

Master i Læreprocesser. Institut for Uddannelse, Læring og Filosofi. Aalborg Universitet

# Læring og læreprocesser i medarbejderudviklingssamtalen mellem leder og medarbejder med afsæt i systemisk tænkning



Masterspeciale 2008

Bilagsrapport

Udarbejdet af:

Tine Meyer, studienr.: 20070008 &  
Marianne Østergaard Nielsen, studienr.: 20070151

Vejleder Karen Andreasen

Afleveret: 15.12.08

## Indhold

<b>ENGLISH SUMMARY .....</b>	<b>1</b>
<b>PROCESBESKRIVELSE .....</b>	<b>3</b>
<b>BILAG 1: TRANSSKRIBERING AF VIDEOOBSERVATIONER. ....</b>	<b>5</b>
TRANSSKRIBERING AF MEDARBEJDERUDVIKLINGSSAMTALE 1 .....	5
TRANSSKRIBERING AF MEDARBEJDERUDVIKLINGSSAMTALE 2 .....	13
<b>BILAG 1.1: SPØRGSMÅL TIL ANALYSE AF VIDEOOBSERVATIONER .....</b>	<b>20</b>
<b>BILAG 2: INTERVIEWGUIDE TIL FORSKNINGSINTERVIEW .....</b>	<b>21</b>
INTERVIEWGUIDE TIL FORSKNINGSINTERVIEW MED MEDARBEJDER A & B.....	21
INTERVIEWGUIDE TIL FORSKNINGSINTERVIEW MED LEDEREN .....	27
<b>BILAG 2: TRANSSKRIBERING AF FORSKNINGSINTERVIEW .....</b>	<b>34</b>
TRANSSKRIBERING AF FORSKNINGSINTERVIEW MED MEDARBEJDER A EFTER MUS-SAMTALE 1 .....	34
TRANSSKRIBERING AF FORSKNINGSINTERVIEW MED LEDEREN EFTER MUS-SAMTALE 1 MED MEDARBEJDER A.....	38
TRANSSKRIBERING AF FORSKNINGSINTERVIEW MED MEDARBEJDER B EFTER MUS-SAMTALE 2.....	43
TRANSSKRIBERING AF FORSKNINGSINTERVIEW MED LEDEREN EFTER MUS- SAMTALE 2 MED MEDARBEJDER B.....	52
<b>BILAG 2.2: MENINGSKONDENSERING AF FORSKNINGSINTERVIEW.....</b>	<b>59</b>
MENINGSKONDENSERING AF FORSKNINGSINTERVIEW MED MEDARBEJDER A EFTER MUS- SAMTALE 1. 59 5. Trin: De væsentlige temaer i interviewet som helhed knyttet sammen i et deskriptivt udsagn.....	65
MENINGSKONDENSERING AF FORSKNINGSINTERVIEW MED LEDEREN EFTER MUS- SAMTALE 1 MED MEDARBEJDER A.....	68
5. Trin: De væsentlige temaer i interviewet som helhed knyttet sammen i et deskriptivt udsagn.....	78
MENINGSKONDENSERING AF FORSKNINGSINTERVIEW MED MEDARBEJDER B EFTER MUS- SAMTALE 2. 82 5. Trin: De væsentlige temaer i interviewet som helhed knyttet sammen i et deskriptivt udsagn.....	97
MENINGSKONDENSERING AF FORSKNINGSINTERVIEW MED LEDEREN EFTER MUS- SAMTALE 2MED MEDARBEJDER B.....	101
5. Trin: De væsentlige temaer i interviewet som helhed knyttet sammen i et deskriptivt udsagn.....	110
<b>BILAG 3: FORDELING AF HOVEDANSVAR FOR DE ENKELTE AFSNIT I SPECIALET.....</b>	<b>113</b>

## English summary

### **Learning and learning processes in appraisal interviews between management and staff members based on systemic thinking.**

Innovation and development are crucial concepts to organizations, management, and staff members. Organizations must continuously find new ways by developing new, innovative procedures and products to meet the demands of their customers and to protect their market shares in a changeable world. This goes for staff members as well. In order to be able to keep up with the innovation and the development of the organization, staff members must actively improve their qualifications so that they can come up to the future demands and productions targets of their organization. However, this is not a task a staff member should undertake on his or her own, but rather something that is done in cooperation with the management, e.g., at appraisal interviews.

In this thesis we want to study how management, by thinking systemically, creates learning processes and learning during the communication and joint creation process together with a staff member at an appraisal interview.

Our understanding of learning and learning processes in an appraisal interview is based on the American anthropologist, philosopher, biologist, and system theorist Gregory Bateson's concept of learning and his classification of learning at different levels, which originates in the constructivist theory of learning.

Another influential system theorist, whom we have leaned on in our thesis, is the Chilean philosopher and biologist Humberto Maturana, who has devoted his time to key concepts within the systemic way of thinking; e.g., autopoiesis and the domain theory.

Bateson and Maturana, and a number of other theorists, are important sources of inspiration when it comes to a series of crucial key concepts within systemic thought. We make use of these concepts in our thesis which, among other things, focuses not only on autopoiesis, context, neutrality, disrespect, and circularity, but also on the vital importance of language to the types of questions, which the systemically thinking manager employs.

This leads to the following question:

How does the manager create learning processes during the communication and joint creation process together with the staff member at the appraisal interview? Can the types of questions belonging to systemic thinking create and promote interaction and, consequently, learning?

The empirical data are based on 2 appraisal interviews at a Public School in Northern Jutland where they have ordinary classes as well as 2 special education classes. The appraisal interviews took place between two teachers from the special education classes and the head teacher. Before the interviews the two teachers had been asked to hand in an agenda with points to be touched upon during the interview, and also to decide on their attitude to the following question: If you find the interview successful afterwards, then what did we talk about?

The thesis consists of qualitative research, including video of the appraisal interviews between the teachers and the head teacher, and a subsequent, qualitative research interview with the 3 persons involved. Our intention with the video tape recording was to approach the appraisal interviews in an open and exploratory way in order to capture the context of the interviews in their natural surroundings. Our intention with the research interview was to capture not only the 2 teachers' and the head teacher's personal experiences of the learning and learning processes in the context of an appraisal interview, but also the systemic thinking and its key concepts.

## Procesbeskrivelse

**”Hvis du vil hurtigt frem – så gå alene. Hvis du vil langt, må du gå sammen med andre ”**

Afrikansk ordsprog

Dette afrikanske ordsprog har været rammende for vores arbejder ikke kun på 4. semester, men gennem hele masteruddannelsen i læreprocesser.

De første frø til specialet på 4. semester tog sin form i løbet af modulet i medarbejderdeltagelse og proceskonsultation på 3. semester og i løbet af sommeren udarbejdede vi en foreløbig emnebeskrivelse og problemformulering. I løbet af september måned havde vi det første vejleder møde, hvor de relevante teoretikere Gregory Bateson og Humberto Maturana blev udvalgt. Teoretikere vi ikke tidligere har stiftet bekendtskab med. Ved dette møde havde vi også en diskussion om vores empiri - en empiri som ikke umiddelbart er den mest tilgængelig, når forståelsen i empirien skal tage afsæt i en systemisk tænkning. I den følgende periode, ledte vi derfor med lys og lygte for at finde sted, hvor vi kunne gå på opdagelse og indfange vores problemstilling. Dette lykkes heldigvis kort tid efter opponentseminariet i september. Et seminarium som var godt og givende – men hvor vi fik en del provokerende spørgsmål – der rystede os, men samtidig gjorde os mere fokuseret på, hvad det var vi ville med specialet.

Gennem hele forløbet har vi anvendt konferencesystemet First Class til den skriftlige udveksling, men anvendt Skype til flere ugentlige møder. Disse Skype-møder har været fantastiske givende pga. de lange og frugtbare diskussioner, vi har opnået. Af geografiske årsager har vi ikke kunnet holde face to face møder, men har egentligt fundet formen med Skype-møder meget velegnet. Vi har været i familiens skød, men alligevel arbejdet seriøst med studiet og været i stand til at føle nærvær og sammenhold i forbindelse med studiearbejdet – hvor den anden næsten altid har været indenfor rækkevidde til et lille afklaringsmøde. Denne studieform har betydet, at vi er kommet meget tæt på hinanden og selv små ændringer i tonefaldet har kunnet opfattes og tolkes af den anden. Det har givet os en fantastisk styrke, forståelse og samhørighed.

Diskussionerne har været dybe og mange gange grænseoverskridende i forhold til vores individuelle læring, men aldrig grænseoverskridende i forhold til personlige forhold. Vi har suppleret hinanden og været i stand til at pirke hinanden, flytte hinanden og samtidig kunnet sætte grænser, som ligeledes er blevet accepteret og overholdt, når det har været nødvendigt. At vi gennem forløbet har arbejdet koncentreret og målbevidst har bevirket, at semesteret har føltes som forholdsvis roligt, men arbejdstung. Hvilket også skal ses i lyset af arbejdsprocessens forløb. Vi har valgt at en har lavet et udkast og den anden har

så eventuelt arbejdet videre på det og derfor er det meget svært at udpege en hovedansvarlig for de forskellige afsnit i specialet – vi har begge haft en finger med i spillet. Se vedlagte bilag over fordeling af hovedansvar for de enkelte afsnit i specialet.

I empiribearbejdningen har vi valgt at arbejde med hver vores medarbejderudviklingssamtale og så senere diskutere arbejdet på Skype.

Fordelingen i dette arbejde, har været således:

Medarbejderudviklingssamtale 1: Marianne Østergaard Nielsen.

Medarbejderudviklingssamtale 2: Tine Meyer

Det udarbejdede materiale har været omfattende i forhold til specialets maximale størrelse og det har været en hård kamp at reducere det bearbejdede materiale.

Arbejdet med specialet er foregået som en billedkunstner vil arbejde på et godt kunstværk – tænke stort og arbejde småt. Opnå helhed og detalje på engang forstået på den måde, at den enkelte detalje skal indgå i helheden og dermed skal fokus være – både stort og småt. Vi har koncentreret os om flere områder i specialet på en gang og på den måde, håber vi at skabe et nuanceret og helhedspræget billede af læringen i medarbejderudviklingssamtalen og den systemiske tænkning og spørgsmålstyper.

Den opnåede personlige læring har været stor og vil danne grundlag for vores videre arbejde indenfor de pædagogiske og ledelsesmæssige arbejdsfelter.

Arbejdet er ikke gået hurtigt, men vi håber at specialet vil afspejle en lille del af den viden og læring, vi har opnået og vi er enige om, at arbejdet har båret lønnen i sig selv.

D. 13.12.08

Tine Meyer

Marianne Østergaard Nielsen

## Bilag 1: Transskribering af videoobservationer.

### Transskribering af medarbejderudviklingssamtale 1

#### - udvalgte sekvenser af videoobservationen

Tid/ lederens nonverbale udtryk	Verbal samtale <b>L: lederen</b> A: medarbejder A (Fio er et fiktivt navn)
00:52 - 05:00	<p><b>L: Så det du har valgt hvad skal vi snakke om først?</b></p> <p>A: Hmm.... (pause)</p> <p><b>L: Du har tre indsatsområder: I forhold til dit specifikke faglige indsatsområde, teamkoordinatorfunktionen og NLP-coach: Hvordan kan jeg bruge uddannelsen?</b></p> <p>A: Men et eller andet sted hænger det sammen, og vi kan jo bare starte med det her!</p> <p><b>L: Det er i orden.</b></p> <p>A: Jeg valgte det som mit udviklingsområde forrige år fordi ellers var det bare frivømning derovre, hvis der kommer noget undervisning i gang, så kan det gi børnene rigtig meget – også jeg og var så irriteret over at vi ikke udnyttede de muligheder derovre. Og det er så lykkedes at få gang i en hel masse og få startet undervisning op på fire hold og det kører såmænd bare. Det er selvfølgelig ikke bare gå grund af mig, jeg har bare været igangsætter af det her. Fordi jeg synes at jeg gerne vil have noget mere at rykke i på et eller andet tidspunkt. Også var det lige at tænke på, hvad skal jeg så og jeg kunne godt tænke mig at finde på noget nyt – også i forhold til og det kan godt være at jeg vælger at sige at jeg ikke vil være koordinator næste år for at sætte fokus på klassen! Også er det jo, hvis jeg gør det så kunne jeg godt tænke mig at finde et eller andet bestemt indholdsområde indenfor klassen...</p> <p><b>L: OK</b></p> <p>A: Men længere er jeg egentlig ikke i det</p> <p><b>L: Så det er det du tænker i forhold til hvor du er lige nu?</b></p> <p>A: Ja</p> <p><b>L: Så det vi skal snakke om nu, det er i forhold til teamkoordinatoren om den skal fortsætte – hvordan afvikles den – og vi skal snakke om de hensyn til det du siger om indsatsområder i klassen?</b></p> <p>A: Ja, og der har jeg jo været glad for at være teamkoordinator, men jeg kunne godt tænke mig at slippe det, om ikke andet så bare holde en pause, - også kunne der jo være andre, der havde lyst til det! Men også have muligheden for at vende tilbage, for der var jo en grund til at jeg blev teamkoordinator, og det har vi jo snakket om før!</p> <p><b>L: Ja</b></p> <p>A: Og så er jeg lidt spændt på om jeg kan affinde mig med at ikke være</p>

	<p>koordinator mere!</p> <p><b>L: Ok</b></p> <p>A: det kunne jo være fint, hvis jeg kunne finde på noget andet for så kunne jeg</p> <p><b>L: Skal vi snakke om teamkoordinatoren først eller skal vi snakke om indsatsområder?</b></p> <p>A: Jeg synes, at det er mest interessant at snakke om indsatsområder først og alt det nye der.</p> <p><b>L: Ja</b></p> <p>A: Nede i klassen kører det jo bare slag i slag, slag, slag. Men jeg tænker at der må være flere lag i det og være sammen med de børn dernede – end det vi gør nu. Og det var egentlig udgangspunktet for det, at jeg læste om det her kursus (peger på medbragte kursusbeskrivelse)</p> <p><b>L: Ja</b></p> <p>A: Det er godt nok skide dyrt og er snart og det handler om sansedudvikling og neurologisk vinkel. Og da jeg så læste hvad det handlede om udvikling gennem samvær og leg – det er jo meget det vi gør i forvejen – også noget med social udvikling og kommunikation, og det rammer bare lige ind i præcis den måde Fio og jeg arbejder på. Også blev jeg bare så inspireret af at læse om kurset og om nogle mennesker som specifikt koncentrerer sig om det her – og det kunne jeg godt tænke mig at blive klogere på! Så det var på den måde at jeg tænkte at det jo var fint nok på at komme ned i klassen og bruge min energi på der. Men hvordan får man så sat nogen ting i gang, og jeg tror, at der er noget mere i det end den måde vi er sammen med børnene på i det daglige og nogle flere udfordringer..... Også tænkte jeg at det var bare... (peger på kursusbeskrivelsen med blyanten) det kunne de fortælle os noget mere om.</p>
05:01 -	<p><b>L: Så du står i en situation, hvor du har valgt – er det det jeg hører? Altså det er indsatsområderne du koncentrerer dig om?</b></p> <p>A: Ja, ... jamen det er jo noget der er sket indenfor de sidste dage, da jeg så den her (peger på kursusbeskrivelsen med blyanten og markerer med bankelyde på papiret) Hvor jeg tænkte ned i klassen - det er fint nok – men hvad så! Også var det ligesom at der var en eller anden flig der åbnede sig for noget der kunne gøre at ... gøre det mere udfordrende at arbejde dernede i klassen.</p> <p><b>L: Det har vi snakket om tidligere</b></p> <p>A: Ja, i stedet for at være teamkoordinator. Så det var det jeg tænkte kunne være en mulighed.</p> <p><b>L: Ok.</b></p> <p><b>L: Hvad tænker du så nu – skal vi snakke om hvordan du skal få det kørt igennem – eller hvad tænker du dig vi skal snakke om – eller hvordan skal vi gøre det?</b></p> <p>A: Jamen, det har jeg jo ikke tænkt så meget over andet at jeg godt kunne tænke mig at komme på det her kursus!</p>



	<p><b>L: ja,</b> A: ja, det er jo klart</p> <p><b>L: ja,</b> A: ja, det er jo (viser med fingrene at det koster penge) og ellers skal have snakket med Fio om det her – og hvis det ikke er det her vi lægger ud med, så skal jeg – og vi to jo have snakket sammen om hvordan vi kan sætte noget mere fokus på det i klassen – og det vil så sige, at vi gør det jo allerede – så jeg tænker at vi skal ud og møde andre mennesker som kan eller har ekstra meget forstand på og for at få noget inspiration</p> <p><b>L: så I har brug for denne inspiration dig og Fio for at komme videre med den der indsats?</b></p>
07:00 -	<p><b>L: Skal vi snakke om implementeringen af det så – vi forestiller os at I har været på det her kursus eller at I skal på kurset – kan I så gøre andre ting i forbindelse med det - for at kigge på det I har gang i med hensyn til indsatsområdet i klasserummet?</b></p> <p>A: Æhh, ... nej, så tror jeg hellere at jeg vil vende den om at sige, at når vi har været på det her kursus, så vil jeg sætte mig ned og ....</p> <p><b>L: Ja,.. ja, ..</b></p> <p>A: Og finde nogle hovedpunkter frem og sige – hvilke dele kunne vi forestiller os at arbejde videre med – hvad kan vi bruge og hvad kan vi ikke bruge.</p> <p><b>L: Er du så langt nu, at du kan sige at der nogle bestemte områder, at det kan vi bruge?</b></p> <p>A: Æhh .. nej, der står jo anvisning på stimulation og anvisning af legemuligheder og legemiljøer i forbindelse med kommunikation og udvikling.</p> <p><b>L: Ja ... (nikker anerkendende og forstående)</b></p> <p>A: Det er jo noget meget overordnet, der er jo ikke noget specifikt, - så det tror jeg ikke vi kan før vi har været der på kurset. Men det vi så skal gøre Fio og jeg så skal gøre er at sørge for at få noget læring ind i det også andet fx social læring, fagligt, - de skal jo også have lært nogle bogstaver og tælle til ti – det er så vores opgave at se på legemiljøer, hvordan kan vi så lægge noget bogstavindlæring - what ever ind i de legemiljøer.</p> <p><b>L: ok (nikker anerkende og forstående)</b></p> <p>A: Men det kan vi bedre gøre, når vi konkret ved hvordan vi skal gøre</p> <p><b>L: Så I konkret ved hvordan I skal gøre!</b></p> <p>A: ja</p> <p><b>(pause og gensidige anerkendende nik til hinanden)</b></p> <p><b>L: Hvis du tænker tilbage i forhold til det vi snakker om nu – er der så noget vi skal omkring altså i forhold til det her?</b></p> <p>A: Æhh ... det der med at være nede i klassen?</p> <p><b>L: Ja, eller hvad tænker du på?</b></p>

	<p>A: Ja, men der er jo vores skovprojekt!</p> <p><b>L: Ja, (og nikker)</b></p> <p>A: Det kører jo fint, de elsker det jo at komme ud i skoven og vi får også lavet nogen ting i efterbearbejdningen på computeren, så det kører som det skal.</p> <p><b>L: Så hvad er det du gerne vil have af nyt ind i forhold til det der – nu tænker vi noget du gerne vil have fat i i forhold til undervisningen?</b></p> <p>A: Det er måske at blive bedre til at kombinere leg, kommunikation også læring.</p> <p><b>L: ok</b></p>
09.50 – 10:43	<p><b>L: Må jeg skrive det på tavlen? (rejser sig for at skrive de tre nøgleord på tavlen: leg – kommunikation - læring)</b></p> <p><b>L: Så det var de tre der? (kigger på tavlen)</b></p> <p>A: Ja, motorik hører sådan set også med til de der med leg og bevægelse – leg og motorik er det væsentlige</p> <p><b>(lederen vender sig om og noterer nøgleordet motorik og bevægelse på tavlen)</b></p> <p><b>L: ja, så det er det der skal ind på en ...</b></p> <p>A: Ja, men på en mere naturlig måde</p>
12:04 – 13.05	<p><b>L: Hvis du tænker tilbage på det her område der står i forhold til det der står heroppe på tavlen – er der så nogle andre områder, du kan sige der var måske noget at hente der?</b></p> <p>A: Hvad tænker du på?</p> <p><b>L: Det kunne godt være inspiration i forhold til det der står på tavlen – er der noget du tænker det har du oplevet tidligere i andre sammenhænge?</b></p> <p>A: Tænker du udenfor skolen eller?</p> <p><b>L: Ja, det kunne også være i skoleregi eller mere generelt! Her oplevede du selv at det var en naturlig del?</b></p> <p><b>(lang pause i samtalen)</b></p> <p>A: Ja, men det er det jo i små sekvenser.</p> <p><b>L: ok</b></p>
13.54 -	<p><b>L: Så det gør I allerede i jeres planlægning?</b></p> <p>A: Ja, vi har aftalt at mødes engang om måneden også lave en sådan maraton, hvor vi planlægger en måned frem.</p> <p><b>L: ja</b></p> <p>A: I de store linier også har vi selvfølgelig et ugentligt møde, hvor vi siger</p>

	<p>hvad skal vi så</p> <p><b>L: Så der tænker I også i forhold til processen</b></p> <p>A: Ja, ikke bare i forhold til den enkelte time, men at vi også månedsvi har nogle mål herfor – og det er en meget mere tilfredsstillende måde at arbejde på, så det ikke bare bliver en hva` skal vi så? (demonstrer kropsligt tilfældigheder)</p>
14.50 -	<p><b>L: Det jeg hører lige nu – at I faktisk allerede er godt i gang med det der (peger på tavlen) – Skal vi så ind og snakke planlægningsdelen af det her – Hvordan kan man planlægge det mere ind naturligt?</b></p> <p>A: Ja, (kigger mod tavlen)</p> <p>A: Ja, at vi bliver bedre til at kombinere de der forskellige elementer – og det er det jeg ser i det her (peger på kursusbeskrivelsen på bordet)</p> <p><b>L: At der var en mulighed i det der?</b></p> <p>A: ja, at det er noget de har erfaring med og det er noget de har tænkt over, ellers vil vi ikke tage på det kursus. Og det der med at vi har haft en eller anden fornemmelse af, at der er en verden der, og at der er mange som går og tænker over det og udvikler på de ting – det gør vi selvfølgelig også i det små, men det kunne være spændende at høre nogen som et eller andet sted har sat tingene i system.</p>
15:39 – 17:24	<p><b>L: Vi kan jo begynde med at lege med, at I har været med på det her kursus – nu begynder vi så at sige: Hvordan skal vi så gøre det? Hvordan kan vi gøre det i vores samtale her fx hørte jeg du sagde noget om planlægning og I havde det med i planlægningen – Kan I gøre noget i forhold til det (peger på tavlen og cirkler med hånden) og få det ind allerede nu så I kan være mere på vej (peger på kursusbeskrivelsen på bordet) – Kan man komme mere på vej og få mere af det der naturlige ind i sin undervisning?</b></p> <p>(lang tænkepause for medarbejder A og kigger på tavlen)</p> <p><b>L: Er der noget i det daglige, du kan se I gør.. kan du koble noget ind... eller på den måde i holder møde på ...eller?</b></p> <p>A: Nej, jeg synes faktisk at vi er skide effektive, vi får virkelig vendt nogle holdninger, vi har det virkelig godt når vi går fra de der møder.</p> <p>(lang pause i samtalen)</p> <p>A: Altså det vi så måske kunne blive bedre til kunne være at holde os de ting for øjet (peger på tavlens nøgleord) – at vi har alle de elementer med ind i løbet af året, - nu hiver vi udtryk ind som motorik, leg og kommunikation ... - men det er bare ikke så nemt at gøre det, fordi der er nogle inde i klassen som er hurtigt videre i leg, motorik og kommunikation også er det det (kropsligt udtryk for noget afsluttes) – og selvfølgelig er der</p>

	<p>en masse læring i det. Også er der nogen der står og banker på, de kan alle bogstaver og lyde – og hvordan tilgodeser man dem og alle de forskellige niveauer?</p> <p><b>L: Ja</b></p>
18:32 – 19:13	<p><b>L: Er der andre i afdelingen I kan hente noget inspiration fra?</b> A: Jamen, det er der jo sikkert nok, men det får vi bare ikke gjort! <b>L: Nej,</b> A: Og det er jo den der evige med vidensdelingen... det er jo ikke fordi man ikke vil, børnene har så specifikke vanskeligheder eller de har ... selvfølgelig nogle områder hvor de er skide dygtige, det er simpelthen så individuelt – så det er svært, man kan godt få noget inspiration fra hinanden, men alligevel skal vi ind og lave specifikt materiale.</p>
19:44 -	<p><b>L: Vi gik i gang med .... Vi tager lige en timeout ... i forhold til indsatsområderne ... skal ind omkring noget mere af det?</b></p> <p>(lang pause i samtalen)</p> <p>A: Æhh... nej, det tror jeg egentlig ikke for vi er i fuld gang, <b>L: Ja,</b> A: Men det er det der med at få noget ude fra også. <b>L: Nu er I i gang med det der med vidensdelingen hvordan kan I så få det i gang?</b> A: Ja, og hvordan får vi så lige et møde op at stå med dem der har noget at byde på, det er nok egentlig det. <b>L: Skal vi snakke om det og bygge på det på et nyt spor (peger i forhold til tavlen) med de andre personaler?</b> A: Jamen, det ville være oplagt at tage det op på et teammøde. <b>L: Ja, (og nikker)</b> <b>L: Er det også realistisk?</b> A: Ja, at tage det med som et punkt, ja, det er det, <b>L: Godt</b> <b>L: Nu har I så lagt det på som punkt!</b> A: Ja, og nu skulle vi så have lagt en eller anden form for strategi, <b>L: Ja</b> A: Det er jo sådan noget vi skal gøre på teammøderne <b>(lederen bliver siddende og noterer et punktet "teammøde" og "opstart" på tavlen)</b> <b>L: Det var så opstarten, det teammøde her</b> (lang pause i samtalen og medarbejder A skriver ned på papir og lederen læner sig frem og lægger en blyant til medarbejderen)</p>
23:24 – 24:14	<p><b>L: Så hvis vi tager et break lige nu – så er vi færdige med det omkring alt det – er vi ikke? Skal vi tilbage til ....</b></p>

	<p>A: Du skal bare skrive det der (peger på kursusbeskrivelsen på bordet) at jeg gerne vil på det der kursus (griner..)</p> <p><b>L: (griner og læner sig frem i stolen) det tager vi senere, der er jo video på!</b></p> <p><b>L: Hvis du tænker tilbage på sedlen her (peger på medarbejderen papir og peger på det) – Er vi så kommet omkring det, som du gerne vil ha` her – eller det som du gerne vil have vi skal snakke om?</b></p> <p>A: Æhh..... (tænkepause for medarbejderen)</p> <p>A: Ja, nok i forhold til det her (kigger på papiret)</p> <p><b>L: Er der andre samtaleemner vi skal have snakket om for at samtalen er en succes, noget du tænker?</b></p> <p>A: Nej</p>
24:50 – 26:04	<p><b>L: Det jeg synes, at vi gør nu, det er at vi afrunder samtalen – Hvor i samtalen synes du at det gik godt? Hvor synes du at det var en god samtale – en successamtale?</b></p> <p>A: Ok,</p> <p><b>L: Ja,</b></p> <p>A: Hvad er formålet med det?</p> <p><b>L: Det er det, at jeg lige skal høre i forhold til det næste gang vi snakker sammen, hvordan det virker, hvad der virker og om det virker ?</b></p> <p>(lang samtalepause)</p> <p>A: Ok, hvad er det så du spørger mig om?</p> <p><b>L: Hvornår i vores samtale her, synes du at der var ...</b></p> <p>A: (afbryder lederen) ... at der var gennembrud!</p> <p><b>(lederen griner vildt højt og løfter begge arme i vejret)</b></p> <p><b>L: Der skete et eller andet?</b></p> <p>A: Æhh..... (pause)</p> <p><b>L: Der hvor du blev tændt – er der noget lys der blev tændt eller nogle ideer eller?</b></p> <p>A: Nej, det var egentlig det der med at se det hele i en større sammenhæng, få klargjort hvad vi egentlig allerede gør.</p> <p><b>L: Ja,</b></p> <p>A: Det var fint</p> <p><b>L: Ja.</b></p> <p>A: Også det der med til at blive bedre til at få sat de der overskrifter på (peger på tavlen)</p> <p><b>L: Ok</b></p> <p>A: Som jo er der, men få dem delt mere op for at kunne samle dem igen – hvorfor er det lige vi gør det her – er det kommunikation, motorikken eller...</p> <p>A: Så på den måde synes jeg at jeg har fået et større overblik.</p> <p><b>L: Så vi skal bruge tavlen igen næste gang?</b></p>

	<p>A: Ja, visuelt  <b>L: Så det er tavlen?</b>  A: Ja det er  <b>L: Skulle vi have brugt tavlen noget mere?</b>  A: Nej, det var fint nok det her  <b>L: Jeg sad og overvejede at skrive planlægning op på tavlen – om det skulle have været med?</b>  A: Jeg kan godt forestille vores planlægning, Fio og min planlægning når jeg ser de der overskrifter  A: Det kunne være, at jeg skulle skrive de der punkter ned (skriver punkter ned på papir fra tavlen)  A: Det var mest det at få et overblik  <b>L: Ja</b></p>
	<p><b>L: Men vi aftaler så et nyt møde for de andre punkter (kigger på papiret) så de kommer med.</b></p> <p>(pause)</p> <p><b>L: Er det et træls rum at være i?</b>  A: Nej, det synes jeg ikke  <b>L: Nej, men det er det for nogen, det er for stort!</b>  A: Men det kommer jo nok an på hvad man snakker om, der kan jo være mange flere følelsesmæssige ting i det end det vi har snakket om i dag – vi har jo bare snakket om sådant noget fagligt ....</p>
28:05	<p><b>L: Jamen så synes jeg, at vi skal afslutte samtalen nu, det var det.</b></p>

## Transskribering af medarbejderudviklingssamtale 2

- udvalgte sekvenser af videoobservationen

Tid/ lederens nonverbale udtryk	Verbal samtale
<p>2:32</p> <p>Åben og inviterer til dialog</p>	<p><b>L: Du har skrevet noget til mig for..et stykke tid siden så kom s`'s begravelse lige .....på tværs der.. det kan være jeg skal genopfriske hvad det var du skrev en vellykket samtale for mig vil være vil være at snakke om dette skoleår hvordan går det hvad er godt og hvad kunne blive bedre en snak om jeres forventninger til mig og så selvfølgelig min fremtidig ansættelse en ting der fylder meget hos mig så det vil jeg selvfølgelig også gerne snakke om</b></p> <p><b>Hvis du skal vælge ud fra de 3 der står her og det skal være en vellykket samtale hvorfor en af de tre der står her skal vi starte med</b></p> <p>B: Egentlig vil jeg godt snakke vi er jo i gang med et skoleår som jeg har et lidt broget skema ja det er som det er og det har jeg selv sagt ja til og egentligt osse jeg har et skema med 6 timer med et barn og 7 rådighedstimer og resten at tiden inden i klassen og uhm jeg kan egentligt godt lide alle tre ting men hvis vi skal drage nogen erfaringer af det så kan jeg på nuværende tidspunkt sige at det altså er en ting for meget altså det er svært øh</p>
<p>3:48</p> <p>Åben og lyttende</p>	<p><b>L: Altså det er en ting for meget</b></p> <p>B: ja fordi et og anden sted skal jeg være 100 % sammen med de kollegaer omkring det ene barn igos være 100 % omkring tingene inde klassen ikke og jeg er kontaktlærer for 3 børn plus at jeg samtidig er 7 timer ude af afdelingen og det er altså også selv om man kan sige der ikke er en masse forberedelse til vikartimerne så kræver det altså også max. tilstedeværelse når man er der jeg synes det er rart at komme rundt det er slet ikke det det er ikke fordi jeg er ked af det men jeg kan bare mærke at det er mange ting at skal forholde sig til det er mange bolde at have i luften vil man ligesom gerne vil yde det man altså jeg synes det er svært at dele sin opmærksomhed så mange steder</p> <p><b>L: I forhold til de 3 situationer der?</b></p> <p>B: Ja det synes jeg nok og så er det selvfølgelig også fordi L har det så dårligt som hun har det når jeg ikke kan være inde i klassen hos hende så synes jeg et eller andet sted at det er træls fordi jeg kan mærke på hende at hun slapper af ved at jeg er der for så ved hun at jeg kan jeg prøver selvfølgelig at tage de ting</p> <p><b>L: Har hun i tale sat det?</b></p> <p>B: Hvorfor noget?</p> <p><b>L: Det du snakker om det at hun gerne vil have at du er der</b></p> <p>B: Ja det har hun udtrykt</p>

	<p><b>L: Ja</b> B: Men det er selvfølgelig fordi jeg har været der jeg var der i foråret og kender dagens gang og forberedelsen til de ting vi skal lave og sådan noget igos .. men det er også når man sådan er væk igos så er det meget bedre hvis man sådan ligesom kunne være der og hjælpe hende lidt fordi hun ligesom har det lidt skidt hun har det træls hun har det skidt</p> <p><b>L: Så der er to niveauer</b> B: ja så det er lidt hårdt der er både i forhold til børnene men også i forhold til kollegaen jeg synes at man gerne vil hjælpe hende alt hvad man kunne</p> <p><b>L: Skal vi snakke mere om det omkring det område</b> B: Jamen det er....jeg har jo vendt det meget et og andet sted er det jo et spørgsmål om det er muligt at gøre noget ved det nu</p> <p><b>L: Hvad tænkte du der kunne være svært?</b> B: Jeg har da også tænkt meget på om om P og jeg kunne bytte så han kunne tage nogen af de sidste 6 timer af mine inde ved A og ligesom koncentrerer sig om det og så kunne jeg få de i hvert fald få de 6 timer mere inde klassen igos</p> <p><b>L: Har I snakket om det?</b> B: Nej det har jeg ikke snakket med ham ... Øh men så var han ligesom også fri for at deles sig... sådan mit umiddelbare indtryk er at at han egentligt trives godt med at gå sammen med A... det er måske også nemmere at overskud for ham hvis det kun er de 6</p> <p><b>L: Hvis vi skulle tage den samtale hvis vi skulle lave den samtale omkring det hvordan skulle vi så gøre det mht. til P's timer for så er der jo flere timer hos L</b> B: Ja for så har jeg jo de fleste dage der for så er der jo kun 7 timer jeg ikke er der</p> <p><b>L: Ja</b> B: Øh men det ved jeg ikke altså det er lidt svært at....</p> <p><b>L: Kunne man gøre det periodevis så ?</b> B: Det har jeg også tænkt lidt på det har jeg også lige sagt til L jeg ved ikke om man jeg har tænkt at foreslå at jeg kunne være inde at P og jeg kunne bytte i hvert fald ind til hun havde det bedre... men du kender jo L nu skal vi ikke vælte verden for hendes skyld nej nej men det har jeg faktisk tænkt på om jeg måske skulle snakke med P om han var interesseret i det i en periode eller nogen måneder eller indtil jul måske vinterferien eller det ved jeg ikke ... øh og så må vi se til den tid det om der bliver nogen få timer som P skal være i klassen og det kan være det bliver for træls for ham det må vi ses på</p>
8:25	<p><b>L: Er der andre ting du tænker i forbindelse med det?</b> B: Øh</p> <p><b>L: Er der nogen barrierer ... tænker du at ledelsen skal ind i forhold</b></p>



	<p><b>til det eller hvad?</b> B: Nej (tøvende) altså min forventning er altså at vis at P og jeg bliver enig om at jeg godt vil bytte så sætter i jer ikke imod det altså det tror jeg ikke I gør <b>L: Nej overhovedet ikke</b> B: Jeg tager det jo op her fordi jeg synes at det egentlig er dig jeg skal vende det med først</p>
9:04	<p><b>I: Jamen jeg vil anbefale at du tager en snak med P og høre hvordan det kan lade sig gøre hvordan det kan strikkes sammen</b> B: Ja om han overhovedet er interesseret i det hvis han ikke er det så så skal vi det selvfølgelig ikke <b>L: Det må vi så finde ud af</b> B: Jeg tænker selvfølgelig L har et hold og P har et hold og jeg er så på A der tænker jeg selvfølgelig lidt om man på en eller anden måde kunne strikke en og anden løsning og A eventuelt kunne gå med på P's hold eller.... om L kunne gå med A følge med ham over i hans bloktimer og jeg kunne overtage L altså for at tage noget .. altså for at hun ikke skal stå for det det er jo hårdt når hun skal stå for ting – hun er jo altid forberedt velforberedt og sådan noget men hun har det bare dårligt hun har det virkelig dårligt så hvis man kunne tage nogen ting og siger så tager jeg ansvaret for det i denne her periode <b>L: Har du inde i hovedet nogen tanker om hvordan du vil have samtalen med P omkring det har du tænkt hvordan I skal snakke sammen hvad der er vigtigt at I får snakket om</b> B: Jamen..... Jeg vil da tage udgangspunkt i at jeg har mange ting og skal dele sig over og han har ligeså mange ting at skal dele sig over ..... øh og jeg har tænkt sådan og sådan og nu vil jeg høre hvordan han havde det med det ...altså om.....</p>
10:40 Åben, imødekommende og afventende	<p><b>L: Skal jeg skrive noget af op på tavlen i forhold til den samtale tror du ikke det kunne hjælpe hvis der kom noget på tavlen.... tanker i forhold til samtalen..... vil det være træls eller</b> B: Nej det vil ikke være træls <b>L: rejser sig og begynder at skrive på tavlen</b> B: Jeg har taget testen jeg er et se &amp; hør barn <b>L: Ah griner.... et se &amp; hør barn nå ja der er en masse tester nede ved jer</b> B: Dem har du måske ikke været inde og tage <b>L: Nej det har jeg godt nok ikke lige TV2 er det det du tænker på</b> <b>L: Samtalen der var det du sagde dele sig jeg hørte du sagde dele sig over 3 områder</b> B: Ja <b>L: : Det var noget af det du gerne ville have med i den samtale med P?</b></p>

	<p>B: Det er en af vores fælles – det er der hvor vi begge to er igos</p> <p><b>L: Jo hvad tænker du ellers?</b></p> <p>B: Jamen ligesom min erfaring med det jeg synes.....øh jeg synes det er mange ting at sprede sig over</p> <p><b>L: Ja</b></p> <p>B: Og så er jeg nødt til at spørge hvordan han med det at være delt over 3 ting og om han kunne være interesseret i at få de sidste 6 timer med A- ikke de sidste 6 timer men de 6 timer som jeg har</p> <p><b>L: (Skriver og sætter sig ned og afventer) ja</b></p> <p>B: Og så er det sådan lidt op til ham hvad han vil og hvad han svarer</p> <p><b>L::Du sagde noget med L på et tidspunkt?</b></p> <p>B: Ja jamen det vil jeg nok også tage ind omkring</p> <p><b>L: Hvad tænker du der?</b></p> <p>B: Jamen at en af grunden til at jeg også har det træls det er fordi jeg ligesom synes at jeg øh egentligt gerne vil være der og støtte hende eller være sammen med hende eller..... og det er jo ikke for at sige at han ikke kan det men det er måske nemmere for mig end det er for ham for jeg kender</p> <p><b>L: Noget med at kender hende</b></p> <p>B: Kender klassen</p>
14:00	<p><b>L: Og så er han lige startet i år..... er der andre ting du tænker m ++++++++ samtalen i morgen</b></p> <p>B: Det er jo lidt afhængigt af hvad han svarer det skal være han svarer at han har det udmærket og ikke har lyst til det at lave om på det så må</p> <p><b>L:Så er det jo der igos</b></p> <p>B: Men jeg synes måske bare altså jeg har tænkt så meget over det at det måske er værd at tage snakke med ham og høre om han går med den samme opfattelse hvis han nu også går og synes det er træls og han egentlig synes det ku være dejligt at gå med A og han egentligt gerne vil havde de sidste 6 timer så er det jo fjollet at vi går og ikke får snakket om det og så kan vi jo ligeså godt prøve at gøre noget jeg kunne foreslå at vi gjorde det i en perioden foreløbigelig frem til jul eller hvor længe han nu synes</p> <p><b>L: i en periode</b></p> <p>B: (Skriver ned) ja</p> <p><b>L: ja...</b></p> <p><b>L: Samtalen er der ikke noget problem I som jeg hører den</b></p> <p>B: Nej det tror jeg ikke... det kan da overraske mig hvis det bliver der B og I griner sammen</p> <p>B: Men som udgangspunkt . så nej jeg spørger ham bare om vi ikke kan mødes og få en snak</p> <p><b>L: Det tror jeg heller ikke der bliver noget problem af overhovedet slet ikke</b></p> <p><b>L: Men det får I bare gjort i morgen så</b></p>

	<p>B: ja</p> <p><b>L: Også får jeg en eller anden melding også kan vi snakke om hvordan det så ser ud derfra</b></p> <p>B: Ja der er jo noget med om torsdagen .... da har han jo ikke A da er han med til svømning og det kan jo være han bare skal blive ved med der er M der nede og A o g jeg bliver ikke berørt af det</p> <p>B: Så</p> <p><b>L: Så torsdag bliver også berørt det er det du siger</b></p> <p>B: Ja for der kan han bare bare gå med til svømning som han plejer fra 10-1 igos og så er sådan noget med at han er der 2 timer fredag nej hvordan er det nu det er..... han er i klassen om fredagen der har jeg 2 timer med A fra 10-12 og M har han fra 8-10 der kan blive noget med de der 8 fra 8-10 der vi måske skal have fundet ud af et og andet for ellers bliver det de eneste 2 timer han får i klassen</p> <p><b>L: Om torsdagen</b></p> <p>B: Nej om fredagen der har jeg vikartimer</p> <p><b>L: Ja der også et og andet i forbindelse med det vi skal have du sagde noget på et og andet tidspunkt om synes jeg ellers er det bare noget jeg tror du har sagt et og det kan man aldrig vide</b></p> <p>B Mon dog</p> <p><b>L: Det kan man aldrig vide .. A kan komme med P eller hvad</b></p> <p>B: I de der bloktimer der går jeg med A det er mening at jeg skal gå med A ind til bloktimerne så vi kan gå hvis det ikke er nu blev det aflyst i går så jeg har ikke haft ham med inde i endnu</p> <p><b>L: så er der noget der hedder bloktimer også om mandagen</b></p> <p><b>L: Så skal de også på her så han kunne blive koblet på A på den klasse der</b></p> <p>B: Eller øh altså der skal være bare en eller anden voksen med A ind på hans hold igos øh for P og J har det der de vilde drenge og der har jeg med vilje ikke sat A på da jeg synes han også brug for at lave noget andet jeg har sat ham på noget med nogen rytmer og sprogopmærksomhed som han er meget optaget af jeg synes ikke egentlig ikke han skulle med P da jeg ikke synes at han skal med de vilde drenge der men L kan så fint gå med A over også kan jeg overtage hendes ..... måske hvis hun var interesseret i det</p> <p><b>L: Ja</b></p> <p>B: Jeg tror at så er hun fri for at stå for den</p> <p><b>L: Ja så var der noget med L og K også</b></p> <p>B: Ja</p> <p><b>L: Så på et eller andet niveau bliver det A's undervisningsuge der skal snakke om igos</b></p> <p>B: Ja i hvert fald at P skal gå ind og</p> <p><b>L: Ja</b></p> <p>B: og overtage de ting jeg har med A det tror jeg heller ikke bliver noget problem</p>
--	---

	<b>L: Nej det tror jeg heller ikke</b>
19.44	<p><b>L: Der er mange ting der lige skal til faktisk .....men det viser også bare hvor langt I er med A hvis I vil have en tilbagemelding på det – det kunne jeg ikke se for et år siden at han ku vel?</b></p> <p>B: Nej</p> <p><b>L: Jeg hører det du siger med at han er hold timerne at han kan kobles på jeres team – og alt det der det er godt - det er rigtigt godt</b></p>
21.18	<p><b>L: Hvad overrasker det dig i forhold til det her .... I forhold til det vi snakker om nu i forhold til samtalen med P hvad overraskede dig er der noget der overrasker dig?</b></p> <p>B: Hvad tænker du på</p> <p>L: Jamen når du skal have samtalen vi gennemgik samtalen hvad du skulle sige</p> <p>B: Nej .....egentlig ikke</p> <p><b>L: Super ...skal vi snakke mere om det her</b></p> <p>B: Nej</p> <p><b>L: Den er bare i vinkel</b></p> <p>B: Nej vi skal bare</p> <p><b>I : Jamen så gør i bare det i morgen</b></p>
22:00 Fokuseret, åben og meget forstående	<p><b>L: Så er der dette skoleår forventninger og din fremtidige ansættelse hvad skal vi snakke om</b></p> <p>B. Min fremtidige ansættelse den kan vi godt snakke om men det kan du vel ikke gøre så meget ved</p> <p><b>L: Nej du ved hvordan systemet er i forhold til det –altså lige nu ved jeg ikke altså i normal skolen er der en af de gamle der stopper nu her igos og S mht . ???? og så er der jo i forhold til børnetallet</b></p> <p>B: Ja</p> <p><b>L: så umiddelbart skal vi ansætte nogen men om det bliver i ok-afdelingen det ved jeg ikke jeg tror ikke det lige sådan</b></p> <p><b>L: Også kan det være at KA stopper så der er nogen uvisser men vi ved noget mere i marts mdr. der skal gives en melding i forhold til det så der kan vi snakke sammen igen hvad status er og så er du jo en af de første der kan se hvad stillingsopslagene er men umiddelbart tror jeg der bliver i normal skolen og hvordan det kommer til at se ud det ved jeg ikke..... det ved jeg ikke</b></p> <p>B: Jeg kan jo godt se at der er længe mellem fastansættelserne der nede de løber jo ikke af pladserne det hjælper da fra år til år bare de vil blive ved med at få børn men det bliver ikke som fast af det</p> <p><b>L: Nej det gør det ikke og det er det samme elevtal vi beholder så det er det samme vi beholder ja</b></p> <p>B: Men det havde jeg jo heller ikke regnet med a</p>

	<p><b>L: At kunne sige noget om</b> B: Nej I ved selvfølgelig godt at jeg gerne vil være her igos jeg tænker selvfølgelig også at når jeg nu har de vikartimer- det er jo rart nok at holde forbindelse til normalskolen nå ja så skal jeg over at have tysk i 8. Også ned at have matematik i 4. Det er jo egentlig altså i bund og grund de skal jeg synes at vis jeg kan finde materiale så laver de et eller andet i vikartimerne det er ikke sådan at de spiller rundbold og egnetligt synes jeg det er rimeligt nemt at gå ind det er ikke sådan at jeg tænker ååååå nej det kan jeg slet ikke det er bare noget helt andet jeg prøver igos men dermed ikke være sagt at man ikke også kan altså kan blive glad for det arbejde.....for ,ig er det også vigtigt at holde forbindelse til begge dele</p>
27:18 fremme på stolen åben og imødekommende	<p><b>L: Er der mere du tænker vi skal snakke om</b> B: Så skrev jeg det om forventninger til mig gad vide om de forventer sådan at jeg skal deltage i noget eller gå mere ind i noget eller være mere et eller andet det tænkte jeg det kan jeg jo prøve at spørge om <b>L: Jeg har ikke sådan de forventninger jeg har i forhold til tidsbegrænset ansættelse er at gør det så godt man kan og det jeg kan se nu har jeg mange jeg skal kigge på det jeg kan se umiddelbart så kører det rigtigt godt ikke mindst sidste år men også i år sidste år hvor jeg fik en melding via L mht ham der den besværlige dreng med forældrene var det ikke K</b> B: Nej P <b>L: P og knipser med fingerene p med ørerne det var fantastisk taklet det var det og så nu her med A (Peger mod tavlen) ham har jeg jo set i forhold til det synes jeg også er flot klaret at I er kommet så langt med ham at han kan kobles på det er imponerende så vidt jeg kan sige</b> Til tidsbegrænset at man passer det man skal sørger for at få det til at fungerer og du bidrager med glæde som altid og deltager ikke i alt det der snak der B:Nej <b>L: Det er det jeg hører på rørene så det er jeg glad ved</b> B: Det er også rigtigt <b>L:: Det er den arbejdstype jeg synes vi skal have det var de forventninger</b></p>
29:13 Interesseret åben og lyttende	<p><b>L: Du har taget kursus kataloget frem</b> B: Ja .....</p>
32:26	<p><b>L :Andre ting</b> B: Nej <b>L:Det var super så stopper samtalen bare her</b></p>

## Bilag 1.1: Spørgsmål til analyse af videoobservationer

*Undersøgelsens specifikke formål for hovedspørgsmålshovedkategori 1: På opdagelse og indfangning af konteksten i MUS-samtaleprocessen.*

1. **Hvilke spørgsmålstyper anvender lederen i afklaring af rammer og mål samt afdækning af emnet i MUS-samtalen?** ("Hvad siger dette udsagn mig om spørgsmålstype og kontekstafklaring?").

*Undersøgelsens specifikke formål for hovedspørgsmålshovedkategori 2: På opdagelse og indfangning af cirkularitet – mønstre og sammenhænge – herunder autopoiése, domæner, neutralitet, sprog & anerkendelse i MUS-samtalen.*

2. **Hvilke spørgsmålstyper anvender lederen i sin undersøgelse af cirkularitet – mønstre og sammenhænge?** ("Hvad siger dette udsagn mig om spørgsmålstyper og cirkularitet – mønstre og sammenhænge?").

*Undersøgelsens specifikke formål for hovedspørgsmålshovedkategori 3: På opdagelse og indfangning af læring i forhold til nye ideer, muligheder og perspektiver i MUS-samtalen og processen.*

3. **Hvilke spørgsmålstyper anvender lederen i det at skabe nye ideer, muligheder og perspektiver i forhold til MUS-samtalen?** ("Hvad siger dette udsagn mig om spørgsmålstyper, læring og læreprocesser?").

*Undersøgelsens specifikke formål for hovedspørgsmålshovedkategori 4: På opdagelse og indfangning af nye handlemuligheder og evaluering mhp læring i forhold til MUS-samtalen og processen.*

4. **Hvilke spørgsmålstyper anvender lederen i forbindelse med aftale- og opfølgingsdelen samt i den evaluerende og lærende del?** ("Hvad siger dette udsagn mig om spørgsmålstyper og læring i forhold til MUS-samtalen og processen?").

## Bilag 2: Interviewguide til forskningsinterview

### Interviewguide til forskningsinterview med medarbejder A & B

Indledning til interviewet:

<p>Kort briefing for at skabe kontakt til deltager (tryghed og tillid).          Præsentation af interviewere.</p> <p>Formål med projektet.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvem er vi.</li> <li>• Formål med forskningsinterviewet</li> </ul>	<p>Præsentation af os selv.          Beskrivelse af vores masterprojekt.</p> <p>I forskningsinterviewet vil vi gerne stille spørgsmål, der uddyber observationen, der indfanger nøglebegreber i vores teori samt læring og læreprocesser</p>
<p>Rammerne for interviewet</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tidsrammen er 15 min.</li> <li>• Sikring af anonymitet</li> <li>• Tilladelse til at optage på bånd</li> <li>• Hvordan det optagede bånd bliver transskriberet.</li> <li>• Gensidige forventninger og rollefordelinger</li> </ul>	<p>Interviewet tager ca. 15 min.</p> <p>Er det i orden at interviewet optages på bånd og transskriberes. Optagelsen vil alene blive brugt til vores projekt og alle udtalelser vil forblive fuldstændige anonyme. (Samtykke erklæring)</p> <p>Du er ekspert som vi gerne vil lære noget af!          Vi er to interviewere, så der vil være ping-pong mellem os.</p> <p>Vi vil forsøge at styre samtalen, så vi når rundt om vores hovedpunkter indenfor den fastlagte tidsramme. Så måske er vi nødt til at afbryde dig.</p> <p>Har du spørgsmål inden vi går i gang?</p>

Præsentation af deltager	Deltager præsenterer sig selv	Navn, alder, køn, beskæftigelse.
--------------------------	-------------------------------	----------------------------------

Spørgsmålstyperne (- inspireret af figurer i (Hornstrup 2008; 62-63, 76):

**Sagsspørgsmål S1, S2, S3, S4:** - har til hensigt at afdække forskellige aspekter ved sagen (MUS-samtalen)

**Metaspørgsmål M1, M2, M3, M4:** - har fokus på medarbejderens ideer og antagelser og effekten af spørgsmålene.

Interviewfasen:

Hovedspørgsmål, spørgsmålstyper & samtaleprocessen	Interviewspørgsmål til medarbejderen	Tema & stikord
Hovedspørgsmål: På opdagelse og indfangning af konteksten i MUS-samtaleprocessen.		
<b>S1: Linære</b> afklarende hensigt, fortid - nutid - er rettet mod at skabe gensidig afklaring for de involverede omkring MUS-samtalen – hvad, hvem, hvornår, etc.	Oplevede du en gensidig afklaring hos dig selv som medarbejder og for lederen mht. hvad MUS-samtalen skulle gå ud på?	<b>Kontekst – at forhandle rammer om kommunikationen.</b>
<b>M1: Kontekstafklarende</b> afklarende hensigt, fortid - nutid - er rettet mod at skabe afklaring af de overordnede rammer for samtalen såsom tid, roller, etik, mv.	Kan du genkende flg. afklarende spørgsmål?  Aftale om fortrolighed?  Samtaleemner om/ikke om? Fx hvilende kompetencer.  Tidsmæssig ramme?	<b>Kontekst – at forhandle rammer om kommunikationen.</b>



	Hvad vil være et tilfredsstillende resultat af samtalen?	
Hovedspørgsmål: På opdagelse og indfangning af cirkularitet – mønstre og sammenhænge – herunder autopoiese, domæner, neutralitet, sprog & anerkendelse i MUS-samtaleprocessen.		
<p><b>S2: Cirkulære</b> perspektiverende hensigt, fortid - nutid - er rettet mod at udvide og perspektivere medarbejderens forståelse af MUS-samtalen.</p> <p><b>S3: Refleksive</b> Perspektiverende hensigt, Nutid – fremtid Er rettet mod at skabe nye ideer og muligheder i forhold til MUS-samtalen.</p>	<p>Gjorde du dig nogen overvejelser for at sikre at I havde den samme forståelse af dialogen i samtalen?</p> <p>Oplevede du perioder i samtalen, hvor du havde vanskeligt ved at forstå hvad lederen mente?</p> <p>Var du klar over hvor du havde lederen under samtalen.</p> <p>Har du undret dig over lederens måde at spørge på? Hvorfor undrede du dig?</p> <p>Hvad gør det ved dig, når lederens spørgsmål skubber eller vender vante tanker og forestillinger hos dig? Følelsen det rart eller ubehageligt?</p> <p>Hvilken indvirkning har provokerende spørgsmål på dialogen i samtalen?</p>	<p><b>Autopoiese – selvreference:</b> dvs. vi forstår verden på baggrund af vores forforståelser – ikke på baggrund af verden selv. Var bevidst om den sammenhæng kommunikationen foregik i, så de ikke talte forbi hinanden.</p> <p><b>Domæner – produktion, æstetik, forklaring:</b> <i>Æstetikens domæne</i> indeholder ideer, værdier og holdninger som fx etik, moral. Vores bagage i rygsækken, hvorfra vi giver mening til en given handling</p> <p><i>Produktionens domæne</i> indeholder de bestemmende regler, normer, mål og krav der sætter rammerne for, hvad der skal ske i en given handling</p> <p><i>Forklaringens domæne</i> er karakteriseret ved en mangfoldighed af oplevelser, opfattelser og forklaringer.</p> <p><b>Cirkularitet – mønstre og sammenhænge:</b></p>

		<p>Bevidsthed om at spørgsmålstyperne har indflydelse på at skabe gode dialoger og sproglige forbindelser herunder de to dimensioner.</p> <p><b>Neutralitet – skabelse af nysgerrighed</b></p> <p><b>Sprog og anerkendelse – respekt og accept</b></p> <p>Uddybende spørgsmål        Relationelle spørgsmål        Positionerende spørgsmål        Spørgsmål der skaber metaforer/billeder        Uærbødige – normændrede spørgsmål</p>
Hovedspørgsmål: På opdagelse og indfangning af læring i forhold til nye ideer, muligheder og perspektiver i MUS-samtaleprocessen.		
<p><b>M2+M3: Metacirkulære</b> perspektiverende hensigt, fortid – nutid - fremtid        - er en reflektiv position, hvor lederen har opmærksomhed på sin egen forforståelse og dens indflydelse på spørgsmålene, og effekten af de stillede spørgsmål.</p>	<p>Oplevede du at du selv skulle finde svar og løsninger på din kompetenceudvikling?</p> <p>Blev du bragt i en situation, hvor du lærte noget nyt?</p> <p>Oplevede du at lederen var tilpas involveret og engageret?</p> <p>Var der noget undervejs i samtalen, der forstyrrede din mening eller synspunkter?</p> <p>Når du i samtalen oplever at ideer, holdninger eller</p>	<p><b>Læring og læreprocesser</b>        (Batesons læringsniveauer)</p> <p>Hensigten er at skabe et tredje øje-perspektiv for at tydeliggøre at medarbejderen, i denne del af samtaleprocessen, har en løbende dialog med sig selv om samtalens forløb, spørgsmålenes effekt, mulige nye spørgsmål, etc.</p> <p>Spørgsmål med fokus på medarbejderens</p>

	<p>sandheder låser sig fast – overvejer du så at stille forstyrrende eller hvorfor spørgsmål til dig selv?          Fik du undervejs i samtalen sammen med lederen ny indsigt eller nye ideer til din kompetenceudvikling?</p> <p>Kan du se spørgsmål som skaber metaforer og billeder, som nyttige virkemidler i en evt. fastlåst situation?</p>	<p>rolle og ageren.          Metaspørgsmål, som sætter fokus på spørgsmålene og deres effekt.</p>
<p>Hovedspørgsmål: På opdagelse og indfangning af nye handlemuligheder og evaluering mhp læring i forhold til MUS-samtalen og processen.</p>		
<p><b>S4: Handlingsafklarende</b>          afklarende hensigt,          nutid - fremtid          - er rettet mod at skabe afklaring i forhold til nye ideer og muligheder.</p>	<p>Fik I lavet en konklusion på samtalen?            Fik I formuleret mål og handleplaner?</p>	<p>De handlingsafklarende spørgsmål giver medarbejderen mulighed for at komme med konkrete forslag og gode råd – formuleret som ideer og hypoteser, hvilket giver medarbejderen mulighed for at reflektere over mulighederne.</p> <p>Lederens refleksioner over medarbejderens udsagn gennem samtalen kan hjælpe til at give nye handlemuligheder.</p>
<p><b>M4: Evaluerende</b>          afklarende hensigt,          nutid - fremtid          - er rettet mod at skabe et refleksivt lærende tilbageblik, når samtalen afsluttes.</p>	<p>Var det en god samtale?            Hvad har været det vigtigst, det mest lærerige ved denne samtale - hvordan kan du bruge det i forbindelse med din kompetenceudvikling? Hvad er det der skaber en udvikling for dig?            Hvilke overvejelser/tanker har du efter MUS-</p>	<p>Hensigten med denne kategori af spørgsmål er at skabe rum for et lærende fokus på samtalen for medarbejder og leder, med fokus på både samtals kontekst og samtaleprocessen.</p> <p>Spørgsmål er med til at sikre at begge parter i samtalen får mulighed for læring, både i</p>

MLP07 4. Semester. Masterspeciale  
Marianne Østergaard Nielsen og Tine Meyer

	samtalen?  Blev du tilpas forstyrret af lederen?	forhold til sagen/MUS-samtalen og processen.
--	--	--

Interviewet afsluttes:

Takker af. Kontakt mulighed senere  Oprydning	Må vi kontakte dig senere pr. mail eller tlf.?	Afsluttende kommentarer  Mailadresse mhb på godkendelse af det transskriberede.  Små snak.....
--	--	--

Huskeseddel til interviewet: Båndoptager. Samtykkeerklæring. Kaffe/the. Aftaler om transskription.

## Interviewguide til forskningsinterview med lederen

Indledning til interviewet:

<p>Kort briefing for at skabe kontakt til deltager (tryghed og tillid).</p> <p>Præsentation af interviewere.</p> <p>Formål med projektet.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvem er vi.</li> <li>• Formål med forskningsinterviewet</li> </ul>	<p>Præsentation af os selv.</p> <p>Beskrivelse af vores masterprojekt.</p> <p>I forskningsinterviewet vil vi gerne stille spørgsmål, der uddyber observationen, der indfanger nøglebegreber i vores teori samt læring og læreprocesser</p>
<p>Rammerne for interviewet</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tidsrammen er 15 min.</li> <li>• Sikring af anonymitet.</li> <li>• Tilladelse til at optage på bånd.</li> <li>• Transskribering.</li> <li>• Gensidige forventninger og rollefordeling.</li> </ul>	<p>Interviewet tager ca. 15 min.</p> <p>Er det i orden at interviewet optages på bånd og transskriberes. Optagelsen vil alene blive brugt til vores projekt og alle udtalelser vil forblive fuldstændige anonyme. (Samtykke erklæring).</p> <p>Du er ekspertten som vi gerne vil lære noget af! Vi er to interviewere, så der vil være ping-pong mellem os.</p> <p>Vi vil forsøge at styre samtalen, så vi når rundt om vores hovedpunkter indenfor den fastlagte tidsramme. Så måske er vi nødt til at afbryde dig. Har du spørgsmål inden vi går i gang?</p>

Præsentation af deltager	Deltager præsenterer sig selv	Navn, alder, køn, beskæftigelse.
--------------------------	-------------------------------	----------------------------------

Spørgsmålstyperne (- inspireret af figurer i (Hornstrup 2008; 62-63, 76):

**Sagsspørgsmål S1, S2, S3, S4:** - har til hensigt at afdække forskellige aspekter ved sagen (MUS-samtalen)

**Metaspørgsmål M1, M2, M3, M4:** - har fokus på medarbejderens ideer og antagelser og effekten af spørgsmålene.

Interviewfasen:

Hovedspørgsmål, spørgsmålstyper & samtaleprocessen	Interviewspørgsmål til medarbejderen	Tema & stikord
Hovedspørgsmål: På opdagelse og indfangning af konteksten i MUS-samtaleprocessen.		
<b>S1: Linære</b> afklarende hensigt, fortid – nutid  - er rettet mod at skabe gensidig afklaring for de involverede omkring MUS-samtalen – hvad, hvem, hvornår	Oplevede du en gensidig afklaring hos dig selv som leder og for medarbejderen mht. hvad MUS-samtalen skulle gå ud på?	<b>Kontekst – at forhandle rammer om kommunikationen.</b>
<b>M1: Kontekstafklarende</b> afklarende hensigt, fortid - nutid	Kan du genkende flg. afklarende spørgsmål?  Aftale om fortrolighed?	<b>Kontekst – at forhandle rammer om kommunikationen.</b>

<p>- er rettet mod at skabe afklaring af de overordnede rammer for samtalen såsom tid, roller, etik, mv.</p>	<p>Samtaleemner om/ikke om? (ex. hvilende kompetencer mm.)</p> <p>Tidsmæssig ramme?</p> <p>Hvad vil være et tilfredsstillende resultat af samtalen?</p>	
<p>Hovedspørgsmål: På opdagelse og indfangning af cirkularitet – mønstre og sammenhænge – herunder autopoiese, domæner, neutralitet, sprog &amp; anerkendelse i MUS-samtaleprocessen.</p>		
<p><b>S2: Cirkulære</b></p> <p>perspektiverende hensigt, fortid - nutid</p> <p>- er rettet mod at udvide og perspektivere medarbejderens forståelse af MUS-samtalen.</p> <p><b>S3: Refleksive</b></p>	<p>Gjorde du dig nogen overvejelser for at sikre at I havde den samme forståelse af dialogen i samtalen?</p> <p>Oplevede du perioder i samtalen, hvor du havde vanskeligt ved at forstå hvad medarbejderen mente?</p> <p>Hvordan sikrede du dig at I havde den samme</p>	<p><b>Autopoiese – selvreference:</b> dvs. vi forstår verden på baggrund af vores forforståelser – ikke på baggrund af verden selv.</p> <p><b>Domæner – produktion, æstetik, forklaring:</b></p> <p><i>Æstetikens domæne</i> indeholder ideer, værdier og holdninger som fx etik, moral. Vores bagage i rygsækken, hvorfra vi giver mening til en given handling</p>

<p>Perspektiverende hensigt, Nutid – fremtid</p> <p>Er rettet mod at skabe nye ideer og muligheder i forhold til MUS-samtalen.</p>	<p>forståelse af hvordan en Mus samtale skal afvikles?</p> <p>Hvordan sikrer du dig at medarbejdernes ønsker om kompetenceudvikling er den samme som organisationen?</p> <p>Gjorde du dig nogen overvejelser over hvordan du stillede spørgsmålene til medarbejderen? Hvilke overvejelser gjorde du dig?</p> <p>Hvad gør du når dine spørgsmål hverken skubber eller vender vante tanker og forestillinger og man i samtalsituationen ikke oplever nogen særlig effekt?</p> <p>Genkender du spørgsmålet "Hvis du havde en tryllestav i hånden...? Hvilken effekt kunne spørgsmålet have?</p> <p>Ser du en af dine opgaver i samtalen at skabe "passende" forstyrrelser i form af provokerende spørgsmål?</p>	<p><i>Produktionens domæne</i> indeholder de bestemmende regler, normer, mål og krav der sætter rammerne for, hvad der skal ske i en given handling</p> <p><i>Forklaringens domæne</i> er karakteriseret ved en mangfoldighed af oplevelser, opfattelser og forklaringer.</p> <p><b>Cirkularitet – mønstre og sammenhænge:</b></p> <p>Bevidsthed om at spørgsmålstyperne har indflydelse på at skabe gode dialoger og sproglige forbindelser herunder de to dimensioner.</p> <p><b>Neutralitet – skabelse af nysgerrighed</b></p> <p><b>Sprog og anerkendelse – respekt og accept</b></p> <p>Uddybende spørgsmål</p> <p>Relationelle spørgsmål</p> <p>Positionerende spørgsmål</p> <p>Spørgsmål der skaber metaforer/billeder</p> <p>Uærbødige – normændrede</p>
--	--	--



	Hvordan gør (intervenerer) du for både at opfylde medarbejderens og organisationens ønsker.	spørgsmål
Hovedspørgsmål: På opdagelse og indfangning af læring i forhold til nye ideer, muligheder og perspektiver i MUS-samtaleprocessen.		
<p><b>M2+M3: Metacirkulære</b></p> <p>perspektiverende hensigt, fortid – nutid - fremtid</p> <p>- er en reflektiv position, hvor lederen har opmærksomhed på sin egen forforståelse og dens indflydelse på spørgsmålene, og effekten af de stillede spørgsmål.</p>	<p>Var du optaget af at få medarbejderen til at finde bestemte løsninger? (Jf. interessante emner fra samtalen).</p> <p>Havde du overvejelser om at forholde dig i en passende afstand fra samtalen?</p> <p>Var du tilpas involveret og engageret?</p> <p>Hvad var styrende for de spørgsmål, du stillede?</p> <p>Overvejede du at stille spørgsmål som skaber eftertænksomhed, ny indsigt eller nye ideer?</p>	<p><b>Læring og læreprocesser</b></p> <p>(Batesons læringskategorier)</p> <p>Hensigten er at skabe et tredje øjeperspektiv for at tydeliggøre at lederen, i denne del af samtaleprocessen, har en løbende dialog med sig selv om samtaleforløb, spørgsmålenes effekt, mulige nye spørgsmål, etc.</p> <p>Spørgsmål med fokus på lederens rolle og ageren.</p> <p>Metaspørgsmål, som sætter fokus på spørgsmålene og deres effekt.</p>

	<p>Overvejede du din position og relation til medarbejderen – og er det relevant for dig at arbejde med?</p> <p>Når ideer, holdninger eller sandheder låser sig fast – overvejer du så at stille forstyrrende eller kontekstændrede spørgsmål?</p> <p>Kan du se spørgsmål som skaber metaforer og billeder, som nyttige virkemidler i en evt. fastlåst situation?</p>	
<p>Hovedspørgsmål: På opdagelse og indfangning af nye handlemuligheder og evaluering mhp læring i forhold til MUS-samtalen og processen.</p>		
<p><b>S4: Handlingsafklarende</b></p> <p>afklarende hensigt,</p> <p>nutid - fremtid</p> <p>- er rettet mod at skabe afklaring i forhold til nye ideer og muligheder.</p>	<p>Fik du lavet en konklusion på samtalen?</p> <p>Skal der formuleres mål og handleplaner?</p> <p>Kunne det være en ide at...?</p>	<p>De handlingsafklarende spørgsmål giver lederen mulighed for at komme med konkrete forslag og gode råd – formuleret som ideer og hypoteser, hvilket giver medarbejderen mulighed for at reflektere over mulighederne.</p> <p>Lederens refleksioner over medarbejderens udsagn gennem samtalen kan hjælpe til at</p>

		give nye handlemuligheder.
<p><b>M4: Evaluerende</b></p> <p>afklarende hensigt, nutid - fremtid</p> <p>- er rettet mod at skabe et refleksivt lærende tilbageblik, når samtalen afsluttes.</p>	<p>Var det en god samtale?</p> <p>Hvad har været det vigtigst, det mest lærerige ved denne samtale - hvordan kan du bruge det i forbindelse med dit arbejde?</p> <p>Hvilke overvejelser/tanker har du efter MUS- samtalen ex. gentage/gøre mere af eller mindre af i fremtidige samtaler som denne? (stikord: tydelig ramme for samtalen, måden du blev mødt/forstået på, spørgsmålene, min rolle, mv.)</p> <p>Blev du forstyrret tilpas som leder?</p>	<p>Hensigten med denne kategori af spørgsmål er at skabe rum for et lærende fokus på samtalen for medarbejder og leder, med fokus på både samtalens kontekst og samtaleprocessen.</p> <p>Spørgsmål er med til at sikre at begge parter i samtalen får mulighed for læring, både i forhold til sagen/MUS-samtalen og processen.</p>

Interviewet afsluttes

Takker af. Kontakt senere!	Må vi kontakte dig senere pr. mail eller tlf.?	Afsluttende kommentarer. Små snak.....
-------------------------------	--	---

Huskeseddel inden interviewet: Båndoptager, samtykkeerklæring. Kaffe/the. Aftaler om transskription

## Bilag 2: Transskribering af forskningsinterview

### Transskribering af forskningsinterview med medarbejder A efter MUS-samtale 1

#### 1. Trin: Interviewet i sin helhed.

##### I: Deltager præsenterer sig selv

(kvinde) 38 år, uddannet i 10 år og har arbejdet i "normalafdelingen" i 5 år, og kom så til at arbejde med OK-børn; observationsklassen med fysisk og psykiske handicappede. Har arbejdet med faglige svage, men arbejder nu kun med det her (observationsklassen). Er i øjeblikket ved at tage en coach-uddannelse mhp at få noget mere at rive i, så det hele ikke bare bliver trivielt.

##### I: Oplevede du en gensidig afklaring hos dig selv som medarbejder og for lederen mht. hvad MUS-samtalen skulle gå ud på?

Nej, det var jeg ikke. Jeg har faktisk tænkt på, at jeg kunne tænke mig noget mere specifikke spørgsmål; hvad forventer han eller af noget at han også giver udtryk for hvad der også kunne være interessant at følge med i, der ligesom lidt for frit slag, synes jeg

##### I: (uddybende sp.mål) Så du oplever, at du kan komme med dine ønsker også er der frit slag fra alle hylder?

##### I: (opklarende spørgsmål) Eller er du i tvivl?

Ja, det ved jeg jo ikke om jeg gør og det vidste jeg også godt at jeg ikke fik svar på i dag. Det var ikke en forventning om at jeg kunne komme på det kursus eller ej, men .... Som sagt er det måske mere et samarbejde – tovejs – end det bare er mig der sidder og fortæller.

##### I: (afklarende sp.mål) Så oplevede du at han gik ind i dit ønske og var interesseret?

Ja, det gjorde jeg, det synes jeg, at han gjorde, helt sikkert.

##### I: Aftale om fortrolighed?

Jamen ja, det ved jeg at det ikke kommer videre. Men jeg må da indrømme, at det kan da godt strejfe mig, men jeg forsikrer mig selv at det kommer ikke videre. Men man ved jo ellers aldrig, hvad vi ellers kommer ind på af områder – og da er det vigtigt for mig at det er en samtale mellem os (leder og medarbejder) og de ting jeg ikke ønsker kommer videre – kommer heller ikke videre. Jeg stoler fuldt og fast på ham (lederen), det gør jeg.

##### I: Samtaleemner om/ikke om? Fx hvilende kompetencer.

Ja, det kan man sikkert godt, men jeg er ikke interesseret i at snakke om hjemmefronten og personlige ting med ham, det har jeg ikke behov for, der har jeg andre steder at gå hen.

##### I: Tidsmæssig ramme?

Ja, lige til det punkt her, men der var jo mere....

##### I: Hvad vil være et tilfredsstillende resultat af samtalen?

Jamen det var jo nok det her med at få givet udtryk for hvorfor jeg ikke vil være teamkoordinator mere og så det der med at jeg skal have noget udvikling, ellers går jeg i stå. Men det har jeg snakket med ham om før, og han ved godt det her. Og det oplevede jeg egentlig at det tog vi sidste gang, det behøver vi ikke tage nu, - og at vi var på bølgelængde – og jeg tror at han godt

vidste at han ikke behøvede at spørge mig om jeg gerne vil have... det vidste han godt og så kunne han gå videre til noget mere konkret.

**I: Gjorde du dig nogen overvejelser for at sikre at I havde den samme forståelse af dialogen i samtalen?**

Ja, nok så nogenlunde vidste jeg.

**I: Oplevede du perioder i samtalen, hvor du havde vanskeligt ved at forstå hvad lederen mente?**

Ja, der var et tidspunkt det var nok til sidst hvor vi rundede af, hvor jeg ikke lige var med på med hvad han mente med "det der med på hvilket tidspunkt i samtalen var det godt, altså hvad der var godt.

**I: Var du klar over hvor du havde lederen under samtalen**

Ja, det synes jeg nok.

**I: Har du undret dig over lederens måde at spørge på? Hvorfor undrede du dig?**

Ja, ja, det er jo coaching. Jeg kan høre at han er i gang med den her uddannelse og er nogle gange, hvor jeg skal skubbe det lidt væk, fordi jeg selv er i gang (underforstået coach-uddannelse). Det skal jeg ikke tænke for meget over, så kan det godt bli` lidt ...hovsa!

**I: Hvad gør det ved dig, når lederens spørgsmål skubber eller vender vante tanker og forestillinger hos dig? Følelsen det rart eller ubehageligt?**

....(tøven)... Ja, det tror jeg egentlig nok at han gør. I dag var det i hvert fald det der med at få et større overblik, men jeg føler mig ikke skubbet nogle steder hen. Det var mere det jeg havde gjort mig nogle tanker om, men fik ting sat i system med et større overblik, men ikke at jeg blev flyttet nogle steder lige i dag.

**I: Så det har været en rar fornemmelse?**

Ja, det synes jeg.

**I: Genkender du spørgsmålet "Hvis du havde en tryllestav i hånden...? Hvilken effekt kunne spørgsmålet have?)**

Hvis han havde spurgt mig om det? .....(lang stilhed)..... Nej, jeg oplever at jeg bliver lyttet til og der bliver ikke sagt nej.

**I: Hvilken indvirkning har provokerende spørgsmål på dialogen i samtalen?**

Nej, slet ikke (har ikke oplevet provokerende spørgsmål)

**I: Blev du bragt i en situation, hvor du lærte noget nyt?**

Nej, .....(pause)... nej, det synes jeg ikke.

**I: Var der noget undervejs i samtalen, der forstyrrede din mening eller synspunkter?**

Jamen, det var nok det der med at når vi jo har hørt om hinandens kompetenceområder og få lagt strategi for det og at det så bliver en realitet, det synes jeg var ...

**I: Fik I lavet en konklusion på samtalen?**

Vi fik den da rundet af eller den blev sat lidt i system, men nogen egentlig konklusion kom der ikke, for det var jo egentlig bare at jeg fik fortalt om hvad jeg går og laver, også var det at jeg sagde at jeg gerne vil have inspiration udefra (kursus). Men jeg kunne så godt tænke mig hans konklusion på det her havde været; at du skal selvfølgelig have det her kursus! - Så jeg kan blive skubbet lidt videre, men det er så ....

**I: (uddybende spørgsmål) Har skolen et indsatsområde?**

Det er så nyt at NN er vor leder, vi havde en anden leder og hans helt klare indstilling til det var, at hvis man skulle have dygtige og motiverede medarbejdere – så bare af sted på dem (kurserne), det var hans helt klare holdning, og det er jo fedt at vide at det er den måde man bli` modtaget på ellers går man jo ikke op og be`r om det kursus. Men som jeg husker er det ikke noget vi har drøftet specifikt (indsatsområde).

**I: Fik I formuleret mål og handleplaner? (konklusion på samtalen)**

**I: Hvis vi nu siger at samtalen slutter her med en konklusion men med et udråbstegn bagefter om det bliver realiseret!?**

Ja, - men grunden til at jeg sagde det der med luft og energi i hverdagen - som er en af de der overskrifter - det er jo, hvis nu jeg får det vendt sådan og får fortalt NN, at det vil give mig en masse luft og energi i hverdagen og udfordring, det er jo en af mine pinde, at jeg jo så tænker, at det vil passe meget godt ind, - og hvis jeg nu holder det op på ham og siger, at det vil gi` mig det, så kunne det jo godt være at vi kan finde ud af noget.

**I: Var det en god samtale?**

Jeg synes, at det var en god samtale, men jeg synes ikke at det siger noget *en god samtale* – hvad er en god samtale?

**I: (uddybende spørgsmål + kommentarer med eksempler: handleplaner, tilsagn om kursus**

Den havde været bedre i hvert fald (*hvis hun havde fået tilsagn om kurset*)

**I: Hvad har været det vigtigst, det mest lærerige ved denne samtale - hvordan kan du bruge det i forbindelse med din kompetenceudvikling? Hvad er det der skaber en udvikling for dig?**

Det er det der med at det er mere specifikt - fordi ellers ja eller nej om det var en god samtale, det kan man jo ikke bruge til noget.

**I: Hvad er så en god samtale for dig?**

Det er jo nok det der med at jeg føler at han har hørt hvad jeg siger og at han godt ved, hvad det er, at jeg gerne vil – fornemmer jeg på ham – det er jo også en del af det – at blive lyttet til

**I: Og kan du bruge det her i din kompetenceudvikling?**

Ja, det skulle jo gerne udmunde i at jeg får det her kursus – det er meget lille og det er jo bare et lille område. Men det er det der med, at han hører hvor vigtigt det er for mig og være i udvikling, - og at der er mange områder, hvor jeg allerede synes at jeg allerede er i udvikling og det kører fint, - men jeg vil gerne have noget "udefra", det sagde jeg til ham flere gange for at udvikle mig yderligere – det er vigtigt for mig at han har hørt det; hvor vigtigt det er for mig at det er sådan det hænger sammen. Og det er selvfølgelig også derfor det er så vigtigt for mig at jeg får det her kursus fordi .. så er det ligesom om at han har hørt, hvad det er jeg sagde.

**I: Hvilke overvejelser/tanker har du efter MUS-samtalen?**

**I: (uddybende spørgsmål) Er MUS-samtalen et ritual?**

Ja, ind i mellem synes , at det er , - fordi jeg tro nok måske .... Det kommer fuldstændig an på hvorhenne man er....lige på det tidspunkt, hvor man bli` hevet ind til den her samtale, hvor noget er væsentligt og andet er uvæsentligt - så vil jeg hellere have at man kunne bestille tid til om en uge eller så snart som muligt, vil jeg gerne ind og have min medarbejdersamtale. Men det kan man så måske alligevel ved at sige "jeg har brug for at snakke med dig!". Samtalen sker en gang om året og efter behov, - men det er også det med om man lige får sig taget sammen til at få den der ekstra samtale.

**I: (nysgerrigt spørgsmål) Vil du tage initiativ til at foreslå en MUS-samtale:**

Mere end lige i dag, men jeg ved ikke om jeg vil gøre det. Men ideelt set tror jeg det vil være en god ide.

**I: Fik du nye indsigter/ideer?**

Jeg fik da nogle nøglebegreber.

**Vi takker af og aftaler feedback.**

Transskription v. Marianne Østergaard Nielsen, 16.11.08

## Transskribering af forskningsinterview med lederen efter MUS-samtale 1 med medarbejder A.

### 1. Trin: Interviewet i sin helhed.

#### I: Deltager præsenterer sig selv

Viceleder på folkeskole igennem 8 år, læreruddannet, lederuddannelse i 2006, masterstuderende i læreprocesser med speciale i organisatorisk coach-del.

#### I: Oplevede du en gensidig afklaring hos dig selv som leder og for medarbejderen mht. hvad MUS-samtalen skulle gå ud på?

Ja, det gjorde jeg i forbindelse med det emne hun har valgt, som var et lidt svært valg at få fat i i samtalen og i tankerne.

#### I: (afklarende spørgsmål) Havde du set hendes seddel med punkter på?

Den havde jeg fået nu her til morgen.

#### I: (afklarende spørgsmål) Var det en du havde bedt om?

Ja, det var en jeg havde bedt om, så jeg er lidt forberedt mentalt. Men jeg ved ikke hvad der ligger bag stikordene!

#### I: (afklarende spørgsmål) Så du giver dem den her seddel som du også sendte til os; hvad er succeskriterier for samtalen også ber du om nogle hovedpunkter?

Ja, i stikordsform, så det ikke tager for lang tid, - tidligere skulle de udfylde flere skemaer, men nu stopper det – nu skaber vi succes på den baggrund at jeg lige er startet som personaleleder fra 1. Maj – så jeg skal ind og snakke med alle om succes som baggrund for samtalen.

#### I: Kan du genkende flg. afklarende spørgsmål? Aftale om fortrolighed?

Det der er i MUS-samtalen forbliver i det rum med mindre nogen synes, at vi skal handle videre på det, - lige nu er der ikke noget specielt fortroligt i MUS-samtalen, der er nogle områder, hvor der er..... (mobiltelefon ringer!).

#### I: Samtaleemner om/ikke om? (ex. hvilende kompetencer mm.)

Hun har selv kompetencerne til rådighed i forvejen, hun bliver nok mere varm på det emne, hun skal have samtale om, - altså så hun bli` mere ... ku` se nogen flere ting i forhold til hvad hun skal gøre fremover, - så hun bliver mere bevidst om alle de værdier hun udretter til daglig og hun skal mer` ... jeg kender hende lidt, så det er vel det der vil ske, - for tidligere har hun måske haft en meget tydelig fremtræden da hun startede måske som lærer her på skolen ... også vender hun tilbage til i den retning ... det er en lidt bølgen frem og tilbage i hendes lærerliv. Men det at hun skal til at fratræde en funktion som teamkoordinator for at få den her uddannelse og få den udfordring..

#### I: (uddybende spørgsmål) Hvad tænker du lige om det?

Jamen, jeg tænker at det er da positivt at man gerne vil arbejde mere med sit område i undervisningen, det er meget positivt!

#### I: (uddybende spørgsmål) Passer det ønske om kompetenceudvikling i retning af organisationens ønske?

Ja, det kan jeg godt sige at det gør, der kan vi godt bruge hende, som hun også selv er inde på via andre videnstilegninger, hvor man skal fortælle om de ting der kan bruges på sigt, når de andre kommer frem med tingene, så det virker fint.

#### I: (uddybende spørgsmål) Så du mangler ikke en teamkoordinator?



Nej, det gør jeg ikke. Der er jo to der skal samarbejde i samme afdelingen, det har jeg gjort i år og det er meget bevidst, når en vælger at stoppe, så kan vi overleve og det ligger også i tiden...

**I: Hvad vil være et tilfredsstillende resultat af samtalen?**

Umiddelbart så tror jeg at hun blev mere bevidst omkring de elementer der stod på tavlen og mer til og kobling til det daglige, det blev mere naturligt for hende og det tror jeg hun fik med i forhold til det daglige.

Hvad jeg fik ud af samtalen i forhold til, - det var det der med at jeg skal tænke på når jeg samtaler med personen at jeg skal bruge det visuelle lidt mere ... også for at påvirke hendes tanker.

**I: Gjorde du dig nogen overvejelser for at sikre at I havde den samme forståelse af dialogen i samtalen? Hun havde nogle overvejelser over sine indsatsområder, havde du her samme forståelse som medarbejderen?**

Ikke fra starten, jeg tror at vi talte os ind på den efterhånden, det blev mere og mere som vi talte om det på forskellige måder. Så blev det mere tydeligt, men ikke fra starten af.

**I: (konkluderende spørgsmål) Det var egentlig dig som styrede ind på det at fange den?**

Ja, for jeg var ikke helt sikker, som jeg også sagde, så var jeg ikke helt sikker på den retning, så hun var nød til at udtrykke noget mere, hvad det egentlig var hun mente med det.

**I: Er det en bevidst spørgestil du vælger der?**

Ja, det er jeg nødt til for ellers sidder vi i hver sin verden, og jeg forsøger at blive klogere på hendes verden. Det er det samtalen for mig går meget ud på, - det er det at forstå det der bliver sagt og det kan være svært -

**I: Er du så bevidst om måden at stille spørgsmål på i sådan en forbindelse her?**

Jeg ved ikke, jeg har formodentlig om hvilke spørgsmål jeg kan bruge, men om det er bevidst, det ved jeg ikke, det kan jeg ikke .... jeg bruger så få konstaterende spørgsmål som muligt – kun når der skal afrundes for at konstatere om vi er på rette vej med det som hun siger.

**I: Hvordan sikrer du dig at medarbejdernes ønsker om kompetenceudvikling er den samme som organisationen?**

Lige præcis på det her område, så er det lige det område som hun ønskede – det passer meget fint ind i vores OK-afdeling, det er de værdier som vi har her på tavlen, det er værdiorde som passer meget fint.

**I: OK-afdelingen, hvad står det for?**

Man kalder det også G2-afdelingen, som står for vidtgående vanskeligheder som er autistbørn, noget med sprog .....

**I: Hvad gør du når dine spørgsmål hverken skubber eller vender vante tanker og forestillinger og man i samtalsituationen ikke oplever nogen særlig effekt**

Så kan jeg godt finde på at stoppe op, men det gør jeg så ikke i dag, fordi jeg synes at det er en fin samtale. Men jeg kan godt finde på at stoppe op og sige .. stille spørgsmålet på en anden måde fordi jeg ikke føler at vi kommer eller at der ikke kommer noget nyt eller er der noget andet på vej i forhold til det, det kunne godt være et spørgsmål der kom.

**I: Hvilke reaktioner kan du så få?**

Det er kemimæssigt ... der sker også noget aktivt, der gør at jeg vinder en samtale..... og dem jeg kender ved godt at gør det at jeg har været 8 år her på stedet, jeg hører bagefter om noget var træls eller om noget var rigtig træls, så derfor låser jeg dem inde i et ...(?).

I: Hvis nu der er en medarbejder som fuldstændig går i baglås – er der nogen teknikker for det?

Spørger jeg ind til det igen, ja og sæt samtalen i gang igen for hele tiden at sørge for relationen er god os i mellem. Men det sker jo og så må jeg være taktisk – det er ikke til at vide, derfor er der et aspekt i at lytte rigtig fra starten.

**I: Ser du en af dine opgaver i samtalen at skabe ”passende” forstyrrelser i form af provokerende spørgsmål?**

Nej, det er det slet ikke – ikke med den titel lige nu, der er en fin aktivitet i samtalen. Min opgave er at høre hvor de er lige nu rent trivselsmæssigt og høre hvor de kunne tænke sig hen på et eller andet tidspunkt.

**I: Kunne du have behov for det, hvis ...**

Jo, men så er det ikke en lærevejssamtale, så tager vi det en anden gang

**I: Hvad kunne det være?**

Jamen, hvis det er... det kommer an på hvilken kategori det hører til. Det øverste er jo en tjenstlig samtale så tager vi det...

**I: Nu tænker jeg ikke på hvis det var sygdom eller – men i forhold til kompetenceudvikling!**

Uddannelsesønsker – det er jo vidt? Så skal det passe i forhold til afdelingen, for det vil jo ikke passe i en anden afdeling. Så skal vi til at lave plan for det, hvis vedkommende har samme ønske for det, så skal vi i en anden afdeling.

**I: Ja, for det kunne jo godt være et ønske, hvis man var i en normal-afdeling og egentlig ønskede at komme over i OK-afdeling – også udvikle sig for at komme derover – men så er det en anden samtale!**

Sagtens, men så skal vi have en anden samtale; så skal vi have en handleplan; en 3-årig handleplan og lægge ens uddannelseskort.

**I: Men du kan jo også møde en medarbejder, som læner sig tilbage og som siger at jeg passer dagen og vejen – vil du forstyrre ham og hvordan?**

Ja, det er meget situationsbestemt – hvis det er det man siger at man bare vil passe sig selv og alle de ting – så skal vi se på hvordan 2008 er omkring samarbejde, det er nødvendigt at samarbejde – men udgangspunktet er jo at samtalen er for at udvikle – det er jo en udviklingssamtale, så det er det som standard - men viser det noget andet så er det en ny samtale vi skal i gang med! – Så trækker jeg væk også siger jeg, at vi ikke har brug for en udviklingssamtale, også laver vi samtalen på et andet tidspunkt.

**I: Så cutter du af for samtalen!**

Ja, det er rent psykologisk ... de skal jo opleve at det er en udviklingssamtale, de skal ikke føle at det er en samtale, hvor jeg som leder vil ... så stopper jeg også må vi snakke om det på et andet tidspunkt.

**I: Medarbejderne kan måske gå fra en samtale med en oplevelse af situationen og ledelsen en anden – Hvordan sikrer du dig at en fejllopfattelse af situation ikke opstår?**

Jo, det kommer jo an på strategien herfor...

**I: Så din strategi er den positive, anerkendende løsning?**

Fuldstændig.... og helt bevidst om at det er en udviklingssamtale, - og hvis der kommer andet ind – så rejser jeg mig op også slut med det – og jeg forlader også rummet.

**I: Hvis en ledelse/organisation mangler medarbejder-kompetencer i løsning af arbejdsopgaver, og ledelsen ved at de eksisterer som hvilende kompetencer hos medarbejdere, som ikke ønsker at bruge dem – Hvor foregår det og er det under MUS-samtalen?**

Nej, det foregår ikke i MUS-samtalerne.. Der nogen som vi skal have fx lige nu, der har vi nogen som skal være læsevejledere, også bliver det jo slået op og der var der ikke nogen som ønskede det, så er jeg nødt til at spørge nogen om de ku tænke sig det.

**I: Så det er et åbent forum?**

Ja, fuldstændigt

**I: Så udpeger nogen?**

Ja, der var jo nogen som skulle af sted!

**I:Var du optaget af at få medarbejderen til at finde bestemte løsninger? (Jf. interessante emner fra samtalen).**

Nej, jeg er optaget at vedkommende skal finde sin egen løsning, sådan oplever vi det.

**I:Havde du overvejelser om at forholde dig i en passende afstand fra samtalen? Hvad du selv lægger ind i samtalen og hvor tæt du går på?**

Ja, det er jeg, det er jo sådan en balancegang og jeg kan også høre om jeg er kommet for tæt på og jeg så skal trække mig tilbage.

**I:Var du tilpas involveret og engageret?**

Ja, i forhold til den her, ja.

**I:Hvad var styrende for de spørgsmål, du stillede?**

Styrende det er jo primært at få at vide derinde og at lade hende styre og fremlægge tingene og gøres handlerig og besluttende – og skrive tingene ned som skal huskes.

**I:Overvejede du din position og relation til medarbejderen – og er det relevant for dig at arbejde med? – Men hvad er det der sker, hvis man kommer for tæt på en medarbejder?**

Fagligt der kan man jo også godt komme for tæt på...

**I:Kan du se spørgsmål som skaber metaforer og billeder, som nyttige virkemidler i en evt. fastlåst situation?**

Det kommer an på situationen fx at sætte et billede på og det kunne også være at forsøge at tegne dvs at tegne det man forsøger at fortælle, hvis det giver en bedre forståelse eller bare uden forståelse.

**I:Fik du lavet en konklusion på samtalen?**

Ja, det synes jeg faktisk og hun var god til at gøre det i forhold til konklusionen gik det på at hun var med på det i forhold til tavlen og gå ind i selve undervisningen.

**I: Hvis hun nu ikke var så hurtig til at gå med ind på det på tavlen – hvad gør du så?**

Det er jo forskellige metodikker – det er jo at spørge til tidligere erfaringer – det at spørge tilbage til pågældende situation – eller lave en scene, hvor den pågældende selv står i situationen og skal gøre nogle ting, det der en anden person ville have gjort, hun tror han eller hun ville have handlet.

**I:Skal der formuleres mål og handleplaner – eller er det næste skridt?**

Ja, det er næste skridt i samtalen med møder for at høre hvordan det går, - hun har i hvert fald skrevet tingene ned (fra tavlen) at det vil hun gøre i sin planlægning, - det tror jeg er hendes plan og næste plan B er så at spørge; hvordan gik det så med den der videnstilegnelse.

**I: Får hun kurset?**

Ja, det tror jeg

**I:Hvad har været det vigtigst, det mest lærerige ved denne samtale - hvordan kan du bruge det i forbindelse med dit arbejde?**

Det er jo at det gode håb er til stede og relationen er positiv og jeg kan mærke at personen som jeg har samtale med bliver engageret omkring rammerne og at vedkommende også har fået lavet en plan for hvad man gør i de områder og på sigt vi snakker om de områder og jeg vil evt spørge hende, hvordan det går.

**I: Hvilke overvejelser/tanker har du efter MUS-samtalen ex. gentage/gøre mere af eller mindre af i fremtidige samtaler som denne? (stikord: tydelig ramme for samtalen, måden du blev mødt/forstået på, spørgsmålene, min rolle, mv.)**

I forhold til personen her som jeg havde til samtale så vil jeg som jeg har sagt tidligere så vil jeg også gå ind og sætte nogle flere ord på ved fx til slut at sige og slutte af med på tavlen; vi gør sådan her i forhold til aftale, - også vil jeg også nok spørge i forhold til, hvordan min rolle skal være i samtalen fremover, og hvad hun har brug for præcis der.

**I: Afsluttende supplerende og uddybende spørgsmål:**

**I: Har MUS-samtalen sin berettigelse?**

Nej, men den har sin berettigelse helt sikker, men det er også et tilbagevendende punkt for samtalen, men også det jeg hører i alle afdelinger, at de føler at de bliver løftet. Det er vigtigt for medarbejderne at der bliver afholdt den slags samtaler, og at det bliver gjort på en anerkendende måde.

**I: MUS-samtalen kan jo godt få status af et ritual! Kunne MUS-samtalen forgå på andre måder?**

Det har vi gjort tidligere, hvor mange papirudgaver skulle udfyldes og det kørte medarbejderne træt i. At engagere medarbejderne på denne måde, synes jeg er en fin måde at gøre det på, og det er et bevidst valg at gå fra de mange dokumenter til det forberedende spørgsmål.

**I: Hvilke overvejelser har du haft i forbindelse med det forberedende spørgsmål?**

Overvejelserne er gået på hvordan kan jeg sikre mig at de vil få en successamtale med mig som leder. Det var sådan set overvejelsen for mig.

**I: Vil du nævne dine succeskriterier for MUS-samtalen?**

Det er helt klart at de får noget med ud af døren, - en eller anden ting og at den ting de får med ud af døren, det er der lavet en plan for.

**I: Succeskriteriet og fokuset ligger hos medarbejderen?**

Fuldstændig, jeg er blot den mur de skal spille bold op ad... om den er blød eller hård!

**Vi takker af og aftaler feedback.**

## Transskribering af forskningsinterview med medarbejder B efter MUS-samtale 2.

### 1. Trin: Interviewet i sin helhed.

#### I: Deltager præsenterer sig selv.

B: Er 44 år uddannet som lærer i 2004 som min anden uddannelse ....er tidligere kontoruddannet øh og har været her på skolen, været i min sidste års praktik og kom hertil igen i efterårsferien efter jeg var blevet færdig og har så været her på nær et halvt år i vikariater lige siden. I normal afdeling og nede i vores ok afdeling. Så jeg synes at jeg har været her længe og synes også det er her jeg gerne vil være ....men det er stadigvæk på vikariatbasis .... Ja så har jeg en dreng på 14 år der lige er startet her på skolen osse...så nu har vi begge to vores gang her på skolen. Æh Hvad vil I ellers gerne høre.

#### I: OK afdelingen hvad er det?

B: Jamen det er børn med særlig udvidet specialklasse behov, altså det er ..... ja jamen det er fx børn med Downs syndrom eller forskellige hjerneskader eller for tidlige fødte børn der har fået skader eller børn der har nogen ADHD træk eller blandede diagnoser. Øh den dreng jeg går med nu har atypisk autisme dvs. han har nogen autistiske træk - på andre områder har han ikke - så det er sådan en sammensurium af 70 meget forskellige børn som vi har der nede.

#### I: Så der er 70 børn i alt?

B: Ja vi er så i klasser med 6 børn i hver klasse og så har vi, har vi nogle enkelte børn, der sådan har alene tilbud, men ellers er vi de små klasser 3- 4 voksne i hver klasse.

#### I: Så det er børn der kommer fra et kæmpe opland?

B: Ja det er det ....fordi man her efter øh ja der valgte man ligesom, at man ikke ville til at begynde at flytte børn, altså man lod ligesom børnene være der, hvor de var selvom de ikke nogen synes måske at man skulle beholde dem i de kommuner, de kom fra og sådan noget igos men nu har man ligesom valgt, at de ligesom de skal have lov til primært have lov at blive hvor de er ikke.

#### I: Så er du fagligt uddannet altså via seminarlæreruddannelsen til ?

B: Nej ikke til specialklasser nej.

#### I: Så det er i lyset af du ønsker kurser i den retning?

B: Ja men det er jo lige godt om man er indenfor normalklasser eller speciale klasser så bliver man jo ikke altså seminariet for mig er lidt ligesom at få et kørekort, at man ligesom har adgang til at blive god til det - men det kræver at man hele tiden sætter sig ind i- hvad de børn - der jo også stor forskel på om man har en 2. Klasse eller en 8. Klasse igos og alle de ting der sker udvikler sig øh ..... Sætte dig ind al mulige - mærkelige ting.

**I : Men du har en interesse indenfor området der og en faglighed du gerne vil erhverve dig ?**

B: Ja jeg synes at indtil videre, har jeg fået nogen gode erfaringer dernede, altså jeg synes der sker noget med de børn, jeg har med at gøre og det er selvfølgelig også det, der giver glæden og lysten til at prøve mere og være der længere og være længere tid sammen med de samme børn, i stedet for at man hele tiden, bliver flyttet til andre klasser..... så men det er et fantastisk arbejde verdens bedste arbejde - det er det.

**I: Jeg er simpelthen nødt til at spørge hvordan hænger det sammen med når du spørger om dine fremtidsmuligheder. Lederen svarer egentlig lidt i kasser, systemer og i tal osv. hvordan passer det svar i grunden til dit spørgsmål om fremtidsudsigter når nu det er ok- afdeling det handler om for så handler det vel ikke om at man har dansk på linje eller en fag kombination?**

B: Nej overhovedet ikke.

**I: Når det handler om ansættelse mhb. på ok afdelingen. Hvordan er hans svar i den sammenhæng?**

B: Egentlig forventet - altså og grunden til at jeg egentlig havde skrevet det er, fordi at en dag sagde jeg, at du kan bare give mig fast arbejde for, så behøver vi slet ikke at have en mus-samtale og det grinede han lidt af og derfor satte jeg det på, for selvfølgelig er det også noget der fylder hos mig at - jeg egentlig er enlig forsøger og sådan noget og derfor vil det være dejligt - en bekymring mindre hvis jeg viste at jeg var her og var næste skoleår og næste skoleår igen ikke ..... øh men jeg ved jo også at der ikke er - der er ingen - hvis der ikke rejser nogen nede i OK-afdelingen, så mangler de jo ikke nogen nye vel - og så ved jeg jo også at de ledige stillinger der bliver her på skolen - altså vi skal jo søge , dem hver gang der kommer - vi er efterhånden mange der går i vikariater her, så det er altid en kamp mod de kollegaer, man har der også gerne vil blive her ..... og det er en ubehagelig situation ikke men jeg er også godt klar over at han ikke kan sidde og sige til mig at jamen du vi fastansætter dig næste år, for hvis der ikke er nogen stillinger at fastansætte i eller måske kan han fastansætte på den betingelse at jeg går op tager normalklasser men så er det jeg siger at det kan man så måske gøre et år og søge om at komme ned i ok-afdelingen . Der er også nogen gange nogen for ok-afdelingen der søger herop eller så har man lidt større muligheder hvis man er i huset. Det var som forventet.

**I: Var du klar over inden Mus samtalen hvad den skulle gå ud på?**

B: Øh egentlig ikke 100 % . Det her var nogen stikord som jeg skrev til lederen for længe siden men så blev vores aftale aflyst. Jaa men egentlig det jeg havde skrevet som punkt 1 at jeg egentligt godt vil vende med ham hvordan det skoleår var det kunne jeg egentlig

godt mærke at det var det der fyldte mest ved mig altså .... og man egentlig måske godt kan sige at jeg godt vil vende ting med ham eller sige det skal vi måske tænke på til en anden gang vi skal ikke putte så mange ting på et skema ..... eller....men at jeg ligesom ....synes jeg var kommet der til at måske skal vi prøve at gøre noget ved det altså for man sige jo tit fra starten nu er det sådan det har jeg jo selv sagt ja til og det skal vi også men der er jo ingen grund til at gå sådan hvis man har en anden kollega der egentlig er interesseret i at man bytter rundt eller at man faktisk kan gøre noget ved det . Så kan man jo ligeså godt prøve.....og derfor ville jeg gerne altså fordi jeg synes..... at lederen - min opfattelse af ham de gange jeg har gået til ham med nogen ting og sådan noget da har han altid været lydhør over for at hvis man selv kom med forslag til kan vi prøve må jeg vi prøve at snakke med dem og kan vi prøve at bytte rundt eller..... det sådan set også derfor jeg sidder med det skema jeg har det er min egen skyld .....(griner)... vi havde en kollega der søgte orlov og så skulle hun til Grønland men hendes mor blev syg og så tog de ikke af sted alligevel og så fik hun egentlig sådan et blandet skema og det synes jeg ikke hun skulle fordi hendes mor var syge og hun havde så mange andre ting om ørerne så for at beholde hende i klassen det var vi så to andre lærer der delte hendes det der blandede skema så det er egentlig derfor vi har det. Men men på den måde er han utrolig - jeg viste at jeg kunne vende det med ham igos også kan jeg altid få at vide at det går du bare videre med det synes jeg er en god ide eller det kan ikke lade sig gøre altså så ved at hvis der er en eller anden skolemæssige ledelsesmæssige grund til det at ting ikke kan gøres så får jeg det at vide der og så kan man ligeså stoppe den der ikke.

**I: Så selvom I ikke laver en aftale om fortrolighed, så ligger den i luften?**

B: Ja .....lederen siger ikke noget, nu lader han mig snakke med XXX og så kan jeg vende tilbage til ham og sige hvad vi er blevet enig om eller XXX og mig kan gå ind og sige hvad vi er blevet enig om . øh det har jeg heller aldrig haft behov for - for at sige - det har jeg aldrig oplevet at han ikke har holdt den fortrolighed

**I:Så der egentlig ikke nogen samtaleemner du ikke vil tage op i dette forum med lederen?**

B:Nej nej det synes jeg egentlig ikke.

**I: Jeg tænker der er tonsvis af samtaleemner til en MUS-samtale -kender lederen til alle alle dine hvilende kompetencer? Eller har du hvilende kompetencer der ikke er i spil her på skolen? Altså faglige kompetencer.**

B: Det har man måske nok . Ja ..... Mange af de øh ...de linjefag .. de linjefagsuddannelser man har over fra seminariet bruger man jo ikke ....øh altså jeg er uddannet dansklærer, jeg ved også godt vi har dansk dernede, men det er jo altså på men det skal man jo også vide noget om danskfaget for at kunne gøre det ekstremt simpel og helt nede på førskole niveau ikke ....men man kan sige der ligger jo også en masse kompetencer indenfor danskfaget, som jeg ikke udnytter, der hvor jeg er .... Der er også billedkunst og håndarbejde og sådan noget og selv om vi også er kreative der nede, så er det jo ikke kreativ på håndarbejdsniveau i forhold til hvad jeg vil lave med andre klasser så..... så alt forgår på et meget meget lav niveau nede ved os ikke, men men det kan også nogen gange være en kunst at få gjort tingene simpel.

**I: Det kunne måske også ses i et fremtids lys - altså alle de kompetencer som måske ikke er i spil lige nu - at de kunne spille ind?**

B: Ja men det er også et valg man gør sig at man.....at man ligesom siger, så går jeg glip .....jeg er heller ikke med i alle de nye altså eksamensformer og alt muligt andet igos... det det beskæftiger jeg mig ikke så meget med for nu er jeg dernede og har så mange andre ting dernede jeg skal sætte mig ind i igos .....så det er hele tiden et valg man gør sig ..... at skal jeg så derop, så er der en masse ting jeg skal sætte mig ind i,når jeg skal derop igen

**I: Hvad var et tilfredsstillende resultat af samtalen? Hvad ville du gerne have med herfra i dag ?**

B: Jamen jeg synes det var dejligt at få vendt det med ham med samtalen og han egentligt.... altså ved at skrive nogen ting op på tavlen får han ligesom givet mig et overblik over hvad det er egentligt er for nogen ting jeg skal huske at have med og ind omkring og øh og egentlig også giver mig en opbakning i .....at at det er i orden jeg gør det..... er nok det der lettede mest for mig.... altså at vi får muligheden for at ændre lidt på tingene.

**I: Havde du undervejs i samtalen en fornemmelse af--- at I måske ikke havde samme forståelse af emnerne I sad og diskuteret eller var I fuldstændig på bølgelængde hele vejen igennem?**

B: Nej selvfølgelig er der altid nogen ting, hvad er det nu vi gør med de bloktimer, hvad er det nu med de skemaer og sådan noget det er nærmest også umuligt at finde ud af hvis man ikke går ned i det.. i ok-afdelingen vi har så mange ..... men egentlig synes jeg at han sådan at lederen rimeligt hurtigt fattet hvad det var ..... hvad jeg egentlig mente med altså hvad jeg egentlig gerne ville snakke om og hvad jeg egentlig synes var problemet.

**I: Var han medspiller?**

B: Ja det synes jeg og så at han at han altså jeg var ikke bange for at sige at jeg kunne måske foreslå at vi kunne se på problemet og jeg sådan ses også en løsningsmodel hvis jeg må have lov at smide den på bordet, altså det føler jeg altid at man det har også været min erfaring så det har heller ikke jeg har heller ikke nogen barrikader i forhold til ah..... det jeg har ikke oplevet andet end han plejer at tage godt imod

**I: Du oplevede ikke nogen tidspunkter, hvor du havde vanskeligt ved at forstå hvad lederen mente?**

B: Nej jo der kan være et par gange, hvor han sådan spørger ind, men så kan man jo altid bare spørge ham hvad mener du med det eller..... hvad tænker du på eller et og andet

**I: Er der et og andet du kan huske?**

B: Nej.

**I: Så du var klar hvor du havde lederen under samtalen?**

B: Ja.



**I: Har du undret dig over hans måde at spørge på?**

B: Det gjorde jeg meget i starten - indtil jeg lærte ham at kende.

**I: Kan du prøve at give et eksempler?**

B: Det er fordi at lederen spørg engang imellem meget anderledes end andre eller vi har også haft en leder i Ok-afdelingen igos som øh med lederen er der meget sjældent snik-snak, altså lederen er og det kan man godt ligesom blive lidt forskrækket over når man i vores verden, hvor der er så mange ord i og alle..... og lederen man kan sidde og snakke og så kan han altså fuldstændig skære ind til noget helt – jamen hvad er det nu lige hvad er det så du kan – hvad er det så vi kan —øh hvorfor er det nu - øh i starten blev man noget overrasket over det og man tænkt, når nu gider han nærmest ikke snakke med sig mere men jeg er faktisk blevet rigtigt glad for den facon.

**I: Hvad er det positive i det?**

B: Ja jeg kan bare godt - fordi han han - jeg synes at man kommer hurtigere ind til det det handler om – altså det som det virkeligt handler om - og så ikke så meget med ja og de - vi kan jo alle sammen putte en masse ord på der tager timevis at lire af ikke men man kommer nogen gange aldrig ind til det det virkelig handler om og det synes jeg at lederen er god til han er god til at tvinge en, altså man bliver tvunget til at sætte ord på det det så virkelig handler og det kan jeg god lide.

**I: Tvinger han dig ud i nogen situationer du ikke troede du skulle ud i - eller måske selv tænkte - altså fx som du kommer er det lederens facon den måde du kommer på i dag fordi du kender ham og du har selv dit eget løsningsforslag med du kommer ikke og siger hr. leder giv mig løsningen på det problem jeg står i - har du egentligt overtaget lederens spørgen - agerer du efter lederen**

B: Det kan egentligt godt være - det ved jeg ikke- måske -jamen

**I: Lederen fortæller ikke dig løsningen?**

B: Nej.

**I: Hvem kommer med løsningen?**

B: Det er mig.

**I: Og det er måske det nye da han kom?**

B: Ja.

**I: At man selv skulle finde løsningen**

B: Det synes jeg jo er dejligt ... altså jeg synes jo det er dejligt, selv fordi så får man man får selv lov at tage at have ansvaret for, hvordan ens verden, skal være og hvis man nu ikke selv synes, den er helt så har man jo også muligheden for at lave om og man har muligheden for at komme og sige at sådan kunne jeg godt tænkte mig, at det var mig, jeg kan jo bedre forstille mig, hvordan løsningen kan være end lederen kan for han sidder her oppe og jeg står nede midt i det igos og det er også mig, der kan fornemme hvor .....øh ja hvor dårligt min kollega har det eller hvor syg hun er eller hvor meget hun

trænger til mig, at jeg er der - det er både sagt og fornemmet igos man tænker nu prøver vi altså at gøre et og andet.

**I: det der gør ham til en god leder er at han går langt ind i dine tankebaner og følger dem**

B: Ja men egentlig også at man får egentlig..... han synes det er dejligt når man kommer med et løsningsforslag altså man.. det føler jeg at man bliver også krediteret for det altså at han - hvor han siger det er sgu dejligt nok -det kunne du selv finde ud af altså et og andet sted så man ikke føler - nu er hun træls igen og hun kommer også altid eller man egentlig også får opbakning til at man selv må tage ansvaret for nogen ting, han er også nogen gange mødeleder ned ved os og der kan jeg også enorm godt lide han der er flere der ikke kan lide den der.

**I: Hvad er det negative? Hvad er det man ikke kan lide ved den? Er det til at sætte ord på det?**

B: Jamen det er nok fordi folk .... øh altså ... nogen har et enormt behov for at blive hørt og altså der er også meget socialt klap på ryggen mange gange, altså det er der på sådan en arbejdsplads ikke og hvis man sidder til et møde og en siger jeg synes egentligt sådan sådan sådan, så er jeg jo sådan som person, at hvis jeg synes det samme, så holder jeg jo bare min mund, fordi det er jo sagt ikke og så kan de komme dem der ikke synes om det eller synes noget anderledes, så synes jeg de skal sige noget øh der er meget måske også fordi der er mange kvinder, så er der mange der behov for, jeg synes faktisk også det samme som hende og jeg synes faktisk også det samme hende og der er lederen god til at sige , jamen det har vi hørt, så er der nogen der har noget nyt eller så er vi videre ah det er der mange....det er det jeg høre ....at det synes folk er træls at de ikke får lov at sige det.

**I: Vil du betegne det som lidt provokerende altså?**

B: Det kan det godt være for nogen – Ja.....jeg har jo været i det private erhvervsliv - jeg har været indenfor forsikringsbranchen, så jeg har været vant til at komme til de der møder ikke, hvor chefer kom ind og sagde sådan og sådan skal det være - værsgo gå hjem og arbejde videre med det og så kunne vi hyle og skringe og bande hele vejen hjem i bilen, det blev bare ikke anderledes.

**I: Hvad er modsætningen til det:**

B: Fordi der er lederen mere.

**I: Er han som leder en modsætning til det du kender ved det private erhvervsliv?**

B: Jamen det er han, fordi man altså jeg synes, jeg har mere indflydelse på min hverdag her og selv om lederen har den der måske kontante facon ..så ved jeg at jeg kan gå ind og foreslå nogen ting og jeg kan spørge jeg kan vende nogen ting med ham og ved at han siger enten ja eller nej hvordan det nu kan lade sig gøre ikke øh jeg ved at jeg har muligheden - for at ændre ting som jeg måske ikke synes jeg havde den gang men hvor jeg måske bare sådan er jeg måske også bare som person, jeg gider heller ikke høre på

alt det der, når jeg har hørt en mening, behøves jeg ikke at høre at 10 andre har den samme, altså på den måde harmonier vi måske bare godt sammen.

**I: Oplevede du at du selv skulle finde svar og løsninger på din kompetenceudvikling?**

B: Ja det har jeg fint med,

**I: Blev du bragt i en situation, hvor du lærte noget nyt?**

B: Det synes jeg måske ikke.....det ved jeg egentligt ikke.

**I: Oplevede du at lederen var tilpas involveret og engageret?**

B: Ja.

**I: Var der noget undervejs i samtalen, der forstyrrede din mening eller synspunkter?**

B: Nej det synes jeg ikke – nej det synes jeg ikke - jeg synes jeg blev taget alvorligt.

**I: Når du i samtalen oplever at ideer, holdninger eller sandheder låser sig fast – overvejer du så at stille forstyrrende eller hvorfor spørgsmål til dig selv? Eller bliver svært på en eller anden måde?**

B: Ja det tror jeg da man gør .....men ikke noget jeg oplevede i dag.

**I: Fik du undervejs i samtalen sammen med lederen ny indsigt eller nye ideer til din kompetenceudvikling for dig?**

B: Nej det synes jeg ikke.

**I: Nu snakkede vi om den faste stilling eller hvis du skulle fastansættes så skulle du måske over i normalklassen er der så noget du skal udvikle for at komme der over?**

B: Der er nogen ting, jeg skal ligesom måske genopfriske, men det er jeg bare, men det er bare så vidt, det er svært for mig egentlig, at gøre noget ved det nu, fordi der er forskel på om man skal ned at have en 4. Klasse eller op og have en 8. Klasse, det er to meget vidt forskellige ting, man kan egentlig ikke gøre noget ikke ret meget inden man står og ved hvad det er for nogen børn man skal ned at have med at gøre- det er ikke sådan skræmmende for mig.

**I: Er er ikke et og andet der ligesom sagde til dig at hvis du skal blive i ok-klassen skal jeg gøre et og andet for ligesom at have nogen kompetencer der var mere fokuseret på det?**

B: Nej nej.

**I: Vi skal ud i de 3 punkter du have med til samtalen i dag. Der var en der fyldte det var timerne? Føler du at I fik lavet en tydelig konklusion på det eller handling planer for det?**

B: Jamen det synes jeg eller jeg synes lederen hjalp mig med for man går selvfølgelig inde i hovedet og tænker over hvad skal man ..... altså en løsningsmodel igos men når man sådan ligesom altså når lederen siger hvad er det du vil sige hvad er det så du vil sige når du skal snakke med XXX det synes jeg var dejligt ligesom at få et overblik over det og at vi ligesom aftalte, at så tager du en samtale med ham, og så ser vi på det og hvad enden bliver på det så vi ligesom ved skal går jeg det og så går vi sådan og sådan .

**I: Du står lidt i et dilemma og du er lidt ledelsen forlænget arm der skal ned og justere på nogen arbejdsmæssig forhold**

B: Jamen det er jo ikke, Jeg ser det ikke som ledelsens forlænget arm, for jeg ser det ledelsen er jo lidt ligeglad med om det mig eller xxx der tager timerne altså, men men det er jo dejligt, at jeg synes jo også det er skønnere, at jeg selv kan få lov til at gå hen at snakke med xxx end xxx bliver kaldt ind til lederen og lederen siger at B har forslået at ....for der simpelthen blive så mange skævvridninger og hvorfor har hun sagt sige det og hvad er nu det og er jeg nu ikke god nok eller altså der kan blive så mange misforståelser, hvor det er meget skønnere at man selv kan sætte sig med den kollega og sige sådan sådan og sådan, har jeg dette og jeg har tænkt sådan og sådan på den måde synes jeg det var skønnere.

**I: Vi vil egentlig også spørge om det var en god samtale I havde i dag?**

B: ja det synes jeg det var.

**I: Hvad har været mest lærerige ved samtalen?**

B: jamen Jeg synes egentlig, lige det at han..... Ja det gør man jo måske nok nogen gange når man skal ind til en anden.... men jeg vil nok ikke skrive punkter op, hvis jeg skulle ind og snakke med en kollega .... Jeg ville ikke have skrevet punkterne op på den måde men et og andet sted kan jeg godt se det er ikke sikkert at jeg tager seddel med ind og læser men det er en rigtigt god måde ligge at få hvis man fx skal til en jobsamtale eller hvis man skal til et eller andet for så forbereder man sig, sådan lidt mere grundigt men det er jeg kan lige snakke med ham i et frikvarter eller et og andet øh men der er det også godt at få ..... Ja så er hjernen klare på det ja nemlig.

**I: Er det så noget du kan bruge videre i din kompetenceudvikling er det noget du kan tage med dig nogen steder hen du har oplevet med at skrive på tavlen.**

B: det gør jeg ja det gør vi jo på andre områder i hvert fald.

**I : Hvis du sådan skal kigge på mus-samtalen som ide eller kontekst kalder vi dette uhm hvad du tænker du så hvad tænker du i forhold til denne samtale har de sin berettigelse har mus-samtalen sin berettigelse?**

B: Ja altså det kommer meget an på, hvordan altså på, hvem der holder dem i mit tidligere arbejde, der synes jeg ikke, de havde, fordi der synes jeg, vi skulle sidde og udvikling og der var ikke, vi kunne ikke rigtigt komme på nogen kurser, vi kunne ikke dit og dat nej du kan sætte dig på din stol, ligesom du plejer og så kan du få det samme i løn og så kan du gøre de samme ting, så det et eneste måske der er bliver nogen ekstra opgave du skal lave, sådan altså sådan tror jeg der var mange af os kontorpiger der følte, der var ikke meget udvikling i det nogen steder ( griner) altså man kunne godt brumme lidt, men der skete egentlig ikke rigtigt noget.

**I: Men bortset fra erhverv så er det stadigvæk mus samtaler hvad er så forskellen på den i erhvervslivet og den i dag?**

B: Jamen det er fordi jeg synes de gange jeg har været til - nu har jeg nok været det 2 eller 3 gange her ..... på xxxskolen.

...jeg synes et eller andet sted at ...jeg synes at de bliver mere personlige ...det er ikke kun udviklingsbaseret, men at man faktisk også kan få lov at sige at såen og såen er mine arbejdsdage lige nu og det er smadder godt eller det er rigtigt ...det kan jeg slet ikke have med at gøre.. eller jeg synes ...eller man egentlig også..og det tror jeg at der er mange der også siger.. jeg skal snart til medarbejdersamtale.

Udviklingsbaseret..... det er smadder godt eller ..... noget jeg ikke kan have med at gøre, jeg synes at men egentlig også øh .øh det tror jeg faktisk der er mange, der også der siger ,jeg skal snart til mus og så tager jeg nogen ting med der, som egentligt måske ikke er store problemer, men man har brug for at komme af med eller og det synes jeg er dejligt for man har ligesom det er det der med at man skal ind til ledelsen, så ringer telefoner dit og dat, hvis man ikke lige har aftalt en tid og her ved man at man har tiden og man må gerne have lov at sige nogen ting ikke, det er ligesom indenfor disse her fire vægge , det foregår, det synes jeg er dejligt.

**I: Så du blev egentligt sådan tilpas forstyrret af lederen på en positiv måde?**

B: Ja for mig er det en dialog .....altså,

Slutter interviewet og takker af.

Transskription v. Tine Meyer, 23.11.08

## **Transskribering af forskningsinterview med lederen efter MUS-samtale 2 med medarbejder B.**

**I: Havde du gjort dig nogen tanker før du gik her ind for hvad MUS-samtalen skulle gå ud på?**

L: Hun havde noget andet på programmet, da hun kom.

**I: Havde hun noget andet?**

L: Ja det var meget vigtigt for hende med hensyn... til den situation hun var i lige nu.. med de 3 steder .. det var det hun valgte at tage udgangspunkt i det, hun godt vil snakke om.

**I: Det var noget andet?**

L: Det var ikke det hun havde skrevet jo.

**I: Var det ikke et af punkterne?**

L: Nej.

**I: Altså de 3 punkter - det var ansættelse, fremtid .....**

L: og hvordan vi så hende.

**I: Ja og forventninger til hende?**

L: Ja forventninger til hende.

**I: Og så var der det 3.**

L: Ja det skal jeg lige ind og kigge så.

**I: Det kan vi bare få .....**

**I: Det var noget med at hun synes havde mange .....** spredte.

L: Ja men det var ikke på hendes liste.

**I: Nej**

L: Nej det var slet ikke på listen.

Lederen henter medarbejder B's seddel over punkter til samtalen

**I: Dvs at du faktisk er nødt til at gå ind og stille afklarende spørgsmål**

L: Ja i forhold til starten.

**I: Ja**

L: Ja jeg har et andet billede.

**I: Sådan husker jeg det egentlig også**

L: Jeg sidder med et helt andet billede og jeg kunne mærke på hende, at det var meget vigtigt at få det afklaret i forhold til.....hun kunne ikke være 3 steder.

**I: Du beder hende også om at prioriter**

L: Ja jeg spørger hende også om det er det her, vi skal snakke om.

**I: Så det er hende der får lov at .....**

L: Ja det er hende der får lov til at bestemme hvad MUS-samtalen skal indeholde.

B.: Men det viser bare ....at når man har flyttet et møde .....hvad der så kommer op..... på et andet tidspunkt.

**I: Ja så er det noget andet der fylder**

L: Så er det ikke lige meget hvornår man holder - altså hvis man lige har startet skoleåret og holder en MUS så kører det nok rigtigt godt.

**I: griner**

L: Der er større chance for det igo's heller lige til sommerferien.

**I: Lige præcis i denne her leder hvad vil så være et tilfredsstillende for dig som leder -et tilfredsstillende resultat lige præcis?**

L: Lige præcis for hende her, var at hun kunne gå ud og løse den situation hun er i lige nu ... det var sådan set det vigtigste.

**I: Vil det slå tilbage på dig på et tidspunkt - i en eller anden form?**

L: Neej det er mere hendes trivsel - hun trives ikke med at være 3 steder -det synes hun -det er det jeg hører- hun giver udtryk for...så for mig er at hun får lavet det møde - og at de gør det i morgen - og så glæder jeg mig til at høre hvordan det går fredag.

**I: Så du hjælper hende faktisk med at ligge en strategi og ligge en plan i verden?**

L: Ja det er hvad jeg forsøger der - Ja at samle hendes tanker i forhold til dette møde, det var det, jeg tænke, at det var det, der var nødvendigt i denne samtale.

**I:GJorde du dig nogen overvejelser for at sikre dig at I i starten hvad den samme forståelse af samtalen**

L: Ja det var at gentage hendes ord - også høre til, om det var sådan, det var, jeg brugte meget parafrase i starten- uhm og så lod jeg hende snakke.

**I: Var der nogen tidspunkter hvor du havde svært ved at finde ud af hvad hun egentligt mente i dialogen?**

L: Det var kun lige i starten.

**I: Ja.**

L: Fordi jeg var bundet op af den tekst her og så var det andet der kom frem og så kunne jeg mærke -føjte jeg at det var det, vi skulle snakke om.

**I: Gjorde du dig nogen overvejelser over hvordan du skulle stille spørgsmålene til medarbejderen?**

L: Ja det gjorde jeg de skulle ikke være styrende på nogen måde i forhold til retning at ...det var hende der skulle komme frem med det- hvad det var og undervejs hører til om hun var med på planen.....noget I ikke kan se ved samtalen er at xxx er en fantastisk person så der er ikke noget problem med at tage en samtale med ham ...ja det spørger jeg også til men det burde jeg ikke- have spurgt til for det er der ingen problemer i forhold til det.

**I: Det kan vi også godt mærke vi kan godt mærke at det er uproblematisk det hele?**

L: Ja fuldstændigt

**I: Ja**

L: Hun skal bare have taget sig sammen og så få taget den samtale ja.

**I: Du siger at hun bare skal have taget sig sammen er det fordi du tænker at hun skulle have gjort det for lang tid siden?**

L: ja ..... hun skulle bare have haft --- følt jeg kunne have klaret det der.

**I: Er det vigtigt for dig at holde hende fast i at hun også får det gjort?**

L: Ja.

**I: Hvordan sikre du dig det?**

L: Med en opfølgende samtale på gangen.

**I: Opfølgende samtaler på gangen – altså det tilfældige møde?**

L: På mandag...fuldstændig.

**I: Ja hvor du lige møder hende så spørger du til hende?**

L: Ja så spørger jeg i forhold til det.....fik I styr på det.....ikke lige sådan.

**I: Ja**

L: Hvordan gik det møde.

**I: Så det er ikke tilfældigt for dig**

L: Overhovedet ikke.....for hende er det tilfældigt.

**I: Gør du meget brug af det leder? Har det en god effekt?**

L: Ja..... det bruger jeg hver eneste gang .... det har en kanon effekt i forhold til den effekt jeg gerne vil have ..... som leder det skal være i min virksomhed, så er det bare ikke noget der smides ud i luften.

**I: Nej hvad er modsætningen til de her - hvad var det du kaldte det –gangsamtaler?**

L: og en mus- samtale eller hvad?



**I: nej altså det I får clearet af på mandag når I mødes tilfældigt på gangen. Det kalder vi en gang samtale.**

L: Umh jo ja.

**I: Hvad er kontrasten for en gang samtale- for dig?**

L: Det er vel en mus samtale.

**I: når okay**

**I: Det bliver det rituelle vi altid skal afvikle**

L: Ja tænker du på flere samtaler.

**I: Jamen i det hele taget hvad er en kontrast til det at vi lige får clearet af her ude?**

L: Nå ja det er lederen der er inde at undersøge der....det er ledelse der kommer ind de, det er jo lederen der træder i karakter og siger har I fået samlet op det, men det er på baggrund af hendes egen henvendelse

L: ja der er flere step i det der er også en ræson i de ????? sedler jeg har, at de finder også ud af, at de er nødt til at gøre noget ellers lukker de ikke noget ud her inde, jeg ved at jeg følger jo op på det giver et andet forhold til dem, jo det gør også at de godt ved, hvis der er noget de ikke tør berører, berøre de det nok hellere ikke på sigt -igos det der ubevidste lag, man ikke kan røre ved det, tror jeg heller ikke at man skal røre en skid ved.

**I: så den der gang samtale er egentligt en formel samtale for din side?**

L: Ja fuldstændig

**I: Men uformel for medarbejderen?**

L: Det håber jeg den er.

**I: Så i det øjeblik en medarbejder bliver kaldt ind på dit kontor, så er det formel formel samtale for begge parter?**

L: uhha så er det en helt anden slags samtale?

**I: Så er det en helt anden type samtale? Hvad kunne det være for en type samtale?**

L: Hvis det er inde på mit kontor og jeg har indkaldt - så er det en tjenstlig samtale  
 Eller kan jeg sagtens tage den, lige meget hvor det e, hvis det er en snak mht undervisning og alle de andre ting.

**I: og det ved medarbejderne ?**

L: Det ved de godt, hvis der er en klage, så bemærker jeg det, har jeg hellere ikke nogen problemer med at kunne sige det, hvis vedkommende siger det er det også i orden, det kan vi sagtens.. der skal bare ikke lige være nogen rundt omkring, det kan også være at vi lige går en tur... så siger jeg vi skal lige gå en tur, så siger jeg det til vedkommende for så kommer jeg væk fra miljøet.

**I: Så du gør dig mange overvejelser både i spørgsmål og kontekst og sted og .....**

L: Tidspunkt på dagen også hvornår det skal gøres.

**I: Hvad tænker du over ved tidspunkt**

L: Hvis det er en klage der kommer så gør jeg det ikke lige om morgen (griner).

**I: Nej okay**

L: ah ha så siger jeg vil godt lige så finder jeg vedkommende på et eller andet tidspunkt sidst på dagen, hvis jeg ikke finder vedkommende, så ringer jeg hjem til vedkommende.

**I: Det vil du godt gøre på telefon?**

L: Ja det har jeg ingen problemer med.

**I: I har aftale tidspunkt**

L: Ja ha.

**I: Men ikke når....**

L: Det kan jeg sagtens sig, det er ingen problem... det er allerbedst, det er det bedste resultat jeg får ud af de, det andet får man ikke noget ud af.

Jeg undgår at sige det om morgen, der siger jeg det ikke og så forsøger jeg at fange vedkommende inden vedkommende tager hjem, men det er ikke sikkert jeg når vedkommende, så har jeg intet problem med at ringe hjem og det har jeg også aftalt med dem, hvis det er....det har jeg sagt åben til alle, hvis der er noget så jeg forsøger selvfølgelig at fange sidst, hvis det ikke kan lade sig gøre, det ved de også det er jo ikke sikkert jeg kan fysisk så kunne de nogen gange er det umuligt hvis de går ud af den anden dør.

**I: Ringer du også nogen gange til dem udover der er en klager eller er det kun når der er en klage?**

L: også det modsatte, også positivt, hvis forældrene er glade for et og andet.... helt klart.

**I: Så du bruger mediet på mange måder?**

L: Ja..... også hvis de være opmærksom på en anden person, som jeg ikke har noget at snakke med dem om.

**I: Ja så er du nødt til det**

L:Ja jeg synes lige at han eller hun ikke har det så godt vedkommende, virker lidt deprimeret, sådan som jeg lige har haft en samtale med en omkring, hvor den eneste glæde vedkommende har, er at være sammen med sine børnebørn, så har jeg snakket med en der var tæt på ham i forhold til det.

**I: Lige hold lidt øje**

L: Ja .....vi er for at hjælpe hinanden

**I: Ja**

L: Vi er her for at hjælpe hinanden.

**I: Ja det er jo det**

B ja og det er det de gerne skal opleve, jo det er jo ikke for at spanke dem overhovedet.

**I: Vi kom hvis ud af en tangent**

**I: Hvis du nu havde været uenig med hende i hendes egen løsningsforslag hvordan griber du det an?**

L: uhm jeg var også uenig, på jeg synes der manglede nogen ting, det forsøgte jeg også at spejle op til slut, det var jo at barnet kunne være med i mange af tingene.... det viste jo bare hvor langt barnet var kommet, men også hvor langt de var kommet.

**I: Ham den nye**

L: Ham den nye.

**I: Ja**

L: Ja i forhold til den.

**I: Hvor hun ikke tænker ham så meget ind?**

L: Nej det tror ikke hun tænkt i forhold, hun tænkte ikke koblingen på ham, hun var ind omkring ganske kort, som et løsningsforslag til dem.

**I: Den holdt du lige fast i**

L: Ja den holdt jeg lige fast i, jeg spolede tilbage, fordi hun sagde på et tidspunkt.

**I: Og det havde du på tavlen visuelt så du huskede det.**

L: Ja ja i forhold til et løsningsredskab til det der var ja.

**I: Derfor har du så egentlig også været optaget af at finde bestemte løsninger?**

L: Ja.

**I: Hvad med overvejelser omkring at holde dig i passende afstand af samtalen?**

L: Det synes jeg B lagde rimeligt godt op til, det synes jeg faktisk, der var ikke noget i forhold til det, der på nogen måde generet mig, i hvert fald umiddelbart tror jeg heller ikke der var noget der generet hende.

**I: Så du var tilpas involveret og engageret synes du?**

L: Ja og forsøgte at udvise en tilbagelænet ro (kropssprog) ...samtidig ved at bare sige..... bare fortæl ..... det var så også noget jeg havde tænkt på inden,

**I: Ja**

L: Ja i forhold til overvejelser inden – det var kropssproget,

**I: Det var også sjovt at sidde og iagttage lederen og nu er du jo en sej.....en vi kan bokse op imod og sådan et modspil er lidt dejligt så derfor hvis jeg nu siger til dig at jeg oplevede dig i to roller i dag hvad tænker jeg så på?**

L: som coach og leder i samtalen det gjorde du da jeg begyndte at give en masse skitser op en masse løsninger... der kom lederen ..... nu skal vi lige have styr på det her,

**I: Næ jeg synes det var meget coachen men jeg synes et sted hvor du blev især leder og tydelig**

L: Det var da hun spurgte til hendes..... var det det du tænkte ....

**I: Ja hendes fremtid**

L: Ja ja fremtid..... ja i forhold til det, det var en leder, der skulle give en tilbagemelding på det, så det var klart der kom et lederspejl der kommer der.

**I: Ja hvorfor går du ikke ind og coacher hende lidt – for hun er stadig væk søgende og ledende efter noget bekræftende på behold mig så ikke dig kan vi bruge hvad er det for nogle overvejelser**

L: Jo Ja der er tiden for mig , der lukker jeg, jeg har fået det jeg gerne vil have i forhold til det, der var klar for den samtale, det andet er noget vi skal snakke om på et andet tidspunkt, der ser jeg mere det er noget jeg skal gøre til marts og så jeg kan ikke nå det, det kan ikke lade sig gøre, der prioriterer jeg min tid selv i forhold til ..... jeg er umærket klar over at hende der sidder der, ligesom alle mulige andre, gerne vil have en bekræftelse,, der er ikke noget bedre, det giver ro helt ind, men det kan jeg bare ikke give og vil aldrig give det.

**I: For du ved jo ikke?**

L: Nej jeg kan jo ikke love noget ,som ikke er der, det er sådan det er, det kan jeg til marts ,så kan jeg sige hvordan status er.

**I: Men det var tydelige roller - interessant**

L: Men hun lagde selv op til det, det switchet nu vil jeg gerne høre hvad .

**I: Lige et switch en kontekstmarkør**

**I: Hun kunne godt have spurgt på en anden måde**

L: Sagtens

**Takker og slutter interviewet.**

Transskription v. Tine Meyer, 19.11.08

## Bilag 2.2: Meningskondensering af forskningsinterview

### Meningskondensering af forskningsinterview med medarbejder A efter MUS- samtale 1

#### Trin 2 & 3: De naturlige betydningsenheder og deres centrale temaer.

Naturlig betydningsenhed	Centralt tema
<p>1.</p> <p><i>Kvinde, 38 år, uddannet i 10 år og har arbejdet i "normalafdelingen" i 5 år, og kom så til at arbejde med OK-børn; observationsklassen med fysisk og psykiske handicappede. Har arbejdet med faglige svage, men arbejder nu kun med det her (observationsklassen). Er i øjeblikket ved at tage en coach-uddannelse mhp at få noget mere at rive i, så det hele ikke bare bliver trivielt.</i></p>	<p>1.</p> <p>Den 38-årige kvindelige medarbejder er læreruddannet og har 10 års anciennitet i folkeskolen med 5 års erfaring. I de sidste 5 år har hun arbejdet med faglige svage elever med fysisk og psykiske handicappede observationsklassen. Hun er ved at uddanne sig til coach.</p>
<p>2.</p> <p><i>Nej, det var jeg ikke. Jeg har faktisk tænkt på, at jeg kunne tænke mig noget mere specifikke spørgsmål; hvad forventer han eller af noget at han også giver udtryk for hvad der også kunne være interessant at følge med i, der ligesom lidt for frit slag, synes jeg.</i> <i>Ja, det ved jeg jo ikke om jeg gør og det vidste jeg også godt at jeg ikke fik svar på i dag. Det var ikke en forventning om at jeg kunne komme på det kursus eller ej, men .... Som sagt er det måske mere et samarbejde – tovejs – end det bare er mig der sidder og fortæller. <u>Ja</u>, det gjorde jeg, det synes jeg, at han gjorde, helt sikkert.</i></p>	<p>2. Konteksten – linære</p> <p>Medarbejderen oplever ikke en gensidig afklaring hos sig selv mht. MUS-samtalens indhold og er usikker på lederens forventninger til hende og indholdet i samtalen. Medarbejderen oplever at lederen interesseret går ind i hendes ønsker, men savner en to-vejskommunikation i samtalen.</p>
<p>3.</p> <p><i>Jamen ja, det ved jeg at det ikke kommer videre. Men jeg må da indrømme, at det kan da godt strejfe mig, men jeg forsikrer mig selv</i></p>	<p>3.</p> <p>Konteksten – kontekstafklarende</p> <p>Medarbejderen oplever en loyalitet og</p>

<p><i>at det kommer ikke videre. Men man ved jo ellers aldrig, hvad vi ellers kommer ind på af områder – og da er det vigtigt for mig at det er en samtale mellem os (leder og medarbejder) og de ting jeg ikke ønsker kommer videre – kommer heller ikke videre. Jeg stoler fuldt og fast på ham (lederen), det gør jeg. Ja, det kan man sikkert godt, men jeg er ikke interesseret i at snakke om hjemmefronten og personlige ting med ham, det har jeg ikke behov for, der har jeg andre steder at gå hen. Ja, lige til det punkt her, men der var jo mere....</i></p> <p><i>Jamen det var jo nok det her med at få givet udtryk for hvorfor jeg ikke vil være teamkoordinator mere og så det der med at jeg skal have noget udvikling, ellers går jeg i stå. Men det har jeg snakket med ham om før, og han ved godt det her. Og det oplevede jeg egentlig at det tog vi sidste gang, det behøver vi ikke tage nu, - og at vi var på bølgelængde – og jeg tror at han godt vidste at han ikke behøvede at spørge mig om jeg gerne vil have... det vidste han godt og så kunne han gå videre til noget mere konkret.</i></p>	<p>fortrolighed i MUS-samtalekonteksten. For medarbejderen indeholder MUS-samtalen en samtale om faglige udviklingsmuligheder og udfordringer – og ikke om det personlige privatliv. Et tilfredsstillende resultat af samtalen er at få givet udtryk for behovet for faglig udvikling og udfordring samt begrundelse herfor. Teamkoordinator-funktionen ses i lyset af ovenstående.</p>
<p>4.</p> <p><i>Ja, nok så nogenlunde vidste jeg. Ja, der var et tidspunkt det var nok til sidst hvor vi rundede af, hvor jeg ikke lige var med på med hvad han mente med "det der med på hvilket tidspunkt i samtalen var det godt, altså hvad der var godt. Ja, det synes jeg nok.</i></p>	<p>4.</p> <p>Ud fra medarbejderens kendskab til lederen oplever hun, at de har en nogenlunde samme forståelse af dialogen i samtalen. I afrundingen af samtalen opstår dog for hende en usikkerhed i lederspørgsmål om; hvad der var godt i samtalen.</p>
<p>5.</p> <p><i>Ja, ja, det er jo coaching. Jeg kan høre at han er i gang med den her uddannelse og er nogle gange, hvor jeg skal skubbe det lidt væk, fordi jeg selv er i gang (underforstået coach-uddannelse). Det skal jeg ikke tænke for meget over, så kan det godt bli` lidt ...hovsa! ....(tøven)... Ja, det tror jeg egentlig nok at han gør. I dag var det i hvert fald det der med at få et større overblik, men jeg føler mig ikke</i></p>	<p>5.</p> <p>Tanker og forestillinger bliver sat i system og dermed får medarbejderen større overblik, hvilket føles rart samt det at blive lyttet til, men får ikke nye ideer og muligheder.</p>

<p><i>skubbet nogle steder hen. Det var mere det jeg havde gjort mig nogle tanker om, men fik ting sat i system med et større overblik, men ikke at jeg blev flyttet nogle steder lige i dag. Ja, det synes jeg.</i></p> <p><i>Hvis han havde spurgt mig om det? .....(lang stilhed)..... Nej, jeg oplever at jeg bliver lyttet til og der bliver ikke sagt nej.</i></p> <p><i>Nej, slet ikke (har ikke oplevet provokerende spørgsmål).</i></p>	
<p>6.</p> <p><i>Nej, .....(pause)... nej, det synes jeg ikke. Jamen, det var nok det der med at når vi jo har hørt om hinandens kompetenceområder og få lagt strategi for det og at det så bliver en realitet, det synes jeg var ...</i></p>	<p>6.</p> <p>Strategi for samtalen og dermed realitet kan påvirke mening og synspunkter.</p>
<p>7.</p> <p><i>Vi fik den da rundet af eller den blev sat lidt i system, men nogen egentlig konklusion kom der ikke, for det var jo egentlig bare at jeg fik fortalt om hvad jeg går og laver, også var det at jeg sagde at jeg gerne vil gerne vil have inspiration udefra (kursus). Men jeg kunne så godt tænke mig hans konklusion på det her havde været; at du skal selvfølgelig have det her kursus! - Så jeg kan blive skubbet lidt videre, men det er så .... Det er så nyt at NN er vor leder, vi havde en anden leder og hans helt klare indstilling til det var, at hvis man skulle have dygtige og motiverede medarbejdere – så bare af sted på dem (kurserne), det var hans helt klare holdning, og det er jo fedt at vide at det er den måde man bli` modtaget på ellers går man jo ikke op og be`r om det kursus. Men som jeg husker er det ikke noget vi har drøftet specifikt (indsatsområde).</i></p> <p><i>Ja, - men grunden til at jeg sagde det der med luft og energi i hverdagen - som er en af de der overskrifter - det er jo, hvis nu jeg får det vendt sådan og får fortalt NN, at det vil give mig en</i></p>	<p>7.</p> <p>Samtalen bliver rundet af og sat i system, men en egentlig konklusion bliver ikke lavet mht til kursus og det videre forløb. Af tidligere erfaringer kunne medarbejderen have tænkt sig en klar udmeldning og grønt lys for kursus, det motiverer.</p> <p>Medarbejderen er bevidst om ledelsens visioner og imødekommer disse i forhold til egne ønsker og ledelsens indsatsområder.</p>

<p><i>masse luft og energi i hverdagen og udfordring, det er jo en af mine pinde, at jeg jo så tænker, at det vil passe meget godt ind, - og hvis jeg nu holder det op på ham og siger, at det vil gi` mig det, så kunne det jo godt være at vi kan finde ud af noget.</i></p>	
<p>8.</p> <p><i>Jeg synes, at det var en god samtale, men jeg synes ikke at det siger noget en god samtale – hvad er en god samtale? Den havde været bedre i hvert fald (hvis hun havde fået tilsagn om kurset). Det er det der med at det er mere specifikt - fordi ellers ja eller nej om det var en god samtale, det kan man jo ikke bruge til noget.</i></p> <p><i>Det er jo nok det der med at jeg føler at han har hørt hvad jeg siger og at han godt ved, hvad det er, at jeg gerne vil – fornemmer jeg på ham – det er jo også en del af det – at blive lyttet til</i></p>	<p>8.</p> <p>Medarbejderen oplever samtalen som en god samtale, men savner handleplaner og tilsagn om kursus. I en god samtale bliver der lyttet og lederen får dermed en viden om medarbejderens arbejdssituation og udviklingsønsker for fremtiden.</p>
<p>9.</p> <p><i>Ja, det skulle jo gerne udmunde i at jeg får det her kursus – det er meget lille og det er jo bare et lille område. Men det er det der med, at han hører hvor vigtigt det er for mig og være i udvikling, - og at der er mange områder, hvor jeg allerede synes at jeg allerede er i udvikling og det kører fint, - men jeg vil gerne have noget "udefra", det sagde jeg til ham flere gange for at udvikle mig yderligere – det er vigtigt for mig at han har hørt det; hvor vigtigt det er for mig at det er sådan det hænger sammen. Og det er selvfølgelig også derfor det er så vigtigt for mig at jeg får det her kursus fordi .. så er det ligesom om at han har hørt, hvad det er jeg sagde.</i></p> <p><i>Ja, ind i mellem synes , at det er, - fordi jeg tro nok måske .... Det kommer fuldstændig an på hvorhenne man er....lige på det tidspunkt, hvor man bli` hevet ind til den her samtale, hvor</i></p>	<p>9.</p> <p>En MUS-samtale har sin berettigelse, der hvor medarbejderen har behov for det i sin udvikling, ellers kan den tangere et ritual med uvæsentligt indhold og spild af tid. Samtalen gav medarbejderen overblik i italesættelsen af indhold med nøglebegreber.</p>



<p><i>noget er væsentligt og andet er uvæsentligt - så vil jeg hellere have at man kunne bestille tid til om en uge eller så snart som muligt, vil jeg gerne ind og have min medarbejdersamtale. Men det kan man så måske alligevel ved at sige "jeg har brug for at snakke med dig!". Samtalen sker en gang om året og efter behov, - men det er også det med om man lige får sig taget sammen til at få den der ekstra samtale.</i></p> <p><i>Mere end lige i dag, men jeg ved ikke om jeg vil gøre det. Men ideelt set tror jeg det vil være en god ide. Jeg fik da nogle nøglebegreber.</i></p>	
---	--

#### **4. trin: Stille spørgsmål til betydningsenhederne ud fra undersøgelsens specifikke formål.**

##### **Undersøgelsens specifikke formål for hovedspørgsmålskategori 1: På opdagelse og indfangning af konteksten i MUS-samtaleprocessen.**

##### **1. Hvilke spørgsmålstyper anvender lederen i afklaring af rammer og mål samt afdækning af emnet i MUS-samtalen?**

("Hvad siger dette udsagn mig om spørgsmålstype og kontekstafklaring?")

Medarbejderen oplever ikke en gensidig afklaring hos sig selv mht. MUS-samtalens indhold, og hun er usikker på lederens forventninger til hende og indholdet i samtalen, og udtrykker: *at jeg kunne tænke mig noget mere specifikke spørgsmål; hvad forventer han eller af noget at han også giver udtryk for hvad der også kunne være interessant at følge med i, der ligesom lidt for frit slag, synes jeg.* Medarbejderen oplever at lederen interesseret går ind i hendes ønsker, men savner en to-vejskommunikation i samtalen og ytrer: *end det bare er mig der sidder og fortæller.*

Medarbejderen oplever en loyalitet og fortrolighed i MUS-samtalekonteksten. For medarbejderen indeholder MUS-samtalen en samtale om faglige udviklingsmuligheder og udfordringer – og ikke om det personlige privatliv. Et tilfredsstillende resultat af samtalen er at få givet udtryk for behovet for faglig udvikling og udfordring samt begrundelse herfor. Teamkoordinator-funktionen ses i lyset af ovenstående og hun siger: *Jamen det var jo nok det her med at få givet udtryk for hvorfor jeg ikke vil være teamkoordinator mere og så det der med at jeg skal have noget udvikling, ellers går jeg i stå..*

**Undersøgelsens specifikke formål for hovedspørgsmålskategori 2: På opdagelse og indfangning af cirkularitet – mønstre og sammenhænge – herunder autopoiese, domæner, neutralitet, sprog & anerkendelse i MUS-samtaleprocessen.**

**2. Hvilke spørgsmålstyper anvender lederen i sin undersøgelse af cirkularitet – mønstre og sammenhænge?**

(”Hvad siger dette udsagn mig om spørgsmålstyper, cirkularitet – mønstre & sammenhænge?”).

Ud fra medarbejderens kendskab til lederen og lederens kendskab til medarbejderen oplever hun, at de har en nogenlunde samme forståelse af dialogen i samtalen. I afrundingen af samtalen opstår dog for hende en usikkerhed i lederspørgsmål om; hvad der var godt i samtalen, og hun ytrer: *Ja, der var et tidspunkt det var nok til sidst hvor vi rundede af, hvor jeg ikke lige var med på med hvad han mente med det der med på hvilket tidspunkt i samtalen var det godt, altså hvad der var godt.*

**Undersøgelsens specifikke formål for hovedspørgsmålskategori 3: På opdagelse og indfangning af læring i forhold til nye ideer, muligheder og perspektiver i MUS-samtaleprocessen.**

**3. Hvilke spørgsmålstyper anvender lederen i det at skabe nye ideer, muligheder og perspektiver i forhold til MUS-samtalen?**

(”Hvad siger dette udsagn mig om spørgsmålstyper, læring og læreprocesser?”).

Tanker og forestillinger bliver sat i system og dermed får medarbejderen større overblik, hvilket føles rart, samt det at blive lyttet til, men får ikke nye ideer og muligheder, hvilket ytres i flg. udsagn: *I dag var det i hvert fald det der med at få et større overblik, men jeg føler mig ikke skubbet nogle steder hen. Det var mere det jeg havde gjort mig nogle tanker om, men fik ting sat i system med et større overblik, men ikke at jeg blev flyttet nogle steder lige i dag.* Både medarbejderen og lederen er i gang med en coachuddannelse, hvilket kan skinne igennem i spørgsmålene og samtalen, og medarbejderen siger: *Ja, ja, det er jo coaching. Jeg kan høre at han er i gang med den her uddannelse og er nogle gange, hvor jeg skal skubbe det lidt væk, fordi jeg selv er i gang (underforstået coach-uddannelse). Det skal jeg ikke tænke for meget over, så kan det godt bli` lidt ...hovsa!*

Undervejs i samtalen oplever medarbejderen at noget forstyrrer hendes mening og synspunkter og siger: *Jamen, det var nok det der med at når vi jo har hørt om hinandens kompetenceområder og få lagt strategi for det og at det så bliver en realitet.* Strategi for samtalen og dermed realitet kan påvirke mening og synspunkter.

**Undersøgelsens specifikke formål for hovedspørgsmålskategori 4: På opdagelse og indfangning af nye handlemuligheder og evaluering mhp læring i forhold til MUS-samtalen og processen.**

#### 4. Hvilke spørgsmålstyper anvender lederen i forbindelse med aftale- og opfølgingsdelen samt i den evaluerende og lærende del?

(”Hvad siger dette udsagn mig om spørgsmålstyper og læring i forhold til MUS-samtalen og processen?”).

Samtalen bliver rundet af og sat i system, men en egentlig konklusion bliver ikke lavet mht til kursus og det videre forløb, og hun oplever det således: *men nogen egentlig konklusion kom der ikke, for det var jo egentlig bare at jeg fik fortalt om hvad jeg går og laver, også var det at jeg sagde at jeg gerne vil have inspiration udefra (kursus)*. Af tidligere erfaringer kunne medarbejderen have tænkt sig en klar udmelding fra lederen og grønt lys for kursus, det motiverer og siger: *Men jeg kunne så godt tænke mig hans konklusion på det her havde været; at du skal selvfølgelig have det her kursus! - Så jeg kan blive skubbet lidt videre*. Medarbejderen er bevidst om ledelsens visioner og imødekommer disse i forhold til egne ønsker og ledelsens indsatsområder og siger: *grunden til at jeg sagde det der med luft og energi i hverdagen - som er en af de der overskrifter - det er jo, hvis nu jeg får det vendt sådan og får fortalt NN, at det vil give mig en masse luft og energi i hverdagen og udfordring, det er jo en af mine pinde, at jeg jo så tænker, at det vil passe meget godt ind*.

Medarbejderen oplever samtalen som en god samtale, men savner handleplaner og tilsagn om kursus. I en god samtale bliver der lyttet og lederen får dermed en viden om medarbejderens arbejdssituation og udviklingsønsker for fremtiden, og hun fremhæver: *at jeg føler at han har hørt hvad jeg siger og at han godt ved, hvad det er, at jeg gerne vil – fornemmer jeg på ham – det er jo også en del af det – at blive lyttet til*.

En MUS-samtale har sin berettigelse, der hvor medarbejderen har behov for det i sin udvikling, ellers kan den tangere et ritual med uvæsentligt indhold og spild af tid, og hun udtrykker: *Det kommer fuldstændig an på hvorhenne man er....lige på det tidspunkt, hvor man bli` hevet ind til den her samtale, hvor noget er væsentligt og andet er uvæsentligt - så vil jeg hellere have at man kunne bestille tid til om en uge eller så snart som muligt, vil jeg gerne ind og have min medarbejdersamtale*. Samtalen gav medarbejderen overblik i italesættelsen af indhold med nøglebegreber.

### 5. Trin: De væsentlige temaer i interviewet som helhed knyttet sammen i et deskriptivt udsagn.

#### Indfangning af konteksten i MUS-samtaleprocessen.

Medarbejderen oplever ikke en gensidig afklaring hos sig selv mht. MUS-samtalens indhold, og hun er usikker på lederens forventninger til hende og indholdet i samtalen, og udtrykker: *at jeg kunne tænke mig noget mere specifikke spørgsmål; hvad forventer han eller af noget at han også giver udtryk for hvad der også kunne være interessant at følge med i, der ligesom lidt for frit slag, synes jeg*. Medarbejderen oplever at lederen interesseret går ind i

hendes ønsker, men savner en to-vejskommunikation i samtalen og ytrer: *end det bare er mig der sidder og fortæller.*

Medarbejderen oplever en loyalitet og fortrolighed i MUS-samtalekonteksten. For medarbejderen indeholder MUS-samtalen en samtale om faglige udviklingsmuligheder og udfordringer – og ikke om det personlige privatliv. Et tilfredsstillende resultat af samtalen er at få givet udtryk for behovet for faglig udvikling og udfordring samt begrundelse herfor. Teamkoordinator-funktionen ses i lyset af ovenstående og hun siger: *Jamen det var jo nok det her med at få givet udtryk for hvorfor jeg ikke vil være teamkoordinator mere og så det der med at jeg skal have noget udvikling, ellers går jeg i stå..*

### **Indfangning af cirkularitet – mønstre og sammenhænge – herunder autopoise, domæner, neutralitet, sprog & anerkendelse i MUS-samtaleprocessen.**

Ud fra medarbejderens kendskab til lederen og lederens kendskab til medarbejderen oplever hun, at de har en nogenlunde samme forståelse af dialogen i samtalen. I afrundingen af samtalen opstår dog for hende en usikkerhed i lederspørgsmål om; hvad der var godt i samtalen, og hun ytrer: *Ja, der var et tidspunkt det var nok til sidst hvor vi rundede af, hvor jeg ikke lige var med på med hvad han mente med det der med på hvilket tidspunkt i samtalen var det godt, altså hvad der var godt.*

### **Indfangning af læring i forhold til nye ideer, muligheder og perspektiver i MUS-samtaleprocessen.**

Tanker og forestillinger bliver sat i system og dermed får medarbejderen større overblik, hvilket føles rart, samt det at blive lyttet til, men får ikke nye ideer og muligheder, hvilket ytres i flg. udsagn: *I dag var det i hvert fald det der med at få et større overblik, men jeg føler mig ikke skubbet nogle steder hen. Det var mere det jeg havde gjort mig nogle tanker om, men fik ting sat i system med et større overblik, men ikke at jeg blev flyttet nogle steder lige i dag. Både medarbejderen og lederen er i gang med en coachuddannelse, hvilket kan skinne igennem i spørgsmålene og samtalen, og medarbejderen siger: *Ja, ja, det er jo coaching. Jeg kan høre at han er i gang med den her uddannelse og er nogle gange, hvor jeg skal skubbe det lidt væk, fordi jeg selv er i gang (underforstået coach-uddannelse). Det skal jeg ikke tænke for meget over, så kan det godt bli` lidt ...hovsa!**

Undervejs i samtalen oplever medarbejderen at noget forstyrrer hendes mening og synspunkter og siger: *Jamen, det var nok det der med at når vi jo har hørt om hinandens kompetenceområder og få lagt strategi for det og at det så bliver en realitet. Strategi for samtalen og dermed realitet kan påvirke mening og synspunkter.*

### **Indfangning af nye handlemuligheder og evaluering mhp læring i forhold til MUS-samtalen og processen.**

Samtalen bliver rundet af og sat i system, men en egentlig konklusion bliver ikke lavet mht til kursus og det videre forløb, og hun oplever det således: *men nogen egentlig konklusion kom der ikke, for det var jo egentlig bare at jeg fik fortalt om hvad jeg går og laver, også var det at jeg sagde at jeg gerne vil gerne vil have inspiration udefra (kursus)*. Af tidligere erfaringer kunne medarbejderen have tænkt sig en klar udmelding fra lederen og grønt lys for kursus, det motiverer og siger: *Men jeg kunne så godt tænke mig hans konklusion på det her havde været; at du skal selvfølgelig have det her kursus! - Så jeg kan blive skubbet lidt videre*. Medarbejderen er bevidst om ledelsens visioner og imødekommer disse i forhold til egne ønsker og ledelsens indsatsområder og siger: *grunden til at jeg sagde det der med luft og energi i hverdagen - som er en af de der overskrifter - det er jo, hvis nu jeg får det vendt sådan og får fortalt NN, at det vil give mig en masse luft og energi i hverdagen og udfordring, det er jo en af mine pinde, at jeg jo så tænker, at det vil passe meget godt ind*.

Medarbejderen oplever samtalen som en god samtale, men savner handleplaner og tilsagn om kursus. I en god samtale bliver der lyttet og lederen får dermed en viden om medarbejderens arbejdssituation og udviklingsønsker for fremtiden, og hun fremhæver: *at jeg føler at han har hørt hvad jeg siger og at han godt ved, hvad det er, at jeg gerne vil – fornemmer jeg på ham – det er jo også en del af det – at blive lyttet til*.

En MUS-samtale har sin berettigelse, der hvor medarbejderen har behov for det i sin udvikling, ellers kan den tangere et ritual med uvæsentligt indhold og spild af tid, og hun udtrykker: *Det kommer fuldstændig an på hvorhenne man er....lige på det tidspunkt, hvor man bli` hevet ind til den her samtale, hvor noget er væsentligt og andet er uvæsentligt - så vil jeg hellere have at man kunne bestille tid til om en uge eller så snart som muligt, vil jeg gerne ind og have min medarbejdersamtale*. Samtalen gav medarbejderen overblik i italesættelsen af indhold med nøglebegreber, udtrykker hun i forhold til spørgsmålet om hun fik nye indsigter eller ideer.

## Meningskondensering af forskningsinterview med Lederen efter MUS- samtale 1 med medarbejder A

### Trin 2 & 3: De naturlige betydningsenheder og deres centrale temaer.

Naturlig betydningsenhed	Centralt tema
<p>1.</p> <p><i>Ja, det gjorde jeg i forbindelse med det emne hun har valgt, som var et lidt svært valg at få fat i i samtalen og i tankerne. Den (hendes seddel) havde jeg fået nu her til morgen. Ja, det var en jeg havde bedt om, så jeg er lidt forberedt mentalt. Men jeg ved ikke hvad der ligger bag stikordene! Ja, i stikordsform, så det ikke tager for lang tid, - tidligere skulle de udfylde flere skemaer, men nu stopper det – nu skaber vi succes på den baggrund at jeg lige er startet som personaleleder fra 1. maj – så jeg skal ind og snakke med alle om succes som baggrund for samtalen.</i></p>	<p>1. Konteksten – linære</p> <p>Medarbejder forbereder sig ud fra et spørgsmål stillet af ledelsen og udarbejder seddel med stikord for det emne i samtalen, hun har valgt - og for succes som baggrund for samtalen for både medarbejder og leder.</p>
<p>2.</p> <p><i>Det der er i MUS-samtalen forbliver i det rum med mindre nogen synes, at vi skal handle videre på det, - lige nu er der ikke noget specielt fortroligt i MUS-samtalen, der er nogle områder, hvor der er..... (mobiltelefon ringer!).</i></p> <p><i>Hun har selv kompetencerne til rådighed i forvejen, hun bliver nok mere varm på det emne, hun skal have samtale om, - altså så hun bli` mere ... ku` se nogen flere ting i forhold til hvad hun skal gøre fremover, - så hun bliver mere bevidst om alle de værdier hun udretter til daglig og hun skal mer` ... jeg kender hende lidt, så det er vel det der vil ske, - for tidligere har hun måske haft en meget tydelig fremtræden da hun startede måske som lærer her på skolen ... også vender hun tilbage til i den retning ... det er en lidt bølgen frem og tilbage i hendes lærerliv. Men det at</i></p>	<p>2. Konteksten - kontekstafklarende</p> <p>MUS-samtalen rummer en gensidig fortrolighed mellem medarbejder og leder, lederens kendskab til medarbejderen samt lederens visualisering af medarbejderens tanker og bevidstgørelse. Lederen er positiv og viser forståelse for medarbejderens ønske om at fratræde en teamkoordinator-funktion for at få en uddannelse mhp udvikling af et fagligt undervisningsområde.</p>

<p><i>hun skal til at fratræde en funktion som teamkoordinator for at få den her uddannelse og få den udfordring.. Jamen, jeg tænker at det er da positivt at man gerne vil arbejde mere med sit område i undervisningen, det er meget positivt! Umiddelbart så tror jeg at hun blev mere bevidst omkring de elementer der stod på tavlen og mer til og kobling til det daglige, det blev mere naturligt for hende og det tror jeg hun fik med i forhold til det daglige. Hvad jeg fik ud af samtalen i forhold til, - det var det der med at jeg skal tænke på når jeg samtaler med personen at jeg skal bruge det visuelle lidt mere ... også for at påvirke hendes tanker.</i></p>	
<p>3.</p> <p><i>Ikke fra starten, jeg tror at vi talte os ind på den efterhånden, det blev mere og mere som vi talte om det på forskellige måder. Så blev det mere tydeligt, men ikke fra starten af. Ja, for jeg var ikke helt sikker, som jeg også sagde, så var jeg ikke helt sikker på den retning, så hun var nødt til at udtrykke noget mere, hvad det egentlig var hun mente med det.</i></p> <p><i>Ja, det er jeg nødt til for ellers sidder vi i hver sin verden, og jeg forsøger at blive klogere på hendes verden. Det er det samtalen for mig går meget ud på, - det er det at forstå det der bliver sagt og det kan være svært - Jeg ved ikke, jeg har formodentlig om hvilke spørgsmål jeg kan bruge, men om det er bevidst, det ved jeg ikke, det kan jeg ikke .... jeg bruger så få konstaterende spørgsmål som muligt – kun når der skal afrundes for at konstatere om vi er på rette vej med det som hun siger.</i></p>	<p>3. Autopoise – selvreference</p> <p>Lederen anvender forskellige måder for at forstå og blive klogere på medarbejderens verden, hvilket er det vigtigste for lederen i samtalen.</p>
<p>4.</p> <p><i>Ja, det kan jeg godt sige at det gør, der kan vi godt bruge hende, som hun også selv er inde på via andre videnstilegnelser, hvor man skal fortælle om de ting der kan bruges på sigt,</i></p>	<p>4. Domæner</p> <p>Medarbejderens ønske om kompetenceudvikling indenfor OK-afdelingen passer fint ind i organisationen, og giver ikke</p>

<p><i>når de andre kommer frem med tingene, så det virker fint.</i></p> <p><i>Nej, det gør jeg ikke. Der er jo to der skal samarbejde i samme afdelingen, det har jeg gjort i år og det er meget bevidst, når en vælger at stoppe, så kan vi overleve og det ligger også i tiden...</i></p> <p><i>Lige præcis på det her område, så er det lige det område som hun ønskede – det passer meget fint ind i vores OK-afdeling, det er de værdier som vi har her på tavlen, det er værdiord som passer meget fint.</i></p> <p><b>I: OK-afdelingen, hvad står det for?</b></p> <p><i>Man kalder det også G2-afdelingen, som står for vidtgående vanskeligheder som er autistbørn, noget med sprog .....</i></p>	<p>lederen overlevelsproblemer i afdelingen, da tilrettelæggelse og organisering af samarbejde gør, at afdelingen fortsat kan eksistere.</p>
<p>5.</p> <p><i>Så kan jeg godt finde på at stoppe op, men det gør jeg så ikke i dag, fordi jeg synes at det er en fin samtale. Men jeg kan godt finde på at stoppe op og sige .. stille spørgsmålet på en anden måde fordi jeg ikke føler at vi kommer eller at der ikke kommer noget nyt eller er der noget andet på vej i forhold til det, det kunne godt være et spørgsmål der kom.</i></p> <p><i>Det er kemimæssigt ... der sker også noget aktivt, der gør at jeg vinder en samtale..... og dem jeg kender ved godt at gør det at jeg har været 8 år her på stedet, jeg hører bagefter om noget var træls eller om noget var rigtig træls, så derfor låser jeg dem inde i et ...(?). Spørger jeg ind til det igen, ja og sæt samtalen i gang igen for hele tiden at sørge for relationen er god os i mellem. Men det sker jo og så må jeg være taktisk – det er ikke til at vide, derfor er der et aspekt i at lytte rigtig fra starten.</i></p>	<p>5. Cirkularitet, mønstre &amp; sammenhænge</p> <p>Samtalesituationen i dag er fin og bygger på kemi, aktiv lytning og den gode relation mellem leder og medarbejder. I samtaler, hvor lederen oplever at ting fastlåser sig eller noget andet er på vej i forhold til samtale-konteksten, anvendes forskellige spørgsmål og teknikker i måden at vinde samtalen på.</p>
<p>6.</p> <p><i>Nej, det er det slet ikke – ikke med den titel lige nu, der er en fin aktivitet i samtalen. Min opgave er at høre hvor de er lige nu rent trivselsmæssigt og høre hvor de kunne tænke</i></p>	<p>6. Neutralitet – skabelse af nysgerrighed sprog &amp; anerkendelse, respekt &amp; accept</p> <p>MUS-samtalen er en udviklingssamtale med et trivsels- og fremtidsrettet perspektiv for</p>



*sig hen på et eller andet tidspunkt.  
Jo, men så er det ikke en lærevejssamtale, så tager vi det en anden gang  
Jamen, hvis det er... det kommer an på hvilken kategori det hører til. Det øverste er jo en tjenstlig samtale så tager vi det...  
Uddannelsesønsker – det er jo vidt? Så skal det passe i forhold til afdelingen, for det vil jo ikke passe i en anden afdeling. Så skal vi til at lave plan for det, hvis vedkommende har samme ønske for det, så skal vi i en anden afdeling.*

*Sagtens, men så skal vi have en anden samtale; så skal vi have en handleplan; en 3-årig handleplan og lægge ens uddannelseskort.*

*Ja, det er meget situationsbestemt – hvis det er det man siger at man bare vil passe sig selv og alle de ting – så skal vi se på hvordan 2008 er omkring samarbejde, det er nødvendigt at samarbejde – men udgangspunktet er jo at samtalen er for at udvikle – det er jo en udviklingssamtale, så det er det som standard - men viser det noget andet så er det en ny samtale vi skal i gang med! – Så trækker jeg væk også siger jeg, at vi ikke har brug for en udviklingssamtale, også laver vi samtalen på et andet tidspunkt.  
Ja, det er rent psykologisk ... de skal jo opleve at det er en udviklingssamtale, de skal ikke føle at det er en samtale, hvor jeg som leder vil ... så stopper jeg også må vi snakke om det på et andet tidspunkt.*

*Jo, det kommer jo an på strategien herfor...  
Fuldstændig.... og helt bevidst om at det er en udviklingssamtale, - og hvis der kommer andet ind – så rejser jeg mig op også slut med det – og jeg forlader også rummet.*

*Nej, det foregår ikke i MUS-samtalerne.. Der nogen som vi skal have fx lige nu, der har vi nogen som skal være læsevejledere, også bliver det jo slået op og der var der ikke nogen som ønskede det, så er jeg nødt til at spørge nogen om de ku tænke sig det. Ja, fuldstændigt. Ja, der var jo nogen som skulle af sted!*

medarbejderen. Strategien for samtalen ligger indenfor dette perspektiv med en positiv og anerkendende tilgang fra både leder og medarbejder, - og holder strategien ikke, og samtalen udvikler sig i en anden retning, afbrydes samtalen af lederen. Der skelnes mellem udviklings-, uddannelses- og tjenstelig samtale.

<p>7.</p> <p><i>Ja, i forhold til Nej, jeg er optaget at vedkommende skal finde sin egen løsning, sådan oplever vi det.</i></p> <p><i>Ja, det er jeg, det er jo sådan en balancegang og jeg kan også høre om jeg er kommet for tæt på og jeg så skal trække mig tilbage.</i></p> <p><i>den her, ja.</i></p> <p><i>Styrende det er jo primært at få at vide derinde og at lade hende styre og fremlægge tingene og gøres handlerig og besluttende – og skrive tingene ned som skal huskes.</i></p> <p>.....</p> <p><i>Fagligt der kan man jo også godt komme for tæt på...</i></p> <p><i>Det kommer an på situationen fx at sætte et billede på og det kunne også være at forsøge at tegne dvs at tegne det man forsøger at fortælle, hvis det giver en bedre forståelse eller bare uden forståelse.</i></p>	<p>7. Læring &amp; læreprocesser</p> <p>Det styrende i MUS-samtalen for lederen er at erhverve sig viden og i en balancegang i relationen lade medarbejderen styre og fremlægge tingene og dermed skabe rammer for medarbejderens egne handlinger og beslutninger.</p>
<p>9.</p> <p><i>Ja, det synes jeg faktisk og hun var god til at gøre det i forhold til konklusionen gik det på at hun var med på det i forhold til tavlen og gå ind i selve undervisningen.</i></p> <p><i>Det er jo forskellige metodikker – det er jo at spørge til tidligere erfaringer – det at spørge tilbage til pågældende situation – eller lave en scene, hvor den pågældende selv står i situationen og skal gøre nogle ting, det der en anden person ville have gjort, hun tror han eller hun ville have handlet.</i></p> <p><i>Ja, det er næste skridt i samtalen med møder for at høre hvordan det går, - hun har i hvert fald skrevet tingene ned (fra tavlen) at det vil hun gøre i sin planlægning, - det tror jeg er hendes plan og næste plan B er så at spørge; hvordan gik det så med den der videnstilegnelse.</i></p>	<p>9. Handlingsafklaring</p> <p>Lederen anvender forskellige metodikker i forhold til konklusion på samtale. Ud fra lederens visualisering af samtalens indholdsmæssige indhold på tavlen konkluderer medarbejderen selv på handlingsstrategi og planlægning. I et nyt møde følger lederen op på hvordan det går.</p>

<p><i>Ja, det tror jeg</i></p>	
<p>10.</p> <p><i>Det er jo at det gode håb er til stede og relationen er positiv og jeg kan mærke at personen som jeg har samtale med bliver engageret omkring rammerne og at vedkommende også har fået lavet en plan for hvad man gør i de områder og på sigt vi snakker om de områder og jeg vil evt spørge hende, hvordan det går.</i></p> <p><i>I forhold til personen her som jeg havde til samtale så vil jeg som jeg har sagt tidligere så vil jeg også gå ind og sætte nogle flere ord på ved fx til slut at sige og slutte af med på tavlen; vi gør sådan her i forhold til aftale, - også vil jeg også nok spørge i forhold til, hvordan min rolle skal være i samtalen fremover, og hvad hun har brug for præcis der.</i></p>	<p>10. Evaluering</p> <p>Med afsæt i den positive relation mellem leder og medarbejder er etableret et medarbejder-engagement og en plan for handling og strategi, hvilket lederen følger op på senere. Den visuelle tavle-metodik kan udbygges og dermed fastholde aftale samt tydelige rolleafklaring fremover.</p>
<p>11.</p> <p><i>Nej, men den har sin berettigelse helt sikker, men det er også et tilbagevendende punkt for samtalen, men også det jeg hører i alle afdelinger, at de føler at de bliver løftet. Det er vigtigt for medarbejderne at der bliver afholdt den slags samtaler, og at det bliver gjort på en anerkendende måde.</i></p> <p><i>Det har vi gjort tidligere, hvor mange papirudgaver skulle udfyldes og det kørte medarbejderne træt i. At engagere medarbejderne på denne måde, synes jeg er en fin måde at gøre det på, og det er et bevidst valg at gå fra de mange dokumenter til det forberedende spørgsmål.</i></p> <p><i>Overvejelserne er gået på hvordan kan jeg sikre mig at de vil få en successamtale med mig som leder. Det var sådan set overvejselen for mig. Det er helt klart at de får noget med ud af døren, - en eller anden ting og at den ting de får med ud af døren, det er der lavet en plan for. Fuldstændig, jeg er blot den mur de skal spille bold op ad... om den er blød</i></p>	<p>11.</p> <p>Det forberedende ledelsesspørgsmål til MUS-samtalen er et bevidst valg og adskiller sig fra den rituelle samtale ved at engagere medarbejderne og i følelsen af at blive løftet på en anerkendende måde. En successamtale bygger på det forberedende ledelsesspørgsmål, medarbejderens engagement og fremkomne plan i samspillet mellem leder og medarbejder.</p>

eller hård!	
-------------	--

#### 4. Trin: Stille spørgsmål til betydningsenhederne ud fra undersøgelsens specifikke formål.

##### Undersøgelsens specifikke formål for hovedspørgsmålskategori 1: *På opdagelse og indfangning af konteksten i MUS-samtaleprocessen.*

##### 1. Hvilke spørgsmålstyper anvender lederen i afklaring af rammer og mål samt afdækning af emnet i MUS-samtalen?

(”Hvad siger dette udsagn mig om spørgsmålstype og kontekstafklaring?”)

Medarbejderen forbereder sig ud fra et spørgsmål stillet af ledelsen og udarbejder seddel med stikord for det emne i samtalen, hun har valgt - og for succes som baggrund for samtalen for både medarbejder og leder. Lederen får den udarbejdede seddel fra medarbejderen med emner og stikord inden samtalen, så han er mentalt forberedt. Lederen oplever en gensidig afklaring hos sig selv som leder og for medarbejderen mht hvad MUS-samtalen skulle gå ud på, men samtidig udtrykker lederen, at det var et lidt svært valg at få fat i under samtalen og i tankerne. Tidligere skulle medarbejderne udfylde flere skemaer som forberedelse til samtalen, hvilket lederen/personalelederen har afskaffet og siger det således: *nu skaber vi succes på den baggrund at jeg lige er startet som personaleleder fra 1. maj – så jeg skal ind og snakke med alle om succes som baggrund for samtalen.*

MUS-samtalen rummer en gensidig fortrolighed mellem medarbejder og leder, og det der er i MUS-samtalen forbliver i det rum med mindre nogen synes, at vi skal handle videre på det, - lige nu er der ikke noget specielt fortroligt. Lederen er åben og positiv og viser forståelse for medarbejderens ønske om at fratræde en teamkoordinator-funktion for at tage udfordringen op og få en uddannelse mhp udvikling af fagligt undervisningsområde. Lederen har kendskab til medarbejderens kompetencer, og selv om medarbejderen har kompetencerne til rådighed i forvejen, så vil samtaleemnet om kompetenceudvikling under MUS-samtalen sikkert udvikle sig i retning af større afklaring, og medarbejderen vil kunne se nogen flere ting i forhold til hvad hun skal gøre fremover, - så hun bliver mere bevidst om alle de værdier hun udretter til daglig og hun skal mere ... jeg kender hende lidt, så det er vel det der vil ske. Tidligere har medarbejderen haft en meget tydelig fremtræden som lærer i undervisningen, hvilket hun ønsker at vende tilbage til og udvikle, og lederen tænker og ytrer at det er da positivt at man gerne vil arbejde mere med sit område i undervisningen, det er meget positivt!

Lederens visualisering af medarbejderens tanker på tavlen i form af nøglebegreber for samtaleemnet skaber en større bevidstgørelse hos medarbejderen, og lederen udtrykker

det således: *Umiddelbart så tror jeg at hun blev mere bevidst omkring de elementer der stod på tavlen og mer til og kobling til det daglige, det blev mere naturligt for hende og det tror jeg hun fik med i forhold til det daglige.*

**Undersøgelsens specifikke formål for hovedspørgsmålskategori 2: På opdagelse og indfangning af cirkularitet – mønstre og sammenhænge – herunder autopoiese, domæner, neutralitet, sprog & anerkendelse i MUS-samtaleprocessen.**

**2. Hvilke spørgsmålstyper anvender lederen i sin undersøgelse af cirkularitet – mønstre og sammenhænge?**

(”Hvad siger dette udsagn mig om spørgsmålstyper, cirkularitet – mønstre & sammenhænge?”).

Lederen anvender forskellige måder for at forstå og blive klogere på medarbejderens verden, hvilket er det vigtigste for lederen i samtalen. I starten havde lederen ikke samme forståelse af dialogen som medarbejderens, men som han siger: *jeg tror at vi talte os ind på den efterhånden, det blev mere og mere som vi talte om det på forskellige måder, så blev det mere tydeligt.* Lederen styrer samtalen ved at vælge en bestemt spørgestil for at indfange forståelsen og skaber mulighed for medarbejderens for at udtrykke, hvad det egentlig er hun mener. Begrundelsen for spørgestilen begrundes lederen således: *det er jeg nødt til for ellers sidder vi i hver sin verden, og jeg forsøger at blive klogere på hendes verden.* Pointen i samtalen for lederen er at forstå *det* der bliver sagt, hvilket kan være svært. Spørgestilen er ikke nødvendigvis bevidst i indfangningen af forståelsen, men som han udtrykker: *.... jeg bruger så få konstaterende spørgsmål som muligt – kun når der skal afrundes for at konstatere om vi er på rette vej med det som hun siger.*

Medarbejderens ønske om kompetenceudvikling indenfor OK-afdelingen passer fint ind i organisationen og lederen udtrykker: *Ja, det kan jeg godt sige at det gør, der kan vi godt bruge hende, som hun også selv er inde på via andre videnstilegninger.* Medarbejderens ønske om at give afkald på teamkoordinatorfunktionen giver ikke lederen overlevelsesproblemer i afdelingen, da tilrettelæggelse og organisering af samarbejde gør, at afdelingen fortsat kan eksistere. Medarbejderens ønske om kompetenceudvikling i OK-afdelingen er i overensstemmelse med organisationens ønsker, og lederen siger: *Lige præcis på det her område, så er det lige det område som hun ønskede – det passer meget fint ind i vores OK-afdeling, det er de værdier som vi har her på tavlen, det er værdiord som passer meget fint.*

**Undersøgelsens specifikke formål for hovedspørgsmålskategori 3: På opdagelse og indfangning af læring i forhold til nye ideer, muligheder og perspektiver i MUS-samtaleprocessen.**

### 3. Hvilke spørgsmålstyper anvender lederen i det at skabe nye ideer, muligheder og perspektiver i forhold til MUS-samtalen?

(”Hvad siger dette udsagn mig om spørgsmålstyper, læring og læreprocesser?”).

Samtalesituationen i dag er fin og bygger på det kemimæssige, aktiv lytning og den gode relation mellem leder og medarbejder. I samtaler, hvor lederen oplever at ting fastlåser sig eller noget andet er på vej i forhold til samtale-konteksten, anvendes forskellige spørgsmål og teknikker i måden at vinde samtalen på. Når samtalsituationen ikke giver nogen særlig effekt stopper lederen op og som han siger: *... stille spørgsmålet på en anden måde fordi jeg ikke føler at vi kommer eller at der ikke kommer noget nyt eller er der noget andet på vej i forhold til det, det kunne godt være et spørgsmål der kom.* I samtaleteknikken anvender lederen gentagelse af spørgsmål for at igangsætte samtalen igen og bevare den gode relation mellem parterne, og sker det, at samtalen fastlåser sig må han være taktisk og siger: *det er ikke til at vide, derfor er der et aspekt i at lytte rigtig fra starten.*

Medarbejdere som har et godt kendskab til lederen kender til denne måde *at vinde en samtale på*, og samtidig sikrer lederen sig samtalsuccesen ved at spørge, og han udtrykker: *jeg hører bagefter om noget var træls eller om noget var rigtig træls.*

MUS-samtalen er en udviklingssamtale med et trivsels- og fremtidsrettet perspektiv for medarbejderen, og udtrykkes af lederen på flg. måde: *Min opgave er at høre hvor de er lige nu rent trivselsmæssigt og høre hvor de kunne tænke sig hen på et eller andet tidspunkt.*

Strategien for samtalen ligger indenfor dette perspektiv med en positiv og anerkendende tilgang fra både leder og medarbejder, - og holder strategien ikke, og samtalen udvikler sig i en anden retning, afbrydes samtalen af lederen og udtrykker: *de skal jo opleve at det er en udviklingssamtale, de skal ikke føle at det er en samtale, hvor jeg som leder vil noget andet... så stopper jeg, også må vi snakke om det på et andet tidspunkt.*

Der skelnes mellem udviklings-, uddannelses- og tjenstelig samtale. En udviklingssamtale handler om medarbejderudvikling og trivsel, en samtale som drejer sig om uddannelsesønsker skal ses i lyset af en afdelings behov også *skal vi til at lave plan for det, men så skal vi have en anden samtale; så skal vi have en handleplan; en 3-årig handleplan og lægge ens uddannelseskort*, udtrykker lederen. En tjenstelig samtale er noget helt tredje og kan omhandle fx samarbejdsvanskeligheder. Hvis ledelsen ønsker medarbejdere til bestemte opgaveløsninger fremhæver lederen ligeledes: *det foregår ikke i MUS-samtalerne.*

For lederen er det styrende i MUS-samtalen en balancegang i relationen til medarbejderen at erhverve sig viden og lade medarbejderen styre og fremlægge tingene. Lederen ser sin opgave at skabe rammer for medarbejderens egne handlinger og

beslutninger, og siger: *Nej, jeg er optaget af at vedkommende skal finde sin egen løsning, sådan oplever vi det.* Lederen er bevidst om at forholde sig i en passende afstand i samtalen og siger: *det er jo sådan en balancegang og jeg kan også høre om jeg er kommet for tæt på og jeg så skal trække mig tilbage.* Lederen anvender bl.a. spørgsmål som skaber metaforer og billeder som nyttige virkemidler i en fremadrettet samtaleproces og siger: *Det kommer an på situationen fx at sætte et billede på og det kunne også være at forsøge at tegne dvs at tegne det man (medarbejderen) forsøger at fortælle, hvis det giver en bedre forståelse eller bare uden forståelse.*

**Undersøgelsens specifikke formål for hovedspørgsmålskategori 4: På opdagelse og indfangning af nye handlemuligheder og evaluering mhp læring i forhold til MUS-samtalen og processen.**

**4. Hvilke spørgsmålstyper anvender lederen i forbindelse med aftale- og opfølgingsdelen samt i den evaluerende og lærende del?**

(”Hvad siger dette udsagn mig om spørgsmålstyper og læring i forhold til MUS-samtalen og processen?”).

Lederen anvender forskellige metodikker i forhold til konklusion på samtale. Ud fra lederens visualisering på tavlen af nøgleord for samtaleindhold konkluderer medarbejderen selv på handlingsstrategi og planlægning. I MUS-samtalen oplever lederen at *hun var god til at gøre det i forhold til konklusionen gik det på at hun var med på det i forhold til tavlen og gå ind i selve undervisningen.* En af metodikkerne som lederen fremhæver i samtaleprocessen er: *det er jo at spørge til tidligere erfaringer – det at spørge tilbage til pågældende situation – eller lave en scene, hvor den pågældende selv står i situationen og skal gøre nogle ting, det der en anden person ville have gjort, hun tror han eller hun ville have handlet.*

Med afsæt i den positive relation mellem leder og medarbejder er etableret et medarbejder-engagement og en plan for handling og strategi, hvilket lederen følger op på senere. Den visuelle tavle-metodik kan udbygges og dermed fastholde aftale samt tydelige rolleafklaring fremover.

I overvejelserne efter MUS-samtalen vil lederen i forhold til medarbejderen her gå ind og sætte nogle flere ord på fx *til slut at sige og slutte af med på tavlen; vi gør sådan her i forhold til aftale, - også vil jeg også nok spørge i forhold til, hvordan min rolle skal være i samtalen fremover, og hvad hun har brug for præcis der.*

Det forberedende ledelsesspørgsmål til MUS-samtalen er et bevidst valg og adskiller sig fra den rituelle samtale ved at engagere medarbejderne og i følelsen af at blive løftet på

en anerkendende måde. En successamtale bygger på det forberedende ledelsesspørgsmål, medarbejderens engagement og fremkomne plan i samspillet mellem leder og medarbejder.

Det vigtigste i overvejelserne for lederen er: *hvordan kan jeg sikre mig at de vil få en successamtale med mig som leder, og han udtrykker: at de får noget med ud af døren, - en eller anden ting og at den ting de får med ud af døren, det er der lavet en plan for.* Succeskriteriet og fokus ligger hos medarbejderen og lederen ser sin rolle således: *jeg er blot den mur de skal spille bold op ad... om den er blød eller hård!*

## 5. Trin: De væsentlige temaer i interviewet som helhed knyttet sammen i et deskriptivt udsagn.

### Indfangning af konteksten i MUS-samtaleprocessen.

Medarbejder A forbereder sig ud fra et spørgsmål stillet af ledelsen og udarbejder seddel med stikord for det emne i samtalen, hun har valgt - og for succes som baggrund for samtalen for både medarbejder og leder. Lederen får den udarbejdede seddel fra medarbejder A med emner og stikord inden samtalen, så han er mentalt forberedt. Lederen oplever en gensidig afklaring hos sig selv som leder og for medarbejder A mht hvad MUS-samtalen skulle gå ud på, men samtidig udtrykker lederen, at det var et lidt svært valg at få fat i under samtalen og i tankerne. Tidligere skulle medarbejderne udfylde flere skemaer som forberedelse til samtalen, hvilket lederen/personalelederen har afskaffet og siger det således: *nu skaber vi succes på den baggrund at jeg lige er startet som personaleleder fra 1. maj – så jeg skal ind og snakke med alle om succes som baggrund for samtalen.*

MUS-samtale 1 rummer en gensidig fortrolighed mellem medarbejder A og leder, og *det der er i MUS-samtalen forbliver i det rum med mindre nogen synes, at vi skal handle videre på det, - lige nu er der ikke noget specielt fortroligt.* Lederen er åben og positiv og viser forståelse for medarbejderens ønske om at fratræde en teamkoordinator-funktion for at tage udfordringen op og få en uddannelse mhp udvikling af fagligt undervisningsområde. Lederen har kendskab til medarbejder A's kompetencer, og selv om medarbejderen har kompetencerne til rådighed i forvejen, så vil samtaleemnet om kompetenceudvikling under MUS-samtalen sikkert udvikle sig i retning af større afklaring, og medarbejderen vil kunne *se nogen flere ting i forhold til hvad hun skal gøre fremover, - så hun bliver mere bevidst om alle de værdier hun udretter til daglig og hun skal mer` ... jeg kender hende lidt, så det er vel det der vil ske.* Tidligere har medarbejder A haft en meget tydelig fremtræden som lærer i undervisningen, hvilket hun ønsker at vende tilbage til og udvikle, og lederen tænker og ytrer *at det er da positivt at man gerne vil arbejde mere med sit område i undervisningen, det er meget positivt!*



Lederens visualisering af medarbejder A's tanker på tavlen i form af nøglebegreber for samtaleemnet skaber en større bevidstgørelse hos medarbejderen, og lederen udtrykker det således: *Umiddelbart så tror jeg at hun blev mere bevidst omkring de elementer der stod på tavlen og mer til og kobling til det daglige, det blev mere naturligt for hende og det tror jeg hun fik med i forhold til det daglige.*

### **Indfangning af cirkularitet – mønstre og sammenhænge – herunder autopoiise, domæner, neutralitet, sprog & anerkendelse i MUS-samtaleprocessen.**

Lederen anvender forskellige måder for at forstå og blive klogere på medarbejder A's verden, hvilket er det vigtigste for lederen i samtalen. I starten havde lederen ikke samme forståelse af dialogen som medarbejderen, men som han siger: *jeg tror at vi talte os ind på den efterhånden, det blev mere og mere som vi talte om det på forskellige måder, så blev det mere tydeligt.* Lederen styrer samtalen ved at vælge en bestemt spørgestil for at indfange forståelsen og skaber mulighed for medarbejder A for at udtrykke, hvad det egentlig er hun mener. Begrundelsen for spørgestilen begrundes lederen således: *det er jeg nødt til for ellers sidder vi i hver sin verden, og jeg forsøger at blive klogere på hendes verden.* Pointen i samtalen for lederen er at forstå *det* der bliver sagt, hvilket kan være svært. Spørgestilen er ikke nødvendigvis bevidst i indfangningen af forståelsen, men som han udtrykker: *.... jeg bruger så få konstaterende spørgsmål som muligt – kun når der skal afrundes for at konstatere om vi er på rette vej med det som hun siger.*

Medarbejder A's ønske om kompetenceudvikling indenfor OK-afdelingen passer fint ind i organisationen og lederen udtrykker: *Ja, det kan jeg godt sige at det gør, der kan vi godt bruge hende, som hun også selv er inde på via andre videnstilegninger.* Medarbejderens ønske om at give afkald på teamkoordinatorfunktionen giver ikke lederen overlevelsesproblemer i afdelingen, da tilrettelæggelse og organisering af samarbejde gør, at afdelingen fortsat kan eksistere. Medarbejder A's ønske om kompetenceudvikling i OK-afdelingen er i overensstemmelse med organisationens ønsker, og lederen siger: *Lige præcis på det her område, så er det lige det område som hun ønskede – det passer meget fint ind i vores OK-afdeling, det er de værdier som vi har her på tavlen, det er værdiord som passer meget fint.*

### **Indfangning af læring i forhold til nye ideer, muligheder og perspektiver i MUS-samtaleprocessen.**

Samtalesituationen i dag er fin og bygger på det kemimæssige, aktiv lytning og den gode relation mellem leder og medarbejder A. I samtaler, hvor lederen oplever at ting fastlåser sig eller noget andet er på vej i forhold til samtale-konteksten, anvendes forskellige spørgsmål og teknikker i måden at vinde samtalen på. Når samtalsituationen ikke giver nogen særlig effekt stopper lederen op og som han siger: *... stille spørgsmålet på en*

*anden måde fordi jeg ikke føler at vi kommer eller at der ikke kommer noget nyt eller er der noget andet på vej i forhold til det, det kunne godt være et spørgsmål der kom.* I samtaleteknikken anvender lederen gentagelse af spørgsmål for at igangsætte samtalen igen og bevare den gode relation mellem parterne, og sker det, at samtalen fastlåser sig må han være taktisk og siger: *det er ikke til at vide, derfor er der et aspekt i at lytte rigtig fra starten.* Medarbejdere som har et godt kendskab til lederen kender til denne måde at vinde en samtale på, og samtidig sikrer lederen sig samtalsuccesen ved at spørge, og han udtrykker: *jeg hører bagefter om noget var træls eller om noget var rigtig træls.*

MUS-samtale 1 er en udviklings samtale med et trivsels- og fremadrettet perspektiv for medarbejder A, og udtrykkes af lederen på flg. måde: *Min opgave er at høre hvor de er lige nu rent trivselsmæssigt og høre hvor de kunne tænke sig hen på et eller andet tidspunkt.*

Strategien for samtalen ligger indenfor dette perspektiv med en positiv og anerkendende tilgang fra både leder og medarbejder A, - og holder strategien ikke, og samtalen udvikler sig i en anden retning, afbrydes samtalen af lederen og udtrykker: *de skal jo opleve at det er en udviklings samtale, de skal ikke føle at det er en samtale, hvor jeg som leder vil noget andet... så stopper jeg, også må vi snakke om det på et andet tidspunkt.* Der skelnes mellem udviklings-, uddannelses- og tjenstelig samtale. En udviklings samtale handler om medarbejderudvikling og trivsel. En samtale om uddannelsesønsker skal ses i lyset af en afdelings behov også *skal vi til at lave plan for det, men så skal vi have en anden samtale; så skal vi have en handleplan; en 3-årig handleplan og lægge ens uddannelseskort,* udtrykker lederen. En tjenstelig samtale er noget helt tredje og kan omhandle fx samarbejds vanskeligheder. Hvis ledelsen ønsker medarbejdere til bestemte opgaveløsninger fremhæver lederen ligeledes: *det foregår ikke i MUS-samtalerne.*

For lederen er det styrende i MUS-samtalen en balancegang i relationen til medarbejder A at erhverve sig viden og lade medarbejderen styre og fremlægge tingene. Lederen ser sin opgave at skabe rammer for medarbejder A's egne handlinger og beslutninger, og siger: *Nej, jeg er optaget af at vedkommende skal finde sin egen løsning, sådan oplever vi det.* Lederen er bevidst om at forholde sig i en passende afstand i samtalen og siger: *det er jo sådan en balancegang og jeg kan også høre om jeg er kommet for tæt på og jeg så skal trække mig tilbage.* Lederen anvender bl.a. spørgsmål som skaber metaforer og billeder som nyttige virkemidler i en fremadrettet samtaleproces og siger: *Det kommer an på situationen fx at sætte et billede på og det kunne også være at forsøge at tegne dvs at tegne det man (medarbejderen) forsøger at fortælle, hvis det giver en bedre forståelse eller bare uden forståelse.*

### **Indfangning af nye handlemuligheder og evaluering mhp læring i forhold til MUS-samtalen og processen.**

Lederen anvender forskellige metodikker i forhold til konklusion på samtale. Ud fra lederens visualisering på tavlen af nøgleord for samtaleens indhold konkluderer medarbejder A selv på handlingsstrategi og planlægning. I MUS-samtale 1 oplever lederen at *hun var god til at gøre det i forhold til konklusionen gik det på at hun var med på det i forhold til tavlen og gå ind i selve undervisningen*. En af metodikkerne som lederen fremhæver i samtaleprocessen er: *det er jo at spørge til tidligere erfaringer – det at spørge tilbage til pågældende situation – eller lave en scene, hvor den pågældende selv står i situationen og skal gøre nogle ting, det der en anden person ville have gjort, hun tror han eller hun ville have handlet*.

Med afsæt i den positive relation mellem leder og medarbejder A er etableret et medarbejder-engagement og en plan for handling og strategi, hvilket lederen følger op på senere. Den visuelle tavle-metodik kan udbygges og dermed fastholde aftale samt tydelige rolleafklaring fremover.

Det forberedende ledelsesspørgsmål til MUS-samtale 1 er et bevidst valg og adskiller sig fra den rituelle samtale ved at engagere medarbejderne og i følelsen af at blive løftet på en anerkendende måde. En successamtale bygger på det forberedende ledelsesspørgsmål, medarbejderens engagement og fremkomne plan i samspillet mellem leder og medarbejder A. I overvejelserne efter MUS-samtalen vil lederen i forhold til medarbejder A her gå ind og sætte nogle flere ord på fx *til slut at sige og slutte af med på tavlen; vi gør sådan her i forhold til aftale, - også vil jeg også nok spørge i forhold til, hvordan min rolle skal være i samtalen fremover, og hvad hun har brug for præcis der*. Det vigtigste i overvejelserne for lederen er: *hvordan kan jeg sikre mig at de vil få en successamtale med mig som leder*, og han udtrykker: *at de får noget med ud af døren, - en eller anden ting og at den ting de får med ud af døren, det er der lavet en plan for*. Succeskriteriet og fokus ligger hos medarbejder A, og lederen ser sin rolle således: *jeg er blot den mur de skal spille bold op ad... om den er blød eller hård!*

Meningskondenseringen trin 1-5 v. Marianne Østergaard Nielsen, 26.11.08.

## Meningskondensering af forskningsinterview med medarbejder B efter MUS- samtale 2

### Trin 2 & 3: De naturlige betydningsenheder og deres centrale temaer.

<i>Naturlig betydningsenhed</i>	<i>Centrale tema</i>
<p>Er 44 år uddannet som lærer i 2004 som min anden uddannelse ....er tidligere kontoruddannet øh og har været her på skolen, været i min sidste års praktik og kom hertil igen i efterårsferien efter jeg var blevet færdig og har så været her på nær et halvt år i vikariater lige siden. I normal afdeling og nede i vores ok afdeling. Så jeg synes at jeg har været her længe og synes også det er her jeg gerne vil være ....men det er stadigvæk på vikariatbasis .... Ja så har jeg en dreng på 14 år der lige er startet her på skolen osse så nu har vi begge to vores gang her på skolen. Æh Hvad vil I ellers gerne høre</p> <p>Jamen det er børn med særlig udvidet specialklasse behov, altså det er ..... ja jamen det er fx børn med Downs syndrom eller forskellige hjerneskader eller for tidlige fødte børn der har fået skader eller børn der har nogen ADH træk eller blandede diagnoser. Øh den dreng jeg går med nu har atypisk autisme dvs. han har nogen autistiske træk - på andre områder har han ikke - så det er sådan en sammensurium af 70 meget forskellige børn som vi har der nede.</p> <p>Ja vi er så i klasser med 6 børn i hver klasse og så har vi har vi nogen enkelte børn der sådan har alene tilbud, men ellers er vi de små klasser 3- 4 voksne i hver klasse.</p> <p>Ja det er det ....fordi man her efter øh ja der</p>	<p>Præsentation af B(B) og af OK-afdelingen</p> <p>B er uddannet lærer i 2004 og har været på skolen siden sin sidste års praktik på nær et halvt år. B har været ansat i skiftende vikariater både i normal afdelingen og nede i ok-afdelingen. Ok-afdelingen er specialklasser til børn med fx Downs syndrom eller børn med forskellige hjerneskader eller blandede diagnoser</p> <p>I alt er der 70 børn. De fleste af børnene er i klasser med 6 børn og 3-4 voksne. Enkelte børn har alene tilbud.</p>

<p>valgte man ligesom at man ikke ville til at begynde at flytte børn altså man lod ligesom børnene være der hvor de var selvom de ikke nogen synes måske at man skulle beholde dem i de kommuner de kom fra og sådan noget igos men nu har man ligesom valgt at de ligesom de skal have lov til primært have lov at blive hvor de er ikke</p>	
<p>Nej ikke til specialklasser nej</p> <p>Ja men det er jo lige godt om man er indenfor normalklasser eller speciale klasser så bliver man jo ikke altså seminariet for mig er lidt ligesom at få et kørekort at man ligesom har adgang til at blive god til det - men det kræver at man hele tiden sætter sig ind i- hvad de børn - der jo også stor forskel på om man har en 2. Klasse eller en 8. Klasse igos og alle de ting der sker udvikler sig øh ..... Sætte dig ind al mulige - mærkelige ting.</p> <p>Ja jeg synes at indtil videre har jeg fået nogen gode erfaringer dernede altså jeg synes der sker noget med de børn jeg har med at gøre og det er selvfølgelig også det der giver glæden og lysten til at prøve mere og være der længere og være længere tid sammen med de samme børn i stedet for at man hele tiden bliver flyttet til andre klasser..... så men det er et fantastisk arbejde verdens bedste arbejde - det er det</p> <p>Nej overhovedet ikke Nej nej</p> <p>Der er nogen ting jeg skal ligesom måske genopfriske men det er jeg bare men det er bare så vidt det er svært for mig egentlig at gøre noget ved det nu fordi der er forskel på om man skal ned at have en 4. Klasse eller op og have en 8. Klasse det er to meget vidt forskellige ting man kan egentlig ikke gøre noget ikke ret meget inden man står og ved hvad det er for nogen børn man skal ned at have med at gøre- det er ikke sådan</p>	<p>Udvikling af kompetencer</p> <p>B er ikke uddannet til specialklasserne, men her fået nogen gode erfaringer nede i ok-afdelingen, der giver hende en glæde og en lyst til at være der i en længere periode sammen med de samme børn, frem for hele tiden at blive flyttet til andre klasser. B opfatter sit arbejde som " verdens bedste arbejde"</p> <p>B synes ikke at det er specielt, fordi at hun er i OK-afdelingen hun gerne vil på kursus. B's sidestiller seminariet med det at få et kørekort. Det giver adgang til at blive god, men det kræver at man hele tiden sætter sig ind i al muligt " Der er jo stor forskel om man har en 2. Klasse eller en 8. Klasse"</p>

skræmmende for mig. Nej det synes jeg ikke	
<p>Øh egentlig ikke 100 % . Det her var nogen stikord som jeg skrev til lederen for længe siden men så blev vores aftale aflyst. Jaa men egentlig det jeg havde skrevet som punkt 1 at jeg egentlig godt vil vende med ham hvordan det skoleår var det kunne jeg egentlig godt mærke at det var det der fyldte mest ved mig altså .... og man egentlig måske godt kan sige at jeg godt vil vende ting med ham eller sige det skal vi måske tænke på til en anden gang vi skal ikke putte så mange ting på et skema ..... eller....men at jeg ligesom ....synes jeg var kommet der til at måske skal vi prøve at gøre noget ved det altså for man siger jo tit fra starten nu er det sådan det har jeg jo selv sagt ja til og det skal vi også men der er jo ingen grund til at gå sådan hvis man har en anden kollega der egentlig er interesseret i at man bytter rundt eller at man faktisk kan gøre noget ved det . Så kan man jo ligeså godt prøve.....og derfor ville jeg gerne altså fordi jeg synes..... at lederen - min opfattelse af ham de gange jeg har gået til ham med nogen ting og sådan noget da har han altid været lydhør over for at hvis man selv kom med forslag til kan vi prøve må jeg vi prøve at snakke med dem og kan vi prøve at bytte rundt eller..... det sådan set også derfor jeg sidder med det skema jeg har det er min egen skyld .....(griner)... vi havde en kollega der søgte orlov og så skulle hun til Grønland men hendes mor blev syg og så tog de ikke af sted alligevel og så fik hun egentlig sådan et blandet skema og det synes jeg ikke hun skulle fordi hendes mor var syge og hun havde så mange andre ting om ørerne så for at beholde hende i klassen det var vi så to andre lærer der delte hendes det der blandede skema så det er egentlig derfor vi har det. Men men på den måde er han utrolig - jeg viste at jeg kunne vende det med</p>	<p>Afklaring af konteksten -indholdet af medarbejdersamtalen</p> <p>Inden samtalen er B ikke 100 % klar over hvad samtalen skal gå ud på. B har skrevet nogle stikord til lederen for længe siden. Det der fylder mest hos B er punkt 1; ” hvordan det skoleår var”. Her vil B vende hendes skema med lederen. B synes at der var puttet for mange ting på hendes skema. Hun udtrykker ”det har jeg jo selv sagt ja til og det skal vi også”. B har sammen med en anden kollega, overtaget det blandede skema fra en kollega, som havde søgt orlov men som aldrig var kommet af sted pga. sygdom i familien. B udtrykker ”at der jo ingen grund er til at gå sådan, hvis man har en anden kollega, der egentlig er interesseret i at bytte rundt eller at man faktisk kan gøre noget ved det.” B har nogle gange gået til lederen med nogen ting, hvor han har været meget lydhør over for, at hvis man selv kom med et forslag. Hun udtrykker at lederen er utrolig og at hun kan vende det med ham og så kan hun bare få at vide; ” det går du bare videre med” eller det kan ikke lade sig gøre pga. en eller anden skolemæssig ledelsesmæssig grund. ”Så kan man ligeså stoppe den der ikke”</p>

<p>ham igos også kan jeg altid få at vide at det går du bare videre med det synes jeg er en god ide eller det kan ikke lade sig gøre altså så ved at hvis der er en eller anden skolemæssige ledelsesmæssige grund til det at tingene ikke kan gøres så får jeg det at vide der og så kan man ligeså stoppe den der ikke.</p>	
<p>Ja .....lederen siger ikke noget, nu lader han mig snakke med P og så kan jeg vende tilbage til ham og sige hvad vi er blevet enig om eller P og mig kan gå ind og sige hvad vi er blevet enig om . øh det har jeg heller aldrig haft behov for - for at sige - det har jeg aldrig oplevet at han ikke har holdt den fortrolighed</p>	<p>Afklaring af fortrolighed i samtalen</p> <p>B har tillid til at lederen opretholder fortroligheden fra samtalen og lader B handle, som de har aftalt uden at han blander sig på nogen måde.</p>
<p>Nej nej det synes jeg egentlig ikke .Det har man måske nok . Ja ..... Mange af de øh ...de linjefag .. de linjefagsuddannelser man har over fra seminarier bruger man jo ikke ....øh altså jeg er uddannet dansklærer jeg ved også godt vi har dansk dernede men det er jo altså på men det skal man jo også vide noget om danskfaget for at kunne gøre det ekstremt simpel og helt nede på førskole niveau ikke ....men man kan sige der ligger jo også en masse kompetencer indenfor danskfaget som jeg ikke udnytter der hvor jeg er .... Der er også billedkunst og håndarbejde og sådan noget og selv om vi også er kreative der nede, så er det jo ikke kreativ på håndarbejdsniveau i forhold til hvad jeg vil lave med andre klasser så..... så alt forgår på et meget meget lav niveau nede ved os ikke men men det kan også nogen gange være en kunst at få gjort tingene simpel. Ja men det er også et valg man gør sig at man.....at man ligesom siger så går jeg glip .....jeg er heller ikke med i alle de nye altså eksamensformer og alt muligt andet igos... det det beskæftiger jeg mig ikke så meget med for nu er jeg dernede og har så mange andre ting</p>	<p>Emner for samtalen - hvilende kompetencer</p> <p>B synes egentlig ikke at der er nogen samtaleemner, hun ikke vil tage op med lederen. B er opmærksom på at der er en masse kompetencer indenfor hendes linjefag dansk samt billedkunst og håndarbejde hun ikke benytter i sin dagligdag i ok-afdelingen. ”Alt foregår på et meget meget lav niveau.” Men det kan også være en kunst at få gjort tingene så simpel. Det er et valg man gør sig – så går jeg glip af fx de nye eksamensformer. Så hvis B skal op i normalafdelingen igen – så er der en masse ting B skal sætte sig ind i.</p>

<p>dernede jeg skal sætte mig ind i igos .....så det er hele tiden et valg man gør sig ..... at skal jeg så derop så er der en masse ting jeg skal sætte mig ind i når jeg skal derop igen</p>	
<p>Jamen jeg synes det var dejligt at få vendt det med ham med samtalen og han egentligt.... altså ved at skrive nogen ting op på tavlen får han ligesom givet mig et overblik over hvad det er egentligt er for nogen ting jeg skal huske at have med og ind omkring og øh og egentlig også giver mig en opbakning i .....at at det er i orden jeg gør det..... er nok det der lettede mest for mig.... altså at vi får muligheden for at ændre lidt på tingene</p>	<p>Tilfredsstillende resultat af samtalen</p> <p>B er glad for at hun har fået vendt det med lederen og at han giver hende et overblik ved at skrive nogen ting op på tavlen over det hun skal huske at have med og ind omkring. Hun oplever også en opbakning fra lederen – at det er i orden at jeg gør det” Det er nok det der lettede mest for mig” og få en mulighed for at ændre lidt på tingene</p>
<p>Nej selvfølgelig er der altid nogen ting hvad er det nu vi gør med de bloktimer hvad er det nu med de skemaer og sådan noget det er nærmest også umuligt at finde ud af hvis man ikke går ned i det.. i ok-afdelingen vi har så mange ..... men egentligt synes jeg at han sådan at lederen rimeligt hurtigt fattet hvad det var ..... hvad jeg egentlig mente med altså hvad jeg egentlig gerne ville snakke om og hvad jeg egentlig synes var problemet.</p> <p>Ja det synes jeg og så at han at han altså jeg var ikke bange for at sige at jeg måske kunne foreslå at vi kunne se på problemet og jeg sådan set også en løsningsmodel hvis jeg må have lov at smide den på bordet altså det føler jeg altid at man det har også været min erfaring så det har heller ikke jeg har heller ikke nogen barrikader i forhold til ah..... det jeg har ikke oplevet andet end han plejer at tage godt imod</p> <p>Ja</p>	<p>Fælles forståelse af dialogen i samtalen.</p> <p>B oplever at lederen rimelig hurtig fatter, hvad det er hun mener og hvad hun egentligt synes er problemet – ”altså hvad jeg egentlig gerne ville snakke om.”</p> <p>B opfatter også lederen som en medspiller ” jeg var ikke bange for at sige at jeg måske kunne foreslå at vi kunne se på problemet og jeg sådan set også en løsningsmodel hvis jeg må have lov til at smide den på bordet. B har ikke oplevet andet end han plejer at tage godt imod. B er klar over hvor hun har lederen under samtalen og hun synes han er tilpas involveret og engageret i samtalen.</p>



<p>Det gjorde jeg meget i starten - indtil jeg lærte ham at kende. Det er fordi at lederen spørg engang imellem meget anderledes end andre eller vi har også haft en leder i Ok-afdelingen igos som øh med lederen er der meget sjældent snik-snak altså lederen er og det kan man godt ligesom blive lidt forskrækket over når man i vores verden hvor der er så mange ord i og alle..... og lederen man kan sidde og snakke og så kan han altså fuldstændig skære ind til noget helt – jamen hvad er det nu lige hvad er det så du kan – hvad er det så vi kan – øh hvorfor er det nu - øh i starten blev man noget overrasket over det og man tænkt , når nu gider han nærmest ikke snakke med en mere men jeg er faktisk blevet rigtigt glad for den facon</p> <p>Nej jo der kan være et par gange hvor han sådan spørger ind men så kan man jo altid bare spørge ham hvad mener du med det eller..... hvad tænker du på eller et og andet</p> <p>Ja jeg kan bare godt - fordi han han - jeg synes at man kommer hurtigere ind til det det handler om – altså det som det virkelig handler om - og så ikke så meget med ja og de - vi kan jo alle sammen putte en masse ord på der tager timevis at lire af ikke men man kommer nogen gange aldrig ind til det det virkelig handler om og det synes jeg at lederen er god til han er god til at tvinge en altså man bliver tvunget til at sætte ord på det det så virkelig handler og det kan jeg god lide.</p>	<p>Forståelse af lederens spørgsmål</p> <p>I starten undrede B sig over lederens måde at spørge på – ” indtil jeg lærte ham at kende”, Lederen spørg engang imellem anderledes end andre. Men så kan man jo altid bare spørge ham ” hvad mener du med det eller hvad tænker du på” Der er meget sjældent snik-snak med lederen – ” det kan man godt blive forskrækket over når man i vores verden, hvor der er så mange ord” Man kan sidde og snakke og så kan han fuldstændig skære ind til noget helt, jamen hvad er det nu lige er. I starten bliver man overrasket og tænker, ”når nu gider han nærmest ikke snakke med en mere.” Men B er blevet rigtigt glad for lederens facon, for så kommer man hurtigere ind til det, det handler om. Lederen er god til at tvinge en til at sætte ord på det, det som det virkelig handler om. Det kan B godt lide.</p>
<p>Egentlig forventet - altså og grunden til at jeg egentlig havde skrevet det er fordi at en dagen sagde jeg at du kan bare give mig fast arbejde for så behøver vi slet ikke at have en mus-samtale og det grinede han lidt af og derfor satte jeg det på for selvfølgelig er det også noget der fylder hos mig at - jeg egentlig er enlig forsøger og sådan noget og derfor vil det være dejligt - en</p>	<p>Fremtidig ansættelse</p> <p>B er bekymret for hendes fremtidige ansættelse på skolen. B valgte derfor ved mus-samtalen at spørge til hendes fremtidige ansættelsesmuligheder. Lederen svarer som hun forventer – at han ikke kan sige noget på nuværende</p>

<p>bekymring mindre hvis jeg viste at jeg var her og var næste skoleår og næste skoleår igen ikke ..... øh men jeg ved jo også at der ikke er - der er ingen- hvis der ikke rejser nogen nede i OK-afdelingen så mangler de jo ikke nogen nye vel - og så ved jeg jo også at de ledige stillinger der bliver her på skolen - altså vi skal jo søge dem hver gang der kommer - vi er efterhånden mange der går i vikariat her så det er altid en kamp mod de kollegaer man har der også gerne vil blive her ..... og det er en ubehagelig situation ikke men jeg er også godt klar over at han ikke kan sidde og sige til mig at jamen du vi fastansætter dig næste år for hvis der ikke er nogen stillinger at fastansætte i eller måske kan han fastansætte på den betingelse at jeg går op tager normalklasser men så er det jeg siger at det kan man så måske gøre et år og søge om at komme ned i ok-afdelingen . Der er også nogen gange nogen for ok-afdelingen der søger herop eller så har man lidt større muligheder hvis man er i huset. Det var som forventet.</p>	<p>tidspunkt. B er klar over at hendes chancer for fastansættelse er størst, hvis hun er åbent for en ansættelse i normalafdelingen. Senere kan hun så søge over i ok-afdelingen, hvis der bliver ledige stillinger her. B udtrykker at "man har lidt større muligheder, hvis man er i huset"</p>
<p>Jamen det er nok fordi folk .... øh altså ... nogen har et enormt behov for at blive hørt og altså der er også meget socialt klap på ryggen mange gange altså det er der på sådan en arbejdsplads ikke og hvis man sidder til et møde og en siger jeg synes egentligt sådan sådan sådan så er jeg jo sådan som person at hvis jeg synes det samme så holder jeg jo bare min mund fordi det er jo sagt ikke og så kan de komme dem der ikke synes om det eller synes noget anderledes så synes jeg de skal sige noget øh der er meget måske også fordi der er mange kvinder så er der mange der behov for jeg synes faktisk også det samme som hende og jeg synes faktisk også det samme hende og der er lederen god til at sige jamen det har vi hørt så</p>	<p>Lederrolle</p> <p>Ved møderne synes B at lederen har en god facon til at skære igennem og sige "jamen det har vi hørt, så er der nogen, der har noget nyt eller så er vi videre".</p> <p>En kontant facon synes nogen, da de så ikke får lov til at sige " jeg synes det samme som hende"</p>

<p>er der nogen der har noget nyt eller så er vi videre ah det er der mange....det er det jeg høre ....at det synes folk er træls at de ikke får lov at sige det</p> <p>Jamen det er han fordi man altså jeg synes jeg har mere indflydelse på min hverdag her og selv om lederen har den der måske kontante facon ..så ved jeg at jeg kan gå ind og foreslå nogen ting og jeg kan spørge jeg kan vende nogen ting med ham og ved at han siger enten ja eller nej hvordan det nu kan lade sig gøre ikke øh jeg ved at jeg har muligheden - for at ændre ting som jeg måske ikke synes jeg havde den gang men hvor jeg måske bare sådan er jeg måske også bare som person jeg gider heller ikke høre på alt det der når jeg har hørt en mening behøves jeg ikke at høre at 10 andre har den samme altså på den måde harmonier vi måske bare godt sammen</p> <p>Det kan det godt være for nogen – Ja.....jeg har jo været i det private erhvervsliv - jeg har været indenfor forsikringsbranchen så jeg har været vant til at komme til de der møder ikke hvor chefer kom ind og sagde sådan og sådan skal det være - værsgo gå hjem og arbejde videre med det og så kunne vi hyle og skribe og bande hele vejen hjem i bilen det blev bare ikke anderledes han er også nogen gange mødeleder ned ved os og der kan jeg også enormt godt lide ham .. der er flere der ikke kan lide den der</p>	
<p>Jamen det synes jeg eller jeg synes lederen hjalp mig med for man går selvfølgelig inde i hovedet og tænker over hvad skal man ..... altså en løsningsmodel igos men når man sådan ligesom altså når lederen siger hvad er det du vil sige hvad er det så du vil sige når du skal snakke med P det synes jeg var dejligt ligesom at få et overblik over det og at vi ligesom aftalte at så tager du en samtale med ham og så ser vi på det</p>	<p>Nye perspektiver/afklaring af handling</p> <p>Lederen hjælper B med at lave en løsningsmodel for samtalen med P, blandt andet ved at spørge "Hvad er det, du vil sige, når du skal snakke med P." B synes det var dejligt at få et overblik over samtalen og få aftalt at B skulle tage en samtale</p>

<p>og hvad enden bliver på det så vi ligesom ved skal gør jeg det og så gør vi sådan og sådan Jamen det er jo ikke Jeg ser det ikke som ledelsens forlænget arm for jeg ser det ledelsen er jo lidt ligeglad med om det mig eller P der tager timerne altså men men men det er jo dejligt at jeg synes jo også det er skønnere at jeg selv kan få lov til at gå hen at snakke med P end P bliver kaldt ind til lederen og lederen siger at B har forslået at ....for der simpelthen blive så mange skævvridninger og hvorfor har hun sagt sige det og hvad er nu det og er jeg nu ikke god nok eller altså der kan blive så mange misforståelser hvor det er meget skønnere at man selv kan sætte sig med den kollega og sige sådan sådan og sådan har jeg dette og jeg har tænkt sådan og sådan på den måde synes jeg det var skønnere</p>	<p>med P og herefter vende til lederen. B udtrykker ”og at vi lige som aftalte at så tager du en samtale med ham og så ser vi på det og hvad enden bliver på det så vi ligesom ved skal gør jeg det og så gør vi sådan og sådan . B ser sig ikke som lederens forlængede arm, da ledelsen er lidt ligeglad med om det er B eller P, der tager timerne. B påskønner selv at kunne tage direkte kontakt til P, således at der ikke opstår nogen misforståelser eller skævvridninger.</p>
<p>Det kan egentligt godt være - det ved jeg ikke-måske –jamen Det er mig. Ja.Det synes jeg jo er dejligt ... altså jeg synes jo det er dejligt selv fordi så får man man får selv lov at tage at have ansvaret for hvordan ens verden skal være og hvis man nu ikke selv synes den er helt så har man jo også muligheden for at lave om og man har muligheden for at komme og sige at sådan kunne jeg godt tænkte mig at det var mig jeg kan jo bedre forstille mig hvordan løsningen kan være end lederen kan for han sidder her oppe og jeg står nede midt i det igos og det er også mig der kan fornemme hvor .....øh ja hvor dårligt min kollega har det eller hvor syg hun er eller hvor meget hun trænger til mig at jeg er der - det er både sagt og fornemmet igos man tænker nu prøver vi altså at gøre et og andet .Ja men egentlig også at man får egentlig..... han synes det er dejligt når man kommer med et løsningsforslag altså man.. det føler jeg at man bliver også krediteret for det altså at han - hvor han siger det</p>	<p>Løsningsforslag</p> <p>B kommer selv med sit løsningsforslag på problemstillingen - måske afledt ud fra lederens facon. Lederen fortæller nemlig ikke løsningen, men lader B selv finde den B synes det er dejligt, fordi så får man selv lov til at tage ansvaret for hvordan ens verden skal være og så har man mulighed for at komme og sige sådan kan jeg godt tænkte mig at det var. Lederen sidder her oppe og jeg står nede midt i det, og det er også mig der kan fornemme, hvor dårligt min kollega har det. Lederen har en evne til at gå langt ind B’s tankebaner og følge dem.B oplever også at få kredit fra lederen når hun kommer med et løsningsforslag ”hvor han siger det er sgu dejligt nok- det kunne du selv</p>

<p>er sgu dejligt nok -det kunne du selv finde ud af altså et og andet sted så man ikke føler - nu er hun træls igen og hun kommer også altid eller man egentlig også får opbakning til at man selv må tage ansvaret for nogen ting</p> <p>Ja det tror jeg da man gør .....men ikke noget jeg oplevede i dag</p> <p>Nej det synes jeg ikke – nej det synes jeg ikke - jeg synes jeg blev taget alvorligt.</p>	<p>finde ud af” Så føler man ikke at det er træls at nu kommer man igen, man får opbakning til selv at tage ansvaret for nogen ting.</p> <p>B synes ikke der var noget i samtalen, der forstyrrer hendes meninger eller synspunkter og hun overvejer heller ikke at stille hvorfor spørgsmål til sig selv.</p>
<p>Ja det har jeg fint med</p> <p>Det synes jeg måske ikke.....det ved jeg egentligt ikke</p>	<p>B har det fint med selv at finde svar og løsninger på sin kompetenceudvikling. B er uafklaret om hun bliver bragt i en situation, hvor hun lærer noget nyt</p>
<p>jamen Jeg synes egentlig lige det at han..... Ja det gør man jo måske nok nogen gange når man skal ind til en anden.... men jeg vil nok ikke skrive punkter op hvis jeg skulle ind og snakke med en kollega .... Jeg ville ikke have skrevet punkterne op på den måde men et og andet sted kan jeg godt se det er ikke sikkert at jeg tager seddel med ind og læser men det er en rigtigt god måde ligge at få hvis man fx skal til en jobsamtale eller hvis man skal til et eller andet for så forbereder man sig sådan lidt mere grundigt men det er jeg kan lige snakke med ham i et frikvarter eller et og andet øh men der er det også godt at få ..... Ja så er hjernen klar på det ja nemlig</p> <p>det gør jeg ja det gør vi jo på andre områder i hvert fald tavlen</p>	<p>Det mest lærerige ved samtalen</p> <p>For B er det mest lærerige ved samtalen at lederen bruger tavlen til at skrive og synliggøre de punkter som B skal huske ved samtalen med P. B udtrykker ”for så forbereder man sig sådan lidt grundig.” ” Ja så er hjernen klar på det.”</p> <p>Ideen med at synliggøre det man har fokus på ved at skrive på tavlen, er noget B vil tage med sig. B gør det allerede på andre områder.</p>
<p>Ja for mig er det en dialog .....altså</p>	<p>Dialog</p> <p>B bliver tilpas forstyrret af lederen under medarbejdersamtalen. B udtrykker. ” Ja ... for mig er det en</p>

	dialog...altså.”
<p>Ja altså det kommer meget an på hvordan altså på hvem der holder dem i mit tidligere arbejde der synes jeg ikke de havde fordi der synes jeg vi skulle sidde og udvikling og der var ikke vi kunne ikke rigtigt komme på nogen kurser vi kunne ikke dit og dat nej du kan sætte dig på din stol ligesom du plejer og så kan du få det samme i løn og så kan du gøre de samme ting så det et eneste måske der er bliver nogen ekstra opgave du skal lave sådan altså sådan tror jeg der var mange af os kontorpiger der følte der var ikke meget udvikling i det nogen steder ( griner) altså man kunne godt brumme lidt men der skete egentlig ikke rigtigt noget</p> <p>Jamen det er fordi jeg synes de gange jeg har været til - nu har jeg nok været det 2 eller 3 gange her ..... på xxxskolen</p> <p>jeg synes et eller andet sted at ...jeg synes at de bliver mere personlige ...det er ikke kun udviklingsbaseret men at man faktisk også kan få lov at sige at såen og såen er mine arbejdsdage lige nu og det er smadder godt eller det er rigtigt ...det kan jeg slet ikke have med at gøre.. eller jeg synes ...eller man egentlig også..og det tror jeg at der er mange der også siger.. jeg skal snart til medarbejdersamtale</p> <p>Udviklingsbaseret..... det er smadder godt eller ..... noget jeg ikke kan have med at gøre jeg synes at men egentlig også øh .øh det tror jeg faktisk der er mange der også der siger jeg skal snart til mus og så tager jeg nogen ting med der som egentligt måske ikke er store problemer men man har brug for at komme af med eller og det synes jeg er dejligt for man har ligesom det er det der med at man skal ind til ledelsen så ringer telefoner dit og dat hvis man ikke lige har aftalt en</p>	<p>Medarbejderudviklingssamtalen</p> <p>B har været til MUS 2-3 gange og synes det er rart med MUS . B udtrykker ”jeg synes et eller andet sted at ...jeg synes at de bliver mere personlige ...det er ikke kun udviklingsbaseret men at man faktisk også kan få lov at sige at såen og såen er mine arbejdsdage lige nu og det er smadder godt eller det er rigtigt.”</p> <p>B påpeger, at mange måske tager nogen ting med til mus, der måske ikke er de store problemer, men når man nu har mulighed for at tale med ledelsen indenfor fire vægge uden at telefonerne ringer, så samler man tingene sammen.</p>

tid og her ved man at man har tiden og man må gerne have lov at sige nogen ting ikke det er ligesom indenfor disse her fire vægge det foregår det synes jeg er dejligt.	
ja det synes jeg det var	En god samtale  B synes det var en god samtale de havde haft i dag.

#### **Trin 4: Stille spørgsmål til betydningsenhederne ud fra undersøgelsens specifikke formål.**

##### **Undersøgelsens specifikke formål for hovedspørgsmålskategori 1: *På opdagelse og indfangning af konteksten i MUS-samtaleprocessen.***

1. **Hvilke spørgsmålstyper anvender lederen i afklaring af rammer og mål samt afdækning af emnet i MUS-samtalen?** ("Hvad siger dette udsagn mig om spørgsmålstype og kontekstafklaring?")

Inden samtalen er B ikke 100 % klar over, hvad samtalen skal gå ud på. B har skrevet nogle stikord til lederen for længe siden. Det der fylder mest hos B var punkt 1; "hvordan det skoleår var".

Her vil B vende hendes skema med lederen. B synes, at der var puttet for mange ting på hendes skema. Hun udtrykker "det har jeg jo selv sagt ja til og det skal vi også". B har sammen med en anden kollega, overtaget det blandede skema fra en kollega, som har søgt orlov, men som aldrig er kommet af sted pga. sygdom i familien.

B er bekymret for hendes fremtidige ansættelse på skolen. B valgte derfor ved MUS-samtalen at spørge til hendes fremtidige ansættelsesmuligheder. Lederen svarede som hun forventede – at han ikke kan sige noget på nuværende tidspunkt. B er klar over at hendes chancer for fastansættelse er størst, hvis hun er åbent for en ansættelse i normal afdelingen. Senere kan hun så søge over i ok-afdelingen, hvis der bliver ledige stillinger her. B udtrykker at "man har lidt større muligheder, hvis man er i huset"

B udtrykker "at der jo ingen grund er til at gå sådan, hvis man har en anden kollega, der egentligt er interesseret i at bytte rundt eller at man faktisk kan gøre noget ved det."

B har nogle gange gået til lederen med nogen ting, hvor han har været meget lydhør over for, at hvis man selv kom med et forslag. Hun udtrykker at lederen er utrolig og at hun

kan vende det med ham og så kan hun bare få at vide; ” det går du bare videre med” eller det kan ikke lade sig gøre pga. en eller anden skolemæssig ledelsesmæssig grund. ”Så kan man ligeså stoppe den der ikke”

B har tillid til at lederen opretholder fortroligheden fra samtalen og lader B handle som de har aftalt, uden at han blander sig på nogen måde.

B synes egentlig ikke at der er nogen samtaleemner, hun ikke vil tage op med lederen.

B er opmærksom på, at der er en masse kompetencer indenfor hendes linjefag dansk samt billedkunst og håndarbejde, hun ikke benytter i sin dagligdag i OK-afdelingen. ”Alt foregår på et meget meget lavt niveau” Men det kan også være en kunst at få gjort tingene simpel. Det er et valg man gør sig – så går jeg glip af fx de nye eksamensformer. Så hvis B skal op i normalafdelingen igen – så er der en masse ting B skal sætte sig ind i.

B er glad for at hun har fået vendt det med lederen og at han gav hende et overblik, ved at skrive nogen ting op på tavlen over det hun skulle huske at have med og ind omkring. Hun oplever også en opbakning fra lederen – at det er i orden at jeg gør det” Det er nok det der littede mest for mig” og få en mulighed for at ændre lidt på tingene

**Undersøgelsens specifikke formål for hovedspørgsmålskategori 2: *På opdagelse og indfangning af cirkularitet – mønstre og sammenhænge – herunder autopoiese, domæner, neutralitet, sprog & anerkendelse i MUS-samtaleprocessen.***

2. **Hvilke spørgsmålstyper anvender lederen i sin undersøgelse af cirkularitet – mønstre og sammenhænge?** (”Hvad siger dette udsagn mig om spørgsmålstyper og cirkularitet – mønstre og sammenhænge?”).

B oplever at lederen rimeligt hurtigt fatter, hvad det er hun mener og hvad hun egentligt synes er problemet – ”altså hvad jeg egentlig gerne ville snakke om.”

B opfatter også lederen som en medspiller ” jeg var ikke bange for at sige at jeg måske kunne forslå at vi kunne se på problemet og jeg sådan set også en løsningsmodel hvis jeg må have lov til at smide den på bordet. B har ikke oplevet andet end han plejer at tage godt imod. B var klar over, hvor hun har lederen under samtalen og hun synes han er tilpas involveret og engageret i samtalen.

I starten undrede B sig over lederens måde at spørge på – ” indtil jeg lærte ham at kende.” Lederen spørg engang imellem anderledes end andre. Men så kan man jo altid bare spørge ham ” hvad mener du med det eller hvad tænker du på” Der er meget sjældent snik-snak med lederen – ” det kan man godt blive forskrækket over, når man i vores verden, hvor der er så mange ord”. Man kan sidde og snakke og så kan han fuldstændig skære ind til noget helt - jamen hvad er det nu lige er. I starten blev man



overrasket og tænker, "når nu gider han nærmest ikke snakke med en mere." Men B er blevet rigtigt glad for lederens facon, for så kommer man hurtigere ind til det, det handler om. Lederen er god til at tvinge en til at sætte ord på det, det som det virkelig handler om. Det kan B godt lide.

**Undersøgelsens specifikke formål for hovedspørgsmålskategori 3: *På opdagelse og indfangning af læring i forhold til nye ideer, muligheder og perspektiver i MUS-samtaleprocessen.***

3. **Hvilke spørgsmålstyper anvender lederen i det at skabe nye ideer, muligheder og perspektiver i forhold til MUS-samtalen?** ("Hvad siger dette udsagn mig om spørgsmålstyper, læring og læreprocesser?").

B kommer selv med sit løsningsforslag på problemstillingen - måske afledt ud fra lederens facon. Lederen fortæller nemlig ikke løsningen, men lader B selv finde den. B synes det er dejligt, fordi så får man selv lov til at tage ansvaret for hvordan ens verden skal være og så har man mulighed for at komme og sige sådan kunne jeg godt tænkte mig at det var. Lederen sidder her oppe og jeg står nede midt i det, og det er også mig der kan fornemme, hvor dårligt min kollega har det. Lederen har en evne til at gå langt ind B's tankebaner og følge dem.

B oplever også at få kredit fra lederen, når hun kommer med et løsningsforslag "hvor han siger det er sgu dejligt nok - det kunne du selv finde ud af" Så føler man ikke at det er træls, at nu kommer man igen - man får opbakning til selv at tage ansvaret for nogen ting.

B synes ikke, der er noget i samtalen, der forstyrrer hendes meninger eller synspunkter og hun overvejer heller ikke at stille hvorfor spørgsmål til sig selv.

B har det fint med selv at finde svar og løsninger på sin kompetenceudvikling. B er uafklaret om hun blev bragt i en situation, hvor hun lærte noget nyt

Lederen hjælper B med at lave en løsningsmodel for samtalen med P, blandt andet ved at spørge "Hvad er det, du vil sige, når du skal snakke med P."

B synes det er dejligt at få et overblik over samtalen og få aftalt at B skal tage en samtale med P og herefter vende tilbage til lederen. B udtrykker "og at vi lige som aftalte at så tager du en samtale med ham og så ser vi på det og hvad enden bliver på det så vi ligesom ved skal gør jeg det og så gør vi sådan og sådan." B ser sig ikke som lederens forlængede arm, da ledelsen er lidt ligeglad med om det er B eller P, der tager timerne. B påskønner selv at kunne tage direkte kontakt til P, således at der ikke opstår nogen misforståelser eller skævvridninger.

Ved møderne synes B at lederen har en god facon til at skære igennem og sige "jamen det har vi hørt, så er der nogen, der har noget nyt eller så er vi videre".

En kontant facon synes nogen, da de så ikke får lov til at sige " jeg synes det samme som hende"

**Undersøgelsens specifikke formål for hovedspørgsmålskategori 4: På opdagelse og indfangning af nye handlemuligheder og evaluering mhp læring i forhold til MUS-samtalen og processen.**

4. **Hvilke spørgsmålstyper anvender lederen i forbindelse med aftale- og opfølgingsdelen samt i den evaluerende og lærende del?** ("Hvad siger dette udsagn mig om spørgsmålstyper og læring i forhold til MUS-samtalen og processen?").

B synes det var en god samtale, de havde haft i dag.

For B er det mest lærerige ved samtalen, at lederen bruger tavlen til at skrive og synliggøre de punkter som B skal huske ved samtalen med P. B udtrykker "for så forbereder man sig sådan lidt grundigt. "Ja så er hjernen klar på det." Ideen med at synliggøre det, man har fokus på ved at skrive på tavlen, er noget B vil tage med sig. B gør det allerede på andre områder.

B synes det er dejligt at få et overblik over samtalen og få aftalt at B skal tage en samtale med P og herefter vende tilbage til lederen. B udtrykker "og at vi lige som aftalte at så tager du en samtale med ham og så ser vi på det og hvad enden bliver på det så vi ligesom ved skal gør jeg det og så gør vi sådan og sådan." B ser sig ikke som lederens forlængede arm, da ledelsen er lidt ligeglad med om det er B eller P, der tager timerne. B påskønner selv at kunne tage direkte kontakt til P, således at der ikke opstår nogen misforståelser eller skævvridninger.

B er ikke uddannet til specialklasserne, men har fået nogen gode erfaringer nede i Ok-afdelingen, der giver hende en glæde og en lyst til at være der i en længere periode sammen med de samme børn, frem for hele tiden at blive flyttet til andre klasser. B opfatter sit arbejde som " verdens bedste arbejde"

B synes ikke, at det er specielt fordi at hun er i OK-afdelingen, hun gerne vil på kursus. B's sidestiller seminarieret med det at få et kørekort. Det giver adgang til at blive god, men det kræver at man hele tiden sætter sig ind i al muligt " Der er jo stor forskel om man har en 2. Klasse eller en 8. Klasse"

B har været til MUS 2-3 gange og synes det er rart med MUS. B udtrykker "jeg synes et eller andet sted at ...jeg synes at de bliver mere personlige ...det er ikke kun udviklingsbaseret men at man faktisk også kan få lov at sige at såen og såen er mine

arbejdsdage lige nu og det er smadder godt eller det er rigtigt .”

B påpeger, at mange måske tager nogen ting med til mus, der måske ikke er de store problemer, men når man nu har mulighed for at tale med ledelsen indenfor fire vægge uden at telefonerne ringer, så samler man tingene sammen.

B bliver tilpas forstyrret af lederen under medarbejdersamtalen. B udtrykker. ”Ja ... for mig er det en dialog...altså.”

## 5. Trin: De væsentlige temaer i interviewet som helhed knyttet sammen i et deskriptivt udsagn.

### På opdagelse og indfangning af konteksten i MUS-samtaleprocessen.

Medarbejder B oplever ikke en 100 % gensidig afklaring hos sig selv mht. hvad MUS-samtalen skal gå ud på, selv om hun har skrevet nogen stikord til lederen for længe siden. Medarbejder B fremhæver at det der fylder mest hos hende, er det, som hun har skrevet som punkt 1 på listen til lederen. Her fremhæver medarbejder B, punktet: *hvordan det skoleår var*. Medarbejder B vil vende hendes skema med lederen og ytrer: *at der er puttet for mange ting på hendes skema* og fortsætter med *det har jeg jo selv sagt ja til og det skal vi også*. Medarbejder B har sammen med en anden kollega overtaget et meget blandet skema fra en kollega, som egentligt har søgt orlov, men som aldrig kom af sted pga. sygdom i familien. Medarbejder B fremhæver dog: *at der jo ingen grund er til at gå sådan, hvis man har en anden kollega, der egentligt er interesseret i at bytte rundt eller at man faktisk kan gøre noget ved det*. Medarbejder B er tidligere gået til lederen med nogen ting og i den forbindelse har lederen været meget lydhør over for forandringer, hvis man selv kommer med et forslag. Medarbejder B vil derfor vende det med lederen, så hun enten kan få at vide: *det går du bare videre med eller det kan ikke lade sig gøre pga. en eller anden skolemæssig/ledelsesmæssig grund* for som medarbejder B nævner: *så kan man ligeså stoppe den der - ikke*. Et andet punkt der også fylder meget for medarbejder B, er hendes fremtidige ansættelse på skolen.

Medarbejder B oplever en fortrolighed i MUS-samtalekonteksten og har tillid til at denne fortrolighed mellem medarbejder og leder, opretholdes efter samtalen. I afklaring af emner for samtalen, er der ikke nogen samtaleemner, medarbejder B ikke vil tale med lederen om. Medarbejder B er opmærksom på, at hun har en del hvilende kompetencer, inden for hendes linjefag dansk samt billedkunst og håndarbejde. Kompetence hun ikke benytter i sin dagligdag i OK-afdelingen og siger: *Alt foregår på et meget meget lav niveau, men det kan også være en kunst at få gjort tingene så simpel*. Medarbejder B

fortsætter: *det er et valg man gør sig – så går jeg glip af fx de nye eksamensformer.* Så medarbejder B er opmærksom på, at hvis hun igen skal undervise i normal afdeling, vil der være en masse nye ting hun skal sætte sig ind i. For medarbejder B er et tilfredsstillende resultat af samtalen, at hun får vendt problemstillingen med lederen og at hun eventuel oplever at få en opbakning fra lederen.

### **På opdagelse og indfangning af cirkularitet – mønstre og sammenhænge – herunder autopoiise, domæner, neutralitet, sprog & anerkendelse i MUS-samtaleprocessen.**

Medarbejder B oplever at lederen rimelig hurtig får en forståelse for, hvad hun synes der er hendes problem og ytrer: *altså hvad jeg egentlig gerne ville snakke om.* I dialogen i samtalen oplever medarbejder B, at lederen er en medspiller og *fremhæver jeg var ikke bange for at sige, at jeg måske kunne forslå at vi kunne se på problemet og jeg sådan set også har en løsningsmodel, hvis jeg må have lov til at smide den på bordet.* Medarbejder B oplever altid at lederen, er åben, imødekommende og tilpas involveret og engageret. Så medarbejder B har under dialogen i samtalen en klar fornemmelse af, hvor lederen er.

I begyndelsen af hendes ansættelse på skolen, undrede medarbejder B sig over lederens måde at spørge på og siger ved samtalen: *indtil jeg lærte ham at kende.* Medarbejder B oplever at lederen engang imellem spørger anderledes end andre, men som hun udtrykker, så kan man altid spørge ham: *hvad mener du med det eller hvad tænker du på.* Medarbejder B oplever sjældent at lederen snik-snakker og siger: *det kan man godt blive forskrækket over i vores verden, hvor der er så mange ord.* Medarbejder B oplever, at man kan sidde og snakke og så kan lederen fuldstændig skære ind til det helt centrale ved samtalen, hvilket kan blive opfattet som en overraskelse og man tænker: *når nu gider han nærmest ikke snakke med en mere.* Medarbejder B er blevet rigtigt glad for lederens facon og siger: *Jeg synes at man kommer hurtigere ind til det, det handler om – altså det som det virkelig handler om og fortsætter han er god til at tvinge en -altså -man bliver tvunget til at sætte ord på det, det som det virkelig handler om og medarbejder B udtrykker: Det kan jeg godt lide.*

### **På opdagelse og indfangning af læring i forhold til nye ideer, muligheder og perspektiver i MUS-samtaleprocessen.**

Ud fra medarbejder B's kendskab til lederen, kommer medarbejder B selv med et løsningsforslag på sin problemstilling til MUS-samtalen. Medarbejder B oplever nemlig at få kredit, når hun kommer med et løsningsforslag og hun har tidligere oplevet at han ytrer: *det er sgu dejligt nok - det kunne du selv finde ud af.* Medarbejder B udtrykker: *så føler man ikke at det er træls - at nu kommer man igen - man får opbakning til selv at tage ansvaret for nogen ting.* Medarbejder B er opmærksom på, at lederen ikke fortæller løsningen på en problemstilling, men det er medarbejderen, der selv skal finde den. En

facon, medarbejder B er glad for og hun fremhæver: *det synes jeg jo er dejligt – altså jeg synes jo det er dejligt selv, fordi så får man - man får selv lov at tage ansvaret for hvordan ens verden skal være og hvis man nu ikke selv synes – den er helt - så har man jo mulighed for at lave om.* I den forbindelse fremhæver medarbejder B, at de jo er hende, der kan fornemme, hvor dårligt hendes kollega har det og da det er hende, der arbejder samme med kollegaen, mens lederen har det mere på afstand, som medarbejder B udtrykker det: *lederen sidder her oppe og jeg står nede midt i det.* Så ud fra den betragtning, oplever medarbejder B, at lederen er en god leder, der kan gå langt ind i medarbejder B's tankebaner og følge dem.

I samtalen hjælper lederen, medarbejder B med at lave en løsningsmodel for samtalen med P, ved blandt andet at spørge: *Hvad er det, du vil sige, når du skal snakke med P?*

Medarbejder B synes, det er dejligt, at lederen hjælper hende med at få dannet et overblik over indholdet i samtalen.

Medarbejder B oplever ikke at der er noget der forstyrrer hendes meninger eller synspunkter i samtalen og overvejer derfor ikke at stille spørgsmål til sig selv. Medarbejder B er uafklaret med, om hun har lært noget nyt i løbet af samtalen og siger umiddelbart: *Det synes jeg måske ikke.....det ved jeg egentligt ikke.*

### **På opdagelse og indfangning af nye handlemuligheder og evaluering mhp læring i forhold til MUS-samtalen og processen.**

Ved MUS-samtalen får medarbejder B afklaret med lederen, at hun skal tage en samtale med sin kollega P og at hun efter denne samtale, skal vende tilbage til lederen og hun siger: *at vi lige som aftalte - at så tager du en samtale med ham og så ser vi på det og hvad enden bliver på det, så vi ligesom ved - skal gør jeg det og så gør vi sådan og sådan.* I den forbindelse ser medarbejder B sig ikke som lederens forlængende arm, medarbejder B udtrykker sig: *da ledelsen er lidt ligeglad med om det er medarbejder B eller P, der tager timerne.* I øvrigt påskønner medarbejder B selv at kan tage direkte kontakt til hendes kollega P, for som hun udtrykker det: *således at der ikke opstår nogen misforståelser eller skævvridninger.*

For medarbejder B, er det mest lærerige ved MUS-samtalen, at lederen bruger tavlen til at skrive og synliggøre, de punkter, som medarbejder B skal huske ved samtalen med sin kollega P. Medarbejder B udtrykker: *for så forbereder man sig sådan lidt grundigt - ja så er hjernen klar på det.* Ideen med at synliggøre det man har fokus på ved at skrive på tavlen, er noget medarbejder B vil tage med sig. Medarbejder B gør det allerede på andre områder.

Medarbejder B er ikke uddannet til specialklasserne, men har fået nogen gode erfaringer

nede i Ok-afdelingen, der giver hende en glæde og en lyst til at være der i en længere periode sammen med de samme børn, frem for hele tiden at blive flyttet til andre klasser. Medarbejder B omtaler sit arbejde som: *verdens bedste arbejde*. Medarbejder B synes ikke at det er specielt, fordi at hun er i OK-afdelingen, hun gerne vil på kursus, men sidestiller seminariet med det at få et kørekort og udtrykker: *Det giver adgang til at blive god, men det kræver at man hele tiden sætter sig ind i al muligt - der er jo stor forskel om man har en 2. Klasse eller en 8. Klasse*". Medarbejder B udtrykker: *at hun har det fint med selv at finde svar og løsninger på hendes kompetenceudvikling*. Men er uafklaret om hun i MUS-samtalen bliver bragt i en situation, hvor hun lærer noget nyt og ytrer: *Det synes jeg måske ikke.....det ved jeg egentligt ikke*.

For medarbejder B har MUS-samtalen sin berettigelse og hun fremhæver: *jeg synes et eller andet sted at-jeg synes at de bliver mere personlige - det er ikke kun udviklingsbaseret, men at man faktisk også kan få lov at sige at såen og såen er mine arbejdsdage lige nu og det er smadder godt eller det er rigtigt*. Medarbejder B

B påpeger, at mange måske tager nogen ting med til mus, der måske ikke er de store problemer, men når man nu har mulighed for at tale med ledelsen indenfor fire vægge uden at telefonerne ringer, så samler man tingene sammen.

Medarbejder B oplever MUS-samtalen som en god samtale og synes hun bliver tilpas forstyrret af lederen og udtrykker: *Ja – for mig er det en dialog - altså*. Medarbejder B er glad for at hun har fået vendt det med lederen og at han gav hende et overblik over de ting, hun skal huske at have med og ind omkring ved samtalen med kollegaen.

Medarbejder B udtrykker at hun synes at lederen: *Egentlig også giver mig en opbakning i - at at det er i orden jeg gør det* og hun fortsætter: *Det er nok det, der littede mest for mig - altså at vi får muligheden for at ændre lidt på tingene*.

Ved Mus-samtalen bliver der ikke taget hånd om medarbejder B's bekymring for hendes fremtidige ansættelsesmuligheder på skolen. Lederen svarer som medarbejder B forventer - at han ikke kan sige noget på nuværende tidspunkt.

## Meningskondensering af forskningsinterview med lederen efter MUS- samtale 2 med medarbejder B

Trin 2 & 3: De naturlige betydningsenheder og deres centrale temaer.

<b>Naturlig betydningsenhed</b>	<b>Centrale tema</b>
<p>Hun havde noget andet på programmet da hun kom Ja det var meget vigtigt for hende med hensyn... til den situation hun var i lige nu.. med de 3 steder .. det var det hun valgte at tage udgangspunkt i det hun godt vil snakke om Det var ikke det hun havde skrevet jo Nej og hvordan vi så hende Ja forventninger til hende Ja det skal jeg lige ind og kigge så Ja men det var ikke på hendes liste Nej det var slet ikke på listen Lederen henter medarbejder B's seddel over punkter til samtalen. Dvs at du faktisk er nødt til at gå ind og stille afklarende spørgsmål Ja i forhold til starten Ja jeg har et andet billede Jeg sidder med et helt andet billede og jeg kunne mærke på hende at det var meget vigtig at få det afklaret i forhold til.....hun kunne ikke være 3 steder Ja jeg spørger hende også om det er det her vi skal snakke om Ja det er hende der får lov til at bestemme hvad medarbejdersamtalen skal indeholde Men det viser bare ....at når man har flyttet et møde .....hvad der så kommer op..... på et andet tidspunkt</p>	<p>Afklaring af konteksten -indholdet af medarbejdersamtalen.</p> <p>Lederen er i starten nødt til at stille afklarende spørgsmål, for at afklare indholdet af medarbejdersamtalen. "Ja jeg spørger hende også om det er det her vi skal snakke om" Lederen sidder med et helt andet billede, end det medarbejderen havde på programmet da hun kom. I lederens billede drejer samtalen sig om de emner B tidligere har sendt på en liste til lederen. Lederen kan mærke at det er vigtigt for hende at få afklaret den situation, hun er i lige nu - med de 3 steder." Det var det hun valgte at tage udgangspunkt i - det hun godt ville snakke om "Herudover vil hun tale om ansættelse, fremtiden og forventninger til hende;" Ja det er hende der får lov til at bestemme hvad medarbejdersamtalen skal indeholde".</p>
<p>Ja det var at gentage hendes ord - og så høre til om det var sådan det var jeg brugte meget paraphrase i starten- uhm og så lod jeg hende</p>	<p>Lederens anvendelse af sproget i afklaring og forståelse af konteksten for medarbejdersamtalen.</p>

<p>snakke</p> <p>Det var kun lige i starten</p> <p>Fordi jeg var bundet op af den tekst her og så var det andet der kom frem og så kunne jeg mærke - følte jeg at det var det vi skulle snakke om</p>	<p>Lederen afklarer indholdet af konteksten ved at anvende parafrase og ved at lade medarbejderen snakke indtil han føler at han kan mærke, hvad de skal snakke om og de har den samme forståelse af dialogen.</p>
<p>Lige præcis for hende her var at hun kunne gå ud og løse den situation hun er i lige nu ... det var sådan set det vigtigste Neej det er mere hendes trivsel - hun trives ikke med at være 3 steder -det synes hun</p> <p>-det er det jeg hører - hun giver udtryk for...så for mig er at hun får lavet det møde - og at de gør det i morgen - og så glæder jeg mig til at høre hvordan det går fredag</p>	<p>Tilfredsstillende resultat af samtalen</p> <p>At medarbejderen får løst den situation hun er i, da hun ikke trives med at være 3 steder og at løsningen sker hurtigt.</p>
<p>Ja det gjorde jeg de skulle ikke være styrende på nogen måde i forhold til retning at ...det var hende der skulle komme frem med det- hvad det var og undervejs hører til om hun var med på planen.....</p>	<p>Overvejelser over måden at stille spørgsmål</p> <p>Lederen overvejer hvordan han skal stille spørgsmålene. De skal ikke være styrende på nogen måde ” det var hende der skulle komme frem med det – hvad det var”. Lederens anvendelse af spørgsmål ligger op til at han ” undervejs hører til om hun var med på planen”</p>
<p>Ja og forsøgte at udvise en tilbagelænet ro (kropssprog) ...samtidig ved at bare sige..... bare fortæl .... det var så også noget jeg havde tænkt på inden</p> <p>Ja i forhold til overvejelser inden – det var kropssproget</p>	<p>Overvejelser over kropssprog, involvering og engagement</p> <p>Lederen har inden samtalen overvejet sit kropssprog og hvordan han ved hjælp af dette, kan være tilpas involveret og engageret i samtalen. Med kropssproget udviser han en tilbagelænet ro der sagde ”bare sig” ” bare fortæl”.</p>



<p>Det synes jeg B lagde rimeligt godt op til det synes jeg faktisk der var ikke noget i forhold til det der på nogen måde genert mig i hvert fald umiddelbart tror jeg heller ikke der var noget der generet hende</p>	<p>Afstand i samtalen</p> <p>Lederen har ikke lige umiddelbart, gjort sig nogen overvejelser over at holde sig i en passende afstand i samtalen. Medarbejderen ligger rammen for samtale- der på ingen måde generer lederen.</p>
<p>Ja det er hvad jeg forsøger der - Ja at samle hendes tanker i forhold til dette møde det var det jeg tænke at det var det der var nødvendigt i denne samtale noget I ikke kan se ved samtalen er at P er en fantastisk person så der er ikke noget problem med at tage en samtale med ham ...ja det spørger jeg også til men det burde jeg ikke - have spurgt til for det er der ingen problemer i forhold til detJa fuldstændigt</p> <p>Hun skal bare have taget sig sammen og så få taget den samtale ja ja ..... hun skulle bare have haft --- følte jeg kunne have klaret det der.</p> <p>JaJa ja i forhold til et løsningsredskab til det der var ja Ja den holdt jeg lige fast i jeg spoledede tilbage fordi hun sagde på et tidspunkt Nej det tror ikke hun tænkt i forhold hun tænkte ikke koblingen på ham hun var ind omkring ganske kort som et løsningsforslag til dem Ja i forhold til den Ham den nye uhm jeg var også uenig på jeg synes der manglede nogen ting det forsøgte jeg også at spejle op til slut det var jo at barnet kunne være med i mange af tingene.... det viste jo bare hvor langt barnet var kommet men også hvor langt de var kommet</p>	<p>Løsningsforslag, strategi og plan for handling</p> <p>Lederen synes der mangler nogen ting i B's løsningsforslag. Han anvendte derfor spørgsmålstyper, der samler hendes tanker i forhold til den samtale, hun skal have med P. En tilgang, lederen mener er nødvendigt i denne samtale. Blandt andet kobler lederen hende på barnet, der nu kunne være med i mange ting, for at vise dem hvor langt de var kommet med. En kobling B selv var inde på en ganske kort øjeblik og som lederen holder hende fast i. Lederen forsøger således at finde bestemte løsninger. Han anvender tavlen til at visualisere de punkter hun skal omkring ved samtalen med P. En samtale der burde være uproblematisk, men som lederen mener "hun skal bare have taget sig sammen og så få taget den samtale".</p>
<p>ja der er flere step i det der er også en ræson i de ?????? sedler jeg har at de finder også ud af at de er nødt til at gøre noget ellers lukker de ikke noget ud her inde jeg ved at jeg følger jo op på det giver et andet forhold til dem jo det gør også at de</p>	<p>Opfølgning på medarbejdersamtaler</p> <p>Lederen benytter sig af den "tilfældige" samtale på gangen for at følge op på om den aftalte</p>

<p>godt ved hvis der er noget de ikke tør berører berøre de det nok hellere ikke på sigt -igos det der ubevidste lag man ikke kan røre ved det tror jeg heller ikke at man skal røre en skid ved</p> <p>Ja fuldstændig. Det håber jeg den er Med en opfølgende samtale på gangen På mandag...fuldstændige</p> <p>Ja så spørger jeg i forhold til det.....fik I styr på det.....ikke lige sådan Hvordan gik det møde Overhovedet ikke.....for hende er det tilfældigt</p> <p>Ja..... det bruger jeg hver eneste gang .... det har en kanon effekt i forhold til den effekt jeg gerne vil have ..... som leder det skal være i min virksomhed så er det bare ikke noget der smides ud i luften</p> <p>Nå ja det er lederen der er inde at undersøge der.... det er ledelse der kommer der ind der det er jo lederen der træder i karakter og siger har I fået samlet op det men der er på baggrund af hendes henvendelse</p>	<p>handling er ført ud i livet. Fx vil han spørger "Hvordan gik mødet?"</p> <p>Lederen har gode erfaringer med "tilfældige møder" på gangen." Det bruger jeg hver gang - det har en kanoneffekt i forhold til den effekt jeg gerne vil have." Effekten som lederen gerne vil have, er at der sker en opfølgning på tingene. I den forbindelse er det lederen der træder i karakter for at få samlet op på aftalte.</p>
<p>Så er det ikke lige meget hvornår man holder altså hvis man lige har startet skoleåret og holder en medarbejdersamtale så kører det nok rigtigt godt</p> <p>Der er større chance for det igos heller lige til sommerferien</p> <p>og en medarbejdersamtale- samtale eller hvad?</p> <p>Umh jo ja</p> <p>Det er vel en medarbejdersamtale samtale</p> <p>Ja tænker du på flere samtaler uhha så er det en helt anden slags samtale?</p> <p>Hvis det er inde på mit kontor og jeg har indkaldt - så er det en tjenstlig samtale</p>	<p>Samtaler udover medarbejdersamtaler</p> <p>Samtaler som lederen indkalder til på sit kontor er tjenstlige samtaler. Andre samtaler kan lederen tage lige meget hvor - det er ikke noget problem. Tværtimod. Klager undgå lederen at sige om morgen, men forsøger at fange vedkommende inden vedkommende tager hjem. Her kan han sagtens sige det til vedkommende i klassen, der skal bare ikke lige være nogen rundt omkring. Han kan også finde på at sige til vedkommende at nu skal vi</p>

Eller kan jeg sagtens tage den lige meget hvor det er hvis det er en snak mht. undervisning og alle de andre ting

Det kan jeg sagtens sig det er ingen problem... det er allerbedst det er det bedste resultat jeg får ud af det det andet får man ikke noget ud af

Jeg undgår at sige det om morgen der siger jeg det ikke og så forsøger jeg at fange vedkommende inden vedkommende tager hjem men det er ikke sikkert jeg når vedkommende så har jeg intet problem med at ringe hjem og det har jeg også aftalt med dem hvis det er....det har jeg sagt åben til alle hvis der er noget så jeg forsøger selvfølgelig at fange sidst hvis det ikke kan lade sig gøre det ved de også det er jo ikke sikkert jeg kan fysisk så kunne de nogen gange er det umuligt hvis de går ud af den anden dør også det modsatte også positivt hvis forældrene er glade for et og andet.... helt klart

Ja..... også hvis de være opmærksom på en anden person som jeg ikke har noget at snakke med dem om

Ja jeg synes lige at han eller hun ikke har det så godt vedkommende virker lidt deprimeret sådan som jeg lige har haft en samtale med en omkring hvor den eneste glæde vedkommende har er at være sammen med sine børnebørn så har jeg snakket med en der var tæt på ham i forhold til det Ja .....vi er for at hjælpe hinanden Vi er her for at hjælpe hinanden

Ja og det er det de gerne skal opleve jo det er jo ikke for at spanke dem overhovedet

Ja det har jeg ingen problemer med Ja ha Det ved de godt hvis der er en klage så bemærker jeg det har jeg hellere ikke nogen problemer med at kunne sige det hvis vedkommende siger det er det

lige gå en tur, så vi kommer væk fra miljøet. Hvis det ikke lykkes at kontakte vedkommende, ringer lederen hjem. Der har lederen intet problem med, det har jeg også aftalt med dem, hvis det er....det har jeg sagt åben til alle. Lederen kan også finde på at ringe hjem for at fortælle noget positivt eller hvis de skal holde øje med en kollega fx hvis denne er deprimeret.

<p>også i orden det kan vi sagtens.. der skal bare ikke lige være nogen rundt omkring det kan også være at vi lige går en tur... så siger jeg vi skal lige gå en tur så siger jeg det til vedkommende for så kommer jeg væk fra miljøet. Tidspunkt på dagen også hvornår det skal gøres. Hvis det er en klage der kommer så gør jeg det ikke lige om morgen (griner) ah ha så siger jeg vil godt lige så finder jeg vedkommende på et eller andet tidspunkt sidst på dagen hvis jeg ikke finder vedkommende så ringer jeg hjem til vedkommende</p>	
<p>Jo Ja der er tiden for mig der lukker jeg jeg har fået det jeg gerne vil have i forhold til det der var klar for den samtale det andet er noget vi skal snakke om på et andet tidspunkt der ser jeg mere det er noget jeg skal gøre til marts og så jeg kan ikke nå det det kan ikke lade sig gøre der prioriterer jeg min tid selv i forhold til ..... jeg er udmærket klar over at hende der sidder der ligesom alle mulige andre gerne vil have en bekræftelse der er ikke noget bedre det giver ro helt ind men det kan jeg bare ikke give og vil aldrig give det. Nej jeg kan jo ikke love noget som ikke er der det er sådan det der er det kan jeg til marts så kan jeg sige hvordan status er .Som coach og leder i samtalen det gjorde du da jeg begyndte at give en masse skitser og masser og løsninger... der om lederen..... nu skal vi lige have styr på det her. Men hun lagde selv op til det det switchet nu vil jeg gerne høre hvad. Sagtens</p> <p>Ja ja fremtid..... ja i forhold til det det var en leder der skulle give en tilbagemelding på det så det var klart der kom et lederspejl der kommer der. Det var da hun spurgte til hendes..... var det det du tænkte</p>	<p>Lederens roller gennem samtalen</p> <p>Når lederen har fået det, han mener, der er det centrale for samtalen - lukker han. I den overvejelse er tidsfaktoren et vigtigt incitament. Han udtrykker " Jo ja der er tiden for mig, der lukker jeg, jeg har fået det, jeg gerne vil have i forhold til det, der var klar for den samtale, det andet er noget vi skal snakke om på, et andet tidspunkt" Han udtrykker også " jeg er udmærket klar over at hende der sidder de, ligesom alle mulige andre, gerne vil have en bekræftelse der er ikke noget bedre, det giver ro helt ind men det kan jeg bare ikke give og vil aldrig give det"</p> <p>I forhold til samtalen mener lederen ikke at han har den fornødne tid i forbindelse med samtalen" der prioriterer jeg min tid selv i forhold til", til at hjælpe hende i sin søgen på bekræftelse for hendes fremtid. Lederen har forståelse for at hun ønsker en bekræftelse for</p>

	<p>fremtiden,” der er ikke noget bedre, det giver ro helt ind, men det kan jeg bare ikke give og vil aldrig give det.” Først til marts kan lederen sige noget om hvordan muligheder er for ansættelse i næste skoleår. Lederen fornemmer skiftet i hans lederrolle, da medarbejderen siger ” nu vil jeg gerne høre hvad”. Her træder lederen frem og der fremkommer et lederspejl, hvor lederen bevæger sig fra coach til leder</p>
--	---

v. Tine Meyer d.21.11.08

#### **4. Trin: Stille spørgsmål til betydningsenhederne ud fra undersøgelsens specifikke formål.**

##### **Undersøgelsens specifikke formål for hovedspørgsmålskategori 1: *På opdagelse og indfangning af konteksten i MUS-samtaleprocessen.***

1. **Hvilke spørgsmålstyper anvender lederen i afklaring af rammer og mål samt afdækning af emnet i MUS-samtalen?** ("Hvad siger dette udsagn mig om spørgsmålstype og kontekstafklaring?")

Lederen er i starten nødt til at stille afklarende spørgsmål, for at afklare indholdet af medarbejdesamtale. "Ja jeg spørger hende også om det, er det her, vi skal snakke om"

Lederen sad med et helt andet billede, end det medarbejderen havde på programmet, da hun kom. I lederens billede drejer samtalen sig om de emner, B tidligere har sendt på en liste til lederen. Lederen kan mærke at det er vigtigt for hende at få afklaret den situation, hun er i lige nu - med de 3 steder."Det var det hun valgte at tage udgangspunkt i - det hun godt ville snakke om. "Herudover vil hun tale om ansættelse, fremtiden og forventninger til hende:"Ja det er hende der får lov til at bestemme hvad medarbejdersamtalen skal indeholde".

Lederen afklarer indholdet af konteksten ved at anvende parafrase og ved at lade medarbejderen snakke, indtil han føler at han kan mærke hvad de skulle snakke om og de har den samme forståelse af dialogen.

At medarbejderen får løst den situation hun er i, da hun ikke trives med at være 3 steder og at løsningen sker hurtigt.

**Undersøgelsens specifikke formål for hovedspørgsmålskategori 2: *På opdagelse og indfangning af cirkularitet – mønstre og sammenhænge – herunder autopoiise, domæner, neutralitet, sprog & anerkendelse i MUS-samtaleprocessen.***

2. **Hvilke spørgsmålstyper anvender lederen i sin undersøgelse af cirkularitet – mønstre og sammenhænge?** ("Hvad siger dette udsagn mig om spørgsmålstyper og cirkularitet – mønstre og sammenhænge?").

Lederen afklarer indholdet af konteksten ved at anvende parafrase og ved at lade medarbejderen snakke indtil han føler at han kan mærke, hvad de skal snakke om og de har den samme forståelse af dialogen

Lederen overvejer hvordan han skal stille spørgsmålene. De skal ikke være styrende på nogen måde. "Det var hende der skulle komme frem med det – hvad det var". Lederens anvendelse af spørgsmål ligger op til at han " undervejs hører til om hun var med på planen"

**Undersøgelsens specifikke formål for hovedspørgsmålskategori 3: *På opdagelse og indfangning af læring i forhold til nye ideer, muligheder og perspektiver i MUS-samtaleprocessen.***

3. **Hvilke spørgsmålstyper anvender lederen i det at skabe nye ideer, muligheder og perspektiver i forhold til MUS-samtalen?** ("Hvad siger dette udsagn mig om spørgsmålstyper, læring og læreprocesser?").

Lederen synes der mangler nogen ting i B's løsningsforslag. Han anvender derfor spørgsmålstyper, der samler hendes tanker i forhold til den samtale, hun skal have med P.

En tilgang, lederen mener er nødvendigt i denne samtale. Blandt andet kobler lederen hende på barnet, der nu kunne være med i mange ting, for at vise dem hvor langt de var kommet med ham. En kobling B selv var inde på en ganske kort øjeblik og som lederen holder hende fast i.

Lederen har inden samtalen overvejet sit kropssprog og hvordan han ved hjælp at dette kan være tilpas involveret og engageret i samtalen. Med kropssproget udviser han en tilbagelænet ro der sagde "bare sig" " bare fortæl".

Lederen har ikke lige umiddelbart gjort sig nogen overvejelser over at holde sig i en passende afstand i samtalen. Medarbejderen ligger rammen for samtale- der på ingen måde generer lederen.

Lederen forsøger således at finde bestemte løsninger. Han anvender tavlen til at visualisere de punkter, hun skal omkring ved samtalen med P. En samtale der burde være

uproblematisk, men som lederen mener: "hun skal bare have taget sig sammen og så få taget den samtale".

**Undersøgelsens specifikke formål for hovedspørgsmålskategori 4: På opdagelse og indfangning af nye handlemuligheder og evaluering mhp læring i forhold til MUS-samtalen og processen.**

4. **Hvilke spørgsmålstyper anvender lederen i forbindelse med aftale- og opfølgingsdelen samt i den evaluerende og lærende del?** ("Hvad siger dette udsagn mig om spørgsmålstyper og læring i forhold til MUS-samtalen og processen?").

Lederen benytter sig af den "tilfældige" samtale på gangen for at følge op på om den aftalte handling er ført ud i livet. Fx spørger han "Hvordan gik mødet?" Lederen har gode erfaringer med "tilfældige møder" på gangen."Det bruger jeg hver gang- det har en kanoneffekt i forhold til den effekt, jeg gerne vil have" Effekten som lederen gerne vil have er at der sker en opfølgning på tingene. I den forbindelse er det lederen der træder i karakter for at få samlet op.

Når lederen har fået det, han mener, der er det centrale for samtalen - lukker han. I den overvejelse er tidsfaktoren et vigtigt incitament. Han udtrykker " Jo ja der er tiden for mig, der lukker jeg, jeg har fået det jeg gerne vil have i forhold til det, der var klar for den samtale, det andet er noget vi skal snakke om på et andet tidspunkt" Han udtrykker også " jeg er umærket klar over at hende, der sidder der, ligesom alle mulige andre, gerne vil have en bekræftelse, der er ikke noget bedre, det giver ro helt ind, men det kan jeg bare ikke give og vil aldrig give det"

I forhold til samtalen mener lederen ikke at han har den fornødne tid i forbindelse med samtalen" der prioriterer jeg min tid selv i forhold til", til at hjælpe hende i sin søgen på bekræftelse for hendes fremtid. Lederen har forståelse for at hun ønsker en bekræftelse for fremtiden," der er ikke noget bedre, det giver ro helt ind, men det kan jeg bare ikke give og vil aldrig give det." Først til marts kan lederen sige noget om hvordan muligheder er for ansættelse i næste skoleår. Lederen fornemmer skiftet i hans lederrolle, da medarbejderen sagde " nu vil jeg gerne høre hvad". Her træder lederen frem og der fremkom et lederspejl, hvor lederen bevægede sig fra coach til leder.

Samtaler som lederen indkalder til på sit kontor er tjenstlige samtaler. Andre samtaler kan lederen tage lige meget hvor - det er ikke noget problem. Tværtimod. Klager undgå lederen at sige om morgen, men forsøger at fange vedkommende, inden vedkommende tager hjem. Her kan han sagtens sige det til vedkommende i klassen, der skal bare ikke lige være nogen rundt omkring. Han kan også finde på at sige til vedkommende, at nu skal vi lige gå en tur, så vi kommer væk fra miljøet. Hvis det ikke lykkes at kontakte vedkommende, ringer lederen hjem. Der har lederen intet problem med, "det har jeg

også aftalt med dem, hvis det er....det har jeg sagt åben til alle.” Lederen kan også finde på at ringe hjem for at fortælle noget positivt eller hvis de skal holde øje med en kollega fx hvis denne er deprimeret.

## 5. Trin: De væsentlige temaer i interviewet som helhed knyttet sammen i et deskriptivt udsagn.

### På opdagelse og indfangning af konteksten i MUS-samtaleprocessen.

I begyndelsen af samtalen er lederen nødt til at stille afklarende spørgsmål for at få afklaret og uddybet, hvilke emner medarbejder B, ønsker at tale om. Lederen har et andet billede af samtaleindholdet end medarbejder B. Et billede lederen har dannet ud fra den liste medarbejder B tidligere har afleveret. Han udtrykker: *Ja jeg spørger hende også om, det er det her, vi skal snakke om.* Lederen kan mærke, det var vigtigt for medarbejder B at få afklaret den situation, hun var i lige nu - med arbejdsopgaver 3 steder. Lederen fremhæver: *Det var det, hun valgte at tage udgangspunkt i - det hun godt ville snakke om.* Herudover vil hun tale om ansættelse, fremtiden og forventninger til hende og lederen ytrer: *Ja det er hende der får lov til at bestemme hvad medarbejdersamtalen skal indeholde.*

Lederen afklarer indholdet af samtalekonteksten ved at anvende parafrase og ved at lade medarbejderen tale, indtil lederen føler at han har fået et indblik og en forståelse for indholdet i samtalen og den samme forståelse af dialogen i samtalen som medarbejderen. Et tilfredsstillende resultat af samtalen er for lederen: *at medarbejderen får løst den situation, hun er i, da hun ikke trives med at være 3 steder og at løsningen sker hurtigt.*

### På opdagelse og indfangning af cirkularitet – mønstre og sammenhænge – herunder autopoiése, domæner, neutralitet, sprog & anerkendelse i MUS-samtaleprocessen.

I samtalen overvejer lederen, hvordan han skal stille sine spørgsmål, så de ikke blev styrende for samtalen. *Lederen fremhæver: det var hende, der skulle komme frem med det – hvad det var.* Lederen anvender derfor parafrase i begyndelsen af samtalen for at afklare konteksten og den fælles forståelse af dialogen i samtalen. Senere ligger hans spørgsmål op til, som han udtrykker: *undervejs hører til om hun var med på planen.*

### På opdagelse og indfangning af læring i forhold til nye ideer, muligheder og perspektiver i MUS-samtaleprocessen.

Under samtalen synes lederen, at der mangler nogen ting i medarbejder B's løsningsforslag. Lederen anvendte derfor spørgsmålstyper, der samler medarbejder B's tanker i forhold til den samtale, hun senere skal have med sin kollega P. Et perspektiv, lederen mener, er nødvendigt i samtalen. Lederen kobler blandt andet medarbejder B på



en af eleverne fra ok-afdelingen. En kobling medarbejder B selv var inde på et ganske kort øjeblik, men som lederen holder hende fast i. Lederen forsøger således at finde bestemte løsninger. Lederen anvender tavlen til at visualisere de punkter, medarbejder B skal omkring under samtalen med P. Lederen ytrer: *en samtale der burde være uproblematisk* og han fortsætter *hun skal bare have taget sig sammen og så få taget den samtale.*

Lederen har inden samtalen overvejet sit kropssprog og hvordan han ved hjælp af dette kan give udtryk for at være involveret og engageret i samtalen. Lederen er derfor meget opmærksom på gennem samtalen, at udvise en ro og imødekommenhed, der giver anledning til, som han udtrykker: *bare sig og bare fortæl.*

Undervejs i samtalen gør lederen ikke umiddelbart nogen overvejelser over at holde sig i en passende afstand til samtalen. Lederen oplever at medarbejder B ligesom ligger rammen for samtalen og siger: *En ramme som på ingen måde generer lederen.*

#### **På opdagelse og indfangning af nye handlemuligheder og evaluering mhp læring i forhold til MUS-samtalen og processen.**

Lederen stopper samtalen, når han mener de har opnået en afklaring i forhold til det centrale emne for samtalen. For lederen er tiden et vigtigt incitament. Han fremhæver: *Jo ja det er tiden for mig, der lukker jeg, jeg har fået det, jeg gerne vil have i forhold til det, der var klar for den samtale, det andet er noget vi skal snakke om på et andet tidspunkt.*

Under samtalen ønsker medarbejder B at tale om hendes fremtidige beskæftigelse på skolen. Et forhold lederen ikke mener, han har den fornødne tid til i forbindelse med samtalen. I forhold til samtalen prioriterer lederen, som han udtrykker det: *Der prioriterer jeg min tid selv, i forhold til og han fortsætter jeg er udmærket klar over at medarbejder B, der sidder der, ligesom alle mulige andre, gerne vil have en bekræftelse, der er ikke noget bedre, det giver ro helt ind, men det kan jeg bare ikke give og vil aldrig give det.* Lederen har således en forståelse for, at medarbejder B ønsker en bekræftelse for fremtiden, men kan først til marts sige noget om ansættelsesmulighederne for næste skoleår. Lederen fornemmer et skift i hans lederrolle under dialogen med medarbejderen omkring hendes fremtidige beskæftigelse på skolen. Skiftet kommer da medarbejder B ytrer: *Nu vil jeg gerne høre hvad.* Her træder lederen frem og der kommer et skift i lederens position, hvor han bevæger sig fra coach til leder.

Lederen benytter sig af den "tilfældige" samtale på gangen for at følge op på om den aftalte handling er ført ud i livet. Her fremhæver han, at han vil spørge: *hvordan gik mødet?* For lederen er den "tilfældige" samtale ikke tilfældigt, men et vigtigt ledelsesværktøj, han har gode erfaringer med. Lederen fremhæver: *Det bruger jeg hver gang - det har en kanoneffekt i forhold til den effekt jeg gerne vil have.* Effekten som

lederen gerne vil have, er at der sker en opfølgning på tingene. I den forbindelse er det lederen, der træder i karakter for at få samlet op på det aftalte.

Lederen anvender andre samtaletyper end MUS-samtaler. Blandt andet tjenstlige samtaler, som lederen indkalder til på sit kontor samt andre arbejdes relaterede samtaler. De arbejdes relaterede samtaler afholder lederen, hvor det nu passer bedst.

Lederen udtrykker: *dette er ikke noget problem*. Fx fremhæver han: *så siger jeg, vi skal lige gå en tur - så kommer jeg væk fra miljøet*. Klager undgå lederen at sige om morgen, men forsøger at fange medarbejderen enten inden medarbejderen tager hjem eller pr. telefon. Det har lederen ingen problemer med og siger: *Det har jeg også aftalt med dem, hvis det er....det har jeg sagt åben til alle*.

Meningskondenseringen trin 1-5 v. Tine Meyer, 27.11.08.

## **Bilag 3: Fordeling af hovedansvar for de enkelte afsnit i specialet.**

Marianne Østergaard Nielsen : MØ

Tine Meyer: TM

**Indledning.** TM/MØ

Problemformulering. TM/MØ

Læsevejledning. TM/MØ

**Specialets videnskabsteoretiske ståsted** MØ/TM

Mus-konteksten. MØ

**Specialets undersøgelsesmetode og design.** MØ/ TM

**Teorifremstilling**

Systemisk Tænkning. TM/MØ

Gregory Bateson. TM

Humberto Maturana. MØ

Systemisk tænkning & nøglebegreber. TM/MØ

**Empiribearbejdning og Analyse**

Analyse af MUS 1. MØ

Analyse af MUS 2. TM

**Overvejelser vedrørende fortolkning**

Kritisk vurdering af den kvalitative empiriske undersøgelse. MØ

Kritiske overvejelser i forhold til Gregory Bateson & Humberto Maturana. TM

Kritisk vurdering af videoobservationen og forskningsinterview i vores fortolkning. TM

Lederen i medarbejderudviklings- og samskabelsesprocessen. MØ

Kritiske overvejelser i forhold til den systemiske tænkning. TM

Problematisering af MUS-samtalen. TM

**Konklusion** TM/MØ

**Perspektivering** TM/MØ