Skal **MUS** på **MUS**eum**?**

Eller *kan* et fornyet **MUS** koncept anvendes til at udvikle relationelle kompetencer i en organisation?

****

**MOC - Master i læreprocesser med speciale i organisatorisk coaching**

**4. semester - speciale**

**Studerende:** Jørgen Kronborg

**Årgang:** 2009

**Studienummer:** 20090581

**Vejleder:** Søren Willert

**Sideantal:** 58 (eksklusiv forside, abstract, indholdsfortegnelse, litteraturliste og bilag)

**Anslag i alt:** 109.680(inklusive mellemrum)

**Dato for aflevering 8**. januar 2011

**Abstract**

The objective of this study has been to renew the concept of MUS[[1]](#footnote-1) - staff development interviews. The Danish labour market spends approximately four million hours each year on MUS. Approximately 34 percent of the participants in MUS believe it to be a waste of time. By using both the theoretical and methodological principles of Theory U by C. Otto Scharmer, this study has managed to create an innovated MUS concept, which is perceived to be meaningful and stimulating by both management and employees.

This thesis contains an empirical study, in which a renewal of MUS is tested and discussed. Encompassed in the study are also a discussion and a putting into perspective of the challenges of the asymmetry in relation to MUS facilitated by the management. Furthermore there is a critical discussion of both MUS as a development tool and of Theory U.

Indhold

[Indledning 5](#_Toc282260548)

[Problemformulering 7](#_Toc282260549)

[Nøgleordene i problemformuleringen 7](#_Toc282260550)

[Teori 7](#_Toc282260551)

[Lederperspektivet 7](#_Toc282260552)

[Servicebranchen 8](#_Toc282260553)

[Relationelle kompetencer 9](#_Toc282260554)

[MUS 10](#_Toc282260555)

[Gensidig udviklingssamtale 10](#_Toc282260556)

[Design 10](#_Toc282260557)

[Videnskabsteoretisk tilgang 11](#_Toc282260558)

[Hermeneutikken 11](#_Toc282260559)

[Konstruktionismen 12](#_Toc282260560)

[Opsamling 13](#_Toc282260561)

[Metodisk tilgang 14](#_Toc282260562)

[Teoretisk aktør 15](#_Toc282260563)

[Teori U ved C. Otto Scharmer 16](#_Toc282260564)

[Kilden – det tomme lærred 16](#_Toc282260565)

[U- modellen 18](#_Toc282260566)

[Diskussion af Teori U 23](#_Toc282260567)

[Teori U og MUS 26](#_Toc282260568)

[MUS – historisk og organisatorisk semantik 27](#_Toc282260569)

[Først lidt MUS historie 27](#_Toc282260570)

[MUS i et klassisk organisatorisk perspektiv 29](#_Toc282260571)

[Diskussion af U´et i MUS 31](#_Toc282260572)

[Empiri og et nyt MUS koncept 33](#_Toc282260573)

[Hvordan blev designet til? 33](#_Toc282260574)

[Først et tilbageblik 36](#_Toc282260575)

[Branche og demografisk placering af Pink ladies 38](#_Toc282260576)

[Første intervention med projektgruppen - MBTI 39](#_Toc282260577)

[Diskussion af MBTI 40](#_Toc282260578)

[Anden intervention – første del af selve MUS projektet 40](#_Toc282260579)

[Trin et 41](#_Toc282260580)

[Trin to 41](#_Toc282260581)

[Trin tre 42](#_Toc282260582)

[Tredje intervention 43](#_Toc282260583)

[Pink Ladies positioner under interventionerne 46](#_Toc282260584)

[Lederens position under interventionerne 47](#_Toc282260585)

[*Teori U* bevægelserne i interventionerne 48](#_Toc282260586)

[Generel diskussion af lederfacilitering 49](#_Toc282260587)

[Asymmetri 49](#_Toc282260588)

[Kan lederen udvikle medarbejdere? 50](#_Toc282260589)

[Lederkompetencer 51](#_Toc282260590)

[Etik 51](#_Toc282260591)

[Fordele og dilemmaer 52](#_Toc282260592)

[Generelle refleksioner over MUS forløbet og over U processen 52](#_Toc282260593)

[MUS forløbet 52](#_Toc282260594)

[*U* processen 54](#_Toc282260595)

[Perspektivering 55](#_Toc282260596)

[Konklusion 57](#_Toc282260597)

[Litteraturliste og inspirationsliste 59](#_Toc282260598)

[Bilag 61](#_Toc282260599)

[Bilag 1 – Funktionskæden 61](#_Toc282260600)

[Bilag 2 – Første brev til gruppen 63](#_Toc282260601)

[Bilag 3 – Interview guide 64](#_Toc282260602)

[Bilag 4 – Anden intervention 65](#_Toc282260603)

[Bilag 5 – Tredje intervention 68](#_Toc282260604)

[Bilag 6 – Interviews besvarelser fra de enkelte deltagere 70](#_Toc282260605)

# Indledning

I dette specialeprojekt har jeg valgt at fokusere på en forholdsvis lille del af en organisations univers, der blandt mange benævnelser, kaldes for MUS – medarbejder udviklings samtale. Denne type hjælpesamtaler eksisterer under mange forskellige navne – GRUS, TUS, FUS med videre, men for overskuelighedens skyld, vælger jeg, igennem dette speciale, at benævne denne samtaleform MUS. Begrebsmæssigt dækker MUS over alle de øvrige betegnelser ved at indeholde de tre begreber medarbejder, udvikling og samtale. Målgruppen for mit speciale er ledere og konsulenter, der interesserer sig for MUS universet.

”Vi har set, at forandringsprocesser, der har en dimension af personlig vækst og kunnen, kan føre til betydelige landvindinger med hensyn til performance. Dette ikke bare for den enkelte, men for organisationen og teamet som helhed”

Citat: seniorpartner i McKinsey

Citatet er hentet fra C. Otto Scharmers bog *Teori U* (Scharmer 2009). Citatet fra McKinsey[[2]](#footnote-2) sætter en god ramme for det tema, jeg ønsker at gøre til genstand for dette specialeprojekt, udtrykt med ordene ”en dimension af personlig vækst og kunnen”. I dette speciale er fokus rettet mod udvikling af relationelle kompetencer hos det enkelte individ i organisationen. Med dette fokus vil områderne personlig vækst og kunnenuundgåeligt blive elementer, der også bør inddrages i eksempelvis en MUS kontekst. Et andet fokus i dette speciale er design af et nyt og anderledes MUS koncept. Når jeg indledningsvis skriver, at dette område er forholdsvis begrænset, i ressourcemæssig forstand, i den enkelte organisation, vil jeg samtidig påstå, at MUS formodentlig er den enkeltstående organiserede samtaleform, der – samlet set, anvendes flest ressourcer på, på det danske arbejdsmarked. I hele den offentlige sektor er MUS obligatoriske[[3]](#footnote-3), og i en stor del af de private virksomheder anvendes MUS under en eller anden form. Når cirka 75 procent af alle organisationer gennemfører MUS en gang om året (Telgkamp 2009), gennemføres der cirka. 1,5 millioner MUS samtaler i Danmark om året. Hvis disse samtaler har en varighed på halvanden time, og der indgår mindst to personer i en MUS samtale, vil det svare til cirka 4,5 millioner timer, der igen vil svare til cirka 2300 fuldtidsstillinger. Det er en ganske anseelig mængde ressourcer, der anvendes på MUS hvert år.

Dette regnestykke skal tjene det formål at placere MUS i en større samfundsmæssig helhed samt at synliggøre, at temaet i dette speciale kan have en generel samfundsmæssig interesse. I et lokalt perspektiv og i et større samfundsmæssigt perspektiv ønsker jeg, med dette speciale, at rette lyset mod en videreudvikling af MUS. Som det vil fremgå af specialet, indeholder MUS dels en potentiel platform til fornyelse af elementet udvikling i MUS, dels muligheden for at implementere ledelsesbaseret coaching. MUS konceptet er et diskursivt indlejret koncept, og når der indkaldes til MUS i organisationen, ved de fleste medarbejdere, hvad det indebærer. Det indebærer en årlig samtale om medarbejderen (klassisk set ikke om lederen) og vedkommendes fortid, nutid - og fremtid.

I MOC[[4]](#footnote-4) regi er MUS interessant, fordi den rummer en diskursiv kulturelt indlejret mulighed for at arbejde med ledelsesbaseret coaching. Det er muligt, i dette speciale, at inddrage min viden om organisatorisk coaching, som jeg har erhvervet mig igennem to års intensivt studie. Igennem hele min studie tid har jeg haft fokus på medarbejderudvikling igennem anvendelse af min viden om coaching og ved anvendelse af coaching baserede værktøjer, der viser sig anvendelige i en organisatorisk kontekst. På det personlige plan har det at fokusere så intensivt på udvikling af ledergerningen, igennem tilegnelsen af både teori samt praktiske øvelser, ændret min ledelsesstil. På et mere generelt plan oplever jeg, igennem min daglige deltagelse i erhvervslivet, en stigende efterspørgsel på, hvad man kan kalde for personlige ledelsesværktøjer*.* Netop arbejdet med coaching er samtidig en udvikling af personlige ledelsesværktøjer*,* og jeg ser derfor også et generelt perspektiv, der rækker ud over en ren personlig udvikling og tilfredsstillelse. Slutteligt er det glædeligt for mig, at jeg har indfriet et af mine centrale mål med MOC uddannelsen, nemlig at udvikle en dynamisk anderledes MUS model.

# Problemformulering

Kan Otto Scharmers Teori U understøtte fundamentet for lederfaciliteret medarbejderudvikling i servicebranchen, med hovedvægt på udvikling af relationelle kompetencer, igennem fornyelse af MUS samtalen som en gensidig udviklingssamtale?

# Nøgleordene i problemformuleringen

I det følgende afsnit vil jeg uddybe nøgleordene fra problemformuleringen. Nøgleordene er teori, ledelsesperspektivet, servicebranchen, relationelle kompetencer, MUS og gensidig udviklingssamtale. Nøgleordene kommenteres i den rækkefølge de optræder i problemformuleringen.

### Teori

Teoretisk ønsker jeg at benytte mig af en af tidens markante navne indenfor organisationsudvikling, nemlig C. Otto Scharmer og hans *Teori U*. Jeg har igennem hele min studie tid på MOC fokuseret på at undersøge, diskutere og modernisere MUS konceptet. Jeg ser *Teori U* som en teori, der på en og samme tid har et teoretisk perspektiv og et indlejret forandringsperspektiv, der kan understøtte modernisering/fornyelse af MUS konceptet. Jeg vil, hvor det giver mening i specialet, også lade mig inspirere af andre teoretikere. Som supplement til den teoretiske dimension i specialet trækker jeg ligeledes på egne erfaringer og antagelser. Et langt leder liv har bibragt mig en del erfaring, referencer og præferencer, som jeg vil lade komme til orde igennem specialet. Hvor det er muligt, vil jeg understøtte disse nedslag med referencer.

### Lederperspektivet

Med lederperspektivet menes, dels udvikling af MUS konceptet set i et ledelses perspektiv, dels selve det forhold, at det er lederen, der faciliterer medarbejderudvikling i eksempelvis MUS. Igennem specialet diskuterer jeg disse to perspektiver og indkredser de to temaer i et generelt ledelsesperspektiv og igennem min egen ledelsesmæssige udvikling.

### Servicebranchen

I min problemformulering retter jeg specifikt fokus mod den branche min egen organisation er en del af. Det er vigtigt at definere den kontekst, som mit speciale som helhed og mit empiriske projekt i særdeleshed tager udgangspunkt i. I en funktionel uddifferentieret systemverden er systemkoderne, hvormed en organisation definerer sig som et socialt system, et væsentligt afsæt for at kunne begribe de kommunikationer og interaktioner, der udspiller sig i organisationen[[5]](#footnote-5). Hornstrup Kursuscenter er funktionelt koblet til kursus- og konferencecenter markedet. Kort fortalt er denne branche kendetegnet ved at yde service overfor de gæster, der er kunder i organisationen. Service er det medie, hvorigennem man kobler sig til kunderne. I den sammenhæng er kodeordet relationer. I et servicefag er evnen til at indgå relationer altafgørende for succes. Vi kender alle sammen oplevelsen af at være blevet ordentligt behandlet, når vi er i kontakt med et servicefag. Vi kan også alle sammen fortælle om det modsatte, når vi oplever, at vi ikke bliver ordentligt behandlet.

Når jeg, i dette speciale, fokuserer på udvikling af relationelle kompetencer, skal det ses som udvikling af evnen til at opnå succes igennem service overfor kunderne. Dette forudsætter succes i de relationer, man som medarbejder hele tiden er en del af. Dette gælder både internt og eksternt i organisationen. Relationskompetence skal ses som en paraply, der dækker over områderne kommunikation, konflikthåndtering, rummelighed og empati. Det er disse områder/begreber, jeg samlet set benævner relationskompetencer, og som er et fokusområde i mit speciale. Evnen til at mestre disse underliggende begreber er ligefremt proportionelt med den succes, det enkelte individ og organisationen kan opnå. I den branche Hornstrup Kursuscenter er en del af, er fokus traditionelt rettet mod omkostninger og indtjening. Medarbejderudvikling er ofte henvist til de klassiske fag-faglige skoler. Der er traditionelt stor udskiftning af personale, og der er næsten diskursivt indlejrede konflikter imellem de forskellige afdelinger/funktioner. På Hornstrup Kursuscenter går man den modsatte vej. Her er fokus rettet mod konstant og målrettet udvikling og træning af den enkelte medarbejder og knap så stort fokus på de klassiske førnævnte dyder. En del af denne træning/udvikling er blandt andet træning i at kunne indgå i relationer til kolleger og kunder. Denne træning pågår naturligvis kontinuerligt i det daglige arbejde og samvær, men jeg ønsker at anvende coaching som en yderligere dimension i dette arbejde. I den sammenhæng har jeg fokus på MUS som en mulig naturlig ramme for at få lejlighed til dialog med medarbejderne om deres, min og organisationens status og udviklingsmuligheder indenfor blandt andet relationskompetencer.

### Relationelle kompetencer

I foregående afsnit beskrev jeg relationelle kompetencer i et branche kontekstuelt perspektiv. Det er som sagt evnen til at skabe og fastholde relationer, der afspejler succes i den branchekontekst, dette speciale er rettet mod. Arbejdet med udvikling af relationelle kompetencer vil implicit indeholde elementer af personlig udvikling i relation til individerne i en organisation. Dette tema tematiseres oftere og oftere i debatten om det fremtidige arbejdsmarked.

Temaet personlig udviklinger komplekst. Komplekst fordi vi bevæger os ind på et område i samfundet, der diskursivt har indlejrede kulturer for måden at være arbejdsgiver og arbejdstager på, og hvilke holdninger, rammer og regler, der gælder for de krav og forventninger, man som organisation kan stille til sine medlemmer om personlig udviklingpå jobbet*.* Jeg er ikke i tvivl om, at der er en tendens til at have et større fokus på, at jobbet også gerne må være personligt udviklende for den enkelte medarbejder, og jeg hilser tendensen velkommen. Endelig er det måske muligt at tale om det, der er åbenlyst for alle, at vi går på job i organisationen som hele mennesker, der bærer oplevelser fra sit hele liv med ind i organisationen (Bovbjerg 2001). På godt og ondt indgår jobbet som en del af vores samlede identitet. Derfor vil arbejdet med at udvikle relationelle kompetencer flyde på tværs af de arenaer, man som individ bevæger sig på i sin tilværelse.

### MUS

Først og fremmest er det min ambition, på dette semester, at designe en fornyelse af MUS konceptet. Den klassiske MUS har måske udspillet sin rolle. Dette vil jeg undersøge og diskutere igennem specialet. Jeg oplever en generel fornyet opmærksomhed på MUS[[6]](#footnote-6). Jeg bekræftes ofte i, når jeg er sammen med, læser om, hører om ledere, der har den samme oplevelse som jeg, at den traditionelle MUS trænger til fornyelse. Jeg vil herudover undersøge, hvorvidt MUS kan understøtte udviklingen af relationelle kompetencer hos det enkelte individ og for gruppen af medarbejdere i en organisation. Jeg vil kort søge at placere MUS i en semantisk horisont, både hvad angår det historiske perspektiv og hvad angår det indholdsmæssige perspektiv.

### Gensidig udviklingssamtale

Med gensidig udviklingssamtalevil jeg understrege et af de centrale elementer i designet af et nyt MUS koncept. Netop den manglende gensidighed eller fælles forståelse for konteksten er en af problemstillingerne ved den traditionelle MUS (Frimann 2005). Lederen og medarbejderen deltager ofte i MUS med vidt forskellige oplevelser af MUS´ens faktiske forløb. Lederen ønsker ofte at lade organisationens strategiske mål guide samtalen, mens medarbejderen måske ser MUS som en mulighed for at rette fokus på medarbejderens behov og funktion (Ibid.:130). I den model, jeg senere i specialet beskriver, spiller gensidigheden en central rolle. Ikke kun mellem leder og medarbejder men i endnu højere grad internt i gruppen af kolleger.

# Design

Designet i dette speciale skal ses som et udtryk for min egen U bevægelse (Scharmer 2009), hvor jeg igennem hele MOC uddannelsen har fokuseret på medarbejderudvikling og til dette speciale, hvor MUS konceptet kondenserer mit uddannelsesforløb i introduktionen af en fornyelse af MUS konceptet, hvilket introduceres i et særskilt afsnit. Temaerne udvikling af relationelle kompetencer og lederfaciliteringindgår ligeledes i specialet som en naturlig del af temaet medarbejderudvikling. Det konkrete afsæt vil være min egen praksis som leder og et empirisk MUS projekt i egen organisation. Indledningsvis har jeg beskrevet de temaer, jeg ønsker at undersøge og diskutere. Dernæst beskrives valg af videnskabsteori og metodik, efterfulgt af en beskrivelse af mit teoretiske udgangspunkt, med afsæt i C. Otto Scharmers *Teori U*. Jeg undersøger og diskuterer dernæst MUS i et generelt perspektiv og introducerer et fornyet MUS koncept. Efterfølgende beskriver jeg det empiriske MUS projekt og afslutter med at perspektivere de forskellige tematikker i specialet og afrunder med en konklusion, der forholder sig til min indledende problemformulering.

# Videnskabsteoretisk tilgang

Jeg vil i dette afsnit redegøre for de videnskabsteoretiske tilgange i specialet, der baserer sig på en hermeneutisk- og en konstruktionistisk videnskabsteori.

### Hermeneutikken

Hermeneutikken kan dateres tilbage til 1600 og 1700 tallet. I 1880´erne blev hermeneutikken formuleret som en almen fortolkningsteori indenfor for de humanistiske fag (Rønn 2007). Hermeneutikken er en fortolkningsteori, hvor forståelse, udlægninger og fortolkninger af fænomener bidrager til meningsfuldhed (Rønn 2007). Modsat naturvidenskabelige, positivistiske discipliner, der har som sigte at årsagsforklare og dokumentere fakta, har hermeneutikken indlejret en orientering mod meningsskabelse og helhedssyn på et fænomen og den sammenhæng, der eksisterer mellem del og helhed (Rønn 2007). Hermeneutikken vil forstå og ikke blot begribe(Thurén 2007)*.* Tolkning er en vigtig del af hermeneutikken, men tolkning er usikkert og kan sjældent eller aldrig testes intersubjektivt, fordi den påvirkes af fortolkerens vurderinger, fortolkerens for-forståelse samt konteksten (Rønn 2007). MUS er, som hermeneutisk fænomen, en del af en helhed – en del af en organisation, der ikke kan anskues løsrevet fra sin kontekst. Hermeneutikkens berettigelse i dette speciale begrundes i, at man ved hjælp fra den sene hermeneutik, der blandt andet er præsenteret af Martin Heidegger[[7]](#footnote-7), så at sige ser verden igennem et fortolkningsperspektiv, hvor det, der fortolkes, skal ses i sin kontekst og som en del af en helhed. Scharmer inddrager blandt andre Heidegger i bogen *Teori U.*

”Virkeligheden, sådan som Heidegger dermed ser den, er ikke en genstand. Den er snarere en proces, der består i at blive værende – en proces, hvor man dukker frem fra det skjulte udi værens land”

Citat: Teori U

Heidegger ser, jævnfør citatet, virkeligheden som en proces, der kan fortolkes og forstås ud fra konteksten, helheden og for-forståelsen. Temaerne i dette speciale er netop processer,der er i dynamisk bevægelse. MUS, relationer og ledelse er begreber/elementer, der er i konstant bevægelse og konstant danner nye mønstre, der danner nye forståelser og fortolkningsmuligheder.

### Konstruktionismen

Konstruktionismen eller rettere socialkonstruktionismens ideal baserer sig på et relationelt og sprogligt diskursivt fundament. Denne videnskabsteoretiske tilgang har sit udspring i det postmoderne paradigme, der blandt andet er kendetegnet ved en problematisering af begrebet viden. Viden eksister ikke uafhængigt af sin kontekst, og individet forstår og fortolker sin viden ud fra konteksten (Rønn 2007). Konstruktionismens grundlæggende ide er, at den opfordrer os til at nytænke så at sige alt, hvad vi har lært om verden og os selv (Gergen et al 2004). Individet inviteres til at handle på nye og spændende måder (Ibid.:8). Grundtanken i *Teori U* er sammenfaldende med Gergens ideal. En central pointe i Scharmers *Teori U* er netop, at individet skal stoppe, hvad Scharmer kalder downloading, og via en bevægelse igennem *U*´et nå frem til nye erkendelser og nye handlemønstre (Scharmer 2009). Virkeligheden konstrueres igennem relationer, sprog og diskurser (Gergen et al 2004). ”Den konstruktionistiske paraply lader os overskride traditioner, vurdere, evaluere, indsuge, fusionere og genskabe” (Ibid.:17). Denne beskrivelse af idealerne i den konstruktionistiske videnskabsteori kunne ligeså vel være hentet ud af *Teori U.* Det relationelle aspekt i konstruktionismen danner afsættet til det gennemgående tema i specialet, nemlig MUS. Særligt i fornyelsen af MUS er det relationelle afsæt helt centralt. Selvet bliver, i denne kontekst, til i relationer til omverden og er i konstant forandring (Gergen et al 2004). Konstruktionismen har, ligesom Scharmer, blik for den emergerende viden, der opstår, når vi kontinuerligt genskaber verden igennem relationelle tilkoblinger. *Teori U* har et eksplicit fokus på kilden i os selv som en mulig generator for ny erkendelse, ny viden og nye prototyper (handling). Jeg ser ikke dette perspektiv som modsætningsfyldt i relation til konstruktionismen. I spørgsmålet ”hvem er mit selv” i *Teori U* tolker jeg ikke en eksistentialistisk bevægelse mod jeg´et som den mindste enhed. I min tolkning af *Teori U* er relationen den mindste enhed. Det, der skal fodre relationen, kan komme fra kilden i os selv, hvad det så end er for en størrelse – denne kilde. Min tolkning er, at kilden er tanker og bevidsthed - også sprogligt udtrykt som følelser, der skaber en kilde, hvorfra jeg har materie til indgåelse i relationer.

Både Scharmer og Gergen interesserer sig for et fokusskifte fra fortid (eksplicit viden) over nutid (viden som proces) imod fremtiden. Scharmer taler om, at vi skal lære at handle ud fra en emergerende fremtid (Scharmer 2009). Videnskabsteoretisk placerer Gergen selvet i relationen frem for i individet. Gergen bruger selv ordet socialkonstruktionisme for at understrege et fokus på relationen frem for individet selv (Gergen 2004:7). Dette perspektiv udfoldes yderligere i det teoretiske afsnit, hvor dette synspunkt kan komme på kant med Scharmers opfattelse af selvet. Men afslutningsvis vil jeg påpege, at socialkonstruktionismen reducerer det psykiske frem for det sociale. Netop denne selektion er meningsfuld i en organisatorisk kontekst, hvor min ambition netop er at udvikle relationelle kompetencer individerne imellem.

### Opsamling

De ovenfor beskrevne videnskabsteoretiske tilgange til dette speciale, understøtter hver sin del af specialet. Hermeneutikken understøtter som sagt det særlige aspekt, at temaerne i dette speciale ikke er absolutterog sandhedsbærende. Konstruktionismen understøtter videnskabsteoretisk specialets teoretiske fundament samt det empiriske projekt. I bogen Teori U betegnes Scharmer som fjerde generations systemteoretiker (Scharmer 2009) og metaforisk set står han på skuldrene af nogle af systemteoriens fædre.

# Metodisk tilgang

Metodologien i dette speciale baserer sig overvejende på metodologien i *Teori U*. Dette gør sig særligt gældende i den empiriske del af specialet og i beskrivelsen af det fornyede MUS koncept. Den kvalitative metodologi inddrages ligeledes. Begrundelsen for valg af metoder skal ses i lyset af valget af teori og empirisk projekt. *Teori U* er på en og samme tid en teori og en metode. *Teori U* er eksplicit i sin tilgang til forandringsperspektiv og metodologi. Teoriens succes er helt afhængig af sin metodologi og visa versa. Valget af den kvalitative metodologi skal ses i sammenhæng med min undersøgelsesmetode i det empiriske projekt. Valget af hermeneutikken lægger naturligt op til at benytte sig af den kvalitative metodik. Indenfor den kvalitative metodik, fremstår flere muligheder. Men primært vil mit metodevalg have præg af casestudie metodikken. Casestudie kan oversættes til tilfældeeller begivenhed (Rønn 2006).

”Dybdegående undersøgelse af et eller flere tilfælde, ’cases’, indenfor det undersøgte emne, fænomen eller problemområde”.

Citat: *Rønn 2006*

MUS *er* en organisatorisk begivenhed – en organisatorisk case, med sin helt egen placering og berettigelse. Denne placering og berettigelse vender jeg tilbage til i et senere afsnit. I den følgende beskrivelse af casestudiemetodikken er jeg inspireret af Dorthe Vinter Ellermann (Ellermann 2009), der har produceret et kandidatspeciale om netop MUS. I dette speciale anvender Ellermann Robert K. Yin´s (Yin 2003) case studie design. I designet indgår blandt andet at

* Undersøge et nutidigt fænomen inden for virkelighedens rammer. Især når grænserne mellem fænomenet og konteksten ikke er klar og tydelig

Citat*: Ellermann 2009 (Yin 2003)*

Endvidere beskriver Yin, jævnfør Ellermann, at casestudier vælges, når man bevidst ønsker at afdække kontekstuelle forhold i troen på, at de kan være højst relevante for det fænomen, der studeres (Yin 2003). Netop en afdækning af de kontekstuelle forhold er en central pointe et studie af fænomenet MUS. Det er muligt at benytte sig af flere metoder indenfor et casestudie. Interviews, feltobservationer, spørgeskemaundersøgelser med videre (Rønn 2006). Dette vil være virkeligheden i dette speciale. Jeg har i det empiriske projekt iscenesat en MUS seance ud fra dels kvalitative metodiske overvejelser, dels ud fra fra overvejelser på baggrund af *Teori U*. Metodikken i projektet er baseret på et casestudie, hvor jeg sammen med 4 medarbejdere gennemgik et MUS forløb ud fra et, i den kontekst, ganske anderledes forløb, hvor de fire medarbejdere dannede både rammen og indholdet i MUS. Dette uddybes i det empiriske afsnit. Blot skal her nævnes, at evalueringen af empirien, baserer sig på kvalitative interviews med empiri gruppen.

# Teoretisk aktør

Jeg vil i dette afsnit give læseren et indblik i *Teori U* og begrunde mit valg af *Teori U* af C. Otto Scharmer som den teoretiske bærende kraft i specialet. *Teori U* er med stor hastighed blevet en central aktør i den aktuelle debat om organisationsforståelse, organisationsudvikling og forandringsledelse. Værket anses af førende ledelsesforskere og praktikere i ind - og udland som en af de væsentligste publikationer de seneste ti år (Belling og Gerstrøm 2010). *Teori U* er, som Lone Belling formulerer det, ”en teori der kræver praksis” (Belling 2010)*.* Måske er det netop dette perspektiv, der gør *Teori U* populær i kredsen af praktikere. Jeg finder *Teori U* understøttende for en fornyelse af MUS konceptet både som teori og metode, hvilket jeg vil uddybe i de følgende afsnit. *Teori U* er, hvad jeg vil kalde en på samme tid, enkel og kompleks teori (Belling 2010). Det er ikke muligt eller hensigtsmæssigt at forsøge at udarbejde en fyldestgørende redegørelse for hele *Teori U*´s samlede kompleksitet i dette speciale. Jeg inddrager de dele af teorien, jeg tolker som relevante for temaet i dette speciale.

### Teori U ved C. Otto Scharmer

Dr. C. Otto Scharmer er født i Tyskland og er i dag lektor ved MIT[[8]](#footnote-8). Scharmers virke, udover forfatterskabet til *Teori U,* er blandt andet kendetegnet ved stor international aktivitet indenfor ledelse, innovation og organisationsudvikling i tæt samarbejde med teoretikere, virksomheder og internationale institutioner og NGO`ere[[9]](#footnote-9) i USA, Europa og Asien. *Teori U* udkom på Dansk i 2008. Indtil udgivelsen af *Teori U*, var kendskabet til Scharmers tanker henvist til en forholdsvis snæver kreds af interesserede konsulenter og ledere (Belling 2010). Ved udgivelsen af *Teori U* ændrede dette sig som sagt på ganske kort tid. Jeg vil i det følgende afsnit søge at give læseren et indblik i *Teori U,* der grundlæggende præsenteres som en ledelsesteori med undertitlen ”Lederskab der åbner fremtiden” (Scharmer 2009).

I *Teori U* perspektivdefineresledelse ikke nødvendigvis som ledelse i traditionel funktionsforstand. Scharmers ønske med teorien er, at alle, der udfører ledelse i et forandringsperspektiv, bliver inspireret af *Teori U* (Belling 2010). Teorien har et anvendelsesaspekt, der gør, at den direkte kan implementeres i organisationer og i samfundet generelt. Scharmer udtaler selv om sin *Teori U,* at ”U´et er en levende feltteori – ikke en lineær, mekanisk proces”(Scharmer 2009:51). I bogen *Teori U* citeres Einstein med ordene ”Vi kan ikke kan løse fremtidens problemer med de samme tanker, der skabte dem”. En central pointe i *Teori U* er netop en bevægelse fra at stoppe downloading – de tanker der skabte fortidens problemer – til en træning af evnen til at handle fra den emergerende fremtid (Scharmer 2009).

#### Kilden – det tomme lærred

Scharmer argumenterer for at vi skal lære at finde kilden i os selv, hvorfra ledelsen strømmer og med dette afsæt have åbent sind, åbent hjerte og åben vilje til at turde handle i forhold til den emergerende fremtid, der viser sig for os, når vi stopper vores downloading. Scharmer anvender en kunstmetafor, nemlig at stå ved det tomme hvide lærred. Vi kan vælge at indtage en beskuende position, når maleriet er færdigt. Dette definerer Scharmer som resultater i den klassiske management ideologi, eller vi kan beskue processen, mens maleriet er under udarbejdelse. Dette definerer Scharmer som de klassiske værktøjer, som i høj grad anvendes i ledelses- og organisationsudvikling, eller vi kan betragte kunstneren, når vedkommende står ved det tomme lærred. Dette definerer Scharmer som at finde ind til kilden før-skabelsesprocessen – altså før udførelse af eksempelvis ledelse (Scharmer 2009:14). Scharmers pointe er, at vi har blinde pletter i os eller omkring os, som er det sted hvor vores bevidsthed og intentioner opstår – det tomme lærred (Ibid.:14). ”Hvis vi skulle fortælle, hvorfra vores handlinger og intentioner udspringer, vil de fleste mennesker blive svar skyldig”(Ibid.:15). Ifølge Scharmer er der to forskellige kilder til læring. Dels læring fra fortidens erfaringer – ”best practice” – der vil ligge til grund for langt de fleste af vores (ind) læringsmetoder i organisationer, dels læring fra fremtiden. Ofte er Scharmer stødt på rystende hoveder, når han påstår, at det er muligt at lære fra en emergerende fremtid (Ibid.:15). En central pointe i *Teori U* er*,* at vi skal træne os i at kunne stå foran det tomme lærred, lade fremtiden dukke op og sætte nye streger på lærredet ud fra de emergerende billeder, der viser sig for os, når vi mestrer at standse vores downloading og gøre noget andet, end vi plejer. I min bestræbelse på at udvikle og forny MUS konceptet, er det tomme lærreds princip en central pointe. Hvis vi et øjeblik ser bort fra det asymmetriske aspekt i MUS i en organisatorisk kontekst, er det min ambition at lade MUS udgå fra princippet om det tomme lærred. Oversat til min ambition om at forny MUS konceptet ønsker jeg, at fornyelsen blandt andet skal indeholde muligheden for, at medarbejdere og ledelse i fællesskab kan indtage det tomme lærred og undersøge, hvilket billede vi i fællesskab kan fremstille på lærredet metaforisk set. Der er to centrale og enkle men samtidig meget komplekse spørgsmål, der indkredser *Teori U* og reducerer kompleksiteten. Det er spørgsmålene ”hvem er mit selv?” og ”hvad er min opgave?”. Disse to spørgsmål samt de følgende tre årsager er de primære grunde til tilblivelsen af *Teori U*. For det første anskuer Scharmer verdens store problemer som finanskrise, energikrise, fødevarekrise, befolkningskriser med videre ud fra tanken om, at der skal nye tanker og handlinger til, hvis vi skal overkomme disse kriser. For det andet, hvilket fremgår igennem læsning af *Teori U* (Scharmer 2009), har Scharmer interviewet 150 teoretikere og folk med topposter i større humanitære organisationer og internationale virksomheder, alle med praktisk erfaring indenfor strategi, viden, innovation og ledelse. Disse interviews udgør de empiriske data i bogen. Den tredje grund skal findes i Scharmers barndom, hvor hans fædrene gård brændte ned til grunden. Han blev kaldt hjem fra skole og ankom, da gården næsten var nedbrændt.

”Alt det, jeg troede, jeg var, var blevet opløst til intet. Alting? Nej, måske ikke alting, for jeg følte, at der var en lille bid af mig selv, der stadig eksisterede. Der var én, der stod og betragtede alt dette. Hvem var det? I det øjeblik forstod jeg, at der var en hel anden dimension af mig selv, som jeg aldrig før havde kendt, en dimension, der ikke havde forbindelse til fortiden – den verden, som lige var sunket sammen foran mine øjne – men til fremtiden, en verden som jeg kunne virkeliggøre gennem mit eget liv. Det var som om tiden gik i stå: jeg følte mig draget i retning af noget uden for mit fysiske legeme, og jeg begyndte at betragte scenen fra dette hidtil ukendte sted”

Citat: Scharmer Teori U:31

Denne frygtelige oplevelse gav Scharmer en ny mulighed, nemlig at definere sig selv ud fra den virkelighed, han nu befandt sig i. Noget sluttede og noget andet begyndte. Scharmer stod ved det tomme lærred.

#### U- modellen

I det følgende vil jeg beskrive U-modellen, og knytte kommentarer til modellen, efterhånden som den udvikler sig. Selve tegningerne af *U*´et har jeg venligst, og efter tilladelse, lånt af Lone Belling[[10]](#footnote-10) og Katrine Schumann[[11]](#footnote-11). Modellen illustrerer at man som individ, organisation, samfund med videre skal igennem nogle faser, hvis man ønsker forandring. Bevægelsen i U´et sker ned igennem U´et langs den venstre side og via bunden i U´et op igen langs den højre side af U´et. Det er muligt, siger Scharmer, at man kan foretage hoppet fra den ene spids af U´et til den anden spids på U´et (Scharmer 2009). I denne kontekst vil det være som at downloade, at gøre det, man plejer at gøre og gøre mere af det samme. Downloading skal, i Scharmers perspektiv, forstås som en retrospektiv håndtering ud fra de modeller for tanker og handling, som vi sædvanligvis vil downloadeog tage i anvendelse overfor opståede udfordringer (Belling 2010). Ved at tage den korte vej på tværs af U spidserne, fra downloading direkte til performing, sker der ifølge Scharmer ingen udvikling men blot mere af det samme (Scharmer 2009).

Figur

U – modellen er (se figur 1) knyttet til *Teori U* og opererer med tre bevægelser. Første bevægelse er at iagttage verden med åbent sind. Det er, hvad Scharmer kalder observer, observer, observer (Belling 2010). Næste bevægelse sker i bunden af U´et, hvor vi trækker os tilbage og lader den indre forståelse og viden spire frem. Den tredje bevægelse er at omsætte de emergerende erkendelser til nyskabende handlinger (Ibid.:19). Undervejs igennem bevægelsen i U´et skal vi passere en række udfordrende, erkendelsesmæssige faser, der blandt andet indebærer at lære at suspendere for at kunne se verden med friske øjne (Ibid.:20). I bunden af U´et venter to centrale spørgsmål. To spørgsmål, der er både banale og komplekse. Det er de førnævnte spørgsmål, hvem er mit selv?og hvad er min opgave? Hvis man giver sig selv et øjebliks ro og lader disse to spørgsmål være genstand for refleksion, vil man måske opdage kræfterne i de to enkle spørgsmål.

Figur

I figur 2 illustreres det opmærksomhedsfelt, hvorfra vi anskuer verden omkring os. Den første cirkel I-in-me (jeg i mig) beskriver et opmærksomhedsfelt, hvor man handler fra centret af ens eksistens (Ibid.:228). Man er kun i stand til at iagttage sine absolut nærmeste omgivelser. Det er, som gardinerne er trukket for udsynet, hvilket resulterer i et snævert synsfelt. Denne position er knyttet til downloading, øverst i U´et. Den anden cirkel I-in-it (jeg i det) vil med ovenstående gardin metafor svare til, at man går hen til vinduet og trækker gardinerne fra. Dette vil straks udvide udsynet, men man står stadig inde i cirklen, inde i rummet ved gardinerne. Denne position er knyttet til det åbne sind, der er andet niveau i U´et. I cirkel tre, I-in-you (jeg i dig), bevæger vi os ud af vinduet – ud i verden – og iagttager verden fra denne nye position, hvor horisonten på udsynet ikke blot centrerer sig om *mig,* men at man ser empatisk på sin omverden. Cirkel fire illustrerer den tilstand af seen, som Scharmer mener, vi skal nå for, at virkelige forandringer skabes. Denne position er knyttet til det åbne sind, der er det tredje niveau i U´et. Det er bevægelsen I-in-now (jeg i nu). Som Scharmer udtrykker det, giver dette opmærksomhedsfelt os mulighed for at ”handle fra den emergente sfære på den anden side af ens eksistens”(Ibid.:228). I en MUS kontekst er dette en central pointe, at både leder og medarbejder, via interaktionen, kan skabe muligheden for at kunne indtage det sidste opmærksomhedspunkt jeg–i–nu. Denne position er knyttet til det fjerde niveau i U´et. Fra denne position vil man være i stand til ikke blot at se sagen fra sin egen side – fra sit eget opmærksomhedspunkt – men også at kunne se sagen fra den andens side og i det øjeblik i fællesskab reflektere over, hvad der opstår af nye udfoldelsesmuligheder. Jeg vil hævde, at mange MUS i dag gennemføres ud fra positionerne jeg-i-mig og i bedste fald fra jeg-i-det.

Figur

I figur 3 beskrives ligeledes tre grundlæggende forhindringer for at komme igennem processen i U´et (Ibid. s:50). Den første er ”VOJ - voice of judgement”- den dømmende stemme. Denne stemme kan forhindre, at vi kan komme til de dybere stemmer i os selv. Den dømmende stemme blokerer indgangen til ”det åbne sind”*.* Den anden stemme er ”VOC - voice of cynicism”– den kyniske stemme. Denne stemme kan spænde ben for emotionelle handlinger og distancere os fra problemet. Denne stemme blokerer vejen til ”det åbne hjerte”*.* Den tredje og sidste stemme er ”VOF - voice of fear”– frygtens stemme. Denne stemme prøver at forhindre, at vi giver slip på det vi har, og den, vi er (Ibid. s:50). Denne stemme kan vise sig på mange måder. Som frygt for at miste, som frygt for eksklusion, som frygt for latterliggørelse med videre. Vi skal ikke til alle tider undlade at lytte til disse stemmer, da de også kan beskytte os mod handlinger, vi ikke ønsker. Men hvis vi skal ned i bunden af U´et, er det nødvendigt at lukke forbindelserne til disse tre stemmer (Ibid. s:50). I en MUS kontekst vil disse tre stemmer ofte blande sig i samtalen, og her er de vigtige at lytte til.

Figur

*Teori U* interesserer sig for kommunikation (figur 4). I den tilstand, som Scharmer har døbt presensing*[[12]](#footnote-12),* i den nederste del af U´et, introducerer Scharmer begrebet skabende samtaler, eller som Scharmer selv udtaler i bogen ”tale ud fra det, der er på vej igennem”(Scharmer 2009)*.* I enhver coaching session må det være målet at nå til en vis grad af niveau fire i samtalen – den skabende samtale. I en MUS må målet være det samme. Ifølge Scharmer vil skabende kommunikation opstå, når man når til bunden af U´et. Det er interessant at forestille sig en optimal MUS, som bevægelsen igennem *U*´et og derfra iagttage den kommunikation, der – ifølge Scharmer – vil emergere. Dette er netop det, jeg søger at praktisere i MUS eksperimentet i den empiriske del af specialet. Perspektivet er interessant, hvis det kan lykkes at designe en samtale med en medarbejder med det formål, at man – sammen – skal nå igennem bevægelserne i U´et og fra positionen nederst i U´et se, hvad der emergerer, som det vil være muligt at bygge nye prototyper/handlinger på.

### Diskussion af Teori U

I dette afsnit vil jeg indtage et kritisk iagttagelsesperspektiv på *Teori U.* Til dette formål inddrager jeg blandt andet Morten Ziethen, der i en artikel i bogen ”Fortællinger fra U´et” (Belling og Gerstrøm 2010)anlægger et analyserende og kritisk perspektiv på *Teori U*. I et analytisk perspektiv skriver Morten Ziethen (Ziethen 2010:282)

”Et forhold, jeg således finder væsentligt og interessant ved Teori U er, at den bryder med stort set al eksisterende management-tænkning, idet den afviser tanken om, at lederen eller medarbejderen skal kunne styre processens indholdsside – Teori U´s pointe er jo netop, at de nye forståelses- og handlemuligheder først viser sig, når den enkelte eller gruppen giver slip og holder op med at have planer/intentioner på sagens/situationens vegne. Som sådan er det (relativt) nye med Teori U, at den inden for teori- og praksisfeltet omkring ledelse og organisationsudvikling introducerer til og insisterer på at tale om hændelsesprocesser frem for intentionalitetsprocesser[[13]](#footnote-13)”

Citat: *Morten Ziethen*

Citatet knytter meningsfyldt an til en MUS fornyelse. Netop distinktionen mellem hændelsesproces og intentionalitet er en central forskel imellem den traditionelle MUS, der ofte er præget af intentionalitet, og fornyelsen af MUS konceptet, der lægger op til en mere hændelsesorienteret samtale. Hvis vi alligevel ikke kan kontrollere, hvad der emergerer, kan vi ligeså godt indtage en iagttagende position, og se, hvad der dukker op og handle derudfra. Et af spørgsmålene, der rejser sig i analysen af *Teori U* er, hvad der sker, når mennesket holder op med at downloade og søger mod bunden af U´et. Når nye forståelsesmuligheder viser sig, hvor kommer de så fra? (Ibid.:284). Morten Ziethen påpeger, at han flere gange er nået bunden af U´et og følt sig eksistentielt ”blanket af” dog uden, at der er kommet nye forståelsesmuligheder frem (Ibid.:284). Hvis man skal forstå U bevægelsen er dette en central pointe. Hvor kommer de nye emergerende forståelsesmuligheder fra? Scharmers intention er formodentlig ikke, at forståelsesmuligheder findes på samme måde som ”sten, træer, frilandsgrise og andre fysiske dimser” (Ibid.:284). Scharmer beskæftiger sig ikke med dette spørgsmål. Der må man søge andre steder hen, hvis man ønsker svar på dette væsentlige spørgsmål. Det kan være vanskeligt, ud fra *Teori U,* at skulle redegøre overfor tredje mand, hvad der forstås, når vi taler om det nye, der dukker op i bunden af U´et. Ziethen inddrager Martin Heidegger (Heidegger 1889-1976) i bestræbelsen på at finde et muligt svar. Kort fortalt anviser Heidegger et muligt svar, når han belyser forholdet mellem sprog og sag (Ibid.:295). Heideggers pointe er, på samme måde som Scharmers pointe, at vi endnu har til gode at finde et sprog, der hjælper til forståelse af de muligheder, der opstår, når vi befinder os i en position af sansende nærvær i bunden af U´et. Det kan derfor være vanskeligt at beskrive, hvad der sker, når man når bunden af U´et, når vi endnu ikke har de ord, der kan beskrive netop dette.

”Mange mennesker, der begynder at arbejde med *Teori U* forholder sig umiddelbart til teorien som en ny teknologi og en ny model, der kan implementeres på samme måde som tidligere klassiske ledelsesmodeller. Muligheden for dybtgående forandring i individer og organisationer, som også findes i *U*´et, lægger op til, at vi udvikler et mere nuanceret sprog for disse indre processer og herunder er opmærksomme på den mulige forfladigelse, som kan snige sig ind, når vi bevæger os i delvist ukendt land. Som Kent Wilber siger: ”Language helps to create my world and, as Wittengenstein would put it, the limit of my language are the limits and my world”

 Citat: Hildebrandt & Stubberup

Ovenstående citat uddyber Heideggers og Scharmers pointe om, at sproget må udvikles til at kunne rumme beskrivelsen af tilstanden ”presensing” i bunden af *U´*et.

I en diskussion af *Teori U* er det ligeledes væsentligt at anlægge et refleksivt og kritisk syn på teorien. I en artikel om netop en kritik af *Teori U* så jeg en overskrift, der lød ”Er *Teori U* en verdensklasseteori eller mystisk magi?”. Artiklen konkluderer, at teorien er pseudovidenskab og tæt på at være et makværk (Due 2008). I artiklen argumenteres for at en faglig dialog og et blik på sine medarbejdere i et fremtidsperspektiv dårligt lader sig styre alene af en følelsesmæssig orientering mod et indre selv, der af Scharmer anvises som ”Den blinde plet” (Ibid). Artiklens forfatter påpeger, at man ikke, ved alene at lytte til følelser og intuition uden skelen til autoriteter, kan bedrive ledelse. Denne tilgang til ledelse vil ifølge forfatteren umuliggøre enhver faglig dialog om et emne (Ibid).

”At det er vigtigt med et nærvær i nuet og et åbent sind, et åbent hjerte og en åben vilje, kan de fleste vel være enige i. I en eller anden udstrækning at være i balance med ”sig selv” kan de fleste nok skrive under på, er en god ide. Men at arbejde med ”et virkeligt selv”, der kan graves frem fra den inderste dybe kerne, er i bedste fald forkert og i værste fald skadeligt for en selv og ens kolleger og medarbejdere”

 Citat: Due 2008

Artiklen påpeger nogle af de indholdsmæssige vinkler på *Teori U*, der er nødvendige at diskutere. Jeg mener, at Brian Due (Due 2008) gør det, han anklager Scharmers teori for, nemlig at fokusere for ensidigt på delelementer i *Teori U*. Ved en gennemlæsning af bogen Teori U oplever jeg en noget større mangfoldighed og kompleksitet end blot et eksistentielt fokus på selvet som en styrende kraft. Dette har jeg tilstræbt at uddybe i dette speciale i konteksten fornyelse af MUS konceptet. Selv hvis det viser sig, at *Teori U* skulle være et makværk, er det svært at se bort fra, at teorien og til en vis grad metodologien i *Teori U* opleves som en nyskabelse inden for ledelses- og organisationsudvikling. Teorien har alene sin berettigelse ved at påpege nødvendigheden af at se forandringer som noget, der kræver tid, ro og fordybelse. *Teori U* legaliserer en åbning mod en ledelsesfilosofi, der tager udvidet afsæt i kilden til ledelse som en yderligere dimension på management og værktøjer, som almindeligvis præger ledelseslitteraturen.

### Teori U og MUS

Scharmer har, som grundtonen i *Teori U*, et forandringsperspektiv, der optræder, som et gennemgående tema. Forandringer fra et overordnet verdensperspektiv til forandring af det enkelte individs måde at forholde sig til sin omverden på. Dette perspektiv inddrager jeg i fornyelsen af MUS konceptet. Metodisk anvender jeg, overfor empirigruppen, *U*´ets bevægelser i designet af MUS eksperimentet. Ligesom jeg selv, i forberedelsesfasen op til afholdelsen af MUS eksperimentet, foretog bevægelsen igennem U´et, ud fra et ønske om ikke blot at downloade det klassiske MUS koncept, som har fungeret i de sidste 14 år på stort set samme måde. Hver gang, i de flere hundrede MUS samtaler jeg har afholdt, har intentionen været at forandre og kompetenceudvikle medarbejderne. En stor del af disse samtaler har efterladt mig med refleksioner over, om resultaterne af samtalerne står mål med de anvendte ressourcer. Dette er baggrunden for, at jeg igennem hele min MOC uddannelse har fokuseret på medarbejderudvikling og MUS konceptet. *Teori U* tilbyder en metode til en fornyelse af MUS konceptet, der skaber mulighed for at sætte organisationen som den højeste kontekst og med dette afsæt og med funktionskæden[[14]](#footnote-14) som en central baggrund for en for-forståelse af den organisatoriske kontekst, foretage en bevægelse igennem *U´*et i MUS. Det er dog væsentligt at have for øje, at arbejdet mod vellykket MUS er, at grundkontrakten (Willert og Madsen 1996) i organisationen er konsistent, transparent og basalt trygheds- og tillids skabende. Dette aspekt udfoldes i mindre grad i afsnittet om ledelsesfacilitering. I et senere afsnit retter jeg kritisk fokus mod forventningerne om udviklingsperspektivet.

# MUS – historisk og organisatorisk semantik

MUS begrebet dækker i denne kontekst over de beslægtede modeller for MUS. Medarbejder samtaler har mange varianter og forskellige praktiske og teoretiske afsæt. Men fælles for MUS konceptet er, som nævnt, at den indeholder tre områder, der altid vil være aktuelle. Medarbejder, udvikling og samtale.

Jeg vil indlede med at placere MUS historisk. Dernæst vil jeg reflektere over den klassiske MUS i en organisatorisk kontekst. Herunder vil jeg inddrage det aspekt, at ledelsens og organisationens udvikling i et klassisk perspektiv sjældent indgår i MUS konceptet. Alene ved at anskue ordet ”medarbejderudviklingssamtale” er der foretaget en selektion om, hvad der er fokus på og måske særligt, hvad der ikke er fokus på. Hvad ville det eksempelvis betyde for MUS, hvis også lederen og organisationen kom på dagsordenen og ikke blot medarbejderen var den centrale figur i MUS? En mulig leg med ordene kunne føre til orddannelsen ”en organisatorisk leder/medarbejder udviklingssamtale”, måske forkortet OLMUS. Jeg vil dernæst diskutere U´et (udvikling) i MUS. Bør der være grænser for forventningerne til udvikling af det enkelte individ i organisationen? Eller bør man anlægge et systemisk relationelt perspektiv og anerkende, at vi ikke kan ikke udvikle os? Slutteligt vil jeg introducere en model til videreudvikling af MUS med et dynamisk og kontekstuelt perspektiv, der baserer sig på *Teori U*.

### Først lidt MUS historie

Det at målrette samtaler med sine medarbejdere er ikke et nyt fænomen. Allerede i slutningen af 1800-tallet begyndte teoretikere at interessere sig for ledelse og for, hvordan man kunne gøre medarbejderen så effektiv som mulig (Rønnoe et al 2003). Samtalerne har haft skiftende betegnelser, men fælles for dem har været ønsket om optimering og effektivisering af medarbejderen. Historisk set har det at føre eksplicitte samtaler med sine medarbejdere udviklet sig fra en kontrol/bedømmelse eller karakter over en samtale med et bagudrettet perspektiv og via MUS frem til i dag, hvor dette organisationsværktøj antager mange forskellige udtryk. I dag vil man ikke acceptere Robert Owens model fra den industrielle revolution i 1800-tallet, hvor han hængte træplader – i forskellige farver – op over den enkelte arbejdsplads for på den måde at indikere dygtigheden af medarbejderen (Rønnoe et al 2003). Selve MUS fænomenet er ikke gammelt. Blot cirka 20 år er gået siden fænomenet MUS opstod i begyndelsen af 1990´erne (Rønnoe et al 2003). Medarbejderudviklingssamtalen dukker op i starten af 1990´erne samtidig med teorierne om den lærende organisation vinder indpas. Nu var det ikke længere tilstrækkelig at føre en samtale med sine medarbejdere. Nu skulle samtalen også have et udviklingsperspektiv*.* Med indførelse af ordet udvikling i samtalen, ændrede perspektivet sig samtidig til at være mere fremadrettet end bagudrettet (Rønnoe et al 2003).

Udtrykket *medarbejderudviklingssamtale* anvendes første gang i de trykte medier i 1989. Det var i en artikel i Magisterbladet. MUS blev taget i anvendelse 1990. I dag anvender 75 % af danske virksomheder årligt tilbagevendende MUS med de ansatte. Kun 54 % af virksomhederne følger op på samtalerne ved et planlagt møde. Medarbejderens arbejdsindsats, resultat og samarbejdsevne er de hyppigst forekommende emner. Kun i 24 % af samtalerne bliver der snakket om løn. **En tredjedel (34%) af deltagerne i MUS med chefen betragter møderne som ren tomgang uden mærkbar effekt.**

Kilde: Konsulentfirmaet Teglkamp & Co. og Dansk Erhverv

### MUS i et klassisk organisatorisk perspektiv

Jeg ønsker som sagt at finde nye veje i MUS konceptet, hvor det er muligt at anvende coachingens værktøjer i en gensidig udviklende dialog mellem aktørerne i en organisation. Men før jeg begiver mig ud i en beskrivelse af en alternativ model af MUS, vil jeg give et billede af MUS som den klassisk tager sig ud i en organisatorisk semantisk kontekst. Til at hjælpe mig med dette, har jeg primært valgt at anvende Søren Frimanns artikel ”I sauna med chefen”(Frimann 2005)*.*

”Organisationens formål med at afholde MUS er at kunne lede personalet i retning af deres strategiske målsætning, mens medarbejdere ønsker MUS for at kunne opfylde deres behov for faglig udvikling og trivsel i jobbet”

Citat: Frimann 2005

Dette citat definerer MUS i en klassisk kontekst. MUS kan siges at have sin oprindelse som et ledelsesværktøj i en Human Relation Management[[15]](#footnote-15) kontekst (Ibid.:130). Kommunikationsidealet i HRM traditionen er dialogisk baseret og anvender i beskrivelsen af MUS værktøjet begreber som konstruktiv dialog, aktiv lytning, feedback, åben og tillidsfuld atmosfære, respekt, personlig udvikling og ligeværdig samtale. (Ibid.:130). HRM traditionen lægger op til en ligeværdig samtale. I en organisatorisk kontekst er en ligeværdig dialog ikke mulig. Asymmetri, rollefordeling og magt umuliggør en ligeværdig samtale i ordets faktiske betydning. Hvorimod ligeværd i betydningen mellemmenneskeligt ligeværd vil kunne forekomme i MUS (Frimann 2005). Forudsætningen for at oplevelsen af en mellemmenneskelig samtale er til stede, er at begge samtalens parter oplever et trygt og tillidsfuldt klima i samtalen. Dette kan sammenfattes som grundkontrakten i organisationen, hvor der er afbalanceret klarhed i roller og forventninger imellem organisation, leder og medarbejder (Willert og Madsen 1996). Forud for en vellykket MUS ligger et stort arbejde med at opbygge grundkontrakten og tilstrækkeligt med social kapital til, at samtalen kan udspille sig på et trygt og tillidsfuldt fundament. Min egen erfaring er, at det tager tid at opbygge en tilpas mængde social kapital. MUS, i sin ideelle form, skal gerne afspejle dette arbejde. MUS er en fænomenologisk indlejret præstation, hvor organisationens kommunikative og relationelle niveau er til eksamen, og hvor samtalens kvalitet afspejler, hvor mange sociale point, der er på kontoen. Arbejdet med at opbygge den sociale kapital indgik i mit andet og tredje semester og nævnes blot som relevant for denne kontekst. I fakta boksen under det historiske afsnit angives, at 34 procent af medarbejderne betragter MUS med chefen som ren tomgang uden effekt. En af årsagerne til dette *kan* være begrundet i vanskeligheden for lederen med at balancere imellem, på den ene side en empatisk mellemmenneskelig tilgang til medarbejderen, på den anden side at skulle være strategisk beslutningstager for organisationen (Frimann 2005). Det er dette særlige forhold, der oftest vanskeliggør den traditionelle MUS. Mange ledere har ikke de tilstrækkelige kommunikative eller relationelle kompetencer til at kunne balancere mellem empati og strategi. I kursus og konferencecenter branchen er det endnu ikke lykkedes mig at finde kurser eller efteruddannelser, der træner og udvikler relationelle kompetencer for hverken ledere eller medarbejdere. Dette er blandt årsagerne til, at jeg gennemfører denne masteruddannelse.

Temaerne i det traditionelle MUS koncept kan variere fra organisation til organisation, dog indgår mange temaer ofte samtidig og i en skøn sammenblanding. Samarbejde, kompetenceudvikling, løn, relation til kolleger og ledelse, sygefravær, opgaveløsning er nogle af de temaer, der ofte er at finde i MUS. Hvert tema har så at sige sin helt egen mentale kode, der hver især kunne udgøre indholdet i en samtale. At inddrage de mange temaer i en enkelt MUS, hvor både leder og medarbejder ikke nødvendigvis har de fornødne kommunikative og relationelle kompetencer, indebærer en potentiel risiko for i bedste fald overfladiskhed og i værste fald oplevelse af ligegyldighed eller ligefrem oplevelse af psykisk overgreb. Min ambition om et fornyet MUS koncept er blandt andet at diskutere og udfordre asymmetrien og samtidig splitte temaerne op i relevante samtaletyper. Afslutningsvis vil jeg opstille min egen hypotese (inspireret af Søholm et al 2009) om, at organisationen i en MUS altid er den øverste kontekst. I terapi er fokuspersonens problemer øverste kontekst. I supervision er faget øverste kontekst. I MUS bør det være organisationen, der udgør øverste kontekst. Dette perspektiv indebærer, at det er øverste niveau i funktionskæden, der er styrende for interaktionen MUS. Den øverste dimension i funktionskæden er kundens kunders behov. I den øverste kontekst er det derfor hverken lederens eller medarbejderens personlige intentioner eller motiver, der er af afgørende betydning. Det er organisationens mission – dens output, rettet mod kunder, brugere med videre, der afgør konteksten.

### Diskussion af U´et i MUS

Jeg vil i dette afsnit diskutere udviklingsperspektivet, der udgør en central del af MUS konceptet. Dette er en diskussion, der ofte forekommer unuanceret. U´et i MUS (og alle dets artsfæller) understreger en forventning om udvikling – noget, der skal forandres. Ofte vil der være en forventning om, at det primært er medarbejderen, der skal udvikle sig. For at kunne diskutere dette, vil det være nødvendigt at definere begrebet udvikling. Det er vanskeligt at definere udvikling uden inddragelse af konteksten, hvori udvikling udspiller sig. Ved at anlægge et metaperspektiv på begrebet udvikling, kan vi diskutere begrebet i et generelt etisk og moralsk perspektiv - løsrevet fra sin kontekst. Skal et arbejdsforhold nødvendigvis indeholde et udviklingsperspektiv? Spørgsmålet er komplekst og har ikke et entydigt svar. Konkret fag-faglig udvikling af medarbejderne er enkelt at forholde sig til. Når vi inddrager de person-personlige elementer, opstår kompleksiteten. Forventningen til også at kunne udvikle sig personligt i jobbet ses som en fordring i samfundet om, at den moderne medarbejder er i forandring og er fleksibel (Bovbjerg 2001). Der er et ønske fra den moderne medarbejder om, at de ikke kun udvikler sig fagligt, men også personligt på jobbet (Ibid.:12). Denne bevægelse har udviklet fra 1980´erne – primært i kølvandet på HRM traditionen - til i dag, hvor denne bevægelse går under betegnelsen New Age bevægelsen. Denne New Age bevægelse dækker over alternative syn på områder som sygdom, sundhed, religion, filosofi, management, personlighedsudvikling med videre (Ibid.:15). Det er vanskeligt at definere New Age bevægelsen entydigt. Hvilket fører mig frem til et andet perspektiv på personlig udvikling, der baserer sig på en systemisk tradition, hvor individet bliver til i relationer til sin omverden. I dette perspektiv er det ikke muligt at ikke udvikle sig. Intet kan gentages nøjagtig på samme måde – det er ikke muligt at bade i den samme flod to gange (Heraklit ca. 500 f.Kr.). Filosoffen Heraklit udtalte, at både floden, og den der bader i floden, vil have ændret sig for hver gang. Blot mødet mellem en leder og en eller flere medarbejdere i MUS skaber en ny flod – en ny relation - og dermed er noget forandret fra før mødet fandt sted. Om denne forandring så kan defineres som udvikling er et interessant spørgsmål.

Jeg har påvist, på mit andet og tredje semester, at kvaliteten i relationerne mellem individerne i organisationen påvirker kvaliteten i trivsel og i opgaveløsning. I det perspektiv er det meningsfyldt at tale om udvikling af eksempelvis relationelle kompetencer. Udvikling af relationelle kompetencer kan igen tolkes som person-personlig udvikling, men er i denne kontekst funderet i et fagligt perspektiv. Både begrebet social kapital (der diskuteres andetsteds i opgaven) og Scharmers *Teori U* definerer udvikling som et helt nødvendigt parameter i den moderne organisation.

Et andet begreb, der igennem de senere år, har indfundet sig i den organisatoriske retorik, er begrebet intimteknologi. Begrebet er blandt andet båret frem af Ole Fogh Kirkeby[[16]](#footnote-16) og Niels Åkerstrøm Andersen (Andersen 2001). Intimteknologien er en begrebsliggørelse af en ide om, at magten i organisationen indlejres i en form for kærlighedsdiskurs, medarbejderen omsluttes af et omsorgs- og læringssprog (Andersen 2001). Intimteknologien forholder sig kritisk til forsøg på at udviske asymmetrien og rollerne i organisationen (Søholm et al 2009). En central pointe i kærlighedsmetaforen er en forskubbelse af rettighedsbegrebet. I eksempelvis en MUS, hvor medarbejderen henviser til rettigheder, er der risiko for – i kærlighedsdiskursen – at det ses som symbol på, at du ikke elsker din organisation (Andersen 2001). Hvis ikke du elsker din organisation, opstår der en risiko for, at det af lederen opfattes som modvilje mod udvikling, hvilket vil være i modstrid med selve HRM konceptet i MUS, nemlig medarbejderudvikling (Ibid.:164). I forlængelse af kærlighedsdiskursen ligger bekendelses-kommunikationen, hvor kommunikationen så at sige har karakter af bekendelse overfor organisationens værdier (Andersen 2001). Hvis ikke du, som medarbejder, bekender dig til organisationens værdi sæt, eller du blot ikke har lyst til at lægge dig selv frem i form af svage/stærke sider, forestillinger om egen fremtid i organisationen, følelser for kolleger med videre, kan dette tolkes som manglende bekendelse til organisationen og dermed en manglende tilslutning og opbakning til organisationens værdier, der igen kan føre til eksklusion af den enkelte medarbejder. Medarbejderens manglende lyst til selvafsløringer kunne lige såvel tolkes som udtryk for medarbejderens andre værdier i livet end det at gå på arbejde, og dette bør kunne rummes indenfor organisationens værdi sæt.

På baggrund af mine iagttagelser på mine tre sidste semestre, vil jeg dog mene, at tiden, hvor medarbejderen afleverede sin arbejdskraft, hævede sin løn og ikke mere, er passeret. Ikke at det ikke finder sted, men i langt overvejende grad ønsker mange medarbejdere, at jobbet også skal indeholde et element af personlig udvikling. I den forbindelse bør man som organisation reflektere over graden af intimteknologi i sin organisation. Min holdning og erfaring siger mig, at det er muligt at balancere forholdet mellem intimitet og organisationen som højeste kontekst. MUS konceptet, der beskrives i dette speciale, bygger på et fag–fagligt grundlag, hvor det person–faglige perspektiv interagerer som et naturligt element.

# Empiri og et nyt MUS koncept

Som overskriften antyder, vil jeg tage læseren med på en færd igennem det konkrete empiriske projekt på dette fjerde semester, iblandet generelle teoretiske og metodiske overvejelser. Dette design er valgt ud fra en ide om en kronologi i beskrivelsen af et anderledes MUS koncept med henblik på at guide læseren igennem den processuelle tilblivelse af MUS konceptet.

## Hvordan blev designet til?

Igennem snart to års intensiv uddannelse på MOC har mit fokus centreret sig om medarbejderudvikling, ved hjælp af blandt andet coachingens metode univers. MUS, som fænomen, er interessant i den sammenhæng og har igennem min uddannelse, været den organisatoriske knage, jeg ønskede at hænge medarbejderudviklingen op på. MUS konceptet er diskursivt indlejret i de fleste organisationer, hvilket skaber en naturlig platform til anvendelse af organisatorisk coaching. Sideløbende med fokus på MUS har jeg interesseret mig for træning i og udvikling af relationelle kompetencer. Det er disse to områder, der har været de bærende elementer i udviklingen og fornyelsen af MUS konceptet.

Lad mig starte ved begyndelsen med at beskrive kilden til den proces, jeg i det følgende vil beskrive. Klangbunden i organisationen Hornstrup Kursuscenter dannes af funktionskæde modellen, der tidligere har været omtalt i dette speciale. Funktionskæden, der er inspireret af Luhmanns systemteori, definerer organisationen som øverste kontekst (Søholm et al 2006). Funktionskæde tænkningen sætter rammen for en diskurs i organisationen, der baserer sig på en kunderelateret funktionsdiskurs. Dette er en central pointe og et helt andet afsæt end eksempelvis den tidligere omtalte intimteknologi, hvis afsæt er tanken om en kærlighedsdiskurs. Funktionskæden definerer ligeledes klangbunden i konstruktionen af MUS modellen. Funktionskædemodellen er en cirkulær organisations bevægelse der, når det lykkes, vil berige de forskellige niveauer i en synergi bevægelse (fig.5)

Figur

Det bringer mig videre til en anden model (fig.7), der skal tjene til en forståelse af sammenhængen imellem andet, tredje og fjerde semester. Modellen skal også ses som et skematisk billede på den forståelsesmodel, dette speciale bygger på. Modellen (Kronborg 2010) bygger på principperne i funktionskæden og tager afsæt i to centrale områder, der almindeligvis indgår i MUS. Relationen til mine kolleger og mit job/min funktion. Netop det at tage de to områder ud af det klassiske MUS koncept og gøre dem til genstand for det nye MUS koncept viser sig i det empiriske projekt, at være en helt central pointe. Jeg vender senere tilbage med en nærmere forklaring på motivet for at lade de to nævnte områder være udgangspunktet. Modellen (fig. 6) skal læses som en cirkulær, selvforstærkende bevægelse.

Figur

Modellen skal illustrere en bevægelse i medarbejderudvikling, der tager afsæt i træning af relationelle kompetencer ud fra en antagelse om, at et større relationelt beredskab medfører større kvalitet i relationerne, der igen bidrager til et bedre arbejdsklima og dermed point på den sociale kapitals konto. Jævnfør mine undersøgelser på andet og tredje semester vil bevægelsen udmønte sig i bedre trivsel og en højere kvalitet i opgaveløsningen, der kommer kundens kunder til gode og dermed returnerer til organisationen i form af tilfredse kunder og dermed flere ordrer til virksomheden (Søholm et al 2006).

Funktionskæden (fig. 5) og medarbejderudviklingsmodellen (fig. 6) skal altså medtænkes igennem læsningen af de følgende afsnit. *Teori U* skal ses som den teoretiske og metodiske ramme omkring det samlede empiriske projekt. Jeg vil, hvor det giver mening, referere til *Teori U*, og jeg vil i et selvstændigt afsnit koble *Teori U* sammen med empirien og identificere *U* bevægelserne for læseren. Men først et tilbageblik.

## Først et tilbageblik

Jeg vil indlede den konkrete empiriske del af specialet med et tilbageblik på de to foregående semestres fokusområder og deres empiriske projekter. Dette for at skabe større forståelse for vejen til fjerde semesters empiriske projekt. På andet og tredje semester undersøgte jeg, forholdet mellem kvaliteten i relationernes betydning for trivsel og for kvalitet i opgaveløsningen. På andet semester var der tale om et klassisk undersøgelsesprojekt. På tredje semester tog det form som et aktionsforskningsprojekt. Opmærksomheden har gennemgående rettet sig mod relationernes betydning, ligesom det gør på dette semester. To interessante områder dukkede op i de to projekter. Det ene område var social kapital (se tekstboks). Resultatet af de to projekter på andet og tredje semester viser, at en sammenhæng imellem det relationelle niveau og bedre trivsel og højere kvalitativt i opgaveløsningen er afhængig af tilstedeværelsen af en vis mængde social kapital. Tilstedeværelsen af social kapital er en forudsætning for medarbejderudvikling (Kristensen 2010). Det andet område, der dukkede op, var underskoven i organisationen. Dette begreb kan til dels sammenlignes med den uformelle del af en organisation. Det interessante ved underskoven er, at der eksisterer et potentiale i den uformelle del af en organisation, der ikke nødvendigvis inddrages i organisationens udvikling i et funktionskædeperspektiv. Dette er en central pointe i MUS konceptudviklingen. Ved at omtænke MUS konceptet, skabes der en åbning til underskoven, som lederen traditionelt ikke har adgang til.

**Definitioner på *Social kapital***

*”Social kapital er de træk ved en organisation, fx netværk, normer og tillid, som fremmer koordinering og samarbejde til det fælles bedste”.*

 *Putnam (1993):*

*”Virksomhedens sociale kapital er den egenskab, som sætter organisationens medlemmer i stand til i fællesskab at løse dens kerneopgave. For at kunne løse denne kerneopgave er det nødvendigt, at medlemmerne evner at samarbejde, og at samarbejdet er baseret på et højt niveau af tillid og retfærdighed. Fx at medarbejderne udviser godt kollegaskab, hvor man ”gør mere, end man strengt taget får sin løn for”, og hvor man ”giver uden, at hensigten er at få det samme igen”.*

 *Tage S. Kristensen m.fl.(2008)*

”Det interessante ved den uformelle organisation er, at det er der, at en organisations kollektive intelligens befinder sig. Hvis du ved, hvordan du kan udvinde viden og kompetencer fra en organisations uformelle videns ressourcer, har du også mulighed for at udnytte en organisations samlede viden fuldt ud til at booste dens tilpasningsdygtighed, konkurrenceevne og innovative kræfter”.

Citat: Jesper J. B. Edsberg

Citatet omtaler organisationens kollektive intelligens og udpeger dermed en central pointe i udviklingen af MUS konceptet, hvor intentionen er at udvinde den kollektive intelligens og indarbejde det udvundne i organisationens strategiske liv. Det strategiske liv kan defineres som den del af organisationen, der ikke er uformel – i opgaven på tredje semester kaldet overskoven. Følgende citat stammer fra tredje semester og perspektiverer processen mellem under – og overskov.

”At tænke på processen mellem under – og overskov er som en driver, hvor driveren generer en transformation af implicit underskovs viden gennem relationsdyrkelsen til eksplicit overskovs viden, som kan føre til konkrete forbedringer og nytænkning i forhold til eksisterende processer, rutiner, produkter og intern/ekstern produktionsudvikling”.

Citat Martin (medarbejder)

I processen med udviklingen af MUS konceptet har denne Underskov- og overskovs tankegang spillet en central rolle. Jeg vil nu beskrive det konkrete empiriske projekts, der fordeler sig på tre interventioner, men også søge at forstørre projektet i et alment perspektiv. Men først introducerer jeg Pink Ladies, der udgør empiri gruppen.

## Branche og demografisk placering af Pink ladies

Før beskrivelsen af selve MUS forløbet, vil jeg placere rengøringsgruppen på Hornstrup Kursuscenter i den tidligere omtalte branche kontekst samt give en demografisk introduktion til gruppen.

Internt i organisationen benævnes rengøringsgruppen Pink Ladies, der er gruppens eget humoristiske påfund, da gruppen bærer en pink uniform. Dette gør gruppen synlige i virksomheden – både overfor gæster og kolleger. Dette er en central pointe ved denne funktionsgruppe, da rengøringspersonale traditionelt ikke er en synlig funktionsgruppe på kursus- og konferencecentre (og hoteller). Dette til trods for, at gæsternes oplevelse af rengøringsstandarden er væsentlig for oplevelsen af velbefindende og god behandling. Netop branche konteksten er væsentlig at kende til i den videre læsning og forståelse af særkendet ved denne funktionsgruppe.

I omtalte branche er rengøring et funktionsområde, man generelt betragter som et område, der er omkostningstungt og derfor ofte udliciteret. Dette understreger den status en rengøringsfunktion har indenfor branchen. Det ville være utænkeligt, at man på samme måde udliciterede kokkens, pedellens eller receptionistens arbejde. Eksempelvis er det mere reglen end undtagelsen, at der er afsat fast tid til rengøring af et hotelværelse, og det er denne tidsfaktor, der ofte indsnævres og effektiviseres. Området betragtes ikke som en salgsfremmende funktion men som en praktisk nødvendighed. Demografisk befolkes denne funktion ofte af medarbejdere, der har korte skoleforløb, er ufaglærte eller med korte kurser i bagagen. Området ses generelt som et lavstatusområde, hvilket ligeledes afspejler sig i den aflønning, der traditionelt gælder for dette funktionsområde. På Hornstrup Kursuscenter nyder denne funktionsgruppe dog samme opmærksomhed, anerkendelse af og respekt for deres arbejde som de øvrige funktioner. Gruppen består af fire kvinder. Gruppen er velfungerende og er indbyrdes anerkendende og rummelige. Gruppen besidder ligeledes en god portion humor.

Ovenstående kontekstuelle perspektiv skal tjene til en for-forståelse for valg af design af netop dette empiriske projekt og indikerer samtidig, at et fornyet MUS koncept kan have en indbygget fleksibilitet, der målretter designet af MUS i den kontekst, MUS skal anvendes. Der vil være forskellige behov i de forskellige funktionsgrupper for indhold, hyppighed med videre. I et større samfunds perspektiv vil det være formålstjenstligt at reflektere over den kontekst denne type MUS indgår i. Jeg vil forsætte kronologien med en beskrivelse af den første intervention med Pink Ladies, hvorefter jeg vil diskutere denne intervention.

## Første intervention med projektgruppen - MBTI

Jeg valgte, før selve MUS interventionen, at gennemføre en MBTI (Myers-Briggs type Indikator) proces med gruppen. MBTI er en personlighedsindikator, der indikerer fire dimensioner – med hver to præferencer, der sammenlagt inddeler mennesker i seksten forskellige typologier. MBTI viser, hvilke adfærdsmæssige præferencer man har i forskellige essentielle situationer under overskrifterne, hvorfra du henter din energi, hvordan du henter informationer, hvordan du træffer beslutninger, og hvordan du organiserer dit liv. Temaer der ofte vil indgå i MUS og coaching (Rønnoe et al 2003). Nogle mennesker går op i struktur, hvor andre finder struktur begrænsende. Nogle mennesker taler, mens de tænker, andre vil godt lige tænke, før de taler. Nogle mennesker går meget op i konkrete detaljer, andre synes absolut ikke, at det er vigtigt (Ibid.:37).

Med en MBTI test får man indsigt i, hvordan man kan virke på andre mennesker og samtidig få en indsigt i, hvorfor mennesker muligvis reagerer, som de gør, hvilket igen bidrager til en større forståelse for deres reaktioner. En type indikator kan altså give dig værdifuld indsigt omkring dig selv og andre, idet man også lærer at genkende andre menneskers type. I denne kontekst tjener MBTI det formål at opnå en fælles oplevelse med potentiel mulighed for at opnå en større gensidig forståelse for hinanden. Dette er et væsentligt aspekt i arbejdet med medarbejderudvikling. En større gensidig forståelse individerne imellem vil kunne øge tilstedeværelsen af social kapital (Kristensen 2010). Særligt når målet er en udvikling/styrkelse af relationelle kompetencer. Jeg valgte at lade en ekstern konsulent udføre MBTI testen og efterfølgende give gruppen en samlet tilbagemelding.

### Diskussion af MBTI

Ved anvendelse af MBTI har jeg en forklaringsudfordring. MBTI bygger på Jungs (Jung 1875-1961) typologier, der igen bygger på Jungs Dybdepsykologiske studier på jagt efter selvet[[17]](#footnote-17). Dette speciale bygger for en stor part på et systemteoretisk videnskabsideal, hvilket ikke umiddelbart er foreneligt med Jungs teorier. Når jeg alligevel inddrager MBTI i projektet, skal det tages som udtryk for en eklektisk tilgang til mangfoldigheden af teorier om mennesket. I denne empiriske kontekst gav MBTI en anvendelig for-forståelse for deltagerne i empiri gruppen. MBTI, som den blev anvendt i dette projekt, blev genstand for fortolkning og refleksion. Netop fortolkningen og refleksionen i gruppen over resultaterne af MBTI betyder, at MBTI ikke står tilbage som lineære sandheds påstande. Dette perspektiv gør, at jeg – som systemisk tænkende – kan argumentere for anvendeligheden og meningsfuldheden ved brug af MBTI i projektet. I overvejelserne om MBTI indgår dog den oplevelse Inger giver udtryk for. ”Det var spændende, men jeg kan ikke huske ret meget fra min profil”. De øvrige deltagere kunne sige det samme. De var enige om, at det havde været en god start på projektet, selvom de ikke husker så meget fra deres profiler, hvilket bekræfter min antagelse om, at det er den efterfølgende refleksion og dialog, der udgør styrken ved eksempelvis MBTI.

## **Anden intervention – første del af selve MUS projektet**

Denne intervention vil jeg beskrive i en mere skematisk form. Dette design vælges i bestræbelsen på at give læseren et overblik over forløbet. Jeg kalder hver enkelt del af interventionen for trin.

### Trin et

Før mødet med gruppen fik hver enkelt deltager udleveret to spørgsmål:

* Hvis du tænker på dit forhold til dine nærmeste kolleger, hvad vil så være det vigtigste for dig at fokusere på, udvikle, gøre mere eller mindre af?

* Når du tænker på din funktion, hvilke ønsker, ideer, tanker har du da til en udvikling i din funktion?

Når valget faldt på de to områder, spørgsmålene dækker, skal det ses i lyset af målet med udviklingen af et nyt MUS koncept. Et MUS koncept funderet på funktionskæde modellen og på udvikling af relationelle kompetencer. Med ønsket om at den nye MUS udspiller sig i et relationelt samarbejde mellem kollegerne i en funktionsgruppe, er disse to områder et oplagt valg. Begge områder er ligeledes oplagte til en *Teori* *U* bevægelse. Deltagerne blev altså bedt om at reflektere over, hvordan deres relation til deres kolleger opleves af dem selv, samt hvad de ser som deres potentielle faglige udfordring. Spørgsmålene byggede på tankerne bag funktionskædemetoden (Søholm et al 2009).

### Trin to

På selve mødet, der var berammet til fire timer[[18]](#footnote-18), var der primært to fokusområder. Det ene fokusområde var, at gruppen skulle introduceres til coach værktøjer, i interventionen kaldet interview. Dette valg traf jeg ud fra en refleksion over, at der ville være en risiko for, at ordet coaching på forhånd ville skabe en skepsis hos deltagerne. Det andet fokusområde var, at det var gruppen, der skulle forestå interviewene af hinanden ud fra de to indledende spørgsmål og ud fra de refleksionsøvelser, der var designet til dagen.

Deltagerne blev introduceret for en interview guide, hvor de blev introduceret til nysgerrighedsprincippet, spørgeteknik og spørgsmålstyper, inspireret af Karl Tomms (Tomm 1988). Gruppens deltagere er ikke trænet i disciplinen at spørge nysgerrigt. Det var derfor en central øvelse, der ligeledes havde som sit sigte, at gruppen i det daglige kunne anvende spørgeteknikker.

### Trin tre

Her præsenteredes øvelserne, gruppen var igennem under denne intervention. Øvelserne blev introduceret som bevægelsen i et timeglas. Først bevæger man sig øverst i timeglasset. Igennem øvelserne, koncentrerer man refleksionerne og opnår at nå det lille hul i midten af timeglasset, hvor ekstrakten af refleksionerne drypper igennem i den nederste del af timeglasset, for så igen at sprede ud, og danne egentlige udviklingsprojekter.

Gruppen blev delt op to og to, hvorefter de skulle hjælpe hinanden med at tydeliggøre deres refleksioner over de to indledende spørgsmål.

* Dette skulle foregå som interviews, hvor de skiftedes til at være henholdsvis interviewer og fokusperson.
* Til denne øvelse havde grupperne 30 minutter.
* Deltagerne skulle formulere et eller to udviklingsprojekter ud fra de refleksioner de havde gjort sig forud for mødet og under interviewene.

Efter de indledende interview blev deltagerne bedt om individuelt at reflektere over, hvordan deres projekt kunne se ud.

* De skulle i denne øvelse tegne deres projekt på en stor tegneblok.
* Jeg havde valgt at indarbejde et kreativt element, baseret på Scharmers tomme lærred metafor og med inspiration fra Art Based Coaching[[19]](#footnote-19). Min ide var at afprøve kunstens og kreativitetens virkemidler som refleksionsværktøj. Overskriften på denne øvelse var at kommunikere til og med sine sanser. En introduktion til kommunikation som andet og mere end det talte sprog. Ved at blive opmærksom på sin inspirationskilde fra den kreative psykologi (Mikkelsen 2009), opstår der mulighed for, at noget nyt emergerer i vores bevidsthed. Igennem *Teori U* nævnes flere gange kunstens og kreativitetens kraft i betydningen at nå frem til nye erkendelser og handlinger (Scharmer 2009).

Herefter mødtes de med deres makker og delte deres refleksioner med afsæt i deres tegninger.

Deltagerne lavede herefter individuelle refleksioner over, hvordan de nu så deres udviklingsprojekt.

* De blev bedt om at vælge et område på tegningen, der særligt viste deres refleksioner over deres mulige projekt.

Den afsluttende øvelse bestod af to elementer. Det ene element var et interview, forestået af mig over temaerne i deres refleksioner. Det andet element var et reflekterende team (Andersen 2007), som bestod af de øvrige kolleger.

* Det reflekterende team havde til opgave at reflektere frit over det, de hørte deres interviewede kolleger fortælle, og disse frie refleksioner indgik efterfølgende i interviewet.

Hver deltager forlod mødet med konkrete udviklingsprojekter, der var fikseret i et referat, som alle efterfølgende fik udleveret. Hvilket skabte en gennemsigtighed, da alle nu kendte til alles projekter. Dette understøttede et af formålene med at gennemføre denne form for MUS, nemlig at gøre deltagerne medansvarlige for hinandens fag personlige udvikling og dermed medansvarlige for opbygning af social kapital og udvikling af deltagernes relationelle kompetencer.

## Tredje intervention

To måneder efter den anden intervention samledes gruppen igen. Denne gang for at gøre status over deres respektive udviklingsprojekter. Designet for denne tredje og sidste intervention i dette projekt havde to udgangspunkter. Det ene udgangspunkt var status på udviklingsprojekterne. Det andet udgangspunkt var en fælles refleksion over selve dette fornyede MUS koncept.

Den første øvelse var individuel, hvor deltagerne skulle reflektere over deres respektive projekter og over, hvad status på projekterne var. Igen var spørgsmålene designet af mig, og jeg faciliterede processen. Spørgsmålene havde karakter af inddragende og perspektiverende spørgsmål, der undersøgte omgivelsernes/kollegernes mulige oplevelse af projektet.

Næste øvelse foregik to og to, hvor deltagerne skiftedes til at interviewe hinanden ud fra refleksionerne i første øvelse.

Sidste øvelse var en gruppe dialog, hvor ordet var frit. Dog antog dialogen en - runden rundt - form. Deltagerne skiftedes til at fortælle om deres tanker og refleksioner til gruppen, der løbende reflekterede med på indlæggene.

* Gruppen refererede deres refleksioner over deres projekter.
* Herudover – i lyset af at projektet også skulle udgøre den empiriske del af et speciale – reflekterede gruppen, herunder også lederen, over processen, modellen og forløbet.

Metodisk er interviews gennemført som kvalitative interviews og er renskrevet og sat ind som bilag i specialet (se bilag 2-6). Jeg har dog valgt at fremhæve de fire udviklingsprojekter, der blev gjort til genstand for evalueringerne i den tredje intervention. Projekterne beskrives mere detaljeret i bilagene. Beskrivelserne skal tjene til en større forståelse for læseren.

**Signes udviklingsprojekt:**

”Jeg vil gerne ændre min måde at tolke og tale på, så jeg ikke bliver misforstået”.

**Status ved evaluering:**

”Tror jeg er blevet bedre til ikke at tolke for hurtigt – og spørge om det er rigtigt, hvad jeg så tolker – de andre synes også, det går meget bedre – og solen skinner igen”.

**Ingers udviklingsprojekt:**

”Blive bedre til at følge med i arbejdsgangene og i, hvad ugen bringer. Hvis jeg så på mig selv udefra, ville jeg også bede mig selv om at følge mere med. Jeg vil ikke opleves som ansvarsløs”.

**Status ved evaluering:**

”Det går en hel del bedre – efter min mening. Vi har lavet nogle rutiner, så jeg nemmere kan sætte mig ind i arbejdet og i de opgaver, der ligger forud”

**Connies udviklingsprojekt:**

”Synes mine kolleger, at jeg er en bøvlerøv, når jeg spørger (for meget) om noget?”

**Status ved evaluering:**

”Jeg føler, det ser godt ud. Vi har fået snakket om nogle ting – i gruppen. Det har været rigtig rart for mig”

**Brittas udviklingsprojekt:**

”Gør jeg mit job hurtigt nok”.

**Status ved evaluering:**

”Fint, er glad for at snakke med mine kolleger om mit projekt, og jeg er ikke bekymret over, hvad de tænker mere, når der går lidt for lang tid med mine opgaver, fordi jeg nu ved, at det er fordi, jeg gør arbejdet ordentligt”.

De efterfølgende citater omhandler selve MUS modellen, hvor gruppen blev bedt

om at reflektere over denne nye MUS model, set i relation til den MUS model de

almindeligvis oplever på Hornstrup Kursuscenter.

**”Hvad har, denne måde at lave MUS på, betydet for dig?”**

”Den har betydet, at jeg har fået sagt noget, som jeg måske ikke ville bringe på bane, fordi det er mine kolleger, jeg er sammen med i denne MUS, og vi har alle fire kunnet snakke åbent om vores projekter”

 Citat: Signe

”Jeg synes, det er meget positivt, vi kommer tættere på hinanden og lærer hinanden bedre at kende, og det har nok hjulpet os med at løsne op for nogle ting i vores gruppe”.

 Citat: Inger

”En god måde at lave MUS på. Man får talt med sine kolleger om nogle ting – problemer – sammen med lederen – og får det ud af verden, så jeg ikke skal bekymre mig”.

 Citat: Britta

Ovenstående kommentarer til processen i det nye MUS koncept indikerer, at projektgruppen finder MUS fornyelsen meningsfuld.

## Pink Ladies positioner under interventionerne

Jeg vil indlede med refleksioner over projektgruppens arbejde og efterfølgende respons. Gruppen har, igennem hele forløbet, været positive overfor at være en del af et eksperiment. Både MBTI og processen med at skulle tegne, er noget gruppen efterfølgende har refereret til, som nyt, spændende og svært. Under introduktionen til øvelsen med tegning, udtalte Connie ”jeg kan overhovedet ikke tegne og slet ikke mit projekt”. Jeg ser denne kommentar som udtryk for *fordommens stemme* og *kynismens stemme* (Scharmer 2009). Samme deltager har efterfølgende, ved flere lejligheder, fremhævet netop tegneprocessen, som givtig for hendes refleksioner. Dette tolker jeg som en mini *U –* bevægelse, hvor ’plejer’ blev erstattet af en ny oplevelse for Connie.

Under den anden intervention, hvor det reflekterende team blev introduceret, var det under den første runde - det første interview - vanskeligt for det reflekterende team at fastholde rollen som reflekterende team. Teamet reflekterede ikke men snakkede lidt i øst og vest. Efterhånden fandt teamet dog ind i rollen som refleksivt nysgerrige og i dialog om det, de oplevede som væsentlige fokuspunkter for den interviewede. Gruppen fandt denne øvelse udfordrende og lærerig. Jeg finder metoden med det reflekterende team anvendelig i MUS sammenhæng. Metoden skaber mulighed for en refleksionsproces, hvor teamet ikke er direkte i kontakt eller relation med den interviewede. Dette giver mulighed for tredje persons refleksion og for at metakommunikere, uafhængig af en direkte dialog med fokuspersonen.

I tredje intervention, hvor deltagerne efter to måneder individuelt skulle reflektere over deres respektive projekter, udtalte Connie følgende ”lige da jeg satte mig og tænkte, skete der ikke noget – jeg var tom i hovedet. Lige så stille dukkede tankerne op, fordi der var ro og tid”. Denne pointe er central og berører temaerne ro og tid som en forudsætning for en *U* bevægelse. Eller for blot at kunne reflektere. Denne MUS proces har angiveligt bibragt gruppen større forståelse for hinanden, hvilket kom til udtryk i evalueringen af projektet.

## Lederens position under interventionerne

Jeg ønskede at afvikle anden og tredje intervention som et lederfaciliteret forløb, men med deltagerne som de primære aktive aktører. Jeg havde designet opgaverne, og jeg faciliterede forløbet og var aktiv interviewer under den sidste øvelse med det reflekterende team. Jeg ønskede at undersøge, hvorvidt deltagerne kunne understøtte hinandens refleksioner ved blandt andet at interviewe hinanden og indtage en nysgerrig position. I den klassiske MUS er det, som udgangspunkt, lederen der stiller spørgsmålene og medarbejderen, der svarer. Denne rollefordeling ønskede jeg at ændre på. Hvis deltagerne skulle have udviklet deres relationelle kompetencer, ville det ikke give mening, hvis det blot var lederen, der stillede spørgsmål. Deltagerne blev igennem processen trænet i at spørge, lytte og forholde sig empatisk nysgerrigt til deres kolleger. Jeg havde i forarbejdet til projektet blandt andet ladet mig inspirere af min uddannelse og har anvendt en del af de metoder og værktøjer, vi igennem uddannelsen er blevet introduceret for.

Som leder og som designer af et anderledes MUS koncept, glædes jeg naturligvis over evalueringerne i tredje intervention. Evalueringerne viser, at det er lykkedes at designe et koncept, hvor fokus er på medarbejderen og på kollegernes indbyrdes hjælp til at reflektere over relationen til kollegerne og forholdet til ens funktion/job. På spørgsmålet om gruppen oplever at have fået en tættere relation til hinanden, svarer gruppen entydigt positivt, at det var deres oplevelse, at deres indbyrdes relationer er blevet forbedret igennem projektet.

Processuelt havde jeg to fokuspunkter, der begge indgik i de ledelsesmæssige overvejelser før og under projektforløbet. Det ene udgangspunkt var, at det må være muligt at udvikle et MUS koncept, der ikke lader som om, asymmetrien ikke eksisterer men, som anvender asymmetrien konstruktivt. Det andet udgangspunkt var refleksioner over hvorvidt en leder kan udvikle medarbejdere. Projektet skulle indeholde disse to elementer, understøttet af *Teori U.* Projektet skulle altså indeholde undersøgelse af asymmetrien og lederen som udvikler. Disse to spørgsmål diskuteres også i afsnittet med de generelle leder refleksioner.

En yderligere problemstilling i interventionerne var tidsrammen. Som tidligere nævnt bestræbte jeg mig på, at tidsrammen skulle være den samme, som man almindeligvis afsætter til MUS i organisationen. Udfordringen ved denne tidsramme er inddragelsen af *Teori U* i projektet. Under interventionerne havde jeg refleksioner over, at bevægelserne i *Teori U* i sin ideelle form er mere tidskrævende end den tidsramme på seks timer, der var afsat til projektet. Det er omvendt ikke et langsigtet mål for dette nye MUS koncept, at skal kunne overholde en bestemt tidsramme. Det ville være selvmodsigende, hvis medarbejderudvikling blev sat på en snæver tidslinje. Men i denne udviklingsfase er det dog interessant at forsøge at fastholde samme tidsramme, som der almindeligvis anvendes. Projektets samlede tid blev dog overskredet, da MBTI interventionen brugte yderligere et par timer.

## *Teori U* bevægelserne i interventionerne

Jeg har ønsket at anvende *Teori U* bevægelserne i det empiriske projekt. Ambitionen har været at facilitere en proces, hvor deltagerne suspenderede download og havde åbent sind, åbent hjerte og åben vilje. Samtidig ønskede jeg, som et bagvedliggende interventionsperspektiv, at inddrage den fordømmende stemme, den kyniske stemme og angstens stemme. Endelig var det væsentligt at tilstræbe en kommunikation baseret på dialog og empatisk lytning (Scharmer 2009).

Hvorvidt Pink Ladies har været igennem en *U* proces i selve det konkrete forløb, kan jeg være usikker på, og det vil være afhængigt af en fortolkning af *U* bevægelsen. Gruppen har været igennem, for dem, ukendte processer. En mulig tolkning af gruppens reaktioner på projektet er, at gruppen har været igennem en *U* bevægelse, der kan karakteriseres som et blødere og knapt så dybt *U*, som *Teori U* måske foreskriver. I denne kontekst vil jeg argumentere for, at der har udspillet sig en vis grad af *U* bevægelse i projektet. Endvidere kan organisationens koncept for medarbejderudvikling tolkes som en *U* bevægelse, der skaber fundamentet for muligheden for udvikling af eksempelvis MUS konceptet. Denne bevægelse kan også tolkes som et udtryk for, at grundkontrakten (Willert og Madsen 1996) er på plads i organisationen. Et væsentligt spørgsmål kan derfor være, om ikke forudsætningen for arbejdet med eksempelvis *Teori U* bevægelser er forudsat af, at grundkontrakten er på plads. At der er organisatorisk tryghed og tillid.

# Generel diskussion af lederfacilitering

Jeg har tidligere i specialet rejst nogle centrale spørgsmål, når det er lederen, der faciliterer. På både andet og tredje semester beskæftigede jeg mig også med de fordele og ulemper, der kan være forbundet med lederfaciliteret medarbejderudviklings arbejde. I dette afsnit vil jeg, med et kritisk fokus, diskutere fordele og ulemper ved lederfaciliteret medarbejderudvikling, samt pege på de lederkompetencer, der skal læres, udvikles, trænes hos lederen, der ønsker at arbejde med denne fornyelse af MUS. Det nemmeste vil i den forbindelse være at sige ”start på MOC”, men det er formodentlig ikke så enkelt.

## Asymmetri

Udgangspunktet vedrørende asymmetrien, der omhandler det asymmetriske aspekt ved lederen som facilitator af MUS, har givet anledning til refleksioner over dette centrale aspekt. Lederfaciliteret medarbejderudvikling i form af eksempelvis MUS er asymmetrisk i sin natur. Det kan ikke lade sig gøre at etablere et magtfrit rum (Søholm et al 2006). Denne erkendelse har været en central pointe i min bestræbelse på at designe et MUS koncept, der definerer organisationen som den højeste kontekst, men samtidig søger at definere lederens position som facilitator af en samtale mellem kolleger, med udgangspunkt i førnævnte to områder – relation til kolleger og funktion/job.

Under afsnittet om diskussionen af udviklingsbegrebet i MUS, nævner jeg intimteknologien som et opmærksomhedspunkt. Intimteknologien kan ligeledes anvendes til en diskussion af asymmetrien mellem leder og medarbejder. Der eksisterer en potentiel risiko for, at MUS hviler på en kærlighedsdiskurs, der gør det vanskeligt for medarbejderen at forholde sig kritisk til magten i organisationen (Ibid.:15). Ideen fra intimteknologien baserer sig på en antagelse om, at elementer fra terapi søges overført til arbejdslivet (Ibid.:17). Der argumenteres ud fra en ide om lederen som ærlig, empatisk, magtfri, tillidsvækkende og i øjenhøjde med sine medarbejdere, hvilket er elementer, der implicit understøtter ideen om kærlighedsdiskursen. Kritikken af ideen om det magtfri rum, ud fra en intimteknologisk kærlighedsdiskurs, er velplaceret. Dog er det min opfattelse, at man i mange organisationer, er længere end dette. Mange ledere er opmærksomme på asymmetrien og på udvikling af ledelseskompetencer, hvor der tones rent flag om rammer, målsætning og hensigt, med organisationen (Ibid.:17).

Asymmetri vil være til stede i de fleste hjælpesamtaler, hvad enten der er tale om coach/fokusperson, terapeut/klient eller leder/medarbejder. Relationen leder/medarbejder har, til forskel fra de øvrige samtalerelationer, en indbygget asymmetri. Ofte benævnes denne asymmetri som lederens ret til at hyre og fyre, med alt hvad det indebærer af magtpositionering. Eksklusion og inklusion har altid været en del af enhver organisations hierarki og grundstruktur. Lederen kan hyre og fyre, men den enkelte medarbejder kan også tage sit gode tøj og gå. En mulig hypotese kan være, at magt retorikken forhindrer, at vi undersøger, om asymmetrien kan perspektiveres anderledes. Ikke at magten ikke eksisterer, men ved alene at rette sprogmæssigt fokus på magt diskursen og asymmetrien, fastholder man et uhensigtsmæssigt rollemønster, der forhindrer andre perspektiver på magt og asymmetri.

## Kan lederen udvikle medarbejdere?

Udgangspunktet vedrørende lederen som udvikler har ført mig til konklusionen, at en medarbejder udvikler sig, hvis det er meningsfyldt for vedkommende, og hvis de forstyrrelser vedkommende udsættes for er tilpasse (Moltke et al 2009). Denne antagelse bygger på ideen om autopoiesis. Vi repræsenterer hver især et psykisk system, og vi er repræsenteret i sociale systemer, og vi er omverden for hinanden. Vores fælles medie er kommunikation*.* I et Luhmann perspektiv bliver vi til i kommunikationen, der oven i købet antager en flygtig karakter (Luhmann 1927-98). Vi er hver især afgrænset for vores omverden i vores psykiske system, der er lukket for vores omverden. Forstyrrelser og måske endda defineret som tilpasse forstyrrelser kan åbne indtil vores lukkede system. Det må derfor handle om, for lederen, at facilitere tilpasse forstyrrelser. Det er en lidt abstrakt tankegang, men den angiver samtidig en mulig ledelseskompetence, der skal opøves. Det kræver både en aflæring og en tillæring. Aflæringen af indgroede tankevaner om lederen som værende i suverænitetsposition. Der vil ikke være et kausalt lineært forhold mellem input og output, mellem det man som leder ønsker af eksempelvis forandringer hos en medarbejder, og hvad der eksplicit sker af udvikling hos den enkelte medarbejder. Læringen består af at kunne anlægge et anden ordens perspektiv, hvor selviagttagelse og selvrefleksion er væsentlige udviklingspunkter for en leder, der ønsker at abonnere på tanken om Maturanas autopoiesis (Maturana 1928 -).

## Lederkompetencer

Hvilke kompetencer, der kræves af lederne for at implementere dette MUS koncept, er et komplekst spørgsmål, men ikke desto mindre kalder spørgsmålet på refleksioner over temaet. Her er nogle bud på kompetence områder. Vigtigst er oplevelsen af, at den MUS, man som leder praktiserer, ikke længere er tilstrækkelig, med deraf følgende lyst og mod til at omtænke sin lederpraksis. Jeg har kendskab til en del ledere og ved, at erkendelsesprocessen er vanskelig. Viden er en forudsætning. Viden om teorier og metoder, der understøtter en ny praksis. Denne viden kan tilegnes på mangfoldige måder. Erkendelsen af, at der dagligt skal trænes på at forbedre grundkontrakten i organisationen. Det er blandt andet frugten af dette arbejde, der kan udspille sig i MUS.

## Etik

Etikken skal ligeledes være i orden ved en intervention i relationerne mellem medarbejderne og mellem medarbejderne og ledelsen. Jeg vil ikke gå i dybden med det store komplekse område, som etik og moral repræsenterer. Ansvaret for tilstedeværelsen af en høj grad af etik er fælles, men lederen har et særligt ansvar for at sikre dette. Dette særlige ansvar skal blandt andet ses i konteksten af asymmetrien mellem leder og medarbejder, hvor medarbejderen kan have en sårbarhed overfor anvendelsen af de fortrolige informationer, som medarbejderen investerer i forhold til sine kolleger og sin leder. Med afsæt i den tidligere omtalte intimteknologi, er der i dette projekt en risiko for, at deltagerne i projektet, oplever sig selv som en del af en kærlighedsdiskurs, imens det for mig, som leder, er oplagt, at projektet hviler på tankerne bag funktionskæden. Magt aspektet er et andet centralt opmærksomhedspunkt. I denne kontekst udfoldes dette aspekt ikke yderligere, end en argumentation for, at magt aspektet er indeholdt i asymmetrien.

## Fordele og dilemmaer

Der er fordele, og der er udfordringer, når det er lederen, der faciliterer udvikling, eksempelvis igennem MUS. En af de udfordringer, jeg har reflekteret over er, hvorvidt jeg, som leder, forventer evigt foranderlige og udviklingsparate medarbejdere i organisationen, der er tvangsindlagt til at deltage i en samtale, hvor det primært er organisationens værdier, der er udgangspunktet (Frimann 2005). Jeg vil ikke sige mig fri for, at dette aspekt spiller en rolle men samtidig argumentere for et synspunkt på medarbejderudvikling, hvor jeg ser udvikling som noget, der er kommet for at blive. Jeg mener ikke, det er muligt at ikke udvikle. En refleksion over fordele ved leder facilitering giver anledning til en overvejelse om det oplagte i, at det er lederen, der faciliterer MUS. Lederen kender konteksten og medarbejderne, og det er kun lederen, der kan sætte organisationen som den øverste kontekst. Lederens tilstedeværelse i det daglige arbejde, hvor trivsel og opgaveløsning udspiller sig, er et uundværligt aspekt ved MUS.

# Generelle refleksioner over MUS forløbet og over *U* processen

## MUS forløbet

I dette afsnit vil jeg reflektere over generelle aspekter ved MUS projektet. Jeg vil indlede med at konstatere, at jeg som leder har oplevet en lethed og en befriende mental tilgang til denne type af MUS. Ved at anlægge et faciliterende perspektiv på MUS, har jeg bragt mig selv i en position, hvorfra jeg kan give råderum til gruppen til selv at forestå store dele af interventionen. For at gøre dette muligt, skal den tidligere nævnte organisatoriske grundkontrakt være på plads (Willert og Madsen 1996). Det er ikke muligt at gennemføre denne type MUS i en organisation, præget af utryghed og mistrivsel. Det er vigtigt at huske på, at MUS ikke er en problemsamtale, men en samtale med et potentielt udviklingsperspektiv.

Under det empiriske forløb har jeg haft min opmærksomhed rettet mod selviagttagelse. Jeg har ladet mig inspirere af Niklas Luhmanns tanker om iagttagelse i et andet ordens perspektiv (Luhmann 1927-98). Jeg har iagttaget, hvad der skete for mig under MUS projektet. På hvilken måde jeg påvirkede processen, og på hvilken måde blev jeg selv påvirket af processen. Vel vidende at selviagttagelse altid vil rumme blinde pletter – alt det jeg ikke ser, når jeg ser på mig selv. Ved anlæggelse af et selviagttagende analytisk perspektiv på interventionerne i MUS eksperimentet, blev jeg opmærksom på, at der sker en påvirkning begge veje i interventionen. Det har været vigtigt for mig at tænke på denne type af MUS som en samtale, der udspiller sig uden en egentlig dagsorden fra min – lederens - side. Jeg gik ind i dette forløb uden den type af dagsorden, jeg almindeligvis ville tage med til MUS. Min egne refleksioner over forløbet indikerer, at det lykkedes for mig at holde mig fri af en dagsorden og ikke fandt det nødvendigt at ”gribe ind”. Dette, mener jeg er fremmende for den proces, jeg ønskede at undersøge. Sagt lidt populært, var det ikke mig, der var vigtig i den sammenhæng. At det i andre sammenhænge kan forholde sig anderledes, er jeg fuldt ud opmærksom på. De fire deltagere i projektet fik efterfølgende tilbud om en individuel samtale. Dette tilbud har ingen af deltagerne valgt at tage imod, hvilket *kan* være udtryk for, at deltagerne har fået opfyldt deres behov for MUS. Hvis man, som leder, efterfølgende har temaer, man gerne vil i dialog med en enkelt medarbejder om, kan man indkalde til en LMS (leder-medarbejder samtale). Denne samtale kunne formmæssigt udspille sig som en traditionel MUS.

Det var min ambition at udvikle en model for medarbejder samtaler, der kan indeholde et udviklende element og samtidig være fleksibelt og dynamisk, så den kan tilpasses den aktuelle kontekst. Det er ikke, inden for rammerne af dette speciale, lykkedes at afprøve fleksibiliteten. Målet med den færdige model er, at den skal gøre det muligt at tilpasse modellen til præcis den funktion, den skal håndtere i den enkelte organisation. Jeg trækker her på Luhmanns tanker om den differentierede funktionalitet, der repræsenteres ved sociale systemer. Et socialt system baserer sig på koder og selektioner (Luhmann 1927-98). Det enkelte sociale systems berettigelse er dets funktion overfor sin omverden. Det er derfor oplagt at overveje en MUS model, der tager dette afsæt. Nemlig at det enkelte sociale system har forskellige behov for kompetencetræning og udvikling af individerne i organisationen. Dette nye MUS koncept rummer et andet aktuelt aspekt, nemlig at det er en treenig bevægelse, hvor medarbejderen, lederen og organisationen danner konteksten. Dette er en central pointe ved dette MUS koncept, da netop disse tre elementer, indgår gensidigt i organisationen som øverste kontekst.

## *U* processen

I designfasen op til den konkrete afholdelse af MUS har jeg personligt anvendt U bevægelsen fra *Teori U*. Det har været en lærerig proces at slippe ’plejer’ downloading og efterfølgende stå med en oplevelse af at stirre ud i fremtiden uden at kunne se noget som helst. Min oplevelse kan karakteriseres som presensing i bunden af *U*´et. Projektet tog imidlertid form, en ny prototype emergerede, efterhånden som det lykkedes for mig at slippe ’plejer’ i mine overvejelser om det nye MUS koncept. Jeg har benyttet mig af meditation, lange løbeture og maleri, der har inspireret min kilde til de erkendelsesfaser, der blandt andet udspiller sig i MUS projektet. Jeg har bogstaveligt talt befundet mig foran det tomme lærred i processen. Selve processen frem mod den model, jeg præsenterer i projektet, har strakt sig over længere tid – måske to år. Det kan være vanskeligt at fastslå, hvornår en *U* bevægelse starter, og hvornår den slutter. Jeg kan genkende Scharmers opmærksom på en sproglig udfordring, når ovenstående oplevelse skal formuleres og deles med andre. Her var mit sprogs grænser min verdens grænser, som Ludvig Wittgenstein har formuleret det (Wittgenstein 1889-1951).

Når jeg skriver, at projektet med MUS har været undervejs i to år, skal dette ses i lyset af, at MOC uddannelsen har – ledelsesmæssigt – været en *U* bevægelse for mig. Ved et tilbageblik kan jeg se, at min ledelsespraksis har undergået stor forandring. Størst er nok forandringen i mit syn på medarbejderudvikling. Tidligere har det været min opfattelse, at jeg – som leder – kunne transformere mine gode leder tanker over i hovedet på medarbejderen og dermed udvikle dem. I dag arbejder jeg ud fra en erkendelse af, at dette ikke er muligt, hvilket stiller andre krav til lederrollen som en facilitator, der tilbyder rammer og råderum for potentiel medarbejderudvikling.

Jeg har, retrospektivt, fortolket og anvendt *Teori U* som inspiration til mit metodevalg. Jeg sidder selv tilbage med en oplevelse af, at U bevægelsen har udgjort en del af konceptet. Jeg mener ligeledes, at det er lykkedes at inddrage *open mind*, *open heart* og *open will* (Scharmer 2009). Jeg er mere usikker på, om deltagerne har været helt ned i bunden af U´et og oplevet presencing (sansende nærvær) folde sig ud. Jeg har personligt oplevet glæde ved bekendtskabet med *Teori U* og ved søge efter den kilde, jeg som leder agerer ud fra. Jeg har ligeledes en oplevelse af, at det ikke er så enkelt at identificere *U* processer, som det kan tage sig ud i bogen om *Teori U*. Det er som sagt lykkedes at inddrage aspekter fra de tre stemmer og fra åbent hjerte, åben vilje og åbent sind. I et kritisk perspektiv vil jeg påstå, at disse del elementer ligeledes vil udspille sig i andre teorier, koncepter, coaching forløb med videre. Det er næsten ikke til at undgå, hvor coaching teorier og metoder anvendes. Afsluttende i forhold til *Teori U* vil jeg argumentere for anvendelsen ved at fremhæve, at der på samme tid er tale om teori og metode anvisning. Jeg ser *Teori U* som en måde at tænke på. *Teori U* er ikke et kvikt fix til løsning af et problem. *Teori U* er i sin ideelle form en mentalt indlejret tilstand, hvorfra men ser verden, og hvorfra man handler (Scharmer 2009). Dette udgør styrken i *Teori U*.

# Perspektivering

I forordet til *Teori U* (Scharmer 2009) skriver Steen Hildebrandt følgende.

”Vi skal tilbage til navne som Kurt Lewin, H.A. Simon, James March, Edgar Schein, Cris Agyris og Francisco Varela og andre af de helt store for at finde bøger og forskere, der er på højde med dette værk, som vi her står med. Bogen fremstår som en markant og lovende fortolkning af det samfund og tankesæt, der skal afløse industrisamfundet, og den formulerer sociale indsigter og metoder, der kan og skal hjælpe os med at udvikle fremtidens samfund og virksomheder”.

Citat: Steen Hildebrandt 2008

I citatet omtaler Hildebrandt - professor i ledelse ved handelshøjskolen i Århus - en afløsning af industrisamfundet, som et muligt samfundsmæssigt udviklingsforgreningspunkt, med afsæt i *Teori U*. Om der er et paradigmeskift på vej, og om sådan et paradigmeskift, i betydningen et mønsterbrud eller en modelbrud, indvarsler nye måder at bedrive ledelse på, ved jeg ikke. Jeg oplever selv et øget fokus på medarbejderudvikling, der orienterer sig mod en højere grad af uforløst personligt potentiale, i den enkelte medarbejder. Company Karma (Stadil 2007), coaching, meditation, spiritualitet i ledelse (Magaard 2009) med videre er begreber, der i dag er naturlige at implementere i moderne ledelse. Nedenstående citat er taget fra bogen *Teori U*, og det udtrykker, hvordan jeg ser det nye, der spirer frem. Ikke som blot en ny og formfuldendt model, men som noget, vi skal forholde os til og lære at begå os i.

”Jeg mener, der er god grund til at tro, at den moderne tidsalder er slut. I dag er der meget, der peger på, at vi er i en overgangsperiode, hvor noget er på vej ud og en ny smertefuld fødsel er sat i gang. Det synes som om, noget er ved at forgå og har udtømt sig selv, mens noget andet, stadig udefinerligt, er ved at opstå fra ruinerne”

 Citat: Váslav Havel (1936 - )

Min begrundelse for at forsøge at indkredse fænomenet paradigmeskift i en organisatorisk kontekst er, at der – i min optik – altid er noget nyt på vej.

Udviklingen af et nyt MUS koncept bygger på allerede eksisterende modeller, diskurser med videre for medarbejderudvikling. Igennem min MOC uddannelse og mine iagttagelser af - og refleksioner over både egne MUS erfaringer og andres MUS erfaringer, vil en fornyelse af MUS blive hilst velkommen. Jeg har, igennem dette speciale, udforsket en lille flig af dette omfattende koncept, som MUS repræsenterer. Det empiriske projekt på Hornstrup Kursuscenter er naturligvis lokalt induktivt forankret, men modellen kan transformeres til andre organisationer, hvor MUS trænger til en fornyelse. Ligesom jeg, vil ledere finde det befriende, at vi allerede har en diskursiv indlejret mulighed for ledelsesbaseret coaching. Det forudsætter udvikling af både kommunikative, relationelle og reflektoriske kompetencer for både leder og medarbejder. Dette ser jeg som den største udfordring, ved den fornyelse af MUS, der tilbydes i dette speciale. Til gengæld venter der adskillige aha oplevelser, i det øjeblik man som leder, opgiver tanken om at kunne styre og kontrollere sine medarbejderes udvikling. Det kan være en grænseoverskridende erkendelse men ikke desto mindre kræver en *Teori U* bevægelse, at man er parat til at investere sig selv i projektet og bevæge sig igennem den fordømmende stemme, den kyniske stemme og angstens stemme, på vej mod det tomme lærred (Scharmer 2009).

# Konklusion

Min problemformulering lød:

*Kan Otto Scharmers Teori U, understøtte fundamentet for lederfaciliteret medarbejderudvikling i servicebranchen, med hovedvægt på udvikling af relationelle kompetencer, igennem fornyelse af MUS samtalen som en gensidig udviklingssamtale?*

Min konklusion er, at *Teori U*, både teoretisk og metodisk, kan understøtte en fornyelse af MUS konceptet. MUS skal – som udgangspunkt - leder faciliteres, hvilket jeg har argumenteret for. Det kan medføre usikkerhed hos ledere at skulle implementere ledelses coaching i deres organisation. I MUS konceptet ligger der en diskursivt indlejret forventning til en samtale mellem en leder og mindst en medarbejder. I opsamlingen fra MUS projektet træder det tydeligt frem, at der er foregået en grad af udvikling af relationelle kompetencer. Det er svært at skalere dette, men hvis jeg skal tage deltagernes udtalelser for pålydende, er der, på forskellige niveauer, en oplevelse af bedre relationer til sine kolleger, der er skabt igennem projektet, altså skabt som et resultat af den relation, den enkelte deltager har deltaget i. Det gensidige aspekt ved dette MUS projekt er en central pointe. Deltagerne (medarbejderne) giver udtryk for et MUS forløb, der er mere givende for den enkelte og for gruppen, end den almindelige MUS, de er vant til. Det er stadig lederen, der intervenerer og faciliterer. Det bekræfter min antagelse om, at leder facilitering af MUS er mulig og ønskelig samtidig med tilstedeværelsen af den asymmetriske relation mellem leder og medarbejdere. Jeg mener at kunne konkludere, at den type MUS, der udspiller sig i det empiriske projekt er anvendelig til at håndtere begreberne ’min relation til mine kolleger’ og ’mit job/min funktion’ og via fokus på disse områder at udvikle relationelle kompetencer hos medarbejderne.

Hvis det er validt, at 30-40 procent af aktørerne i den traditionelle MUS ikke mener, at den er meningsfuld, er det på sin plads at tale om museum. Men som det forhåbentlig fremgår af dette speciale, behøver det ikke gå så galt. Jeg glæder mig til at udvikle yderligere på MUS konceptet. Blandt andet ved at rette fokus på en højere grad af fleksibilitet i indhold og tid, i forhold til den kontekst MUS skal indgå i.

Begrebet personlig udvikling diskuteres oftere og oftere. Grænserne for, hvad der opleves som personlig udvikling, er naturligvis flydende. Det kunne være interessant, hvis det var muligt at se frem i tiden og spotte grænserne for personlig udvikling i jobbet. Følgende citat indeholder tanker om denne eviggyldige dialog.

”Fremtidens løsninger er inde i mennesker. Hvis vi vel at mærke vil se, mærke og turde dem. At arbejde med disse ændringer kræver nye tanker, ændrede holdninger, andre sociale forståelser samt ændrede ledelses- og samarbejdsformer”.

 Citat: Hildebrandt & Stubberup 2010

Hildebrandt udtaler i forordet til *Teori U,* at *Teori U* giver nogle mulige svar på tidens ledelsesmæssige udfordringer (Hildebrandt 2009). Hvad der præcist er tidens ledelsesmæssige udfordringer fremgår ikke af forordet. Konkluderende tilbyder *Teori U* nye perspektiver på ledelse og på begreberne udvikling og forandring. *Teori U* er defineret som en ledelsesteori og bør derfor ses som en sådan. Jeg vil endda tillade mig at tilføje, at det måske netop er det, der udgør dens succes, at den er skrevet til praktikere i form af ledere og konsulenter, der interesserer sig for organisationsudvikling. Dette perspektiv må dog ikke forhindre et kritisk syn på teorien. Afslutningsvis glæder jeg mig nu til at se hvad der emergerer til både eksamen og i tiden efter. Jeg forlader MOC som en mere vidende og klogere leder og forandringsagent.

# Litteraturliste og inspirationsliste

* Alrø Helle – Kristiansen Marianne – *Dialog og magt i organisationer –* Ålborg Universitetsforlag 2005
* Andersen Niels Åkerstrøm – Born Asmund W. – *Kærlighed og omstilling –* Nyt fra samfundsvidenskaberne 2001
* Andersen Tom – *Reflekterende processer ­*– Dansk Psykologisk forlag 2007
* Belling Lone – Gerstrøm Thomas – *Fortællinger fra U´et –* Dansk Psykologisk Forlag 2010
* Bovbjerg Kirsten Marie – *Følsomhedens etik –* Hovedland 2004
* Børsens forlag - *Lederen som teamcoach -* Børsens forlag 2007
* Due Brian – *U teorien –* Erhvervs PhD – Kforum d. 2. sept. 2008
* Haslebo Gitte – *Relationer i organisationer -* Dansk Psykologisk Forlag 2008
* Hornstrup Carsten – Tomm Karl – Johansen Thomas – *Spørgsmål der gør en forskel* – artikel fra MacMann Berg 2009
* Kristensen Tage Søndergaard – *Trivsel og produktivitet – to sider af samme sag* – udgivet for HK 2010.
* Hildebrandt Steen – Stubberup Michael – *Bæredygtig ledelse – ledelse med hjertet -* Gyldendal Business 2010
* Magaard Tina -  *Ledelse og Spiritualitet –* Gyldendal Business 2009
* Moltke V. Connie – Molly Asbjørn - *Systemisk Coaching – en grundbog* Dansk Psykologisk Forlag 2009
* Olsen G. Kristian m.fl. - *Virksomhedens sociale kapital – en hvidbog -* NFA 2008
* Reinsholm Niels – Pedersen Hans Skadkær – *Pædagogiske grundfortællinger –* Kvan 1999.
* Rønnoe et al – *Fra MUS til GRUS –* KL 2003
* Rosenmeier L. Sara – Hegedahl Pauel - *Social kapital som teori og praksis* Forlaget samfundslitteratur 2007
* Rønn Carsten – *Almen videnskabsteori –* Alinea 2006
* Scharmer C. Otto – *Teori U –* Ankerhus 2009
* Schuldt Christian - *Luhmann for begyndere -* Forlaget UP 2006
* Svendsen T. Gert – Svendsen H. Lise - *Social kapital – en introduktion* Hans Reitzels Forlag 2006
* Søholm M. Thorkild, Storch Jacob, Juhl Andreas, Dahl Kristian, Molly Asbjørn - *Ledelsesbaseret coaching -* Børsens forlag 2006
* Thurén Torsten – *Videnskabsteori for begyndere* – Rosinante 2007
* Tække Jesper – Paulsen Michael – *Luhmann og organisationen –* Forlaget UP 2008
* Willert Søren – Madsen Benedicte – *Kontraktens funktion i supervision* – Artikel – Psykologisk Pædagogisk Rådgivning 33. årgang, nr. 2, 1996

# Bilag

### Bilag 1 – Funktionskæden

**Funktionskæde metoden**

Jeg har valgt at anvende funktionskæde metoden i dette projekt. Metoden tilbyder en mulighed for et fælles afsæt i teamcoach sammenhæng. Funktionskædemetoden er udviklet i konsulent huset Attractor og er en metode, der baserer sig på Luhmanns (Luhmann 1927 – 1998) tanker om, at systemer strukturelt kobler sig på hinanden.

**Beskrivelse af funktionskæde metoden**

Funktionskæde metoden består af en række af led, der er gensidigt afhængige af hinanden og som tilbyder en mulighed for at indkredse indsats- og udviklingsområder i en organisation.

**Kundens kunder**

Hvad er det for nogle arbejdsvirkeligheder, brancher, kontekster, som kunden skal levere ind i? Har medarbejderen eventuel brug for at udvikle kompetencer og forståelse for slutkundens behov?

**Kundebehov**

Hvem er den vigtigste kunde i virksomheden, og hvad er kundernes primære behov? Hvorledes kan medarbejderen udvikle større kendskab til kunderne, deres behov samt eventuelt nye kunder/segmenter?

**Opgaver**

Hvad er medarbejderens vigtigste opgaver i relation til at løse og opfylde kundernes vigtigste behov? Hvilke arbejdsrutiner og standarder skal udvikles/aftales? Skal der evt. ske ændringer og i bekræftende fald, hvilke ændringer?

**Medarbejderens rolle, kompetencer og mål**

Hvad er medarbejderens forståelse af og ambitioner i forhold til hans rolle og kompetenceprofil? Hvad er medarbejderens styrker og svagheder i forhold til at løfte de primære arbejdsopgaver? Hvad skal evt. udvikles/forbedres?

**Leder – medarbejder og organisation – relation**

En fælles afklaring af hvordan lederen bedst kan bidrage til, at medarbejderen løser sine opgaver bedst muligt. Hvilke rammer, opgavetyper, samarbejdsformer med kolleger og hvilken ledelseshjælp (coaching), som fremmer dette. Hvad skal udvikles/forbedres og hvordan?

**Metodens teoretiske afsæt**

Metoden er som sagt udviklet hos Attractor men hviler på skuldrene af Niklas Luhmann (1927-98). Luhmann ses som en af systemteoriens grundlæggere, og hans teorier om systemer og om systemers strukturelle koblinger til hinanden danner afsættet for udviklingen af funktionskæde metoden (Søholm et al 2009). En af Luhmanns grundpointer er, at sociale systemer kobler sig på hinanden for at realisere en funktion. De sociale systemer defineres blandt andet ved deres funktionalitet. Medarbejderen er ansat ind i en organisation og er selv funktionel aktør i organisationen, hvor medarbejderen også yder en funktion overfor kunden og så videre. Alt sammen indenfor de rammer, der defineres i organisationens kontekst. Dette projekt tager afsæt i det niveau i funktionskæden, der omhandler leder – medarbejder og organisation – relation. Jeg ser denne metode som en cirkulær konstruktion. Det er dette projekts ambition at påvirke cirklen (funktionskæden) ved at arbejde med et enkelt element i kæden, nemlig den del, der omhandler relationerne imellem de individer, der befolker organisationen. Metoden er som sagt udviklet med et systemteoretisk afsæt, hvilket kobler sig fint til denne opgaves teoretiske fundament.

### Bilag 2 – Første brev til gruppen

**Kære Pink Lady**

Vi skal være sammen på tirsdag, hvor vi – i fællesskab – skal prøve at arbejde med en anden måde at gennemføre MUS samtaler på.

Der er en del emner, der kan tages op i en MUS samtale, der almindeligvis foregår imellem ledelsen og *en* medarbejder. Et af emnerne er forholdet til sine kolleger, et andet er ens funktion.

Disse 2 temaer skal vi prøve at arbejde med i fællesskab. Ideen er, at I får et kendskab til hinandens tanker, ønsker og ideer indenfor disse 2 områder.

Vi skal bl.a. arbejde med forskellige former for interviews, og I skal arbejde alene og 2 og 2.

Når vi er færdige med dagen, skal I gerne ende ud med at kende mere til hinandens tanker, ønsker og ideer.

I får her en hjemmeopgave, som I skal bruge igennem forløbet på tirsdag.

* Hvis du tænker på dit forhold til dine nærmeste kolleger, hvad vil så være det vigtigste for dig at fokusere på, udvikle, gøre mere eller mindre af?

* Når du tænker på din funktion, hvilke ønsker, ideer, tanker har du da til en udvikling i din funktion?

Indenfor hvert område, skal du vælge et udviklingsprojekt. Skriv de to projekter på et stykke papir og medbring dette på tirsdag.

Det kan være, du synes, dette er en vanskelig øvelse for dig. Det kan være, du oplever, at der ikke er noget at forandre på. Men gør alligevel forsøget. Brug en stille stund, der hvor du hygger dig mest, og lad tanker flyve om disse 2 temaer.

Jeg glæder mig til vores projekt, og jeg håber, at I vil opleve projektet som meningsfuldt, når vi er på den anden side af det.

Med stor hilsen og tak for Jeres mod og lyst til dette

Jørgen

### Bilag 3 – Interview guide

**En mini spørge/interview guide**

Når man skal interviewe en person, er det vigtigt at give personen rum og tid til at tale og tænke. Pauser giver den nødvendige tid til eftertænksomhed og opfordrer personen til at tale videre. Den der interviewer, har (som udgangspunkt) ikke nogen mening, kommer ikke med sine holdninger – men er blot en nysgerrig spørger, der har til opgave at få personen til at reflektere og tale. Vær så nysgerrige, som I overhovedet kan – også selvom I synes, det virker lidt ”dumt” i starten.

Ved interviews bør man overveje sit sprog meget nøje. ”Vil det, jeg nu spørger om og måden, jeg spørger på, bringe personen videre i sine refleksioner”?

Spørgsmål skal formuleres åbent, således at der bliver plads til personens egne refleksioner. Et åbent spørgsmål kan eksempelvis indledes med ordene uddyb, beskriv, forklar – og så naturligvis de gode nysgerrige HV spørgsmål.

***Et eksempel:***

*Hvornår har du oplevet, at du er en god kollega?*

***”Det gjorde jeg den dag, da jeg****………..”*

*Hvad tror du var årsag til dette?*

*Hvad gjorde en forskel?*

*Hvem gjorde en forskel?*

*Hvem gjorde det gavn for?*

*Vil du være sød at uddybe det for mig?*

TÆNK PÅ – at det sværeste i hjælpesamtaler er at holde sine egne fordomme, holdninger o.s.v. i ro. HVIS det er væsentligt for samtalen, at de kommer i spil, så vend det til et spørgsmål.

Vær hensynsfuld – *mærk efter* om der opstår ubalance, ubehag eller andet. STOP og spørg til det.

### Bilag 4 – Anden intervention

Opgave 1 – skærp projektet

**I skal nu hjælpe hinanden til at gøre Jeres 2 sætninger fra hjemmeopgaven endnu skarpere/tydeligere.**

**De 2 roller:**

**Fokuspersonen:**

Det er fokuspersonens gyldne tid, hvor fokuspersonen skal gå fra samtalen klogere end, da vedkommende satte sig ved bordet.

Fokuspersonen er forpligtiget til at sætte sig selv i spil og dele (selvvalgte) refleksioner med de øvrige omkring bordet.

**Intervieweren:**

Det er interviewerens opgave at understøtte tanker og refleksioner i fokuspersonens hoved.

Dette gøres ved at forholde sig nysgerrigt overfor fokuspersonen og stille nysgerrige og udforskende spørgsmål.

Dette ”værktøj” er et slags universelt ”værktøj” i rigtig mange samtaler – med kunder, kolleger, børn, ægtefælle, venner o.s.v.

Lyt, noter (lav et lille referat) de ting som vedkommende hører i samtalen – tag små pauser, hvor dette er muligt.

Lyt efter punkter/steder i samtalen, hvor du oplever, der er udvikling og forandring i spil – noter dette.

I skiftes til rollerne – og I har 15 min. til hver person (rolle).

Opgave 2 - snak med sanserne

Sæt dig et sted, hvor du føler dig godt tilpas.

Tag et tegne sæt (blok og farver)

Tegn det af dine projekter, som betyder allermest for dig.

**HUSK** det er ikke en kunstkonkurrence, det er blot en anden måde at kommunikere på.

Din tegning skal ikke offentliggøres

Du har 30 minutter til opgaven.

Opgaven skal foregå i stilhed – kun med stille musik i baggrunden.

Opgave 3 - hvad viser tegningen

I mødes igen med samme makker som ved øvelse 1.

I skiftes til at præsentere Jeres tegninger for den anden og fortælle, hvad tegningen skal illustrere.

Dette gør I 10 minutter hver.

 Brug igen spørge guiden og spørg nysgerrigt.

Opgave 4 – lidt dybere

Nu går I et spadestik dybere i Jeres tegninger.

Nu skal du bruge 10 minutter – alene og i stilhed – til at indkredse det sted på tegningen, hvor du mener, det er allermest tydeligt, hvad det er, der er dit projekt.

Nå de 10 minutter er gået, mødes du med en NY makker, og her har I 15 minutter hver til at fortælle, hvorfor netop dette sted i tegningen viser, hvad det er, I hver især oplever som det vigtigste i Jeres valgte projekt.

Opgave 5 – Vi spreder ud igen

Nu spreder vi – i fællesskab – ud igen.

Denne øvelse handler om at få begge dine projekter i spil.

Jørgen interviewer hver enkelt – på skift.

Interviewet handler om de 2 temaer, som du har forberedt.

Jørgen stiller nogle uddybende spørgsmål til de 2 projekter.

Plus hvad du ellers måtte have på hjerte.

Dine kolleger sidder bag ved en usynlig glasvæg. De kan høre, hvad der snakkes om i interviewet, men de kan ikke snakke med.

Når du og Jørgen mener interviewet er slut, beder vi kollegerne om at forholde sig til dig og til det, du har sagt.

De snakker kun med hinanden – som om du ikke er i lokalet.

 Dette kaldes et reflekterende team.

Du skal blot lytte – og tage det, de siger til dig.

Til dette har de 10 minutter.

Nå de 10 minutter er gået, vil Jørgen og du få lejlighed til at runde af med følgende dialogtema:

 Hvad gjorde indtryk på dig ved det gruppen sagde?

 Var der noget, der særligt trådte frem for dig?

Hvordan kan du og vi andre se en forskel på dine handlinger, når der er gået to måneder?

### Bilag 5 – Tredje intervention

Opfølgning

**I skal nu hjælpe hinanden til at gøre status på Jeres projekter .**

**Men først – for dig selv – i 15 minutter:**

**Sæt dig et behageligt sted og tænk over følgende spørgsmål:**

* Hvordan ser dit personlige projekt ud nu?

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

* Er der dukket andre / nye ting op i dit projekt siden sidst?

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

* Hvis der ikke er sket noget i projektet, hvad tror du da, årsagen er til det?

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

* Hvordan tror du dine kolleger ser på dit projekt?

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

* Hvordan kan dine kolleger se, at der er sket noget / ikke sket noget i dit projekt?

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

* Kan der udvikles yderligere på dit projekt

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

* Hvilke fremtidsmuligheder ligger der i dit projekt?

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

* Hvad har denne måde at lave MUS på, betydet for dig?

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

* Hvad har gjort størst indtryk på dig under dette MUS forløb?

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

* Hvilken type af MUS foretrækker du? Den model vi har haft igennem en årrække, hvor du og ledelsen deltager, eller denne model du netop har prøvet?

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

* Har du fået en bedre relation til dine kolleger igennem dette MUS projekt?

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Mødes 2 og 2

Nu mødes i 2 og 2 og interviewer hinanden i hver 15 min. - ud fra spørgsmålene.

Det kan være, der dukker noget nyt op, når I fortæller Jeres overvejelser videre til den anden. Skriv disse overvejelser på denne side.

Når denne øvelse er færdig, mødes vi alle igen og – i fællesskab – uddrager viden fra de 2 øvelser.

I får her, hver især, lejlighed til at fortælle gruppen om Jeres overvejelser.

### Bilag 6 – Interviews besvarelser fra de enkelte deltagere

**Signes udviklingsprojekt:**

”Jeg vil gerne ændre min måde at tolke på og tale på – så jeg ikke bliver misforstået”. Arbejde med min relation til Connie.

 Projektet handler både om lederrolle og personlighed

**Spørgsmål om 2 måneder:**

Er solen begyndt at skinne over relationen? Dette er et billede fra tegningen.

**Hvad skal der ske nu?**

Signe og Connie skal mødes og snakke

**Status og opfølgning – tredje intervention:**

* **Hvordan ser dit personlige projekt ud nu?**

Tror jeg er blevet bedre til at tale anderledes, og at solen skinner igen.

* **Er der dukket andre / nye ting op i dit projekt siden sidst?**

Nej.

* **Hvis der ikke er sket noget i projektet, hvad tror du da årsagen er til det?**
* **Hvordan tror du dine kolleger ser på dit projekt?**

Jeg tror, de synes, det var træls, vi havde det på den måde, som vi havde det.

* **Hvordan kan dine kolleger se, at der er sket noget / ikke sket noget i dit projekt?**

Det kan de mærke på min måde at være på nu.

* **Kan der udvikles yderligere på dit projekt**

Ja – jeg kan stadig forbedre min måde at tale til de andre på.

* **Hvilke fremtidsmuligheder ligger der i dit projekt?**

At Connie og jeg vil få et bedre forhold til hinanden

* **Hvad har denne måde at lave MUS på betydet for dig?**

Den har betydet, at jeg har fået noget sagt, som jeg måske ikke ville bringe på bane.

* **Hvad har gjort størst indtryk på dig under dette MUS forløb?**

At vi har kunnet snakke åbent alle 4 om vores projekter

* **Hvilken type af MUS foretrækker du. Den model vi har haft igennem en årrække, hvor du og ledelsen deltager, eller denne model du netop har prøvet?**

Jeg foretrækker den nye måde.

* **Har du fået en bedre relation til dine kolleger igennem dette MUS projekt?**

Ja - meget

**Ingers udviklingsprojekt:**

Blive bedre til at følge med i, hvad ugen bringer.

”Hvis jeg ser på mig selv udefra, ville jeg også bede mig selv om at følge mere med”

* Det vil give en bedre samvittighed i forhold til kolleger
* Det vil give mulighed for at svare på spørgsmål, der vedrører overblikket.
* Projektet omhandler også forventninger til hinanden.

**Spørgsmål om 2 måneder:**

”Oplever jeg, at de andre ser mig som mindre ”ansvarsløs” og mere engageret?”

**I øvrigt:**

Det er et ønske, at jeg kan bruge musik – ipods – i mit arbejde.

**Status og opfølgning – tredje intervention:**

* **Hvordan ser dit personlige projekt ud nu?**

Det ser bedre ud – efter min mening

* **Er der dukket andre / nye ting op i dit projekt siden sidst?**

Nej

* **Hvis der ikke er sket noget i projektet, hvad tror du da årsagen er til det?**

Det tror jeg ville have været min egen skyld.

* **Hvordan tror du dine kolleger ser på dit projekt?**

Nogenlunde positivt.

* **Hvordan kan dine kolleger se, at der er sket noget / ikke sket noget i dit projekt?**

Jeg har prøvet at være mere med, når vi gennemgår listerne.

* **Kan der udvikles yderligere på dit projekt**

Ja – jeg kan altid blive bedre.

* **Hvilke fremtidsmuligheder ligger der i dit projekt?**

Jeg kan f.eks. hjælpe mere. Når der skal gives vand.

* **Hvad har denne måde at lave MUS på, betydet for dig?**

Jeg synes, det er meget positivt, vi kommer tættere på hinanden (lærer hinanden bedre at kende)

* **Hvad har gjort størst indtryk på dig under dette MUS forløb?**

At det har hjulpet til med at løsne for nogle ting på en god måde, vi forstår hinanden bedre.

* **Hvilken type af MUS foretrækker du. Den model vi har haft igennem en årrække, hvor du og ledelsen deltager, eller denne model du netop har prøvet?**

Den vi har haft nu.

* **Har du fået en bedre relation til dine kolleger igennem dette MUS projekt?**

Ja – det synes jeg. Atmosfæren er blevet om muligt bedre end før.

**Connies udviklingsprojekt:**

”Synes mine kolleger, at jeg er en bøvlerøv – når jeg spørger (meget) om noget?”

* Tror jeg på, det kollegerne siger?
* Arbejde på ikke at sige undskyld.

**Spørgsmål om 2 måneder:**

”Hvad har jeg oplevet i de 2 måneder, der er gået – i forhold til mit projekt?”

”Hvad synes du nu – og hvad oplever du, kollegerne synes?”

**Hvad skal der ske nu?**

Connies projekt starter d. 22. sept. 2010

Connie vil gerne på rengøringskursus

**Status og opfølgning – tredje intervention:**

* **Hvordan ser dit personlige projekt ud nu?**

Jeg føler det ser godt ud/ har fået snakket om nogle ting – opmærksom.

* **Er der dukket andre/nye ting op i dit projekt siden sidst?**
* **Hvis der ikke er sket noget i projektet, hvad tror du da årsagen er til det?**
* **Hvordan tror du dine kolleger ser på dit projekt?**
* Det ved jeg ikke.
* **Hvordan kan dine kolleger se, at der er sket noget / ikke sket noget i dit projekt?**
* Gør mere i stedet for at spørge hele tiden – handler selv.
* **Kan der udvikles yderligere på dit projekt**

Det kan det vel altid – man kan altid blive bedre.

* **Hvilke fremtidsmuligheder ligger der i dit projekt?**

Jeg skal blive ved med at arbejde med mit projekt.

* **Hvad har denne måde at lave MUS på, betydet for dig?**

Ser mine kolleger på en anden måde og fået nogle ting at vide om mig selv.

* **Hvad har gjort størst indtryk på dig under dette MUS forløb?**

Den måde mine kolleger ser mig på. Har altid opfattet MUS som noget andet – arbejdet – forskel på 3 kolleger og 20.

* **Hvilken type af MUS foretrækker du. Den model vi har haft igennem en årrække, hvor du og ledelsen deltager, eller denne model du netop har prøvet?**

Den her model/synes det er svært at sammenligne de to

* **Har du fået en bedre relation til dine kolleger igennem dette MUS projekt?**

Det var også godt før, har fået øjnene op for, at vi ser og opfatter nogle ting meget forskelligt.

**Brittas udviklingsprojekt:**

”Gør jeg mit job hurtigt nok””

* Projektet handler også om forventninger – andres og Britta´s egne.

**Spørgsmål om 2 måneder:**

”Er jeg bedre tilfreds med min ”hastighed” – og hvad siger mine kolleger?”

**Hvad skal der ske nu?:**

Britta skal snakke med de andre om projektet.

Britta vil gerne på rengøringskursus.

Britta vil gerne på IT kursus -

* Der findes rigtig gode kurser på Handelsskolen.
* Jørgen ved noget om dette – og har materialer på det.
* Britta siger til, når det kan passe ind i hendes program at snuppe en dag på IT kursus.

**Status og opfølgning – tredje intervention:**

* **Hvordan ser dit personlige projekt ud nu?**

Fint. Er glad for at snakke med mine kolleger om projektet. Er ikke bekymret over, hvad de tænker mere – når der går lidt for lang tid med mine opgaver. Fordi jeg nu ved, at jeg gør arbejdet ordentligt.

* **Er der dukket andre/nye ting op i dit projekt siden sidst?**

Nej

* **Hvis der ikke er sket noget i projektet, hvad tror du da årsagen er til det?**
* **Hvordan tror du dine kolleger ser på dit projekt?**

Syntes ikke min selvtillid var, som den skal være – nu er det i orden med min selvtillid.

* **Hvordan kan dine kolleger se, at der er sket noget / ikke sket noget i dit projekt?**

At de måske kan mærke på mig, at jeg ikke bekymrer mig mere efter endt arbejde.

* **Kan der udvikles yderligere på dit projekt**

At jeg stadigvæk må lære at prioritere, hvis vi har en travl dag, og at arbejdet ikke skal gøres så grundigt som ellers.

* **Hvilke fremtidsmuligheder ligger der i dit projekt?**

Samme som sidste spørgsmål.

* **Hvad har denne måde at lave MUS på, betydet for dig?**

En god måde at lave MUS på. Man får talt med sine kolleger om nogle ting – problemer (sammen med lederen) og får det ud af verden, så jeg ikke skal bekymre mig.

* **Hvad har gjort størst indtryk på dig under dette MUS forløb?**

Mine bekymringer er blevet behandlet – og talt ud – og at mine kolleger ikke synes, jeg tager for lang tid om mit arbejde.

* **Hvilken type af MUS foretrækker du. Den model vi har haft igennem en årrække, hvor du og ledelsen deltager, eller denne model du netop har prøvet?**

Den som jeg nu har prøvet.

* **Har du fået en bedre relation til dine kolleger igennem dette MUS projekt?**

Ja - tydeligvis

1. Short for the Danish term of staff development interview. [↑](#footnote-ref-1)
2. McKinsey & Company rådgiver førende virksomheder, regeringer og store ikke kommercielle organisationer og beskæftiger 15.000 ansatte. [↑](#footnote-ref-2)
3. I KTO forliget fra 2008 understreges det, at alle ansatte i den offentlige sektor skal til MUS en gang om året. [↑](#footnote-ref-3)
4. Master i læreprocesser med speciale i organisatorisk coaching [↑](#footnote-ref-4)
5. Jeg benytter mig af Luhmanns systemforståelse til funktionelt at indkredse konteksten for den branche Hornstrup Kursuscenter befinder sig (Luhmann 1927-1998). [↑](#footnote-ref-5)
6. Med reference til blandt andet et kandidat speciale fra DPU af Dorthe Winther Ellermann (1372526) fra 2009 *Medarbejder Udviklings Samtalens betydning for læring og udvikling*. Deltagelse i en konference med blandt andre Einar Meyer Petersen, der talte under overskriften *MUS - konstruktion af den senmoderne medarbejder.* Kommunernes Landsforening KL *Fra Rønnoe et al* fra 2003, men stadig aktuel i visse kommuner. Søren Frimann *I sauna med chefen* – en artikel fra 2005 i bogen *Dialog og magt i organisationer* (2005). [↑](#footnote-ref-6)
7. Martin Heidegger (1889-1976) var tysk filosof, og bliver i dag regnet blandt de førende indenfor hermeneutik og fænomenolog. Scharmer referer, i *Teori U,* en del til Heidegger. [↑](#footnote-ref-7)
8. Massachusetts Institute of Technology. [↑](#footnote-ref-8)
9. NGO er en ***n****on governmental organization*, en ikke statslig organisation. [↑](#footnote-ref-9)
10. Lone Belling er medforfatter til ”Fortællinger fra U´et”, hvorfra enkelte øvrige referencer ligeledes er hentet. [↑](#footnote-ref-10)
11. Katrine Schumann inspirerede os på MOC med netop *Teori U*. [↑](#footnote-ref-11)
12. Presensing er en sammensætning af ordene presence (nærværende) og sensing (sanse). En nærliggende oversættelse er *sansende nærvær.* [↑](#footnote-ref-12)
13. Når Morten skriver *relativt* nye er det, fordi Scharmer ikke er den første til at introducere hændelsesprocesser i management traditionen. Dette har Ole Fogh Kirkeby blandt andre gjort med sin *begivenhedsfilosofi.* Men Scharmer har formået at slå igennem ved at tale om hændelsesprocesser (Ziethen 2010) [↑](#footnote-ref-13)
14. Funktionskæden er en Luhmann inspireret model, der angiver de forskellige niveauer i organisationen og deres strukturelle koblinger til hinanden, samt deres betydning for eksempelvis kompetenceudvikling. Modellen er udviklet hos konsulent huset Attractor. Se yderligere bilag 1. [↑](#footnote-ref-14)
15. Fremover forkortet HRM. [↑](#footnote-ref-15)
16. Inspiration fra Ole Fogh Kirkeby kommer fra en ikke dateret artikel under overskriften *Intimteknologiske strategier og frihedens fantom*. [↑](#footnote-ref-16)
17. I denne kontekst udfoldes Jungs teorier ikke yderligere. [↑](#footnote-ref-17)
18. Det har været vigtigt at forsøge at holde projektet indenfor den tidsramme, der almindeligvis afsættes til MUS i organisationen. Hvilket er cirka halvanden time for hver medarbejder. [↑](#footnote-ref-18)
19. Inspireret af Art Based Coaching v/Kathrine Schumann – fra et oplæg på et MOC seminar. Art Based Coaching er en coachmetodik, udviklet af Dr. Piolo Knill (1932 -), der er schweizisk Professor i psykologi. Metoden adskiller sig fra traditionel coaching ved at benytte sig af kunstnerens arbejdsmetoder. [↑](#footnote-ref-19)