktivitet, er fremmedgørende, identitetsskadeligt arbejde. Meget arbejde er faktisk tilrettelagt på denne måde som monotont, fremmedstyret rutinearbejde, dag ud og dag ind, og der har med rette været fremsat kritik af denne arbejdsform. "Idiotarbejde" er det f.eks. blevet kaldt. Men herved overser man let et vigtigt forhold, nemlig den betydning, rutinen har i forhold til selve arbejdsprocessen (til forskel fra det organiserede arbejde, lønarbejdet osv.). Når en del af en arbejdsproces kan forløbe rutinemæssigt, betyder det, at arbejdsprocessen indeholder en fase af ubekymrethed og psykisk aflastning - uanset at det evt. kan være fysisk krævende. Rutinen giver tryghed, styrker ens selvtillid, og den kan ofte være direkte lystbetonet.

Langt det meste arbejde består hovedsagelig af rutinemæssige aktiviteter og kun en beskedent mængde problemløsning og planlægning. Når en elektronikmekaniker skal finde en fejl i et radio- eller TV-apparat, skal han ganske vist anvende sine kreative evner, han skal kunne tænke sig om, kunne bruge sin fantasi og også helst have "næse" for at finde fejl. Men det meste af fejlfindingsprocessen består alligevel i en række rutinemæssige aktiviteter: skille apparatet ad, lodde en komponent fra og afprøve den, aflæse måleinstrumenter osv. Fejlfindingen kan bestå i rutinemæssigt at afprøve en bestemt række funktioner i apparatet, indtil fejlen er lokaliseret. Derpå rutinemæssigt at skifte en komponent ud og afprøve apparatet igen. Til slut samle det og aflevere det til kunden. Alt sammen rutiner, elektronikmekanikeren er fortrolig med, og som gør ham tryk ved sit arbejde. Giver ham følelsen af at beherske sit fag. Ganske tilsvarende består en læges, en gartners, en sekretærs og mange andres arbejde hovedsagelig af rutiner, der beherskes, medens kun en mindre del af arbejdsprocesserne kræver en helt selvstændig og selvbevidst stillingtagen.

At fortabe sig i arbejdet

Man kan "hengive sig", "fortabe sig selv" i rutinepræget arbejde, da det netop skrider af sig selv, uden at blive forstyrret og afbrudt af tvivl, overvejelser og krævende beslutningsprocesser. Man bruger udtryk som at "gå helt op i sit arbejde" osv.

Alle livets onde ånder, fattigdom og sult, mismod og bekymring, mistro og had, mistillid til sig selv - de svinder alle for den, der bøjer sig over sit arbejde og glemmer sig selv i det. (Thomas Carlyle)

Selv det forkætrede samlebandsarbejde kan have den positive egenskab, at det kan få en rytmisk, selvsvingende karakter, at man kan hengive sig til rytmen i udførelsen af det.

Den tilfredsstillende, man undertiden kan få ved den jævne strøm af gentagne arbejdsprocesser, er vanskelig for mennesker at udtrykke eller beskrive, men den ses eller erfares let - omend måske i ekstrem form - når samlebandets tempo indfanger arbejderne i en momentan spændingstilstand, i hvilken den rene fart og bevægelse er tilfredsstillende. (Berger, s. 62)

Tilfredsstillelsen ved rytmisk monotont arbejde forudsætter selvfølgelig, at arbejdet foregår i en rytme, man kan "svinge med" i. Med et udtryk fra musikken kan man sige, at der skal være resonans mellem den arbejdende persons krop og arbejdsgenstanden. Denne resonans opstår naturligt, når man ror en båd, men ved et samleband er det maskinen (og fabriksledelsen), der kunstigt bestemmer rytmen. Derfor er det ved samlebandet mere et slumpetræf, hvis der opstår den resonans mellem båndet og arbejderens, som i perioder giver den rytmiske lystfølelse. (Endelig er det indlysende, at den evt. rytmiske lystfølelse ikke kan holde sig gennem en 8 timer lang arbejdsdag).

Arbejde med for lidt rutine

Universitetsstudier og videnskabeligt arbejde i de humanistiske fag er eksempel på arbejdsprocesser med for lidt rutine, for lidt 3. fase og for meget 2. fase (planlægning, kreativitet). Det er ofte overladt til den studerende selv uden effektiv hjælp at planlægge sit studium ud fra nogle eksamenskrav, der ikke en gang er klare og entydige. Da man ustandselig og under tidspres skal bestå nye eksaminer med nye og stigende krav, er der meget dårlig mulighed for at oparbejde et bare nogenlunde rutinemæssigt forhold til studiearbejdet, og resultatet er, at studierne kan blive angstprægede, forvirrede og ineffektive, præget af panikagtig læsning i blinde og ofte uden motivation og oplevelse af mening. Særlig vanskeligt bliver det under skrivningen af større opgaver. Selvmordsprocenten er højere blandt studerende end hos gennemsnittet i befolkningen, og depressioner er hyppige. Wolf Wagner har beskrevet disse problemer i sin bog *Angst og bluff på universitetet*, og hans råd går bl.a. ud på at gøre det videnskabelige arbejde (eller opgaveskrivningen) mere rutinepræget. Eller som han siger i sit "2. grundprincip" for videnskabeligt arbejde: "Gør det åndelige arbejde til manuelt arbejde." Det åndelige arbejde skal opdeles i små konkrete ladsiggørige arbejdsskridt, hvilket ifl. Wagner i virkeligheden også er det videnskabelige arbejdes natur.

Derfor siger jeg til mig selv: Videnskabeligt arbejde kan for en stor dels vedkommende sammenlignes med detektivarbejde. Du har en "sag", indsamler materiale, udvikler ud fra det en teori om, hvordan "sagen" skal løses og prøver så at

finde udsagn og indicier, som støtter eller gendriver din teori eller giver den "et helt nyt ansigt". Og som det hedder i de engelske kriminalromaner, så er det vigtigste ved detektivarbejdet "legwork" - bearbejde dvs. at finde vidner, at rende ud på flere forskellige adresser osv., eller som man siger i de tyske kriminalromaner: "rutine" ... - det vil sige at ordne de enkelte undersøgelseskridt i rækkefølge uden de store geniale spring. Den samme slags rutine forsøger jeg at udvikle over for det videnskabelige arbejde. Finde litteratur, skaffe den tilveje, vurdere den, ordne materialet og så til sidst skrive. (Wagner s. 115f)

Og Wolf Wagner fortsætter med at give anvisning på nogle helt konkrete teknikker, der gør det videnskabelige arbejde - ikke lige netop manuelt, til forskel fra psykisk eller åndeligt - men til rutinearbejde, dvs. arbejde, som man hver dag roligt kan sætte sig hen til, fordi man har en tryk viden om, præcis hvad man skal foretage sig for at komme videre.

Der er ofte fremført kritik af rutinearbejdet. Men skal denne kritik forstås således, at man slet ikke vil have rutiner i sit arbejde? Skal rutinearbejdet helt afskaffes og i stedet udføres af maskiner? Skal det arbejdende menneske nøjes med at arbejde kreativt, og til gengæld være kreativ hele tiden, uafbrudt?

Vekslen mellem rutine og kreativitet

En konklusion må være, at det monotone rutinearbejde er nødvendigt eller gavnligt som en rytmisk tilbagevendende del af det organiserede arbejde, da det netop giver mulighed for hengivelse, selvforglemmelse, og da det ikke er til at bære at skulle være selvbevidst uafbrudt. Det skadelige er, hvis hele ens arbejde (arbejdsdag, -uge, -år) er organiseret således, at det kun indeholder monotont rutinearbejde. Hvis rutinearbejdet fra at være en psykisk gavnlig fase i arbejdsprocessen bliver til hele det organiserede arbejde for et individ: hele dagen, dag efter dag, år efter år. Og hvis arbejdet indskrænker sig til en enkelt simpel rutine ud af en større samlet arbejdsproces. I det tilfælde bliver rutinen vendt til en psykisk identitetsmæssig belastning, der ofte er ledsaget af en ensidig og sundhedsskadelig fysisk belastning af muskler og led, og af et for højt opskruet tempo.

Behovet for hengivelse i rutinemæssig aktivitet og behovet for intellektuel bearbejdning, beslutningstagen og vurdering, dvs. behovet for henholdsvis fase 3 og de øvrige faser i arbejdsprocessen, er ikke statiske behov hos individet, men behov, der optræder vekselvis, måske i en rytme, ligesom behovet for føde og for hvile og aktivitet optræder i bestemte rytmer i løbet af et døgn. For hvert enkelt menneske er der sikkert en individuel rytmisk balance mellem behovet for hengivelse og behovet for selvbevidsthed og intellektuel bearbejdning. Rytmen afhænger måske af vedkommendes tidligere livserfaringer. Har man levet i et intellektuelt miljø, har fået meget uddannelse og viden, bliver behovet for intellektualisering måske større i den forstand, at det vil optræde hyppigere i døgn- eller livsrytmen. Men alle har (identitetsmæssigt) behov for en rytmisk vekslen, der indebærer perioder, og gerne lange perioder, af hengivelse. I erotik, i samvær, i underholdning og i arbejde.

Ud fra det ovenstående er det snarere håndværkeren, i den gammeldags forstand, end kunstneren og videnskabsmanden, der har mulighed for hel identitet gennem deres arbejde. For håndværkeren er kravene til kreativitet forholdsvis beskedne og lagt inden for faste rutineprægede rammer. Det er derfor ikke de store sjælsrystende valg, han skal træffe. Der er kun tale om en delvis kreativitet, en kreativitet, han kan være nogenlunde tryk ved at kunne præstere, fordi han ved med sig selv, at han

behersker det grundlæggende, rutinen. Samtidig er det aldrig kun rutine. Rutinen bærer ham igennem opgaven, men denne stiller også altid individuelle udfordringer. Der er - og nu må man huske på, at dette er et idealbillede af en håndværker, der måske ikke altid svarer til virkeligheden for en håndværker i dag - altså tale om en rimelig balance og rytmisk vekslen mellem de to sider ved arbejdsprocessen: rutine og kreativitet.

Noter og henvisninger

Artiklen er en bearbejdet udgave af kapitlet "3. fase: Udførelsen" fra M. Husen: *Arbejde og Identitet*, Kbh. 1984

Thomas Carlyle (1795-1881), skotsk forfatter og moralist med et idealiseret syn på arbejde.

Berger, Peter L. (ed.): *The Human Shape of Work*, South Bend, Indiana, 1964.

Wagner, Wolf: *Angst og bluff på universitetet* (Uni-Angst, Uni-Bluff, 1977), Kbh. 1978.