

Den Dialogiske Magt

- Et Foucault-inspireret magtanalytisk blik på træning i dialogiske kompetencer



Speciale i Kommunikation, Aalborg Universitet 2005

Af Steffen B. Bräuner

Abstract

The starting point of this thesis is the growing focus on the training of interpersonal, communicative competencies of organizational members with the aim of developing human resources in organizations. In the literature of Human Resource Management this growing focus is described as a shift of paradigm in the management of people - a shift from mistrust, control, confrontation, and giving orders to management by dialogue, trust, self management, equality, solidarity and even *love*. It is a shift from a repressing brutality of power to a loving, emancipating dialogue.

However, this thesis sets up an alternative scenario that is more critical than that. It suggests that power is *not* “on retreat” in organizations, but merely that it has taken another form and relies on other means. It suggests that the training of interpersonal, communicative competencies of organizational members plays a very important role in this transformation of power. This scenario is set up within the framework of discourse analysis – more specifically it draws upon the understanding of power put forward by the French theorist Michel Foucault who is one of the founding fathers of discourse analysis.

Based on this scenario, the paper put forward the thesis that the training of *dialogical* competencies can be seen as an exercise of power, and the questions asked are: how is this power exercised and with what effects?

The answers to these questions will be found through a theoretical analysis of the IPOK approach. IPOK is short for Interpersonal Organizational Communication, and it is a specific approach to the development of interpersonal, communicative competencies that originates from The Department of Communication at Aalborg University.

The analysis proceeds in three parts. The first part supports the paper’s thesis. It is argued that IPOK exercises a kind of power that is directed towards the *subjectivity* of the organizational members, i.e. it seeks to form the individual’s self-understanding as well as the individual’s understanding of others. It is a kind of power that seeks to construct dialogical subjects.

In the second part the paper identifies specific mechanisms and techniques of power in order to answer the question of *how* this dialogical power is exercised. To do so the paper relies on Foucault’s historical analysis’s of two technologies of power: discipline and confession. It is argued that IPOK applies disciplinary techniques such as hierarchical observation, normalizing judgement, and examination. And it is argued that this *dialogical discipline* becomes a means of forming the organizational members in a particular direction. Additionally it is argued that IPOK applies techniques of confession and this *dialogical confession* is directed towards penetrating deeper within the individual and produce a self-knowledge which makes forming and change possible.

In the third part of the analysis, which takes the form of a discussion, the paper argues that this dialogical form of power must be understood in proportion to the context in which it is situated. A number of problems are identified when the dialogical exercise of power is situated in an

organizational context with an asymmetrical relationship of power between managers and workers. It is concluded that the particular combination of dialogical confession and dialogical discipline makes a more profound way to discipline the organizational members possible. And it is a way to discipline that is more productive as seen from the point of view of the organization. Furthermore it is concluded that the dialogical form of power does not replace or neutralize the asymmetrical relationship of power in organizations. On the contrary it both strengthens and extends the possible effects on the organizational members. And at the same time it also diminishes the possible opposition to such an exercise of power by presenting itself in terms of emancipation, equality, love, and “anti-power”.

Finally, the findings of this thesis are that the training of dialogical competencies of organizational members with the aim of developing human resources in organizations cannot be seen as a “*retreat*” of power, but rather as an “*advance*” of power.

Indhold

INTRODUKTION	6
UDVIKLING AF DE MENNESKELIGE RESSOURCER I ORGANISATIONER.....	6
UDVIKLING AF INTERPERSONELLE, KOMMUNIKATIVE KOMPETENCER	7
ORGANISATIONSUDVIKLING Gennem DIALOG	9
MAGTENS TILBAGETOG?	10
BLIKKET FOKUSERES.....	13
SPECIALETS GENSTANDSFELT	13
SPECIALETS FORSTÅELESERAMME	14
SPECIALETS OPBYGNING	17
SANDHED OG MAGT	19
FOUCAULT OG SANDHEDEN OM MENNESKET	19
FOUCAULTS MAGTFORSTÅELSE	21
MAGT SOM UDØVELSE.....	22
DEN PRODUKTIVE MAGT	23
DEN DIALOGISKE SANDHED	27
DET RADIKAL-HUMANISTISKE UDGANGSPUNKT	27
DET DIALOGISKE MENNESKE	28
DIALOGISK UNDERKASTELSE?.....	30
MAGTFORSTÅELEN I IPOK	34
EN NEGATIV, REPRESSIV MAGTFORSTÅELSE?	35
IPOK I LYSET AF EN POSITIV, PRODUKTIV MAGTFORSTÅELSE	36
NY MAGTFORSTÅELSE PÅ VEJ?	37
PRÆCISERING AF FOUCAULTS MÅL MED MAGTANALYSEN.....	41
PRÆCISERING AF MIT MÅL MED MAGTANALYSEN.....	42
MAGTTEKNOLOGIER	45
DISCIPLINERING	45
DEN HIERARKISKE OVERVÅGNING	48
DEN NORMALISERENDE SANKTION.....	50
EKSAMENEN	52
Magten der ser, uden at blive set.....	53
Fiksering i et netværk af skrift	54
Individet som ”tilfælde”	54
FRA OVERFLADEN TIL DYBDEN... ..	55

BEKENDELSE	56
Fra religiøs til videnskabelig og generel teknologi	57
Den ”Anden”	58
Den frigørende bekendelse.....	58
DIALOGISKE MAGTTEKNOLOGIER?.....	59
HIERARKISK OVERVÅGNING I KT?	59
Træningslokalet som overvågningsapparat	59
Hierarkisk status i træningskonteksten.....	62
NORMALISERENDE SANKTION I KT?	63
Normen om dialogisk adfærd	63
Dialogisk afretning.....	64
Hierarkisering og differentiering af deltagerne	68
Den totaliserende og individualiserende dialog	68
EKSAMENEN I KT?.....	69
Dialogisk Panopticon?.....	69
Deltagerne som et ”tilfælde” i et netværk af skrift?	70
FRA TRÆNING TIL UDØVELSE AF DE DIALOGISKE KOMPETENCER.....	71
DIALOGISK BEKENDELSE?	72
Den terapeutiske dialog	74
Produktion af sandhed i dialogen	75
Dialogisk bekendelse lig med undertrykkelse?	76
OPSAMLING PÅ ANALYSEN	77
 <u>ET BLIK PÅ KONTEKSTEN.....</u>	 <u>80</u>
 DIALOGISK MAGTUDØVELSE I ORGANISATIONER	 81
NÅR LEDEREN KÆRLIGT HJÆLPER BEKENDELSEN PÅ VEJ... ..	81
DIALOGISK BEKENDELSE SOM DISCIPLINERINGSREDSKAB	83
MANGLENDE DIALOG – ET KOMMUNIKATIONSPROBLEM?	84
KAN MAN SIGE NEJ TIL AT VÆRE KÆRLIG RUMMELIG?	86
DEN DIALOGISKE STRATEGI.....	87
 <u>KONKLUSION.....</u>	 <u>90</u>
 <u>LITTERATURLISTE</u>	 <u>94</u>



Introduktion

”HRM [Human Resource Management] er lige dele kærlighed, lige dele brutalitet.”¹

Citatet er fra et Human Resources-seminar, som jeg deltog i på Århus Universitet april 2003, og selvom det blev sagt med et glimt i øjet, var det på mange måder en udtalelse, der satte ord på en undren eller fornemmelse, som jeg havde båret rundt på længe. En undren/fornemmelse som var opstået af min fordybelse i en særlig tilgang til udviklingen af menneskelige ressourcer i organisationer, nemlig *organisationsudvikling gennem dialog*, der omhandler en træning af organisationsmedlemmernes kommunikative kompetencer². Jeg betragter organisationsudvikling gennem dialog som værende en del af en overordnet Human Resource Management-tankegang, og det er i den forbindelse, at min undren begyndte at tage form. Som jeg vil uddybe i nedenstående, synes såvel dialogen som den overordnede HRM-diskurs³ at fremstille sig selv som værende et magtens modstykke, en frigørelse af medarbejderne (på både et organisatorisk og privat plan), et befriende skifte fra en autoritær lederstil præget af ordregivning, mistillid, kontrol og konfrontation mellem ledere og medarbejdere til dialogledelse/coaching præget af selvbestemmelse og selvstyring, tillid, ligeværdighed, fællesskab – ja sågar *kærlighed*. Men er det nu også så simpelt? Er den autoritære magt på tilbagetog for at blive erstattet af den dialogiske kærlighed? Eller er der også, som det indledende citat antyder, en *brutalitet* forbundet med udviklingen, udnyttelsen og ledelsen af de menneskelige ressourcer og den ”kærlighedsretorik”, der omgærder den? Og hvori består denne ”brutalitet” i så fald?

Før jeg uddyber problemstillingen, ser jeg det som hensigtsmæssigt at foretage en mindre ”ekskurs”, hvor jeg kort opridser såvel HRM-tankegangen som tankerne bag organisationsudvikling gennem dialog. Herigennem håber jeg at kunne give læseren et hurtigt indblik i den tankegang og praksis, som er udgangspunktet for min undren, hvorefter jeg til sidst samler op og præciserer problemstillingen. Lad os først se på HRM-tankegangen.

Udvikling af de menneskelige ressourcer i organisationer

Der er kommet en øget fokus på udviklingen af de menneskelige ressourcer i erhvervslivet. Det ses bl.a. helt konkret ved, at personaleafdelingerne i virksomhederne i stigende grad har skiftet navn til HR(Human Resource)-afdelinger for at lægge vægt på, at personaleafdelingerne ikke

¹ Udtalt af Torben Andersen, lektor ved Institut for Organisation og Ledelse, Syddansk Universitet. Efter lidt research fandt jeg ud af, at det var en omformulering af en citat udtalt af HR-direktør Henrik Holck fra Foss Electric: ”God ledelse ligger i spændingsfeltet mellem lige dele brutalitet og lige dele omhed”.

² Jeg bruger betegnelsen ”organisationsmedlemmer” som en generel betegnelse for personer, der er tilknyttet en organisation – hvad enten det er en leder eller en medarbejder.

³ Jeg bruger her begrebet diskurs i forståelsen: ”en betydningsramme, inden for hvilken et bestemt udsnit af den samfundsmæssige virkelighed forbindes med bestemte fortolkninger og heraf afledte handlingsformer [Thomsen, 2002b; 193]. Med HRM-diskurs mener jeg således, de antagelser og forestillinger, de begreber og argumentationsrækker, de handleanvisninger og konkrete metoder og værktøjer, der er knyttet til den del af managementteorien, der kaldes ”Human Resource Management”.



blot har en administrativ funktion, men også sørger for at udvikle, pleje og udnytte de menneskelige ressourcer bedst muligt indenfor en overordnet strategi (Human Resource Management) [Bévort et al., 1995]. I HRM-tankegangen, der som begreb og koncept er slået igennem siden midten af 80'erne og op til nu, argumenteres der for, at marked og samfund er præget af hastig forandring og udvikling, og at det derfor er nødvendigt at bevæge sig væk fra den traditionelle hierarkiske struktur med top-down kommandoveje og kontrol. Hvis virksomhederne skal klare sig på et turbulent marked, er det nødvendigt at skifte til en mere omskiftelig og fleksibel model med flad struktur, selvstyrede grupper, projektorganisering og dialogledelse [Bévort et al., 1995].

Det betyder også en ændring i de kvalifikationer, som ledere og medarbejdere skal have for at kunne indgå i denne nye måde at organisere sig på. Medarbejderne bliver mødt med kravet om, at de skal være omstillingsparate, fleksible, engagerede og have mellemmenneskelige, ”bløde” kompetencer i form af samarbejdsevner og kommunikationsfærdigheder – for så til gengæld at få mere ansvar, mulighed for at udvikle sig (også på det personlige plan) og i det hele taget få et mere indholdsrigt arbejdsliv [Bévort & Sundbo, 1995; 99 ff]. For lederne gælder det, at de ikke længere skal være en autoritær skikkelse, der giver ordrer til sine ansatte. Tværtimod skal de uddele ansvar til medarbejderne, stille op til dialog og ”... i langt højere grad [...] evne at udøve indflydelse uden magt, men gennem coaching” [Bonner et al., 2000; 18]. Således er virksomhederne ifølge HRM-litteraturen ved at forandre sig fra en *modsætningskultur* til en *samarbejdskultur*, hvor forholdet mellem leder og medarbejder bygger på fælles interesser og dialog [Bévort & Sundbo, 1995; 118]. Der tales sågar om et *paradigme-skift* indenfor personaleledelse, hvor tidligere tiders mistillid, kontrol, konfrontation, afgivelse af ordrer og fokus på de rent faglige kvalifikationer, nu erstattes af dialogledelse, tillid mellem ledelse og medarbejdere og fokus på ”det hele menneske” gennem uddannelse og (også personlig)udvikling.

Konklusionen indenfor HRM-tankegangen er, at de menneskelige ressourcer kan og skal udnyttes bedre, og at dette bl.a. kan ske ved, at medarbejdere og ledelse udvikler nogle nye, ”bløde” kompetencer i retning af at kunne indgå i dialog, udøve coaching, samarbejde bedre, være åben for forandring osv. En udvikling, der ses som værende til gavn for både virksomhed og medarbejdere.

Udvikling af interpersonelle, kommunikative kompetencer

Denne efterspørgsel på interpersonelle, kommunikative kompetencer hos ledere og medarbejdere er ikke gået uset hen i konsulentbranchen. Ser man på kursusudbydere indenfor ledelses-, personale- og virksomhedsudvikling⁴, tilbydes der en lang række kurser og uddannelser rettet mod at træne ledere og medarbejdere i interpersonelle kompetencer, der gør det muligt at udnytte og udvikle de menneskelige kompetencer i organisationen bedst muligt. Indenfor

⁴ Jeg har her taget udgangspunkt i hjemmesider fra en række større, danske kursus- og uddannelsesudbydere indenfor ledelses-, personale- og virksomhedsudvikling, som eksempelvis DIEU (www.dieu.dk), Center for Ledelse (www.cfl.dk), Teknologisk Institut (www.teknologisk.dk) og Right Kjaer & Kjerulf (www.k-k.dk). Citaterne er hentet fra kursusbeskrivelser, som de stod beskrevet d. 3. april 2005.



ledelsesudvikling er der især fokus på at træne lederen i at være ”coach”, hvor man med udgangspunkt i samtale- og spørgeteknikker, aktiv lytning, feedback og lidt psykologisk viden om menneskets natur og adfærd (individuelt og i grupper) kan ”... *trænge igennem et menneskes indgroede vaner*”, ”... *skabe et trygt rum for forandring og udvikling*” og mestre at ”... *udfolde egne og andres ressourcer*” til gavn for alle parter. Det er en træning, der ifølge en kursusbeskrivelse giver dig nogle kompetencer og teknikker, ”... *så du som leder er i stand til at skabe gensidig forståelse, tillid, respekt og ligeværd i forhold til den enkelte medarbejder*”. Kurserne virker med andre ord til at give ledelsen nogle konkrete redskaber til at foretage det *paradigme-skift* i personaleledelse, som HRM-litteraturen taler om.

Som nævnt, anses det også i HRM-tankegangen som væsentligt, at *medarbejderne* udvikler sådanne ”bløde”, interpersonelle, kommunikative kompetencer i retning af at kunne indgå i dialog, udøve coaching, samarbejde bedre, være åben for forandring m.m. Og ligesom det er tilfældet med lederne, er der også kurser, der træner medarbejderne i coaching. Fx er der kurser i ”KollegaCoaching”, hvor medarbejderne træner i at coache hinanden via de samme oplæg og teknikker, som nævnt i ovenstående. Her slås der på, at man som medarbejder finder ud af ens stærke og svage sider, hvorledes ens adfærd påvirker andre, og at man i det hele taget får ”... *øget personlig selvindsigt*” og viden, som ”... *gør en forskel for dig, fordi det ikke kun kradser i overfladen*”. Overfor virksomheden/chefen understreges det, at kurset kvalificerer medarbejderen til at foretage coaching på kollegialt plan, og at det samtidig giver medarbejderen en ”... *styrket og (...) mere moden tilgang til [s]in selvindsigt, rolle og performance i [han/hendes] professionelle identitet*”. I samme boldgade findes medarbejderkurser som ”Kommunikation og Samtaletræning”, ”Dialog og samarbejde”, ”Personlig udvikling og vækst”, ”Kommunikation og Samspil”, ”Personlig Power”, ”Effektiv kommunikation og samarbejde” for at nævne nogle stykker. Trods forskelligheder går træning af interpersonelle, kommunikative kompetencer igen, og denne træning ses som et element i personlig udvikling. Punkter som nedenstående synes at gå igen i en eller anden form⁵:

- Du lærer at forstå grundlaget for din egen kommunikation
- Du lærer at forstå andre bedre
- Du bliver udfordret på holdninger og overbevisninger
- Du får indsigt i teoretiske modeller og værktøjer, og får dermed et teoretisk fundament
- Du får mulighed for at indkredse og definere dine egne udviklingsmuligheder til gavn for såvel dit professionelle som dit private liv

Opsummerende må man sige, at et hurtigt kig på diverse kursuskataloger i ledelses-, personale- og virksomhedsudvikling viser, at HRM-skolens opfordring til at udnytte medarbejdernes ressourcer bedre ved at udvikle ledernes og medarbejdernes mellemmenneskelige, kommunikative kompetencer i høj grad tages op af konsulentbranchen.

⁵ Disse punkter er taget fra beskrivelsen af kurset ”Kommunikation i praksis” fra Center for Ledelse.



Organisationsudvikling gennem dialog

Jeg er som studerende på Kommunikationsuddannelsen på Aalborg Universitet blevet udlært til at kunne foretage kurser som ovenstående, hvor jeg som konsulent træner organisationsmedlemmer i interpersonelle, kommunikative kompetencer og dermed bidrager til at udvikle de menneskelige ressourcer i en given organisation. Jeg er blevet undervist og trænet indenfor den såkaldte IPOK-tilgang (hvor IPOK er en forkortelse for InterPersonel OrganisationsKommunikation), som er en tilgang, der har sit udspring i et tværfagligt forskningsmiljø ved Institut for Kommunikation på Aalborg Universitet. I bogen ”Organisationsudvikling gennem dialog” beskriver forskerne deres tilgang således:

”Fælles for forfatterne er en interesse for at forene områderne kommunikation og organisation i deres forskning på en måde, der ser de menneskelige ressourcer og den indbyrdes kommunikation som udgangspunktet for forståelsen af organisationen og dens muligheder for udvikling.[...] Der er særlig fokus på dialogens muligheder som udviklingsredskab”

[Alrø (red.), 1996; 5]

Kort sagt kan organisationsudvikling gennem dialog forstås således, at man som konsulent via *kommunikationstræning* (KT)⁶ træner medlemmer i en organisation i forskellige kommunikative kompetencer, kaldet *dialogiske kompetencer*, som gør det muligt at indgå i *dialog*. Dialog skal her forstås som en særlig, uforudsigelig, risikofyldt og undersøgende samtale, hvor sandheden ikke er givet på forhånd, og hvor man i en *kærlig hensigt* forsøger at få det bedste frem i hinanden og få hidtil ubrugte ressourcer frem - hvad enten dialogen foregår mellem kolleger (som fx kollegial supervision) eller mellem en leder og en medarbejder (som fx en medarbejderudviklingssamtale) [Kristiansen & Bloch-Poulsen, 2000; 5, 15]⁷.

De dialogiske kompetencer, der ses som en forudsætning for dialogen (og dermed som forudsætning for udviklingen af de menneskelige ressourcer), omhandler ikke blot en træning i ”ydre” kommunikationsfærdigheder (som fx lytte- og spørgeteknikker), men også en træning i en bestemt ”indre” måde *at være på* og *forholde sig* til andre på. Det understreges, at de dialogiske kompetencer ikke skal ses som ”overfladekosmetiske kommunikationsværktøjer” [Kristiansen & Bloch-Poulsen, 1996; 118]:

”Begrebet kompetence kunne antyde, at der blot er tale om tekniske kommunikationsfærdigheder. Med begrebet kærlig ønsker vi at understrege, at de mæjeutiske og dialogiske kompetencer skal komme indefra, dvs. været båret af en kærlig hensigt. Færdighed, forholdemåde og værensmåde er som nævnt integreret. Kærlig rummelighed

⁶ Kommunikationstræning er her den særlige pædagogiske metode, som er udviklet af bl.a. Marianne Kristiansen og Helle Alrø i forbindelse med Kommunikationsuddannelsen på Aalborg Universitet, og som typisk er bygget op som en kombination af teoretiske oplæg fra trænerne og praktiske øvelser med deltagerne efterfulgt af feedback og fælles refleksion. Genstanden i KT kan variere, men jeg fokuserer på den form for kommunikationstræning, der omhandler en træning af deltageres dialogiske kompetencer, hvilket fx kan være en træning i kollegial supervision eller ledere, der trænes i at bruge de dialogiske kompetencer i medarbejderudviklingssamtaler.

⁷ Dialogen er således kendetegnet ved *Share* (at man deler sine erfaringer, kompetencer og perspektiver), *Dare* (at man tør løbe risikoen for at tage fejl/blive klogere, og at man tør fremlægge sine grundlæggende antagelser til fælles undersøgelse) og *Care* (at man tager hånd om hinanden og opbygger et trygt kollegialt miljø, hvori denne undersøgelse kan foregå) [Kristiansen & Bloch-Poulsen, 2004; 11-12].



handler fundamentalt om næstekærlighed. Det er en moralsk forpligtelse over for næsten eller den anden.”

[Kristiansen & Bloch-Poulsen, 2000; 146]

Umiddelbart står de dialogiske kompetencer i modsætning til organisationskonteksten, der typisk er ”... *præget af asymmetri, utryghed, inkongruens, og præstation (...)*” [Kristiansen & Bloch-Poulsen, 2000; 98], men ved at træne organisationsmedlemmerne i de dialogiske kompetencer, er det muligt at skabe et dialogisk rum, en såkaldt *kærlig container*, hvor man for en periode kan ophæve betydningen af den asymmetri, der er indbygget i den organisatoriske kontekst, der fx er mellem leder og medarbejder [Ibid.; 21, 183-188]. Det er i dette kærlige, fortrolige, ligeværdige, dialogiske rum skabt via brugen af de dialogiske kompetencer, at det ifølge IPOK-tilgangen bliver muligt at få hidtil ubrugte ressourcer i spil og skabe udvikling/forandring, få bedre arbejdsmiljø og samarbejde, medarbejderinvolvering m.m. – alt sammen noget, der i sidste ende vil give en bedre økonomi [Ibid.; 155 & 284-285].

Magtens tilbagetog?

Tager man udgangspunkt i HRM-litteraturen er der altså ved at ske et *paradigme-skift* i personaleledelsen, hvor magtens asymmetri, mistillid, kontrol, konfrontation, inkongruens, utryghed m.m. trænes i baggrunden, eller ligefrem ophæves, til fordel for dialog, ligeværdighed, tillid, frihed, åbenhed, kærlig hensigt, samhørighed og fællesskab. Midlerne til dette paradigme-skift er bl.a. en træning af organisationsmedlemmernes interpersonelle, kommunikative kompetencer. Ledere trænes eksempelvis i at ”*øve indflydelse uden magt*” via coaching/dialog, hvor skabelsen af et trygt, fortroligt, kærligt, ligeværdigt rum giver mulighed for at få medarbejdernes ubrugte ressourcer i spil til gavn for både leder, medarbejder og organisationen som sådan. Lederne får her nogle konkrete redskaber og metoder til at bevæge organisationen fra en modsætningskultur til en samarbejdskultur. For medarbejderne ligger gevinsten primært i den personlige udvikling, der ligger i at blive udfordret på sine holdninger og overbevisninger, få indkredset sine udviklingsmuligheder og få en øget selvindsigt og forståelse for sin egen og andres kommunikation. Der er med andre ord tale om en træning og udvikling, som ikke blot ”kradser i overfladen” i form af ”overfladekosmetiske kommunikationsværktøjer”, men som går i dybden og arbejder med ens grundlæggende måde at kommunikere på, være på og forholde sig til andre på i retning af en mere kærlig, dialogisk adfærd⁸. Gennem en træning i kommunikative kompetencer bliver det altså muligt at skabe et kærligt, dialogisk rum i organisationskonteksten, hvor magtens betydning kan ophæves, hvor man er ligeværdig, hvor man mærker samhørigheden og den kærlige hensigt, og hvor man i fællesskab får hidtil ubrugte ressourcer i spil.

Der er således noget, der tyder på, at magten er på tilbagetog i organisationerne, og at den i stigende grad erstattes af dialog. Et paradigmeskift, hvor magtens asymmetriske ”brutalitet”

⁸ Jeg bruger her og i det efterfølgende betegnelsen ”adfærd” som generel betegnelse for såvel de ”ydre” færdigheder som de ”indre” forholde- og væremåder. Når jeg i det efterfølgende taler om en påvirkning af individets adfærd, refererer det således til begge niveauer.



erstattes af dialogens ligeværdige kærlighed. Men er det nu også så simpelt og ”rosenrødt”? Hvis man betragter magt som autoritetshåndhævelse, ordregivning og direkte tvang, så er der unægtelig meget, som taler for, at magten er på tilbagetog i organisationerne på både det strukturelle og det interpersonelle plan. Men er magt ikke mere end det? Ligger der fx ikke en magt i at kunne ændre organisationsmedlemmernes interpersonelle adfærd? Ligger der ikke en magt i at fremme bestemte måder at være på og forholde sig til andre på, der anses for at være særligt hensigtsmæssige i udviklingen af de menneskelige ressourcer? Er det ikke magtfuldt at kunne skabe en kærlig container, der tilsyneladende kan ophæve betydningen af det asymmetriske forhold mellem leder og medarbejder, så den sædvanlige utryghed, inkongruens og mistillid forsvinder og erstattes af en følelse af ligeværd, åbenhed, samhørighed og endda kærlighed? Ligger der ikke en magt i at påvirke organisationsmedlemmernes måde at kommunikere på, deres måde at forholde sig til sig selv og andre på i form af en træning, der ikke blot arbejder på ”overfladen”, men som er rettet mod at ændre organisationsmedlemmernes selvopfattelse og måske endda deres personlighed?

Med udgangspunkt i en sådan magtforståelse kunne man opstille et alternativt, mere kritisk scenario, hvor magten ikke er på tilbagetog i organisationerne. Et scenario, hvor udviklingen af de menneskelige ressourcer gennem en træning i interpersonelle, dialogiske kompetencer blot er en *anden* magtform, der måske ikke er nær så tydelig og direkte som autoritetshåndhævelse, ledelseskontrol og tvang, men som på anden, mere diskret vis, søger at påvirke organisationsmedlemmerne i en ønsket retning. En magtudøvelse, der går dybere end ”overfladekosmetiske kommunikationsværktøjer” ved at rette sig mod og ændre på organisationsmedlemmernes grundlæggende måde at tænke, tale, handle og i det hele taget forholde sig til sig selv og andre på. En magtform, der på en og samme gang søger at drage maksimal nytte af organisationsmedlemmernes menneskelige ressourcer, samtidig med at den mindsker modstanden imod sig – bl.a. ved at knytte sig til en humanistisk, optimistisk retorik om personlig udvikling, ligeværd, kærlighed og ophævelse af magtens (negative) betydning. En magtform, der støtter sig til en dominerende HRM-diskurs, og som derfor i stigende grad sætter sit præg på det organisatoriske liv.

Det er sådanne kritiske spørgsmål, der blandt andet blev vakt til live af det indledende citat om HRM som lige dele kærlighed, lige dele brutalitet. Det er spørgsmål, som i en eller anden grad har fulgt mig, siden jeg stiftede bekendtskab med træningen i dialogiske kompetencer på Aalborg Universitet, i form af en fornemmelse af, at dialogen var lige dele kærlighed, lige dele brutalitet, men hvor formuleringen af den mulige ”brutalitet” har krævet længere tids fordybelse⁹. De kritiske spørgsmål har udgangspunkt i en diskursanalytisk magtforståelse, som jeg langsomt har bevæget mig over mod i et forsøg på at forstå, hvorledes en træning i dialogiske

⁹ Denne fordybelse har været på såvel et praktisk som teoretisk plan. På det praktiske plan er jeg som nævnt blevet trænet i dialogiske kompetencer (primært på 7. semester), men udover det har jeg selv haft rollen som træner i forbindelse med to projekter. Det første handlede om at træne matematiklærere i Aalborg og omegn i kollegial supervision efter den dialogiske model. I det andet forløb var jeg coach for forskellige arbejdsgrupper i Storstrøms Amt, hvor man forsøgte at lave særlige gruppeudviklingssamtaler, som byggede på dialogiske principper. Her var jeg med som støtte til deres første samtale, ligesom jeg efterfølgende gav feedback. På det teoretiske plan har, jeg udover deltagelse i den normale undervisning, skrevet opgaver på såvel 7., 8. og 9. semester, der alle har beskæftiget sig med teorien bag træningen i dialogiske kompetencer.



kompetencer kan tænkes at påvirke den organisatoriske kontekst og de mennesker, der befinder sig i den. Det er en magtforståelse, der bl.a. ser på sprog og viden i magtpolitisk sammenhæng, hvor magtudøvelse også indbefatter, hvordan bestemte forståelser, bestemte normer/værdier og bestemte måder at definere virkeligheden på, kommer til at dominere på bekostning af andre [Thomsen, 2002a; 45-46]. Jeg er her især blevet inspireret af den franske filosof og idéhistoriker Michel Foucaults (1926-1984) magtforståelse, der ikke (i modsætning til traditionelle magtteorier) fokuserer på magt som besiddelse, suverænitæt og kontrol, men som i højere grad fokuserer på, hvorledes magten konkret udøves samt hvilke effekter denne magtudøvelse har på individernes bevidsthed og identitet [Thomsen, 2002a; 9, 41; Flyvbjerg, 1991; 103ff]. Dette har ledt mig frem til følgende tese og spørgsmål, som vil være udgangspunktet for dette speciale:

Tese: *Træning i dialogiske kompetencer kan ses som en udøvelse af magt.*

Spørgsmål: *Hvorledes foregår denne dialogiske magtudøvelse, og hvad er dens konsekvenser?*



Blikket fokuseres...

Jeg vil i dette afsnit afgrænse specialets genstandsfelt, opridsse specialets forståelsesramme og endelig gøre rede for specialets opbygning.

Specialets genstandsfelt

Genstandsfeltet for specialet er kommunikationstræning med det formål at skabe dialog i organisationer. Materialet, som jeg undersøger, er litteraturen bag den tilgang, som er blevet døbt IPOK-tilgangen¹⁰. Jeg afgrænser mig således fra andre tilgange, der arbejder med træning og udvikling af interpersonelle, kommunikative kompetencer i organisationer. Valget skyldes primært, at min undren og problemstilling udspringer af mit arbejde med denne tilgang på både et praktisk (i rollen som trænet og træner) og teoretisk (via forelæsninger og egne opgaver) niveau. Jeg har således et indgående kendskab til denne særlige tilgang indenfor udviklingen af de menneskelige ressourcer gennem udvikling af organisationsmedlemmernes kommunikative kompetencer. Desuden udmærker IPOK-tilgangen sig ved gennem flere udgivelser inden for ”*Serie om Interpersonel Kommunikation i Organisationer*” (Aalborg Universitetsforlag) at have beskrevet det teoretiske fundament og de grundlæggende antagelser bag den praktiske tilgang. At denne tilgang har sit udgangspunkt i et forskningsmiljø indenfor universitetsverdenen, ser jeg som en fordel, fordi det giver et indblik i den forskningsmæssige baggrund for de praktiske redskaber og metoder, som finder vej til den organisatoriske kontekst. Jeg vælger her primært at tage udgangspunkt i litteratur skrevet af Helle Alrø, Marianne Kristiansen og Jørgen Bloch-Poulsen, både fordi disse står for den primære produktion indenfor *Serie om Interpersonel Kommunikation i Organisationer*, og fordi det er disse forfattere/forskere, der har beskrevet teori og praksis bag den kommunikationstræning, som jeg har stiftet bekendtskab med, og som jeg ønsker at undersøge¹¹. Når jeg således i det efterfølgende taler om IPOK-tilgangen, er det med reference til den teori og praksis, der er udviklet og beskrevet af disse forskere, der i øvrigt også fungerer som konsulenter.

En anden afgrænsning i denne forbindelse er valget af at gribe problemstillingen ”teoretisk” an, forstået sådan at min undersøgelse tager udgangspunkt i litteraturen om dialogen og træningen i den, fremfor fx observation af kommunikationstræning i praksis. Det betyder dog ikke, at min

¹⁰ Jf. beskrivelsen af IPOK-tilgangen i afsnittet ”Organisationsudvikling gennem dialog”.

¹¹ Min primærlitteratur i den forbindelse vil være bøgerne ”*Organisationsudvikling gennem dialog*” [Alrø (red.), 1996], ”*I mødet er sandheden – en videnskabsteoretisk debatbog om engageret objektivitet*” [Kristiansen & Bloch-Poulsen, 1997], ”*Supervision som dialogisk læreproces*” [Alrø & Kristiansen, 1998], ”*Kærlig rummelighed i dialoger – om interpersonel organisationskommunikation*” [Kristiansen & Bloch-Poulsen, 2000] og ”*Dialog og magt i organisationer*” [Alrø & Kristiansen (red.), 2004].



interesse er strengt akademisk. Min bekymring er af en ganske praktisk karakter, idet det er min overbevisning, hvilket jeg også vil argumentere for i dette speciale, at der er nogle problematikker forbundet med IPOK-tilgangens antagelser, der kan få ganske praktiske konsekvenser for organisationsmedlemmerne. Men for at få øje på disse problematikker mener jeg, at det i første omgang er nødvendigt at ty til et teoretisk analyse, og derfor har jeg valgt at lægge min fokus her.

Specialets forståelsesramme

Som nævnt i introduktionen skal min interesse for træning i interpersonelle, kommunikative kompetencer ses i lyset af en generel udvikling og udnyttelse af de menneskelige ressourcer i organisationer. En udvikling, der iscenesætter sig selv som et ”magtens tilbagetog”, og hvor træning i dialogiske kompetencer kan ses som et af midlerne til at opnå dette. Og tager man udgangspunkt i en traditionel magtforståelse, hvor magt ses som autoritetshåndhævelse, ordregivning og direkte tvang, er der meget, der tyder på, at magten mindskes på såvel det strukturelle som det interpersonelle plan. Heroverfor ønsker jeg at inddrage en anden magtforståelse, der har sine rødder i en diskursanalytisk tankegang, fordi jeg mener, at en sådan teoretisk og analytisk forståelsesramme kan bidrage til et mere nuanceret og kritisk syn på træning af interpersonelle, kommunikative kompetencer. Et kritisk blik, jeg som studerende og træner har savnet, men som jeg håber at kunne bidrage med gennem dette speciale. Men lad mig først kort redegøre for, hvad der her skal forstås ved en diskursanalytisk forståelsesramme.

Den diskursforståelse, jeg knytter mig til i dette speciale, er inspireret af den samfundsorienterede tilgang til diskursanalyse¹², og jeg forstår efterfølgende diskurs, som *en betydningsramme, inden for hvilken et bestemt udsnit af den samfundsmæssige virkelighed forbindes med bestemte fortolkninger og heraf afledte handlingsformer* [Thomsen, 2002b; 193]. Heri ligger en konstruktionistisk og anti-fundamentalistisk, anti-essentialistisk opfattelse, hvor det afvises, at verden har en på forhånd fastlagt mening eller betydning¹³:

¹² En måde at skelne mellem forskellige tilgange til diskursbegrebet er således at skelne mellem snæver, tekstnær diskursanalyse og mere abstrakt, samfundsorienteret diskursanalyse [Larsen & Pedersen, 2002; 17; Alvesson & Kärreman, 2000; 1125ff]. I tekstnære tilgange ses diskurs som konkret tekst eller tale i hverdagens sociale interaktion, og fokus er derfor på detaljerede studier af sprogbrug i en specifik mikro-kontekst [Alvesson & Kärreman, 2000; 1133; Larsen & Pedersen, 2002; 17; Jørgensen & Phillips, 1999; 11]. I samfundsorienterede tilgange forstås diskurs mere abstrakt, som en måde at forstå, tænke og tale om bestemte emner på i en bestemt periode [Alvesson & Kärreman, 2000; 1126; Larsen & Pedersen, 2002; 18; Jørgensen & Phillips, 1999; 11], og analysens fokus bevæger sig tilsvarende på et makro-niveau, hvor man fx forsøger at afdække de diskurser, der generelt cirkulerer i samfundet.

¹³ Diskursanalysens konstruktionistiske forståelse tager her udgangspunkt i den såkaldte *socialkonstruktionisme*, der kan ses som en filosofisk retning, som har sine rødder i bl.a. fransk poststrukturalistisk teori og dennes opfattelse af sproget som værende uafhængig af den virkelighed, det refererer til [Jørgensen & Phillips, 1999; 13ff]. I virkeligheden er der tale om mange perspektiver, der er samlet under én betegnelse, og der er dermed ikke konsensus om, hvad begrebet socialkonstruktionisme dækker over [se bl.a. Wenneberg, 2000]. Faktisk er der ikke engang konsensus om ordet ”socialkonstruktionisme”, idet der fx i en række danske bøger gøres brug af forskellige betegnelser som eksempelvis *socialkonstruktionisme* [Jørgensen & Phillips, 1999], *socialkonstruktivisme* [Wenneberg, 2000; Bredsdorff, 2002; Larsen & Pedersen, 2002] eller *radikal konstruktivisme* [Dyrberg et al., 2001b] om den filosofiske retning, jeg beskriver i det efterfølgende, hvor sandhed og viden ikke ses som universel og endegyldig, men som historisk og kulturel kontekstbundet. Jeg vælger at bruge det forenkede begreb ”konstruktionisme” for de antagelser, jeg udfolder her, hvilket også vil være det begreb, jeg bruger i det efterfølgende.



"Det antages således, at de betydninger i verden, vi orienterer os mod og handler i forhold til, ikke er givet i kraft af en dybereliggende essentiel strukturering af verden, det være sig i form af tingenes natur, Guds vilje, eller samfundets iboende rationalitet, men er konstruerede og derfor uden essens. Når man tænker, taler, handler, og i det hele taget forholder sig til sig selv og andre, sker det på baggrund af et netværk af historisk betingede betydningsrelationer, der er genstand for konstante genforhandlinger. Verden er kontingent, og dermed også identitet og handling. Når de historiske betingelser for den betydningsmæssige kontekst for vores væren og ageren problematiseres og forandres, så ændres også vores identitet og handlingsspillerum."

[Dyrberg et. al (red), 2000; 9]

Det antages altså, at den diskursive kontekst har afgørende betydning for vores måde at tænke, tale og handle på, og at en forandring i diskurs således også kan medføre en forandring i vores måde at tænke, tale, handle, og i det hele taget forholde os til os selv og andre på. Det er derfor ikke uden betydning, hvilken diskurs eller diskurser, der dominerer i en given kontekst på et givent tidspunkt, fordi vor viden og forestillinger om verden, (inklusiv hvad vi mener tæller som værende sandt eller falskt), er uløseligt forbundet med diskurs. Og idet det afvises, at en diskurs kan begrundes med henvisning til en underliggende essens uden for diskursen, så bliver spørgsmålet, hvorfor bestemte udlægnings af verden fastlægges på bekostning af andre? Det er her, at diskursanalyse får sin politiske dimension:

*"Pointen er, at hvis al viden (inkl. videnskabelig) er baseret på placering inden for en diskurs (program, paradigme eller ideologi), er der hele tiden alternative muligheder, der **ekskluderer** (konkurrerende programmer som man ikke skifter til fx.). Hvis den diskursive placering ikke selv kan funderes, men kunne have været anderledes, er der tale om en eksklusion af disse alternativer, og da eksklusionen i sidste ende ikke kan begrundes, kan den ses som magtudøvelse. Diskursteoris rationale er denne antagelse om magt og eksklusion, og analyserne skulle derfor gerne lede frem til en problematisering af magtudøvelse."*

[Hansen, 2001; 4-5]

Der er med andre ord en målsætning om *kritisk* forskning, forstået som en problematisering af magtudøvelse, hvor opgaven bliver at analysere de politiske kampe om at fastlægge en bestemt betydning indenfor forskellige menings- og handlingshorisonter [Dyrberg et. al., 2001a]. Det kritiske består også i ønsket om at skabe mulighed for forandring. Rationalet er, at når det selvfølgelig, tyst accepterede og tilsyneladende "objektive" problematiseres og flyttes over i en politisk arena, hvor det pludselig bliver noget, man kan være for eller imod, så åbnes der op for diskussion og kritik – og dermed også mulighed for forandring [Jørgensen & Phillips, 1999; 165].

Jeg har som nævnt i introduktionen valgt at inddrage den franske filosof og idéhistoriker Michel Foucault (1926-1984), der kan beskrives som en af "faderne" til ovenstående diskursanalytiske forståelsesramme. Det er dog ikke Foucaults diskursbegreb som sådan, der har min interesse, men snarere den diskursteoretiske tilgang til studiet af magt, som udvikles i Foucaults senere forfatterskab. Jeg afgrænser mig således til at inddrage den del af Foucault forfatterskab, hvor magtbegrebet undersøges og udfoldes (og hvor diskursbegrebet blot er tilstede som bagvedliggende forståelse), hvilket betyder en fokus på værkerne *"Surveiller et punir – Naissance de la prison"* (1975) (på dansk: *"Overvågning og straf – Fængslets fødsel"* [Foucault, 2002]) og *"La volonté de savoir – Histoire de la sexualité, tome I"* (1976) (på dansk: *"Viljen til viden - seksualitetens historie"* [Foucault, 1994]), samt de to Foucault-essays *"Why Study Power:*



The Question of the Subject” og ”How is Power Exercised?” samlet under titlen ”*The Subject and Power*” [Foucault, 1982]. Med udgangspunkt i denne litteratur håber jeg at kunne opbygge et teori- og analyseapparat, der gør mig i stand til undersøge og problematisere den magtudøvelse, der ifølge min tese er forbundet med en træning af dialogiske kompetencer.

Det skal her påpeges, at jeg, ligesom Foucault, ikke analyserer adfærden, men snarere diskursen om adfærden – dvs. en analyse af tekster, der foreskriver den ideelle adfærd, hvilket ikke nødvendigvis er sammenfaldende med den faktiske adfærd [Heede, 2002; 127]. Her er min analyse begrænset af at være teoretisk, idet jeg ikke analyserer den faktiske interpersonelle organisationskommunikation, men analyserer *teorien* om interpersonel organisationskommunikation, nemlig litteraturen bag IPOK-tilgangen. Det kunne her være interessant at kombinere min teoretiske analyse med en empirisk analyse af kommunikationstræning, men dette vil være for omfattende i dette speciale, der afgrænser sig ved at tage udgangspunkt i de beskrivelser, som findes i IPOK-litteraturen. Her er dog også utallige beskrivelser af den faktiske adfærd, og jeg har som nævnt personlig praktisk erfaring med kommunikationstræning, så trods analysens fokus på *tekster* om dialog, så omhandler disse tekster også dialogisk praksis.

For at vende tilbage til inddragelsen af Foucault, så forventer jeg, at han kan bidrage med en optik, der får magtdimensionen til at træde frem, hvilket ikke skal misforstås i retningen af, at jeg dermed ser alt, hvad der er væsentligt at se. Med reference til bogen *Images of organization* af Gareth Morgan [Morgan, 1997], betyder brugen af en bestemt optik eller ”metafor”, som er den betegnelse, Morgan bruger, i forståelsen af den genstand, man undersøger, at bestemte elementer træder i forgrunden, mens andre – måske lige så vigtige – træder i baggrunden.

*”Metaphor is inherently paradoxical. It can create powerful insights that also become distortions, as the way of seeing created through a metaphor becomes a way of **not** seeing.”*

[Morgan, 1997; 5]

Ved at se på dialogen som magtudøvelse, træder magtaspektet således i forgrunden, mens andre aspekter (som fx et lærings- eller ”personal growth”-aspekt) træder i baggrunden. Pointen er, at det vil være en fejl at tro, at man med en given optik ser alt, hvad der er værd at se. Vi ser verden gennem bestemte briller – spørgsmålet er, om vi er klar over, hvilke briller vi har på. I mit tilfælde er brillerne en Foucaultiansk magtforståelse, fordi jeg håber, at en sådan optik kan bidrage med en ny vinkel og en ”powerful insight” i forhold til træningen af organisationsmedlemmers interpersonelle, kommunikative kompetencer. Med reference til citatet omkring ”kærlighed og brutalitet” i introduktionen, kan man lidt forenklet sige, at der bliver fokus på den eventuelle ”brutalitet” i dialogen, hvilket så bliver på bekostning af den ”kærlighed”, som dialogen kan indeholde. Jeg har selv oplevet de kærlige elementer og de stærke, positive følelser og aha-oplevelser, der kan være forbundet med dialogen, og trods specialets problemstilling betragter jeg ikke træning i dialogiske kompetencer som ensidig brutalitet. Men hvor litteraturen bag træning i interpersonelle, kommunikative kompetencer er god til at fremhæve de ”kærlige aspekter”, mener jeg, at det kniber med at få reflekteret over de evt. ”brutale” aspekter, som kan være forbundet med dialogen. Det er derfor, at jeg i dette



speciale vælger at lægge fokus på det sidstnævnte aspekt, hvilket altså ikke skal ses som en afvisning af dialogens andre aspekter. Her er tale om en afgrænsning og en vurdering af, hvorledes specialet bedst kan bidrage med en ny, anderledes og forhåbentlig tankevækkende vinkel på træning af interpersonelle, kommunikative kompetencer.

Hvad betyder ovenstående forståelsesramme helt konkret i forhold til, hvorledes jeg griber problemstillingen an? Her har specialet en vis processuel karakter, idet jeg ønsker at udfolde de analytiske og metodiske overvejelser løbende, fordi jeg mener, at dette er mest hensigtsmæssigt i forhold til læserens forståelse af, hvorfor jeg griber problemstillingen an, som jeg gør. Analysens fokuspunkter og hvorledes denne analyse gribes an, hænger nemlig tæt sammen med den Foucaultianske forståelsesramme, jeg gradvist udvikler og opbygger gennem specialet. Lad mig derfor gå over til en kort beskrivelse af specialets opbygning for at give læseren en idé om, hvad der venter.

Specialets opbygning

Specialet kan siges at bestå af tre hoveddele, nemlig ”*Sandheden og magten*”, ”*Magtteknologier*” og ”*Et blik på konteksten*”. Jeg vil her kort opridse indholdet af disse dele:

I specialets del 1, som går under overskriften ”*Sandheden og magten*”, gøres der rede for Foucaults utraditionelle magtforståelse, og hvorledes denne forståelse retter sig mod en problematisering af diverse sandheder om mennesket, og de konsekvenser disse sandheder har for individet og dets selvforståelse. Dette bliver udgangspunktet for at gå i dybden med antagelser bag IPOK-tilgangen og de sandheder, der er knyttet til træningen af dialogiske kompetencer. Her problematiserer jeg IPOK-tilgangens sandhed om mennesket som værende dialogisk, og jeg problematiserer den formning og forandring af KT-deltagerne, som den dialogiske sandhed legitimerer. Desuden undersøges og problematiseres den magtforståelse, som IPOK-tilgangen knytter sig til, hvorefter der argumenteres yderligere for relevansen af at inddrage en Foucault-inspireret magtforståelse. Denne del af specialet munder ud i en præcisering og uddybning af Foucaults formål med den kritiske magtanalyse, hvorefter jeg lader dette være udgangspunkt for en præcisering af mit eget formål med magtanalysen. Overordnet kan hele del 1 ses som en løbende indkredsning og præcisering af problemstillingen, det teoretiske fundament, den analytiske fokus og de metodiske retningslinier.

I specialets del 2, som bærer overskriften ”*Magtteknologier*”, rettes fokus på, *hvorledes* den dialogiske magt konkret udøves. I forsøget på at identificere de konkrete magtmekanismer og teknikker, der benyttes i træningen og udøvelsen af de dialogiske kompetencer, inddrager jeg to overordnede magtformer og deres teknikker, nemlig *disciplinering* og *bekendelse*, som Foucault beskriver som værende centrale elementer i underkastelsen af individet i det moderne, vestlige samfund. Første halvdel består i en teoretisk fremstilling af disse ”magtteknologier” på baggrund af Foucaults historiske analyser i værkerne ”*Overvågning og straf*” [Foucault, 2002] og ”*Viljen til viden*” [Foucault, 1994], hvorefter jeg i anden halvdel bruger disse ”magtteknologier” som analytiske fokuspunkter i forsøget på at konkretisere og præcisere, hvorledes den dialogiske magtudøvelse foregår.



I specialets 3. og afsluttende del, kaldet ”*Et blik på konteksten*”, prøver jeg at rette blikke ”udad” og sætte den dialogiske magtudøvelse og dens teknikker i forhold til den organisatoriske kontekst. Hvilke spørgsmål og mulige problematikker dukker op, når den dialogiske magtudøvelse bringes ind i organisationen, som et middel til udvikling og udnyttelse af de menneskelige ressourcer? Denne sidste del af specialet vil have en mere diskuterende end analytisk karakter og skal ses som et forsøg på at sætte min analyse i en større sammenhæng.



Sandhed og magt

Foucault og sandheden om mennesket

Michel Foucault har fokus på, hvorledes bestemte forestillinger om verden, og om os selv som mennesker, kommer til at dominere i bestemte historiske perioder, og hvorledes disse forestillinger over tid kommer til at fremstå som natur, sandheder og selvfølgeligheder, som vi ikke længere sætter spørgsmålstegn ved. De fleste af Foucaults værker er historiske analyser, der har til formål kritisk at undersøge baggrunden for de sandheder og den viden, som vi bygger vores tilværelse på. Foucault søger at vise, at nutidens viden ikke er det foreløbige højdepunkt i en støt fremadskridende afdækning af sandheden, men blot er et resultat af, at bestemte fortolkninger gennem historien er kommet til at dominere over andre. Viden er ikke universel, men historisk og kulturel kontekstbundet, og Foucault søger gennem sine historiske analyser at vise, at selv de mest evidente sandheder, tidløse essenser, grundlæggende identiteter og underliggende lovmæssigheder viser sig at have en historisk tilknytning, når man undersøger dem i dybden, og at de derfor også kan ændre sig over tid:

"It is also why, in my opinion, recourse to history (...) is meaningful to the extent that history serves to show how that-which-is has not always been; i.e., that the things which seem most evident to us are always formed in the confluence of encounters and chances, during the course of a precarious and fragile history (...) It means that they reside on a base of human practice and human history; and that since these things have been made, they can be unmade, as long as we know how it was that they were made."

[Foucault in McHoul & Grace, 1995; 11-12]

Inspireret af Nietzsche kalder Foucault sine analyser for *genealogier*, hvilket er en historisk udforskningsmetode, der indebærer en undersøgelse af fænomeners slægtskab, herkomst og forvandling i modsætning til traditionelle historiske analyser, der leder efter en begyndelse, en grundlæggende identitet, en årsag og en fremadskridende udvikling [Lindgren, 2002; 338]. Videnskabsteoretisk er det en metode, der orienterer sig mod hermeneutikken, men som med sin afvisning af en søgen efter dybere mening og afgørende sandheder ikke kan placeres entydigt herindenfor. Dreyfus og Rabinow [Dreyfus & Rabinow, 1982] kalder Foucaults metode for en tolkende analytik (interpretative analytics) hinsides hermeneutik og strukturalisme, men i de fleste sammenhænge placeres Foucault indenfor *diskursanalysen*, hvor han betragtes som ophavsmand til den samfundsorienterede diskursforståelse, som jeg har beskrevet i afsnittet *"Specialets forståelsesramme"*.

Foucaults genealogier er især rettet mod diverse sandheder om mennesket og de konsekvenser, som disse sandheder fører med sig. "Hovedfjenden" er humanistisk tænkning og dens forestillinger om et universelt, særegent, ahistorisk subjekt [Heede, 2002; 18-19]. For Foucault er subjektet, ligesom viden, et historisk og kulturelt produkt, og intet i mennesket, ikke engang kroppen, er tilpas stabilt til at tjene som basis for forståelse af os selv eller andre mennesker [Flyvbjerg, 1991; 93; Heede, 2002; 19-20]. I sine historiske analyser af fx galskab (*"Galskabens*



historie” [Foucault, 2003]), sygdom (*”Klinikkens fødsel*” [Foucault, 2000]), kriminalitet (*”Overvågning og straf*” [Foucault 2002]) og seksualitet (*”Viljen til viden*” [Foucault, 1994]) søger Foucault at vise, at selv noget så tilsyneladende essentielt og universelt som vores biologiske krop, instinkter, drifter og følelser i virkeligheden er underlagt historiske og kulturelle processer¹⁴. Mennesket ”er” ikke noget i udgangspunktet i kraft af en essens eller natur, og graver man via historien dybt nok i de herskende forestillinger om mennesket, finder man ikke andet end de opgravede forestillinger [Heede, 2002; bagside]. Men hvor kommer så disse forestillinger fra?

Ifølge Foucault har ethvert samfund et ”sandhedsregime” i form af nogle bestemte processer, særlige teknikker og udvalgte individer til at definere og fastslå, hvad der tæller som værende sandt – og i vores moderne samfund er det i høj grad videnskaben, der tjener hertil. Som nævnt er Foucault især interesseret i ”sandheden om mennesket”, og hans historiske analyser er primært rettet mod perioden omkring 1650-1850 og fremvæksten af humanvidenskaberne, hvor mennesket og dets liv bliver den primære genstand for viden (mennesket som objekt), samtidig med at den opnåede viden rettes tilbage mod det vidende subjekt og påvirker dets selvforståelse (mennesket som subjekt). [Lindgren, 2002; 331]. Denne periode ser Foucault som særligt afgørende for de forestillinger, vi i dag har om verden og om os selv, og det er på den baggrund, at perioden udgør et interessefelt.

Eksempelvis beskriver Foucault i *”Klinikkens fødsel*” [Foucault, 2000], hvorledes udviklingen af den medicinske praksis i perioden 1760-1810 baner vejen for et nyt syn på livet og døden, som danner mulighed for nye vidensområder og dertilhørende praktikker. Med udgangspunkt i erfaringer gennem obduktioner, udvikles der en viden om menneskets krop, som ikke blot tjener til at forstå og forklare døden, men også til at forstå og forklare mennesket som levende individ [Lindgren, 2002; 328-331]. Ifølge Foucault baner dette vejen for videnskaberne om mennesket (fx psykologi og sociologi), hvor mennesket både bliver udgangspunktet for viden og den, som den opnåede viden skal benyttes på.

”Gennem objektiveringen af mennesket produceres der en ny rationalitet om det menneskelige, som derefter reverseres mod subjektet for at afklare grænser og afstedkomme forandring. Herigennem skabes en ny og anderledes selvbevidsthed, og mennesket forandres som subjekt.”

[Lindgren, 2002; 331]

Det er et gennemgående tema i Foucaults værker, at de sandheder, der produceres i videnskabens navn, også forandrer mennesket som subjekt, og det er denne *subjektivering* af mennesket, der har Foucaults primære interesse. Foucault spiller i den forbindelse på, at begrebet ”subjekt” både

¹⁴ Foucault undviger at svare på præcis *hvor* konstrueret, den menneskelige krop er, og det er dermed usikkert hvorvidt *alt* i kroppen kan påvirkes og ændres over tid [Dreyfus & Rabinow, 1982; 111]. Som Alec McHoul og Wendy Grace kommenterer i “A Foucault Primer - Discourse, power and the subject”: “... Foucault does not enter into the dispute about the ‘nature’ of embodiment in general. Whether bodies are ‘really’ this or that is strictly outside his problematic” [McHoul & Grace, 1995; 76]. Men der er ikke tvivl om, at Foucault mener, at den er tilpas ustabil og påvirkelig til, at vi ikke kan adskille vores forståelse af kroppen fra den kulturelle og historiske kontekst. Hos Foucault betyder det, at flere (og tilsyneladende de fleste) af de mest fasttømrede sandheder om kroppen i form af fx grundlæggende behov og instinkter – og sågar sandheden om at kroppen indeholder en sjæl – ikke kan tages for givet.



kan betyde menneske, person, individ, men også underlagt, underkastet, udsat for. Det moderne menneske pålægges, især fra humanvidenskaberne, en række ”sandheder” om, hvem han/hun er, evt. krydret med en række praktikker og teknikker til at undersøge og afdække disse sandheder, og det bliver herigennem bundet til at en bestemt identitet og selvforståelse. Hos Foucault er denne dannelse, formning og forandring af individet, subjektiveringen, altså samtidig en form for underkastelse, fordi det afvises, at denne formning af subjektet kan legitimeres med henvisning til en sandhed om, hvem vi er, og/eller hvem vi bør være.

Vi kan her spore det politiske og kritiske potentiale, der ligger i Foucaults antagelser om viden og subjektet som værende konstrueret. For hvis vores forestillinger om, hvem vi er, er knyttet til en bestemt viden, der ikke kan funderes i nogen endegyldig sandhed, essens eller grundlæggende identitet, men blot viser sig at være resultatet af bestemte fortolkninger - så bliver det pludseligt muligt at stille spørgsmål ved, problematisere og evt. ændre på de fortolkninger, der i dag har status af at være sandheder:

”Således vil genealogien automatisk rumme et element af kritik, idet den opløser enhver forestilling om naturgivenhed, nødvendighed og uforanderlighed, og frarøver fænomenerne deres aura af selvfølgelighed og »natur«: »det er at opdage, at der hverken ligger sandhed eller væren til grund for det vi ved eller er, men blot uventede tilfældigheder.«”

[Heede, 2002; 51]

Det er disse antagelser om viden og subjektet, der i 70’erne får Foucault til eksplicit at inddrage *magt* som det centrale omdrejningspunkt i sine analyser. Det er i denne periode af forfatterskabet at magtbegrebet undersøges og udfoldes, hvilket som nævnt i afsnittet *”Specialets forståelsesramme”* betyder en fokus på bøger og artikler fra denne periode i Foucaults forfatterskab. Lad os se nærmere på, hvad det er for en særlig magtforståelse, Foucault her udfolder.

Foucaults magtforståelse

Det skal indledningsvis siges, at Foucaults magtbegreb udmærker sig ved at være komplekst, diffust, bredtfavnende og ufuldstændigt, samtidig med at han tillægger magten forskellig betydning og ændrer magtopfattelse i løbet af forfatterskabet [Thomsen, 2002a; 58; Dreyfus & Rabinow, 1982; viii-ix; Heede, 2002; 37]. Det er desuden et generelt træk hos Foucault, at man ikke finder nogen samlet beskrivelse af hverken teori eller metode, hvilket heller ikke er hans ambition. Foucault ser sig selv som en værktøjs- eller redskabsmager, hvor det er op til læseren selv at bestemme, hvordan disse værktøjer og redskaber skal bruges [Heede, 2002; 13]. Som Dag Heede skriver i bogen *”Det tomme menneske”*, så er *”... Foucaults tænkning ... i en forstand ufærdig, foreløbig: den lukker sig ikke om sig selv i et teoretisk paradigme, men fuldbyrdes først i modtagerfasen, den »eksploderer« først ved at blive brugt”* [Ibid.; 10].

Målet med at inddrage Foucault i dette speciale er da også at få nogle redskaber til at begribe og undersøge de magtmekanismer, som er på spil, når organisationsmedlemmer trænes til at indgå i dialog. Det er som nævnt min tese, at en Foucault-inspireret magtforståelse i den forbindelse kan åbne op for nogle problemstillinger, som den nuværende magtforståelse ikke får fat på. Foucaults



analyser er beskrevet som ”... *muldvarpearbejde, der skal få den jord vi står på her og nu til at smuldre*” [Ibid.; 10]. Det er på sin vis også mit mål, forstået således at jeg bevidst forsøger at stille spørgsmål ved de sandheder og selvfølgeligheder, som organisationsudvikling gennem dialog bygger på. Så trods det ufærdige, foreløbige, diffuse præg vil jeg her forsøge at gøre rede for Foucaults magtforståelse, for derefter at lade den være udgangspunkt for min analyse og problematisering af IPOK-tilgangens teori og praksis.

Magt som udøvelse

Foucault gør op med det, han kalder for en traditionel ”økonomisk” forståelse af magt, hvor magten ses som en ”vare”, som nogen kan eje, rage til sig, fordele, miste eller erobre. For Foucault er magt ikke noget, der besiddes, men snarere noget som *udøves* i netværk af relationer i konstant spænding og aktivitet i en ”alles kamp mod alle” helt ned nede på samfundets mikropplan – fx i relationen mellem lærere og elever, forældre og børn, psykiatere og sindssyge, dommere og kriminelle, mænd og kvinder osv. [Foucault, 1994; 99-100; Heede, 2002; 38-39].

Disse styrkeforhold skal ses som *intentionelle, men ikke-subjektive*, forstået på den måde, at selvom magten altid udøves med en række hensigter og mål, så skal magten ikke ledes tilbage til nogen ”generalstab” i form af bestemte privilegerede personer, grupper eller klasser, hvorfra magten sætter sig igennem ovenfra og nedefter helt ned til samfundets bund [Foucault, 1994; 100-101]. Så selvom individer tager beslutninger og følger bestemte strategier, betyder det ikke, at disse strategier er koordineret af en bestemt person eller gruppe. Magtens rationalitet skal snarere findes i form af de ”...*omfattende, anonyme, næsten stumme strategier*”, der over tid udformes, forandres og udøves på det lokale plan (fx i familien, i klasseværelset, på fabrikker m.fl.), hvorfra de fungerer som støtte, basis og mulighedsbetingelse for de overordnede styrkeforhold, der løber gennem samfundet [Foucault, 1994; 100-101; Heede, 2002; 39]. Magt er således ikke en institution, en struktur eller en kraft, som særligt udvalgte besidder; ”... *magt (...) er det navn, man giver en kompliceret strategisk situation i et givet samfund*” [Foucault, 1994; 99]. Som en konsekvens af dette, anbefaler Foucault en ”opadgående” fremfor en ”nedadgående” magtanalyse:

”Man skal snarere gennemføre en opadgående magtanalyse, dvs. en der begynder med dens bittesmå mekanismer, der alle har deres egen historie, bane, teknikker og taktikker, og herefter se hvordan disse magtmekanismer er blevet – og fortsat bliver – indesluttet, koloniseret, udnyttet, udviklet, transformeret, omrokeret og udvidet af stadig mere generelle mekanismer og globale beherskelsesformer.”¹⁵

[Foucault, 1977; 99]

Magten er i sin karakter processuel og operationel, og i stedet for at give sig i kast med at undersøge magtens ”væsen” (det Foucault kalder ”the *what* of power”) eller for den sags skyld, hvor magten kommer fra og hvem, der besidder den (det Foucault kalder ”the *why* of power”), ønsker Foucault at rette blikket mod, hvorledes magten konkret udøves, hvilke mekanismer, den benytter sig af, og hvilke tilsigtede og utilsigtede effekter den medfører (det Foucault kalder ”the

¹⁵ Denne danske oversættelse af det oprindeligt engelske Foucault-citat er foretaget af Dag Heede [Heede, 2002; 39].



how of power”) [Foucault, 1982; 217ff; Lindgren, 2002; 334; Townley, 1994; 8ff]¹⁶. Som en understregning af dette afviser Foucault, at han sigter mod at udvikle en ”magtens teori”, men at der snarere er tale om en ”magtens analytik” [Foucault, 1994; 88].

Foucault lægger med denne magtopfattelse afstand til en lang række velkendte magtteorier i retning af ”community power” teorier (Robert Dahl, Floyd Hunter, G. William Domhoff m.fl.), ”non-decisions” og ”two faces of power” (Peter Bachrach & Morton Baratz), ”three faces of power” (Steven Lukes) og marxistisk magtteori, fordi de alle – trods indbyrdes forskelle – har det til fælles, at de beskæftiger sig med magt i form af *besiddelse, suverænitæt og kontrol*, mens Foucault i højere grad tænker magt i form af *udøvelse, strategi og kamp* [Flyvbjerg, 1991; 103-104].

Den produktive magt

En anden væsentlig pointe for Foucault er at gøre op med en forståelse af magt, som han kalder for ”juridisk-diskursiv” [Foucault, 1994; 88ff], og som han mener er den dominerende magtforståelse i de gældende politiske analyser. Ifølge Foucault er det en forestilling om magten, der historisk set har sit udspring i middelalderens udvikling af monarkiet, det retslige system, staten og dens apparater, og som fungerer ved hjælp af ”...lovens, forbuddet og censuren *allestedsnærværende hjulværk*” [Ibid.; 90]. Magten betragtes i denne forståelse som en lov, pligt eller forbud formuleret af suverænen/magtindehaveren (fx monarken, staten, forældrene og mesteren) overfor den undertrykte (fx undersåten, borgeren, barnet og lærlingen), der må adlyde [Foucault, 1994; 91; Foucault, 2002; 41]. Det er en forståelse af magten som værende *negativ og repressiv*; en magt der forkaster, udelukker, afviser, afspærre, tilslører, maskerer, fremmedgør eller fordrejer [Foucault, 1994; 89; Heede, 2002; 42].

”... [F]ordi det er en magt, som næsten kun ville have »nej«-ets kraft; ude af stand til at frembringe nogetsomhelst, kun egnet til at trække grænser, måtte den efter sit væsen være anti-energi; effektiviteten ved magten måtte være paradoksal: magten »magter« ikke noget, bortset lige fra at formå det, den undertrykker, til heller intet at magte.”

[Foucault, 1994; 91]

Magten ses i en sådan forståelse som noget eksternt i forhold til den eller det, som den undertrykker. På den ene side er der fx ”det autentiske, frie individ” eller ”den sande viden”, og på den anden side står magten, der har sit ydre greb om det, den forsøger at forbyde og undertrykke. Heri ligger samtidig implicit et løfte om muligheden for at *frigøre sig* fra magtens ydre greb og finde ind til sandheden og det oprindelige. Det giver samtidig det, som Foucault kalder for ”talerens fordel”, nemlig at hvis individet og/eller sandheden betragtes som undertrykt og dermed ”... *knyttet det forbudte, det ikke-eksisterende og det fortiede, så får den blotte omtale af det et skær af velovervejede overskridelse*” [Foucault, 1994; 18-19]. Derved opnår taleren status af at være en, som i en vis grad har formået at sætte sig udenfor magten, og som ”... *tager en lille*

¹⁶ Foucault understreger i den forbindelse, at hans fokus på magten ”how” ikke skal opfattes i retning af, at spørgsmål om magtens ”what” og ”why” er irrelevant eller ikke har analytisk berettigelse, men at en forståelse og analyse af ”the how of power” er forsømt i de politiske analyser [Foucault, 1982; 217].



bid af den fremtidige frihed på forskud” [Ibid.; 19], og dermed åbner døren til friheden og sandheden for os andre.

For Foucault er den ovenstående negative og repressive magtforståelse alt for indsnævret, hvilket gør os ude af stand til at begribe de magtmekanismer, der er på spil i det moderne samfund. I stedet argumenterer Foucault for også at se magt som værende *positiv og produktiv*.¹⁷ Magten skal ikke blot ses som værende en forbuds- og undertrykkelsesinstans, der fremmedgør og fordrejer, men snarere gennem de sandheder, den producerer [Heede, 2002; 41-42].

”Man må holde op med hele tiden at beskrive magtens virkninger i negative vendinger: den »udelukker«, den »bekæmper«, den »undertrykker«, den »censurerer«, den »abstraherer«, den »maskerer« og den »skjuler«. Faktisk producerer magten noget. Den producerer noget reelt, den producerer et genstandsområde og nogle sandhedsritualer. Individet og den erkendelse, som man kan uddrage af det, henhører under denne produktion.”

[Foucault, 2002; 210]

Det er en af Foucaults mest interessante teser, at magten er produktiv, og at denne produktivitet indbefatter de sandheder/den viden, som mennesket producerer. Og som det kan ses af ovenstående citat, går Foucault endda så langt som at sige, at også *individet* og dets erkendelse hører under magtens produktive aspekt. Magt og viden står ikke i et eksternt forhold til hinanden, således at viden kun kan opstå og udvikle sig der, hvor magtrelationerne er ophævet, hvilket ellers er den forståelse, som den traditionelle, repressive magtforståelse knytter sig til [Foucault, 2002; 42]. Tværtimod; magt og viden implicerer og forudsætter hinanden – ingen viden uden magt, og ingen magt uden viden:

”Man må hellere indrømme, at magten producerer viden (og ikke blot ved at favorisere den, fordi den er tjenlig for den, eller ved at anvende den, fordi den er nyttig), at magt og viden medfører hinanden direkte, at der ikke er magtrelationer uden en korrelativ konstituering af et vidensområde, at der heller ikke er viden, som ikke på samme tid forudsætter og konstituerer magtrelationerne.”

[Foucault, 2002; 42]

Med andre ord giver det ikke mening at tale om en sandhed hinsides magten (hvadenten denne sandhed omhandler vores forståelse af verden, eller vores forståelse af os selv), fordi magten netop *producerer* sandhed. Sandheden er derfor ikke vejen til frigørelse fra magten, idet sandhed netop er magtens redskab og resultat. Hvilke konsekvenser har denne magtopfattelse så for Foucaults nævnte interesse for det moderne subjekt? Her medfører den produktive magtforståelse et opgør med en lang tradition i den vestlige verden, der bla. med rødder i kristendommen har arbejdet ud fra ideen om en bunden sjæl, der kan frigøres. Det er en idé, som er videreført i videnskaberne om mennesket, som med henvisning til såkaldte sandheder, forsøger at frigøre individet på forskellig vis. Som vi kan se i nedenstående citat, er det en forståelse som Foucault ikke blot tager afstand fra, men som han ser som et eksempel på,

¹⁷ Selvom argumentationen for en produktiv, positiv magtforståelse fremhæves på bekostning af en repressiv, negativ magtforståelse, bliver den sidstnævnte dog aldrig direkte afvist af Foucault. Her finder jeg det uklart i hvilken grad og form, den repressive magtforståelse har en analytisk berettigelse ifølge Foucault.



hvorledes magten på snedigste vis forlænger og forstærker sin virkning over mennesket eller ”kroppen”, som er det minimalistiske begreb, Foucault ofte benytter:

”[Sjælen] er det element, hvori virkningerne af en bestemt slags magt og referencen til en bestemt slags viden udtrykker sig, et samspil af omstændigheder, hvorigennem magtrelationerne giver anledning til en mulig viden, en viden som forlænger og forstærker magtens virkninger. På denne dualitet mellem realitet-reference har man grundlagt forskellige begreber, og man har udskåret nogle særlige analyseområder: psyken, subjektiviteten, personligheden, bevidstheden etc. På grundlag af dem har man opbygget nogle teknikker og videnskabelige sprog, og med udgangspunkt i dem har man hævdet det moralske krav om humanisme. Men man må ikke lade sig narre: man har ikke erstattet sjælen, teologernes illusion, med et virkeligt menneske, som er genstand for viden, filosofisk refleksion eller tekniske indgreb. Det menneske, som man taler om, og som man indbyder os til at frigøre, er allerede i sig selv et resultat af en underkastelse, som stikker meget dybere. En »sjæl« bebor det og giver det liv, som selv er en brik i den beherskelse, som magten udøver på kroppen. Sjælen er et resultat af og instrument for en politisk anatomi; sjælen er kroppens fængsel.”

[Foucault, 2002; 44]

Når Foucault taler om subjektet som værende underkastet, er det altså ikke ud fra den (traditionelle) idé om en bagvedliggende sjæl, et autentisk selv og/eller et menneske med oprindelige og sande egenskaber, der skal frigøres fra magtens fremmedgørende og undertrykkende greb. Sjælen, psyken, subjektiviteten, personligheden, bevidstheden m.m. er hos Foucault på én og samme tid genstand, mål og middel for magtvidensinstanser (især humanvidenskaberne). Det er *allerede en af magtens virkninger og dermed en del af underkastelsen*, at vi har en opfattelse af os selv som havende fx en sjæl, en grundlæggende natur eller et autentisk selv, som vi kan og bør frigøre via forskellige teknikker, der legitimeres med henvisning til sand viden om, hvem vi ”virkelig er”. Man kan sige, at hos Foucault er magten ikke noget, der først og fremmest undertrykker subjekterne, men snarere noget, der *producerer undertrykkende subjektiviteter* [Heede, 2002; 97].

Lad os tage et eksempel, der giver en idé om, hvad Foucault forstår ved objektivering/subjektivering, og hvorledes magtens produktive aspekt skal forstås¹⁸. Eksemplet er baseret på en dagbog, ”*Af en hermafrodits erindringer*”, udgivet af Foucault i 1978, som udover dagbogen indeholder et tillæg med detaljerede medicinske rapporter fra både før og efter dagbogsforfatterens død. Bogen omhandler den franske hermafrodit Alexina Barbin (1838-1868), der blev opdraget og opfattet som pige, og hvor det på trods af fattigdom lykkedes hende at blive optaget på et lærerseminarium og senere at blive bestyrerinde for et pigeinternat. Her levede hun i et lykkeligt kærlighedsforhold med en kvindelig kollega på trods af (eller måske på grund af) hendes kropslige abnormiteter, i et lukket, religiøst miljø, hvor tanken om det andet køn var meget fjern. Således levede alle i lykkelig uvidenhed om Alexinas anatomiske ”hemmelighed”. Problemet opstår først i det øjeblik Alexina pga. underlivssmerter kontakter de medicinske og religiøse myndigheder, hvilket igangsætter en lavine af detaljerede, smertelige undersøgelser og dybdeborende forhør, hvor eksperterne søger at afsløre det ”sande”,

¹⁸ Det valgte eksempel bygger på Dag Heedes opsummering af bogen ”*Af en Hermafrodits erindringer*” (Herculine Barbin dite Alexina B., Paris 1978) [Heede, 2002; 29-31].



”determinerende” køn og klassificere denne lægelige sensation. Alexina bliver mod sin vilje genstand for de videnskabelige, religiøse og juridiske magtvidensinstansers opmærksomhed, og det hele ender med, at hun fra øverste myndighed tildeles et nyt køn (hun klassificeres som mand), et nyt navn (Abel), og en ny identitet, hvor hun/han tvinges til at forlade arbejde, hjem, kæreste og leve et liv, der passer med hendes/hans sande køn – ulykkelige omstændigheder, der fører til, at Alexina/Abel otte år senere begår selvmord.

Historien er bemærkelsesværdig i sig selv, men for Foucault fungerer den samtidig som et historisk dokument på tærsklen til det moderne samfunds fødsel, hvor de biologiske teorier om seksualiteten, de juridiske individbegreber og den moderne stats administrative kontrolformer ikke kan acceptere den manglende kønsdifferentiering og den tvetydighed, som hermafroditterne er et billede på. Det må og skal afdækkes, hvad det egentlige, sande køn er, så individerne kan placeres i den rette bås og føre et liv i overensstemmelse med dette. For Foucault er Alexinas ulykkelige skæbne et uhyggeligt klart eksempel på, hvordan *”... et individ i det moderne samfund brutalt uddrives af ”ikke-identitetens lykkelige ingenmandsland” og underkastes en subjektiveringsproces, der fastnagler det til dets sande, stivnede identitet – i dette tilfælde dets sande køn”* [Heede, 2002; 31]. Alexina endte som et udstillet objekt for magtvidensinstansers utallige undersøgelser og forhør, for til sidst at blive fastfrosset i en ”sand identitet”, og er dermed et eksempel på den objektiverings/subjektiverings-problematik, der er genstand for Foucaults historiske analyser i denne del af hans forfatterskab.

Flere af Foucaults analyser indeholder eksempler på og kritik af det, han betragter som undertrykkende subjektiveringer, som fx den sindssyge i *”Galskabens historie”* [Foucault, 2003], den kriminelle i *”Overvågning og straf”* [Foucault, 2002] og den perverse i *”Viljen til viden”* [Foucault, 1994]. Det er denne form for magtudøvelse, denne form for underkastelse, der har Foucaults interesse. Foucault bekendtgør i den forbindelse i essayet *”Why Study Power: The Question of the Subject”*, at forfatterskabets mål faktisk ikke har været at undersøge magt som sådan, men *”... has been to create a history of the different modes by which, in our culture, human beings are made subjects”* [Foucault, 1982; 208]. Magtanalysen er sådan set bare et nødvendigt skridt i undersøgelsen af, hvorledes det moderne menneske gøres til subjekt/underkastes.

Opsummerende kan man sige, at magten altså skal forstås, undersøges og evt. kritiseres med udgangspunkt i de vidensbaserede teknikker, hvorigennem den udøves overfor individet og subjektiverer/underkaster det.

“To sum up, the main objective of these struggles is to attack not so much “such or such” an institution of power, or group, or elite, or class, but rather a technique, a form of power. This form of power applies to immediate everyday life which categorizes the individual, marks him by his own individuality, attaches him to his own identity, imposes a law of truth on him which he must recognize and which others have to recognize in him. It is a form of power which makes individuals subjects.”

[Foucault, 1982; 212]

Men hvad er det helt konkret for nogle magtmekanismer og teknikker, der er tale om? Hvad er deres funktion i ”magtvidens-totaliteten”, og hvad er deres konsekvenser? Før der tages hul på



denne del, finder jeg det hensigtsmæssigt at stoppe op og sætte den beskrevne magtforståelse i forhold til IPOK-tilgangen. Dette gøres med henblik på at vise relevansen af at inddrage en Foucault-inspireret magtforståelse og understøtte min tese om, at en træning i dialogiske kompetencer kan ses som en udøvelse af magt.

Den dialogiske sandhed

Som nævnt er Foucaults kritiske analyser primært rettet mod diverse sandheder om mennesket (hovedsageligt formuleret af humanvidenskaberne), og hvorledes disse sandheder legitimerer vidensinstansernes undersøgelse, dannelse, formning og forandring af individet. Hos Foucault ses dette som en subjektivering/underkastelse af individet, fordi det med udgangspunkt i en anti-fundamentalistisk, anti-essentialistisk, konstruktionistisk opfattelse afvises, at denne formning af individet kan legitimeres med henvisning til en sandhed om, hvem vi er og/eller bør være. Mennesket ”er” ikke noget i Foucaults udlægning, og derfor ligger der en magtudøvelse i at binde individet til en bestemt forestilling/sandhed/viden om sig selv og hinanden – en magtudøvelse, der både gør individet til objekt og subjekt for viden. Spørgsmålet er, om IPOK-tilgangen opererer med en sådan sandhed om mennesket, der legitimerer undersøgelse, dannelse, formning og forandring af deltagerne i kommunikationstræning. Kan træningen i dialogiske kompetencer ses som magtudøvelse i Foucault-forstand? Lad os med disse spørgsmål i baghovedet gå i dybden med antagelserne bag IPOK-tilgangen.

Det radikal-humanistiske udgangspunkt

I bogen *”I mødet er sandheden”* [Kristiansen & Bloch-Poulsen, 1997] bekender Kristiansen og Bloch-Poulsen sig til en såkaldt *radikal humanisme*, som er deres *”... overordnede filosofi, livssyn eller eksistentielle perspektiv”*, der fungerer som en ledetråd og retning i deres arbejde [Kristiansen & Bloch-Poulsen, 1997; 10]. De beskriver deres perspektiv således:

”Et grundlæggende træk ved den radikale humanisme er opfattelsen af, at det er muligt at tage skeen i egen hånd og bestræbe sig på at blive subjekt i sit eget liv på trods af fremmedgørelsen i omgivelserne og i en selv(...). Den radikale humanisme indeholder to dimensioner: På den ene side et opgør med personlige og sociale fremmedgørende forhold, hvor det menneskeskabte (f.eks. Gud, stat, penge) er blevet natur og har taget magten fra subjektet, så det reduceres til og måske også oplever sig som objekt. På den anden side en understregning af mennesket som aktivt skabende – som selv kan medvirke til at skabe mening og forandre sine omgivelser i fællesskab med andre, så det bliver subjekt igen.”

[Kristiansen & Bloch-Poulsen, 1997; 7]

IPOK opererer med en antagelse om et grundlæggende aktivt, handlende, reflekterende menneske/subjekt, der dog er blevet fremmedgjort af forhold, som det selv har skabt – forhold der har taget magten fra subjektet, så det er reduceret til et mere eller mindre passivt, fremmedgjort objekt. Men det er dog muligt at frigøre sig og igen blive subjekt i sit eget liv gennem *”... en bevægelse fra personlig og social fremmedgørelse og fortrængning til socialt fællesskab og samhørighed, hvor man med en omskrivning af Løgstrup tager ”hånd om den anden”.*” [Ibid.; 7].



Frigørelsen fra fremmedgørelse og fortrængning er i Kristiansens og Bloch-Poulsens radikal-humanistiske perspektiv forbundet med samhørighed, fællesskab og en særlig næstekærlig indstilling, hvilket bunder i deres menneskesyn, som bl.a. er inspireret af Martin Buber:

”Inspireret af den tyske dialogfilosof Martin Buber skelner vi mellem individ og personlighed. Personlighed definerer vi som det at udvikle sine ressourcer/potentialer sammen med andre, så man udfolder den person, som man i ”virkeligheden” er. Søren Kierkegaard taler om at blive det selv, som du i virkeligheden er. (...). På tilsvarende måde mener vi, at et godt parforhold er karakteriseret ved, at man, i kraft af den måde man er på som person, bidrager til, at den anden kan få sine hidtil ubrugte ressourcer og kvaliteter i funktion. - At blive et individ opfatter vi derimod som at udvikle sin adskilthed og særegenhed. Med Buber i hånden vil vi sige, at vi er for personligheden, men imod individet, fordi personlighed betoner samhørighed og fællesskab med andre, mens individ-aspektet kan føre til egocentri.”

[Kristiansen & Bloch-Poulsen, 1997; 8-9]

På den ene har vi et individualistisk perspektiv med udvikling af sin adskilthed/særegenhed, hvilket knyttes til det negativt ladede ”egocentri”, mens en udvikling præget af fællesskab og samhørighed tilskrives positive egenskaber, hvor man får sine hidtil ubrugte ressourcer/potentialer/kvaliteter i spil og herigennem udfolder den person, som man ”i virkeligheden” er¹⁹. Men hvem er vi så ”i virkeligheden”? Hvad er sandheden om os? Og hvorledes kobles dette til en træning af dialogiske kompetencer?

Det dialogiske menneske

Ifølge Kristiansen og Bloch-Poulsen repræsenterer dialoger ”... det særligt menneskelige” [Kristiansen & Bloch-Poulsen, 2000; 18], hvor parterne bidrager til at bringe ubrugte ressourcer frem i hinanden, ”... hvorigennem de bliver endnu mere sig selv som personer” [Ibid.; 18]. Til trods for at forfatterne mener, at de fleste menneskers hverdagsliv kan karakteriseres som udialogisk, er det deres ”... grundlæggende antropologiske antagelse, at mennesket er et dialogisk væsen” [Ibid.; 18]. Mennesket har en kerne, der kan komme til udfoldelse i dialog med andre, således at ”... mennesket kan blive det selv, som det virkeligt er”²⁰ [Ibid.; 226].

Mennesket som værende grundlæggende dialogisk har sin rod i en religiøs verdensanskuelse, inspireret af dialogfilosoffen Martin Buber, og en næstekærlig ideologi, inspireret af bl.a. den danske teolog og filosof K. E. Løgstrup:

”Menneskets formål eller bestemmelse er – efter vores opfattelse – gennem fødselshjælp/dialog at få det bedste frem i den anden/hinanden. Vi er her inspireret af den folkelige, jødiske religion, chassidismen. Den mener, at Gud har skabt verden imperfekt, hvorfor det er menneskets opgave her på jorden at yde et beskedent bidrag til at gøre den

¹⁹ På baggrund af denne opdeling mellem det positivt ladede ”personlighed” overfor et negativt ladet ”individ”, skal det siges, at der ikke er en sådan værdiladet skelnen i min brug af disse udtryk.

²⁰ Kristiansen og Bloch-Poulsen har her ikke lagt sig fast på, om denne kerne er af religiøs eller eksistentiel/psykologisk karakter: ”Ligesom Buber mener vi, at mennesker har en kerne, som kan komme til udfoldelse gennem dialog med andre. Vi er blot ikke afklarede på, om der er tale om entelechi i religiøs forstand eller om en essens i eksistentiel/psykologisk forstand, således som det kommer til udtryk hos Rogers (1993, s. 163), der med Kierkegaard taler om, at mennesket kan blive det selv, som det virkelig er: ”To be that self which one truly is”, eller om relationelle potentialer i nyere psykoanalytisk forstand (Stern, 1991).” [Kristiansen & Bloch-Poulsen, 2000; 226].



bedre. Det forstår vi som at bidrage til at få det bedste frem i den anden/hinanden.(...) Det betyder i vores udlægning en grundlæggende økologisk, næstekærlig holdning, hvor naturen opfattes som ophav til forskel fra blot som omgivelse (...), og hvor den anden ses som mulig medspiller.”

[Kristiansen & Bloch-Poulsen, 2000; 18]

Vi er altså ifølge IPOK grundlæggende dialogiske væsner, hvilket indebærer nogle dialogiske kompetencer. Kristiansen og Bloch-Poulsen bruger her metaforen *kærlig rummelighed* til at udtrykke essensen af de dialogiske kompetencer, hvor det ”rummelige” især refererer til kompetencen perspektivrefleksion²¹, mens det ”kærlige” især referere til kompetencerne bekræftelse²², empati²³ og kongruens²⁴ [Ibid.; 144-146]. Som nævnt i introduktion er de dialogiske kompetencer ikke blot tekniske kommunikationsfærdigheder (som fx at stille spørgsmål på en bestemt måde), men indebærer også en bestemt måde at forholde sig til den anden/hinanden på (fx nysgerrigt, undersøgende og bekræftende), og en bestemt ”... væremåde, dvs. selve dette at udfolde sin bestemmelse som menneske over for sit medmenneske” [Ibid.; 18].

”Begrebet kompetence kunne antyde, at der blot er tale om tekniske kommunikationsfærdigheder. Med begrebet kærlig ønsker vi at understrege, at de (...) dialogiske kompetencer skal komme indefra, dvs. været båret af en kærlig hensigt. Færdighed, forholdemåde og væremåde er som nævnt integreret. Kærlig rummelighed handler fundamentalt om næstekærlighed. Det er en moralsk forpligtelse over for næsten eller den anden.”

[Kristiansen & Bloch-Poulsen, 2000; 146]

Kravet er altså, at man ikke blot tager de ”overfladekosmetiske kommunikationsværktøjer” til sig [Kristiansen & Bloch-Poulsen, 1996; 118]. De dialogiske kompetencer kan læres, men de virker kun, hvis de kommer *indefra*, forbundet med en særlig næstekærlig indstilling og væremåde [Kristiansen & Bloch-Poulsen, 2000; 217]. Udvikling og forandring er betinget af kærlig rummelighed [Kristiansen & Bloch-Poulsen, 1996; 139-140; Kristiansen & Bloch-Poulsen, 1997; 118]. Det er også en moralsk forpligtelse, en udfoldelse af sin bestemmelse over for sine medmennesker, og uden dette næstekærlige fundament bliver de dialogiske kompetencer reduceret til mere eller mindre

²¹ *Perspektivrefleksion* vil sige, at man i dialogen forholder sig reflektivt og undersøgende i forhold til sit eget og den andens perspektiv på en ikke-selvreferentiell måde. Det omhandler bl.a. nogle færdigheder i form af fx at checke sine forestillinger og spørge til om ens samtalepartner deler ens perspektiv på det sagte [Kristiansen & Bloch-Poulsen, 2000; 41ff; Kristiansen & Bloch-Poulsen, 2004; 27-26; Alrø & Kristiansen, 1998; 169-170].

²² *Bekræftelse* omhandler ”... en grundlæggende accept af den anden som fagperson: ”jeg accepterer dig, som du er med din fagpersonlige profil, uden at vi nødvendigvis skal være enige, og med de udviklingsmuligheder, som du har”. [Kristiansen & Bloch-Poulsen, 2000; 152]. Bekræftelse kan kommunikativt vise sig som fx nik, smil, løbende spejling af den andens krop- og parasprog, og løbende tilbagekanaliseringer, der markerer kontakt og nysgerrig medleven [Kristiansen & Bloch-Poulsen, 2000; 126, 214]. Denne grundlæggende accept fungerer som en måde at ”holde om” den anden og vise sin kærlige hensigt over for den anden, så den anden får mulighed for og tør risikere at forandre sig i den uforudsigelige og risikofyldte samtale, som dialogen ellers er [Kristiansen & Bloch-Poulsen, 2000; 225; Kristiansen & Bloch-Poulsen, 2004; 29].

²³ *Empati* handler om at kunne indleve sig i den andens verdensbillede eller perspektiv på en ikke-dømmende og accepterende måde, som om det var ens eget, og det kan kommunikativt komme til udtryk ved at spørge ind til centrale nøgleudtryk i den andens formuleringer [Kristiansen & Bloch-Poulsen, 2000; 153, 202, 214]. Ved på denne måde at vise sin involvering, er det med til at etablere en medmenneskelig samhørighed, hvilket bidrager til at skabe et dialogisk rum [Kristiansen & Bloch-Poulsen, 2000; 205, 207].

²⁴ *Kongruens* handler om at gøre sig transparent (”gennemsigtig”) over for den anden ved at sige sine relevante tanker og følelser højt, så der er overensstemmelse mellem, hvad man tænker/oplever, og hvad man siger, hvilket skaber symmetri, menneskeligt set, også selvom samtalen foregår i en asymmetrisk kontekst mellem fx en leder og en medarbejder [Kristiansen & Bloch-Poulsen, 2000; 200; Kristiansen & Bloch-Poulsen, 2004; 28].



manipulerende pseudo-dialogiske teknikker [Kristiansen & Bloch-Poulsen, 2004; 25ff]. Kravet om, at færdighederne skal være forbundet med en særlig kærlig rummelig, dialogisk forholde- og væremåde, begrundes altså både funktionelt (ellers virker det ikke) og moralsk (man manipulerer og går imod sin forpligtelse og bestemmelse over for sin næste).

Lad os opsummere: Vi er grundlæggende dialogiske væsner, og det er vores formål/betemmelse som mennesker gennem dialog at få det bedste frem i den anden/hinanden. Dette kræver nogle særlige dialogiske kompetencer, der er en treenighed af færdigheder, forholdemåder og væremåder – en *kærlig rummelighed*, der betragtes som en betingelse for udvikling/forandring og som ”... en moralsk forpligtelse over for næsten eller den anden” [Kristiansen & Bloch-Poulsen, 2000; 146]. Har man disse dialogiske kompetencer, bliver det muligt at få det bedste frem i hinanden, at udvikle sine ressourcer og potentialer, at udfolde sin kerne og blive det selv, som man virkelig er, at skabe samhørighed og fællesskab, at frigøre sig fra fremmedgørelsen i omgivelserne og i en selv m.m. Lad os se, hvorledes det radikal-humanistiske udgangspunkt og antagelserne om det dialogiske menneske kan forstås i lyset af et Foucault-perspektiv.

Dialogisk underkastelse?

IPOK-tilgangen opererer med en forestilling om mennesket som værende grundlæggende dialogisk. Et tilsyneladende universelt, særegent, ahistorisk, dialogisk subjekt, der besidder en næstekærlig natur, og som er sat på jorden med det formål at få det bedste frem i den anden/hinanden gennem dialog. Dialoger er derfor det særligt menneskelige, hvor man udfolder sin indre kerne, sit virkelige, dialogiske jeg, hvilket også bringer ubrugte potentialer og ressourcer i spil. I et Foucault-perspektiv kan IPOK-tilgangens forestilling om det dialogiske subjekt ses som et eksempel på et humanvidenskabeligt forsøg på at fastlægge en sandhed om, hvad mennesket er – i dette tilfælde ved at tildele det en dialogisk natur, der indbefatter en næstekærlig ideologi, som ligefrem ophøjes til at være menneskets formål i livet. Det er netop sådanne sandheder om mennesket, som Foucault retter sin kritik imod og ønsker at problematisere.

I en anti-fundamentalistisk, anti-essentialistisk forståelse er IPOK-tilgangens antagelser om det dialogiske menneske et eksempel på den magtudøvelse, der ligger i at definere og fastslå, hvad der tæller som værende menneskets ”sande” væsen/natur. En sandhed, der tjener som basis for forståelsen af os selv og hinanden som dialogiske væsner, og som legitimerer undersøgelsen, formningen og forandringen af deltagerne gennem kommunikationstræningsteknikker. Det er et eksempel på den magt, der ligger i at kategorisere individet som dialogisk og herigennem give det en sandhed om, hvem han/hun er, og hvordan han/hun bør forholde sig til sig selv og andre. Det er et eksempel på, hvorledes man med udgangspunkt i filosofiske refleksioner over menneskets natur (det dialogiske væsen), skaber nogle særlige begreber (fx dialogiske kompetencer, kærlig container, kærlig rummelighed m.m.) og analyseområder (interpersonel kommunikation), udvikler nogle teknikker (kommunikationstræning), der rettes mod individet (deltagerne i KT) og søger at forme dem i den ønskede retning (indoptagelse af de dialogiske kompetencer). Jeg mener derfor, at IPOK-tilgangen kan ses som et eksempel på, hvorledes



filosofiske refleksioner over mennesket som subjekt, baner vejen for nye vidensområder og praktikker – i dette tilfælde en viden om dialog i organisationer og træning i de dialogiske kompetencer. Organisationsmedlemmerne bliver genstand for viden og tekniske indgreb (mennesket som objekt), og denne viden/disse indgreb har som mål at afstedkomme forandring hos deltagerne, så de betragter sig selv og hinanden som dialogiske væsner (mennesket som subjekt)²⁵. Som IPOK-konsulent/forsker/træner kommer man ind i organisationen med sandheden om, at organisationsmedlemmerne grundlæggende er dialogiske, hvilket legitimerer, at deltagerne trænes i kompetencer, der samtidig binder dem til en bestemt dialogisk identitet og selvforståelse. Det er dette, som man med en Foucault-optik vil betegne som *subjektivering* og det er et eksempel på, hvorledes det moderne subjekt underkastes.

Jeg antager, at forskerne bag IPOK-tilgangen umiddelbart vil afvise, at der er tale om subjektivering. For det første afviser Kristiansen og Bloch-Poulsen i en diskussion med kritisk teori, at de som forskere og/eller trænere besidder en forudgiven sandhed, men at sandheden skabes i mødet med deltagerne, der fungerer som co-subjekter og potentielle co-forskere [Kristiansen & Bloch-Poulsen, 2000; 263]. Jeg mener dog, at antagelsen om det grundlæggende dialogiske menneske og legitimeringen af træning i dialogiske kompetencer netop fungerer som en forudgiven sandhed, der tilsyneladende ikke sættes spørgsmålstejn ved. Der sættes måske spørgsmål ved dialogens grænser i en organisatorisk kontekst²⁶, men selve dialogen sættes der, så vidt jeg kan se, ikke spørgsmål ved. Vi er jo grundlæggende dialogiske, og det er vores formål/bestemmelse i livet at udøve dialog.

For det andet afviser Kristiansen og Bloch-Poulsen, at de ændrer ved organisationsmedlemmernes personlighed gennem en træning i dialogiske kompetencer:

"Der er ikke tale om at ændre personlighed, som vi har hørt mange deltagere frygte i starten af et forløb. Men om at udvide sit refleksions- og handleberedskab i en samarbejdende gruppe, der kan støtte hinanden i hverdagen. Princippet er "fra ... til også ..."."

[Kristiansen & Bloch-Poulsen, 2000; 284]

Rationalet, som jeg også vil uddybe i nedenstående, synes at være, at idet vi grundlæggende er dialogiske væsner, så vil en træning i at være dialogisk ikke være en ændring af personligheden –

²⁵ Her skal man holde sig for øje, at opdelingen subjekt-objekt har forskellig betydning hos henholdsvis IPOK og Foucault. Hos Kristiansen og Bloch-Poulsen er der en værdiladet polarisering i subjekt-objekt forholdet, således at man enten kan se den anden som omgivelse/genstand (objekt), hvilket skaber et jeg-det, subjekt-objekt forhold, hvilket opfattes som negativt (kan bringe det værste frem i hinanden) - eller man kan se den anden som et subjekt, beslægtet med en selv i et samhörigt fællesskab, hvor man er forpligtet på hinanden, hvilket skaber et (positivt ladet) jeg-du, subjekt-subjekt forhold [Kristiansen & Bloch-Poulsen, 1997; 22, 47, 101]. Et af målene med KT og dialog er netop at etablere sådanne subjekt-subjekt-relationer, hvor "... både den anden og den ene kan komme til stede som subjekter, dvs. som reflekterende, handlende og selvbestemmende mennesker" [Kærlig, Kristiansen & Bloch-Poulsen, 2000; 190]. Heri ligger som nævnt også opfattelsen af et frit, autentisk, subjekt med en særlig grundlæggende natur, som magten dog kan undertrykke. Denne polarisering findes ikke hos Foucault, idet subjektet ikke tildeles nogen særstatus i form af oprindelig, frihed eller særlige "rigtige" egenskaber. Magten virker både gennem objektivering og subjektivering, og ligesom mennesket "konstrueres" som objekt ved at blive gjort til genstand for viden, så produceres det også som subjekt ved at blive underkastet en sandhed om, hvem det er [Townley, 1994; 12].

²⁶ Fx stiller Kristiansen og Bloch-Poulsen på et tidspunkt sig selv det spørgsmål, hvad kærlighed har at gøre i en organisation, der er præget af hierarki, fordi der tilsyneladende er nogle grænser for dialogen i en organisatorisk kontekst [Kristiansen & Bloch-Poulsen, 2000; 147ff]. Sådan som jeg læser det, kommer der imidlertid ikke et egentligt svar, sådan som jeg læser det, på dette ellers interessante spørgsmål, udover at det understreges, at dialogiske kompetencer må forstås ud fra konteksterne, og at grænserne til stadighed afprøves og flyttes, fordi det kan bidrage til bedre arbejdsmiljø, service, information og samarbejde og dermed i sidste instans økonomi [Kristiansen & Bloch-Poulsen, 2000, 147-155].



for jo mere dialogisk man bliver, jo tættere kommer man på det dialogiske selv, som man i virkeligheden er. Men hvis man, som Foucault gør, betragter subjektet og dets selvforståelse som et historisk og kulturelt produkt, så kan IPOK-tilgangens forestilling om mennesket som havende en grundlæggende ”dialogisk personlighed” med indbyggede færdigheder, forholde- og væremåder ikke tages for gode varer. Den er udtryk for en fortolkning, knyttet til en kulturel og historisk kontekst, og altså ikke en endegyldig, universel, tidløs sandhed om mennesket. Derfor vil det i et Foucault-perspektiv afvises, at man bliver mere sig selv, jo mere dialogisk man bliver.

Dette har betydning for forståelsen af, hvor de dialogiske kompetencer ”kommer fra”. I IPOK-forståelsen er vi grundlæggende dialogiske, hvilket bl.a. indebærer nogle normer og værdier om at have en grundlæggende næstekærlig holdning, hvor man ser den anden som medspiller og gennem dialog forsøger at få det bedste frem i den anden/hinanden. Disse forholde- og væremåder er en del af den ”dialogiske pakke”, hvor det igen og igen påpeges, at de kommunikative færdigheder skal være forbundet med en bestemt indre måde at forholde sig til den anden på og med en bestemt medmenneskelig indstilling – ellers bliver der tale om pseudo-dialog. I IPOK-forståelsen ses disse normer/værdier som en del af vores indre, dialogiske jeg, som så kan opfriskes/frigøres gennem træningen i de dialogiske kompetencer.

”Vi er enige med Isaacs (...) i, at dialog hører til vores artshistoriske erfaring, men det er vores oplevelse, at det for de fleste er en erfaring, der ligger langt tilbage i bagagen. Majeutiske og dialogiske kompetencer skal trænes til stadighed.

[Kristiansen & Bloch-Poulsen, 2000; 284-285]

De dialogiske kompetencer ligger som en kerne inde i det dialogiske menneske og venter på at blive udfoldet – også selvom de, jævnfør citatet, ser ud til at ”ligge langt tilbage i bagagen”. Men i en Foucaultiansk, konstruktionistisk subjekt-forståelse ser det efter min mening noget anderledes ud. Her afvises opfattelsen af en dialogisk natur, hvilket også er en afvisning af, at vi i udgangspunktet er født til at skulle være kærlig rummelige og udøve dialog. I et sådant perspektiv er der ikke tale om, at træningen ”opfrisker” eller ”frigør” de dialogiske kompetencer, der på forhånd ligger og slumrer i en indre kerne. Tværtimod kan træningen ses som magtudøvelse i en ”nøddeskal”, hvor man søger at påvirke deltagerne til at *indoptage* de dialogiske kompetencer og herigennem bl.a. påvirke deres måde at *være på og forholde sig til andre* på med henvisning til en humanvidenskabelig sandhed om, hvem vi grundlæggende er og bør være. Med baggrund i min Foucault-optik er jeg derfor kritisk overfor IPOK-forståelsen af, at de dialogiske kompetencer kommer *indefra* i retning af en kerne, der skal opfriskes/frigøres. I mine øjne kommer de dialogiske kompetencer *udefra*, præsenteret af en IPOK-træner/konsulent, der gennem kommunikationstræning søger at forme og konstruere deltagernes forestillingsverden i dialogisk retning, hvilket bl.a. er en *internalisering* af den dialogiske norm om kærlig rummelighed. Træningen i dialogiske kompetencer kan her ses som et middel i en magtudøvelse, hvor kravet om, at færdighederne skal ledes af forholde- og væremåder, er med til at sikre, at individerne ikke blot ændres på ”overfladen” (i form af kommunikationsfærdigheder/ værktøjer), men at formningen går ”i dybden” og arbejder med individernes grundlæggende måde at se sig selv og andre på. Det er en magtudøvelse rettet mod



at forme deltagernes personlighed i dialogisk retning. Det er magtudøvelse, der søger at producere dialogiske subjekter.

Det centrale bliver altså, hvorvidt man godtager sandheden om, at vi grundlæggende er dialogiske, og at vi derfor bliver mere os selv gennem en træning i dialogiske kompetencer. I den forbindelse finder jeg det interessant, at IPOK-tilgangens egen empiri synes at være i modstrid med deres filosofiske antagelser om, at vi grundlæggende er dialogiske:

"Ud fra disse samtaler var det den oprindelige hensigt at vise, at vores antropologiske filosofi havde et solidt fundament i virkeligheden. Vi blev imidlertid klogere. Vores hensigt afspejlede nok snarere vores egen naivitet. Hvad vi nemlig oftest fandt var (...) ikke-dialogiske samtaler som rådgivning, overbevisning, diskussion o.lign. Den ene samtalepartner mødte – på trods af de bedste hensigter²⁷ – sjældent den anden, hvad enten det var en kollega eller en medarbejder, som den anden."

[Kristiansen & Bloch-Poulsen, 2000; 23]

Her synes det i mine øjne meget oplagt at reflektere over det hensigtsmæssige i at holde fast i en sandhed om, at vi grundlæggende er dialogiske - og dermed også en refleksion over, hvorvidt en træning i dialogiske kompetencer nu også medfører, at vi bliver mere os selv. Men manglen på dialog og kærlig rummelighed hos deltagerne får ikke Kristiansen og Bloch-Poulsen til at sætte spørgsmålstejn ved den dialogiske filosofi, tværtimod:

"Det handler imidlertid (...) også om til stadighed at skabe en kærlig container. Det er i starten især trænerens opgave, men langsomt bidrager deltagerne også. Det kræver dog – efter vores erfaring – træning. Vi er enige med Isaacs (199, s. 24) i, at dialog hører til vores artshistoriske erfaring, men det er vores oplevelse, at det for de fleste er en erfaring, der ligger langt tilbage i bagagen. Majeutiske og dialogiske kompetencer skal trænes til stadighed. De bidrager til at skabe en kærlig container i træningssituationen og til medarbejderinvolvering, kollegial supervision, organisationsudvikling mm. i hverdagen."

[Kristiansen & Bloch-Poulsen, 2000; 284-285]

At de dialogiske færdigheder, forholdemåder og væremåder synes fraværende, bliver til en bestyrket tro på, at det er nødvendigt at træne dem til stadighed. Den oprindelige hensigt var at vise, at de dialogiske antagelser havde hold i virkeligheden, men da virkeligheden synes at pege i modsatte retning, bliver det blot yderligere grund til at træne de dialogiske kompetencer. Hvordan hænger dette sammen? Som jeg har nævnt i en tidligere opgave skal svaret i mine øjne findes i den radikal-humanistiske antagelse om, at vi er blevet fremmedgjorte for os selv og hinanden [Braüner, 2002b]. Den manglende dialog bliver således et "bevis" på, at vi er fremmedgjorte, og at vi har behov for at blive frigjort gennem dialogen, så vi kan blive de dialogiske mennesker, som vi "i virkeligheden" er. Det interessante er, at ved at kombinere forestillingen om mennesket som værende grundlæggende dialogisk med en

²⁷ Jeg vil lige knytte en kommentar til dette "på trods af de bedste hensigter", idet Kristiansen & Bloch-Poulsen gør opmærksom på, at deres undersøgelse "... ikke [er] fænomenologisk, dvs. den siger ikke noget om, hvordan den anden indefra oplever de skift, som kunne iagttage udefra" [Kristiansen & Bloch-Poulsen, 2000; 163] – og andetsteds: "Undersøgelsen er ikke fænomenologisk, og derfor kan vi strengt taget ikke udtale os om, hvorvidt deltagerne oplever den andens kærlige hensigt endsige samhørighed" [Ibid.; 16]. De har således ikke spurgt nærmere ind til "... hensigter og motiver, som vi ikke kender" [Ibid.; 102], hvilket de selv betragter som et kritikpunkt. De kan derfor ikke udtale sig om, hvorvidt det faktisk har været "på trods af de bedste hensigter".



frigørelse/fremmedgørelse-opfattelse, vil en IPOK-forsker/træner/konsulent blive bekræftet i sine antagelser og få legitimeret dialog-træning, lige meget om han/hun finder dialog eller ej:

- Finder man dialog, er det et bevis for, at vi grundlæggende er dialogiske væsner, og at vi derfor bliver mere os selv gennem dialog.
- Finder man ikke dialog, er det et bevis for, at vi er blevet fremmedgjorte, og at vi derfor skal trænes i dialog, så vi kan frigøres og blive dialogiske (igen).

Jeg finder det endvidere interessant, at et af de helt centrale elementer i dialogen handler om, at man sætter spørgsmål ved og problematiserer sit paradigme, forstået som sin grundlæggende måde at forstå og forholde sig til verden på [Kristiansen & Bloch-Poulsen, 2000; 16-17]. Her ser det nemlig for mig ud til, at IPOK-tilgangen ikke sætter spørgsmålstejn ved sit *eget* dialogiske paradigme og sin filosofi om det kærlige, dialogiske menneske, selvom virkeligheden synes at pege i en anden retning. Med til dette hører, at dialogen beskrives som kontrast til rådgivning, overbevisning, diskussion m.m., fordi sidstnævnte er karakteriseret ved, at sandheden typisk er produceret på forhånd; den fremstår som en realitet, der ikke problematiseres, men tages for givet, og som man forsøger at ”sælge” til andre [Ibid.; 17]. Mit kritiske spørgsmål er, om ikke IPOK-tilgangens forestilling om det dialogiske menneske på mange måder er temmelig udialogisk ved at fremstå som en uproblematiseret realitet, som man forsøger at ”sælge” til KT-deltagerne på forskellig vis. Det er muligt, at man i dialogen (via kompetencen perspektivrefleksion) problematiserer hinandens paradigme, men hvor problematiseres dialogens paradigme? Jeg håber som nævnt, at dette speciale netop kan bidrage med en sådan problematisering.

Jeg har i ovenstående argumenteret for, at en træning i dialogiske kompetencer kan ses som magtudøvelse, når man ser det gennem en Foucault-optik. Men hvordan hænger det sammen med IPOK-tilgangens egen magtforståelse? Hvilken magtopfattelse knytter dialogen sig til? Og hvorledes tager denne magtopfattelse sig ud i lyset af et Foucault-perspektiv? Dette skal vi se nærmere på i det efterfølgende.

Magtforståelsen i IPOK

Begrebet ”magt” som sådan dukker kun op enkelte steder i IPOK-litteraturen, nemlig i forhold til den formelle, hierarkiske forskel, der fx er mellem en leder og en medarbejder, når dialogen foregår i en organisatorisk kontekst. Når IPOK fx argumenterer for, at ”... *det er muligt i en kærlig container for en periode at transcendere betydningen af den magtbaserede asymmetri*” [Kristiansen & Bloch-Poulsen, 2000; 21], så er magt i denne forbindelse den form for magt, som er bundet til organisationens hierarkiske struktur. Men magten som emne er på ingen måde fraværende i IPOK-litteraturen, hvis man tager udgangspunkt i begreberne fremmedgørelse/frigørelse, der, som nævnt tidligere, er en af grundstenene i den radikale humanisme²⁸. Den frigørende interesse er bl.a. inspireret af Frankfurterskolens kritiske teori og

²⁸ Jf. afsnittet ”Det radikal-humanistiske udgangspunkt”.



det synspunkt, at den sociale virkelighed ikke er et objektiv, naturgivent fænomen, men at den er historisk skabt og derfor også principielt kan ændres [Ibid.; 262]. I IPOK-tilgangen får begreberne frigørelse og fremmedgørelse imidlertid en lidt anden betydning, fordi de knyttes til den radikale humanisme og interpersonel ansigt-til-ansigt kommunikation:

”Vi adskiller os også ved at have en anden frigørende erkendelsesinteresse, der er funderet i humanistiske idealer om at tage hånd om og få det bedste frem i den anden. Her består frigørelsen i et opgør med den form for fremmedgørelse, som kan siges at forekomme i de selvreferentielle samtaler²⁹, hvor deltagerne – som grundlæggende er subjekter – kan fremstå som objekter for den uproduktive tredie. Overordnet ser vi dette som en udvikling fra at være bundet af fremmedgørelsens objektivering til at være forpligtet på hinanden.”

[Kristiansen & Bloch-Poulsen, 2000; 263]

Vi er grundlæggende subjekter, der er forpligtet på at tage hånd om hinanden, men der kan opstå nogle uproduktive relationsmønstre, *uproduktive tredier*, der nærmest får sit eget liv og sætter sig bag om ryggen på kommunikatorerne som en skjult styring, der nærmest pr. automatik får det dårligste frem hos alle parter og forhindrer udvikling – og det er dette, der forstås som fremmedgørelsen [Kristiansen & Bloch-Poulsen, 1997; 95, 98; Kristiansen & Bloch-Poulsen, 2000; 174]. De uproduktive tredier og fremmedgørelsen er især tydelige i den organisatoriske kontekst, der synes at være præget af selvreferentielle, ikke-dialogiske samtaler som rådgivning, overbevisning, diskussion m.m., fremfor en dialogisk, næstekærlig indstilling, hvor man tager hånd om hinanden og udvikler sine ressourcer/potentialer i fællesskab. Opgaven for en IPOK-konsulent bliver derfor at bidrage til at skabe en kærlig container i organisationskonteksten, så det bliver muligt at frigøre deltagerne fra den organisatoriske fremmedgørelses objektivering, så de igen kan fremstå som subjekter, der er forpligtet på hinanden [Kristiansen & Bloch-Poulsen, 2000; 174-175, 279].

En negativ, repressiv magtforståelse?

Ud fra ovenstående ser IPOK-tilgangen ud til at være knyttet til en negativ og repressiv magtforståelse. Det er en forståelse af et grundlæggende frit, kærligt, dialogisk menneske, fyldt med potentialer og ressourcer – en opfattelse af et autentisk, virkeligt jeg, der kan komme til udfoldelse i en dialog. Men magten, i skikkelse af den fremmedgørelse, der bl.a. kommer til udtryk i uproduktive relationsmønstre, undertrykker dette dialogiske menneske og forhindrer udvikling. På den ene side har vi det frie, dialogiske menneske, og på den anden side står den repressive magt, der forhindrer det i at udfolde sine ressourcer og sit virkelige, dialogiske jeg. Magt og sandhed/viden står i et eksternt forhold til hinanden.

I tråd med denne repressive, negative magtforståelse, opererer IPOK-tilgangen også med løftet om at frigøre sig fra magtens ydre greb. Ligesom der er uproduktive relationsmønstre, der

²⁹ I selvreferentielle samtaler fungerer den enes paradigme, dvs. ens grundlæggende måder at forstå og forholde sig til verden på, som en skjult styring af samtalen. Dette viser sig eksempelvis ved at ville overbevise, at komme med forklaringer, at komme med løsninger, at afsløre modsætninger hos den anden, at påvise mangler i den andens hidtidige løsninger, osv. [Kristiansen & Bloch-Poulsen, 2000; 24]. Med andre ord en slags diskussions-indstilling fremfor en dialog-indstilling, der som nævnt i introduktionen er kendetegnet ved Share, Dare and Care.



fungerer fremmedgørende og energi-tappende, så er det også muligt, via en udøvelse af de dialogiske kompetencer, at skabe *produktive* relationsmønstre. Disse fungerer *frigørende*, energiskabende og kalder det bedste frem i alle parter, hvormed man reducerer fremmedgørelsens objektivering, fremstår som subjekter, der er forpligtet på hinanden, og hvor man bliver ”... *endnu mere sig selv som personer*” [Kristiansen & Bloch-Poulsen, 2000; 18, 279; Kristiansen & Bloch-Poulsen, 1997; 55, 98]. Den nævnte opfattelse af, at det i en kærlig container er muligt at ophæve betydningen af den magtbaserede asymmetri mellem en leder og en medarbejder og skabe et ligeværdigt møde, indeholder også en opfattelse af dialogen som frigørende kraft, der står i et eksternt forhold til magten. Der ligger således et klart frigørende element i træningen af de dialogiske kompetencer og skabelsen af en kærlig container i organisationskonteksten.

En sådan forståelse giver også IPOK-konsulentens ”talerens fordel”³⁰, fordi man fremstår, for sig selv og/eller deltagerne, som én, der i en vis grad har formået at frigøre sig fra fremmedgørelsen, fordi man efter al sandsynlighed mestrer de dialogiske kompetencer i højere grad end deltagerne. Som studerende har vi ofte fået at vide, at vi skal fungere som rollemodeller for dem, vi træner, ved selv at udøve de dialogiske kompetencer og forsøge at skabe en kærlig container. Vi går foran med et godt eksempel og viser dermed implicit, at den dialogiske ”frigørelse” ligger lige om hjørnet, ligesom vi evt. via oplæg forklarer, hvorledes en træning i de dialogiske kompetencer kan medføre, at man udvikler sig personligt og finder sig selv, skaber samhørighed og fællesskab, får ubrugte ressourcer/potentialer frem i lyset, forbedrer økonomien i organisationerne m.m.

IPOK i lyset af en positiv, produktiv magtforståelse

Men hvordan ser det ud, hvis vi ser på IPOK-tilgangen ud fra et positivt og produktiv magtforståelse, som Foucault argumenterer for? Ud fra en produktiv magtforståelse kan sandhed/viden og magt ikke adskilles. Magten undertrykker ikke viden/sandheden, men *producerer* dem. Dette gælder også sandheden om mennesket, hvilket i IPOK-tilgangens version er, at vi grundlæggende er dialogiske væsner. Det betyder, at magten i lyset af en produktiv magtforståelse *ikke* skal ses som det, der undertrykker og fremmedgør det dialogiske menneske, men snarere som det, der *producerer* forestillingen om et undertrykt dialogisk menneske og de teknikker til frigørelse, der følger i kølvandet på denne forestilling. Jeg mener, at IPOK-tilgangens forestilling om, at vi grundlæggende er dialogiske væsner med en bestemt næstekærlig forholde- og væremåde, og opfattelsen af, at vi kan og bør frigøre dette dialogiske væsen og dets ressourcer via kommunikationstræning, netop kan ses som et eksempel på magtens produktive virkemåde.

Det betyder, at det dialogiske menneske skal ses som både genstand, mål og middel i en magtudøvelse, der søger at legitimere sig i en sandhed om, hvem vi er og bør være. Forestillingen om det dialogiske menneske med dets færdigheder, forholdemåder og væremåder,

³⁰ Jf. afsnittet ”Den produktive magt”.



som IPOK-tilgangen taler om og søger at frigøre, er allerede i sig selv et resultat af en magtudøvelse, der opererer på et andet niveau. Nemlig den form for magtudøvelse, der ligger i at producere en sandhed om mennesket som dialogisk, for derigennem at underkaste deltagerne en subjektiveringsproces gennem en træning i kompetencer, der forsøger at binde dem til en dialogisk forholde- og væremåde, der anses for at være grundlæggende, naturlig og sand. Set gennem en Foucault-optik er dialog ikke vejen til frigørelse fra magten – dialog er netop magtens redskab og resultat. I denne optik kan IPOK-tilgangen efter min mening ses som et eksempel på, hvorledes magten producerer undertrykkende subjektiviteter; i dette tilfælde i form af et dialogisk subjekt med alt hvad det indebærer af færdigheder, forholde- og væremåder.

Ny magtforståelse på vej?

Mens dette speciale har været undervejs er der udkommet en ny bog, *"Dialog og magt i organisationer"* [Alrø & Kristiansen (red.), 2004], i Serie om Interpersonel Kommunikation i Organisationer. Der er tale om en samling artikler, der mere eller mindre kritisk reflekterer over dialogens udfoldelsesmuligheder i en organisatorisk kontekst, der er styret af økonomisk rationalitet og asymmetriske magtforhold [Alrø & Kristiansen (red.), 2004; 5-6]. I mine øjne er bogens tema meget velkomment og relevant, idet jeg også i tidligere opgaver har problematiseret inddragelsen af dialog som særlig samtaleform i en organisatorisk kontekst³¹. Set i forhold til min analyse er artiklen *"Dialog og dialogiske kompetencer – en ny form for magt?"* [Kristiansen & Bloch-Poulsen, 2004] af Kristiansen og Bloch-Poulsen særligt interessant, fordi de, bl.a. inspireret af Foucault, tilsyneladende har ændret magtopfattelse, således at de nu anerkender, at dialog og træning i dialogiske kompetencer også kan være en form for magtudøvelse – en tese, som jeg også tidligere har arbejdet med og argumenteret for [Braüner, 2002b], og som dette speciale arbejder videre med.

"Det er artiklens synspunkt, at dialog og dialogiske kompetencer ikke er et gode i sig selv. Det afhænger af den måde, hvorpå de bruges som magt i relationer og kontekster. Magt forstår vi som både empowerment eller transformation og som constraint, dvs. som udvidelse og som begrænsning af den andens handle- og tænkerum."

[Kristiansen & Bloch-Poulsen, 2004; 12]

De dialogiske kompetencer er altså ikke et gode i sig selv. De kan som magtudøvelse både tjene til at udvide den andens handle- og tænkerum (empowerment/transformation) eller til at begrænse den andens handle- og tænkerum (constraint) – det afhænger af, hvordan de bruges. Eksempelvis nævner Kristiansen og Bloch-Poulsen en situation, hvor en direktør i en medarbejderudviklingssamtale tilsyneladende bruger den dialogiske kompetence empati ved at spørge ind til centrale nøgleord hos medarbejderen, men hvor det efterfølgende kommer frem, at

³¹ På både 8. og 9. semester [Braüner, 2002 & 2003] har jeg problematiseret forsøget på at skabe et trygt, kærligt, tillidsfuldt, ligeværdigt, dialogisk rum, en *kærlig container*, i organisationen, hvor jeg har argumenteret for, at det fx kan få ubehagelige konsekvenser for en medarbejder, hvis han tror, at kærligheden vinder styrkekonkurrencen over de politiske og økonomiske kræfter, som en organisation er præget af. Jeg har således argumenteret for, at det kan være farligt at lade sig rive med af en retorik om kærlighed, åbenhed og ligeværd, og derudfra tro at fx en medarbejdersamtale mellem en leder og en medarbejder er en ligeværdig samtale, hvor alt kan siges. Det ser nu ud til at den problematik, jeg tidligere har gjort opmærksom på, nu også tages op blandt flere af forfatterne i den nye artikelsamling, vil jeg kun kan bifalde.



der lå en skjult dagsorden bag denne spørgen, således at spørgsmålene i virkeligheden skulle ses som en skjult kritik [Kristiansen & Bloch-Poulsen, 2004; 13-14]. Dette viser ifølge Kristiansen og Bloch-Poulsen, hvorledes de dialogiske kompetencer kan bruges som ”pseudo-dialogiske magtteknikker”, og hvorledes de her bruges som en begrænsning af medarbejderens handlerum fremfor en udvidelse [Ibid.; 14]. Kristiansen og Bloch-Poulsen beskriver deres ændring i magtopfattelsen således:

”Vi har tidligere haft den opfattelse, at diskussion havde at gøre med magt i betydningen indskrænkning (constraint) af den andens handlerum, mens dialog havde at gøre med magt- eller herredømme-frihed, som Habermas taler om. Vi opfattede diskussion som en samtaleform, der handlede om ”mig-mod-dig”, ”os-mod-dem” og ”enten-eller”, mens dialog drejede sig om ”vi” og ”både-og”. Hvis dialog endelig skulle kobles med magt, så vi den udelukkende som en form for empowerment, dvs. som udvidelse eller transformation af samtalepartnernes refleksions- og handlerum. Gennem de seneste år er det imidlertid blevet tydeligere for os, at dialoger også må forstås som magt i betydningen constraint. Når vi træner deltagere i dialogiske kompetencer kan det ses som udøvelse af denne form for magt.”

[Kristiansen & Bloch-Poulsen, 2004; 15]

Jeg bifalder, at IPOK-tilgangen er gået væk fra at se dialogen som entydig positiv og magt-ophævende/frigørende til en mere nuanceret opfattelse af, at dialogen også kan betragtes som en form for magt. IPOK-tilgangen har her tilsyneladende taget en Foucault-inspireret magtforståelse til sig ved at se dialogen som en form for magtudøvelse, der både kan være positiv og produktiv (empowerment/transformation) og negativ, repressiv (constraint) - det afhænger af den måde, de dialogiske kompetencer bruges på, hvorvidt der er tale om empowerment eller constraint [Ibid.; 30]. Med andre ord synes min nuværende analyse at være blevet ”overhalet indenom”, idet Kristiansen og Bloch-Poulsen nu ser organisationsudvikling gennem dialog i lyset af en Foucaultiansk magtforståelse. Eller gør de?

Det er min opfattelse, som jeg vil uddybe her, at IPOK-tilgangen kun *tilsyneladende* har taget en Foucaultiansk magtforståelse til sig, og at de således stadig er helt eller delvist knyttet til en negativ, repressiv magtforståelse. For selvom dialogen nu ikke længere står i et modsætningsforhold til magt, så bliver der, som jeg læser artiklen, arbejdet med en opdeling i en ”god magtudøvelse” og en ”dårlig magtudøvelse”. Bruges dialog og de dialogiske kompetencer ”rigtigt”, dvs. forbundet med en bestemt indre måde at forholde sig til den anden på og med en bestemt medmenneskelig indstilling, kan det føre til udvidelse af den andens handle- og tænkerum og dermed empowerment/transformation. I denne forbindelse ses dialogen som en ”god” form for magtudøvelse. Men de dialogiske kompetencer kan også bruges ”forkert”, nemlig som overfladiske, strategisk-taktiske, manipulerende, pseudo-dialogiske magtteknikker, der begrænser/indskrænker den andens handle- og tænkerum, hvilket kan ses som en ”dårlig” form for magtudøvelse. Så godt nok er ”god dialog” vs. ”dårlig magt” erstattet af ”god, dialogisk magt” vs. ”dårlig, dialogisk magt”, men denne ændring i terminologi ændrer ikke på, at IPOK *indholdsmæssigt* stadig arbejder med en opfattelse af på den ene side en ”god”, frigørende magt i form af empowerment/transformation, der udvider den andens handle- og tænkerum, og på den anden side en ”dårlig”, fremmedgørende magt i form af constraint, der fungerer som en begrænsning af den andens handle- og tænkerum.



Men, kunne man indvende, er det ikke netop det, der ligger i Foucaults opdeling mellem en negativ, repressiv magt og en positiv, produktiv magt – altså en ”dårlig” (negativ) og undertrykkende (repressiv) magt overfor en ”god” (positiv/produktiv), frigørende magt? Nej, her er der en misforståelse af Foucault, hvis man betragter opdelingen mellem negativ, repressiv og positiv, produktiv magt som en opdeling mellem en dårlig/uhensigtsmæssig magtudøvelse og en god/hensigtsmæssig magtudøvelse. Positiv og negativ er i denne forbindelse *ontologiske* værdier, dvs. hvorvidt magten ses som noget, der *frembringer/skaber* noget, eller om den ses som en art ”anti-energi”, noget der *fjerner, afviser*, m.m. – der er *ikke* tale om *normative/moralske* værdier, således at positiv skal forstås som noget godt/noget man bør gøre, og negativ skal forstås som noget dårligt/noget man ikke bør gøre. Foucault arbejder ikke med sådanne normative opdelinger. Ligeledes skal ”produktiv” heller ikke forstås som noget ”godt”, hvilket ellers er common sense-forståelsen af ordet. Tværtimod, fristes man næsten til at sige, idet Foucaults kritiske analyser, som nævnt, i høj grad er rettet mod magtens produktivitet, forstået som en produktion af sandheder om verden og os selv, hvorigennem det moderne menneske underkastes³². Således kan Foucaults beskrivelser af magtens produktive karakter, som fx den franske hermafrodit Alexina Barbins tragiske skæbne, ikke just opfattes som ”god magtudøvelse”.

For mig at se skal dialog som magtudøvelse forstås på et helt andet niveau, hvis man vælger at lade sig inspirere af Foucaults magtforståelse. Som jeg læser det, har IPOK-tilgangen ganske vist ladet sig inspirere i forhold til at forstå dialog og dialogiske kompetencer som en form for magtudøvelse – men idet de stadig ser denne magtudøvelse som enten god eller dårlig, som frigørende eller fremmedgørende, som empowerment/transformation eller constraint, alt efter hvorvidt man bruger de dialogiske kompetencer ”rigtigt” (kommende indefra i en kærlig hensigt) eller ”forkert” (som overfladiske, pseudo-dialogiske teknikker), så er IPOK i mine øjne *stadig* indenfor den repressive magtforståelse, som Foucault betragter som en indsnævret forståelse, der ikke er i stand til at begribe de magtmekanismer, der er på spil i det moderne samfund³³. Eller hvad værre er, så er der efter min mening fare for, at Foucaults advokeren for at se på magtens positive og produktive karakter bliver indhyllet i en repressiv magtforståelse, således at dialog og dialogiske kompetencer beskrives som *produktive og positive* forstået som gode, frigørende, udvidende m.m., hvis de bruges ”rigtigt” – men at de også kan være *negative og repressive* forstået som dårlige, undertrykkende, fremmedgørende, begrænsende, hvis de bruges ”forkert”.

Som beskrevet i afsnittet ”Den produktive magt” skal magtens positive og produktive karakter forstås på et helt andet plan, nemlig som en produktion af sandhed/viden, der baner vejen for teknikker til at forandre, udvikle og konstruere bestemte ”individtyper” – hvilket Foucault betragter som en underkastelse af subjektet, en subjektivering. Hos Foucault ses den negative, repressive magtforståelse, som et led i underkastelsen, fordi den giver indtryk af, at der ligger en sandhed hinsides magten (som fx det dialogiske menneske), som man så kan og bør frigøre på forskellig vis (fx gennem KT/dialog). Men hos Foucault er en sådan sandhed ikke fri af magten;

³² Jf. afsnittet ”Den produktive magt”.

³³ Jf. afsnittet ”Den produktive magt”.



den er netop en af magtens virkninger, et resultat af dens produktivitet og et element i underkastelsen af det moderne menneske³⁴. Det vil derfor efter min mening være i direkte modstrid med Foucaults magtforståelse og det kritiske formål, hvis begreberne om negativ, repressiv og positiv, produktiv magt tillægges et normativt indhold, for herigennem at bruges i en argumentation for og legitimering af ”god”, dialogisk magtudøvelse og konstruktionen af det dialogiske menneske.

Der kan være mange årsager til, at Kristiansen og Bloch-Poulsen synes at bruge Foucaults magtforståelse på ovenstående måde. Det kan muligvis skyldes, at Foucaults magtopfattelse ændrer sig i løbet af forfatterskabet, således at IPOK måske tager udgangspunkt i en anden periode end jeg – fx den tidligere Foucault, hvor han efter eget udsagn stadig tog udgangspunkt i en traditionel, negativ og repressiv magtopfattelse. En anden mulig forklaring kunne være, at Foucaults begreber sættes ind i en common sense-forståelse og den allerede eksisterende forståelsesramme hos IPOK, hvilket medfører, at begreberne får en ny, utiltænkt betydning. Jeg tænker her på, hvad Foucault mener, når han lægger vægt på ikke blot at se magt som negativ og repressiv, men også som positiv og produktiv. Hvis man så som IPOK i forvejen bruger begreberne positiv og produktiv som noget ”godt”³⁵, kan det netop komme til at fremstå således, at Foucault argumenterer for, at der godt nok findes ”dårlig” magtudøvelse, men at der også findes ”god” magtudøvelse, og at vi så skal stræbe efter det sidstnævnte. Dette er som nævnt ikke tilfældet, og jeg antager at kompleksiteten i magtopfattelsen og en common sense-forståelse af opdelingen negativ/repressiv og positiv/produktiv er baggrunden for denne misforståelse³⁶.

Med baggrund i ovenstående, mener jeg, at der stadig er god grund til at analysere på IPOK-tilgangens dialogbegreb i lyset af en Foucault-inspireret magtforståelse. Det vil *ikke* være en magtforståelse, der ser dialogen som vejen til frigørelse fra magten, eller en forståelse der stiller en god, dialogisk magt (empowerment, transformation, udvidelse af handle- og tænkerum) overfor en dårlig, dialogisk magt (constraint, begrænsning). Det vil *ikke* være et forsøg på at bruge Foucault som et led i en argumentation for en ”god, dialogisk magtudøvelse” med udgangspunkt i en humanistisk funderet sandhed om det dialogiske menneske og dets kompetencer. En sådan brug af Foucaults magtforståelse vil efter min mening være yderst

³⁴ Jf. afsnittet ”Den produktive magt”.

³⁵ Fx at kunne give *produktiv* feedback, at skabe et *produktivt*, gensidigt møde, at de *produktive* tredier bringer det bedste frem i hinanden, at skabe en *positiv* eller *produktiv* refleksionsrytme, en *positiv* understrøm af kærlig rummelighed, at have et *positivt*, ressourceorienteret menneskesyn, og vellykkede dialoger bliver betegnet som *produktive* dialoger.

³⁶ Det skal siges, at Kristiansen og Bloch-Poulsen nævner, at deres ”dialog med Foucault” er del af et igangværende projekt, der skal omhandle konflikter og magt i arbejdsgrupper og organisationer. Det kan således være, at denne dialog ikke har været i gang tilstrækkelig længe til at være opmærksom på Foucaults særlige brug af begreberne. Jeg har her desuden en antagelse om, at Kristiansen og Bloch-Poulsen har ladet sig inspirere af en upubliceret 9. semesters artikel skrevet af en mine medstuderende på IPOK-linien, der også har forsøgt at inddrage Foucault i forhold til kommunikationstræning. Jeg har læst denne opgave, og kan konstatere, at den netop bygger på ovenstående misforståelse af Foucault, således at der argumenteres for, at KT kan ses som en produktiv og positiv magtudøvelse i forståelsen ”god magtudøvelse”. Opgaven peger endda på muligheden for at se Foucaults magtanalytik som en dialogisk metode. Jeg vil ikke hænge min medstuderende ud (derfor nævnes vedkommende ikke ved navn her), men blot påpege, at misforståelsen af magtbegrebet netop fører til en forståelse af Foucault som fortæller for at udøve magt på en positiv/produktiv måde, fremfor en negativ/repressiv måde, hvilket mildest talt er en fejlfortolkning af Foucault, hvis kritiske analyser, som nævnt, i høj grad er rettet mod at problematisere magtens produktivitet. Hvis Kristiansen og Bloch-Poulsen derfor har ladet sig inspirere af denne opgave, kunne det være en forklaring på ovennævnte (mis-)forståelse. I så fald håber jeg, at dette speciale kan bidrage til, at en sådan forståelse bliver udfordret.



problematiske, idet jeg som nævnt mener, at Foucaults magtanalytik netop er rettet mod at kritisere sådanne opfattelser og den magtudøvelse, der følger i kølvandet på dem.

På baggrund af ovenstående uklarheder finder jeg det hensigtsmæssigt og nødvendigt her at få uddybet, hvad Foucaults mål med sin magtanalytik egentlig er. Hvad er målet, hvis det ikke er at frigøre? Hvad er målet, hvis det ikke er at argumentere for en ”god” magtudøvelse? Hvad er det egentlig, kritikken skal rettes mod? Med udgangspunkt i denne uddybning vil jeg ligeledes søge at præcisere og konkretisere mit eget mål og efterfølgende fokus i specialet.

Præcisering af Foucaults mål med magtanalysen

Formålet med Foucaults kritiske, genealogiske analyser er ikke at producere en alternativ sandhed eller en ny, mere korrekt viden, men at udfordre vanetænkning og tilsyneladende indlysende sandheder om mennesket – i det hele taget at ”... *blotlægge og bekæmpe de magtvirkninger, der er knyttet til de diskurser, der i vores samfund har bemægtiget sig status som videnskaber og dermed ”sandheder”*” [Heede, 2002; 49-50; Townley, 1994; 2].

”Foucaults på én gang filosofiske og politiske bestræbelse går derfor ikke ud på at finde sandheder eller erstatte tidligere fejl med sande alternativer (...). Foucaults nutidsdiagnoser søger derimod at afdække de herskende sandheders mulighedsbetingelser, magttilknytning, reelle virkemåder og evt. svage, sårbare punkter. Sandheden om mennesket er ikke en forudsætning for dets befrielse, men et konkret objekt i Foucaults forskning. Han interesserer sig ikke for en sandheds sandhed, men for dens funktion i magtvidens-totaliteten.”

[Heede, 2002; 44]

Målet er at skabe rum for nytænkning og omtænkning, at åbne op for debat og skabe et forum for moddiskurser, at levere ”filosofiske fragmenter”, som måske kan bruges af grupper eller individer i deres egne lokale, politiske kampe [McHoul & Grace, 1995; 85; Townley, 1994; 17; Heede, 2002; 9, 45, 143, 148]. Men Foucault leverer ingen ”sand vej”, ingen idealistisk filosofi om menneskets befrielse, ingen konkrete handlingsanvisninger eller almengyldige moralregler, vi alle kan og bør følge. Ifølge Foucault er den intellektuelles rolle ikke at fungere som rådgiver; den intellektuelle kan analysere de specifikke magtmekanismer, der er på spil, og dermed ”kortlægge slagmarken”, men det er op til ”de kæmpende” selv, hvordan de vil udnytte denne strategiske viden i deres politiske kampe [Heede, 2002; 13].

Som nævnt mener Foucault ikke, at man kan frigøre sig fra magten. Magtrelationerne er dybt rodfæstede i den sociale neksus, og at forestille sig et samfund uden magt kan kun være en abstraktion - men det betyder ikke, at de magtrelationer, der er etableret, eller den magtudøvelse, der finder sted, skal ses som hverken nødvendig eller uforanderlig [Foucault, 1982; 222-223; Heede, 2002; 141]. Det er derfor i Foucaults øjne en permanent politisk opgave at undersøge og problematisere de gældende magtrelationer og deres konsekvenser, og heri ligger en mulighed for forandring. Ved fx at problematisere de grundlæggende sandheder om, hvem vi er, og hvordan vi bør være, og vise deres magt/videns-tilknytning, åbnes der op for muligheden for at udfordre og modsætte sig disse sandheder og deres politiske effekter [Townley, 1994; 8, 16-17]. Så skal man endelig snakke om en ”frihed” hos Foucault, så er det ikke en negativ, repressiv ”frihed



fra”, men snarere en ”frihed til”; friheden til at modsætte sig og distancere sig fra diverse magtvidensproducerede menneskebilleder, der søger at klassificere, kategorisere og definere hvem vi er [Townley, 1994; 146; Heede, 2002; 145-146]. Foucaults opfattelse af mennesket som et kulturelt og historisk produkt og afvisningen af en essentiel, grundlæggende, menneskelig natur åbner her op for en interessant dimension, nemlig muligheden for *selv* at skabe, forme, konstruere, hvem vi er [Townley, 1994; 146]. Som Dag Heede skriver i sin Foucault-introduktion:

”Mennesket er tomt hos Foucault, men det er netop påpegningen af dette gabende - og for mange truende - tomrum der udgør incitamentet til eksistentiel kreativitet og kamp mod undertrykkende subjektiveringer.”

[Heede, 2002; 148-149]

Foucault antyder altså, at selvet bør være et individuelt projekt, men han kommer ikke med nogen løsning på, hvorledes dette projekt kan og skal foregå – det synes at være op til den enkelte³⁷.

Men hvordan kan man så undersøge, problematisere, udfordre og evt. modsætte sig de gældende magtrelationer, de sandheder, der trækkes på, og deres politiske effekter? Her mener Foucault som nævnt, at magten skal forstås, undersøges og evt. kritiseres med udgangspunkt i de vidensbaserede teknikker, hvorigennem den udøves overfor individet i hverdagen³⁸. Analysen skal altså rettes mod ”the how of power”, dvs. en fokus på hvorledes magten konkret udøves, hvilke ”bittesmå mekanismer”, taktikker og teknikker den gør brug af i formningen/underkastelsen af individet. *”To understand power in its materiality, its day to day operation, we must go to the level of the micropractices, the political technologies in which our practices are formed”* [Dreyfus & Rabinow, 1982; 185]. Med udgangspunkt i disse uddybninger vil jeg nu præcisere og konkretisere mit eget mål og efterfølgende fokus i specialet.

Præcisering af mit mål med magtanalysen

Inspireret af Foucault søger jeg heller ikke at producere en alternativ sandhed, der så skal erstatte den dialogiske sandhed – fx at mennesket i *virkeligheden* er ikke-dialogisk. Målet er snarere at undersøge og problematisere den ”dialog-diskurs”, repræsenteret ved IPOK-tilgangen, som jeg betragter som værende en del af en overordnet HRM-diskurs³⁹. Mit mål er ligeledes at åbne op for debat og skabe et forum for moddiskurser - især for de, der undervises og trænes i de dialogiske kompetencer, fordi det er min opfattelse (og erfaring gennem praksis), at den

³⁷ Jeg er ambivalent på dette punkt, for selvom jeg ligesom Foucault er skeptisk overfor at blive pålagt en sandhed om, hvem jeg er, og hvordan jeg bør være, så mener jeg, at der også er problematikker forbundet med at ”konstruere sig selv”. Jeg mener ikke, at man kan have et samfund, hvor hver enkelt opfinder sine egne normer og værdier. Faktisk ligger det i selve ordet *samfund*, der betyder ”sammenkomst” og ”det at finde sammen” [Politikens Nudansk Ordbog, 1992], at der er noget fælles, man samles om, og jeg mener, at dette indbefatter nogle fælles normer og værdier. Og her kan det i mine øjne ikke undgås, at nogle normer og regler pådannes, for at vi overhovedet kan leve sammen. Som Dag Heede skriver, så synes socialisation at være mere eller mindre lig med fortabelse i Foucaults fremstilling [Heede, 2002; 24], men så kan man spørge, om det ikke er nødvendigt med en vis grad af ”fortabelse”, når man indgår i et fællesskab? Det vil jeg mene, og dette vil i nogle tilfælde betyde at den ”eksistentielle kreativitet” har nogle grænser i et praktisk fællesskab. Men det betyder ikke, at de gældende normer og værdier ikke skal kunne problematiseres.

³⁸ Jf. afsnittene ”Magt som udøvelse” og ”Den produktive magt”.

³⁹ Jf. afsnittet ”Introduktion”.



dialogiske diskurs er utrolig vanskelig at problematisere. Det skyldes efter min mening, at den knytter sig til en kærligheds-retorik og en fremhævelse af sig selv som et modsvar til magt (eller den nyeste version: en hensigtsmæssig, god, dialogisk magt i forhold til en uhensigtsmæssig, dårlig, dialogisk magt)⁴⁰, hvilket gør det uhyre svært at italesætte de magtmekanismer, som dialogen i mine øjne knytter sig til. For hvem kan åbenlyst sige, at de er imod dialog og ”menneskeligt ligeværd”? Hvem kan åbenlyst modsige kravet om at være kærlig og at ville den anden det bedste? Hvem ønsker ikke at udnytte sine ressourcer og potentialer bedst muligt? Hvem ønsker ikke at frigøre sig, blive mere sig selv og udvide sit tænke- og handlerum? Her mener jeg, at der er behov for at inddrage en magtforståelse, der kan undersøge og problematisere de magtmekanismer, der er forbundet med den dialogiske magtudøvelse.

Gennem en problematisering af de dialogiske sandheder og en analyse af de specifikke magtmekanismer, der er forbundet med træningen af dialogiske kompetencer, ønsker jeg at forbedre muligheden for at udfordre og evt. modsætte sig denne magtudøvelse uden at blive kategoriseret (implicit eller eksplicit) som ikke-kærlig, egocentrisk og fremmedgjort. Hvorvidt man vælger at bruge min analyse som udgangspunkt for en modstand mod den dialogiske magtudøvelse, eller hvorvidt man vælger at godtage/tilslutte sig de dialogiske sandheder og/eller lade sig præge af den dialogiske magtudøvelse, er ikke det væsentlige. Det væsentlige for mig er, at muligheden for dette valg foreligger – og det er i dette lys, kritikken skal ses⁴¹.

Analytisk har jeg indtil videre fokuseret på de sandheder, det ”dialogiske paradigme” er baseret på, og hvorledes disse sandheder legitimerer undersøgelsen, formningen og forandringen af deltagerne gennem kommunikationstræning. Jeg har således bevæget mig på et *abstrakt* niveau, men en Foucaultiansk magtanalytik er også yderst *konkret*, idet den som nævnt retter blikket mod ”the *how* of power”, dvs. analyse af hvorledes magten konkret udøves overfor individet og subjektiverer/underkaster det.

Jeg vil derfor i næste del af specialet, der går under overskriften ”*Magtteknologier*”, søge at identificere og ”blotlægge” de specifikke magtmekanismer og teknikker, der er på spil i træningen og udøvelsen af de dialogiske kompetencer. Det er således et forsøg på at besvare problemformuleringens spørgsmål om, hvorledes den dialogiske magtudøvelse foregår, og konsekvenserne heraf. I forsøget på at beskrive de konkrete magtmekanismer og teknikker, der er på spil, inddrager jeg to overordnede magtformer og deres teknikker, nemlig *disciplinering* og *bekendelse*, som Foucault beskriver som værende centrale elementer i underkastelsen af individet i det moderne, vestlige samfund. Det er såkaldte magtteknologier, som Foucault undersøger i værkerne ”*Overvågning og straf*” [Foucault, 2002] og ”*Viljen til viden*” [Foucault, 1994] i form af historiske analyser, der beskriver disse magtformers historiske udvikling og transformering i det vestlige samfund. Min interesse for disse magtteknologier er dog ikke historisk. Mit formål med inddragelsen af disse magtteknologier er at bruge dem som fokuspunkter i en analyse af træning i og brug af dialogiske kompetencer. Karakteristisk for

⁴⁰ Jf. afsnittet ”Ny magtforståelse på vej?”.

⁴¹ Jf. desuden ”Specialets forståelsesramme” og det kritiske perspektiv.



Foucault bliver man som læser ikke præsenteret for nogen sammenhængende teori om disse magtteknikker; det er noget, man selv må stykke sammen og udtrække ”mellem linierne” i de historiske analyser. Den første halvdel af afsnittet består således i en sådan ”sammenstykning”, der samtidig tjener som teoretisk fremstilling af magtformerne disciplinering og bekendelse, hvorefter jeg i anden halvdel bruger denne fremstilling som udgangspunkt for en analyse. Jeg håber på denne måde at kunne konkretisere og præcisere, hvorledes den dialogiske magt udøves, set i lyset af en Foucault-inspireret magtforståelse.



Magtteknologier

I værkerne ”*Overvågning og straf*” [Foucault, 2002] og ”*Viljen til viden*” [Foucault, 1994] identificerer Foucault to magtformer og deres teknikker, som hver især har indtaget en central plads i det moderne, vestlige samfund. På overfladen handler ”*Overvågning og straf*” om den historiske udvikling fra pinestraf til fængselsstraf, men genstanden for undersøgelsen er i lige så høj grad *disciplinering*, som er en magtform, der har til formål at skabe ”føjelige kroppe”. Ligeledes kan ”*Viljen til viden*” umiddelbart læses som en redegørelse for udviklingen af en særlig diskurs omkring menneskets seksualitet, men det er også identificeringen af en særlig magtteknologi, nemlig *bekendelsen*, der er ”... en af den vestlige verdens højest vurderede teknikker for produktion af sandhed” [Foucault, 1994; 66].

Værkerne kan begge ses som genealogier over det moderne subjekt, hvor ”*Overvågning og straf*” primært har fokus på de processer, hvorigennem det moderne individ konstrueres som et objekt for viden, mens ”*Viljen til Viden*” primært omhandler de processer, hvorigennem det moderne individ konstruerer sig selv som subjekt ved at blive bundet til en bestemt identitet. I begge tilfælde er der ifølge Foucault tale om processer, der underkaster og former individet ved at knytte det til en bestemt viden:

“For Foucault, power operates on individuals in two ways. It objectivises them through making them objects of knowledge – that is, they become known ‘objectively’, and thereby able to be managed in a particular way – or they become subjectified. They are presented with an image of themselves, an identity, which then becomes the basis of their self-knowledge. Both provide the basis for individuals to modify or change their behaviour.”

[Townley, 1998; 199]

Dette er hovedsageligt et analytisk skel, idet objektivering og subjektivering som nævnt tidligere er tæt forbundne⁴². Man kan lidt forenklet sige, at forskellen ligger i, hvorvidt denne viden om individet søges på ”overfladen”, hvor sandheden pålægges individet ”udefra” ved hjælp af teknikker til observation og undersøgelser for herigennem at afrette individet - eller om denne viden søges ”i dybden”, hvor sandheden om individet kommer ”indefra” gennem teknikker til selvransagelse og selvrefleksion for herigennem at ændre individets selvforståelse [Townley, 1994; 107, 109-110]. Lad os først se på magtteknologien *disciplinering*.

Disciplinering

I ”*Overvågning og straf*” [Foucault, 2002] undersøger Foucault den historiske udvikling fra pinestraf til fængselsstraf. Det er umiddelbart en analyse af den moderne strafferationalitet, men det er også (og måske i højere grad) en analyse af fremkomsten, udviklingen og spredningen af

⁴² Eksempelvis beskriver Foucault historisk, hvorledes den sindssyge og den kriminelle konstrueres som persontyper med en særlig natur, der bliver genstand for videnskabelige undersøgelser og diverse tekniske indgreb – de udsættes for *delingsteknikker*, der deler subjektet i sit selv og/eller deler det fra andre subjekter (fx de normale og lovlydige); de *objektiveres* og herigennem påvirkes også hvorledes de opfatter sig selv og andre som subjekt(er) [Foucault, 1982; 208; Townley, 1994; 12]. Jf. desuden afsnittene ”Foucault og sandheden om mennesket” samt ”Den produktive magt”.



en specifik ”magtteknologi”, nemlig *disciplinen*. Fængslet er valgt som primær genstand for Foucaults analyse, fordi det er her disciplinen viser sig i sin mest eksplicitte og ”rene” form, men de disciplinære teknikker kan findes i hele samfundslegemet: *”Fængslet er blot en lidt streng kaserne, en skole uden overbærenhed, et dunkelt værksted, men strengt taget er der ikke nogen kvalitativ forskel”* [Foucault, 2002; 251]. Historisk set har dele af de disciplinære teknikker eksisteret hver for sig og på forskellig vis i klostrene, i hæren og på værkstederne, men i løbet af det 17. og 18. århundrede finder de sammen i en generel metode, der efterhånden spredte sig til hele samfundslegemet – og det i en sådan grad, at Foucault taler om ”det disciplinære samfund” [Ibid.; 226].

Disciplinen er en magtform, der søger at etablere sig i de mest centrale og mest produktive dele af samfundet (som fx virksomheder, militæret og vidensinstitutioner), hvor den ikke erstatter andre magtformer, men infiltrerer sig blandt dem, tjener som mellemlid, forbinder dem med hinanden, forlænger dem og tillader *”... at føre virkningerne af magten helt ned til de mindste og fjerneste elementer”* [Ibid.; 228, 233]. Det er dog ikke sådan, at disciplinens teknikker er bundet til bestemte institutioner eller statsapparatet:

”»Disciplinen« kan hverken identificere sig med en institution eller med et apparat. Den er en form for magt, en udøvelsesmåde, der omfatter en hel samling af instrumenter, teknikker, metoder, anvendelsesniveauer og formål. Den er en magts »fysik« eller »anatomi«, en teknologi.”

[Foucault, 2002; 232]

Det er tale om små, diskrete og anonyme teknikker og metoder, en ”mikrofysik” for magten, der uden at vække større opsigt bliver almindelig overalt på fx skoler, fabrikker, hospitaler og kaserner, hvor de *”... tillader en nøjagtig kontrol med kroppens funktioner, som sikrer en konstant underkastelse af dens kræfter og pålægger den et føjeligheds-nyttighedsforhold; det er dem, som man kalder en ”disciplin”* [Ibid.; 153]. Disciplinen har til formål at skabe *føjelige kroppe*, dvs. at anvende, forandre, udvikle og/eller forme individerne i en sådan retning, at man på én og samme gang forøger individets styrke, kræfter og evner, dvs. dets nytteværdi, samtidig med at man formindsker risikoen for at denne potentielt politisk farlige styrkeforøgelse resulterer i ulydighed:

”Disciplinen frembringer da nogle lydige og trænede kroppe, nogle »føjelige« kroppe. Disciplinen øger kroppens styrke (i form af økonomisk nytte) og mindsker de selv samme kræfter (i form af politisk lydighed). Kort sagt: den dissocierer kroppens magt. Den gør på den ene side kroppen til en »evne«, en »kapacitet«, som den forsøger at øge, og den vender på den anden side energien om, dvs. den kraft, som kunne være resultatet af den, og skaber herudaf et strengt underordningsforhold (...) [M]an [kan] også sige, at den disciplinære tvang i kroppen etablerer en tvangsmæssig forbindelse mellem en forøget evne og en forøget beherskelse.”

[Foucault, 2002; 154]

Disciplineringen er altså rettet mod kroppen, som gøres til genstand for manipulering med det formål at gøre den mere nyttig ved på én gang at gøre den til en produktiv og en underkastet



krop⁴³. Kroppen indføres i et politisk felt, hvor ”... [m]agtrelationerne har et umiddelbart greb om den:(...) omringer den, præger den, dresserer den, straffer den, tvinger den til at arbejde, får den til at følge visse ceremonier og afkræver den visse tegn” [Ibid.; 40]. Disciplinen er rettet mod en beherskelse og forøgelse af kroppens kræfter ved at arbejde med detaljen (fx bestemte bevægelser, fagter, holdninger, hurtighed og adfærd) gennem præcise øvelser; både for at bearbejde de enkelte elementer (fx en bestemt bevægelse eller bestemt form for adfærd), men også for at arbejde med elementernes ”økonomi”, dvs. deres interne organisation og samlede effektivitet (fx hvorledes en række bevægelser kan sættes samme på en mere effektiv måde) - ligesom processen og bearbejdningen foregår under konstant overvågning i en eller anden form [Ibid.; 152-153]. Gennem disciplineringen ”... indsættes menneskelegemet i et magtmaskineri, der gennem søger det, dekonstruerer det og sætter det sammen på sine egne nye præmisser” [Heede, 2002; 95]. Her opstår samtidig behovet for en mere præcis og omfattende viden omkring det individ, der er genstand for disciplineringen:

”Den moderne disciplinære magtgennemsyning af menneskelegemet i alle dets detaljer fungerer i tæt samspil med vidensproduktionen omkring selvsamme menneske; magtens disciplinering og analyse af individet (...) danner grobund for fremvæksten af de videnskabelige »discipliner« (igen med alle denne gloses associationer) omkring det moderne individ, »humanvidenskaberne«. (...) Videnstilegnelsen og -produktionen virker på den anden side tilbage på magten, som den tilbyder forbedrede eksistensbetingelser. Et indgående kendskab til mennesket er klart en forudsætning for dets effektive disciplinering.”

[Heede, 2002; 104]

Individet, dets krop og ”sjæl” analyseres ned til den mindste detalje; det gøres i stigende grad til genstand for viden, hvorefter denne vidensproduktion forbedrer muligheden for at anvende, forandre, udvikle og/eller forme individerne i en ønsket retning. Som nævnt er det Foucaults opfattelse, at de sandheder og den viden magten producerer (fx psykologisk viden om den kriminelles ”natur”), samtidig er med til at ”producere” individet (ved at skabe en kriminel ”identitet”, som så legitimerer en bestemt ”afretning”): ”Disciplinen »fremstiller« individerne. Den er den specifikke teknik for en magt, som på en gang opfatter individerne som genstande og som instrumenter for sin magtudøvelse” [Foucault, 2002; 186].

I tråd med Foucaults opfattelse af magten som værende produktiv, så er disciplinen også et modtræk til det ”gamle” princip om ”opkrævning-voldsmagt”, der bunder i en forståelse af magtmekanismerne som værende negative og repressive, og udtryk for suverænenes vilje (hvadenten det er en konge, en stat, en mester, en forælder eller anden ”magtindehaver”) – en magtform, der udfolder sig i al sin ”magt og væld” overfor den undertrykte og afkræver dets lydighed. I stedet arbejder disciplinen ud fra et princip om ”mildhed-produktion-profit” ved at installere sig i produktionsapparatet og øge dets udbytte – og her skal produktion forstås i bred forstand, hvad enten dette ”produktionsapparat” er fabrikken (der producerer varer/ydelser), skolen (der producerer viden og færdigheder), hæren (der producerer ødelæggelseskraft) eller

⁴³ Her er det igen vigtigt at holde sig for øje, at Foucaults begreb om kroppen ikke skal forstås som noget ”fysisk” overfor fx noget ”psykisk”. Begge dele er i princippet med i Foucaults minimalistiske kropsbegreb. Eller rettere; det at vi siger, at vi har en psyke, der så står i modsætningsforhold til den fysiske krop, er i Foucaults øjne en magtproduceret sandhed og kan ikke tjene som endegyldigt grundlag for forståelsen [jf. ”Den produktive magt”].



hospitalet (produktionen af sundhed) [Foucault, 2002; 236-237]. Disciplinen beskrives således som en magtform, ”... som på snigende vis objektiviserer de undergivne og skaber en viden om dem snarere end at udfolde alle de pompøse tegn på suveræniteten...”, og som ved hjælp af ”... bitte små tekniske opfindelser (...) [gør] det muligt at gøre mangfoldighedernes nytte større ved at mindske ulemperne ved den magt, som netop må styre dem for at kunne gøre dem nyttige” [Ibid.; 238]. Det er denne mere anonyme, beskedne, økonomisk beregnende magtform, der ifølge Foucault langsomt men sikkert har invaderet suverænitetsformerne, modificeret deres mekanismer og sat sine egne disciplinære procedurer igennem i de mest produktive dele af samfundet ved hjælp af sine ”bitte små tekniske opfindelser” [Ibid.; 186]. Men hvad er det så for små tekniske opfindelser? Hvad er det konkret for nogle teknikker, som den disciplinære magtform benytter sig af i underkastelsen af det moderne subjekt?

Den disciplinære magts succes skyldes uden tvivl brugen af enkle instrumenter: Den hierarkiske overvågning, den normaliserende sanktion og deres kombination i en procedure, som er særlig for den, nemlig undersøgelsen.”

[Foucault, 2002; 186]

Lad os se nærmere på disse ”instrumenter” og deres rolle i disciplineringen af individerne for senere i analysen at undersøge, hvorvidt IPOK-tilgangen gør brug af sådanne magtteknikker i træningen af de dialogiske kompetencer.

Den hierarkiske overvågning

For at en effektiv disciplinering kan finde sted, kræves der et apparat, hvor individerne kan inddeles og synliggøres gennem en kontinuerlig overvågning.

”Udøvelsen af disciplinen forudsætter et apparat, som er tvingende i kraft af overvågningen. Et apparat, hvor de teknikker, der gør det muligt, skaber nogle magtvirkninger, og hvor tvangsmidlerne til gengæld klar synliggør dem, hvorpå de anvendes”

[Foucault, 2002; 187]

Den hierarkiske overvågning er en magtteknik, der i første omgang kræver en rumlig indretning eller arkitektur, som fremmer muligheden for overvågning og observering af individernes adfærd. Den oprindelige og ideelle model for en sådan indretning er militærleiren, hvor den nøjagtige opdeling og placering af gader, telte, indgange, m.m. er indrettet på en sådan måde, at soldaterne er udsat for en effektiv og konstant overvågning [Foucault, 2002; 187-188]. Her er ingen tykke mure og lukkede døre, men derimod ”... gennemtænkte åbninger, massive rum og tomrum, passager og gennemsigtighed” [Ibid.; 188]. Men den hierarkiske overvågning spredte sig efterhånden til bl.a. skoler, hospitaler og fabrikker, som indrettes på en sådan måde, at eleverne, patienterne eller arbejderne udsættes for en finere og finere inddeling og overvågning, som fungerer som et ”mikroskop for adfærden”; et apparat til observation, registrering og afretning – en ”magts optik” [Ibid.; 189].

”Der udvikler sig da et helt problemfelt omkring en arkitektur, som ikke længere blot er perfekt at kigge på (paladsets pragt), eller til at overvåge et ydre rum (fæstningens geometri), men til at synliggøre dem, der befinder sig i den. Mere generelt omkring en arkitektur, som vil være en operator i omformningen af individerne: påvirke dem, som



den huser, påvirke deres opførsel, føre magtens virkninger ned til dem, skabe en viden om dem og ændre dem.”

[Foucault, 2002; 188]

Den hierarkiske overvågning udvikler sig yderligere som teknik i sit møde med det voksende industrielle apparat, hvor overvågningen bliver en integreret del af produktionsapparatet i et forsøg på at mindske problemer som fx dovenskab, sabotage, bedrageri, inkompetence og dårlig arbejdsudførelse; i det hele taget adfærd, som har (eller kan få) negative økonomiske konsekvenser for virksomhederne. Den disciplinære funktion kobles her sammen med en økonomisk funktion, og der opstår et behov for at få overvågningen integreret på en sådan måde, at den er tilstrækkelig diskret til ikke at bremse eller være til hindring for den aktivitet, der skal disciplineres, men i stedet øger dens produktive funktion og mulige resultater [Ibid.; 190]. For at optimere det disciplinære opsyn indføres der ”stedfortrædere” for mesteren, ejeren, direktøren eller ledelsen i form af specialiseret personale (fx vagter, kontrollanter og værkførere), der er hierarkisk differentieret fra arbejderne, og som kan fungere i rollen som observatører og ”afrettere” i en konstant overvågning og kontrol af arbejderne:

”Der er nu tale om en intensiv og kontinuerlig kontrol. Den foregår under hele arbejdsprocessen, og den vedrører ikke - eller ikke kun - produktionen (dens natur, omfanget af råvarer, anvendte instrumenttyper, produkternes dimensioner og kvalitet), men den inddrager menneskenes aktivitet, deres kunnen, deres måde at gøre det på, deres hurtighed, deres iver og deres opførsel. (...) I takt med at produktionsapparatet bliver større og mere komplekst, i takt med at antallet af medarbejdere og arbejdsdelingen øges, bliver kontrollen mere nødvendig og vanskeligere. Overvågningen bliver da en bestemt funktion, men skal være en integreret del af produktionsprocessen og skal også ledsage den i dens fulde længde. Man kan da ikke undvære specialiseret personale, der konstant er tilstede, og som er forskelligt for arbejderne.”

[Foucault, 2002; 190]

Med andre ord bliver overvågningen ”... en afgørende økonomisk faktor i den udstrækning, at den på en gang er en intern del af produktionsapparatet og en specifik del af den disciplinære magt” [Ibid.; 191]. Princippet føres videre i skolerne, hvor der sker en specificering af overvågningen og en integrering i forhold til pædagogikken ved at lade nogle af eleverne (som regel de dygtigste) påtage sig en rolle som observatører, instruktører, repetitører m.m.; roller, hvor disse elever både udfører en pædagogisk og overvågende funktion [Ibid.; 191-192]. Den overvågende funktion får altså samtidig en pædagogisk rolle gennem indførelse af ”underlærere”, der, med udgangspunkt i en anden hierarkisk status end den menige elev, går ind og underviser, retter fejl, noterer problemer, oplærer nyttilkomne i skolens øvelser osv. – alt sammen for på en gang at øge kontrollen og effektiviteten af disciplineringen:

”Vi har her skitsen til en institution af typen ”indbyrdes undervisning”, hvor tre procedurer er integreret i samme system: den egentlig undervisning, indlæring gennem selve udøvelsen af den pædagogiske aktivitet og endelig en gensidig og hierarkiseret overvågning. En defineret og reguleret overvågningsrelation er en central del af undervisningspraksis: ikke som en tilknyttet eller tilstødende del, men som en iboende mekanisme, der øger dets effektivitet.”

[Foucault, 2002; 192]



Ifølge Foucault får den hierarkiserede, kontinuerlige og funktionelle overvågning langsomt men sikkert, diskret men med betydelig vægt, spredt sig til stadig flere områder i løbet af det 18. og 19. århundrede, hvor skolerne og de større fabrikker er eksempler på sådanne områder. Her organiserer den hierarkiske overvågning sig som ”... *en automatisk og anonym mangesidet magt*” [Ibid.; 193], hvor der ikke nødvendigvis er tale om fx en chef/underviser, der overvåger arbejderne/eleverne, men hvor overvågningen integreres i systemet i form af fx ”arkitekturen” eller specielt uddelte roller, hvilket gør overvågningen mere permanent, mere anonym, mere diskret, mere omfattende og mere effektiv:

”Den organiserer sig også som en automatisk og anonym mangesidet magt (...). Magten i disciplinens hierarkiserede overvågning besiddes ikke som en ting, den overføres ikke som en ejendom. Den fungerer derimod som et maskineri. Hvis det er sandt, at den pyramidale organisation giver den en »chef«, så er det hele apparatet, som producerer »magt« og inddeler individerne i dette permanente og kontinuerlige felt. Hvilket tillader den disciplinære magt på en gang at være absolut indiskret, eftersom den er overalt og altid vågen, eftersom den ikke i princippet efterlader nogen skyggezone, og eftersom den uophørligt kontrollerer selv dem, der har til opgave at kontrollere, og absolut »diskret«, thi den fungerer permanent og for en stor del i stilhed. Disciplinen holder »gående« en relationel magt, som understøtter sig selv gennem sine egne mekanismer, og som erstatter den spektakulære manifestation med et uafbrudt sammenspil af tilrettelagte overvågende blikke.”

[Foucault, 2002; 192-193]

Den normaliserende sanktion

En anden central teknik i disciplinen er den normaliserende sanktion, der ifølge Foucault bliver et vigtig instrument for magten fra slutningen af den klassiske tidsalder [Foucault, 2002; 200]. Den normaliserende sanktion er en form for straffemekanisme, som indføres på de områder, der falder udenfor lovenes store straffesystem. Det er en form for ”mikro-straf”, der er rettet mod at gøre selv de mindste og tilsyneladende ligegyldige dele af adfærden strafbar i tilfælde af, at denne adfærd afviger fra en fastsat norm/regel:

”På værkstedet, i skolen, i hæren råder der en hel mikro-strafferet omkring tiden (komme for sent, fravær, afbrydelse af arbejdet), aktiviteten (uopmærksomhed, forsømmelighed, manglende iver), væremåde (uhøflighed, ulydighed), talen (snak, frækhed), kroppen (»ukorrekt« holdning, forbudte fagter, urenlighed) og omkring seksualiteten (ubluferdighed, uanstændighed). På samme tid bruger man som straffe en hel række af subtile fremgangsmåder, der går fra lettere fysisk afstraffelse til mindre afsavn og små ydmygelser.”

[Foucault, 2002; 194]

Den normaliserende sanktion tager udgangspunkt i en bestemt regel eller norm, der fx kan være fastsat gennem en lov, et program, et reglement el.lign., og som herefter fungerer som enten en minimumstærskel, et gennemsnit, der skal respekteres eller som et optimum, som man skal forsøge at tilnærme sig [Ibid.; 195, 199]. Herigennem bliver det muligt at placere individerne i forhold til, i hvor høj grad de overholder reglen og/eller efterlever normen, ligesom det bliver muligt at identificere de individer, der ikke overholder reglen/efterlever normen. Ved at indføre



standarder for en ”passende” adfærd bliver det samtidig også muligt at straffe og korrigere adfærd, der afviger fra den indførte norm/regel:

”Det, som henfører under det disciplinære straffesystem, det er ulydigheden, alt det, som ikke svarer til reglen, alt det, som fjerner sig fra den, afvigelserne. Nonkonformismens ubestemte område er strafbart: Soldaten begår en ”fejl”, hver gang han ikke når det påkrævede niveau. Elevens ”fejl” er lige så vel som en mindre overtrædelse en manglende evne til at løse sine opgaver.”

[Foucault, 2002; 195]

”Fejl” er altså i denne forbindelse adfærd, der afviger fra den fastsatte norm, og ”straffen” i de disciplinære systemer har så til formål at fungere som en afretningsmekanisme gennem eksempelvis gentagne øvelser og intensiveret indlæring, indtil den ønskede adfærd er opnået [Ibid.; 195-196]. I modsætning til et juridisk straffesystem, der opererer med en binær opdeling mellem det forbudte og det tilladte, så opererer den normaliserende sanktion indenfor et spektrum mellem en negativ og en positiv pol, mellem gode og dårlige værdier, hvor *”... [a]l adfærd befinder sig indenfor feltet af gode og dårlige karakterer, gode og dårlige point”* [Ibid.; 196]. Det giver samtidig mulighed for at differentiere og hierarkisere individerne i forhold til deres placering inden for dette spektrum, hvilket tjener flere formål; nemlig at *”... markere afvigelserne, hierarkisere kvaliteterne, kompetencerne og evnerne, men også at straffe og belønne”* [Ibid.; 197]. Det bliver muligt for individerne at måle sig selv og hinanden i forhold til de fastsatte værdier, og det giver mulighed for at differentiere de ”gode” og de ”dårlige” individer fra hinanden, alt efter hvorvidt deres evner/kompetencer/adfærd ligger tættest på den positive eller negative pol. På denne måde fungerer individernes rang, status eller kompetenceniveau som belønning eller straf i sig selv alt efter deres placering i ”norm-hierarkiet”, og der lægges et pres på individerne til at korrigere deres adfærd og væremåde i den ønskede retning

Et andet træk ved den normaliserende sanktion er, at den på én gang individualiserer og totaliserer: *”I en vis forstand gennemtvinger normaliseringsmagten en homogenisering, men den individualiserer også, idet den gør det muligt at måle afvigelserne, bestemme niveauerne, fastlægge specialerne og gøre forskellene nyttige ved at justere dem i forhold til hinanden”* [Foucault, 2002; 200]. På den ene side defineres en fælles regel eller norm, som alle individerne kan placeres i forhold til, og på den anden side bliver dette fælles holdepunkt grundlaget for en sammenligning, vurdering og hierarkisering af de enkelte individer: *”Den moderne normaliseringsmagt søger dog ikke at ensrette subjekterne til forskelsløse zombier; den gør noget langt mere effektivt: definerer de vilkår, som de individuelle forskelle manifesteres ud fra. Hermed former den subjekternes individualiteter ud fra sine egne disciplinære og disciplinerende præmisser”* [Heede, 2002; 103]. Lad os opsummere på ovenstående karakteristika ved den normaliserende sanktion via dette Foucault-citat:

”Den [normaliserende sanktion] iværksætter fem helt adskilte operationer: sætte handlinger, præstationer, den enkeltes opførsel i forhold til en helhed, som på en gang er et sammenligningsfelt, et differentieringsrum og princippet for en regelfølge. Differentiere individerne i forhold til hinanden og som en funktion af denne regel for helheden - hvad enten man så lader den virke som en minimumstærskel, som et gennemsnit, der skal respekteres, eller som et optimum, som man skal forsøge at tilnærme sig. Måle i kvantitative termer og hierarkisere i værditermer individernes evner, niveau og »natur«.



Lade tvangen ved den konformitet, der skal realiseres, udspille sig igennem denne »valoriserende« målestok. Endelig skal man optegne den grænse, som definerer forskellen i forhold til alle forskellene, det anormales ydre grænse (...). Det evigt straffende element, som går igennem alle punkter og kontrollerer alle tidspunkter i de disciplinære institutioner, sammenligner, hierarkiserer, homogeniserer og udelukker. Med et ord: den normaliserer.”

[Foucault, 2002; 199]

Eksamenen

Eksamenen eller undersøgelsen⁴⁴ er det ritual for magten, der kombinerer hierarkiets overvågende teknik og sanktionens normaliserende teknik, og som forbinder en bestemt form for magtudøvelse med en bestemt form for vidensdannelse [Foucault, 2002; 201, 203]:

”Eksamenen kombinerer hierarkiets overvågende teknik og sanktionens normaliserende teknik. Det er et normaliserende blik, en overvågning, der gør det muligt at kvalificere, klassificere og straffe. Den etablerer blandt individerne en gennemsigtighed, hvorigennem man differentierer og sanktionerer dem. Det er derfor, at eksamenen i alle disciplinære apparater er højst ritualiseret. I den mødes magtens ceremoni og erkendelsens form, magtutfoldelsen og etableringen af sandheden. I hjertet af de disciplinære procedurer viser den, hvorledes de underkastede opfattes som objekter og objektiveres. Sammenføje af magtforhold og vidensrelationer får i eksamenen sin synlige form.”

[Foucault, 2002; 201]

Eksamenens teknik er for Foucault en af de helt store opfindelser fra den klassiske periode. En teknik som især humanvidenskaberne har taget til sig, og som har spredt fra psykiatrien til pædagogikken, fra diagnosen af sygdomme til ansættelse af arbejdskraften, men som samtidig er en teknik, der tilsyneladende er blevet overset af videnskabshistorikerne:

”... [M]en hvem skriver den mere generelle, mere utydelige, men også mere afgørende historie om ”eksamenen” – om dens ritualer, dens metoder, dens medvirkende og deres roller, samspillet mellem spørgsmål og svar, dens karakter og klassifikationssystemer? Thi til denne snævre teknik er der knyttet et helt vidensområde, en form for magt.”

[Foucault, 2002; 201]

Det er en teknik, der producerer viden om mennesket og samtidig underkaster det gennem denne viden. Magt og viden forudsætter som nævnt hinanden, og eksamenen er ifølge Foucault et eksempel på, hvorledes magt og viden går hånd i hånd i en disciplinering af individerne. Gennem en kombination af den hierarkiske overvågning og den normaliserende sanktion beskrives eksamenen som et centralt element *”... i de procedurer, som konstituerer individet som et resultat af og genstand for magten, som resultat af og genstand for viden”* [Ibid.; 208]. Foucault nævner tre centrale procedurer i eksamens teknik, nemlig 1) en omvending af

⁴⁴ I den danske oversættelse af ”Overvågning og Straf” skiftes der jævnligt mellem ordene ”eksamenen” og ”undersøgelsen” til at beskrive det samme begreb, *examen*. Jeg antager, at det skyldes den forvirring, der opstår ved at examen på fransk både dækker over ”eksamination” i snæver forstand og ”undersøgelse” i bredere forstand (en tak til Dag Heede for at gøre opmærksom på dette [Heede, 2002; 103]), og at Foucault (som sædvanlig) spiller på denne dobbelte betydning af ordet. Resultatet er, at oversættelsen ikke konsekvent bruger enten det ene eller det andet, hvilket kan forvirre. Jeg vil i det efterfølgende primært bruge ”eksamenen” som oversættelse, men her bør læseren være opmærksom på, at eksamenen både kan forstås snævert (som fx eksaminering/prøver i skolen) og bredt (som fx en undersøgelse af patienter på et hospital).



synlighedsforholdet mellem magten og dens objekter, 2) en inddragelse og fiksering af individet i et dokumentarisk felt, og 3) at gøre hvert individ til et ”tilfælde”, der på én gang udgør en genstand for viden og et holdepunkt for magt. Lad os se nærmere på disse procedurer.

Magten der ser, uden at blive set

For det første vender eksamenen op og ned på synlighedsforholdet mellem magtudøvelsen og magtens objekter. Igen sammenligner Foucault med den traditionelle magtform, der er karakteriseret ved en suveræn, hvor magten gør sig synlig og udfolder sig i al sin kraft som en slags ”trumf” over sine undersåtter [Foucault, 2002; 203-204]. De som magten udøves på, magtens objekter, forbliver i skyggen og bliver kun i øjeblikke gjort synlige i kraft af det genskær, som magtens lys kaster af sig; det er magten og dens udøvelse, der er i fokus, mens objekterne for magten glider i baggrunden. De ceremonier, der knyttes til denne traditionelle magtform, er præget af triumferende opvisninger af suverænenes magt. Heroverfor virker den disciplinære magt ved at gøre sig selv usynlig, og i stedet bringe objekterne for magten, individerne, frem i lyset og sætte dem i centrum for en konstant synlighed for herigennem at opretholde individerne i deres underkastelse [Ibid.; 203]. Den disciplinære magts ceremoni kan ses som en ”prægtig eksamen”, hvor den suveræne magt ikke viser sig direkte, men hvor magtens virkninger udfolder sig gennem sit blik på de ”læselige og lydige” kroppe, som magten udøves på [Foucault, 2002; 204]:

”Eksamenen er den teknik, hvorved magten i stedet for at udsende tegn på sin magt, i stedet for at påtvinge subjekterne sit mærke, fanger det i en objektiveringsmekanisme. I det rum, som den dominerer, viser den disciplinære magt i al væsentlighed sin magt ved at lægge objekterne til rette. Eksamenen udgør denne objektiveringsceremoni.”

[Foucault, 2002; 203-204]

Et ”arkitektonisk” eksempel på ovenstående er *Panopticon*, som Foucault bruger som metafor for den moderne magt og dens særlige blik. Panopticon var i år 1791 englænderen Jeremy Bentham's plan for, hvordan den ideelle institution skulle se ud. Kort fortalt gik princippet ud på at have en ringformet bygning opdelt i rum/celler (hvor fx den sindssyge, fangen, arbejderen eller eleven kunne opholde sig), og et tårn placeret i centrum, hvorfra det var muligt at overvåge samtlige ”indsatte” [Ibid.; 217ff]. Panopticon var konstrueret således, at en enkelt opsynsmand kunne stå i tårnet og se samtlige indsatte, men ved hjælp af særlige modlysteknikker kunne de indsatte ikke se, hvorvidt de blev overvåget eller ej. Pointen er, at den sindssyge, fangen, arbejderen eller eleven skal have en permanent bevidsthed om, at de kan være overvåget, og at de derfor hele tiden må leve op til den standard for adfærd, der er blevet fastsat. Det overvågende blik internaliseres i den overvågedes psyke som et slags ”overjeg”, hvorved behovet for økonomisk og især politisk belastende kontrolinstanser næsten overflødiggøres [Heede, 2002; 98]:

”Den, der befinder sig i et synsfelt, og som er klar over det, tager magtens tvang på sig. Han lader den spontant virke på ham selv. Han indskriver i sig selv den magtrelation, hvori han selv spiller begge roller. Han bliver oprindelsen til sin egen underkastelse. Af samme grund kan den ydre magt lette sig for sin fysiske tyngde. Den stræber mod det ukorporlige, og jo mere den nærmer sig denne grænse, desto mere er disse virkninger konstante, dybtliggende, indvundet en gang for alle og uophørligt videreført: en evig sejr, som undgår enhver fysisk konfrontation, og som altid er givet på forhånd.”

[Foucault, 2002; 219-220]



Selvom Panopticon som projekt tilsyneladende blev forkastet, så er det Foucaults påstand, at princippet lever i bedste velgående i de moderne magtformer, eksempelvis gennem eksamenens disciplinære teknik, hvor den på diskret vis muliggør underkastelse og effektiv kontrol.

Fiksering i et netværk af skrift

Et andet kendetegn ved eksamenens teknik er, at den inddrager individerne i et dokumentarisk felt og placerer, fanger og fikserer dem i et netværk af skrift i form af dokumenter, rapporter, statistikker, journaler, registre m.m. [Foucault, 2002; 205]. Det sker gennem metoder til identifikation, signalement og beskrivelse og kan fx ses i form af hospitalernes forsøg på at genkende de syge, følge sygdommenes udvikling, vurdere behandlingens effektivitet, opdage nye sygdomstilfælde og begyndende epidemier m.m., eller undervisningsinstitutionernes forsøg på at beskrive den enkeltes evner, niveau, kompetencer, kapaciteter m.m. Disse skriftlige og dokumentariske metoder, som ledsager eksamineringen, åbner op for øgede muligheder for sammenligninger, klassificeringer, dannelsen af kategorier, udregning af gennemsnit m.m.

Gennem eksamenen konstitueres individet som en genstand/et objekt, der kan beskrives og analyseres med det formål at fastholde det til dets særegne træk, dets særlige udvikling og dets særlige evner, kapaciteter og kompetencer [Ibid.; 206-207]. Gennem en øget viden opnås en øget specifikation. Samtidig giver de mange undersøgelsesdata mulighed for at konstituere et sammenlignende system, der giver mulighed for at placere, sammenligne og differentiere de enkelte individer i forhold til de samlede beregninger. På denne måde virker denne disciplinære teknik på én og samme gang individualiserende og totaliserende, som beskrevet i forbindelse med den normaliserende sanktion. For Foucault er dette en form for magtudøvelse, som producerer en viden om individet og samtidig binder individet til denne viden og herigennem subjektiverer/underkaster individet.

Individet som "tilfælde"

I forlængelse af ovenstående, er eksamenen en procedure, der gør hvert individ til et "tilfælde", der på én gang udgør en genstand for viden og et holdepunkt for magt [Foucault, 2002; 207]. Som vi husker, er det en pointe hos Foucault, at magt og viden implicerer og forudsætter hinanden, og et omfattende og detaljeret kendskab til individet er en klar forudsætning for dets effektive disciplinering⁴⁵. Hver enkelt individ gøres til et "tilfælde", der skal beskrives, vurderes, måles og sammenlignes med andre, og som man så evt. skal afrette, normalisere, genrejse eller udelukke [Ibid.; 207]. Denne fokus på individet som et særligt tilfælde skal igen ses i kontrast til tidligere, hvor en nøje beskrivelse af et individ, dets liv og dets gerninger, var en ære tildelt de få og "magtfulde":

"At blive betragtet, observeret, fortalt med alle detaljer, fulgt dag for dag af en uafbrudt skrift var et privilegium. Et menneskes krøniker, beretningen om hans liv, hans historiografi, der skrives i løbet af hans liv, var en del af magtens ritualer. Men de disciplinære

⁴⁵ Jf. afsnittet "Disciplinering".



fremgangsmåder vender dette forhold om, sænker tærsklen for den individualitet, der kan beskrives, og gør denne beskrivelse til et kontrolmiddel og en beherskelsesmetode.”

[Foucault, 2002; 208]

I den moderne, disciplinære magt er individualiseringen nedadgående og rettes i højere grad mod de, hvorpå magten udøves [Ibid.; 208-209]. Således er den kriminelle, den (sinds-)syge og barnet i højere grad genstand for eksamenens omhyggelige, detaljerede og dokumenterede undersøgelser end den lovlydige, den sunde, den normale og den voksne, hvilket Foucault sætter i forbindelse med psykologiens indtræden på den videnskabelige scene:

I et disciplinært system er barnet mere individualiseret end den voksne, den syge mere end det sunde menneske, den sindssyge og forbryderen mere end den normale og ikke-forbryderen. Det er i hvert fald mod de første, at alle de individualiserende mekanismer er vendt i vores civilisation. Når man vil individualisere det sunde, normale og lovlydige voksne menneske, så er det herefter altid for at spørge ham om, hvor meget barn der endnu er i ham, hvilken hemmelig galskab han er grebet af, hvilken fundamental forbrydelse han har villet begå. Alle videnskaber, analyser eller praksisser med roden »psyko-« har deres plads i denne historiske omvending af de individualiserende procedurer.”

[Foucault, 2002; 209-210]

Opsamlende kan man sige, at eksamenen skal ses som et centralt element i disciplineringen af individer ved at kombinere hierarkisk overvågning og den normaliserende sanktion for herigennem at konstituere individet som et resultat af og genstand for magten, som et resultat af og genstand for viden. Det er en magtform, der ifølge Foucault fanger individerne i en objektiveringsmekanisme for herigennem at underkaste det. Det er en magtform, der søger sin virkning gennem et overvågende blik, der optimalt set internaliseres i de overvågede, så de tager magtens tvang på sig og underkaster sig dens virkninger – uden brug af direkte tvang og den risiko for modstand, som denne ville medføre. Det er en magtform, der beskriver, analyserer, vurderer, inddeler og klassificerer individet, producerer en omhyggelig, detaljeret viden om det, og lader denne viden være udgangspunkt for yderligere undersøgelse og intervention. Individet gøres til et ”tilfælde”, der skal undersøges i dybden, både for at finde og fastholde dets særlige træk, evner, kompetencer og kapacitet (individualisering), og for at kunne sammenligne og placere individet i forhold til en helhed af individer og data om dem (totalisering). Eksamenen er et ritual, der forbinder en bestemt form for vidensdannelse med en bestemt form for magtudøvelse.

Fra overfladen til dybden...

Som vi har set i ovenstående, så fokuserer Foucault i ”*Overvågning og Straf*” [Foucault, 2002] på de magtmekanismer, der konstituerer individet som objekt for viden og ”afretter” det ved hjælp af disciplinære teknikker, som den hierarkiske overvågning, den normaliserende sanktion og kombinationen af dem; eksamenen. Individet som objekt er baseret på ”overflade-viden”, hvor sandheden er, som den fremstår for andre gennem observation og undersøgelser. I ”*Viljen til viden*” [Foucault, 1994] retter Foucault sin fokus mod de magt- og vidensprocesser, hvor individet konstituerer sig selv som subjekt. Det er en proces, hvor der, via teknikker til selvransagelse og selvrefleksion, produceres en viden om individet, som efterfølgende bliver en del af dets



selvforståelse og identitet. Individet som subjekt er knyttet til en opfattelse af sandhed som noget, der ikke umiddelbart kan ses; en skjult hemmelighed, der ligger dybt begravet i individet, og som de overfladiske objektiverings-teknikker (som fx den hierarkiske overvågning, normaliserende sanktion og eksamenen) ikke kan få adgang til. Det er en antagelse om en sandhed, en viden, der ligger gemt i individet (fx i underbevidstheden eller som indre kerne), men som kan frigøres og bringes frem i lyset ved hjælp af en bestemt magtteknologi, nemlig *bekendelsen*. I bekendelsens magtstruktur kommer sandheden ikke ”udefra/ovenfra” garanteret af en (bedre-)vidende autoritet, men snarere ”indefra/nedefra” fra individet selv, ”... *som et afæsket, påkrævet ord, der gennem en eller anden bydende tvangsforanstaltning får glemslens sejl til at sprænges*” [Foucault, 1994; 70]. Jeg vil nu se nærmere på bekendelsen, som den beskrives af Foucault, for senere at analysere på, hvorvidt og hvorledes en træning og udøvelse af dialogiske kompetencer kan siges at gøre brug af denne magtform.

Bekendelse

I ”*Viljen til viden*” [Foucault, 1994] tager Foucault udgangspunkt i den gængse opfattelse af seksualitet som værende en ahistorisk, akulturel, biologisk essens i mennesket, hvorefter han søger at vise, at seksualitet snarere er en kulturel konstruktion knyttet til udviklingen af en bestemt historisk diskurs. Han er især kritisk overfor forestillingen om en undertrykt seksualitet; en dunkel, hemmelig sandhed om kønnet, som magten undertrykker, men som via særlige teknikker kan sættes i tale og herigennem frigøres. I Foucaults øjne er denne repressions-tankegang blot en magtstrategisk afledningsmanøvre, der skal dække over, at seksualiteten selv er en undertrykkende forestilling fremfor en emanciperbar essens, og at de frigørende teknikker i virkeligheden er instrumenter for magten [Heede, 2002; 110-111]⁴⁶:

”Faktisk drejer det sig snarere om selve produktionen af seksualiteten. Denne må ikke opfattes som noget naturgivet, der så skulle være forsøgt kuet med magt, den må heller ikke opfattes som et dunkelt område, der lidt efter lidt afdækkes ved hjælp af viden. Seksualiteten er navnet, man kan hæfte på en historisk installation: ikke en nedefra kommende realitet, som magtudøvelsen med vanskelighed får greb om - men et stort netværk, på hvis overflade stimulationen af legemet, intensiveringen af lystfølelserne, incitamentet til talen, udformningen af erkendelse, forstærkningen af kontrol og modstand, altsammen kombineres igennem omfattende videns- og magtstrategier.”

[Foucault, 1994; 111-112]

Men ligesom i tilfældet med ”*Overvågning og straf*”, der umiddelbart handler om fængslets fødsel, men som snarere er en afdækning af en disciplinær magtteknologi, så er analysen af seksualitetens historien i ”*Viljen til viden*” også en analyse af fremkomsten, udviklingen og spredningen af en magtteknologi, nemlig *bekendelsen*, der ifølge Foucault er ”... *blevet en af den vestlige verdens højest vurderede teknikker for produktion af sandhed*” [Foucault, 1994; 66]. En produktion af sandhed, der ifølge Foucault er bundet til udøvelsen af magt.

⁴⁶ Jf. desuden afsnittet ”Den produktive magt” og Foucaults beskrivelse af den repressive magtforståelse.



Fra religiøs til videnskabelig og generel teknologi

Ifølge Foucault har de vestlige samfund haft bekendelsen som et af de vigtigste ritualer til produktion af sandhed siden det 13. århundrede [Foucault, 1994; 65]. Hvor bekendelsen i starten udelukkende var tilknyttet den religiøse sfære i forbindelse med kristendommens bodspraksis, udvikler bekendelsen sig og integreres i det 18. århundredes pædagogik og det 19. århundredes lægevidenskab, hvor fx psykoanalysen gør brug af den. [Ibid.; 71, 136]. Bekendelsen er nu ikke blot rettet mod det, som subjektet ønsker at skjule, ”... *men også det, som er skjult for subjektet selv og kun brudstykkevis kan komme frem i lyset, gennem et bekendelsesarbejde hvori den udspørgende og den udspurgte fra hver deres side deltager*” [Ibid.; 74]. Integreret i en videnskabelig diskurs bliver bekendelsen ikke længere et spørgsmål om at sikre individets frelse ved at sige sandheden om sine inderste (syndige) tanker og følelser, men tildeles nu også en terapeutisk og helbredende funktion: ”*Hvis den fremsiges i rette tid og til den rette, af den der på én gang sidder inde med den og er ansvarlig for den, helbreder sandheden*” [Ibid.; 76].

Foucault nævner fx, hvorledes bekendelsen om ens seksualitet flyttes fra en religiøs til en klinisk kontekst i det 19. århundrede, hvor bekendelsen kombineres med eksamenens teknikker til registrering, klassificering og opdeling – bl.a. ved at definere og fastslå seksualitetens normalitet og ”sande natur”, og derudfra undersøge og identificere ”... *patologiske processer, som følgelig påkaldte terapeutiske eller normaliserende indgreb*” [Ibid.; 77]. Seksualiteten ”installeres” som en umiddelbart skjult, hemmelig sandhed, der omgærdes med intens snakkesagelighed, nysgerrighed og opfordring til at individet åbner sig, bekender, står frem og springer ud – det er en installation, der sikrer magtvidensinstanserens adgang til subjekternes indre, og som samtidig medfører, at individet lærer at se sig selv som et seksuelt subjekt [Heede, 2002; 112].

Individet deltager på denne måde aktivt i videns- og sandhedsproduktion om sig selv; en produktion, der inddrager ”... *a new dimension of extracting knowledge of, or from, the individual, by recognizing the importance of the confession to access the reasons why someone behaves as they do*” [Townley, 1994; 134-135]. Når først de inderste tanker og følelser er italesat gennem bekendelsen, bliver det desuden muligt at vurdere og bedømme det sagte i forhold til en norm (fastsat af fx videnskaben eller religiøse institutioner), og herigennem åbne muligheden for intervention – ikke nødvendigvis i kraft af en ydre autoritet, men i lige så høj grad gennem ”selv-disciplinering”. Således kan selv den mest private og intime selvrefleksion og selvransagelse knyttes til overvågning, normalisering, afretning og kontrol.

Fra sit religiøse udgangspunkt og senere integrering med en videnskabelig diskurs, har bekendelsens teknik ifølge Foucault spredt sig til stadigt flere dele af samfundet, og det i en sådan grad at vi er blevet ”... *et i høj grad bekendende samfund*” [Foucault, 1994; 66]:

”Bekendelsens virkninger er blevet vidt udbredte: indenfor retsplejen, medicinen, pædagogikken, i familierne, kærlighedsforholdene; under de mest dagligdags omstændigheder og de højtideligste ritualer: man bekender sine forbrydelser og sine synder, man bekender sine tanker og sine begær, man bekender sin fortid og sine drømme, man bekender sin barndom, man bekender sine sygdomme og elendigheder; man bestræber sig på med størst mulig nøjagtighed at sige det, det falder vanskeligst at sige; man bekender offentligt og privat, til sine forældre, til sine opdragere, til sin læge, til dem man elsker, til



sig selv gør man, af lyst og af nød, endelig de bekendelser, der umuligt kan gøres overfor andre, ja man gør endog disse bekendelser til bøger. Man bekender - eller man tvinges til at bekende. Når bekendelsen ikke kommer umiddelbart eller pålægges af indre imperativ, bliver den aftvunget; man afdækker den i sjælen eller haler den ud af legemet. (...) I vesten er mennesket blevet et bekendende dyr."

[Foucault, 1994; 66-67]

Den "Anden"

Som nævnt er bekendelsen kendetegnet ved, at der, i det mindste i tanken, er en "Anden" til stede, der i magtforholdet indtager rollen som den, der forlanger, pålægger, værdsætter bekendelsen, som den der træder ind og tilgiver, trøster, dømmer eller straffer, og den som hjælper individet med at overvinde vanskelighederne med at bringe den skjulte sandhed frem i lyset – og jo større disse vanskeligheder er, jo mere sand antages den viden, som frembringes, for at være [Foucault, 1994; 69-70; Townley, 1994; 111]. Den Anden indtager typisk i kraft af sin erfaring og ekspertise en analytisk, fortolkende rolle, hvor han/hun har til opgave at tyde det sagte og afgøre, hvori sandheden består – men det er i sidste ende det bekendende subjekt selv, der må afgøre, hvorvidt han/hun kan vedkende sig denne sandhedsfortolkning [Foucault, 1994; 75; Dreyfus & Rabinow, 1982; 180]. Men selvom det altså er den bekendende, der i sidste ende fastlægger sandheden, så er det ikke ham/hende, der ifølge Foucault er den dominerende part i bekendelsens magtudøvelse:

"Til gengæld befinder dominationsinstansen sig ikke hos den, der taler (thi det er ham, der er tvunget), men hos den, der lytter og tier; ikke hos den, der er bekendt med og nævner svaret, men hos den, der spørger og ikke formodes at vide besked. Og denne sandhedstale virker faktisk ikke hos ham, der modtager den, men hos ham, den aftvinges."

[Foucault, 1994; 70]

Den Anden tillægges således en afgørende betydning i forhold til den sandhedsproduktion og de magtvirkninger, som er knyttet til bekendelsen.

Den frigørende bekendelse

Ifølge Foucault er vores opfattelse af, at sandheden kan frembringes gennem selvrefleksion/selvransagelse og bekendelse af sine tanker og handlinger, efterhånden blevet en så naturlig, selvfølgelig, selvindlysende og tiltalende tankegang, at vi ikke betragter bekendelsen som et udtryk for magt – tværtimod:

"Forpligtelsen til tilståelse bliver nu meddelt os fra en række forskellige punkter, den er fremover så fast indpodet i os, at vi ikke længere kan opfatte den som udslag af en magt, som tvinger os, det forekommer os tværtimod, at sandheden i vort allerhemmeligste ikke »søger« andet end at komme for dagen, og at hvis sandheden ikke kommer, er det fordi en tvang holder den tilbage, fordi en magt øver vold mod den, og at den ikke vil kunne artikuleres førend en slags frigørelse endelig indtræffer. Bekendelsen frigør, magten bringer til tavshed; sandheden tilhører ikke et magts rige, men står i et oprindeligt slægtskabsforhold til friheden: dette er altsammen traditionelle temaer i filosofien, som en »sandhedens politiske historie« burde gendrive ved at vise, at sandheden ikke er fri af naturen, (...), men at sandhedsproduktionen er gennemsyret af magtforhold. Bekendelsen er et eksempel på det."

[Foucault, 1994; 67-68]



Bekendelsens teknologi er med andre ord knyttet til den repressive magtforståelse, hvor sandheden står i et modsætningsforhold til magten, hvilket samtidig betyder, at en afdækning af sandheden (via bekendelse) bliver nøglen til frigørelse. Bekendelsen frigør ikke bare sandheden, men også det individ hvori sandheden hviler, idet ”... *alene udtalelsen, uafhængigt af alle dens ydre konsekvenser hos den, der fremfører den, producerer indre modifikationer: udtalelsen uskadeliggør den, der taler, løskøber ham, renser ham, løser ham fra hans fejltagelser, frigør ham og lover ham frelse*” [Foucault, 1994; 69-70]. Men hos Foucault undertrykker magten ikke sandheden – heller ikke sandheden om individet. Magten *producerer* sandhed, også sandheden om individet, og Foucault ser bekendelsen som et eksempel på en sådan produktion af sandhed/viden, der efterfølgende knyttes til det bekendende individ og fungerer som sandhed i han/huns selvforståelse og identitet: ”*Through the act of speaking, the self is constituted, tied to self-knowledge which has been uncovered through prior self-examination. Identity is affirmed at the point of speaking*” [Townley, 1994; 111]. Bekendelsen er et centralt element i formningen af individet som subjekt - en formning, som i Foucaults øjne er gennemsyret af magtforhold.

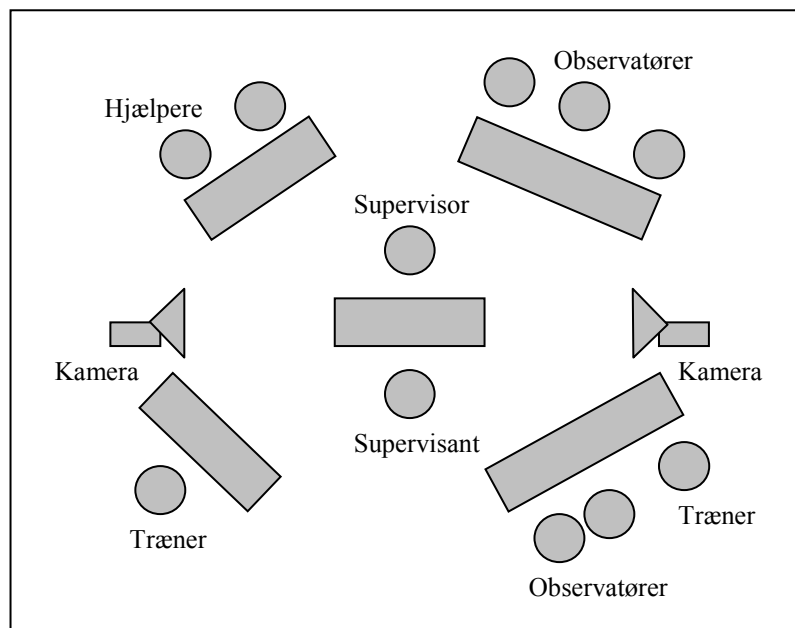
Dialogiske magtteknologier?

Jeg vil nu tage udgangspunkt i de beskrevne magtteknologier og bruge dem som analytiske fokuspunkter i forsøget på at præcisere, hvorledes den dialogiske magtudøvelse konkret foregår. Gøres der brug af magtformerne disciplinering og bekendelse i forbindelse med træning og udøvelse af dialogiske kompetencer? I så fald, hvordan og med hvilke konsekvenser? Jeg vil i første omgang se nærmere på de disciplinære magtmekanismer og teknikkerne *hierarkisk overvågning, den normaliserende sanktion og eksamenen*. Jeg vil her rette fokus på selve kommunikationstræningssituationen, fordi det er i denne sammenhæng at organisationsmedlemmerne præsenteres for og trænes i de dialogiske kompetencer. Jeg antager derfor, at det er her en eventuel ”dialogisk disciplinering” finder sted. Lad os se om det er tilfældet.

Hierarkisk overvågning i KT?

Træningslokalet som overvågningsapparat

Ser vi først på den fysiske indretning af lokalet for KT, så kan den variere alt efter, hvad der trænes, og hvad formålet med træningen er, men det er min erfaring, at de grundlæggende elementer går igen i forbindelse med opstillingen. Jeg tager udgangspunkt i et eksempel fra bogen ”*Supervision som dialogisk læreproces*” [Alrø & Kristiansen, 1998], fordi der her gives en grundig beskrivelse af, hvorledes kommunikationstræningen rent fysisk kan indrettes i forbindelse med at træne deltagerne i at foretage dialogisk supervision, hvilket også indebærer en træning af dialogiske kompetencer. Jeg skal ikke her gå i dybden med, hvad der ligger i dialogisk supervision, men i stedet se på, *hvorledes* træningen helt konkret foregår. Lad os se på en konkret opstilling [Alrø & Kristiansen, 1998; 46]:



To videokameraer er opstillet med fokus på supervisor (den, der trænes i at udøves dialogisk supervision gennem brug af de dialogiske kompetencer) og supervisant (den, der superviseres), der sidder i midten af rummet. Supervisor har to hjælpere bag sig på den ene side (de kan fx hjælpe supervisor, hvis han/hun går i stå og beder om en ”time out”) og fem observatører på den anden side, der efter samtalen giver feedback til supervisor, supervisant og på samtalen generelt, hvilket sker ud fra en særlig feedback-model, som deltagerne også trænes i⁴⁷. Gennem så præcise, konkrete og detaljerede iagttagelser og oplevelser fra observatørerne som muligt, er formålet med feedbacken at fremme supervisors læreproces, og feedbacken ses som et centralt redskab i kommunikationstræning generelt [Ibid.; 79]. Udover dette er der to trænere til stede, der giver feedback til såvel supervisor, supervisant og observatørerne samt foretager en opsummering efterfølgende [Ibid.; 79]. Deltagerne skifter typisk mellem rollerne som supervisor, supervisant og observatør [Ibid.; 41].

”Under supervisionssamtalerne bliver supervisor og supervisant observeret af deres medstuderende og af os, som sidder i to halvkredse uden om dem i begge sider af lokalet. Efter samtalen får de feedback af deres medstuderende og af os. Her er fokus ikke blot på supervisor og supervisant, men også på feedback-observatørerne, som bliver trænet i at give feedback.”

[Alrø & Kristiansen, 1998; 47]

Set i forhold til hierarkisk overvågning, arbejdes der også i KT med en rumlig indretning, der fremmer muligheden for overvågning og observation af individernes adfærd. Træningssituationen er indrettet på en sådan måde, at især supervisor er genstand for observation fra såvel

⁴⁷ Jeg vil senere uddybe feedback-modellen i afsnittet ”Dialogisk afretning”.



hjælpere, observatører, trænere og de videokameraer, som optager forløbet⁴⁸. Kristiansen og Alrø nævner her, at det også viser sig, at deltagerne efterfølgende giver udtryk for en oplevelse af præstation og bedømmelse, som at være til eksamen, en følelse af at blive observeret og ”kigget på”, og hvor de ser feedback-giverne som en slags ”jury”, der fælder sin dom [Ibid.; 47-48, 117ff]. Kristiansen og Alrø beskriver det som et ”psykologisk rum”, der ser ud til at være indbyrdes forbundet med det ”fysiske rum”, således at de påvirker hinanden gensidigt [Ibid.; 48].

Det skal her indskydes, at det ikke er Kristiansen og Alrøs hensigt at skabe en sådan oplevelse af præstation og bedømmelse. Dette kan nemlig forhindre, at deltagerne tør indgå i den åbne og risikofyldte samtale, som dialogen er, og dermed forhindre læringen. Her er det vigtigt, at træneren bidrager til at skabe et trygt, intimt, fortroligt dialogisk træningsrum, hvilket bl.a. gøres ved, at træneren praktiserer det, træningen handler om, og indtager en dialogisk forholdemåde [Ibid.; 47-48, 117ff, 149-151]. Andre muligheder er, at man først træner delelementer af de dialogiske kompetencer (som fx at stille undersøgende perspektivspørgsmål), så deltagerne mere gradvist får opbygget kompetencerne med det formål at give dem en succesoplevelse. Endnu en mulighed er at placere bordene på en sådan måde, at supervisor og supervisant ikke bliver udskilt på samme måde fra resten af træningsgruppen [Ibid.; 150].

Men for at vende tilbage til deltagerens oplevelse af at blive observeret og kigget på, så sætter deltagerne i mine øjne her ord på den hierarkiske overvågningsteknik, der er indbygget i kommunikationstræningen. Der er tale om en meget omhyggelig overvågning, der inddeler og synliggør deltagerne på forskellig vis – alt efter om de fx har rollen som supervisor, supervisant eller observatør. Supervisor er den mest overvågede, fordi det primært er ham/hende, der er genstand for træningen; det er ham/hende, der skal trænes i at udøve dialogisk supervision og lære at bruge de dialogiske kompetencer overfor supervisanten. Det er også en meget fin og præcis overvågning, forstået sådan at observatørerne fx i forvejen får at vide, at de skal fokusere på forskellige ting, som de så skal give feedback på bagefter (fx fokus på den kontakt der skabes mellem supervisor og supervisant i samtalen) [Ibid.; 45]. Skulle der være detaljer i den interpersonelle kommunikation, der ikke umiddelbart opfanges af observatørerne eller trænerne, så gør videoobservationen det muligt at få fat i dem efterfølgende. Her er således ingen skyggeområder i overvågningen af den interpersonelle kommunikation. Overvågningen og synliggørelsen af individerne i træningskonteksten er eksemplarisk set ud fra et disciplinært synspunkt.

Som det nævnes i ovenstående, føler deltagerne sig dog ikke blot overvåget, men de har også en følelse af at være til eksamen og blive bedømt for deres ”præstation”. Som Alrø og Kristiansen skriver om en supervisors oplevelse: *”Hun ser træneren ud af den ene øjenkrog, og hun tænker at supervisere i overensstemmelse med den metode, som kurset er en træning i at praktisere: ”alt*

⁴⁸ Videoobservationen ses som et ”.. vigtig og uundværligt arbejdsredskab, når man arbejder med interpersonel kommunikation” [Alrø & Kristiansen, 1997; 73], fordi det bliver muligt at fastholde kommunikationen og næranalysere vigtige detaljer i kommunikationen, som måske ikke var synlige i den oprindelige situation [Alrø & Kristiansen, 1997; 75]. Videooptagelsen bruges fx til efterfølgende feedback til den/de observerede som et redskab til *selvkonfrontation*, dvs. hvor den observerede får mulighed for at se sin egen kommunikation ”udefra”, som udgangspunkt i en samtale mellem træner og den observerede og en analyse af sidstnævntes måde at kommunikere på [Alrø & Kristiansen, 1997; 93].



det vi har snakket om.”” [Alrø & Kristiansen, 1998; 119]. Denne følelse, som jeg også selv har haft i træningssituationen, er i mine øjne et godt billede på de magtvirkninger, som den hierarkiske overvågning fører med sig i form af det anonyme, usynlige pres, der ligger i selve ”træningsarkitekturen”, der ikke blot synliggør de, som trænes, men også påvirker deltagerne og deres adfærd. Man har som deltager i træningen hørt oplæg fra træneren om fx de dialogiske kompetencer, og man har måske haft små øvelser i at praktisere dem. Når man så bliver synliggjort og observeret i træningssituationen, får dette en disciplinerende funktion, idet man naturligvis forsøger at praktisere det, som hele kurset handler om, man skal lære: de dialogiske kompetencer. Som genstand/objekt for observationen ved man, at det netop er disse dele af ens adfærd, der observeres på, og som registreres (observatører og trænere nedskriver løbende deres observationer), og som man vil få feedback på efterfølgende. Overvågningen fungerer her som en magts optik, der lægger et ”anonymt, usynligt pres” på deltagerne til at praktisere den ønskede (dialogiske) adfærd. Overvågningen skal ikke ses som adskilt fra træningen, men som en integreret del af kommunikationstræningens pædagogiske metode, hvor dens magtvirkninger optimerer deltagernes indoptagelse af de dialogiske færdigheder, forholde- og væremåder. Overvågningen er med andre ord et af nøgleelementerne i, hvad jeg vil kalde den *dialogiske disciplinering*.

Hierarkisk status i træningskonteksten

Men hvor kommer det hierarkiske ind i billedet? For at øge kontrollen og effektiviteten af disciplineringen kan der som nævnt gøres brug af ”stedfortrædere” for den kontrollerende instans, ved at man lader nogle af individerne få en anden hierarkisk status og påtage sig rollen som overvågere og afrettere. I IPOK ses den hierarkiske funktion især i forhold til feedback-observatørerne, der får rollen som observatører og ”hjælpe-trænere”, idet de gennem deres feedback-givning bliver et væsentlig led i den dialogiske ”afretning” – både ved at påpege, hvornår den observerede ser ud til at praktisere dialogiske kompetencer, og hvornår han/hun ikke gør det⁴⁹. Der er dog ikke tale om, at rollen som observatør gives til særligt kompetente deltagere, idet deltagerne som regel skifter mellem de forskellige roller. Hierarkiet i overvågningen skifter således under træningen, således at man både indtager rollen som den, der bliver overvåget/afrettet, og den, der overvåger/afretter i henhold til de kompetencer, som træneren har præsenteret. Træneren har her særstatus i såvel overvågningen som afretningen i kraft af sin position som den, der:

- har sat rammen for overvågningen (indretningen af rummet og placeringen af deltagerne og sig selv).
- har præsenteret de kompetencer, som skal læres (gennem faglige oplæg og øvelser) og som afretningen er koncentreret om.
- foretager en overordnet overvågning af alle deltagerne, også feedback-observatørerne, og som griber ind, hvis der er brug for det.

⁴⁹ Hvorledes denne påpegning konkret sker, vil blive uddybet senere i afsnittet ”Dialogisk afretning”.



Træneren er dog ikke placeret *udenfor* apparatet, men skal ses som en del af det. Den hierarkiske overvågning er integreret i selve træningskonteksten i form af den fysiske opstilling i lokalet og de roller, der uddeles, ligesom også trænerens evne til at praktisere de dialogiske kompetencer og/eller give hensigtsmæssig feedback er under lup. Det nævnes ofte i IPOK, at træneren skal fungere som rollemodel, og disciplineringen indvirker således også på træneren. I KT-konteksten er alle hinandens potentielle overvågere og afrettere i forhold til de dialogiske kompetencer og feedback-givningen.

Set i lyset af ovenstående, er det min påstand, at den hierarkiske overvågningsteknik, som betragtes som et vigtigt element i en effektiv disciplinering af individerne, også er et væsentligt element i træningen af de dialogiske kompetencer. Jeg ser det derfor som en af de magtteknikker, som den dialogiske magtudøvelse gør brug af i forsøget på at producere dialogiske subjekter.

Normaliserende sanktion i KT?

Normen om dialogisk adfærd

Den normaliserende sanktion tager som nævnt udgangspunkt i en bestemt regel eller norm, der fastlægges, og som herefter fungerer som enten en minimumstærskel, et gennemsnit, der skal respekteres, eller et optimum, man skal forsøge at tilnærme sig. I IPOK er det de dialogiske kompetencer, der fungerer som regel/norm i form af et optimum, som deltagerne skal forsøge at tilnærme sig gennem kommunikationstræning. Det er nemlig de dialogiske kompetencer, der gør det muligt at skabe dialog og dermed opnå de nævnte fordele som at få det bedste frem i hinanden, udvikle sine ressourcer og potentialer, udfolde sin kerne og blive det selv, som man virkelig er, skabe samhørighed og fællesskab, frigøre sig fra fremmedgørelsen i omgivelserne og i en selv og i organisatorisk sammenhæng skabe bedre arbejdsmiljø, service, information og samarbejde og dermed i sidste instans en forbedring af økonomien⁵⁰.

Gennem oplæg og øvelser iværksat af træneren fastsættes de dialogiske kompetencer som en ”standard for passende adfærd”, hvis man skal kunne indgå i en dialog. Man får fx at vide, at *bekræftelse* ses som en fundamental dialogisk kompetence; en kompetence, der består af kommunikative færdigheder som fx nik, smil og løbende spejling af den andens kropssprog, men som også indbefatter en grundlæggende accept/anerkendelse af den anden som person, hvor man viser sin kærlige hensigt og ”holder om” den anden, så den anden tør risikere at forandre sig i den uforudsigelige og risikofylde samtale, som dialogen jo ellers er [Kristiansen & Bloch-Poulsen, 2000; 126,152, 214, 225; Kristiansen & Bloch-Poulsen, 2004; 28ff]. For deltagerne bliver dette så noget, man skal tilnærme sig, *både* i form af de ”ydre” elementer (færdighederne) og de ”indre” elementer (forholde- og væremåderne).

”Vi vil (...) fastholde, at med mindre dialogiske færdigheder er forbundet med en bestemt måde at forholde sig til den anden på og med en bestemt medmenneskelig indstilling, så kan de reduceres til blot pseudo-dialogiske teknikker.”

⁵⁰ Jf. afsnittet ”Organisationsudvikling gennem dialog”.



[Kristiansen & Bloch-Poulsen, 2004; 12]

Bekræftelse og de andre dialogiske kompetencer fungerer her som norm for, hvordan deltagerne bør tænke, handle, forholde sig til selv og andre på, hvis det skal blive muligt at udvikle sig selv og hinanden gennem dialog. Normen om at være kærlig rummelig er meget eksplicit i IPOK-tilgangen, hvor den bl.a. beskrives som en *moralsk forpligtelse* over for næsten eller den anden, som en *betingelse for udvikling og forandring* og sågar som selve *menneskets bestemmelse* og meningen med livet⁵¹. Hvis man ikke indoptager den dialogiske norm i form at de dialogiske kompetencer, risikerer man altså ikke blot, at de ikke virker⁵² (hvilket ellers er slemt nok, da man jo så ikke får den ønskede udvikling/forandring). Men man risikerer også implicit at blive stemplet som en, der bruger pseudo-dialogiske teknikker, og som en, der ikke er næstekærlig/vil den anden det bedste. I bedste fald skyldes det, at man er fremmedgjort, og i værste fald at man er en ”synder”, der går imod sin moralske forpligtelse, sin bestemmelse som menneske og meningen med livet. Incitamentet til at tilnærme sig dialogisk adfærd må siges at være til stede.

Dialogisk afretning

Gennem fastsættelsen af de dialogiske kompetencer som det optimum, deltagerne skal nærme sig, bliver det også muligt at identificere og afrette de deltagerne, der afviger fra den dialogiske norm. Ud fra detaljeret observation af deltagerne bliver det i feedbacken muligt præcist at påpege, hvornår og hvorledes deltagerne lever op til, og ikke lever op til, den dialogiske standard. Det bliver her muligt at påpege ”fejl”, forstået som adfærd, der afviger fra den fastsatte norm, hvilket i denne forbindelse vil gøre al ikke-dialogisk adfærd potentielt ”strafbart”. I IPOK-tilgangen vil en ”fejl” typisk være diskussions-adfærd, fordi denne adfærd ses som modpol til dialogen. Kristiansen og Bloch-Poulsen beskriver fx forskellen på at være i en diskussions- og dialogtilstand således:

⁵¹ Jf. afsnittet ”Det dialogiske menneske”.

⁵² Jf. afsnittet ”Det dialogiske menneske” og det at de dialogiske kompetencer kan læres, man at de kun virker, hvis de kommer *indefra*, forbundet med en særlig næstekærlig indstilling og væremåde.



DISKUSSION	DIALOG
Overbevisning – det handler om at vinde	Fælles undersøgelse – det handler om at undersøge
Jeg behøver ikke blive klogere	Vi kan alle sammen lære af hinanden
Jeg har det rigtige svar	Tilsammen kan vi finde en god løsning – vi deler kompetencer og erfaring
Jeg viser, hvorfor du tager fejl	Vi vover at gå efter en ny, fælles løsning
Jeg lytter for at finde fejl	Jeg lytter for at forstå
Mine holdninger er sandhed	Vores holdninger skal undersøges
Jeg forsvarer mine synspunkter	Vi kan forbedre hinandens tænkning
Jeg holder kortene ind til kroppen	Jeg fremlægger min tvivl på dine og mine synspunkter
Jeg tager ikke hensyn til, hvordan du har det	Vi skaber et trygt undersøgelsesrum, hvor det er OK at ”dumme” sig.

[Kristiansen & Bloch-Poulsen, 2004; 14-15]

Her skal det siges, at det ikke skal forstås sådan, at IPOK ser dialogen som det, der altid skal erstatte diskussionen. Dialoger er ikke en løsning, når der fx skal udgives ordrer og handles hurtigt:

”Det skal ikke forstås sådan, at dialoger er et universelt ideal. I mange situationer vil en dialog være malplaceret. Hvis der skal tages hurtige beslutninger, hvis rådgivning er nødvendig, hvis en ordre skal følges, etc. Overhovedet kan man vel sige, at de fleste menneskers hverdagsliv er temmelig udialogisk, og at dialoger ofte ikke er en realistisk mulighed. På den anden side er det vores grundlæggende antropologiske antagelse, at mennesket er et dialogisk væsen.”

[Kristiansen & Bloch-Poulsen, 2000; 18]

Dialogen er altså ikke et universelt ideal, men det dialogiske menneske er tilsyneladende, hvilket jeg også har været inde på tidligere⁵³. Så selvom diskussionen til en vis grad accepteres af IPOK som værende nødvendig i visse tilfælde, så beskrives den konsekvent i en negativ tone, som noget der kan bringe det værste frem i hinanden og forhindre udvikling. Det skal formentlig ses i lyset af, at diskussionstilstanden beskrives i retning af det individ-perspektiv, som IPOK tager afstand fra, fordi det i deres øjne er fremmedgørende, egocentrisk og står i modsætning til menneskets bestemmelse om at se den anden som medspiller og være kærlig rummelig⁵⁴. I forhold til at udøve dialog og opnå de nævnte dialogiske fordele, så er diskussionstilstanden og de måder, hvorpå den kommer til udtryk i den interpersonelle (organisations-)kommunikation, en hindring, og diskussionsadfærd ses derfor som en ”fejl”, der påpeges i træningen af de dialogiske kompetencer. Som Kristiansen og Bloch-Poulsen skriver: *”Vi kommenterer, hvis nogle i en*

⁵³ Jf. afsnittet ”Det dialogiske menneske”.

⁵⁴ Jf. afsnittene ”Det radikal-humanistiske udgangspunkt” og ”Det dialogiske menneske”.



dialog går i diskussionsmode og vil overbevise andre om deres eget sandhedspatent” [Kristiansen & Bloch-Poulsen, 2004; 16].

Det skal her nævnes, at IPOK ser sig selv i opposition til et fejlfindingsprincip, hvor man leder efter fejl hos den, der observeres, og udelukkende giver negativ kritik, hvilket også kan ses af ovenstående tabel, hvor fejlfinding ses som en diskussionstilstand. Feedbacken kan godt indeholde kritikpunkter, men fordi dette ifølge IPOK har tendens til at hæmme læringen og få personen til at ”skrumpe”, ses det som en fordel at fokusere på deltagerens positive ressourcer – uden at det skal blive til rygklapperi⁵⁵ [Alrø & Kristiansen, 1998; 81]. ”Fejl” i forbindelse med den normaliserende sanktion skal dog forstås mere bredt, som enhver påpegnings af, at ens adfærd nu afviger fra den fastsatte regel/norm som fx at kommentere, hvornår man går i diskussionsmode og dermed afviger fra dialogtilstanden.

Feedbacken fra observatører og trænere er det tidspunkt, hvor fokuspersonen konfronteres med sine fejl i IPOK, selvom jeg vil mene, at det foregår på en mere subtil måde – netop fordi feedbacken som regel fokuserer på, hvornår fokuspersonen lever op til den dialogiske standard (i form af færdigheder, forholde- og væremåder), fremfor at fokusere på, hvornår fokuspersonen *ikke* lever op til den dialogiske standard. ”Feedback” er her betegnelsen ”... *for den proces, hvor kommunikatorernes handlinger kobles tilbage til dem, så de kan høre eller se, hvad de udkommunikerer*” [Alrø & Kristiansen, 1998; 174], og den gives ud fra en særlig *feedback-model*, der skelner mellem 4 niveauer [Ibid.; 82ff, 174ff]:

1) IAGTTAGELSE⁵⁶: (ydre sansninger, neutrale observationer)

Jeg ser...

Jeg hører...

2) OPLEVELSE⁵⁷: (indre sansninger, følelsesmæssig og mentale reaktioner)

Jeg bliver...

Jeg føler...

3) FORTOLKNING⁵⁸: (vurderinger, domme, karaktergivning)

⁵⁵ Kristiansen og Bloch-Poulsen er her tilhængere af et positivt, ressourceorienteret menneskesyn inspireret af bl.a. den amerikanske humanistiske psykolog Carl Rogers [Kristiansen & Bloch-Poulsen, 2000; 194, 284].

⁵⁶ Her en kort uddybning af **iagttagelser**: ”Iagttagelser er det, der konkret kan observeres. Jeg kan f.eks. se du smiler og høre, at du siger ”Det var en dejlig oplevelse”. Iagttagelser er observation, som kan beskrives relativt objektivt, og som kan præcisere, hvad det konkret var personen gjorde eller sagde. Det kan således bruges som dokumentation for en efterfølgende fortolkning” [Alrø & Kristiansen, 1998; 175]. ”Når man giver feedback i form af iagttagelser, holder man så at sige et spejl op for den anden, hvor man beskriver, hvad man ser og hører” [Alrø & Kristiansen, 1998; 82].

⁵⁷ Her en kort uddybning af **oplevelser**: ”Oplevelser er det jeg oplever indeni, f.eks. at jeg kan mærke, jeg får gåsehud, når du fortæller, at det var en dejlig oplevelse. Oplevelsen er min egen og står derfor ikke til diskussion. Men ved at sige den højt kan tilbagemeldingen gøres personlig og vedkommende for den, der får den” [Alrø & Kristiansen, 1998; 175]. ”Feedback bliver på denne måde symmetrisk menneskeligt set, også selv om den foregår i en social kontekst, der er asymmetrisk (...) Oplevelser kan derfor bidrage til at skabe subjekt-subjekt relation – et møde mellem to ligeværdige mennesker” [Alrø & Kristiansen, 1998; 83].

⁵⁸ Her en kort uddybning af **fortolkninger**: ”Fortolkninger er vurderinger, som f.eks. ”Du blev vred i den situation”. Fortolkningerne kan bygge på iagttagelser og oplevelser knyttet til den anden person, men de kan også være forbundet med ens egne forforståelser og erfaringer. Hvis fortolkningerne understøttes af iagttagelser og oplevelser, får de således en højere brugsværdi for modtageren, fordi det synliggør de mellemregninger, der har ført afsenderen frem til konklusionen. Hvis de samtidig formuleres metakommunikativt og checkes med den anden, kan de være med til at skabe klarhed i samtalen, f.eks.: ”Jeg har en forestilling om, at du blev vred i den situation. Er det rigtigt.”” [Alrø & Kristiansen, 1998; 175].



Du er...

Det virker, som om...

Jeg synes, du virker...

4) FORSLAG⁵⁹: (råd)

Hvis jeg var dig...

Måske kunne du gøre...

Tager vi igen udgangspunkt i kompetencen bekræftelse, så vil fokuspersonen kunne få feedback på, at vedkommende gør brug af nik, smil og løbende spejling af den andens kropssprog (niveauet *iagttagelse*), hvor man som observatører har en oplevelse af at ville føle sig mødt, hvis de var supervisant/medarbejder/dialogpartner (niveauet *oplevelse*). Det tolker observatørerne, som om fokuspersonen gør brug af kompetencen bekræftelse (niveauet *fortolkning*). Fokuspersonen får således gennem feedbacken implicit at vide, at han/hun her har levet op til normen om dialogisk adfærd set ud fra observatørernes og/eller trænerens perspektiv. Dette beskrives som regel med positive følelser (fx: ”hvis jeg var B ville jeg føle mig bekræftet af dig, A”) og fortolkninger (fx: ”jeg tolker, at det skaber en tryk og kærlig stemning”), hvilket er med til at klassificere den viste dialogiske adfærd som rigtig, god og hensigtsmæssig. Den positive feedback på brugen af dialogiske kompetencer fungerer således som en belønning for, at fokuspersonen har vist dialogisk adfærd, hvilket forstærker incitamentet til at fortsætte og udvikle en sådan adfærd. Man har udøvet en dialogisk kompetence, (hvilket er det, der trænes i), og belønnes med at få positiv feedback fra observatører og måske endda fra træneren selv. Afretnings- og korrektionsprocessen er her støttet til et belønningssystem.

Feedbacken kan som nævnt også indeholde kritikpunkter, og tager vi eksemplet med bekræftelse, kan fokuspersonen fx få feedback på, at vedkommende måske sidder helt stille og *ikke* gør brug af nik, smil, løbende spejling m.m., hvilket så kan tolkes som manglende kontakt og manglende brug af kompetencen bekræftelse. Idet man som fokusperson ved, at kompetencen bekræftelse er en af forudsætningerne for dialog, bliver man her implicit gjort opmærksom på, at man afviger fra den fastsatte norm om dialogisk adfærd. Man hjælpes som regel ”tilbage på sporet” ved at observatørerne eller træneren giver et forslag/råd (feedback-modellens 4. niveau) til, hvad fokuspersonen fremover kan gøre for at være mere bekræftende. Her bliver feedbacken mere eksplicit afrettende og korrigerende, og udover den ”straf”, der ligger i at få påpeget, at man udviser ikke-dialogisk adfærd (og den lille ydmygelse, der kan ligge i, at det som regel sker foran de andre deltagere), så baner det vejen for den disciplinære straffeform, nemlig en straf, der tager udgangspunkt i gentagne øvelser og intensiveret indlæring, indtil den ønskede adfærd

⁵⁹ Her en kort uddybning af **forslag**: ”Råd eller forslag kan være god hjælp for modtageren, især hvis de gives med en timing, hvor den pågældende har bedt om dem eller er parat til at få dem. Her kan det være en god idé at checke, om dette er tilfældet” [Alrø & Kristiansen, 1998; 175].



er opnået. Manglen på de dialogiske kompetencer er som nævnt et af de væsentligste IPOK-argumenter for, at det er nødvendigt at træne dem til stadighed⁶⁰.

Hierarkisering og differentiering af deltagerne

Den normaliserende sanktion arbejder som nævnt indenfor et spektrum mellem en negativ og en positiv pol. I IPOK har vi den frigørende, udviklende, samhørighedsskabende, energiskabende, dialogiske adfærd som den positive pol, og den fremmedgørende, egocentriske, energi-tappende diskussionsadfærd som den negative pol. Dette giver mulighed for at differentiere og hierarkisere KT-deltagerne i forhold til deres placering inden for dette spektrum, hvilket i mine øjne sker gennem feedbacken. Jeg har ingen grund til at tro, at det er hensigten i IPOK at skabe en differentiering og hierarkisering mellem deltagerne, alt efter hvorvidt deres kompetencer og adfærd ligger tættest på den positive dialog-pol eller den negative diskussions-pol. Men Kristiansen og Bloch-Poulsen nævner selv, at der i nogle situationer er blevet etableret en ny dialogisk rangorden, hvor de, der fx var særligt gode til at spørge, fik højstatus [Kristiansen & Bloch-Poulsen, 2004; 16]. Dette er også min egen oplevelse af kommunikationstræningen, og jeg betragter det som en uløselig del af træningen, fordi der netop er tale om en *træning*, hvor målet er at blive bedre til at mestre de dialogiske kompetencer. Det betyder samtidig, at man kan være bedre eller dårligere, måske bare hurtigere til at lære af træningen end andre, hvilket automatisk skaber en differentiering og hierarkisering, hvad enten dette er tiltænkt eller ej. Deltagernes kompetenceniveau fungerer her som belønning eller straf i sig selv, alt efter om deres adfærd ligger tættest på dialog-polen eller diskussions-polen, hvilket er et yderligere incitament eller pres til at korrigere sin adfærd og væremåde i dialogisk retning.

Den totaliserende og individualiserende dialog

Som det nævnes fungerer den normaliserende sanktion både totaliserende og individualiserende ved på den ene side at definere en fælles regel/norm, som alle individerne placeres i forhold til, og på den anden side gøres dette fælles holdepunkt til grundlaget for vurdering og sammenligning. Normaliseringsmagten definerer de vilkår, som de individuelle forskelle manifesteres ud fra, for herigennem at forme individerne ud fra sine egne disciplinerende præmisser⁶¹. I mine øjne fungerer de dialogiske kompetencer som det totaliserende element i IPOK-tilgangen, hvorefter individualiseringen består i, hvor dialogisk man er, altså i hvor høj grad man praktiserer de dialogiske kompetencer. Deltagernes handlinger, præstationer og opførsel sættes i forhold til en *dialogisk helhed* (de dialogiske kompetencer), som på en gang bliver et *sammenligningsfelt* (man sammenligner sig selv og andre i forhold til udøvelsen af de dialogiske kompetencer), et *differentieringsrum* (hvor ligger man i forhold til de andre i spektrummet mellem den hensigtsmæssige dialog-pol og den uhensigtsmæssige diskussions-pol?)

⁶⁰ Jf. citatet: "Vi er enige med Isaacs (...) i, at dialog hører til vores artshistoriske erfaring, men det er vores oplevelse, at det for de fleste er en erfaring, der ligger langt tilbage i bagagen. Majeutiske og dialogiske kompetencer skal trænes til stadighed" [Kristiansen & Bloch-Poulsen, 2000: 284-285].

⁶¹ Jf. afsnittet "Den normaliserende sanktion".



Hvor dialogisk er man i forhold til sidemanden?) og princippet for en *regelfølge* (man bør trænes i at udøve de dialogiske kompetencer, så man kan blive frigjort, blive mere sig selv, udvikle potentialer og ressourcer, leve op til sin moralske forpligtelse og sit formål/sin bestemmelse med livet). Antagelsen om det dialogiske menneske med dets dialogiske kompetencer bliver de disciplinerende præmisser i formningen af deltagerne i dialogisk retning.

Ud fra ovenstående mener jeg derfor at kunne sige, at en af måderne, hvorpå den dialogiske magt udøves, er ved at benytte den normaliserende sanktion som disciplinær magtteknik i kommunikationstræningen.

Eksamenen i KT?

Eksamenen er som nævnt det ritual for magten, der kombinerer den hierarkiske overvågning med den normaliserende sanktion og herigennem konstituerer individet som et resultat af og genstand for magten og et resultat af og genstand for viden⁶². Jeg har i ovenstående allerede argumenteret for, hvorledes den hierarkiske overvågning og den normaliserende sanktion finder sammen i kommunikationstræningen, og jeg betragter derfor overordnet KT som et eksaminerende ritual, hvor deltagerne objektiviseres. Deltageren bliver gjort til genstand for en viden gennem træningens overvågningsapparat, for efterfølgende at lade denne viden være udgangspunktet for en dialogisk afretning gennem feedback-processen. Således sammenføjes magt- og vidensforhold i træningen af de dialogiske kompetencer i det, man med Foucault-termer vil kalde en underkastelse af deltagerne. Men lad os se nærmere på, hvilke konsekvenser dette eksaminerende ritual har for magten, set med et Foucault-inspireret magtanalytisk blik.

Dialogisk Panopticon?

I træningskonteksten bringes objekterne for magten, dvs. fokuspersonerne, frem i lyset, hvor de bliver centrum for et blik, en "magtens optik", repræsenteret ved observatører, trænere og videokameraer, hvorigennem magten udfolder sin virkning. Fokuspersonen har i træningssituationen en permanent bevidsthed om, at han/hun er overvåget, og det overvågende blik *internaliseres* i fokuspersonen, hvor følelsen af at være overvåget, være til eksamenen og blive bedømt for sin præstation, får fokuspersonen til at *afrette sig selv* i forhold til den dialogiske adfærd, der er træningens omdrejningspunkt⁶³. Som et "dialogisk Panopticon" mindskes behovet for den mere direkte, konfronterende afretning gennem feedback-processen, idet fokuspersonen selv tager magtens tvang på sig og "... *indskriver sig selv i selv den magtrelation, hvori han spiller begge roller*"⁶⁴ – han/hun *disciplinerer sig selv* til at indoptage og udøve de dialogiske kompetencer, hvilket er den optimale disciplineringsform, fordi det både

⁶² Jf. afsnittet "Eksamenen".

⁶³ Jf. det tidligere eksempel fra "Træningslokalet som overvågningsapparat" med supervisors oplevelse: "Hun ser træneren ud af den ene øjenkrog, og hun tænker at supervisere i overensstemmelse med den metode, som kurset er en træning i at praktisere: 'alt det vi har snakket om.'" [Alrø & Kristiansen, 1998; 119].

⁶⁴ Jf. afsnittet "Magten der ser, uden at blive set".



øger effekten af disciplineringen og samtidig minimerer behovet for den åbenlyse, politisk problematiske, ydre afretning⁶⁵.

Set ud fra et disciplinært succeskriterie er der dog i min øjne nogle potentielle problemer, idet overvågningen ikke synes at være tilstrækkelig diskret, og derfor kan være en hindring for den aktivitet, der skal disciplineres – i dette tilfælde deltagernes færdigheder, forholde- og væremåde. Som jeg var inde på i afsnittet *”Træningslokalet som overvågningsapparat”* nævner Kristiansen og Alrø netop, at overvågningen og følelsen af præstation og bedømmelse i visse tilfælde kan forhindre læringsprocessen, hvilket typisk viser sig i form af sparsom feedback, ringe lyst til at ”være på” som fokuspersion og i det hele taget lille risikovillighed [Alrø & Kristiansen, 1998; 150]. Fra et disciplinerings synspunkt er dette meget uheldigt, for som jeg har argumenteret for, så er feedbacken, og det at ”være på”, centrale elementer i den dialogiske disciplinering. Dette ”disciplineringsproblem” søges dog bl.a. løst ved, at man som træner skal tilstræbe at skabe en tryk, intim og fortrolig atmosfære, et dialogisk rum, nemlig en såkaldt ”kærlig container”, som *”...fundamentalt [er] båret frem af en kærlig hensigt, uanset hvad der foregår i det”* [Kristiansen & Bloch-Poulsen, 2000; 38]. Skabelsen af en kærlig, intim, tryk og fortrolig atmosfære bliver således et centralt element i en effektiv dialogisk disciplinering i træningskonteksten.

Et andet umiddelbart problem i forhold til et disciplinært succeskriterie er, at en effektiv disciplinering som nævnt kræver en permanent og kontinuerlig overvågning⁶⁶. Her synes kommunikationstræningen at være begrænset af, at den netop er en træningssituation med en tidsbegrænset horisont (fx over 2-4 dage). Man kan derfor sætte spørgsmål ved, om denne korte tidsperiode ikke begrænser en effektiv dialogisk disciplinering. Det tror jeg, at den gør, men der er dog et dialogisk disciplinerings-element, som kan bruges i en fortsat overvågning og afretning af individerne i forhold til de dialogiske kompetencer, nemlig *feedback-modellen*. Denne model trænes alle deltagere grundigt i, og denne model kan efterfølgende bruges i utallige sammenhænge⁶⁷. Set i forhold til disciplineringen er feedback-modellen således ikke begrænset til træningskonteksten, og dens muligheder for at højne refleksionen over sin egen og andres kommunikative praksis (i form af iagttagelser, oplevelser, fortolkninger og råd), for herefter at ændre på den, kan videreføres i det daglige. Set i dette lys, kan man sige, at feedback-modellen fungerer som en permanent og kontinuerlig overvågning af sig selv og andre i forhold til de gældende normer, og på denne led kan den have en disciplinerende effekt.

Deltagerne som et ”tilfælde” i et netværk af skrift?

Ifølge Foucault er eksamenen en procedure, der også er kendetegnet ved at inddrage individet i et netværk af skrift i form af omhyggelige, detaljerede og dokumenterede beskrivelser for herigennem at fastholde og binde individet til dets særegne træk og særlige udvikling, evner,

⁶⁵ Jf. afsnittet ”Disciplinering”.

⁶⁶ Jf. afsnittet ”Den hierarkiske overvågning”.

⁶⁷ På Kommunikationsstudiet bruges feedback-modellen eksempelvis ikke blot i KT-sammenhæng, men fx også som model for at give ”konstruktiv kritik” i forskellige sammenhænge – fx i diskussionen af synopsis til midtvejsseminarer, hvor man giver feedback til andres synopsis ud fra denne model.



kapaciteter og kompetencer. Det er en procedure, der gør hvert individ til et ”tilfælde” ved at binde det til en detaljeret viden/sandhed, der samtidig tjener som ”... *et kontrolmiddel og en beherskelsesmetode*” [Foucault, 2002; 208] ved at lade denne viden/sandhed om individet være udgangspunkt for yderligere undersøgelser og intervention.

Efter min mening, kan man ikke sige, at den dialogiske magtudøvelse er kendetegnet ved at placere og fikse individet i et netværk af skrift i form dokumenter, rapporter, registre m.m. gennem metoder til identifikation, signalement og/eller beskrivelse. Skal man pege på noget i den forbindelse, må det være den skrift, der nedfældes om fokuspersonen i forbindelse med de iagttagelser, som observatørerne og træneren gør i KT. Denne viden tæller som dokumentation i den efterfølgende feedback, hvor den fungerer som en ydre, objektiv sandhed om fokuspersonens kommunikative praksis, der så kan bane vejen for en afretning – enten af fokuspersonen selv eller af observatører/trænere i form af forslag/råd om, hvorledes denne kommunikative praksis kan blive mere dialogisk. Men jeg har ikke personligt kendskab til, at denne dokumentation fx arkiveres efterfølgende og på denne måde følger deltageren og/eller bruges som data i et sammenlignende system med muligheden for at placere, sammenligne og differentiere den enkelte deltager i forhold til en samlet helhed.

Der er dog intet til hinder for, at KT kan *kombineres* med en sådan fastsættelse og fiksering af deltageren i et netværk af skrift og på denne måde inkorporere såvel *individualisering* (knytte individet til dets særlige karakter, kompetencer, egenskaber m.m.) og *totalisering* (placere individet i forhold til et samlet system, der kan fungere i en kategorisering, klassificering, differentiering m.m.). Eksempelvis nævner Kristiansen og Bloch-Poulsen, hvorledes de i et træningsmodul tager udgangspunkt i ”... *den jungiansk inspirerede typeindikator MBTI, som muliggjorde, at den enkeltes præferencer og balancer og ubalancer i hele lederteamet blev kendt og debateret af alle ..*”, for herefter at kunne præcisere hvilke kommunikative kompetencer, der var relevante for den enkelte at forbedre gennem træning [Kristiansen & Bloch-Poulsen, 2000; 6-7]. Således tjener denne typeindikator som både individualiserende (den enkeltes særlige præferencer, balancer og ubalancer slås fast gennem testen) og totaliserende (den enkelte placeres som en bestemt ”type” i forhold til andre typer), og denne dokumenterede viden/sandhed om deltageren tjener som basis for efterfølgende undersøgelse og mere målrettet intervention. Individet gøres til et ”tilfælde”, som beskrives, vurderes, måles og sammenlignes med andre, og det er dette ”tilfælde”, der så i det efterfølgende kan afrettes og normaliseres⁶⁸. Således kan der gøres brug af andre, mere dybdegående skriftlige og dokumentariske metoder som udgangs-, støtte- og forstærkningspunkt i den sammenføjning af magtforhold og vidensrelationer, der finder sted i KT gennem eksamenens objektiverende teknikker.

Fra træning til udøvelse af de dialogiske kompetencer

Jeg har indtil nu analyseret på de magtmekanismer i træningen i dialogiske kompetencer, der ifølge Foucault konstituerer individet som objekt for viden og herigennem underkaster og

⁶⁸ Jf. afsnittet ”Fiksering i et netværk af skrift”.



afretter det ved hjælp af disciplinerende teknikker som hierarkisk overvågning, den normaliserende sanktion og kombinationen af dem; eksamenen. Jeg vil nu rette blikket mod en anden magtform, der ifølge Foucault har indtaget en væsentlig plads i det vestlige samfund, nemlig *bekendelsen*. Det betyder et fokusskift fra de primært objektiverende processer til de primært subjektiverende processer, forstået som de magt-/vidensprocesser, hvor individet konstituerer sig selv som subjekt. I forhold til analysen betyder det også et fokusskift fra *træningen* i dialogiske kompetencer til *brugen* af de dialogiske kompetencer – dvs. et skift fra de magtmekanismer, der knytter sig til træningskonteksten via oplæg, overvågning, feedback m.m., til de magtmekanismer, der knytter sig til dialogen som en særlig samtale. Det er her min tese, at det er i *udøvelsen* af de dialogiske kompetencer, i *selve dialogen*, at bekendelsen og dens teknikker gør sig gældende. Jeg vil først kort uddybe teorien omkring dialogen, for derefter at sætte dette i forhold til bekendelsen som magtteknologi, i forsøget på at fastslå, hvorvidt bekendelsen og dens teknikker gør sig gældende i udøvelsen af de dialogiske kompetencer.

Dialogisk bekendelse?

Som nævnt beskrives dialogen som kontrast til rådgivning, overbevisning, diskussion m.m., fordi sidstnævnte er karakteriseret ved, at sandheden typisk er produceret på forhånd. Kristiansen definerer således dialoger som ”... en særlig slags undersøgende, uforudsigelige og risikofyldte samtaler, hvor sandheden eller den bedste løsning ikke er givet på forhånd” [Kristiansen & Bloch-Poulsen, 2004; 11]. I stedet for at indtage en rolle som ekspert/rådgiver, der kender svaret og sidder inde med sandheden, skal man i dialogen indtage rollen som *fødselshjælper*:

”Ved fødselshjælper forstår vi, at en person (...) i kraft af sine spørgsmål bidrager til at den anden (...) selv finder svarene. Fødselshjælpermetaforen bygger på den opfattelse, at den anden allerede har svarene inden i sig selv, men - via spørgsmål - skal hjælpes til selv at erkende og formulere dem. Man kan sige, at fødselshjælperen igangsætter en form for indre dialog i den anden, som finder sted samtidig med den ydre dialog. Det kan forløse eller resultere i en ny erkendelse. (...) Fødselshjælperen søger ikke efter noget bestemt ud fra en på forhånd given forestilling om den anden, ligesom han eller hun heller ikke kommer med råd, forslag og løsninger, med mindre den anden direkte beder om det. Han eller hun producerer eller finder sammen med den anden en ny erkendelse.”

[Kristiansen & Bloch-Poulsen, 1996; 114-115]

I nogle samtaler er fødselshjælperrollen mere eksplicit tildelt en af parterne, således at den ene har rollen som hjælper, mens den anden er den, der skal hjælpes. Dette er fx tilfældet i kollegial supervision, hvor den ene kollega er supervisor/”jordemoder”/hjelper, der via de dialogiske kompetencer hjælper den anden kollega/supervisanten med at ”føde” en ny erkendelse. Eller det kan være i en dialogisk medarbejderudviklingssamtale, hvor den ene/lederen fungerer som ”mentor”, der gennem de dialogiske kompetencer bidrager til at få skjulte ressourcer frem hos medarbejderen. I begge tilfælde fungerer den ene som hjælper for den anden, og fokus er på at producere ny erkendelse og/eller få skjulte ressourcer frem hos den anden (den hjulpe). Besidder flere i samtalen de dialogiske kompetencer (fx i en gruppedialog), kan der produceres ny erkendelse hos begge/alle parter – her kan man sige, at begge/alle er ”hinandens fødselshjælper” i produktionen af en ny fælles erkendelse.



Udover den nævnte fødselsmetafor bruger IPOK metaforer som fx at ”grave ind til guldet” og ”skrælle løget, så man kommer ind til kernen” som billede på den viden, som produceres gennem brugen af dialogiske kompetencer. Hvadenten man er fødselshjælper, guldgraver eller løgskræller, så bygger metaforerne på en forståelse af en viden/sandhed, der ligger og slumrer inde i individet, men som kan komme frem i lyset, udfoldes og frigøres via brugen af de dialogiske kompetencer. Dette sker gennem en refleksions- og sprogliggørelsesproces, hvor man i samtalen sætter ord på de ting, vedkommende føler, tænker og oplever, og herigennem ideelt set når frem til en ny erkendelse omkring sit fagpersonlige problem og evt. opnå nye handlemuligheder⁶⁹ [Alrø & Kristiansen, 1998; 18-19]. Alrø og Kristiansen beskriver denne dialogiske læringsproces, som de kalder ”learning by talking”, således:

”Sprogliggørelsen er altså en eksplicitering og derfor samtidig en mulig bevidstgørelse af den lærendes perspektiv. Denne bevidstgørelse kan reaktivere ”glemte” ressourcer og erkendelser og fremme produktionen af ny erkendelse. Den nye erkendelse kan f.eks. rumme nye handlemuligheder for den lærende, som igen kan føre til en ændret praksis. Gennem undersøgelse, refleksion og handling kan erkendelsen integreres eller reintegreres i den lærende som personlig viden, hvorfra der igen kan afledes nye problemstillinger, der kræver ny undersøgelse osv. I denne forståelse er læreprocessen en dialogisk forandringsproces (...).”

[Alrø & Kristiansen, 1998; 20-21]

Læringsbegrebet er inspireret af den humanistiske psykolog, Carl Rogers, hvor læring ikke blot er indlæring af faktuel viden, men snarere en proces, som igangsættes inde i personen, der så at sige skaber sin egen læring; en *”... læring, der har indflydelse på personens tanker, følelser og handlinger i det levede liv”* [Ibid.; 25-26]. Det betyder også, at det kan være en læreproces, der kan udvikle og forandre de involverede, hvilket kan være forbundet med stærke følelser – både de behagelige og de ubehagelige:

”Læreprocessen er forbundet med en vis risikovillighed, nemlig en parathed til at kunne give slip på det kendte som en forudsætning for at kunne skabe forandring. På den måde kan læreprocessen være forbundet med begejstring og glæde over de positive forandrings- og udviklingsmuligheder. Men samtidig kan den rumme angst og utryghed, fordi forandring også omfatter det ukendte, fremmede, risikofyldte og muligheden for at skulle sige farvel til det kendte. Der er tale om et både og.”

[Alrø & Kristiansen, 1998; 26]

Her er det derfor vigtigt, at der skabes et trygt, fortroligt, dialogisk rum, en *kærlig container*, der fungerer som *”... sandhedens eller den nye erkendelses vugge”* [Kristiansen & Bloch-Poulsen, 2000; 16], hvor man i en kærlig hensigt holder om den anden/hinanden, så man tør åbne sig op og risikere at forandre sig i samtalen [Kristiansen & Bloch-Poulsen, 2000; 132, 225; Alrø & Kristiansen, 1998; 149-150]. Dialogen er som nævnt kendetegnet ved *Share, Dare og Care*. Lad os med

⁶⁹ Et fagpersonligt problem beskrives som en problemstilling, der er relateret til fokuspersonens/fokuspersonernes faglige profession og måde, hvorpå vedkommende/de forholder sig til problemet på. Ved at få reflekteret over denne problemstilling og få en øget faglig og personlig bevidsthed omkring den, kan fokuspersonen/fokuspersonerne komme til at forstå problemet på en ny måde, og denne nye vinkling kan medføre, at vedkommende/de kan handle anderledes og evt. løse sit problem [Alrø & Kristiansen, 1998; 9]. Pointen med betegnelsen ”fagpersonlig” er at understrege, at de problemstillinger, der tages op, skal relateres sig til den arbejdsmæssige situation og således ikke gå i dybden med privatpersonlige problemstillinger - men *”... [i] praksis kan det dog ofte være svært at adskille det fagpersonlige fra det privatpersonlige”* [Alrø & Kristiansen, 1998; 9].



udgangspunkt i ovenstående korte gennemgang se nærmere på, hvorvidt og hvorledes man kan tale om bekendelse i forbindelse med udøvelsen af dialogiske kompetencer.

Den terapeutiske dialog

Set vi på ovenstående i lyset af bekendelsen, som den beskrives af Foucault, så må man sige, at der er mange indikationer på, at IPOK-tilgangen har taget denne magtteknologi til sig. Måske er dette i virkeligheden ikke så underligt, idet flere af de dialogiske kompetencer, især de ”kærlige” som bekræftelse, kongruens og empati, udspringer fra en terapeutisk kontekst og relationen mellem terapeut og klient [Kristiansen & Bloch-Poulsen, 2000; 147]. Dette refererer til bekendelsens integrering i en klinisk kontekst, hvor den ”Anden” (i form af terapeuten) bruger teknikker, der skal få klienten til at føle tillid og tryghed, så han/hun tør åbne op og bekende sine ”inderste” tanker og følelser. I IPOK-tilgangen er ”den Anden” fødselshjælperen (fx supervisor, lederen og/eller den ene dialogpartner), som bruger de selvsamme terapeutiske bekendelsesteknikker til at få samtalepartneren (superviseren, medarbejderen og/eller den anden dialogpartner) til at føle sig tryk og mødt, så vedkommende tør åbne sig op og bekende sine tanker og følelser omkring sit problem og løbe den risiko, der består i, at bekendelsen kan forandre vedkommende. IPOK-tilgangen gør da også selv opmærksom på, at dialog og KT grænser op til terapi, og at der ikke er noget til hinder for, at det kan bruges terapeutisk [Kristiansen & Bloch-Poulsen, 1997; 25]. Men der er dog forskelle fra en terapeutisk kontekst til en kommunikationstræningskontekst, og nogle af disse forskelle er⁷⁰:

- KT og dialog har fokus på det fagpersonlige, men ikke det privatpersonlige.
- KT og dialog arbejder med det bevidste og førbevidste, men ikke med det ubevidste.
- KT og dialog er rettet mod her-og-nu, fremtiden og hvordan, men ikke det bagudrettede, der også har fokus på hvorfor.

Formålet med min analyse er dog ikke at identificere de terapeutiske elementer, men snarere at identificere bekendelsesteknologien, og her er terapi blot et skud på bekendelsesstammen. Og bliver vi i denne metafor, kan man sige, at IPOK ser ud til at være et nyere skud på bekendelsesstammen – eller måske mere præcist; bekendelsen er stammen, terapien er en gren på denne stamme, og IPOK er en kvist på denne gren. Det betyder også, at dialogen ikke står i et tvillingeforhold til hverken bekendelsen eller dens terapeutiske afart, men snarere i et slægtningsforhold. Det kan fx ses, hvis vi kigger på den Andens rolle. I bekendelsens religiøse udgangspunkt er denne rolle tildelt præsten, der forlanger eller pålægger bekendelsen, og som tilgiver, dømmer og/eller straffer ”synderen”. I dens psykoanalytiske afart bliver denne rolle tildelt terapeuten, der indtager en analytisk, fortolkende rolle overfor klienten, mens den dialogiske ”Anden”, inspireret af humanistisk psykologi, i højere grad indtager en kærlig, støttende rolle, hvor den bekendende primært selv fortolker på sine italesatte tanker og følelser, og selv afgør konsekvensen af denne fortolkning. Små variationer, men grundlæggende det

⁷⁰ Nedenstående punkter er baseret på Kristiansen & Bloch-Poulsen, 1997; 25; Alrø & Kristiansen, 1998; 56.



samme bekendelsesritual med en antagelse om en skjult viden/sandhed, der kan og bør frigøres ved brug af teknikker til selvrefleksion og selvransagelse, og en antagelse om at individet gennem bekendelse ikke blot frigør denne viden/sandhed, men også frigør sig selv.

Produktion af sandhed i dialogen

Det ser umiddelbart ud til, at den repressive magtforståelse hos IPOK ikke blot gør sig gældende i forhold til antagelsen om et grundlæggende dialogisk, kærligt rummeligt menneske, der kan frigøres gennem en træning i dialogiske kompetencer. Den ser også ud til at være gældende i IPOK-tilgangens antagelse om en viden/sandhed i form af erkendelser og ressourcer, der ligger skjult mere eller mindre dybt i individet (i form af fx ”guld” eller en kerne), men som man via en refleksions- og sprogliggørelsesproces kan grave frem fra sit skjul, så de udfoldes og frigøres. Med andre ord arbejdes der også med den særlige, repressive magtforståelse, som er knyttet til bekendelsen⁷¹. Dog er det også muligt at spore elementer af en produktiv, positiv magtforståelse i ovenstående beskrivelse af dialogen, idet der også tales om, at der kan *produceres* ny erkendelse/sandhed i dialogen. Her synes der at være tale om et ”både og” i IPOK-tilgangens forståelse af den erkendelse, viden og sandhed, som kommer til udtryk i dialogen. Forståelsen er, som jeg læser det, ikke entydig repressiv eller entydig produktiv. Sandhedsproduktionen kan tilsyneladende *både* være en afdækning/forløsning af en viden, der på forhånd ligger gemt inde i individet, og den kan være resultatet af en viden, der *produceres* i selve den dialogiske samtale.

Her synes der at være forskel imellem den sandhedsforståelse, der er knyttet til træningen i dialogiske kompetencer, og den forståelse, der er knyttet til selve dialogen. Forskellen er, at hvor træningen i dialogiske kompetencer allerede opererer med en bestemt sandhed (det dialogiske menneske med dialogiske kompetencer), der pålægges/fastlægges ”udefra” gennem objektiverende teknikker, som afretter individet og knytter det til denne sandhed gennem internaliseringen af de dialogiske kompetencer - så er sandheden i den dialogiske samtale ikke givet på forhånd. Ved at bruge de dialogiske kompetencer overfor den hjælpne/dialogpartneren/bekenderen igangsætter og støtter den ”Anden” (hvad enten det er en supervisor, en mentor eller dialogpartner) ganske vist sandhedsproduktionen, men det er den bekendende selv, der ”føder” sandheden gennem italesættelsen af sine tanker og følelser. Her er der forskel på den sandhed, der *produceres* i træningen, og den sandhed, der *produceres* i dialogen, hvor førstnævnte primært konstruerer individet som et objekt for viden (det underkastes en ”ydre” viden, der gennem eksamenens ritual fastlægges som en sandhed for dette individ), mens individet i sidstnævnte primært konstituerer sig selv som subjekt (det underkastes en ”indre” viden, der gennem bekendelsens ritual fastlægges som en sandhed for dette individ). To forskellige typer sandheder, to forskellige ritualer hvormed den fastlægges, men i begge tilfælde magtformer og teknikker, der ifølge Foucault underkaster og former individet ved at knytte det til en bestemt viden.

⁷¹ Jf. afsnittet ”Den frigørende bekendelse”.



Dialogisk bekendelse lig med undertrykkelse?

Set i et Foucault-perspektiv synes den *dialogiske bekendelse* altså at være lige så ”undertrykkende” som den dialogiske disciplinering, bare på en anden måde og med andre midler. Det mener jeg dog ikke er tilfældet. For selvom jeg opfatter den bekendelse, der foregår i dialogen som en produktiv magtudøvelse, hvor der produceres en viden/sandhed om individet, som påvirker dets selvforståelse og handlemuligheder, så mener jeg ikke, at dette er undertrykkende *i sig selv*. Det kommer i mine øjne an på, hvorvidt bekendelsen er knyttet til en på forhånd fastsat sandhed, hvorvidt den knyttes til andre magtformer (som fx disciplinering), hvilken rolle den Anden har i sandhedsproduktionen, og hvilken kontekst bekendelsen foregår i. Lad mig uddybe dette.

Bekendelse kan, som i Foucaults analyse af det vestlige samfunds seksualitetsdiskurs, knyttes til en på forhånd fastsat forestilling/sandhed, således at bekendelsen anses som det, der skal afdække denne sandhed. En proces, der i seksualitet-eksemplet får det bekendende individ til at se sig selv som et seksuelt subjekt, og herigennem påvirker hans/hendes selvforståelse og mulighedsfelter. Men, kunne man spørge, er det ikke det, som sker i dialogen – at den bekendende (fx superviseren eller den hjælpne kollega/medarbejder) pålægges den dialogiske sandhed, således at de ser sig selv som et dialogisk subjekt? Nej, her er det igen vigtigt at skelne mellem hjælperen og den hjælpne og mellem træningen i dialogiske kompetencer og selve dialogen. I mine øjne er den på forhånd fastsatte dialogiske sandhed rettet mod *hjælperen* (den Anden), dvs. den der skal indoptage de dialogiske kompetencer gennem træning. Det er *ham/hende*, der i træningskonteksten påvirkes til at se sig selv som dialogisk subjekt med en bestemt dialogisk måde at tale, handle, tænke og forholde sig til sig selv og andre på. Men jeg mener ikke, at der er rettet en sådan på forhånd fastsat sandhed mod den hjælpne/bekenderen i dialogen. Her er ikke nogen dialogisk sandhed, der skal afdækkes, opfriskes eller frigøres⁷² – sandheden for den hjælpne er ikke forudgiven i dialogen, og så længe det er *den bekendende selv*, der formulerer, fortolker og fastsætter sandheden, så er der i mine øjne ikke samme underkastende element, som Foucault påpeger i andre bekendelsessammenhænge. Der er stadig tale om en magtudøvelse, der via bekendelsesritualet producerer sandhed, der kan have konsekvenser for individets selvforståelse, tænke- og handlemuligheder, men jeg ser ikke nødvendigvis dette som et problem. Eller sagt på en anden, mere personlig måde: hvis der endelig skal produceres en viden/sandhed, der påvirker min selvforståelse og bliver en rettesnor for min adfærd, så vil jeg hellere selv producere den gennem bekendelse end at få den pålagt udefra.

Men der er dog også en række mulige problematikker. Eksempelvis kan man forestille sig, at den dialogiske bekendelse, ligesom bekendelsen omkring ens seksualitet, kombineres med eksamenens teknikker, således at det sagte fx sættes i forhold til en fastlagt norm og bliver genstand for identificering, klassificering, sammenligning og afrettende/normaliserende indgreb.

⁷² Godt nok opereres der med en antagelse om at den bekendende har en kerne, noget ”guld” og nogle indre ressourcer og potentialer, men modsat forestillingen om det dialogiske menneske, så dikteres det ikke (så vidt jeg kan se) udefra, hvad denne kerne/dette guld/disse ressourcer og potentialer består af.



Det kan være i tilfælde af, at den Anden indtager en mere vurderende, analyserende og afrettende rolle, eller det kan være i tilfælde af, at den dialogiske bekendelse foregår i en generelt overvåget kontekst, hvor der eksplisit eller implicit er fastsat nogle normer, der påvirker bekendelsens karakter og resultat. I sådanne tilfælde kan bekendelsen efter min mening blive et middel til yderligere disciplinering – en disciplinering, der ved at kombinere sig med bekendelsens teknikker kan gå ”dybere” og få adgang til viden, som de overfladiske objektiveringsteknikker normalt ikke kan frembringe. Som vi husker, så er et indgående kendskab til individet en klar forudsætning for dets effektive disciplinering⁷³, og man kunne forestille sig, at den dialogiske bekendelse netop kunne være (mis-)bruges til en sådan mere dybdegående og mere effektiv disciplinering. Ser vi fx bekendelsen i forhold til træningskonteksten kunne man forestille sig en situation, hvor man via oplæg definerer og fastslår KT-deltagernes sande natur som dialogisk, hvor den kærlige rummelighed er normaliteten. Hvis man således efterfølgende i træningskonteksten bekender, at man fx inderst inde tænker strategisk, holder på sine overbevisninger, ikke ser den anden som medspiller (eller andre former for ”diskussions-tilstand”⁷⁴), så vil denne bekendelse, nu hvor den kommer frem i lyset, kunne påkalde sig normaliserende indgreb – typisk i form af intensiveret træning og gentagne øvelser indtil den ønskede adfærd er nået, hvilket i denne sammenhæng ville være at træne de dialogiske kompetencer til stadighed⁷⁵. I så fald vil bekendelsen blive knyttet til en på forhånd fastsat (dialogisk) forestilling/sandhed den dialogiske sandhed og efter min mening blive et middel til yderligere disciplinering og underkastelse af den bekendende deltager. Som jeg ser det har konteksten for dialogen og den bekendelse, som foregår i den, derfor væsentlig betydning for magtudøvelsen og dens konsekvenser. Det vil jeg vende tilbage efter nedenstående opsamling på analysen.

Opsamling på analysen

I specialets del 1, ”*Sandheden og Magten*”, har jeg med udgangspunkt i en Foucault-inspireret magtforståelse argumenteret for, at en træning i dialogiske kompetencer kan ses som magtudøvelse. Nemlig den magtudøvelse, der ligger i at påvirke deltagerne til at indoptage de dialogiske kompetencer og herigennem forme deres måde at være på og forholde sig til andre på med henvisning til en dialogisk sandhed om, hvem vi grundlæggende er og bør være. Det er en magtudøvelse, der gennem kommunikationstræning søger at forme/konstruere deltagerne som dialogiske subjekter, hvilket bl.a. indebærer en internalisering af den dialogiske norm om kærlig rummelighed. En norm/regel for adfærden, der ikke blot er rettet mod ”overfladiske” kommunikationsfærdigheder, men som med kravet om, at det skal komme *indefra*, søger at forme individet ”i dybden” gennem deltagerne grundlæggende måde at se sig selv og andre på. IPOK-tilgangens repressive forestilling om et undertrykt, fremmedgjort subjekt, der kan og bør frigøres gennem stadig træning af de dialogiske kompetencer, legitimerer en

⁷³ Jf. afsnittene ”Disciplinering” og ”Individet som tilfælde”.

⁷⁴ Jf. afsnittet ”Dialogisk afretning”.

⁷⁵ Jf. afsnittene ”Dialogisk underkastelse?” og ”Dialogisk afretning”.



subjektiveringsproces, der søger at binde deltagerne i KT til en dialogisk forholde- og væremåde, som anses for at være grundlæggende, naturlig og sand. I et IPOK-perspektiv er det en proces, der frigør det dialogiske subjekt, men i et Foucault-perspektiv er det snarere et eksempel på, hvorledes magten producerer en undertrykkende subjektivering. I en Foucault-optik er sandheden om det dialogiske menneske ikke fri af magten, men netop en af magtens virkninger, et resultat af dens produktivitet og et middel i subjektiveringen/underkastelsen af KT-deltagerne.

Med baggrund i Foucaults advokeren for at se på "the how of power", magtens *hvorledes*, har jeg i specialets del 2, "Magtteknologier", set nærmere på, hvorledes den dialogiske magtudøvelse foregår. Hvilke mekanismer er på spil, og hvilke magtteknikker tages i brug i formningen af det dialogiske subjekt? Som fokuspunkter for min analyse har jeg taget udgangspunkt i to overordnede magtformer, nemlig *disciplinering* og *bekendelse*, i et forsøg på at identificere og beskrive nogle af de magtmekanismer og -teknikker, der er indlejret i træningen og udøvelsen af de dialogiske kompetencer.

Jeg har vist, hvorledes den *dialogiske disciplinering* finder sted, ved at gøre deltagerne i KT til genstand for en vidensproduktion, der bliver et element til at afrette deltagerne i den ønskede dialogiske retning. Den disciplinære magt gør som nævnt brug af teknikkerne hierarkisk overvågning, den normaliserende sanktion og kombinationen af dem i form af eksamensritualet, og jeg har argumenteret for, at disse også er centrale elementer i kommunikationstræningen. Lad mig kort opsummere. Jeg har argumenteret for, hvorledes træningslokalet fungerer som et overvågningsapparat, der optimerer muligheden for overvågning og observation af deltageres adfærd, og samtidig skaber et "anonymt, usynligt pres" på deltagerne til at indoptage de dialogiske færdigheder, forholde- og væremåder. I træningskonteksten fastsættes de dialogiske kompetencer som det optimum, deltagerne skal tilnærme sig. Kompetencerne og metaforen "kærlig rummelighed" fungerer som rettesnor/norm for, hvorledes deltagerne bør tale, tænke, handle, forholde sig til sig selv og andre på, hvis der skal blive tale om dialog. Med baggrund i denne dialogiske norm bliver det muligt at identificere og afrette de deltagere, der afviger fra normen, hvilket sker i feedback-processen. Gennem detaljeret feedback fra observatører og træner ud fra en særlig feedback-model, bliver det muligt at påpege, hvornår vedkommende lever op til - og ikke lever op til - den fastsatte standard for dialogisk adfærd. Her kan feedbacken fungere som både belønning og "straf" i en afretnings- og korrektionsproces, ligesom den implicit differentierer og hierarkiserer deltagerne alt efter deres evne til at leve op til den dialogiske adfærd. De dialogiske kompetencer fungerer her som både totaliserende og individualiserende ved at blive den helhed/det sammenligningsfelt, som deltagerne kan placeres i forhold til, og som tjener som basis for den dialogiske afretning.

Jeg har argumenteret for, at kommunikationstræningen fungerer som et eksaminerende ritual, hvor deltagerne bliver gjort til genstand for en viden gennem træningens overvågningsapparat, for efterfølgende at lade denne viden være udgangspunkt for en dialogisk afretning gennem feedback-processen. Eller endnu bedre, set fra et magtperspektiv; at overvågningen og den afrettende funktion internaliseres i deltagerne (bl.a. via indlæring af feedback-modellen), så han/hun optimalt set disciplinerer *sig selv* til at indoptage og udøve de dialogiske kompetencer



og herigennem ”... tager magtens tvang på sig... [og] bliver oprindelsen til sin egen underkastelse”⁷⁶. Set med et Foucault-inspireret magtanalytisk blik mener jeg, på baggrund af analysen, at træningen i dialogiske kompetencer ses som en magtudøvelse, der konstituerer deltagerne som objekter for viden og herigennem afretter dem. En magtudøvelse, der har til formål at få deltagerne til at se sig selv som dialogiske subjekter med en bestemt måde at tale, handle, tænke og forholde sig til sig selv og andre på. En magtudøvelse, som, med udgangspunkt i et Foucault-inspireret magtanalytisk blik, kan ses som en underkastelse af KT-deltagerne.

Jeg har desuden set på selve *udøvelsen* af de dialogiske kompetencer, hvor jeg betragter dialogen som udtryk for den magtteknologi, Foucault kalder *bekendelse*. Det er ifølge Foucault en magt- og vidensproces, hvor individet via teknikker til selvansagelse og selvrefleksion konstituerer sig selv som subjekt ved at blive bundet til en bestemt ”selvviden”, der så danner udgangspunkt for en mulig formning og forandring. I modsætning til træningen i dialogiske kompetencer, opereres der ikke i dialogen med en sandhed, der pålægges udefra gennem objektiverende teknikker, der har til formål at afrette deltagerne og knytte dem til denne sandhed. I dialogen er sandheden ikke givet på forhånd, men produceres i kraft af den magtrelation, der er mellem den bekendende (den hjælpne/dialogpartneren) og den ”Anden” (hjælperen/dialogpartneren). Den Anden bruger her de dialogiske kompetencer, som (terapeutiske) bekendelsesteknikker, der skal få den bekendende dialogpartner til at føle sig tryk og mødt, så han/hun tør åbne sig op og bekende sine tanker og følelser omkring sit problem og risikere at forandre sig i samtalen. De dialogiske kompetencer bruges til at igangsætte en refleksions- og sprogliggørelsesproces, hvor den bekendende part (eller parter) producerer en viden om sig selv, der påvirker hans/hendes selvforståelse og handlemuligheder. Den *dialogiske bekendelse* bliver et ritual, som med udgangspunkt i magtrelationen mellem den Anden og bekenderen og brugen af de dialogiske kompetencer som bekendelsesteknikker, producerer en sandhed, der former og, ifølge Foucault, underkaster de(n) bekendende part(er). Jeg har dog sat spørgsmålstegn ved, om denne magtproducerede sandhed nødvendigvis er undertrykkende, hvis den sandhedsproduktion, som foregår, udelukkende formuleres, fortolkes og fastsættes af den bekendende selv. Men jeg har samtidig påpeget, at den dialogiske bekendelse kan påvirkes af andre faktorer, således at den producerede sandhed kan (mis-)bruges som middel til en yderligere, mere dybdegående og mere effektiv disciplinering – eksempelvis ved at bekendelsen sættes i forhold til en på forhånd defineret og fastsat sandhed og/eller normalitet, således at den viden, som frembringes og produceres i bekendelsen, bliver vurderet og bedømt i forhold til denne sandhed/norm og herigennem evt. påkalder sig afrettende/normaliserende indgreb. Derfor har konteksten for den dialogiske bekendelse i mine øjne væsentlig betydning for den magtudøvelse, der er forbundet med udøvelse af de dialogiske kompetencer. Det skal vi nu se nærmere på i 3. og sidste del af speialet.

⁷⁶ Jf. citat fra afsnittet ” Magten der ser, uden at blive set”.



Et blik på konteksten

Jeg har indtil nu set på de dialogiske magtformer uden at inddrage konteksten som sådan – højst i form af træningskonteksten. Man kan sige, at analysen har bevæget sig på et mikro-plan, som en konsekvens af en fokus på magts *hvorledes* i form af de ”bittesmå mekanismer”, taktikker og teknikker, der gøres brug af i magtudøvelsen. Men som nævnt i introduktionen er min undren knyttet til, om ikke et makro-plan (forstået som den samfundsmæssige kontekst), så i hvert fald et meso-plan (forstået som den organisatoriske kontekst) i form af træningen i interpersonelle, kommunikative kompetencer som en del af udviklingen af de menneskelige ressourcer i organisationer. Og da min analyse også peger i retning af, at konteksten har væsentlig betydning for den dialogiske magtudøvelse (i form af dialogisk disciplinering og dialogiske bekendelse) og dens konsekvenser, vil jeg i denne sidste del af specialet rette blikket udad/opad.

Dette er i tråd med Foucaults ”opadgående” magtanalyse, hvor der også opfordres til at se på den overordnede sammenhæng og kontekst, som de ”bittesmå magtmekanismer” indgår i. Lad os genopfriske et centralt citat i den forbindelse⁷⁷:

*”Man skal snarere gennemføre en opadgående magtanalyse, dvs. en der **begynder** med dens bittesmå mekanismer, der alle har deres egen historie, bane, teknikker og taktikker, og **herefter** se hvordan disse magtmekanismer er blevet – og fortsat bliver – **indesluttet, koloniseret, udnyttet, indviklet, transformeret, omroket og udvidet af stadig mere generelle mekanismer og globale beherskelsesformer.**”⁷⁸*

Her er det som nævnt Foucaults opfattelse, at de små, lokale magtmekanismer og taktikker fungerer som støtte, basis og mulighedsbetingelse for de overordnede styrkeforhold, der løber gennem samfundet. Her er det også interessant, at Foucault i artiklen ”*Why Study Power: The Question of the Subject*” påpeger, at “... *the mechanisms of subjection cannot be studied outside their relation to the mechanisms of exploitation and domination*” [Foucault, 1982; 213]. Man må med andre ord også se på, hvorvidt og hvorledes magtteknologier som disciplinering og bekendelse forbindes med andre magtformer, og hvad resultatet af et sådant sammenstød af magtformer evt. kan blive. For mit vedkommende bliver spørgsmålet, hvad der sker, når den dialogiske magtudøvelse sættes i forhold til den organisatoriske kontekst. Hvilke mulige problemstillinger åbnes der op for, når den dialogiske disciplinering og den dialogiske bekendelse bringes ind i organisationer som et middel til udvikling og udnyttelse af de menneskelige ressourcer - når de dialogiske magtmekanismer og -teknikker forbindes med organisatoriske magtformer? Det vil jeg diskutere i nedenstående, der skal ses som et forsøg på at se min analyse i en større sammenhæng og pege på nogle mulige problemstillinger. Denne sidste del af specialet vil således have en mere diskuterende end analytisk karakter.

⁷⁷ Jf. afsnittet ”magt som udøvelse.”

⁷⁸ Mine understregninger.



Dialogisk magtudøvelse i organisationer

Når lederen kærligt hjælper bekendelsen på vej...

Den første problematik, som springer mig øjnene, når vi inddrager organisationskonteksten, er, når den dialogiske bekendelse foregår mellem en leder og en medarbejder i en dialogisk medarbejderudviklingssamtale (herefter forkortet MUS). Det vil sige en samtale, hvor lederen som mentor/fødselshjælper/coach benytter de dialogiske kompetencer som middel til at få skjulte, ubrugte ressourcer frem hos medarbejderen⁷⁹. Som nævnt i min analyse fungerer de dialogiske kompetencer som bekendelsesteknikker, der hjælper bekendelsen på vej ved at få den bekendende part til at føle tillid og tryghed, så han/hun tør åbne op og bekende sine inderste tanker og følelser. I en dialogisk MUS indtager lederen rollen som ”den Anden”, der bruger bekendelsesteknikker hentet fra en terapeutisk kontekst til at skabe en stemning af tryghed, tillid, fortrolighed og kærlighed, så medarbejderen tør åbne op og bekende sine tanker og følelser og tør risikere at forandre sig i den undersøgende, uforudsigelige, risikofyldte samtale, som dialogen er. Men i den organisatoriske kontekst foregår bekendelsen ikke mellem en præst og et medlem af menigheden, ikke mellem en læge og en patient og ikke mellem en terapeut og en klient. Her bekender medarbejderen sig til en leder, der i MUS’en *både* har rollen som kærlig, fødselshjælpende ”mini-terapeut” (i kraft af de terapeutisk inspirerede dialogiske kompetencer), og en formel lederrolle, som repræsentant for organisationen (og dennes kultur, regler/normer, personalepolitik, forretningsstrategier m.m) med beslutningsbeføjelser omkring medarbejderens fremtid (fx lønforhold, uddannelses- og forfremmelsesmuligheder, evt. afskedigelse m.m.).

For det første ser jeg her en problemstilling i det bevidste forsøg på, via de terapeutiske bekendelsesteknikker, at skabe en *kærlig container*, der skal få parterne til at glemme betydningen af den organisatoriske asymmetri, der er imellem dem. Jeg har også i en tidligere opgave problematiseret dette aspekt, fordi det efter min mening kan få nogle uheldige konsekvenser for medarbejderne, hvis de lader sig rive med af den kærlige, trygge, tillidsfulde, fortrolige stemning skabt via lederens brug af de dialogiske kompetencer, og bekender deres ”inderste” tanker og følelser uden at medtænke den organisatoriske asymmetri [Bräuner, 2002b]. Kristiansen og Bloch-Poulsen er klar over det, som de kalder ”dialogens paradox”, nemlig at dialoger ”... [p]å den ene side (...) beror på, at mennesker mødes i øjenhøjde, dvs. som ligeværdige samtalepartnere..”, men at organisationer ”... [p]å den anden side er (...) blandt meget andet karakteriseret ved at være en strukturing af magt”⁸⁰ [Kristiansen & Bloch-Poulsen, 2004; 23]. Her stiller de sig selv spørgsmålet, om dialoger så overhovedet er mulige i organisationer, og de svarer selv:

”Vores undersøgelse pegede som nævnt på, at dialoger faktisk er mulige på tværs af hierarkiet i en organisation, når tilliden mellem samtalepartnere er blevet så stor, at

⁷⁹ Jf. afsnittet ”Dialogisk bekendelse?”.

⁸⁰ I denne sammenhæng skal magt forstås som suverænitæt og besiddelse, altså at en leder fx har magt, hvor medarbejderen ikke har.



hierarkiet ikke får nogen reel indflydelse på den dialogiske undersøgelse. Vi taler i denne sammenhæng om at skabe en kærlig container. Inden for sådan et dialogisk rum er det muligt at tage problemstillinger op, "som er brændende vigtige for mig", som en af lederne sagde, da vi i 2000 drøftede effekten af vores projekt. Vel at mærke uden at der tages hensyn til, om ens chef er tilstede, eller om det senere ville kunne bruges mod en. Dialoger er betinget af, at man tør løbe en risiko (dare)."

[Kristiansen & Bloch-Poulsen, 2004; 23]

Her ser vi for mig kernen i problematikken. IPOK-tilgangen er så fokuseret på, hvorvidt det, *trods* den organisatoriske asymmetri, er muligt at få parterne i samtalen til at glemme, at det, der bekendes, senere vil kunne bruges mod en – at de i mine øjne glemmer at stille det oplagte spørgsmål: *bør* man få dem til at glemme det? Eller rettere; IPOK-tilgangens sandhed om, at det er menneskets formål/bestemmelse at udøve dialog, får her tilsyneladende den indflydelse, at det slet ikke giver mening at stille spørgsmål ved, om man nu også bør skabe et dialogisk rum, der fremmer bekendelsen af sine inderste tanker og følelser, uden at man tager hensyn til, om det kan få u hensigtsmæssige konsekvenser for en eller begge parter. Det er jo menneskets formål/bestemmelse i livet at udøve dialog, så derfor må man bare gøre *endnu mere* for at ignorere problematikkerne med at bekende til en overordnet, der evt. kan bruge bekendelsen mod en senere hen. For problemet kan jo i sagens/sandhedens natur ikke være, at det kunne være u hensigtsmæssig at udøve dialog mellem over- og underordnede – det kunne jo pege i retning af, at den dialogiske sandhed måtte op til revurdering. Men idet jeg ikke betragter den dialogiske sandhed som værende sandheden, tillader jeg mig at stille spørgsmål ved det hensigtsmæssige i forsøget på at ophæve betydningen af den asymmetri, der er indbygget i den organisatoriske kontekst, på den bekendende parts eventuelle bekostning. Som jeg har beskrevet andetsteds kan konsekvenserne for den underordnede blive ganske håndgribelige i form af en fyreseddel – eller de kan være mindre håndgribelige i form af, at medarbejderen "fryses" ud med dårligere muligheder for spændende opgaver, lønforhøjelse, forfremmelse, uddannelsesmuligheder m.m. [Braüner, 2002b]. Det er ikke sikkert, dette sker, men pointen er, at det *kan* ske – også selvom den aktuelle samtale virkelig var præget af kærlig hensigt fra begge parter. For når den dialogiske samtale er slut, er de "ligeværdige dialogpartnere" tilbage i den organisatoriske kontekst "... præget af asymmetri, utryghed, inkongruens, og præstation (...)" [Kristiansen & Bloch-Poulsen, 2000; 98]⁸¹, og her er det de strategiske kræfter (politiske og økonomiske), som råder. Og da medarbejderens bekendelse ikke slettes af hukommelsen, kan det sakte risikere at indgå som grundlag for strategiske beslutninger omkring denne medarbejders fremtid.

Jeg er ikke alene om denne bekymring, idet denne problematik nu også er blevet taget op af nogle af de undervisere, forskere og konsulenter, der har skrevet artikler til den nyudkomne bog "*Dialog og magt i organisationer*" [Alrø & Kristiansen (red.); 2004], som jeg har refereret til tidligere⁸². Idet jeg tidligere har behandlet denne problematik i dybden⁸³, og den nu synes at

⁸¹ Jf. afsnittet "Organisationsudvikling gennem dialog".

⁸² Eksempelvis peger Søren Frimann i artiklen "*I sauna med chefen?*" [Frimann, 2004] på problematikken i at se MUS som en ligeværdig samtale, hvor man kan tale frit og lægge alle kort på bordet uden konsekvenser, men at den organisatoriske asymmetri har konsekvenser for samtalen og derfor må medtænkes.

⁸³ Nemlig i min opgave "*Kærlighed og konsekvens – dialogen som organisationsudviklingsredskab*" [Braüner, 2003].



blive tematiseret i den nyudkomne bog, vælger jeg at lade denne problematik ligge og går videre til en anden problemstilling, som kan ses i forlængelse af ovenstående, men som er mere ”Foucault-specifik”.

Dialogisk bekendelse som disciplineringsredskab

Et indgående kendskab til individet er en forudsætning for en effektiv disciplinering. Og som nævnt i afsnittet *”Dialogisk bekendelse lig med undertrykkelse?”* mener jeg, at den dialogiske bekendelse potentielt set kan (mis-)bruges som middel til en mere effektiv disciplinering, fordi bekendelsen går ”i dybden” og producerer viden om individet, som de overfladiske objektiveringsteknikker normalt ikke kan frembringe. Hvis den dialogiske bekendelse kombineres med eksamenens ritual, kan det sagte sættes i forhold til en på forhånd fastsat regel/norm, hvor en afvigelse fra denne regel/norm så kan legitimere afrettende/normaliserende/indgreb. Indgreb, der får mulighed for at tage udgangspunkt i og bearbejde de ”inderste tanker og følelser” hos den bekendende part, fremfor blot at ”kradse i overfladen”. Når den dialogiske bekendelse knyttes til den organisatoriske kontekst, kan den efter min mening netop kobles til en sådan dybdegående disciplinering.

Igen er det en dialogisk medarbejderudviklingssamtale, hvor lederen fungerer som mentor/coach/fødselshjælper, der synes mest oplagt for en sådan brug. Som Søren Frimann gør opmærksom på, er det organisationsstrategiske hovedformål med MUS at *”...optimere virksomhedens økonomi og produktivitet ved at styre virksomheden, bearbejde de ansattes holdninger og arbejdsindsats i retning af virksomhedens målsætning og vision”*, og fokus i samtalen kan derfor være på fx *”... planlægning af fremtidigt arbejde, evaluering af hidtidig arbejdsindsats, kvalitetssikring, karriereplanlægning, uddannelse af medarbejdere, holdningsbearbejdning hos ansatte, så de kender organisationens mål og deres egen rolle i den forbindelse, optimering af arbejdsgange og rutiner, organisatorisk læring og indsamling af viden, styrke de menneskelige relationer mellem leder, medarbejder og øvrige kolleger, varetage medarbejdernes personlige ønsker (...), såfremt de er forenelige med virksomhedens mål og vision osv.”* [Frimann, 2004; 148]⁸⁴. Her bliver den viden om medarbejderen, der frembringes/produceres via den dialogiske bekendelse, sat i forhold til organisationens fastsatte målsætning, vision, forretningsstrategi, normer og værdier. Hvis det således i dialogen kommer frem, at medarbejderens holdninger afviger fra de organisatoriske mål, normer og værdier, kan denne bekendelse påkalde sig normaliserende indgreb, der skal få medarbejderen ”tilbage på rette spor” – dvs. at få medarbejderens holdninger og adfærd til at være på linie med de holdninger/adfærd, som organisationen har fastsat som ”normaliteten”.

Lad mig uddybe, hvorledes dette kunne foregå. Inspireret af HRM-diskursen ønsker organisationen at have kerneværdien ”dialog” som vision/mål. Målet er at foretage det ønskede paradigme-skifte i retning af dialogledelse og skabe en ”dialogisk stemning” af ligeværdighed, tillid og fællesskab/samhørighed mellem ledelse og medarbejdere i organisationen – alt sammen

⁸⁴ Mine understregninger.



noget, der anses for at bidrage til en bedre udnyttelse af de menneskelige ressourcer⁸⁵. Midlet til at nå dette mål søges via en træning i organisationsmedlemmernes interpersonelle, kommunikative kompetencer, og valget falder på et kursus, der lover ”organisationsudvikling gennem dialog” (IPOK-tilgangen). Gennem KT trænes deltagerne fx i, hvad det vil sige at være i dialogtilstand i modsætning til diskussionstilstand, hvilket bl.a. betyder, at man har en næstekærlig indstilling og adfærd i forhold til den anden/hinanden i stedet for se den anden som modspiller, holde på sin adskilthed/særegenhed og ikke tage hensyn til, hvordan andre har det⁸⁶. Herefter fastlægges det (eksplicit eller implicit), at medarbejderne bør tilstræbe den dialogiske adfærd i form af dialogiske færdigheder, forholde- og væremåder – den kærlige rummelighed fastsættes som en ”normalitet”. Hvis man således i en dialogisk MUS kommer til at bekende/afsløre, at man eksempelvis tænker strategisk, holder på sine overbevisninger, ser sin overordnede som potentiel ”modspiller” eller giver udtryk for andre former for diskussionstænkning og –adfærd, så kan dette påpeges som en afvigelse fra den fastsatte norm om dialogisk forholde- og væremåde. Medarbejderens bekendelse om holdninger, der afviger fra den organisatorisk dialog-norm kan her blive udgangspunkt for normaliserende indgreb. Den dialogiske bekendelse har frembragt/afsløret, at disciplineringen ikke har haft den ønskede effekt, og at det er nødvendigt at bearbejde medarbejderens holdning yderligere. På denne måde kan den dialogiske bekendelse (mis-)bruges som middel til en mere effektiv og dybdegående disciplinering af medarbejderne, når den kombineres med eksamenens ritual i organisationskonteksten.

Manglende dialog – et kommunikationsproblem?

I artiklen ”På vej mod det gode arbejdsliv” [Dahl & Skou, 2004] beskriver Poul Nørgård Dahl og Bjarke Skou, hvorledes HRM-tankegangen er præget af en harmoniopfattelse, hvor organisationen og den enkelte medarbejder ses som havende sammenfaldende interesser og behov. Denne harmoniopfattelse får i praksis den betydning, at eventuelle konflikter mellem organisation/ledelse og medarbejderne bliver opfattet som udtryk for irrationel modstand fra medarbejderens side – og derfor er løsningen rettet mod at fjerne disse uhensigtsmæssige psykologiske forsvarsmekanismer:

”Når forholdet mellem den enkelte og organisationen grundlæggende opfattes harmonisk, vil eventuelle vanskelighed ved HRM typisk ikke blive forstået som et udtryk for forskelle i eller konflikt mellem den enkeltes behov og organisationens interesser, men snarere som et udtryk for den enkeltes uhensigtsmæssige modstandsformer, værdier eller forsvar – eller noget psykologisk. Det indikerer, at løsningen ligger heri. (...) Da deltagerne og virksomheden har sammenfaldende interesser, er modstanden irrationel og grundet i deltagernes psykologiske forsvar. (...) Det kan gøre det svært for medarbejderen at udtrykke uenighed og modsatrettede behov, da det kan tolkes som manglende samarbejdsvilje og i strid med både organisationens og egen interesse.”

[Dahl & Skou, 2004: 174-175]

⁸⁵ Jf. ”Introduktion”

⁸⁶ Jf. afsnittene ”Det radikal-humanistiske udgangspunkt” og ”Dialogisk afretning”.



Således kan HRM-tankegangens harmoniopfattelse ifølge Dahl & Skou føre til, at interessekonflikter mellem ledelse og medarbejdere *psykologiseres* og ses som udtryk for medarbejdernes uhensigtsmæssige modstandsformer, fremfor at overveje hvorvidt modstanden kan repræsentere fornuftige og legitime interessemodsætninger [Ibid; 175]. Idet problemet antages at ligge på et individ-niveau, søges problemet også løst på individ-niveau ved at bruge terapilignende metoder, der skal give medarbejderen selvindsigt i sine grundantagelser, forsvarsprægede reaktioner og uhensigtsmæssige værdier, så den irrationelle modstand kan overvindes til glæde og gavn for både ledelsen og medarbejdere, der nu kan vende tilbage til den ”normale” harmoniske tilstand. Dahl & Skou konkluderer her, at en sådan psykologisering, hjulpet på vej af konsulenters terapilignende metoder kan ”... *komme til at sløre de reelle magtforhold*” [Ibid; 175], og samtidig gøre det svært at formulere de modsatte værdier uden at diskvalificere sig selv [Ibid; 178].

Kan denne kritik også rette mod organisationsudvikling gennem dialog? Det mener jeg, at den kan. I IPOK-tilgangen antages det som nævnt, at vi grundlæggende er dialogiske, hvilket bl.a. indebærer nogle normer og værdier om at have en grundlæggende næstekærlig holdning, hvor man ser den anden som medspiller og gennem dialog forsøger at få det bedste frem i den anden/hinanden. Da det viser sig, at organisationer *ikke* er præget af næstekærlig, samhørighedsskabende dialog, men ”... *ikke-dialogiske samtaler som rådgivning, overbevisning, diskussion o.lign.*” [Kristiansen & Bloch-Poulsen, 2000; 23]⁸⁷, antages det, at det skyldes at organisationsmedlemmerne er *fremmedgjorte*. Opgaven består således i at frigøre organisationsmedlemmerne ”...*fra personlig og social fremmedgørelse og fortrængning*” [Kristiansen & Bloch-Poulsen, 1997; 7], så de ”genfinder” deres dialogiske måde at kommunikere på og deres grundlæggende kærlige forholde- og væremåder. Manglen på åben, tillidsfuld, ligeværdig, kærlig, samhørighedsskabende dialog i organisationskonteksten antages her at være et *kommunikationsproblem*, men hvor kommunikationen ikke blot omhandler ”ydre” færdigheder, men også ”indre” måder at forholde sig/være på – det er her det ”psykologiske” kommer ind i billedet. Den manglende dialog skyldes organisationsmedlemmernes uhensigtsmæssige, uproduktive, fremmedgørende, diskussionsprægede individuelle og relationelle kommunikationsmønstre, der fungerer som en tilsyneladende skjult styring af samtalen, der nærmest får sit eget liv og sætter sig bag om ryggen på kommunikatørerne og får det dårligste frem hos alle parter og forhindrer udvikling⁸⁸. Dette ”kommunikative” problem finder så sin løsning gennem kommunikationstræningens dialogiske afretning og terapeutiske teknikker til at skabe en kærlig container, så organisationsmedlemmerne kan *normaliseres* og *frigøres* fra den organisatoriske fremmedgørelses objektivering, så de igen kan fremstå som dialogiske subjekter, der er forpligtet på hinanden. Det er ikke en let opgave, men ved hjælp fra IPOK-konsulenter og en stadig træning i dialogiske færdigheder, forholde- og væremåder er det muligt – til gavn for både organisationen og de nu frigjorte organisationsmedlemmer.

⁸⁷ Jf. afsnittet ”Dialogisk underkastelse?”.

⁸⁸ Jf. afsnittet ”Magtforståelsen i IPOK”.



Men, kunne man på baggrund af Dahl og Skou spørge; kunne det tænkes, at manglen på ligeværdig, kærlig, ikke-strategisk dialog måske ikke er et spørgsmål om færdigheder, forholde- og væremåder? At årsag og løsning på den manglende dialog måske ikke skal findes i organisationsmedlemmernes individuelle og relationelle kommunikationsmønstre, men at problematikken kan være bundet til det asymmetriske magtforhold (i traditionel forstand) og de grundlæggende politiske og økonomiske kræfter, som er bundet til den organisatoriske kontekst? Kunne det tænkes, at der var en ganske fornuftig og legitim grund til, at en samtale i denne økonomisk-strategiske kontekst (især mellem over- og underordnede i det formelle hierarki) ikke er kendetegnet ved *share*, *dare* og *care*? At den manglende dialog måske ikke skal ses som et sygdomssymptom på fremmedgjorte dialogiske subjekter, der skal afrettes og normaliseres gennem dialogisk disciplinering og dialogisk bekendelse - men som et sundhedstegn på organisationsmedlemmernes forståelse for den strategiske kontekst, de befinder sig i? I så fald kan den dialogiske disciplinering gennem KT og dialogisk bekendelse i organisationen netop "...komme til at sløre de reelle magtforhold"⁸⁹.

Kan man sige nej til at være kærlig rummelig?

Men kan organisationsmedlemmerne ikke bare modsætte sig en sådan magtudøvelse? Som det også nævnes af Dahl og Skou i ovenstående afsnit, så kan sådanne terapilignende tilgange gøre det svært at formulere de modsatte værdier uden at diskvalificere sig selv. Det har jeg kort været inde på i afsnittet "*Normen om dialogisk adfærd*", hvor en afvisning af den dialogiske norm om kærlig rummelighed med medføre, at man implicit bliver stemplet som en, der bruger pseudo-dialogiske teknikker, og som en, der ikke er næstekærlig/vil den anden det bedste. I organisationskonteksten bliver afvisning af dialogen og dens forholde- og væremåder efter min mening endnu sværere, idet man således kan komme til at fremstå som en, der ikke har tillid til den anden (mangel på "share"), ikke tør/ er villig til at udvikle sig (mangel på "dare") og, værre endnu, ikke har en kærlig hensigt/ ikke vil den anden det bedste. Vil man ikke være dialogisk/indgå i dialog, kommer man på baggrund af dialog-diskursen til at fremstå som et fremmedgjort, fejlfindende, forsvarspræget, ikke-kærligt, egocentrisk individ, der ikke vil lære af andre. Hvilken medarbejder med bare en lille smule tanke for sin fremtid i organisationen tør ekskludere sig selv ved at vedkende sig en sådan holdning? Det er dog ikke kun medarbejderen, der rammes af et sådant tematiseringsproblem. For kan en leder eksempelvis i en sådan dialog-diskurs tillade sig at sige: "jeg vil ikke lave dialog-ledelse og/eller agere som coach/mentor/fødselshjælper" uden at vække mistillid?

I forlængelse af dette peger Michael Kristensen i PH.D.-afhandlingen "*Medarbejdersamtalens blik*" på, at en MUS baseret på dialogiske idealer om et ligeværdigt, magtfrit rum kan skabe en "double-bind-kommunikation", hvor både leder og medarbejder er afskåret fra at tematisere den reelt asymmetriske magtrelation mellem parterne i samtalen [Kristensen, 2003]. Lederen kan ikke tematisere, at han/hun ikke blot er tilstede som hjælper, men også har til opgave at evaluere og

⁸⁹ Jf. det tidligere citat fra Dahl & Skou, 2004; 175.



evt. skubbe medarbejderen i en bestemt retning. Ligeledes kan medarbejderen ikke tematisere asymmetrien uden at bryde samtalsens ”kontrakt” og risikere at sætte sin relation til lederen på spil, fordi en sådan tematisering vil fremstå som manglende tillid – hvorefter medarbejderen enten må vælge at ”bekende”, med den risiko det indebærer, eller vælge ikke at bekende noget af betydning, hvilket vil mindske udbyttet af samtalen [Ibid.; 82]. Niels Åkerstrøm Andersen peger i artiklen *”Medarbejderen i kærlighedens tegn”* på, at prisen for den stigende intimisering i kommunikationen omkring ledelse af medarbejdere kan være, at der skabes et ”godhedens regime”, hvor magtforholdet mellem leder og medarbejder pakkes ind i en kærligheds-retorik, der gør det sværere for medarbejderne at gennemskue magtforholdet og holde fast på deres rettigheder:

”Hvordan skaber man muligheder for modmagt, når magten tager karakter af forførelse? Når magten siger: ”Jamen, jeg stiller bare muligheder til rådighed. Jeg skal jo bare facilitere, at I kan give noget til arbejdspladsen. Jeg vil gerne hjælpe jer til, at I kan udvikle jer fagligt og personligt.” Hvis dette er sprogbrugen, hvad er så muligheden for modmagt? Den medarbejder, der siger: ”Jeg har ret til”, siger samtidig: ”Jeg elsker ikke organisationen.” Effekten er, at vedkommende udmelder sig selv af organisationen. Før i tiden fyrede man folk, nu ekskluderer man sig selv ved at hævde sine rettigheder.

[Andersen, 2002; 87]

Det er netop min bekymring, at et sådan ”godhedens regime” kan være en mulig konsekvens, når den dialogiske magtudøvelse og dens magtteknikker forbindes med den organisatoriske kontekst. Med baggrund i ovenstående vil jeg slutte diskussionen af med at skitsere, det jeg vil kalde *den dialogiske strategi*.

Den dialogiske strategi

Hvilket overordnet billede tegner der ser ud fra ovenstående problematikker i lyset af en Foucault-inspireret magtforståelse? Her tegner der sig i mine øjne et billede af et sammenstød af magtformer og –teknikker i den organisatoriske kontekst, der får et interessant udfald. Et sammenstød af strategier, hvor de bittesmå disciplinerings- og bekendelsesteknikker knyttes til en humanistisk funderet dialogisk sandhed om mennesket og skaber den særlige dialogiske magtudøvelse, som udøves gennem såvel dialogisk disciplinering som dialogisk bekendelse. Et sammenstød af strategier, der forenes i en dialogisk strategi, som igen fungerer som støtte, basis og mulighedsbetingelse for et overordnet styrkeforhold.

Som en strategi til udvikling af de menneskelige ressourcer bringes den dialogiske magtform og dens teknikker ind i den organisatoriske kontekst, hvor den forbindes med en anden magtform, nemlig suverænitetsmagten i form af den formelle asymmetri mellem ledere og medarbejder. Her sker for mig at se en transformering af den dialogiske disciplinering og dialogiske bekendelse, som først og fremmest består i *kombinationen* af de to dialogiske magtformer og teknikker, hvilket især kommer til udtryk i en dialogisk (medarbejderudviklings-)samtale mellem en leder og en medarbejder. Her bliver det muligt at kombinere bekendelsens magtvirkninger med disciplinens magtvirkninger, så man på én og samme gang er i stand til:



- a) Via terapeutiske bekendelsesteknikker at få adgang til viden om individet (medarbejderen) som de overfladiske, objektiverende disciplinerings-teknikker normalt ikke kan frembringe.
- b) At sætte den viden, der frembringes i bekendelsen, i forhold til et disciplinært straffesystem⁹⁰, hvor medarbejderens eventuelle afvigelse fra de organisatorisk fastsatte normer/regler/mål/visioner kan påkalde sig afrettende/normaliserende indgreb.

Suverænitetsmagtformen finder her støtte i den dialogiske magtform, hvor den gør brug af dens særlige ”bekendelses-disciplinære” egenskaber til at skabe ”... *en viden om dem*⁹¹ *snarere end at udfolde alle de pompøse tegn på suveræniteten...*”, og ved hjælp af ”... *bitte små tekniske opfindelser (...) [gør] det muligt at gøre mangfoldighedernes nytte større ved at mindske ulemperne ved den magt, som netop må styre dem for at kunne gøre dem nyttige*”⁹². Ved at inddrage den dialogiske magtudøvelse i organisationskonteksten bliver det muligt at forme organisationsmedlemmerne i en dialogisk retning, der på én og samme gang forøger deres kompetencer og nytteværdi/ressourcer, samtidig med at man formindsker risikoen for at denne potentielt politisk farlige ”styrkeforøgelse” resulterer i modstand ved at støtte sig til en dialog-diskurs om *ligeværd, kærlighed* og – ironisk nok set med Foucault-briller – *frigørelse fra magten*.

Den dialogiske magt *erstatte* ikke den organisatoriske suverænitetsmagt, men sørger for på én og samme gang at sløre og forstærke den ved ”... *at føre virkningerne af magten helt ned til de mindste og fjerneste elementer*”⁹³. I dette tilfælde er ”de mindste og fjerneste elementer” selve organisationsmedlemmernes *subjektivitet*, forstået som deres grundlæggende måde at tænke, tale, handle og forholde sig til sig selv og andre på. Organisationernes rentabilitet knyttes til en formning af organisationsmedlemmerne, der ikke blot ”kradser i overfladen”⁹⁴ i form af ”overfladekosmetiske kommunikationsværktøjer”⁹⁵, men som er rettet mod at forme personligheden i en ”produktiv” (i flertydig forstand) dialogisk retning. En formning, der legitimeres via en alliance med humanistiske idealer om ligeværd, frigørelse, kærlighed og en fastlæggelse af en sandhed om mennesket som værende et dialogisk væsen.

Dette strategiske sammenstød af humanistiske idealer, dialog-filosofiske antagelser, disciplinerings- og bekendelsesteknikker og HRM-konceptet i en organisatorisk kontekst får i mine øjne en helt særlig karakter. Det særlige er ikke, at organisationsmedlemmerne bliver genstand for magtudøvelse. Det særlige er den form, magtudøvelsen tager, genstanden for dens magtudøvelse, de midler/redskaber, den benytter sig af, og den måde, den iscenesætter sig selv på. En magtudøvelse, der italesættes som anti-magt eller ”god magt”, og som herigennem øger dens mulige magtvirkninger. En magtudøvelse, der via HRM-diskursens nuværende dominans

⁹⁰ Jf. afsnittet ”Den normaliserende sanktion”.

⁹¹ Hvor ”dem” i dette tilfælde primært er medarbejderne.

⁹² Jf. Foucault-citatet i afsnittet ”Disciplinering”.

⁹³ Jf. Foucault-citatet i afsnittet ”Disciplinering”.

⁹⁴ Jf. kursusbeskrivelse i afsnittet ”Udvikling af interpersonelle, kommunikative kompetencer”.

⁹⁵ Jf. afsnittet ”Organisationsudvikling gennem dialog”.



indenfor ledelses-, personale- og organisationsudvikling, må forventes at påvirke det organisatoriske liv i stigende grad.

Hvorvidt man vælger at se denne dialogiske magtform som værende hensigtsmæssig eller uhensigtsmæssig, god eller dårlig, rigtig eller forkert, kærlig eller brutal må være op til de studerende, forskere, konsulenter, ledere og medarbejdere, der på en eller anden måde er i berøring med denne form for magtudøvelse. Det kan ikke afgøres indenfor den Foucault-inspirerede magtanalytiske forståelsesramme, jeg har udfoldet her. Men på et personlig plan er det mit håb, at valget nu ikke længere er så entydigt, som det hidtil har været.



Konklusion

Jeg vil nu samle op på de væsentligste pointer i min analyse og diskussion ved at tage udgangspunkt i min tese og spørgsmål fra afsnittet ”Introduktion”.

Tese: *Træning i dialogiske kompetencer kan ses som en udøvelse af magt.*

Jeg har med udgangspunkt i den særlige magtforståelse, der er udfoldet af Michel Foucault, argumenteret for, at en træning i dialogiske kompetencer, som den foretages af den såkaldte IPOK-tilgang, kan ses som en udøvelse af magt. Nemlig den form for magtudøvelse, der ligger i at påvirke deltagerne i kommunikationstræning (KT) til at indoptage nogle særlige dialogiske kompetencer og herigennem forme deres måde at *være på* og *forholde sig til andre på* med henvisning til en radikal-humanistisk, dialogfilosofisk sandhed om, hvem vi grundlæggende er og bør være. Det er en magtudøvelse, der gennem KT søger at forme/konstruere deltagernes forestillingsverden i dialogisk retning, hvilket bl.a. indebærer en *internalisering* af den dialogiske norm om *kærlig rummelighed*. En norm/regel for adfærden, der ikke blot er rettet mod ”overfladiske” kommunikationsfærdigheder, men som med kravet om, at det skal komme *indefra*, søger at forme individet ”i dybden” ved at arbejde med dets grundlæggende måde at se sig selv og andre på. IPOK-tilgangens repressive forestilling om et undertrykt, fremmedgjort, dialogisk subjekt, der kan og bør frigøres gennem stadig træning i de dialogiske kompetencer, legitimerer en *subjektiveringsproces*, der søger at binde deltagerne i KT til en dialogisk forholde- og væremåde, som anses for at være grundlæggende, naturlig og sand. I et IPOK-perspektiv er det en proces, der frigør det dialogiske subjekt, men i et Foucault-perspektiv er det snarere et eksempel på, hvorledes magten producerer en undertrykkende subjektivitet. I en Foucault-inspireret magtforståelse er sandheden om det dialogiske menneske ikke fri af magten, men netop en af magtens virkninger, et resultat af dens *produktivitet* og et middel i subjektivering/underkastelsen af KT-deltagerne. Således kan en træning i dialogiske kompetencer ses som en udøvelse af magt. En magtudøvelse, der søger at producere dialogiske subjekter.

Spørgsmål: *Hvorledes foregår denne dialogiske magtudøvelse, og hvad er dens konsekvenser?*

Jeg har her rettet fokus mod det Foucault kalder ”the *how of power*”, dvs. en undersøgelse af de konkrete magtmekanismer og –teknikker, som magten gør brug af i sin udøvelse. I et forsøg på at identificere og præcisere de specifikke magtmekanismer, der er på spil i træningen og udøvelsen af de dialogiske kompetencer, har jeg taget udgangspunkt i Foucaults historiske analyse af to overordnede magtformer, nemlig *disciplinering* og *bekendelse*. Disse såkaldte ”magtteknologier” har jeg brugt som fokuspunkter i en analyse af, hvilke magtteknikker der tages i brug i formningen af det dialogiske subjekt.

Jeg har her vist, hvorledes den *dialogiske disciplinering* finder sted, ved at gøre deltagerne i KT til genstand for en vidensproduktion, der bliver et element i at afrette deltagerne i den ønskede dialogiske retning. Analysen peger således på, at den dialogiske magtudøvelse gør brug af disciplinære magtteknikker som *hierarkisk overvågning*, *den normaliserende sanktion* og



kombinationen af dem i form af *eksamenen* i forsøget på at forme deltagerne i dialogisk retning. For det første er den rummelige indretning af træningslokalet tilrettelagt på en sådan måde, at fokuspersonen/fokuspersonerne for den dialogiske afretning bliver genstand for nøje observation fra hjælpere, observatører, trænere og videokameraer, der optager forløbet. Træningslokalet fungerer som et *overvågningsapparat*, der optimerer muligheden for overvågning og observation af deltagernes adfærd i KT og samtidig skaber et ”anonymt, usynligt pres” på deltagerne til at indoptage de dialogiske færdigheder, forholde- og væremåder.

Den *normaliserende sanktion* udøver sin virkning i KT ved, at de dialogiske kompetencer fastsættes som det optimum, deltagerne skal tilnærme sig. Kompetencerne og metaforen ”kærlig rummelighed” fungerer som rettesnor/norm for, hvorledes deltagerne bør tale, tænke, handle, forholde sig til sig selv og andre på, hvis der skal blive tale om dialog. Med baggrund i denne dialogiske norm bliver det samtidig muligt at identificere og afrette de deltagere, der afviger fra normen, hvilket sker i feedback-processen. Gennem detaljeret feedback fra observatører og træner(e) ud fra en særlig feedback-model, bliver det muligt at påpege, hvornår vedkommende lever op til, og ikke lever op til, den fastsatte standard for dialogisk adfærd. Her kan feedbacken fungere som både belønning og ”straf” i en afretnings- og korrektionsproces, ligesom den implicit differentierer og hierarkiserer deltagerne alt efter deres evne til at leve op til den dialogiske adfærd. De dialogiske kompetencer fungerer her som både totaliserende og individualiserende, ved at blive den helhed/det sammenligningsfelt, som deltagerne kan placeres i forhold til, og som tjener som basis for den dialogiske afretning.

Analysen peger desuden på, at kommunikationstræningen fungerer som et *eksaminerende ritual*, hvor deltagerne bliver gjort til genstand for en viden via træningens overvågningsapparat, for efterfølgende at lade denne viden være udgangspunkt i en dialogisk afretning gennem feedback-processen. Eller endnu bedre, set fra et magtperspektiv; at overvågningen og den afrettende funktion *internaliseres* i deltagerne (bl.a. via indlæring af feedback-modellen), så han/hun optimalt set *disciplinerer sig selv* til at indoptage og udøve de dialogiske kompetencer. Dette er den optimale disciplineringsform, fordi det både øger effekten af disciplineringen og samtidig minimerer behovet for en eksplicit ydre afretning. Det konkluderes, at træningen i dialogiske kompetencer kan ses som en magtudøvelse, der via brugen af disciplinære teknikker har til formål at få deltagerne til at betragte sig selv som dialogiske subjekter med en bestemt dialogisk måde at tale, handle, tænke og forholde sig til sig selv og andre på. En magtudøvelse som med udgangspunkt i et Foucault-inspireret magtanalytisk blik kan ses som en underkastelse af KT-deltagerne.

I forhold til *bekendelsens* magtteknologi har jeg i analysen identificeret denne magtform i selve *udøvelsen* af de dialogiske kompetencer, hvilket betød et fokusskift fra de magtmekanismer, der knytter sig til træningskonteksten via oplæg, overvågning, feedback m.m. til de magtmekanismer, der knytter sig til *dialogen* som særlig samtale. Jeg har således argumenteret for at dialogen knytter sig til bekendelsen og de magtteknikker, der er forbundet med dette magt ritual. Det er ifølge Foucault en magt- og vidensproces, hvor individet via teknikker til selvransagelse og selvrefleksion konstituerer sig selv som subjekt ved at blive bundet til en



bestemt ”selvviden”, der så danner udgangspunkt for en mulig formning og forandring. I modsætning til træningen i dialogiske kompetencer, opereres der ikke i dialogen med en sandhed, der pålægges udefra gennem objektiverende teknikker, der har til formål at afrette deltagerne og knytte dem til denne sandhed. I dialogen er sandheden ikke givet på forhånd, men produceres i kraft af den magtrelation, der er mellem den bekendende part (den hjælpne/dialogpartneren) og den ”Anden” (hjælperen/dialogpartneren). Den Anden bruger her de dialogiske kompetencer, som (terapeutiske) bekendelsesteknikker, der skal få den bekendende dialogpartner til at føle sig tryk og mødt, så han/hun tør åbne sig op og bekende sine tanker og følelser omkring sit problem og risikere at forandre sig i samtalen. De dialogiske kompetencer bruges til at igangsætte en refleksions- og sprogliggørelsesproces, hvor den bekendende part (eller parter) producerer en viden om sig selv, der påvirker hans/hendes selvforståelse og handlemuligheder. Den *dialogiske bekendelse* bliver et ritual, som, med udgangspunkt i magtrelationen mellem ”den Anden” og bekenderen og brugen af de dialogiske kompetencer som bekendelsesteknikker, producerer en sandhed, der former og ifølge Foucault underkaster de(n) bekendende part(er).

Jeg har dog her sat spørgsmålstejn ved om denne magtproducerede sandhed nødvendigvis er af ”undertrykkende karakter”, hvis den sandhedsproduktion, der foregår, udelukkende formuleres, fortolkes og fastsættes af den bekendende selv. Men jeg har samtidig påpeget, at den dialogiske bekendelse kan påvirkes af andre faktorer, således at den producerede sandhed kan (mis-)bruges som et middel til en yderligere, mere dybdegående og mere effektiv disciplinering – eksempelvis ved at bekendelsen sættes i forhold til en på forhånd defineret og fastsat sandhed og/eller normalitet, således at den viden, som frembringes og produceres i bekendelsen, bliver vurderet og bedømt i forhold til denne sandhed/norm og herigennem påkalder sig afrettende/normaliserende indgreb.

Jeg har ud fra ovenstående konkluderet, at den dialogiske magts *hvorledes* kan forstås ud fra begreberne *dialogisk disciplinering* og *dialogisk bekendelse*, som på hver sin måde er rettet mod en formning af deltagernes selvforståelse. Idet analysen af de dialogiske magtteknologier syntes at pege på, at konteksten for den dialogiske magtudøvelse kunne få væsentlig betydning for dens mulige konsekvenser, har jeg i specialets sidste del forsøgt at pege på nogle mulige problematikker, når den dialogiske magtudøvelse og dens teknikker bringes ind i den organisatoriske kontekst i form af ”organisationsudvikling gennem dialog” som et middel til udvikling og udnyttelse af de menneskelige ressourcer.

Jeg har bl.a. problematiseret brugen af dialogisk bekendelse i forbindelse med medarbejderudviklingssamtaler (MUS), hvor lederen som mentor/fødselshjælper/coach/den ”Anden” benytter terapeutiske bekendelsesteknikker til at skabe en stemning af tryghed, tillid, ligeværdighed, fortrolighed og endda kærlighed, så medarbejderen ignorerer betydningen af det formelt asymmetriske magtforhold og tør åbne op og bekende sine inderste tanker og følelser til lederen. En mulig konsekvens af den dialogiske bekendelse i organisationskonteksten kan her være, at lederens dobbeltrolle som en fødselshjælpende ”Anden” og en formel lederrolle kan resultere i at medarbejderens bekendelse kan bruges imod ham/hende senere hen med en række



uheldige konsekvenser til følge. Desuden kan den dialogiske bekendelse her potentielt set (mis-) bruges som middel til en mere effektiv disciplinering, fordi bekendelsen går i ”dybden” og producerer viden om medarbejderen, som de disciplinære teknikker normalt ikke vil kunne frembringe i sig selv. Her kan den ”dybere” viden om medarbejderen, som frembringes/produceres via den dialogiske bekendelse, sættes i forhold til organisatorisk fastsatte normer, værdier, målsætninger, visioner, forretningsstrategier m.m., hvorefter en evt. afvigelse fra disse kan påkalde sig normaliserende indgreb.

Jeg har desuden peget på en problematik i at opfatte manglen på ligeværdig, kærlig, ikke-strategisk dialog i organisationskonteksten som et *kommunikations*problem i form af organisationsmedlemmernes uhensigtsmæssige, uproduktive, fremmedgørende, diskussionsprægede individuelle og relationelle kommunikationsmønstre. Jeg har her luftet muligheden for, at dette problem måske snarere er knyttet til det asymmetriske magtforhold og de grundlæggende politiske og økonomisk kræfter, som er bundet til den organisatoriske kontekst. Den manglende dialog er således ikke nødvendigvis et kommunikationsproblem, hvorefter problemet heller ikke kan løses på et kommunikationsplan i form af nok så intensiv træning i dialogiske færdigheder, forholde- og væremåder. Her er der risiko for, at den dialogiske magtudøvelse kan være med til at sløre de reelle magtforhold ved, at ganske fornuftige og legitime grunde til ikke at indgå i dialog, kan kategoriseres som et ”sygdomssymptom” på fremmedgjorte, dialogiske subjekter, der skal ”kureres”, frigøres og normaliseres gennem dialogisk disciplinering og dialogisk bekendelse. I forlængelse af dette har jeg peget på, at det kan være yderst svært for såvel ledere som medarbejdere at afvise at indgå i dialog, fordi man på baggrund af dialog-diskursen er i fare for at fremstå som et fremmedgjort, fejlfindende, ikke-kærligt, egocentrisk individ, der ikke vil lære af andre. Er det legitimt at sige nej til at være kærlig rummelig? Desuden er der risiko for, at medarbejder og leder fanges i en ”double-bind-kommunikation”, hvor begge parter er afskåret fra at tematisere, at det ligeværdige, magtfrie, dialogiske rum blot er en illusion.

Jeg har afslutningsvis argumenteret for, at konsekvensen af dialogisk magtudøvelse i organisationskonteksten kan være en ”magtens transformation”, hvor den dialogiske magtform ikke erstatter eller ophæver den organisatoriske ”suverænitetsmagt”, men på én og samme gang slører og forstærker dens virkninger. Det strategiske sammenstød af humanistiske idealer, dialog-filosofiske antagelser, disciplinerings- og bekendelseteknikker og HRM-konceptet får således en helt særlig karakter i form af en magtudøvelse, der italesættes som anti-magt eller ”god magt”, og som herigennem øger dens mulige magtvirkninger.



Litteraturliste

- Alrø, H. (red.) (1996): *Organisationsudvikling gennem dialog*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Alrø, H. & Kristiansen, M. (1997): *Mediet er ikke budskabet – video i observation af interpersonel kommunikation*. I: Alrø, H. & Dirckinck-Holmfeld (red.): *Videoobservation*. Aalborg: Aalborg Universitet.
- Alrø, H. & Kristiansen, M. (1998): *Supervision som dialogisk læreproces*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Alrø, H. & Kristiansen, M. (red.) (2004): *Dialog og magt i organisationer*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Alvesson, M. & Kärreman, D. (2000): *Varieties of discourse - on the study of organizations through discourse analysis*. I: *Human Relations*, vol. 53(9). The Tavistock Institute. Thousand Oaks, California: Sage Publications. Side 1125-1149.
- Andersen, N. Å. (2002): *Medarbejderen i kærlighedens tegn*. I: Frederiksen, P., Ibsen, H. & Larsen, S. (red.): *Magt, Passion, Kommunikation*, Dafolo Forlag. Side 75-87.
- Bévort, F. & Sundbo, J. (1995): *En ny byttehandel mellem medarbejder og virksomhed?* I: Bévort, F., Jensen, P. E. & Prahl, A. (red.): *Engagement i arbejdet – Involvering i organisationer*. Århus: Handelshøjskolens Forlag. Side 99-130.
- Bévort, F., Jensen, P. E. & Prahl, A. (red.) (1995): *Engagement i arbejdet – Involvering i organisationer*. Århus: Handelshøjskolens Forlag.
- Bonner, L., Lund, K. & Melgaard, K. (2000): *Human Resource Management – fremtidens vinderkriterium*. København: Børsens Forlag.
- Braüner, S. B. (2002a): *Dialogen i et politisk perspektiv*. Upubliceret opgave, 8. semester Kommunikation. Forårssemestret.
- Braüner, S. B. (2002b): *Kærlighed og konsekvens*. Upubliceret opgave, 9. semester Kommunikation. Efterårssemestret.



- Bredsdorff, N. (2002): *Diskurs og konstruktion*. Frederiksberg: Forlaget Sociologi.
- Dahl, P. N. & Skou, B. (2004): *På vej mod det gode arbejdsliv – et moralfilosofisk perspektiv på hjælpersamtalen*. I: Alrø, H. & Kristiansen, M. (red.): *Dialog og magt i organisationer*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag. Side 169-207.
- Dreyfus, H. L. & Rabinow, P. (1982): *Michel Foucault – Beyond Structuralism and Hermeneutics*. Brighton: Harvester.
- Dyrberg, T. B., Hansen, A. D. & Torfing, J. (2001a): Tekst under beskrivelse af *Dansk Center for Diskursteori*, www.diskurs.dk.
- Dyrberg, T. B., Hansen, A. D. & Torfing, J. (2001b): *Hvad er diskursteori og diskursanalyse?* Skærmkursus, 1. lektion. Center for Diskursteori: www.diskurs.dk.
- Dyrberg, T. B., Hansen, A. D. & Torfing, J. (red.) (2000): *Diskursteorien på arbejde*. Roskilde: Roskilde Universitetsforlag.
- Flyvbjerg, B. (1991): *Rationalitet og Magt – Bind 1: Det konkrete videnskab*. København: Akademisk Forlag.
- Foucault, M. (1977): *Two Lectures*. I: Foucault, M. (1980): *Power/knowledge*. Harlow: Pearson Education.
- Foucault, M. (1982): *The Subject and Power: Why Study Power – The Question of the Subject & How is Power Exercised?* I: Dreyfus, H. L. & Rabinow, P.: *Michel Foucault – Beyond Structuralism and Hermeneutics*. Brighton: Harvester. Side 208-226.
- Foucault, M. (1994): *Viljen til viden – Seksualitetens historie 1*. Frederiksberg: Det lille Forlag.
- Foucault, M. (2000): *Klinikkens fødsel*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Foucault, M. (2002): *Overvågning og straf – fængslets fødsel*. Frederiksberg: Det lille Forlag.
- Foucault, M. (2003): *Galskabens historie – i den klassiske periode*. Frederiksberg: Det lille Forlag.



- Frimann, S. (2004): *I sauna med chefen? – (u)muligheder i medarbejderudviklingssamtalen*. I: Alrø, H. & Kristiansen, M. (red.): *Dialog og magt i organisationer*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag. Side 129-167.
- Hansen, A. D. (2001): *Diskursteoriens historiske udvikling – ideologiteori og videnskabsfilosofi*. Skærmkursus, 3. lektion. Center for Diskursteori: www.diskurs.dk.
- Heede, D. (2002): *Det tomme menneske – Introduktion til Michel Foucault*. 2. udgave. København: Museum Tusulanums Forlag.
- Jørgensen, M. W. & Phillips, L. (1999): *Diskursanalyse som teori og metode*. Roskilde: Roskilde Universitetsforlag.
- Kristensen, M. (2003): *Medarbejdersamtalens blik – et studie af et HRM-personaleværktøj i spændingsfeltet mellem selvets teknologi og socialteknologi*. Århus: Handelshøjskolen i Århus, Institut for Organisation og Ledelse.
- Kristiansen, M. & Bloch-Poulsen, J. (1996): *Guldgraverens fire veje – om produktive dialoger*. I: Alrø, H. (red.): *Organisationsudvikling gennem dialog*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag. Side 109-44.
- Kristiansen, M. & Bloch-Poulsen, J. (1997): *I mødet er sandheden – en videnskabsteoretisk debatbog om engageret objektivitet*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Kristiansen, M. & Bloch-Poulsen, J. (2000): *Kærlig rummelighed i dialoger – om interpersonel organisationskommunikation*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Kristiansen, M. & Bloch-Poulsen, J. (2004): *Dialog og dialogiske kompetencer – en ny form for magt?* I: Alrø, H. & Kristiansen, M.(red.): *Dialog og magt i organisationer*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag. Side 11-34.
- Larsen, B. & Pedersen, K. M. (2002): *Diskursanalyse – for tabere og teenagere*. I: Larsen, B. & Pedersen, K. M. (red.): *Diskursanalysen til debat – kritiske perspektiver på en populær teoriretning*. Frederiksberg: Nyt fra Samfundsvidenskaberne. Side 15-86.



- Lindgren, S. (2002): *Michel Foucault*. I: Andersen, H. & Kaspersen, L. B. (red.): *Klassisk og moderne samfundsteori*. 2. udgave. København: Hans Reitzels Forlag. Side 326-341.
- McHoul, A. & Grace, W. (1995): *A Foucault Primer – Discourse, power and the subject*. London: UCL Press.
- Morgan, G. (1997): *Images of organization*. 2. udgave. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Politikens Nudansk Ordbog (1992): 15. udgave. København: Politikens Forlag.
- Thomsen, J. P. F. (2002a): *Magt og indflydelse*. Århus: Magtudredningen.
- Thomsen, J. P. F. (2002b): *Diskursanalyse*. I: Andersen, H. & Kaspersen, L. B. (red.): *Klassisk og moderne samfundsteori*. 2. udgave. København: Hans Reitzels Forlag. Side 179-194.
- Townley, B. (1994): *Reframing Human Resource Management – Power, Ethics and the Subject at Work*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Townley, B. (1998): *Beyond Good and Evil - Depth and Division in the Management of Human Resources*. I: McKinlay, A. & Starkey, K.: *Foucault, Management and Organization Theory*. Thousand Oaks, California: Sage Publications. Side 191-210.
- Wenneberg, S. B. (2000): *Socialkonstruktivisme – positioner, problemer og perspektiver*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.