

OPDRAGELSE PÅ TRODS Om opdragerrollens gennembrud i arbejdet som konsulent

Søren Willert og Benedicte Madsen

På grundlag af forfatternes professionelle erfaringer beskæftiger artiklen sig med et grænsetilfælde i konsulentarbejdet, hvor der sker brud på grundkontrakten mellem konsulent og klientsystem: Konsulenten kommer med utilsøret kritik eller autoritative handleanvisninger og optræder derved i rollen som opdrager. Det forekommer i situationer, hvor klientsystemet (1) opfører sig barnagtigt, dvs. regredierer på destruktive måder, (2) nærmer sig en afgrund, dvs. ikke selv er klar over, at systemets ve og vel trues, eller (3) er i færd med at gå over stregen i moralsk forstand. I konsulentarbejde er det afgørende, at klientsystemet tilskrives fuld myndighed, og det er den, der ansættes, når opdragerrollen bryder igennem. Konsulenten oplever gennembruddet som forkert, men samtidig berettiget: at undslå sig ville koste ham en del af hans menneskelighed. Artiklen giver eksempler på professionelle og professionsetiske fælder og dilemmaer, som opdrager-gennembruddet konfronterer konsulenten med.

Indledning

Inden for rammerne af Psykologisk Instituts Center for Systemudvikling fungerer vi som pædagogisk orienterede systemkonsulenter, dvs. hjælpere i forhold til systemers læring og udvikling (Det Psykologiske Fagråd, 1990, p 102ff). I den forbindelse hænder det, at vi lander i situationer, der opleves som brud på grundkontrakten mellem konsulent og klientsystem. To slags brud er specielt interessante.

Det ene sker, når systemet befinder sig i et ledelsestomrum omkring den »sag«, som er på programmet, og hvor vi selv ikke er tilstrækkeligt påpasselige, men glider over i en lederrolle. Det er en kendt faldgrube i konsulentarbejdet (se bl.a. Schein, 1986; Willert, 1986), som vi imidlertid kun vil berøre sporadisk.

Den anden slags brud er langt mindre påagtet i konsulentlitteraturen. Det forekommer, når vi inden for konsulentarbejdets kontekst pludselig oplever os selv komme med udspil til klientsystemet, som i stemning giver minder tilbage til vores tid som småbørnsopdragere. Ord, der normalt ikke har deres plads i beskrivelser af en voksen-voksen, endsige professionel kontakt, virker her dækkende: »Skamme ud«, »advare« og »formane«. Ofte vil den hævede pegefinger være en nærliggende analog kommunikationsform

i disse situationer - eller dén gestiske illustration, vi bruger, når vi sidenhen beretter om det skete.

Det er opdragerrollen, der bryder igennem ved disse lejligheder. Men hvad er det, der får det til at ske? Hvorfor opleves det på én gang som rigtigt og forkert? Hvilke er betingelserne for, at gennembruddet i situationen kan kaldes forsvarligt?

Eksempel: Når konsulenten bliver indigneret

Den følgende situationsrapport - i sin præcise ordlyd konstrueret, men i princippet virkelighedstro - leverer ét eksempel på en sådan situation.

Situationen

Klientsystemet er en personalegruppe på en behandlingsinstitution for specielt vanskelige børn. Institutionen har fået sat stolen for døren af sin amtskommune: Total, »frivillig« omstilling til decentral funktion inden for en given, snæver tidsramme, ellers.... For personalet vil omstillingen bl.a. indebære, at de i fremtiden skal tage betydeligt flere opgaver på sig »ud af huset«, samtidig med at det direkte behandlingsarbejde, som hidtil har været institutionens rygrad og adelsmærke, nødvendigvis må trappes ned. Omstillingskravet ledsages af en pose penge til ekstern konsulentstøtte.

En af os er bestilt til på konsulentbasis at bistå institutionen med at gennemføre en personaledag, hvor omstillingsforløbets enkelte faser nærmere skal planlægges. Diskussionen har i nogen tid drejet sig om, hvordan de ansattes gennem lang tid opbyggede behandlingsmæssige kontakter til døgnbørnene vil kunne afvikles på en måde, så de personlige omkostninger - for behandlere såvel som for børn - kan holdes på et minimum. Stemningen er tung og melankolsk. Luften er tyk af Afsked.

I det følgende replikskifte står A for konsulentparten og B for et medlem af klientsystemet.

A (bryder ind): For at jeg bedre skal kunne forstå det, I snakker om, vil jeg godt lige have nogen til at fortælle mig: Hvordan reagerede forældrene, da I fortalte dem om disse omlægninger, tidsfrister osv.?

B: Vi har faktisk ikke rigtigt fortalt dem noget endnu.

A: Hvad vil det sige? - I må da have fortalt dem *et* eller andet. Ellers tror de jo stadigvæk, at lejrturen bliver til noget, de har jo været i gang med at spare op...

B: Nej vi har faktisk ikke sådan rigtigt fortalt dem noget.

A: Vil det reelt sige, at I har gået i alle de her måneder og spillet komedie for dem?! Det er da *deres* børn, det drejer sig om. Hvornår har I tænkt jer, de skal have det at vide? Så kan jeg bedre forstå den grædekonstemning, der har været i lokalet hele formiddagen. For forældrene kan det da kun blive oplevet som et tillidsbrud. Det må I simpelthen se at få taget hul på meget hurtigt. Jeg ved godt, det bliver død-ubehageligt - både for jer og for dem - men der er jo ingen vej udenom. Før I har fået sat en plan op for den side af sagen, så er al den anden snak simpelthen meningsløs!

Gennembruddets anatomi: En foreløbig analyse

Den skitserede situation rummer et mønster af karakteristiske træk, som ofte vil gøre sig gældende, når opdragerrollen dukker frem i konsulentarbejdet.

Det, som sker, *bryder igennem*. Det er ikke planlagt, endsige ønsket af nogen. Det opleves ubehageligt af alle parter. Konsulenten føler, at klientsystemets medlemmer må føle, at de bliver »taget med bukserne nede«. Han kan næsten fysisk-håndgribeligt mærke skammen forplante sig i gruppen.

Gennembruddet er kendetegnet ved, at *konsulenten går vidt ud over sine beføjelser*, sådan som disse er ekspliciteret i kontrakten, som er aftalt mellem ham selv og klientsystemet. Iflg. kontrakten skulle konsulenten være »spejlende og blødt styrende« i forhold til den »interne proces« i personalegruppen. I stedet bliver der tale om, at han giver utilsløret kritik og autoritative handleanvisninger vedrørende institutionens opgaveløsning i forhold til dens eksterne samarbejdspartnere, in casu døgnbørnernes forældre.

Gennembruddet opleves som *forkert, men samtidig berettiget* - i det mindste set i konsulentens perspektiv. Konsulenten ville ønske, at det, som skete, ikke var sket. Samtidig oplever han imidlertid, at han »intet valg havde«. Som sådan er han »i sin gode ret«. Ganske irrationelt bliver han måske også lidt vred på klientsystemets medlemmer over, at de har lagt situationen sådan til rette (!), at der for ham ikke var nogen vej udenom.

Gennembruddet *truer selve samarbejdsforholdets fortsatte eksistens* - og udløser blandt situationens aktører initiativer gående ud på at begrænse dets destruktive potentiale mest muligt. Blandt personalemedlemmerne breder en vis uro og uopmærksomhed sig, som snart omsættes i et ønske om, at »nu må vi ha' en pause«. Konsulenten spekulerer febrilsk på, hvordan han kan få sit samspil med gruppen sat tilbage på skinnerne, få bruddet helet, så man igen kan tale sammen som fornuftige, voksne mennesker, styret af den på forhånd aftalte kontrakt.

Konsulentrolle og opdragerrolle

Der er nogle grundlæggende uforeneligheder mellem på den ene side konsulentrollen og på den anden opdragerrollen i disses *prototypiske standardversioner*.¹⁾

Først lidt om *lighederne* mellem de to rolletyper.

Begge roller indgår i *komplementære rollerelationer*. Dette betyder to ting. Dels at de i både begrebslogisk og praktisk forstand konstitueres i kraft af det samspil, de har med en rollemæssig modpart. Dels at denne rollemæssige modparts aktivitetsprofil konstant er »spejlvendt« i forhold til konsulentens/opdragerens profil. Det, den ene af parterne giver, er den anden modtager af, og vice versa.

Den komplementære modpart til »konsulent« benævner vi klientsystemet. Som det komplementære modstykke til »opdrageren« vil vi tilsvarende tale om den opdragne, eller undertiden om Barnet.

Som endnu en vigtig lighed kan nævnes, at både »en konsulent« og »en opdrager« er eksempler på *sociale hjælperoller*. Deres opgave er at levere bidrag til andre menneskers eller systemers udvikling.

Fører vi undersøgelsen videre til at gælde disse to hjælperollers legitimitetsgrundlag, så viser der sig en række væsentlige *forskelle*.

Mens konsulenten er en *moderne og professionel* hjælperolle, som forudsætter tilstedeværelsen af formelle uddannelseskvalifikationer hos sin udøver, så er den oprindelige opdragerrolle familiebaseret, dvs. *arkaisk og privat*. I udgangspunktet stilles der ikke andre krav til dens udøvere, end at de skal være biologiske forældre til den opdragne - eller erstatninger herfor.

Beslægtede med den just nævnte forskel kan nævnes en række andre, som vedrører de to rolletypers grundlæggende funktionslogik. I nedenstående katalog har vi søgt at give en sammentrængt fremstilling af de væsentligste forskelle.

Etableringsgrundlag

- * Et klientsystem udvælger og tilkalder sin konsulent i henhold til sine selvoplevede behov for ressourcetilførsel udefra.
- * Et Barn vil fra fødslen være forsynet med sin opdrager i henhold til kulturspecifikke »arrangementer«, som Barnet selv er ude af stand til at forholde sig diskriminativt vælgende overfor.

Omfang, indhold, varighed

- * Art, varighed og procesmæssigt indhold i en konsultativ relation grunder sig på bestemte opgaver, som klientsystemet ønsker løst. Når opgaverne er løst, ophører automatisk konsulentens tilknytning til klientsystemet - medmindre en ny samarbejdskontrakt aftales. Konsulenten har ikke derudover noget ansvar for klientsystemets ve og vel.
- * Opdragelsens art, varighed og procesmæssige indhold grunder sig på natur- og kulturbundne normer og forestillingskomplekser vedrørende forskelle og overgange mellem Barn og Voksen. Opdragers ansvar for Barnet er i princippet totalt.

Opsigelighed

- * Konsulent såvel som klientsystem kan opsiges samarbejdet i utide, d.v.s. inden den ønskede opgaveløsning har fundet sted, dersom modparten skønnes ikke at have levet op til relevante forudsætninger.
- * Afbrydelse af opdragerrelationen i utide vil altid blive opfattet som et ulykkeligt eller uansvarligt brud. Dersom bruddet alligevel sker, vil en erstatnings-opdrager typisk skulle træde til indtil det tidspunkt, hvor den opdragne er kommet til skelsår og alder, d.v.s. hvor Barnet ikke længere er barn.

Klarhed, gennemsigtighed, rationalitet

- * Den professionelle konsulent er underlagt et principielt krav om altid at kunne besvare spørgsmål om, hvad han gør, og hvorfor - på en måde, som viser sammenhængen mellem disse gøremål og den opgaveløsning, som er specificeret i kontrakten. Klientsystemets kontrolmulighed i forhold til konsulenten ligger bl.a. i at kunne afæske ham svar på sådanne spørgsmål.
- * Opdragers gøremål i forhold til den opdragne vil ofte kun være særdeles nødtørftigt ekspliciteret, om overhovedet - og da tit med henvisning til almene, kulturelt stereotypiserede principper: »Det er sådan, fordi far siger det« eller »Den, der ikke vil høre, må føle«. Snarere end at være aftale- eller kontraktbaseret er opdragerrelationens funktionslogik begrundet gennem henvisninger til forskelle - i alder, mental tilstand osv - mellem de to relations-parter.

Myndighed

»Opdrager« er en i kulturel forstand universel rolle. Dens nødvendighed er givet i kraft af Barnets høje grad af u-færdighed ved fødslen og i de derpå følgende år, dette i forening med det forhold, at mange af de færdigheder, som Barnet har brug for mhp. fuldgyldigt, voksent medlemskab af kulturen, kun kan tilegnes igennem »dertil indrettede« samspil med kulturrepræsentanter - jvf G.H.Meads (1934) begreb Den Generaliserede Anden.

Personens grad af »færdighed« i henhold til universelt og lokalt givne voksenhedsnormer vil vi betegne som kulturelt tilskreven myndighed. Barnet, opdragerens komplementære modpart, har u-myndighed som grundlæggende definerende karakteristikum. Opdragelse er et af de redskaber, en kultur har til sin rådighed med henblik på at føre (op-drage) sine medlemmer fra forskellige grader af umyndighed til fuld myndighedsstatus - med henblik på kulturens opretholdelse og videreførelse i kommende generationer.

Karakteristisk for, ja ligefrem en pointe i konsulentens arbejde er derimod, at dette spiller sig ud over for et *klientsystem*, som *tilskrives fuld myndighed* i forhold til sig selv. Som det fremgik af kataloget ovenfor, gør denne myndighed sig gældende i forbindelse med oprettelse og afslutning af samarbejdsrelationen. Den gør sig ligeledes gældende, hvor det drejer sig om at bestemme værdien eller den praktiske brugelighed af konsulentens arbejdsydelser.

Den konsulent, der »glemmer« at efterleve dette grundlæggende princip, risikerer meget let, at der opstår kompetencemæssige uklarheder mellem ham selv i rollen som den eksterne konsulent på den ene side og klientsystemets ansvarlige ledelse på den anden side. I videre forstand kan dette føre til, at konsulenten kommer til at efterlade klientsystemet i større forvirretthed omkring sin egen handledygtighed, end da han startede.

Præcis disse forskelle vedrørende den gensidige tilskrivning af myndighed inden for den komplementære rollerelation er essensen i den særlige ufor- enelighed, som gør sig gældende mellem konsulent- og opdragerfunktion - hvilket atter igen er baggrunden for, at skiftet fra konsulent- til opdragerrolle altid må foregå diskontinuert: Som et pludseligt oplevet gennembrud, der skaber turbulens i samarbejdsrelationen, i og med at der hos begge parter må opstå en grundlæggende tvivl om selve bæredygtigheden af de trufne aftaler vedrørende samarbejdets mål og med.

I det følgende skal vi gennemspille temaet i nogle af dets væsentligste variationsformer, sådan som vi har lært disse at kende gennem vort arbejde.

Om at blive som barn igen

De klientsystemer, som modtager vores konsulenttydelser, vil typisk være engageret i »arbejde med mennesker«, fx. i social- eller sundhedssektoren.

Det er systemer, hvor sparerunder såvel som professionelle ambitioner medfører stadigt stigende kravniveauer til arbejdets kvalitet og de ansattes effektivitet og selvstændighed.

Ofte vil systemerne være udstyret med ledelser, som har deres position i kraft af andre kvalifikationer end de rent ledelsesmæssige, og som heller ikke gives et kvalificeret modspil fra deres medarbejdere. Mange spørgsmål vedrørende autoritet og styring får dermed lov at ligge hen og »ulme« som »varme kartofler« i systemet. Udbrændthed figurerer som en konstant trussel for den enkelte. Det erkendes - i princippet - som værende væsentligt at »arbejde med sig selv« for at fastholde den personlige og professionelle kreativitet. At finde tiden dertil forekommer straks mere problematisk.

Indsatsen som konsulent eller underviser i disse systemer vil ofte indeholde elementer af en kontrolleret og bevidst iscenesat »regression i jeg'ets tjeneste« (jvf. Schafer, 1960) for det samlede klientsystem. Dette arbejds-element kan udmærket figurere som en klart aftalt del af samarbejds-kontrakten og være »sat på greb«, eksempelvis:

- * gennem en beslutning om at gøre et kursus til internat i en spejderhytte snarere end til eksternat i normal arbejdstid og vante lokaliteter,
- * ved at der lægges nogle »frikvarterer« med lege eller fantasirejser ind i arbejdsprocessen, eller ved at gruppereferater får form af rollespil eller fællestegninger snarere end skrevne og talte ord,
- * ved - som i et Fremtidsværkstedes første faser (Jungk & Müllert, 1984) - at betone en vis »kognitiv løshed« (divergent proces, brainstorm, bevidst overdrivelse, karikatur) som redskab til at få slidt sig løs af rutinens snærende bånd.

Som udviklingskonsulent og »kursusmager« er det vigtigt, at du på det personlige plan kan rumme, på det praktiske plan håndtere og i pædagogisk forstand udnytte, at »dit« klientsystem på forskellige måder eksperimenterer med at gå i barndom. I sig selv gør det dig ikke til Opdrager i denne artikels forstand, så længe eksperimenterne netop opleves som en gruppe menneskers bevidste og i princippet målrettede arbejde med sig selv og med dig i rollen som støtte- og styreperson.

»Opdrager« kan bryde igennem, hvis konsulenten konfronteres med regressionsformer, han oplever som:

- * destruktive snarere end konstruktive,
- * en trussel snarere end en støtte til klientsystemets jeg-funktion,

- * udslag af barnlighed, »pattebarns-mentalitet« snarere end af personalets bestræbelser på at skabe kreativ og nærende kontakt med deres eget indre barn.

Konsulentens og klientsystemets tærskler

Det er en tærskel, der overskrides hos konsulenten, når Opdrager bryder igennem. En tærskel, der styres af hans oplevelse af, hvornår et bestemt sæt af »noder« (= den i sig selv fornuftige udviklingsstrategi, som kaldes »regression i jeg'ets tjeneste«) af klientsystemet »bliver spillet igennem« på nogle måder, så de snarere får karakter af u-noder.

Hvor høj en sådan tærskel er, udviser helt sikkert store variationer fra konsulent til konsulent. Disse variationer kan uden videre antages at have snæver - men også delvis uerkendt - sammenhæng med dybe, psykodynamisk befæstede personlighedstræk, såsom konsulentens forhold til sit eget indre barn, hans almindelige tolerance for flertydighed, hans forhold til arbejde, arbejdsmoral, morakkeri, nydelse etc.

På det generelle plan må konsulenten derfor indskærpe sig en stor og selvkritisk agtpågivenhed, når opdrager-gennembrud af denne art finder sted. Det er væsentligt, at han sammen med repræsentanter fra klientsystemet kan bringe sig på refleksiv, undersøgende distance af de mer eller mindre idiosynkratiske normer, som udgør hans handlegrundlag i situationen.

Ligeledes må han i praksis respektere, at store variationer vil gøre sig gældende mellem klientsystemer mht., hvor megen barnlighed (regression) der skal til, for at det »er nok« - for at de bundne kræfter kan sættes fri, katharsiseffekten hentes hjem. Det er således en almindelig erfaring, at sociale hjælpere, som arbejder tæt på »de store eksistentielle tab«: død, lemlæstelse, familieopløsning, har brug for voldsomme udladninger af sort humor af en art og i et omfang, som kan virke dybt forargelig på sarte, uforberedte sjæle - før der er kommet tilstrækkelig meget balance i tingene, til at en fornuftig planlægning kan gå i gang.

Med det følgende citat fra Carl Rogers ønsker vi at markere, at konsulentens »tålsomhed« over for klientsystemets hjælpeløse eller barnlige opførsel kan blive reelt vækstbefordrende, for så vidt den parres med en respektfuld lytten ind til de budskaber, der her igennem *også* transmitteres.

»Dersom du befinder dig i en tilstand af psykologisk stress, og en anden virkelig hører dig - uden at dømme dig og uden at tiltage sig noget ansvar for din gøren og laden - så kan blot dette være en pokkers dejlig følelse« (Rogers, 1982, p.12; vores oversættelse).

Kursusmageren som manegeklavn

»Du må forstå - sådan opfører vi os altså ikke til daglig. Det er jo et kursus, det hér.«

Citatet peger på det »pikante« forhold, at forskellige udslag af barnlighed i et klientsystem ligefrem kan blive opfattet som det, der er *meningen*, når den psykologiske konsulent kommer på besøg. En sådan identifikation mellem vort fag og forskellige former for »umyndig opførsel« kan som sagt i nogle tilfælde udgøre et hensigtsmæssigt arbejdsgrundlag.

Det kan også føre til nogle problematiske spaltninger, sådan at forstå at »det sjove« og »det frie« er det, som kan blive levet ud, når psykologen »holder frikvarter« med systemet - hvorved trykket på kedlen måske letter noget - samtidig med at arbejds-hverdagens lystundertrykkelse og almindelige forkludrethed fortsætter uanfægtet, når kurset er forbi. Konsulenten reduceres (sådan kan det blive oplevet!) til den uforpligtende manegeklavn, som kaldes ind i pauserne mellem de »rigtige« numre (= klientsystemets »rigtige« arbejde). Og kvaliteten af hans arbejde gøres til et spørgsmål om mer eller mindre vellykket showmanship.

Problemet, som vi hér peger på, er særdeles mangefacetteret. Eksempelvis vil vi jo selv, ganske ublufærdigt, »spekulere i underholdningsværdien«, når vi planlægger vore interventioner og kursusprogrammer. Som to overordnede arbejdsprincipper, der hjælper os til i praksis at undgå manegeklavnens rolle, skal nævnes:

- * Væsentligheden af at konsulenten holder godt fast i distinktionen mellem på den ene konsultationens *mål* - som angår bestemte opgavers løsning, bestemte »bevægelser« eller ændringer, som ønskes afstedkommet i klientsystemet - og på den anden side konsultationens *midler*, hvortil bl.a. hører underholdningsværdi, pædagogisk metodik m.v. I det omfang midlerne får status af mål-i-sig-selv, er konsulenten helt sikkert på kollisionskurs med sin egen professionalisme.
- * Væsentligheden af at konsulenten på den ene side udnytter de særlige muligheder, som gemmer sig i »det ekstraordinære« (eksempelvis en kursusituation), bl.a. med henblik på en »regression i jeg'ets tjeneste« - samtidig med, at han på den anden side bevidst arbejder på at skabe sammenhæng og integration mellem »det særlige« og »det almindelige« (se også Larsen, 1990).

Det er de legende og kreative sider af barnligheden, som ovenfor har været i fokus. Et andet aspekt af Barnets u-myndighed er dets u-kyndighed. Barnet kan bringe sig selv i fare som følge af manglende viden og erfaringer.

Om at nærme sig afgrunden

Scenen er et såkaldt integreret heldagstilbud for handicappede børn. Gennem nogle år har et forsøgsprojekt været i gang med det formål at samordne specialundervisning og socialpædagogik.

I det hidtidige forsøgsforløb er personalets planlægning foregået i tværfaglige teamgrupper. Nu satser den ene personalegruppe, lærerne, på at sløjfe teamgrupperne og i stedet lade al planlægning foregå i de gamle faggrupper. Dette får konsulenten til at bryde ind som følger:

»Nu skal I passe på! De rene faggrupper er dem, der bærer de største modsætninger i jeres system. Alle deres kvaliteter ufortalt, så splitter de mere end de samler. *Jeg vil æde min hat på, at hele forsøget falder fra hinanden i løbet af efteråret*, hvis I nu bygger det op omkring faggrupperne. *I bliver nødt til at tænke på hvordan I får samlet jer til en helhed*« (frit efter Madsen, 1991, p.127).

Det refererede forløb giver mindelser til indledningens eksempel. En væsentlig forskel er, at konsulenten dér primært blev drevet af en moralsk indignation over, hvad han oplevede som klientsystemets brud med almindelige normer for sømmelighed i forhold til »uskyldige« brugere (synspunktet vil blive uddybet nedenfor). I det just refererede eksempel er det først og fremmest konsulentens *bekymrede omsorgsfuldhed på klientsystemets vegne*, som danner baggrund for Opdragers gennembrud i situationen.

Hun oplever, at en af grupperingerne i klientsystemet - i et anfald af forståelig, men ikke desto mindre fatal tankeløshed, eller måske blot manglende overblik over de mulige konsekvenser af egne handlinger - er i gang med at bevæge sig ud over afgrunden på en uoprettelig måde. Og hvem skal i dén situation gribe ind, hvis ikke den ansvarlige Voksne. Hermed påtager hun sig en opdragerrolle.

Formaning og appel

Det er den advarende formaning, som i dette tilfælde bliver konsulentens redskab. For Otto Bollnow er formaning den enkleste tilfælde af det, han kalder diskontinuerlig opdragelse.

»Når jeg formaner den anden, når jeg opfordrer ham til at gøre noget, som han ikke ville have gjort uden min formaning, eller afholder ham fra at gøre noget, som han ellers ville have gjort, drejer det sig om pædagogiske processer, hvor jeg ud fra pædagogiske motiver griber ind i en andens livsførelse for at give denne en ny retning« (Bollnow, 1976, p.65; vores oversættelse).

At formane er noget mere end at påpege eller appellere og noget mindre end at påbyde og beordre. Som eksempel på myndighedstilskrivning sker der igennem formaningen den dobbelte bevægelse, at klientsystemet gøres til Barn, samtidig med at der appelleres til Den-Voksne-i-Barnet.

»Formaningen indeholder en bebrejdelse. Den træder mennesket i møde som en moralsk autoritet, der kræver af mennesket det, som det er pligtigt at gøre. Og kun for så vidt mennesket føler sig moralsk forpligtet, kan man også formane det« (ibid., p.70).

Formaningen er på sin plads i forholdet mellem voksen og barn, siger Bollnow, men normalt ikke mellem voksen og voksen.

»Så snart mennesket har nået sin fulde myndighed, står bare appellen tilbage. I appellen har man nemlig opgivet ethvert krav på overlegenhed, og menneskene møder hinanden som fuldstændig ligeberettigede væsner. Derfor skaber appellen et forhold, som egentlig ikke hører ind under det pædagogiske« (ibid., p.74).

I den fremlagte case fra virkelighedens verden »valgte« konsulenten formaningen snarere end appellen som bærer af et budskab, der trængte sig på. Af dette og andre tilsvarende valg fulgte mange komplikationer, hvilket vi ikke hér skal uddybe. På et alment plan vil vi gøre gældende, at konsulenten med sit valg markerede en stærkere eller dybere form for forbundethed med klientsystemet og dets »sag«, end det kunne have været gjort ved hjælp af appellen som udtryksmiddel. Appellen virker i højere grad gennem sin kølige, saglige fornuft.

Påpegning - og et forsvar for Opdrager

En tredje mulighed er, at konsulenten blot *påpeger* sagens sammenhæng, eventuelt ved at hjælpe klientsystemet til selv at stille diagnosen. Imidlertid *kan* dette *fravær* af opdragergennembrud føre til, at klientsystemet hurtigt lukker af for selvindsigten.²⁾

Vi arbejdede engang med et klientsystem, hvor personalet via gensidig interviewing måtte konstatere, at deres professionelle arbejde på væsentlige punkter afveg fra det, de »solgte« sig på over for omverdenen (Madsen & Willert, 1990). I situationen var der tilsyneladende tale om fuld og særdeles beklemmende selvindsigt i personalegruppen - førende til, at de selv gav udtryk for at føle sig »taget med bukserne nede«.

Vores første tilbagemelding til klientsystemet bestod i en lille intern rapport, hvor vi stort set nøjedes med at gengive det, de i den pågældende situation havde formuleret om sig selv. I det videre forløb afviste klientsystemet længe rapportens gyldighed og relevans. Først efter at der var løbet

meget vand i åen, anerkendte de, at vi her i fællesskab havde haft fat i en grundlæggende skavank, der truede systemets overlevelse. På dette sene tidspunkt spurgte lederen og personalet, om ikke vi som konsulenter burde have råbt mere vagt i gevær i forbindelse med den oprindelige »afsløring«.

Gennem »stærke« udtryksformer som fx formaningen får en konsulent markeret, at »sagen« ligger ham på sinde i en dybere forstand end den traditionelt »professionelle«. Dette kan skabe turbulens i den professionelle relation. Men undertiden kan det være vigtigt for alle parter at vide - og også at få demonstreret - at de kølige professionelle kontrakter ikke ganske har bortryddet de mere grundlæggende menneskelige passioner som drivkræfter for konsulentens arbejde (jvf. Løgstrups begreb »suveræne livsytringer«; se Katzenelson, 1985).

Om at være på den gale side af strengen

Fra den indledende situationsrapport vil læseren allerede være bekendt med et eksempel på den kategori af opdragergennembrud, som sættes i gang af, at klientsystemet af konsulenten opleves at have placeret sig på »den gale side af strengen«.

Vi har ikke fremlagt denne situation med en grad af artikulation, som sætter en læser i stand til ud fra egne moralske kriterier at vurdere, om nogen »streg« er blevet overtrådt af den pågældende personalegruppe - på en måde så konsulentens reaktion forekommer passende eller i det mindste forståelig.

I én forstand kan dette spørgsmål synes uden betydning for vor problemstilling - så længe læseren blot er parat til at medgive, at der findes sådanne »streger«, hvorom det gælder, at det ud fra en almindelig menneskelig vurderingsramme gør »en verden til forskel«, om personer vælger at placere sig på den ene eller snarere på den anden side af dem.

I en anden - og nok så væsentlig - forstand er det selvfølgelig af alt afgørende betydning, præcis hvor enkeltpersoner, og herunder konsulenter, vælger at placere sådanne »streger«.

Den form for opdragergennembrud, som er betinget af »strengen«s overtrædelse, udgør den tungeste kategori i den buket af problemstillinger, vi har gennemgået. Konsulentens satsning har en i forhold til de øvrige eksempler langt mere absolut karakter. Han gør sig så at sige til talsmand for selve »det menneskelige synspunkt«. Ja, han placerer sig over for klientsystemet præcist i positionen som hin Generaliserede Anden, som af Mead udnævnes til Barnets idealtypiske komplementære modpart i opdragelsesrelationen: »SÅDAN GØR MAN IKKE! - at I bare ved det.«

Ikke blot tilskriver han her igennem klientsystemet en særdeles ringe grad af myndighed i forhold til at kunne stå på egne ben og foretage selvansvarlige valg. Han tiltager i samme åndedrag sig selv en myndighed med

hensyn til at skelne mellem godt og ondt på andres, ja alles vegne. Denne myndighed lader sig kun spille igennem i handling under iagttagelse af den allerstørste ydmyghed, dersom han skal undgå at snuble i Mohammed Ali-syndromet (»I'm the Greatest!«), som i alle tilfælde lurer som en erhvervsrisiko for konsulenten.

Særlige vanskeligheder optræder, når klientsystemets placering på den gale side af strengen ingenlunde kommer som nogen overraskelse for konsulenten. »Ja, selvfølgelig. Det bekræfter den uansvarlighed og etiske utilstrækkelighed, som jeg længe har anet«. I sådanne tilfælde vil afsløringsaspektet alt andet lige slå langt hårdere igennem. Motivationen til at få re-normaliseret situationen (få sat den »tilbage på skinnerne«) bliver svagere. Hos konsulenten vil øjeblikkets instinktive indignation med større sandsynlighed »forstene« til en kronisk følelse af mopset selvretfærdighed og forargethed. Og klientsystemet vil med større sandsynlighed blive hængende i modstanden, skammen og ulysten til at eksponere sig yderligere over for den Voksne, som allerede *har* set alt for meget.

Det er vor opfattelse, at en grundlæggende sympatisk og respektfuld indstilling fra konsulent over for klientsystemet er en vigtig medbestemmende faktor for, at opdragergennembrud trods alt vil kunne håndteres, og måske endda give anledning til nyttig læring for alle parter.

Afslutning

Vi er overbeviste om, at opdragergennembruddet eksisterer som et betydningsfuldt grænsetilfælde i konsulentarbejdet. Det kan ikke kun være os, der har gjort erfaringer som de i artiklen fremstillede.

Situationer, hvori gennembruddene forekommer, bliver uden undtagelse »besværlige«. Det gælder med definatorisk gyldighed. Uden besværligheden ville det ikke være et opdrager-*gennembrud*, der var tale om. En af de væsentlige moraler, vi har villet slå et slag for, er, at du som konsulent - trods besværligheden - alligevel ikke kan undslå dig, når »omstændighederne« optræder. Gør du det, vil du sætte noget af din menneskelighed over styr.

At fejle er menneskeligt - siger den gamle latinske sentens. Det kan konsulenter såvel som klientsystemer have brug for at lægge sig på sinde. Det er indbygget i menneskelivet som en altid aktualiserbar mulighed, at vi under gitne omstændigheder kan:

- * opføre os som pattebørn, også hvor vi burde vide bedre,
- * forglemme os i tankeløshed, hvorved vi risikerer at gøre noget, vi siden vil fortryde,

- * i frygtsomhed eller som et udslag af over-ivrighed komme til at overtræde grundlæggende moralske færdselsregler i vort forhold til Næsten.

Når noget sådant har fundet sted blandt personerne, som udgør et klientsystem, er det godt, at nogen - eksempelvis en konsulent - griber ind og fortæller dem det. Med den altid aktualiserbare mulighed, at konsulenten derved selv kommer til at gøre en fejl.

NOTER

1. Schein, 1986; Riesling, 1987 og Campbell et al., 1989 kan nævnes som vigtige faglitterære inspirationskilder til vores prototype-opfattelse af konsultation og konsulentrolle. Dale, 1980, 1986 og Giesecke, 1985 har tilsvarende givet inspiration i forhold til opdragelse og opdragerrolle. Sprogligt bruges opdragelsesbegrebet dels om det, der foregår mellem forældre og børn i familien, dels om dele af den såkaldt socialpædagogiske indsats, jvf. også begreber som genopdragelse og opdragelsesanstalt. Vi betragter familieopdragelsen som standardversionen og lader den professionelle opdragelse ude af betragtning.
2. Parantetisk skal den fjerde mulighed nævnes, at konsulenten inddrager klientsystemet i en diskursiv dialog, hvis virkemiddel er argumentets vægt snarere end appellen eller den løftede pegefinger (Løvlie, 1984; Madsen, 1985). Vi har i artiklen valgt kun at beskæftige os med situationer, hvor sådanne former for rationalitet i det mindste temporært er fraværende i kommunikationen mellem konsulent og klientsystem.

REFERENCER

- BOLLNOW, O.F. (1976). *Eksistensfilosofi og pedagogikk*. Oslo: Chr. Ejlers' Forlag.
- CAMPBELL, D., DRAPER, R. & HUFFINGTON, C. (1989). *A Systemic Approach to Consultation*. London: DC Publishing.
- DALE, E.L. (1980). *Hva er oppdragelse?* Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- DALE, E.L. (1986). *Oppdragelse fri for »Mor« og »Far«*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- DET PSYKOLOGISKE FAGRÅD (1990). *Forskningsplan for Psykologisk Institut 1990-1993*. Århus: Århus Universitet.
- GIESECKE, H. (1985). *Indføring i pædagogik*. København: Nyt Nordisk Forlag.
- JUNGK, R. & MÜLLERT, N. (1984). *Håndbog i Fremtidsværksteder*. København: Politisk Revys Forlag.
- LARSEN, H. H. (1990). *Lederudvikling på Jobbet*. København: Forlaget Valmuen.
- LØVLIE, L. (1984). *Det pedagogiske argument. Moral, autoritet og selvprøving i oppdragelsen*. Oslo: Cappelens Forlag.
- KATZENELSON, B. (1985). Moralens inderside. *Psyke & Logos*, 354-377.
- MADSEN, B. (1985). Vejledningssamtalen mellem dialog og diskurs. Pp. 123-144 i Brikner, K. & Villumsen, H. (red.). *Terapi og filosofi*. Århus: Philosophia.
- MADSEN, B. (1991). *Samordning af undervisning og socialpædagogik. Erfaringer fra et heldagstilbud for børn med vidtgående fysiske og psykiske handicap*. København: Skolepsykologi, Blå Serie (under udgivelse).
- MADSEN, B. & WILLERT, S. (1990). Et System og dets selvforståelse. Aktionsforskning i behandlingsinstitutionen Skovly. *Psykologisk Skriftserie Aarhus*, vol. 15, nr. 3.
- MEAD, G.H. (1934). *Mind, Self, and Society*. Chicago: University of Chicago Press.

- RIESLING, A. (1987). *Konsult i organisation*. Stockholm: Natur och Kultur.
- ROGERS, C. (1980). *A Way of Being*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- SCHAFER, R. (1960). Regression in the service of the Ego. I Lindzey, G. (ed.). *Assessment of Human Motives*. New York: Grove Press.
- SCHEIN, E. (1986). *Process Consultation, Vol. II*. Reading, Mass.: Addison Wesley.
- WILLERT, S. (1986). Funktioner og funktionspotentialer. *Nordisk Psykologi*, 38, 140-45.