

# Magt og anerkendelse i dialogdispositivet

ALICE JUEL JACOBSEN & GORM LARSEN

## ABSTRACT

Artiklen tager afsæt i den dialogiske vending, hvor den ligeværdige dialog er et udbredt ideal som praksisform. Idealet omfatter inddragelse og anerkendelse af borgere, brugere, patienter, studerende, medarbejdere i nærdemokrati, beslutningsprocesser, i organisationer og på arbejdspladser. I artiklen næranalyser vi en coachingsamtale mellem en leder og en medarbejder i en social institution med henblik på forståelse af udfoldelsen af det dialogiske ideal. Artiklen har et metodeudviklende perspektiv, idet vi sammenknytter etnometodologi og konversationsanalyse (EMCA) med Michel Foucaults magtanalytik, dispositivbegreb og teknologiforståelse. Med denne kombination af traditionelt adskilte fagtraditioner identificerer vi næranalytisk, hvordan magten konkret udfolder sig, og med hvilke sociale teknologier den sætter sit præg på de involverede parterers handlerum. Dette afsæt giver et konkret indblik i anerkendelsens magtpotentiale og reguleringsteknologier. Vi har i analysen desuden et fokus på medarbejdermagten som et hidtil overset fænomen i forskningslitteraturen, hvorimod lederens rolle tidligere er belyst fra forskellige magtforståelser. Vi viser, hvordan medarbejderens potentielle magtmuligheder øges og konkret anvendes, når lederen anvender en anerkendende coachende ledelsestilgang. Samlet set præsenterer artiklen et analytisk, metodisk design med en eksemplarisk analyse af magtaspekter i tilknytning til den dialogiske vendingens fremkomst og bidrager således til den hidtidige forskningslitteratur inden for feltet etnografisk-interaktionistiske studier.

**EMMEORD:** dialogisk vending; coaching; anerkendelse og magt; dispositiv; etnometodologisk konversationsanalyse (EMCA)

## 1 INDLEDNING

I de seneste årtier har det været tilbagevendende at tale om en dialogisk vending inden for humaniora og samfundsvidenskaberne (Soler-Gallart 2004; Phillips 2008 og 2011; Linell 2009; Olesen et al. 2018). Den dialogiske vending ligger i forlængelse af den lingvistiske vending, hvor opmærksomheden er rettet mod sprogets centrale rolle. I den dialogiske

vending handler det imidlertid ikke kun snævert om sprog, men om udveksling, samskabelse og refleksion. Forestillingen om det dialogiske trækker på dialogfilosofi af Martin Buber (1997), Emmanuel Levinas (1996) og Michail Bachtin (1981 og 2003), der på forskellig vis beskriver, hvordan subjektet ikke er en isoleret entitet, men bliver til i det mellemmenneskelige. Mange aspekter af samfundslivet, især i demokratiske processer, kan forstås dialogisk – skønt ofte som et ideal. Som Louise Phillips (2011) påpeger, indeholder det dialogiske et løfte om ligeværdighed og inddragelse, som ikke nødvendigvis indfries. Det dialogiske kan forbindes til en række nutidige forhold og samfundsmæssige udviklinger, fra fremkomsten af sociale medier til nye måder at organisere arbejdslivet på med et skifte fra hierarkiske organiseringsformer til fordel for teamorganisering med fladere strukturer. Det er en tendens, der favner det dialogiske som en særlig praksisform, og hvor inddragelse og anerkendelse er essentielt: Borgere, brugere, studerende, medarbejdere, patienter inddrages i nærdemokrati og beslutningsprocesser, i læringssituationer, i organisationer og på arbejdspladsen, i sundhedssystemet og patientbehandlingen. Når det drejer sig om kommunikation, vil vi tale om den dialogiske samtale, det vil sige samtaler, hvor det inddragende, ligeværdige og anerkendende er kardinalpunkter. Langtfra alle samtaler er dialogiske.

Det, der er rammesættende og formende for den dialogiske samtale, vil vi med Foucaults begreb om *dispositiv* benævne dialogdispositivet. Dispositiv angiver kort fortalt et sammensat netværk af relationer mellem forskellige aktører, institutioner, praksisser og diskurser, der former og regulerer sociale forhold (Foucault 1988b). Et dispositiv er således et sammensat og overindividuel forhold af tekster, strukturer og materialiteter, men dog stadig et hele (Agamben 2010).

I denne artikel har vi fokus på at analysere en coachingsamtale mellem en leder og en medarbejder. Vi ser coaching som et institutionaliseret samtaleværktøj og som et eksemplarisk udtryk for den dialogiske vending. Der er her tale om et eksempel på den forskydning, der er sket i de senere årtier i ledelsens relationer til medarbejdere, hvormed inddragelse af medarbejdere i udviklings- og beslutningsprocesser i langt højere grad end tidligere forventes at ske gennem dialogisk samtale (Karlsen & Villadsen 2007; Mik-Meyer & Villadsen 2007; Phillips 2011; Lüscher 2012, 2018; Torfing & Triantafillou 2017).

Dialogtilgangens fremvækst aktualiserer spørgsmålet om, hvordan magtrelationer konstitueres i organisationer. Vi er optaget af, hvad dialogiske samtaler fører med sig, der hvor de praktiseres i dagligdagen. Vi spørger derfor til, hvordan ligeværdige samskabende relationer i dialogiske samtaler udfoldes mellem ledelse og medarbejdere, og hvordan magt udfoldes her? Og ikke mindst hvordan vi kan analysere disse praksisser på måder, som kan redegøre for deres kompleksitet?

Med henblik på besvarelse af det sidste spørgsmål baserer vi analysen på etnometodologi og konversationsanalyse (Ethnomethodology and Conversational Analysis, herefter EMCA) koblet med Michel Foucaults dispositiv-, teknologi- og magtforståelse (se hhv. Sacks et al. 1974; Goodwin 1981; Hutchby & Wooffitt 2003; Raudaskoski & Kjær 2016; Due et al 2019; og Foucault 1982, 1984, 2002). Hermed kombinerer vi traditionelt adskilte fagtraditioner med det sigte at etablere et analytisk design, som er brugbart i mange sammenhænge, der handler om samtaler, magt samt ledelses-og medarbejderrelationer i organisatoriske kontekster. Det analytiske design sammenknytter sproglig næranalyse med et magtorienteret perspektiv. Da genstandsfeltet er en coachingsamtale, som i udgangspunktet anskues som en dialogisk samtale, er intentionen at føje nye dimensioner til forståelsen af det dialogiske paradigme. Ved at kombinere konversationsanalysen, der har det åbne, fordomsfrie blik på det dynamiske samspil mellem samtalepartnerne, med dispositivbegrebet, hvor opmærksomheden er rettet mod det relationelle forhold mellem aktører, bliver det muligt at identificere, hvordan magten sprogligt udfolder sig, og med hvilke sociale teknologier den sætter sit præg på de involverede parterers handlerum i samtalen. Vi får herved mulighed for at skabe forståelse for, hvordan de relationelle dynamikker mellem leder og medarbejder konstitueres. Vi har i analysen opmærksomhed på medarbejdermagten, som er et hidtil overset fænomen i forskningslitteraturen om magt og coaching, hvorimod lederens rolle og magtudøvelse er belyst fra forskellige perspektiver (Haslebo & Haslebo 2007; Haslebo & Schnoor 2007; Hede 2010; Storch et al. 2013).

## **2 POSITIONERING I FELTET – MAGTUDFOLDELSE I INTERAKTION**

I Danmark, såvel som internationalt, er en interaktionistisk læsning af

Foucault anvendt i forskellige typer af studier med fokus på, hvordan magtudøvelse og subjektivering finder sted i en specifik praksis (Hutchby 1996; Levinson 2005; Schneider 2007; Fahnøe 2013; Brønsted 2019). Vi placerer os i forlængelse af den interaktionistiske tilgang og sætter fokus på, hvordan Foucaults begreber og metoder kan operationaliseres og applikeres i en konversationsanalyse. Vi positionerer artiklen i relation til en række studier, som med en samlet betegnelse kan kaldes for etnografiske governmentalitystudier (Fahnøe 2016: 29). Med inspiration fra forgængere i feltet, som Ian Hutchby (1996), Gale Miller og Kathryn Fox (1997), Jaber Gubrium og James Holstein (2000) samt Barbara Schneider (2007), finder vi en lighed til denne artikels sammenkobling af EMCA-tilgangen og Foucaults magtoptik. Vi hæfter os især ved Gubrium og Holsteins betoning af analytikerens detaljeorienterede opmærksomhed på aktørers sociale interaktion, der har fokus på *the hows* i virkelighedskonstruktionen, analyseret gennem EMCA-analyse, samtidig med at de større *whats* i den sociale kontekst, f.eks. analyseret i en Foucaultsk optik, må inddrages (Gubrium & Holstein 2000).

Ved at knytte an til denne tilgang adresserer vi tematikken om den analytiske kombination af *the hows* og *the whats*, som har været stærkt debatteret i forskellige dele af forskningslitteraturen i feltet; bedre kendt som aktør/struktur-debatten (Miller 1994; Schegloff 1997; Wetherell 1998; Gubrium & Holstein 2000; Schneider 2007). Emanuel Schegloffs fremstilling af EMCA-tilgangens snævre kontekstforståelse er blevet kritiseret af især forskere med diskursteoretisk perspektiv for at have et fragmentarisk blik på samtaler og ignorere samtalerne helhed (Wetherell 1998: 402; ten Have 2006; Wooffitt 2011). I Schegloff (1997) forsvaret han EMCA's fokus på den snævre kontekst. Han argumenterer for, at teksten først og fremmest skal analyseres på sine egne betingelser og i sin egen kontekst. Samtidig skal man have et blik for de detaljer, som er relevante for deltagerne i samtalen. Formålet er, at analysen skal fungere som: "a buffer against the potential for academic and theoretical imperialism which imposes intellectuals' preoccupation on a world without their respect to their indigenous resonance" (Schegloff 1997: 165). Margaret Wetherell fremfører til gengæld, at EMCA-perspektivet er værdifuldt, men "*too narrow*" (Wetherell 1998: 388). Hun foreslår i lighed med mange efterfølgende teoretikere at anvende mere eklektiske

tilgange med henblik på at komplementere EMCA-analysen med en bredere kontekstforståelse. Det er denne udvidelse af EMCA, som vi her knytter an til. Formålet er at vise, hvordan *the hows* og *the whats*, EMCA og Foucaults magt- og dispositivbegreb, kan sammenkobles og gensidigt befordre analytisk indsigt, samtidigt med at respekten for hvert perspektivs bidrag bevares.

På baggrund af ovenstående positionering i feltet fremlægger vi i det følgende afsnit et teoretisk udfoldet analytisk perspektiv, hvormed vi præsenterer et nyt analysepotentiale. I forlængelse heraf fremviser vi en eksemplarisk analyse af magtaspekter i konkret praksis i tilknytning til den dialogiske vendings fremkomst.

### 3 ANALYTISK FORTOLKENDE PRAKSIS

I artiklens analytiske design anvender vi *analytic bracketing* som foreslået af Gubrium og Holstein (2000: 499). Dette begreb, der bygger på fænomenologiens fortolkende praksis, indebærer i denne sammenhæng, at analytikeren sætter parentes om forforståelser for skiftevis at fokusere på to forskellige aspekter af samtaleanalysen. Analysen orienteres i dette tilfælde, dels imod hvordan *aktører etablerer* lokal social orden, dels mod *sociale strukturer*, som er med til at konstituere den lokale sociale interaktion. I analysen bevæger vi os altså i en dynamisk vekselvirkning mellem *the hows* og *the whats*. Begrundelsen for at anvende begrebet bracketing er, at etnometodologien interesserer sig for, hvordan *social orden produceres* i en lokal handling af situerede aktører, men samtidigt er det etnometodologiens udgangspunkt, at sociale strukturer realiseres igennem aktørernes handlinger (Garfinkel & Sacks 1970; Schegloff 1987, 1991; Due et al. 2016; Due 2017a, 2017b). På denne baggrund vil forskeren i en EMCA-analyse kunne siges midlertidigt at suspendere *a priori*-versioner af den sociale verden igennem *analytic bracketing* (Gubrium & Holstein 2000: 494; ten Have 2006: 3). Denne tilgang er desuden parallel med Foucaults forståelse af, at det lokale mikroniveau og det globale makroniveau er gensidigt betingede (Torfing 2000).

Med EMCA-tilgangen finder vi en konceptuel basis for et analytisk afsæt for en social interaktionsanalyse af coachingsamtalen. Etnometodologien har fokus på tilblivelsen af social orden i interaktion på sam-

me måde som konversationsanalysen; men CA-analysen er samtidig særlig optaget af det talte sprog, som er analyseobjektet for den lydoptagne coachingsamtale. Analysen er således empirisk funderet i detaljer af aktørernes sproglige interaktion. Hver enkel ytring betragtes både som kontekstbetinget og kontekstskabende, dvs. ytringer er betingede af deres tekstuelle kontekst, og på samme tid skaber ytringen basis for både produktion af og forståelse for efterfølgende ytringer (Heritage 1984: 242). I en bracketing-optik fastholder vi i første omgang analysens blik på, hvordan aktørerne etablerer og opretholder en social orden. I den efterfølgende foucaultske analyse er magtudøvelse et spørgsmål om, hvordan de samtalende gensidigt skaber og udfylder handlerum og herved samtidigt rammesætter mulige udfald af andres handlinger (Foucault 1982: 222; Larsen 2002: 157–158). EMCA-tilgangen tilbyder veludviklede teoretiske begreber til analysen af den orden, der løbende skabes mellem aktørerne i det sproglige samarbejde. Vi tager herfra de grundlæggende turtagningsbegreber og regler i den sproganalytiske tilgang i anvendelse i analysen. Herunder arbejder vi i analysen med talleture, pauser, reparatur, overlap, minimalrespons og projektion (Sacks et al. 1974: 696–735; Heritage 2002: 1427–1446; Heritage & Clayman 2010: 5–51; Nielsen & Nielsen 2010: 27–145). Vi inddrager desuden begreberne *hedges* og *eksplanations-slots*, som udfoldes hos Schriffrin (1987: 1–73), Antaki (1996) og Khan (2023). Vi har derudover fokus på præferencebegrebet beskrevet hos Pomerantz & Heritage (2013: 210–229), samt på alignmentbegrebet (Steensig 2013: 1–6; Riordan et al. 2014).

Med henblik på analysens *whats* trækker vi på Foucaults dispositiv og magtanalytik (Raffnsøe & Gudmand-Høyer 2005: 153). Med dispositivbegrebet artikuleres et foreskrivende niveau, der rammesætter vores måde at forholde os til os selv og hinanden på (Raffnsøe & Gudmand-Høyer 2005: 155). Af de efterfølgende afsnits redegørelse for den konkrete case og det organisatoriske værdigrundlag vil det fremgå, at særlige enkeltelementer – blandt andet organisationens nedskrevne værdier, de kompetencemæssige prioriteringer hos både leder og medarbejdere, den systemiske coachingforståelse og i særdeleshed betoningen af dialogskabende kompetencer – kan udgøre rammesættende faktorer, som sandsynliggør bestemte handlinger frem for andre og således kan virke disponerende for adfærden. Skønt disse lokale rammesættende fak-

torer mellem medarbejderen og lederen er præget af parternes relationelle dynamikker, ser vi det, som udfolder sig mellem dem, som udtryk for og en manifestation af det dialogiske samtalerum og i sidste instans den dialogiske vending (jvf. indledningen). Anderledes sagt betragter vi med Foucaults dispositivbegreb og magtanalytik og et samtidigt etnometodologisk afsæt coachingsamtalen mellem medarbejderen og lederen som udtryk for det gennemgribende dispositiv. I tilknytning til dispositivkonceptet anvender vi Foucaults forståelse af *teknologier* som et analytisk begreb, i korthed defineret som procedurer eller anordninger, der sammenkobler bestemte midler med bestemte rationaliteter, således at handlerum struktureres med henblik på at nå bestemte mål (Raffnsøe & Gudmand-Høyer 2005: 153; Karlsen & Villadsen 2007: 10–11; Mik-Meyer & Villadsen 2007: 23–31; Jensen 2009: 43; Foucault 1982: 793–794). Hos Foucault er begreberne sociale teknologier og dispositiver nært beslægtede og forudsætter hinanden (Foucault 2005: 175; Foucault 1982; Raffnsøe & Gudmand-Høyer 2005: 155). Dispositivets regulerings- og organiseringskapacitet benævnes hos Foucault som dispositivmodaliteter, som udgøres af teknologier, der producerer socialitet (Agampen 2010; Eliassen 2021: 222). Teknologier er udtryk for måder at gøre eller drive noget på i en bestemt retning. *Teknikker* er til forskel fra teknologier af lokal og begrænset natur (Eliassen 2021: 222). I analysen identificerer vi en række teknologier, som er formet af dispositivet og her konkretiseret i coachings samtaleteknikker og praksisser. Vi skelner altså mellem teknologibegrebet som ovenstående beskrevet hos Foucault og teknikkerne, som empirisk er beskrevet i coachinglitteraturen, som f.eks. nøgleordsteknikker, spejlingsteknikker etc.

Selvom etnometodologien og Foucault altså trækker på forskellige intellektuelle traditioner, vil vi fremhæve en parallelitet i deres respektive og grundlæggende optagethed af social praksis, som giver anledning til at sammentænke de to tilgange. Foucault er optaget af særlige sociale institutioner, som præger de praktiske diskursers handlemåder (Foucault 1988, 1988b, 1991). Til analysen af det samtalende organisatoriske hverdagsliv trækker vi på Foucaults arbejde, som lægger vægt på praksis som indgang til studier af magt. Dette komplementerer etnometodologiens interesse i den empiriske tilblivelse af orden i hverdagspraksis og social interaktion.

## 4 CASE: FRA FORSORGSHJEM TIL HOUSING FIRST-STRATEGI

Den aktuelle case er en coachingsamtale mellem lederen og en medarbejder på et bosted for socialt udsatte unge mellem 18 og 25 år. Efter at bostedet igennem en lang årrække har fungeret som et bo- og beskæftigelsesafklarende tilbud for unge med nedsat psykisk funktionsevne og sociale og adfærdsmæssige problemer, blev det politisk besluttet, at kollegiet skulle indgå i kommunens hjemløsestrategi – en Housing First-strategi. Antagelsen bag denne tilgang er, at ved at løse boligproblematikken for den enkelte, er det muligt at opnå en stabilisering af den pågældendes situation. For personalet på institutionen betød beslutningen nye arbejdsgange og opgaveløsninger i dagligdagen, ændrede ansvarsområder, og at nye kompetencer skulle i spil. Til at lede den organisatoriske forandring blev en ny leder ansat, samtidig med at vi som forskere blev knyttet til processen med henblik på at udforske den ledelsesbaserede coachingtilgang, som nu blev afsættet for organisationens forandringsproces. På bostedet var der på det pågældende tidspunkt ansat seks pædagoger, en socialrådgiver, en køkkenmedarbejder, en administrativ medarbejder samt en leder; og bostedet omfattede 14 pladser til målgruppen og dertil to akutpladser. Vi har foretaget en navneændring af aktørerne i casen med henblik på at sikre anonymisering. I det efterfølgende omtales lederen som Mona og medarbejderen som Sara.

### *4.1 Organisationens værdisæt*

Det værdisæt, som organisationens fremtidige arbejde skulle hvile på, blev overtaget af den nye leder og kom til at danne afsættet for de indledende coachingsamtaler med medarbejdere i omstillingsprocessen. I værdisættet omtales kollegiet som et coach-center. Det præciseres, at grundlaget er: ”en anerkendende tilgang og tro på, at det enkelte menneske rummer de potentialer, der skal til, for at skabe et godt liv. At vi alle rummer en indre positiv kerne, der ønsker udvikling og selvstændighed”. Det fremgår desuden af institutionens strategipapirer, at dialogen betragtes som det vigtigste redskab til udvikling og forandring: ”Sprog, kommunikation og dialog er de vigtigste redskaber, når vi arbejder med problemløsning, udvikling og forandring – både på det organisatoriske og det personlige plan”.



I det følgende præsenterer vi den systemiske coachings centrale teknikker, som Mona definerer som udgangspunkt for sit coachingarbejde. Når disse får særlig opmærksomhed her, er det med henblik på at synliggøre lederens referencepunkter for samtalen i casen.

#### *4.2 Den systemiske coachings teknikker*

Ifølge coachinglitteraturen er systemisk coaching en hjælpeorienteret samtaleform. Det er coachens opgave fra en samskabende og nysgerrig position at understøtte og inspirere fokuspersonen til at reflektere over og lære af egne og andres erfaringer for herved at blive klogere på egne ressourcer og handlemuligheder (Molkte & Molly 2010: 17; Hede 2010: 22; Stelter 2012: 41; Stelter 2016). Det betones samtidig, at en anerkendende tilgang betragtes som forudsætning for coachingen og som det fundamentale afsæt for erkendelse, selverkendelse og selvdannelse for individet. I forhold til den coachende part forstås anerkendelsen som coachens villighed og nysgerrighed efter at gå på opdagelse i den andens verden for neutralt at undersøge bevæggrundene for den andens handling (Stelter 2002: 41; Molkte & Molly 2010: 25; Hede 2010: 96). Nysgerrigheden, forstået som en optagethed af fokuspersonens tanker, sættes i centrum. I coachingen er denne tilgang inspireret af Hegels anerkendelsesbegreb, men videreudviklet med David Cooperrider og Suresh Shrivastvas tilgang til Appreciative Inquiry (AI). AI har rod i den tanke, at vi som mennesker motiveres ved at få øje på det, vi gør, som virker og er konstruktivt. Dette skaber en indre drivkraft (Cooperrider & Shrivastva 1987; Bright et al. 2014). Værdsættelse i coachingen drejer sig derfor om at tage afsæt i de ressourcer, der er til stede hos fokuspersonen (Molkte & Molly 2010: 69). I forbindelse med værdsættelsesbegrebet omtales ros som en potentiel delmængde heraf; men da ros samtidig kommunikativt kan anvendes som et retorisk greb til opnåelse af egne fordele, kan ros altså også have en ikke-værdsættende effekt.

I relation til coachings anerkendelse er værdsættende spejlingsteknikker en af hovedingredienserne i samtalen. Spejlingen drejer sig konkret om, at coachen svarer på det sagte med sit eget blik og fremhæver det, vedkommende har hørt, der er lykkedes. I coachings terminologi benævnes dette som en positiv reformulering (Molkte & Molly 2010: 141). Nøgleordscoaching er dertil en særlig teknik til spejling af fokus-

personens egne ord. Teknikken er, at coachen griber fat i disse ord og giver ordet tilbage til fokuspersonen med henblik på at åbne for fokuspersonens uddybelse af samtalen fra netop dette punkt (Molkte & Molly 2010: 111). Man inviterer på denne måde sig selv ind i fokuspersonens logikker og præmisser.

I den systemiske coaching anvendes de forskellige ovenstående teknikker til at coache rettet mod, at fokuspersonen skal føle sig set og lyttet til som basis for en frugtbar samtale (Molkte & Molly 2010: 96). Udgangspunktet for artiklens analyse er, at coachingteknikkerne indgår i den diskursive magt, som sætter rammerne for de handlingsmuligheder, både leder og medarbejder har, når de søger at leve op til organisationens og egne coachingidealer.

## 5 SAMTALEANALYSE

Vi har udvalgt fire nedslag i coachingsamtalen, som vi undersøger med særligt henblik på magtudfoldelsens dynamikker i interaktionen på baggrund af en detaljeret EMCA-analyse koblet med en handlerumsanalyse, som peger mod et overordnet dispositiv. Vi fokuserer dels på, hvordan medarbejderen i praksis udfylder et handlerum initieret af lederen, og dels på, hvordan lederen omvendt realiserer et handlerum, som rammesættes af medarbejderen. Ud fra disse dynamikker identificerer vi forskellige former for teknologier, som er med til at karakterisere samtalelens generelle mønstre.

Analyserne præsenteres kronologisk. I det første nedslag, *Styringssekvensen*, diskuterer parterne, hvordan styring skal forstås i forbindelse med klientsamtaler i organisationen. I det andet nedslag, *Kollegasekvensen*, sættes medarbejderens kollegarelationer på dagsordenen. I tredje sekvens, *Selvfremsættelsessekvensen*, får vi igennem medarbejderens selvfortælling indblik i, hvordan hun overvinder større udfordringer og vender nederlag til succes. I den sidste sekvens, *Evalueringsekvensen*, ser vi, hvordan lederen vurderende afrunder samtalen, og medarbejderen vice versa vurderer lederen. Samtalen varer i alt ca. halvanden time.

Coachingsamtalen indledes med, at lederen, Mona, præsenterer intentionen og rammen for samtalen. Hun betoner, at hun ønsker at få et bedre kendskab til medarbejderen, Sara, herunder hvilke arbejdsopgaver Sara ser som væsentlige. Lederen lægger således op til medarbejderens

selvrefleksion, og Sara får hermed mulighed for lejlighedsvist i samtalen at føre ordet i længere taleture, som Mona svarer på.

### 5.1 Styringssekvens (15.42–16.18; 16.51–17.44)

I den første sekvens drejer samtalen sig om, hvordan man på bostedet praktiserer coaching. Da Sara beskriver sine samtaler med de unge og fortæller, at de unge ”skal styres positivt i den rigtige retning med de metoder og redskaber, man har fået”, kommer samtalen til at handle om, hvad Sara forstår ved styring. Sara forklarer, at samtalerne begynder med, at den unge fortæller om, hvad de vil, ”hvor jeg så er den, der styrer samtalen, så den ender der, hvor jeg gerne vil”. Samtalen fortsætter:

- 1 M: Men kalder du det a styrer↑ (1.1) >er det< er det  
2 sty:ring for dig  
3 S: ne:j:↓ jo der hvor jeg så vil ha sty:ring ind ik det  
4 er så .h at når man sårn går ind (0.5) or de snakker  
5 or fortæller .h så ind: køre ind >så ve jeg< så styrer  
6 jeg den jo overi or begynde or snak om okay↑ >hvilke  
7 konsekvenser< havde det så at du valgt det der havde  
8 størst betydning  
[...]  
27 M: ”okay” (.) >så så< så når jeg høre det du siger >så  
28 kommer jeg sådan til at< på: .h for mig er det handler  
29 det ik så meget om ↑styring for mig handler det mere  
30 om >at du laver< at du bevare det fokus da det vigtigt  
31 at ha for at være↑ her↑

Monas indledende spørgsmål (1) indikerer med ”Men”, at der er tale om en dispræfereret ytring i opposition til Saras omtale af begrebet styring, det vil sige, at Mona med sin tur signalerer en afstand og uenighed til Saras tur og dermed bryder med det forventelige i samtalen. Dispræferencen indikeres først stærkt med den opadgående intonation og den distanceskabende frase ”kalder du det a styrer↑”, bagefter en smule modificeret med omformuleringen af spørgsmålet i selvrettelsen efter en længere pause: ”>er det< er det sty:ring for dig”. Trods skepsissen åbnes der for, at Sara kan udfolde sin forståelse af styring. Dvs. at betydningen subjektiviseres og handler om den personlige vinkling på begrebet, stærkest med ”Er det styring *for dig?*”.

Sara svarer umiddelbart præfereret med "Nej". Den forventelige ytring indledes dog med lydforlængelse og faldende intonation og ændres prompte til et dispræfereret "jo", som efterfølges af en længere uddybende og forklarende tale, hvor Sara redegør for, hvad hun forstår ved styring.

Mona følger i sit post-svar-slot (27–31) op på indledningsspørgsmålet, hvor hun oversætter, eller i en coachingterminologi, spejlende, positivt reformulerer Saras forståelse af styring til det at bevare fokus (30). Kritikken bliver altså oversat til noget positivt, der understreges af den afsluttende optoning. Monas ytringstur er famlende med flere gentagelser og selvvrettelser, og kan ses som et forsøg på at nedtone det oppositionelle i indledningsspørgsmålet. Sara svarer:

- 1 S: ej >men men< sjamen det rigtig, hva du siger, jeg gør  
2 det ud fra det fokuspunkt som er(.)  
3 M: u[hm]  
4 S: [es]sensen af hvorfor vi har det(.) samtale og hvofor  
5 jeg har fokus på at jeg ska ha det, hva er formålet  
6 med samtalen med den unge [.h]  
7 M: [så] det siger du te dem  
8 S: j[a, ja]  
9 M: [si:ger dju >til dem< (.) >så så du< det jo ikke .h på  
10 den måde er det jos "da ikke styring" men du du ligger  
11 op, >og siger< det den her kontekst vi ka være sammen  
12 om(1.0) så du tydeliggør os over for beboeren .h jamen  
13 det her vi kan være sammen [om] >det det< jeg kan snak  
14 med  
15 S: [°ja°]  
16 M: dig om  
17 S: ja

Sara har her vanskeligt ved at formulere sig og starter med selvvrettelse og stammen, hvor *men*'erne er tøvende negeringer af Monas ytring, før hun præfereret tager imod Monas udlægning (1, 4). Mona tilbyder sin hjælp og lægger op til et nyt præfereret svar (7, 9), sidstnævnte med nedtonende hedges ("jo ikke", "da ikke"), og Sara accepterer med gentagne optonede bekræftelser (8, 15). Sara viser vilje til – eller bliver presset til – at justere sin forståelse og retter ind i forhold til Monas tolkning.

Mona responderer med at anerkende og inkludere Sara i sit samtalerum, dog i en patroniserende, men positiv fortolkning ("du tydeliggør os over for beboeren"). Det er karakteristisk, at orden og alignment, som er en central del af samtalerummet, igen opretholdes og falder på plads, på trods af det udfordrende moment i forløbet.

Den gensidige anerkendelse, der blev etableret i indledningen af samtalen, fortsætter i denne sekvens. Mona agerer som disciplinerende rollemodel for medarbejderne, der skal udøve coachingsamtaler med de unge. Mona praktiserer sin magt og styring af samtalens indholds niveau gennem coachings positive reformulerings- og anerkendelsestilgang, som fører til medarbejderens kommunikative accept af lederens forståelse af den legitime praksis. Vi ser her, hvordan en *selvteknologi* installeres i praksis. Det mulige handlerum, der udstikkes af Mona, accepteres af Sara. Mona anerkender Sara som den gode medarbejder igennem tilbud om reformulering, hvad vi vil kalde en reformuleringsteknologi, mens Sara retter ind, først tøvende, men så eksplicit. Dette peger på, at hun har forstået konflikten og accepterer – i hvert fald udadtil – at hun i denne sammenhæng har udtrykt sig forkert, og at Monas begrebsbrug her er gældende.

### *5.2 Kollegasekvens (41.57–42.55+44.22–44.49)*

I den efterfølgende sekvens ses en ændret dynamik mellem samtaleparterne. Her er bostedets teams emnet. Mona starter med at stille spørgsmålet: "Hvordan er det med de teams? Hvad tænker du om de teams?". Med et dobbeltspørgsmål eller en selvinitieret reparatur, hvor Mona altså selvkorrigerer i sin tur, spørger hun både ind til, hvordan situationen er med Saras teams og til Saras holdning til teamene.

Sara responderer på den sidste del af Monas First Pair Part (FPP) i sin del af turparret og genbruger spørgsmålets "tænker du", med formuleringen "tænker jeg". Hermed ekspliciterer Sara personlighedsrelsen. Men hendes svar er ikke sekventielt præfereret. Derimod er der tale om en forskydning uden misplacement marking til at markere drejningen i emnet: Sara replicerer på, hvordan teamsene potentielt kunne være organiseret. Det er imidlertid ikke det, Mona vil høre, og hun afbryder Sara med overlappende tale og vender tilbage til sit spørgsmåls afsæt, nu formuleret som en positiv vurdering (1):

1 M: >man kan sige< jeres team kører jo rigtig godt (1.2)  
 2 S: jaer men det kørt jo os af en stærk alliance ik  
 3 M: jo  
 4 S: d[et de:t] er:  
 5 M: [det rigtigt] °ja°  
 6 S: or så ka man så sige jamenasså æ:ø:h: vi prøvede, or  
 7 nedton den så vi var et team sammen med G og  
 8 medindragede ham .h det krævede rigtig meget arbejde,  
 9 or få ham ind men da vi fik ham ind så ↑kørt det[.hh]  
 10 M: [(°okay°)]  
 11 M: G han er sårn en evig enegænger (.)  
 12 S: °jaer° [\*HOST\*]  
 13 M: [°°jaer°°] han er svær or motivere ind i en samhæng  
 14 S: ja det fik vi fakt[isk]  
 15 M: [jaja] >men men det< jeg me på:[.h m]en  
 16 S: [jae]  
 17 M: han er svær at motive[re i en sam]menhæng fordi han er  
 18 S: [det er han]  
 19 M: (let te at bliv ud)  
 20 S: jaer  
 21 M: >han er< han går sin egen vej  
 22 S: han skal fastholdes  
 23 M: men han er ↑glad for at være i det team han har (.)  
 24 udtrykt flere gange han er rigtig glad fo[r at] være i  
 25 S: [°ja°]  
 26 M: jeres team fordi han føler sig .h ordenligt behandlet,  
 27 S: °jaer°  
 28 M: °jaer°  
 29 S: me:n vi har jo: behandlet hinanden ens [.hh] øhm:(1.5)  
 30 M: [°°jaer°°]  
 31 S: men (.) til gengæld så bliver det jo fastlåst i vi  
 32 ikke har øje for de andre og det går jo så igen  
 33 udove:r metodeudviklingen og alting så .h

Trods Monas afsæt (1) ikke er udformet som et spørgsmål, indikerer pausen efter ytringen, at der er tale om et overgangsrelevant sted, og at ytringen skal forstås som en FPP. Saras Second Pair Part (SPP) (2) signalerer i første omgang med ”jaer men” et dispræfereret svar – sekventielt som designmæssigt – med distance til Monas formulering. Sara fortsætter sin tale (6) gennem gentagende og tøvende formuleringer, idet

hendes udsagn understøttes af lederen (10). Monas efterfølgende tale-ture lægger op til nye præfererede svar gennem fem gentagne negative vurderende beskrivelser af Saras kollega, bl.a.: ”han er svær at motivere i en sammenhæng” (13). Sara svarer undervejs udelukkende med minimalrespons eller korte bekræftelser. Monas gentagne negative replikker om kollegaen kan ses som udtryk for, at Saras ikke-opfølgende svar er dispræfererede. Sara vælger altså, på trods af flere opfordringer, at være tavs om sine kollegaer og kollegarelationer.

Monas nysgerrighed er, stik imod coachingens forskrift om at facilitere indsigt for fokuspersonen, fokuseret på at få indsigt i kollegiale forhold i organisationen. Gennem sine turenheder former lederen medarbejderens handlerum og svar, men samtidig ses det, at dette ikke er determinerende, og at Sara ikke retter ind som forventet og præfereret. Sara bidrager med sin grænsesættende tilgang og tavshed til udformningen af lederens viden og handlerum.

Efter endnu en sekvens i samtalen omhandlende organiseringen i teams, vender Mona tilbage til Sara med et spørgsmål, som nu utvetydigt tematiserer Saras kollegarelationer:

- 1 M: er der nogen hvor du tænker der er noen du arbejder  
2    ↑særlig godt sammen med så er der nogen du arbejder  
3    (1.0) >mindre godt< sammen med (4.0) det er svært det  
4    er svært du sir det men men jeg har bar brug for .h  
5    øhm: om der er noen du særligt "sådan siger" jamen det  
6    her det det matsjer rigtig godt  
7 S: altså jeg ville gerne ta udfordringen op↑ og ku arbejd  
8    med alle

Monas spørgsmål formuleres tøvende med mange reparaturer og med påfaldende lange pauser, hvilket kunne have givet anledning til, at Sara bidrog i samtalen. Efter anden pause på 4 sekunder, der indikerer et overgangsrelevant sted, understreger Mona med metakommunikation det svære ved at stille spørgsmålet: ”det er svært det er svært du sir det men men jeg har bar brug for .h øhm:” (3-5). Hun signalerer her, at hun ved, at spørgsmålet er på eller rettere over grænsen for samtals coachende rammesætning, og hendes organisatoriske nysgerrighed sættes på dagsordenen. Sara indfrier som sagt ikke den personlige forespørg-

sel. Hun opretholder en afvæbnende relation til sin leder. I den første del af sekvensen skete det med minimalrespons og her i den sidste del ved at glide af og undlade at svare på Monas spørgsmål. Hun signalerer herved uvilje til at bevæge sig uden for dialogdispositivets anordnende logik, hvad vi vil beskrive som en tavshedsteknologi. Med en afglidende tavshed som svar på opfordringen til negativ kollegial omtale, modulerer hun handlerummet for Mona og udfolder en medarbejdermagt i samtalen.

### 5.3 *Selvfremsættelsessekvens (53.01–54.57)*

I ovenstående kollegasekvens italesætter Sara sit forsøg på at få sin kollega integreret i teamet positivt, og hun benævner senere eksplicit, at det er sket ved ihærdighed og stædighed. Saras positionering og italesættelsen af positive selvbilleder bliver især udfoldet, når lederen holder sig tæt til principperne for en coachingsamtale, dvs. spørger ind, lytter og giver medarbejderen taletid og god plads til at fortælle. Sara beretter umiddelbart før nedenstående sekvens, at hun i skolen fik at vide, hun var dum. Hun gik ud af tiende klasse med 03 i dansk og matematik. Hun fortæller også, at den oplevelse har forfulgt hende hele livet, og at hun har pålagt sig selv at arbejde med at lære at acceptere tingene. Hun tilføjer, ”det er ellers ikke noget jeg gider snakke om”. Med denne indledning til nedenstående fremgår det, at Sara initierer en særlig intimitet med sin leder. Nedenstående uddrag starter 14 linjer inde i Saras fortælling:

1 S: æ:hm det er jo det der med at tingene er ikke godt nok  
2 >du skal blive dygtigere< altså (1.0) så jeg har ik  
3 fordi man ku si jeg har gået og knoklet men jeg har  
4 hele tiden fordybet mig jeg har jo: hele tiden  
5 arbejdet med tingene inden i hovedet ø:hm ue på  
6 seminariet for eksempel or det var så flovt ø:hm (3.0)  
7 flov og flov jo det var flovt for mig at vi si:dder  
8 til afslutning så sier min lærer ttillykke med det  
9 fine resultat ttillykke med det fine resultat jo tak så  
10 var jeg den der hade hø:jst gennemsnit i klassen .h  
11 der fik jeg ligesom jeg fik en kold spand vand i hodet  
12 hvor jeg tænkt og det lyder egentli så banalt men når  
13 man selv er i det det er ikke banalt for mig men for



14 mig var sådan at jeg tænkte min udfordring det er at  
 15 lære at slappe af at stole på mig selv  
 16 M: [°mm:°]  
 17 S: jaer lige præcis og det er: det synes jeg jeg er  
 18 >kommet rigtig langt< med  
 19 M: °mmh:° °tro på du er go nok°  
 20 S: ja  
 21 M: og det du gør er godt nok  
 22 S: ja .h or det er ↑nok en udfordring den vil jeg ha  
 23 hele: mit liv  
 24 M: °mmh:° men husk når den så komme:r at tvivlen på om  
 25 du er god nok så husk nu det er din djævel der sidder  
 26 på skulderen ik  
 27 S: °ja ja°  
 28 M: or når den kommer frem dukker op så sig er jeg go nok

Ved begyndelsen af ovenstående passage udtrykker Sara et ”æ: hm”, som vi tolker som en fyldt pause og en taleretsfastholder, imens hun tænker sig om for det næste skridt i fortællingen. I linje 5 og 6 er der yderligere et ”ø: hm”, mens linje 2 og 6 har to lange tænkepauser, før Sara genoptager sin taletur. Vore fortolkning er, at Saras fortælling er ladet med følelser, som hun håndterer dels ved at holde pause i fremstillingen, men også gennem flere efterfølgende ledsætninger. Med de fyldte pauser og mange indskud sættes lytteren i venteposition, indtil Sara kan komme frem til sine pointer i fortællingen; samtidig opretholder hun samtalsens flow. Hun anvender yderligere diskursmarkører i form af hedges, f.eks. ”jo” og ”altså” i linje 1 og 2 og et ”jo:” med lydforlængelse i linje 4, hvorved hun potentielt opretholder lytterens engagement og medproducerer empati og forståelse hos sin leder. I linje 6–11 producerer Sara fortællingens afgørende pointe igennem en kontrastfuld og dramatisk konstruktion. Hun beskriver først gentagne gange den følelse af ubehag og forlegenhed, hun var opfyldt af, ”det var flovt for mig (...) der fik jeg ligesom en spand koldt vand i hovedet”. Stik imod al forventning forbindes disse stærke følelser af forlegenhed med en lykønskning med at have det højeste gennemsnit i klassen: ”så siger min lærer tilykke med det fine resultat (...). Jo, tak, så var jeg den der havde det højeste gennemsnit i klassen”. Sara får fortalt om sin succes ved at fortælle, dels hvor overrasket hun blev, dels hvor ubekvemt og flovt det var for hende at være

i centrum. Hun nedtoner gennem beskrivelse af sin forlegenhed succesen. Samtidig er succesen netop fortællingens pointe med reference til Saras kompetencer i form af vedholdende arbejdsindsats, lærings- og forandringsparathed.

Med Saras turkonstruktionsdesign, indpakning af handlinger og måden at udføre dem på, ser vi en udfoldelse af en identitetsfortælling, og vores fortolkning er, at Sara med den samlede fortælling rammer sætter en relevant næste handling for Mona. Det er naturligvis ikke afgjort, hvordan meningstilskrivningen vil blive modtaget; men da fortællingen har nået sin pointe, bryder Mona ind med bekræftende minimalrespons (16). Sara fortsætter kort endnu, før Mona færdiggør Saras taletur med yderligere bekræftende minimalrespons i form af fortsættelsesmarkører og et stærkt bekræftende udsagn, som kommer til at danne fokus for sidste del af Saras beretning. På baggrund af udvekslingen, fulgt af Monas anerkendelse, gode råd og gensvar, er vores fortolkning, at Sara lykkes med at konstruere sit selvbillede af en medarbejder med kompetencer til at overvinde store vanskeligheder ved hårdt arbejde, og som samtidig er ydmyg og tilbageholdende. Vi vil kalde dette en selveksponeringsteknologi, som coachingen baner vejen for gennem sit dictum om den lyttende coach og den talende medarbejder. Det er iøjnefaldende, at medarbejderen vil forklare sig og fremstille sine livserkendelser. Sara anvender en intimitetsteknologi og åbner for et udvidet kompetenceblik på sig selv. Sara har forklaret sig, så hendes udsagn giver mening for leder og organisationen, tydeligt arbejdsmotiveret og anerkendelsesværdig i henhold til organisationens værdier. Coachingen mellem leder og medarbejder i organisationens dispositiv åbner på denne måde medarbejderens mulighed for at positionere sig og præge lederens opfattelser og handlerum.

#### *5.4 Evalueringssekvens (59.09–1.01.21 + 1.12.15–1.12.39)*

Set i et tilbageblik på den samlede samtales forløb er det muligt at iagttage en bevægelse fra indledningens mere forsigtige skridt i etableringen af den gensidige anerkendelse til samtalsens afslutning, som fremstår som en kulmination af gensidige bekræftelser.

Som vi har vist, har der lejlighedsvist været brud på anerkendelsens flow og udfordringer i reparationen af dette flow, men samtalen afslut-

tes med en bemærkelsesværdig metarefleksion og fælles tilfredshed med samtalsens forløb. Dette sidste alignment er igangsat af et evaluerende spørgsmål, som Mona retter til Sara. Mona spørger, hvad Sara tænker, hun bidrager med i fællesskabet og over for beboerne. Hun får lejlighed til at svare, men kun i korte replikker, før Mona stiller det stærkt præfererede spørgsmål: Har du lyst til at høre, hvad jeg tænker om dig? Efter Saras bekræftelse fortæller Mona, at en af Saras "spidskompetencer" er, at hun er vedholdende over for beboerne "og en super rollemodel, hvad det angår". Efterfølgende kommenterer Mona på Saras indsats i forhold til de øvrige medarbejdere:

- 1 M: Du er den allerdygtigste af alle medarbejderne til  
2 til >og have den ramme< (.) du er så tydelig og  
3 vedholdende (0.5) og det er jeg >rigtig rigtig< glad  
4 for (.) det sætter jeg kæmpe pris [på]  
5 S: >[D]et siger jeg da mange tak for<  
5 M: Det gør jeg fordi (.) det er simpelthen så fantastisk  
6 og det er >det her< de her mennesker har brug for (.)  
7 de har brug for (.) de har brug for at man vil dem  
8 igen og igen og igen  
9 S: Men det er jo jo alle mine års erfaringer fra  
10 behandlingsinstitution (.) fra .h syv år på  
11 ungdomspsykiatrisk afdeling (.) øh de to år ude i  
12 projekt mål .h det er jo den erfaring jeg har fået med  
13 der skal til i en relation  
14 M: °>Men det er også din personlighed°  
15 S: Ja ja (0.7) ja  
16 M: Det er den person du er (.) og det er der du bruger  
17 dig selv (.) fordi du ved hvor betydningsfuldt der er  
18 (.) når mennesker er er troværdige  
19 S: Ja

Mona omtaler Sara i stærkt positivt vurderende vendinger og ikke blot med udgangspunkt i Saras professionelle kompetencer, men med afsæt i Saras personlighed, uddybet med "Det er den person, du er". Sara roses utvetydigt for sit bidrag til fællesskabet og for sin vedholdenhed over for beboerne, og hun italesættes som hævet over sine kollegaer. Sara for sin del tager imod anerkendelsen og producerer i sin taletur linje 9 et eks-

planations-slot, hvor hun med henvisning til sine erfaringer forklarer sig og herved potentielt legitimerer den anerkendelse, hun modtager. Mona supplerer prompte med en yderligere tilføjelse ”>Men det er jo også din personlighed<” (14). På denne måde samarbejder de to talere om at skabe meningsfuldheden i det sociale rum. Turtagningen er således af en anden karakter i denne del af samtalen end i det hidtil analyserede. Den eksplicitte First Pair-Second Pair part-struktur som i coachingssamtalen har fungeret som spørgsmål-svar-konstruktioner, erstattes her af en flydende og ubrudt dialog. Det er påfaldende, at udvekslingen er stort set uden reparatur, og taletempoet er højt. Det er en ubesværet samtale med et indhold, der ligger Mona på sinde, f.eks. tydeliggjort med intonation, som ”Du er den allerdygtigste af alle” (1).

Kort efter fortæller Mona, at hun ser et potentiale i, at Sara bidrager til organisationens videre udvikling: ”[Jeg vil] rigtig godt have, at dine kollegaer kunne spejle sig i det, meget mere end de gør”. Hvorvidt anerkendelsen således også anvendes instrumentelt strategisk af Mona, som afsæt for udformning af en konkret handleplan for Saras vidensdeling med kollegaer, er vanskeligt at afgøre, men formodningen bestyrkes ved, at den videre udveksling kredser om, hvordan Sara konkret kan bidrage til formidlingen af sine helt særlige kompetencer i forhold til sine kollegaer. Sara er også i denne del af samtalen overvejende stærkt modtagende. Monas anerkendelse fungerer som det, vi vil kalde en værdsættelsesteknologi – kombineret med intimteknologi. Med denne tilgang bereder Mona et handlerum for Sara i organisationen, som hun tager imod. Sara overbevises hurtigt af Monas uddybende argumenter og siger ja til Monas konkrete forslag.

Vores fortolkning er, at Sara på trods af potentielt strategiske facetter i Monas anerkendelse føler sig set og anerkendt, og hun accepterer invitationen til både selvforståelsen og flere medfølgende arbejdsopgaver, som Mona foreslår.

Samtalen slutter som den begyndte, med at lederen rammesætter interaktionen. Mona inviterer Sara til at formulere, hvad hun synes, er det vigtigste, hun har fået med fra samtalen. I sit svar betoner Sara, at det vigtige er, at de arbejder i samme retning. Derudover lægger hun stor vægt på, at hun har følt sig anerkendt, nærmere bestemt, anerkendt som en god medarbejder:

1 S: (2.1) den de:r med at få anerkendelsen på(.)at man  
 2 er >sådan typen på< a:t vil lære hele livet (.)>ik  
 3 osse< den kunne jeg jo ligefrem mærke at den  
 4 strå:lede over mod mig (.) uden du behøver at sige  
 5 noget (.) så det synes jeg jo var ri:gtig fint (.)  
 6 så jeg synes jeg blev anerkendt >i den her samtale<  
 7 og blev anerkendt >som en god medarbejder<

Den samlede oplevelse af subjektivering som den gode medarbejder er ikke til at tage fejl af. Det ses i samtals afslutning med et alignment og med anerkendelsen som en rekursiv effekt.

## 6 MAGT- OG ANERKENDELSESVEJE I DIALOG-DISPOSITIVET

Gennem analyserne har vi undersøgt magtens bevægelser i en coaching-samtale mellem leder og medarbejder. Dette er sket med et begrebsligt funderet analysedesign, der sammenkobler den næranalytiske sprogligt dokumenterende EMCA-tilgang med dispositivanalysen. Dette analytiske blik blev tidligt i artiklen omtalt som en optik med et fokus på både *the hows* og *the whats* i en fortolkende praksis. Det næranalytiske greb og bracketing har været med til i vores analyser at suspendere potentielt forudsatte relationer og magtpositioner mellem leder og medarbejder. Et resultat af analysen er, at vi gennemgående iagttager, at magten følges uadskilleligt med anerkendelsen. I magtens samspil med anerkendelsens udfoldelse kommer en række sociale teknologier til syne, dvs. måder at gøre og drive noget frem på. Teknologierne fremstår som sociale modaliteter med en stærk regulerings- og organiseringskapacitet i forskellige varianter.

Analysen af teknologierne, som vi har navngivet i den empiriske analyse, fremviser genkommende mønstre i samtaledynamikkerne. I forhold til to af teknologierne, reformuleringsteknologien og værdsættelsesteknologien, bryder lederen i Styringssekvensen og Evalueringssekvensen med coachings beskrevne teknikker: I det første tilfælde forsøger lederen med manipulerende reformuleringer at få sin forståelse igennem; i det andet synes lederen strategisk at anvende ros og anerkendelse. I disse sekvenser ser vi også, hvordan medarbejderen via selvteknologier tager imod de mulige handlerum, som udstikkes af lederen.

Ganske vist tager Sara i Styringssekvensen først nølende imod Monas forslag, men med ledelsens anerkendende og præciserende reformulering konstitueres en selvteknologi og en fælles forståelse af styring gennem medarbejderens fulde accept af lederens tilbudte handlerum. Lederens instrumentaliserende brud på coachingens værdsættende tilgang sker, når Saras arbejdsindsatser positivt vurderes op imod kollegaerne, som ikke kan måle sig med Sara. Hun træder derved frem ikke bare som den gode, men den bedste medarbejder. Positioneret på denne vis af sin leder er det naturligt, at Sara accepterer både handlerum og selvforståelse, og vi ser, at hun påtager sig flere fremadrettede, guidende opgaver i forhold til sine kolleger. Heroverfor illustrerer Kollegasekvensen og Selvfremstillingssekvensen, hvordan medarbejderen via tavshedsteknologi og selveksponeringsteknologi former betingelser for ledelse. Dette skal ikke nødvendigvis ses som en direkte modstand, men som et brud eller en afbøjning af det allerede retningsgivne. I Kollegasekvensen destabiliserer Sara sin leders forehavende med reserverede svar og tavshed, og i Selvfremstillingssekvensen fylder Sara med enetale og fordelagtig selvpositionering det handlerum, der stilles til rådighed, når lederen som den obligatorisk lyttende coach følger coachingens samtalerregler om at være spørgende og lyttende i forhold til sin medarbejder.

Samlet set tydeliggør ovenstående analyser en række styringsteknologier anvendt af henholdsvis leder og medarbejder:

- reformuleringsteknologi
- værdsættelsesteknologi
- tavshedsteknologi
- selveksponeringsteknologi
- intimteknologi

Disse teknologier kombineres lejlighedsvist, som når en intimteknologi i Selvfremstillingssekvensen og i Evalueringssekvensen spiller sammen med hhv. en selveksponeringsteknologi og en værdsættelsesteknologi. Vi har igennem analyserne identificeret, hvordan dialogværktøjets, dvs. coachingens anerkendelsestilgang, er særlig virksom i samtaledynamikkerne og medkonstituerer magtens udfoldelse i en hverdagspraksis mellem leder og medarbejder i en organisatorisk samtale.

## 7 KONKLUSION

Med overstående analytiske pointer kan vi pege på en serie konkluderende perspektiver, som har været baggrunden for og intentionen med studiet.

For det første har vi illustreret, hvordan den etnometodologiske konversationsanalyse og Foucaults tænkning omkring magt med særligt henblik på hans dispositiv-, teknologi- og handlerumsbegreber kan anvendes i samtaleanalytisk sammenhæng. Dispositivet virker ifølge Foucault disponerende og normerende i en given sammenhæng, og man kunne derved hævde, at netop dette begreb er fjernt fra EMCA-analysens fokus på at suspendere a priori-versioner af den sociale verden. Set i en videnskabsteoretisk optik anerkender vi, at der er et skel mellem de to tilgange, vi har valgt at sammenstille: Foucaults tilgang, som gerne knyttes til poststrukturalismen, og EMCA-tilgangen, som forbindes med fænomenologien. Vi forstår, med Foucault, dialogdispositivet som en erkendelseshorisont, som former det, der kan tænkes og siges; men dispositivet determinerer imidlertid ikke lokale aktørers handlinger. Netop dette forhold muliggør en kombination af de to tilgange, som understøtter en fastholdelse af studiet af social tilblivelse som noget, aktører ”gør”, snarere end noget der ”gøres” med aktørerne. Foucaults magtbegreb, som betoner magts relationelle og decentrale natur, bidrager samtidig til at belyse magts funktionsmåde i praksis. Ved at se magt som handlinger foranlediget af handlinger, bliver det muligt at analysere, hvordan magtrelationer ikke er fastlåste, men skabes og genforhandles gennem praksis. Med en kombination af de to tilgange bliver det med andre ord muligt at orientere sig dels mod dialogdispositivets erkendelseshorisont (*the whats*), dels mod produktionen af den lokale sociale orden (*the hows*).

For det andet har konsekvenserne af sammenknytning af EMCA og begreberne fra Foucault muliggjort en række analytiske konkretiseringer. Det drejer sig om magts udfoldelse i en samtale, hvor det er blevet afdækket, hvordan den dialogiske magt kommer i spil. Her har det vist sig, at magt i dialogdispositivet igen og igen ytrer sig igennem anerkendelse, og at anerkendelsen er forbundet med magt.

Igennem analyserne har vi vist magts udfoldelser i detaljer i coachingsamtalens kommunikative praksis. Med den etnometodologi-

ske optik har vi har opnået et indblik i de regulerende teknologier – fra intimitetsteknologien til tavshedsteknologien – som knytter sig til interaktionen. Dette analytiske afsæt har særligt givet et indblik i anerkendelsens og coachingens magtpotentiale og udfoldelse som regulerings-teknologi i forskellige variationer. Vi har herved set, at anerkendelsen fungerer såvel produktivt, åbnende for det dialogiske rum, f.eks. igennem intimitetsteknologien og selveksposeringsteknologien i selvfremsstillingssekvensen, som styrende og begrænsende med en tildækkende kraft, som i styrings- og evalueringsssekvenserne. Vi har dertil fået understreget, at det ikke kun er lederen, der har magt, men at magten i lige så høj grad hviler på medarbejderen. Analysen har således bidraget med en tilgang til at forstå magten i coachingsamtaler fra et nyt perspektiv. Vi har set eksempler på, at når lederen benytter en coachende ledelsestilgang, understøttes medarbejderens magtmulighed. En dobbelthed som rammende kan beskrives som et organisatorisk paradoks. Det generelle fokus på lederens rolle i den ledelsesbaserede coachinglitteratur har hidtil vedvarende problematiseret lederens hjælpefunktion og samtidige strukturelle, formelle og hierarkiske *magt over*. Dette syn på lederens magthåndtering har hidtil gjort det vanskeligt at få øje på medarbejderens *magt til*.

For det tredje har vi sat det dialogiske paradigme undersøgende i centrum. Coachingsamtalen som emne er således ikke et tilfældigt valg af case. Coachingtilgangen har bredt sig markant i organisationssammenhænge indenfor de sidste 20–25 år og kan ses som udtryk for den dialogiserende tendens og organisationers dialogdispositiv. Det er således vigtigt at forstå de mekanismer, der er på spil, som relaterende sig til den dialogiske vending. Studiet har kastet lys på dynamikken i den dialogiske organisatoriske samtale og illustreret, hvordan magt griber formende ind i kommunikationen, også for den, der ønsker at være magtfri, anerkendende og ligeværdig.



Alice Juel Jacobsen, lektor  
Institut for Kommunikation og Psykologi  
Aalborg Universitet  
ajja@ikp.aau.dk

Gorm Larsen, lektor  
Institut for Kommunikation og Psykologi  
Aalborg Universitet  
gormlarsen@ikp.aau.dk

## LITTERATUR

- Agamben, G. 2010. *Hvad er et dispositiv – og to andre essays*. Aarhus: Slagmarks Skyttegravserie.
- Andersen, N.Å. & A. Born. 2012. *Kærlighed og omstilling. Italesættelsen af den offentligt ansatte*. Frederiksberg: Nyt fra Samfundsvidenskabernes
- Antaki, C. 1996. Explanation slots as Resources in Interaction. *British Journal of Social Psychology* 35. 415–432.
- Bakhtin, M.M. 1981. Discourse in the Novel. M. Holquist (red.), *The Dialogic Imagination. Four Essays by M. M. Bakhtin*. 259–422. Austin TX: University of Texas Press.
- Bachtin, M.M. 2003. *Ordet i romanen*. København: Gyldendal.
- Bright, D.S., D. Cooperrider & W. B. Galloway. 2014. Appreciative management and leadership: the power of positive thought and action in organizations. *Public Performance and Management Review* 29(3). 285–306. DOI: 10.2753/PMR1530-9576290303.
- Brønsted, L.B. 2019. *Til statens forsvar: Om SSP-medarbejderes kriminalitetsforebyggende og socialt disponerende arbejde*. Ph.d.-afhandling. Københavns Universitet
- Buber, M. 1997. *Jeg og du*. Dansk version P. Nielsen Boile (red.). København: Hans Reitzel.
- Cooperrider, D. & S. Shrivastva. 1987. Appreciative Inquiry in Organizational life. *Research in Organizational Change and Development* 1. 129–169.
- Due, B.L. 2017a. Introduktion. *Multimodal interaktionsanalyse*. Frederiksberg: Samfundslitteratur. 6–19.

- Due, B.L. 2017b. Multimodal interaktionsanalyse og den videoetnografisk indsamlingsmetode. *Multimodal interaktionsanalyse*. Frederiksberg: Samfundslitteratur. 21–49.
- Due, B.L., M.F. Nielsen & J. Landgrebe 2016. Kommunikation og medarbejders daglige interaktion. M. F. Nielsen et al. (red.), *Kommunikation i internationale virksomheder Vol.1*. 77–99. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Due, B.L., et al. 2019. Den andens ansigt: Afdækning af deltagerorientering via multimodal interaktionsanalyse. *NyS. Nydanske Studier & Almen Kommunikationsteori* 56. 10–51. DOI: 10.7146/Nys.v1i56.114473.
- Eliassen, K.O. 2021. *Foucaults begreber*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Fahnøe, K. 2013. *Tørstige Sjæle. Et studie i Governmentality som interaktion på en døgnbehandlingssinstitution for alkoholmisbrugere*. Ph.d.-afhandling, Roskilde Universitet.
- Fahnøe, K. 2016. Bekendelsesformer i gruppeterapi for alkoholmisbrugere. En interaktionistisk analyse af en magtteknik. *Dansk Sociologi* 27(1). 27–54.
- Foucault, M. 1982. The Subject and Power. *Critical Inquiry* 8(4). 777–795.
- Foucault, M. 1984. Politics and Ethics: An interview. Udført af P. Rabinow et al. P. Rabinow (red.), *The Foucault Reader*. 375–376. New York: Pantheon.
- Foucault, M. 1988. The ethic care for the self as a practice of freedom. J. Williams & D. Rasmussen (red.), *The Final Foucault*. 1–20. Cambridge: MIT Press.
- Foucault, M. 1988b. Truth, Power, and self: An interview with Michel Foucault, October 25, 1982. Udført af R. Martin. L.H. Martin, H. Gutman & P.H. Hutton (red.), *Technologies of the Self. A Seminar with Michel Foucault*. 9–16. The University of Massachusetts Press.
- Foucault, M. 1991. Questions of Methods. G. Burchell, C. Gordon & P. Miller (red.), *The Foucault effect. Studies in Governmentality*. 73–86. Chicago: The University of Chicago Press.
- Foucault, M. 2002 [1974]. *Viljen til viden. Seksualitetens historie*. København: Det lille forlag.
- Foucault, M. 2005 [1969]. *Vidensarkeologien*. Aarhus: Forlaget Philosophia.
- Garfinkel, H. & H.L. Sacks. 1970. On Formal Structures of Practical Actions. J.C. McKinney & E.A. Tiryakian (red.), *Theoretical Sociology*. 338–366. New York: Appleton Century Crofts.
- Goodwin, C. 1981. *Conversational organization: Interaction between speakers and hearers. Language, thought, and culture*. New York: Academic Press.

- Gubrium, J. & J. Holstein 2000. Analyzing interpretive practice. N.K. Denzin & Y.S. Lincoln (red.), *Handbook of qualitative research*. 2. udg. 487–508. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Haslebo, G. & M.L. Haslebo. 2007. *Etik i organisationer*. Dansk Psykologisk Forlag
- Haslebo, G. & M. Schnoor. 2007. Lederen som Coach – forskellige vinkler på magt og etik. *Erhvervspsykologi* 5(2). 22–47.
- ten Have, P. 2006. Conversation Analysis Versus Other Approaches to Discourse. Review Essay: Robin Wooffitt (2005). Conversation Analysis and Discourse Analysis: A Comparative and Critical Introduction. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*. 7(2), Art. 3. [32 paragraphs]. DOI: 10.17169/fqs-7.2.100.
- Hede, T.D. (2010) *Coaching – samtalekunst og ledelsesdisciplin*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Heritage, J. 1984. *Garfinkel and Ethnomethodology*. Cambridge: Polity Press.
- Heritage, J. 1988. Explanations as Accounts: A Conversation-Analytic Approach. C. Antaki (red.), *Analyzing Everyday Explanation*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Heritage, J. 2002. The limits of questioning: Negative interrogatives and hostile questions. *Journal of Pragmatics*. 34(10). 1427–1446. DOI: 10.1016/S0378-2166(02)00072-3.
- Heritage, J. & S. Clayman. 2010. Conversation Analysis and Social Institutions. *Talk in Action. Interactions, Identities, and Institutions*. 5–51. New Jersey: Wiley-Blackwell.
- Hutchby, I. 1996. Power in Discourse: The case of arguments on a British talk radio show. *Discourse and Society* 7(4). 481–497.
- Hutchby, I. & R. Wooffitt 2003. *Conversation Analysis*. Cambridge: Polity.
- Jensen, A.F. 2009. *Projektsamfundet*. Aarhus: Aarhus Universitetsforlag.
- Karlsen, M.P. & K. Villadsen 2007. Hvor skal talen komme fra? Dialogen som omsigribende ledelsesteknologi. *Dansk Sociologi* 18(2). 7–28.
- Khan, S.Z. 2023. The Role of Discourse Markers, Deixis, Hedges and Backchannels in Enhancing Communication and Emotional Support. *Review of Law and Social Sentences* 1(3). 31–40.
- Larsen, J.E. 2002. Marginale mennesker i marginale rum. M. Järvinen & N. Mortensen (red.), *Det magtfulde møde mellem system og klient*. 148–184. Aarhus: Aarhus Universitetsforlag.
- Levinas, E. 1996. *Totalitet og Uendelighed – Et essay om exterioriteten*. København: Hans Reitzels Forlag.

- Levinson, J. 2005. The Group Home Workplace and the Work of Know-How. *Human Studies* 28(1). 57–85.
- Linell, P. 2009. *Rethinking language, mind, and world dialogically: Interactional and contextual theories of human sense-making*. Charlotte: Information Age Publishing Incorporated.
- Lüsher, L. S. 2012. *Ledelse gennem paradokset*. København: Dansk Psykologisk Forlag.
- Lüsher, L. S. 2018. *Lederen mellem tvivl og handlekraft*. København: Dansk Psykologisk Forlag.
- Mik-Meyer, N. & K. Villadsen. 2007. *Magtens former: Sociologiske perspektiver på statens møde med borgeren*. København: Hans Reitzels Forlag
- Miller, G. 1994. Towards Ethnographies of Institutional Discourse: Proposals and Suggestions. *Journal of Contemporary Ethnography* 23(3). 280–306.
- Miller, G. & K. Fox. 1997. Building Bridges. The Possibility of Analytic Dialogue between Ethnography, Conversation Analysis and Foucault. D. Silverman (red.), *Qualitative Research. Theory, Method, and Practice*. London: Sage Publications.
- Molte, H.V. & M. Molly (red.). 2010. *Systemisk coaching – en grundbog*. Dansk Psykologisk Forlag.
- Nielsen, M. F. & S. B. Nielsen 2010. *Samtaleanalyse*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Olesen, B.R., L.J. Phillips & T.L.R. Johansen (red.). 2018. *Dialog og samskabelse: Metoder til en refleksiv praksis*. København: Akademisk Forlag.
- Pomerantz, A. & J. Heritage 2013. Preference. J. Sidnell & T. Stivers (red.), *The Handbook of Conversation Analysis*. 210–229. Hoboken, New Jersey: Wiley-Blackwell.
- Raffnsøe, S. & M. Gudmand-Høyer. 2005. Dispositivanalyse – en historisk socialanalytik hos Foucault. A. Esmark, C.B. Laustsen & N.Å. Andersen (red.), *Poststrukturalistiske analysestrategier*. 153–177. Roskilde Universitetsforlag. Samfundslitteratur.
- Phillips, L. 2008. Når forskningsbaseret viden forhandles. Den dialogiske drejning inden for forskningskommunikation. *Læring & Medier (LOM)*. 1(1). 1–18.
- Phillips, L. 2011. *The Promise of Dialogue: The Dialogic Turn in the Production and Communication of Knowledge*. Amsterdam: John Benjamins Publishing Company
- Raudaskoski, P. & M. Kjør 2016. Interaktionsanalyse. A. Horsbøl, & P. Raudaskoski (red.), *Diskurs og praksis. Teori, metode og analyse*. 111–134. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Riordan, M.A., R.J. Kreuz & A.M. Olney 2014. Alignment Is a Function of Conversational Dynamics. *Journal of Language and Social Psychology* 33(5). 465–481. DOI: 10.1177/0261927X13512306.

- Sacks, H., E.A. Schegloff & G. Jefferson. 1974. A Simplest Systematics for the Organization of Turn-Taking for Conversation. *Language* 50(4). 696–735.
- Schegloff, E.A. 1987. Analyzing single Episodes of Interaction. An exercise in Conversational Analysis. *Social Psychology Quarterly* (50)2. 101–114.
- Schegloff, E.A. 1991. Reflections on talk and social structure. D. Boden & D. Zimmermann (red.), *Talk and social structure: Studies in ethnomethodology and conversational analysis*. 44–70. Cambridge: Polity.
- Schegloff, E.A. 1997. Whose text? Whose context? *Discourse and Society* 8(2). 165–187.
- Schiffrin, D. 1987. Discourse markers. *Studies in Interactional Sociolinguistics* 5. 1–73. Cambridge: Cambridge University Press.
- Schneider, B. 2007. Power as Interactional Accomplishment: An Ethnomethodological Perspective on the Regulation of Communicative Practice in Organizations. M. Zachry & C. Thralls (red.), *Communicative practices in workplaces and the professions: Cultural perspectives on the regulation of discourse and organizations*. 181–199. London: Routledge.
- Soler-Gallart, M. 2004. Reading to share: Accounting for others in dialogic literary gatherings. M.-C. Bertau (red.), *Aspects of the dialogue self. International cultural-historical human sciences*, 11. 157–183. Berlin: Lehmanns Media.
- Steensig, J. 2013. Conversation Analysis and Affiliation and Alignment. C. A. Chapelle (red.), *The Encyclopedia of Applied Linguistics*. 1–6. Blackwell Publishing. DOI: 10.1002/9781405198431.wbeal0196
- Stelter, R. 2002. *Coaching – læring – udvikling*. København: Dansk Psykologisk Forlag
- Stelter, R. 2012. *3. Generations coaching*. København: Dansk Psykologisk Forlag
- Stelter, R. 2016. *Kunsten at dvæle i dialogen*. København: Dansk Psykologisk Forlag
- Storch, S., et al. 2013. *Ledelsesbaseret coaching*. København: L&R Business.
- Torfig, J. 2000. Velfærdsstatens ideologisering. T. B. Dyrberg, A. D. Hansen & J. Torfig, (red.), *Diskursteorien på arbejde*. 19–43. Roskilde Universitetsforlag.
- Torfig, J. & P. Triantafillou. 2017. Introduktion. New Public Governance på dansk. J. Torfig & P. Triantafillou (red.), *New Public Governance på dansk*. 7–41. København: Akademisk Forlag.
- Wetherell, M. 1998. Positioning and Interpretive Repertoires: Conversations Analysis and poststructuralism in Dialogue. *Discourse and Society*. 9(3). 387–412.
- Wooffitt, R. 2011 [2005]. *Conversation Analysis and Discourse Analysis. A comparative critical Introduction*. London: Sage Publications. DOI: 10.4135/9781849208765.