

# FRIHED MAGT OG KONSULENTER

– jagten på “Den-Usynlige-Konsulentmagt”

Af Peter Goetz



Tegning Gert Hansen

Konsulenter spiller en så væsentlig rolle i dagens samfund og dets institutioner, at det er værd at se nærmere på deres betydning i forskellige magtforhold. Med konsulenter tænkes her på spektret fra organisationskonsulenter over familiekonsulenter til individuelle coaches. Denne type konsulenter anses ofte – både af dem selv og deres omgivelser – som stående udenfor forskellige magtinteressers spændingsfelter. Dette finder grund i antagelser om konsulenten som katalysator. Det vil sige, at konsulenten betragtes som blot neutralt befordrende for det system – for eksempel en organisation eller en familie – han assisterer.

Denne artikels ærinde er at dekonstruere fortællingen om den objektive neutrale konsulent. Formålet er ikke at destruere konsulentkonceptet, men at dekonstruere nogle neutralitetsantagelser og afdække nye spørgsmål. Det er spørgsmål, der drejer sig om den konkrete konsulentinterventionens betydning i forhold til magtinteresser og modsætninger i samfundet og dets institutioner. Mindre makroskopisk socialt anskuet og tættere på konsulenten kan man spørge: Hvis konsulentsoberhed ikke kan defineres ved objektiv neutralitet, hvordan kan det så indkredses? Kan konsulentsoberhed så i stedet kvalificeres ved, i hvor høj grad konsulenten åbent deklarerer sit metodevalg og dets konsekvenser i magtspændingsfeltet?

For at få tydeliggjort nogle særlige sider af fortællingen om den objektive neutrale konsulent, kommer her først en lille historie – scenen er fiktiv, hvid, kold og stormomst.

## DEN HVIDE VERDEN

Der var engang et stort og meget tyndt befolket polarområde, hvor man kun kunne komme fra en bygd til en anden ved hjælp af hundeslæder. I området kunne man ernære sig på forskellige måder. Et hverv var at bringe folk eller ting fra bygd til bygd. Et andet hverv, et nichehåndværk, var at være god til at vikle trækliner ud. For nogle gange viklede hundeslædernes trækliner sig så meget ind i hinanden, at det hæmmede kørslen. Hundene fik for lidt spillerum og fik svært ved at bruge deres kræfter til trække slæden fremad. Undertiden kom de så tæt på hinanden, at de gik løs på hinanden i stedet for at trække slæden.

Når det skete, kunne det være svært for selv garvede slædeførere at få linerne viklet ud igen: Dels kunne det være svært at se præcist, hvor på trækket det var galt. Og selv når slædeføreren kunne se, hvor linerne krydsedes, kunne det være svært at få hundene flyttet rundt mellem hinanden på den rigtige måde, sådan at de kom klar af hinanden igen.

De, der med deres håndværk ernærede sig ved at komme slædeførerne til undsætning, havde gennem tiderne fået navnet "line-udviklere". Professionen nød respekt, for de hjalp andre med at være produktive. Og andre igen havde glæde af denne produktivitet.

Nogle gange kunne en lineudvikler med særlig glæde se, at den slæde han hjalp af sted med fornyet fart, var læsset med mad eller huder, som han vidste, der var hårdt brug for, der hvor den skulle hen.

Men det hændte også, at en lineudvikler blev kaldt ud til en slæde med mennesker, som ikke alle var lige begejstrede for det nye sted, de var på vej til. Eller han kom ud til hunde i dårlig stand og fik fornemmelse af, at deres skambidning af hinanden skyldtes andet end blot sammenfiltrede liner.

Det hændte, at man til bålsamlinger – lineudvikler og lineudvikler imellem – talte om, hvad man kunne og burde gøre i den slags situationer for at holde sin egen og lineudviklerlaugets stiren. For eksempel kunne den enkelte lade være at hjælpe, hvor han ikke syntes, at det passede med hans personlige moral. Dilemmaer kunne der også være. For som lineudvikler fik man nogle gange særligt kendskab til ting, som burde fortælles videre, så de kunne bringes til ophør. Men ville det så blot betyde, at man ødelagde sit eget livsgrundlag? Det samme kunne man måske også

risikere, hvis man venligt gav slædeføreren nogle råd om, hvad han kunne gøre, så hundene ikke så tit viklede sig ind i hinanden. Selvom det ville være gavnligt på mange måder, og slædeføreren måske endda ville blive glad for rådene, kunne man også risikere, at det blev opfattet som utidig indblanding.

Det var dilemmaer, som var vigtige at forholde sig til i lineudviklerlauget for at bevare selve håndværkets omdømme. For selve håndværket var solidt og klart: At kunne se knuder og kunne pege på, hvordan de skulle vikles op.

Så vidt den stiliserede digtning. Mindre allegorisk lyder fortællingen om den objektive neutrale konsulent typisk således: Hvis et system ser ud til at være kørt fast, gået i stå eller forstyrret af konflikter, kan man tilkalde en konsulent. Konsulenten kan hjælpe til med at rede trådene ud, sådan at systemet igen kan bruge sin energi på at løse sine opgaver og udvikle sig videre. Hvis man ellers holder sig fra kunder, hvis mål eller moral, man er i konflikt med, er man på sikker grund. Og selve metoden til at hjælpe andre med er objektiv og neutral.

Men denne grundfortælling om den neutralitetssikrende konsulentmetodik holder ikke. Og som konsulent kan man komme til at føre både dem man skal betjene, men også det øvrige samfund og sig selv bag lyset, hvis man tror, at der er en almenlydig neutralitet bygget ind i selve konsulentmetoderne generelt – og hvis man derfor tror, at man med denne påståede neutralitet kan holde sig uden for den bane, hvor magtens og frihedens dynamikker er i spil.

## DEN VIRKELIGE VERDEN

Nogle cases – som forfatteren direkte eller indirekte har været involveret i – kan illustrere, at neutraliteten udfordres i den virkelige verden:

- 1) En større dansk transportvirksomhed ønsker organisationspsykologisk assistance til forebyggelse af stress. Det ligger i luften, at de enkelte ansatte skal rustes til hver især bedre at kunne håndtere belastningsfaktorerne i arbejdet. Men man kunne også opruste ved at se på mulighederne for at reducere de belastningsfremkaldende vilkår i

arbejdsprocesserne. Hvilken vinkel vægter konsulenten – og benævner han, at man kan vægte forskelligt, og kvalificerer han alternativerne?

- 2) En organisations ledelse henvender sig til en organisationspsykologisk konsulent og fortæller, at der er interne ledelsesmæssige problemer i en afdeling. Man hælder stærkt til at nedlægge afdelingen og afskedige personalet, men vil gerne give dem en sidste chance for at forbedre samarbejdet ved hjælp af konsulenten. På en måde kan det virke ædelt og humant. Afdelingens ansatte og ledelse oplever imidlertid, at de i lang tid har savnet klare dessiner om vilkår og kompetencer fra topledelsens side, og at sådanne er nødvendige for at kunne løse problemerne. Topledelsen ser det som en forskydning af problemstillingen, og ønsker altså at afdelingen får hjælp til selv at komme over denne hurdle. Da konsulenten lægger op til at inddrage topledelsen i processen, får han afslag. Hvordan håndterer han det?
- 3) En institution ønsker en psykolog til at teamsupervisere personalet især i forhold til deres brugerkontakt. Nogle af de ansatte oplever supervisionen som et privilegium, andre oplever den som påtvungen af ledelsen. Hvordan håndterer psykologen det?

Disse eksempler kan give anledning til at se på, at ikke bare magt, men også frihed, ikke er enten-eller, men er relativt og relationelt. Lidt kantet kan man sige, at det ser ud til, at magt og frihed kan gradbøjes: Hvor meget magt har du i forhold til mig? Hvem af os to kan være mest frie, når vi er i samme kontekst? Og de kan "kongruensbøjes": Hvad har du magt til i forhold til mig – og omvendt? Og hvad er du fri til at gøre, når vi er i samme rum – og omvendt?

Her bliver også psykologen et resultat af og en faktor i definitionsmagten. For det er ikke ligeegyldigt, hvem han bliver kaldt ind af, eller hvad han bliver kaldt ind til. Og den situation han kaldes ind til, kan sættes på ord på forskellige måder. Hvilke fortællinger går der? Hvem har magten til at gøre den ene fortælling mere rigtig end den anden? Og hvilke ord vælger konsulenten at bruge i dette felt?

## FORSKELLIGE FORTÆLLINGER

Som konsulent har jeg været optaget af professionelle begreber som blandt andet "modstand".

Der tales for eksempel i nogle professionelle sammenhænge om medarbejdernes "modstand" mod ledelsesbesluttede organisationsforandringer. Som det tematiseres, har medarbejderne vanskeligheder ved at forstå forandringerne som forbedringer. Modstanden kommer til udtryk som træghed i implementeringen af disse forandringer. Der er ikke kun ledere, men også konsulenter, som tematiserer det på denne måde. I nogle sammenhænge kan det da også virke relevant at anskue sagen fra en modstands vinkel.

Lige så relevant – men vist sparsomt udbredt – er fortællingen om ledelsens modstand mod tydeliggørelse af ansvar. I denne historie kommer modstanden til udtryk som ledelsens tilbagevendende nye omorganiseringer, hver gang ansvarsfordelingen i ledelsen begynder at tegne sig tydeligt.

Hvad gør konsulenten, når ledelsen henvender sig? Anerkender den første historie – den med medarbejdermodstandens betydelige omfang – og dermed det store behov for konsulentbistand i forhold til "udrulningen" af forandringerne? Eller ville det i stedet være mere relevant med dialog om eksempelvis følgende spørgsmål undervejs i henvendelsessamtalen: "Hvor længe siden er det, I havde jeres seneste omorganisering? Hvor godt er de organisatoriske udfordringer i denne forbindelse løst? Hvor rodfæstede er de?" Og måske efterfølgende: "Inden vi drøfter et implementeringsstøttende program for alle ansatte, vil jeg foreslå et konsultativt møde med jer i ledelsen. Her vil jeg anbefale, at vi ser på, hvilket fundament i organisationen, den nye ændring kan stå på – med særligt fokus på hvordan den forrige, nylige omorganisering forløb."

Konsulenten er således – med sine valg af råd – aktør i magt- og frihedsfeltet i organisationen og sætter også sin egen magt, frihed og økonomi ind i spillet. Blandt andet tjener han væsentligt mindre på at støtte ledelsen i at tage ansvar, end han gør ved at udrulle nye, omfattende forandringer i hele organisationen.

Herudover rummer de teorier og begreber, som konsulenten anvender, bestemte narrative muligheder – forskellige måder at forme fortællingen om situationen. Se blot hvordan modstandens "grammatik" i nogle tilfælde – her sat på spidsen – kan være:

- Jeg har betænkeligheder
- Og
- Du reagerer modstandsfuldt
  - Jeg er principfast
- Denne lille historie kan fortsættes således:
- Du forstår ikke mig
  - Men jeg forstår godt dig. For jeg forstår, hvordan din angst for at se realiteterne i øjnene forhindrer dig i at se mere nuanceret på tingene.

Der findes faktisk en fortælling om, at modstand kan skyldes angst for at se realiteter i øjnene – hos den der har modstanden. Psykodynamiske teorier om psykologiske kræfter bag modstand tilbyder en sådan psykologisk vinkel. Disse teorier – som blandt andet handler om, hvordan angst og blinde pletter kan forstærke hinanden i en slags baglås – kan vise veje ud af labyrinter, hvor alle veje ellers synes blokerede. Men kun under ganske bestemte forudsætninger! Da – og kun da – kan denne vinkel være frugtbar og frigørende.

For denne fortælling kan også forstærke magtasymmetrien. Specielt hvis den, der har definitionsmagten, tager monopol på at fortælle – for eksempel om modpartens modstand som nærmest en slags ubevidst angstbetonet modreaktion, for ikke at sige refleks – i en situation, hvor en anden fortælling ville være mere relevant.

Det kunne være fortællingen om, at tingene bliver ved med at gå i hårdknude, fordi der i virkeligheden er tale om proaktive intentioner hos begge parter. Der er tale om ægte interessekonflikter og ikke blot om, at når A forsøger at agere, så reagerer B – blot for at neutralisere As ageren. Nej, A og B har hver deres interesser, som de agerer ud fra, og disse fremstår ikke umiddelbart forenelige. Her er der tale om en symmetribetonende fortælling.

Hvordan forholder konsulenten sig som professionel til sådanne alternative fortællemligheder? Hvilke fortællinger sætter han i spil, og gør han præmisserne gennemsigtige – altså gør han klart, når der er flere måder at fortælle på, hvad der begrundes hans valg af fortælling? Lægger han i ovenstående eksempel åbent frem, under hvilke betingelser den asymmetriske modstandsfortælling – den om medarbejdernes blinde pletter – er teoretisk holdbar og hvornår ikke? Til at belyse spørgsmålet yderligere kommer nedenfor en anden slags eksempel.

## HVEM HAR HVILKET PROBLEM?

Psykologen i en gratis psykologrådgivning i en større virksomhed bliver ringet op af en kvindelig ansat. Hun vil bestille tid til sin mand – som også er ansat i virksomheden – fordi, som hun siger:

- ”Han har et problem.”
- ”Ved han godt det?”, spørger psykologen.
- ”Nej, men det har han, og han har brug for at tale om det.”

Man kan sige, at der her er et kritisk punkt i historien, hvor psykologen har forskellige valgmuligheder, og hvor hans valg bliver afgørende for det videre forløb. I dette tilfælde fortsætter psykologen:

- ”Nu skal du høre. Rent teknisk er det sådan, at vi psykologer ikke kan tale med folk om personlige problemer, de ikke selv siger, at de har.”
- ”Nå, men hvad gør jeg så? For det er altså et stort problem. Og jeg har sagt det til ham. Men han kan ikke se det.”
- ”Må jeg høre engang: Er det et problem for dig, at han har det problem og ikke selv ved, at han har det?”
- ”Ja, det er det i hvert fald!”
- ”Okay, så er der faktisk en anden mulighed. Du kan sige til din mand, at *du* har et problem, som du har brug for hjælp til, og at jeg som psykolog har sagt, at hvis han vil støtte dig, så kan han deltage i samtalen om dit problem.”

Det ville kvinden forsøge. Hun ringede tilbage og fortalte, at hendes mand havde indvilget i at støtte hende. For at gøre en lang historie kort resulterede denne orienterende samtale i, at parret fandt nye vinkler i forståelsen af situationen, og at manden selv definerede et problem, som han ønskede at arbejde med individuelt i samtaler.

Man kan se dette som fortællingen om, hvordan psykologen ikke vælger at se situationen som en ”hvem-holder-du-med-situation”. I stedet bringer han sine forudsætninger om, hvornår man kan tale om asymmetrisk modstand, i spil og øger dermed frihedsgraden for sig selv og for manden og kvinden i forholdet. Denne betragtning kan give anledning til spørgsmålet, om det kan gøre konsulenten mere sober, at han er åben om, hvem der kan

definere, hvem der skal have hjælp og til hvad?

Og vil det også være tilstrækkeligt i mere sprængfarlige situationer – hvor parterne ikke er forholdsvist ligestillede voksne mennesker, men for eksempel arbejdsgiver overfor medarbejdere eller myndigheder overfor familier?

Lad mig et øjeblik forfølge dette perspektiv. Sæt nu, at det at deklarerer sit konsulentfaglige udgangspunkt åbent – udover at være teknisk frugtbart – faktisk er et skridt, der kan styrke konsulentens soberhed. En sådan soberhed vil da ikke være uden omkostninger – for konsulenten. For ham vil det ofte være risky bussiness. Og han kan derfor se det som både frisættende og belastende. Det må konsulenten overveje, når han vælger, om han enten åbent vil deklarerer, når der er flere metode-alternativer med forskellige konsekvenser, eller om han vil definere konsulentrollen som altid neutral og med objektivt givne metodevalg.

I et lidt større socialt perspektiv kan man spørge, hvad andre aktører i feltet – udover konsulenterne selv – kan gøre for at sikre større transparens, når det gælder konsulenters magtmæssige betydning. Det kan være spørgsmål som:

- Hvad kan købere af konsulenttydelser gøre?
- Hvad kan de mennesker, som ydelserne rettes mod, gøre?

Dette er måske blot et hjørne af de spørgsmål, man kan stille. At stille sådanne spørgsmål finder jeg, er vigtigt for at åbne op for nye måder at afklare konsulentens rolle i magtspillet på. For blot dette – at konsulentens magt gøres synlig – gør i sig selv, at hele spillet ændres. Man kan – med blandt andre Foucault – sige, at magt i sig selv ikke kun er et onde. Men kamoufleret eller skjult magt kan bidrage til, at reelle magtbalanceforhold tilsløres, hvorefter magten kan komme til at leve sit eget liv. Og det kan være svært usundt såvel for individet som for samfundet.

Usunde forhold der lever deres eget skjulte liv – for lige at slå et slag tilbage til konsulentpraksisfeltet igen – er i øvrigt netop i sig selv en udbredt genstand for konsulenters jagt på problemer og deres løsninger.

At uhensigtsmæssige produktionsmetoder

kan leve deres eget liv i det skjulte og reducere virksomhedens styrke, er således en bærende tankegang i det udbredte organisatoriske konsulentkoncept LEAN. At gamle virksomhedskulturelle forhold umærkeligt kan spænde ben for ellers formelt gennemførte ændringer i virksomhedens organisering er en anden ting, som organisatoriske konsulenter ofte vil have med i deres tanker, når de tilkaldes til bestemte opgavetyper.

Nogle tilsvarende antagelser kan ses på det familierapeutiske område. Her vil jeg et øjeblik pege på familierapeuten Michael Whites anvendelse af eksternalisering som metode.

Han benytter metoden i forhold til familier – og også enkeltpersoner – for at de kan befri sig for problemernes skjulte magt over dem. Problemerne kan være manglende herredømme over egen adfærd. For eksempel kan enkeltpersoner være plaget af generthed. Eller en familie kan klage over, at et barn i familien ikke kan holde på afføringen. En måde, sådanne psykologiske problemer ofte har fået magt i forhold til klient/familien på, er netop ved at problemerne i klientens/familiens oplevelse er blevet en del af selve familien eller af en af personerne – og tilmed billedligt talt har gemt sig godt derinde.

Som modtræk anvender White eksternalisering for at tydeliggøre, at det ”ikke er personen, der er problemet, men problemet, der er problemet”. Her inviterer han til en slags leg, hvor problemet gøres til et fantasidyr eller et monster af en art og får sig eget kaldenavn. Det er der ikke i sig selv noget terapeutisk nyt i. Det anvendes i mange terapeutiske sammenhænge som teknik til at støtte følelsesmæssig bearbejdning eller frigørelse. Det interessante – i forhold til nærværende artikels ærinde – er imidlertid, at White ikke anvender eksternalisering til bearbejdning af følelsesmæssige komplekser. Han anvender den i stedet til oplevelsesmæssig tydeliggørelse og indhegning af problemet for at befordre strategiske overvejelser hos familien eller klienten – overvejelser over hvordan problemet fremadrettet kan opspores og tæmmes. I et eksempel med en dreng, der ikke kan holde på sin afføring, taler White således med familien om problemet som en magtkamp mellem drengen og ”Sneaky Poo” (White, 1989).

White ser selv denne eksternalisering som et bevidst modtræk til den *internalisering* af magten, som Foucault beskriver går for sig i samfundet og dets institutioner blandt andet via måden at tale om tingene på. Magtens internalisering



henviser hos Foucault til, at noget der hører til udenfor en selv, installeres som en indre kontrol. Foucault peger på, at magten, når den internaliseres, samtidig bliver vanskeligere at opfatte præcist derude, og at den dermed styrkes.

Det er en større diskussion, hvorvidt terapeutiske eksternaliseringsteknikker fører til egentlig opsporing og tæmning af selve kilden til problemet – eller om der blot er tale om symptombehandling. Med andre ord: Er eksternalisering som frigørende teknik en egentlig return-to-sender teknik, hvor problemet logisk føres tilbage til sin oprindelige kilde derude? Eller er eksternalisering snarere et slags kognitivt hjælpeværktøj til forståelse af indre forhold, hvor man billedligt talt tømmer taskens indhold ud på bordet, for at få bedre overblik over det, for så derefter at kunne placere det hele tilbage i tasken igen på en mere hensigtsmæssig måde?

Med dette in mente vil jeg vende tilbage til monstret "Den-Usynlige-Konsulentmagt".

#### JAGTEN PÅ "DEN-USYNLIGE-KONSULENTMAGT"

Denne artikels hovedærinde er som sagt ikke, at det er konsulenten eller konsulentens betydning i magtforhold, der er problemet. Problemet er, at den magtmæssige betydning nogle gange er usynlig. Og vi kan nu forsøge at anvende eksternaliseringens metaforiske teknik på problemet: Vi kan lege med tanken om, at problemet – "Den-Usynlige-Konsulentmagt" – er derude som en særlig størrelse.

Det er ikke min påstand, at skjult konsulentmagt altid er en systematisk bevidst organiseret størrelse. Tværtimod kan den ofte være uerkendt og utilsigtet. Men det er mit bud, at det kan være teoretisk interessant for en stund billedligt at betragte "Den-Usynlige-Konsulentmagt" som en særlig størrelse. En størrelse som det gælder om at få frem i lyset, men som ikke er let at opspore. Jeg vil i forlængelse heraf et øjeblik lege, at den er derude et sted og gemmer sig, hvor den kan være farlig, og at det gælder om at lade opsporingen gå ind.

Det gælder så om at jage "Den-Usynlige-Konsulentmagt" ud af sine skjulesteder og ringmærke den – så den fremover vil kunne genkendes. Til det formål kunne man sætte ind med at fremskaffe et godt signalement af den, få kortlagt dens habitater og færden, indhente oplysninger om dens byttedyr og fjender, samt kendskab til de typiske spor den efterlader.

Formålet med nærværende artikel har ikke væ-

ret at levere en sådan forkromet udredning ved hjælp af gennemgang af empirisk forskning, af teori og af teknisk litteratur på konsulentinterventionsområdet. Formålet har været at henlede opmærksomheden på, at det kan være værd at holde øje med "arten" Den-Usynlige-Konsulentmagt derude.

Jeg har villet pege på, at den findes, og at man bør tage sig i agt for den som modtager af konsulenttydelser, som køber af dem og som konsulent – men også på samfundsmæssigt niveau.

Problemet er selvfølgelig, at en institutionaliseret jagt på den i sig selv kunne blive en godt forklædt magtfaktor. Men man kan i hvert fald opfordre til en øget bevidsthed på området. Og i stedet for kontrol, kunne man måske give råd om, hvad man mere konkret skal holde øje med. Man kunne opfordre til kreativ nysgerrighed på området. Gode råd kunne f.eks. være: Når du støder på konsulentinterventioner – for eksempel når du selv skal være genstand for dem – bør der være plads til at stille spørgsmål. Spørgsmålene kan være: Hvem har bestilt konsulenten? Hvad har konsulenten fået som opgave at hjælpe med? Hvad er begrundelsen for, at det netop er dette emne, der skal i fokus? Hvilke personer skal konsulenten rette sine aktiviteter mod? Hvorfor skal det være netop disse personer? Kunne man et øjeblik forestille sig, at det ikke var dem, men andre, han skulle rette sine aktiviteter mod? Hvordan ville dette scenario så være? Hvad er så begrundelsen for det aktuelle valg? Svar på sådanne spørgsmål kan være ledetråde til den konkrete konsulentinterventions magtmæssige betydning. Og sidst men ikke mindst: Læg også mærke til, om der er plads til at stille sådanne spørgsmål. Hvis det kniber med pladsen kan nysgerrighed over dette også give ledetråde til, om der er tale om usynlig konsulentmagt.

#### Litteratur:

Foucault, Michel.: *Overvågning og straf*, Det lille Forlag, København, 2002; *Surveiller et punir*, Paris, 1975.  
White, Michael: *Selected Papers*, Dulwich Centre Publications, Adelaide, 1989.

*Peter Goetz er cand. psych., autoriseret psykolog, specialist og supervisor i arbejds- og organisationspsykologi samt specialist og supervisor i psykoterapi.*