

STANDARD FORSIDE TIL EKSAMENSOPGAVER

Fortrolig

☐

Ikke fortrolig

☒

Prøvens form (sæt kryds)	Projekt	Synopsis	Portfolio	Speciale X	Skriftlig hjemmeopgave/24 timers prøve
-----------------------------	---------	----------	-----------	---------------	--



Uddannelsens navn	Læring og Forandringsprocesser	
Semester	10.	
Prøvens navn/modul (i studieordningen)	Speciale	
Gruppenummer	Studienummer	Underskrift
Navn Sidsel Brinch Christensen	133990	
Afleveringsdato	31/5-2017	
Projekttitel/Synopsistitel/Speciale-titel	En undersøgelse af hvilke perspektiver Bourdieus begrebsapparat kan bidrage med til MUS i praksis	
I henhold til studieordningen må opgaven i alt maks. fylde antal tegn	192.000	
Den afleverede opgave fylder (antal tegn med mellemrum i den afleverede opgave) (indholdsfortegnelse, litteraturliste og bilag medregnes ikke)	Opgave: 180.230 Artikel: 11.175	
Vejleder (projekt/synopsis/speciale)	Nikolaj Klee	

Jeg/vi bekræfter hermed, at dette er mit/vores originale arbejde, og at jeg/vi alene er ansvarlig for indholdet. Alle anvendte referencer er tydeligt anført. Jeg/vi er informeret om, at plagiering ikke er lovligt og medfører sanktioner. Regler om disciplinære foranstaltninger over for studerende ved Aalborg Universitet (plagiatregler): <http://www.plagiat.aau.dk/regler/>



En undersøgelse af hvilke perspektiver
Bourdieu's begrebsapparat kan bidrage
med til MUS i praksis

Sidsel Brinch Christensen (studie nr. 133990)

Aalborg Universitet 2017

Cand. mag. i Læring og Forandringsprocesser, Institut for Læring og Filosofi

Forord

Dette speciale er udarbejdet i perioden fra februar til juni 2017. Specialet afspejler mit interessefelt i løbet af min uddannelse på Læring og Forandringsprocesser og i mit professionelle virke, som HR-konsulent. Mit mål er, at specialet kan bidrage konstruktivt til debatten omkring MUS og udviklingen af MUS. Gennem min specialeproces har jeg opnået en lille, men betydelig indsigt i Pierre Bourdieus univers, en indsigt jeg forventer at gøre stor brug når jeg vender tilbage til praksis.

Mange af de forskellige organisationer og personer jeg har haft kontakt med i løbet af specialeprocessen, har givet udtryk for, at de gerne vil læse specialet, derfor er det en høj prioritet for mig, at specialet ikke er fortroligt. Dette betyder, at jeg har måtte tage visse forholdsregler gennem specialet, for at kunne garantere informanterne deres anonymitet.

Det er fra studiets side et krav, at specialet indeholder en artikel, der skal kunne udgives i AAU's interne tidsskrift Reflexen. Jeg har valgt, at min artikel er det, der i bogen *Skriv en artikel* af Rienecker, Jørgensen og Gandil karakteriseres som en faglig artikel. Formålet med artiklen er at give en smagsprøve på undersøgelser, analyser og fund fra mit speciale. Jeg vil publicere artiklen i gruppen *Læring og effekt*, som jeg er medlem af på LinkedIn, en gruppe som har ca. 3800 medlemmer. Gruppen er "for alle, der arbejder med, eller interesser sig for; læring, viden, videndeling, forandrings- og projektledelse."

Jeg vil gerne rette en tak til min vejleder Nikolaj Klee for, at han har givet sig tid til at tage de udfordrende og skæve diskussioner om Bourdieu og givet mig plads til at gå de veje, jeg finder spændende og relevante. Jeg vil også gerne sige tak til Mette Buchardt og Annette Rasmussen for en inspirerende og styrkende opponentvejledning. Min familie skal også have en stor tak for deres tålmodighed og overbærenhed gennem hele studiet og specielt i speciale perioden. Slutteligt vil jeg gerne takke de organisationer og personer, jeg har sparet med undervejs i specialeprocessen, det drejer sig om: Dansk Industri, Lederne, FTF og DJØF, Bent Gringer (Kompetencesekretariatet), Jann Scheuer (Nordisk Forskningsinstitut), Mads Kristoffer Lund (Arbejdsmiljøsekretariatet) og Sanne Brønserud Larsen (KL).

Sidse Brinch Christensen

Speciale 2017, Cand. mag. Læring og Forandringsprocesser
Institut for læring og Filosofi, Aalborg universitet

Ordliste

Felt – felt

Når *felt* skrives med *kursiv*, henviser det til et felt sådan som Bourdieu beskriver det.

Når felt ikke skrives med kursiv henviser det til den hverdagsagtige anvendelse af ordet, der betegner om et område eller et emne, der er fokus på eller som undersøges.

Ansatte

Henviser til alle, der er ansat i den offentlige sektor, det være sig både ledere og medarbejdere, men ikke politikere. Ledere henvises også til som arbejdsgivere, og KL er den overordnede arbejdsgiver.

Medarbejdere

Henviser til ansatte i den offentlige sektor uden ledelsesbeføjelser.

English abstract

This thesis is based on an interest in a kind of performance appraisal interview, named “medarbejderudviklingssamtale”, in short MUS, specifically those which is used in the Danish public sector. This thesis is categorized as a deducted empirical thesis because of its point of reference in Pierre Bourdieus theoretical concepts which are analyzed in connection with MUS in practice and afterwards used as basis for a small scaled case study. The main conclusion being that Bourdieus concepts the habitus, capital and the field can contribute with perspectives on MUS that can lead to a more positive view on the MUS proces.

My interest in, and knowledge about MUS is based on my experiences as a HR-consultant in a Danish municipality. The reason why I choose Bourdieu as my main theorist is that I find that his theoretical concepts offers a way to analyze and explain human behavior by involving the physical body. I find that Bourdieu’s way of looking at the things that affect human beings and how we react to these things and the people around us, can contribute with important and usable input and explanations, when you are working with performance appraisal interviews.

I begin this thesis by describing the historical development of MUS in Denmark since the 1960s and I narrow it down to focusing on MUS in the public sector since 2008. 2008 is the year that it is made a legal requirement that all public employers must have a MUS with their employees annually. This initiative was made as an agreement in the agreement talks between trade unions and the local government organization. The document formed during these negotiations has been an important resource for my studies as it details the conditions, parameters and framework of MUS in practice. Professor Erik Laursens “organisationsopskrift” concept has been used to examine the document and how it is used by the organizations.

These elements lead to the research question of my thesis which is: *Which perspectives on MUS in practice can Pierre Bourdieu’s concepts the habitus, capital and the field contribute to when the purpose is to bring about a positive change in the perception of MUS?*

To frame the specific changes, that the thesis is meant to contribute to, inspiration is drawn from Jack Mezirow’s concept of transformative learning.

Throughout this thesis the concepts of the habitus, capital and the field, and the sub concepts social-, economical-, cultural- and symbolic capital as well as symbolic power, illusio and doxa are analyzed and contextualized. These concepts in their original form as well as analyzed and contextualized form are being used to analyze interviews with what a manager and two of his employees, from a municipality, in which they are describing their experiences with MUS throughout their working life. In the conclusion of the thesis, I present the most important perspectives that Bourdieu's concepts can contribute to in regards to MUS and how the desirable change in the experience of MUS can be framed by the concept transformative learning.

The main points in the conclusion are as following:

- The habitus can be used as a way to focus on what is the basis of the way in which the manager and employee act throughout the course of MUS. In the same way habitus can contribute to an understanding of why it is so difficult to change the way one acts in a given situation.
- Capital can be used to shine a light on how the level of education affects the way in which the employee reacts to MUS and how management treats employee groups differently based on their level of education.
- The field can be used to categorize the arena in which MUS takes places.

Indholdsfortegnelse

1.0 Indledning	10
1.1 Problemfelt	11
1.11 Historisk udvikling af medarbejderudviklingssamtalen som kompetenceudvikling	11
1.12 MUS for offentligt ansatte	12
1.14 Indholdet i de officielle dokumenter	13
1.15 Organisationsopskrift og MUS	14
1.16 Tvangsmæssig isomorfisme	16
1.17 Konsekvenser ved oversættelse af en organisationsopskrift	17
1.18 Anvendelse af oversættelse af organisationsopskriften omkring MUS	19
1.19 Den generelle oplevelse af MUS	20
1.110 Bourdieus begrebsapparat som teoretisk fokus	21
1.111 Fremsøgning af videnskabeligt materiale om MUS	22
1.2 Problemformulering	23
2.0 Metode	24
2.1 Konkretisering af problemformulering	24
2.2 Arbejdsspørgsmål	25
2.14 Specialets opbygning	26
2.2 Erkendelsesinteresse	27
2.21 Socialkonstruktivismen som inspiration til erkendelsesinteresse	28
2.3 Ethiske refleksioner	30
2.4 Analysestrategi	30
2.5 Forskningstype	30
2.51 Kvalitetskriterier ved den forståede forskningstype	31
2.6 Casestudie som undersøgelsesdesign	32
2.61 Udvælgelse af case	33
2.7 Interview som undersøgelsesmetode	34
2.71 Semistruktureret individuelt interview	35
2.72 Udførelsen af interviews og etiske refleksioner herom	36
2.73 Interviewguide	36

2.74 Informanternes kendskab til de officielle dokumenter fra overenskomstaftalerne	37
2.75 Feltnoter	37
2.8 Meningsfortolkning som metode til analyse af interviewene	38
3.0 Teori	42
3.1 Bourdieu og hans begrebsapparat	42
3.11 Inddragelse af forskerens allerede eksisterende kendskab til feltet	43
3.12 Et kritisk blik på Bourdieu	44
3.13 Baggrunden for anvendt litteratur	45
4.0 Rammesætning af specialets formål	46
5.0 Karakteristik af et felt – Arbejdsspørgsmål 1.....	49
5.1 Bourdieus karakteristik af et felt	49
5.12 Felt som en analysegenstand	51
5.13 Undersøgelser af et felt	51
5.2 Det offentlige danske arbejdsmarked som et felt	52
6.0 Habitus og kapital – Arbejdsspørgsmål 2.....	55
6.1 Habitus	55
6.2 Kapital.....	57
6.21 Symbolsk kapital.....	58
6.22 Social kapital	59
6.23 Kulturel kapital	61
6.24 Økonomisk kapital	63
6.25 Symbolsk vold	63
7.0 Analyse af interviews – Arbejdsspørgsmål 3	67
7.01 Præsentation af informanterne	67
7.1 Begrebet felt som udgangspunkt for analyse	68
7.12 Uenighed om forventninger til indholdet i MUS-samtalen	68
7.13 Fordel ved uenighederne mellem parterne i MUS-samtalen.....	69
7.14 Sammenhæng mellem felt, habitus og kapital	70
7.2 Begreberne habitus og kapital som udgangspunkt for analyse	71
7.21 Når habitus er styrende for adfærden ved MUS	71
7.22 Betydningen af kendskab til modpartens habitus.....	74

7.23 Habitus er træg at ændre	76
7.24 Betydningen af kulturel kapital	77
7.25 Symbolsk vold og "styret" holdning om MUS	79
8.0 Diskussion	81
8.1 Kritisk perspektiv på den anvendte metode	81
8.12 Betydningen er den begrænsede mængde af nyere forskning i MUS	81
8.13 Betydningen af egne forforståelser og erfaringer	81
8.14 Betydningen af interview som undersøgelsesmetode.....	82
8.2 Diskussion om konsekvenserne ved manglende eller nedsat forestillingsevne	82
9.0 Konklusion	84
9.1 Delkonklusion – sammenhæng mellem felt og MUS i praksis	84
9.2 Delkonklusion – sammenhæng mellem habitus, kapital og MUS i praksis.....	85
9.3 Delkonklusion på formålet om forandring.....	87
9.4 Konklusion og besvarelse af problemformuleringen	88
Litteraturliste	90
Bilagsliste	93
Bilag 1.....	94
Bilag 2.....	101
Bilag 3.....	111
Bilag 4.....	118
Bilag 5.....	119
Bilag 6.....	120
Bilag 7.....	126
Bilag 8.....	128
Bilag 9.....	136
Bilag 10.....	137
Bilag 11.....	139
Artikel.....	140

1.0 Indledning

Nærværende speciale tager afsæt i min interesse for medarbejderudviklingssamtalen også kaldet MUS¹. I mit tidligere arbejde som konsulent i en central kommunal HR-afdeling ²har jeg arbejdet med MUS i forskellige henseender, og følgende episode står skarpt i min erindring. For ca. otte år siden svarede omkring 10 % af medarbejderne i en obligatorisk³ trivselsundersøgelse, at de ønskede ”ingen MUS frem for en dårlig MUS”. Dette svar skabte bekymring hos både ledelse og konsulenter, vi igangsatte derfor en undersøgelse af, hvad medarbejderne forstod ved en dårlig MUS. Medarbejderne udpegede forskellige aspekter, der kan føre til, hvad der opleves som en dårlig MUS. Det er for eksempel hvis der ingen opfølgning sker på samtalen, eller hvis man oplever, at lederen bare skal have MUS overstået. Jeg har efterfølgende ofte funderet over, hvad der kan gøres for at ændre oplevelsen af MUS i en positiv retning. Derfor har jeg valgt MUS som emnet i nærværende speciale på uddannelsen Læring og Forandringsprocesser⁴. Med MUS forstås et forløb⁵ bestående af en samtale mellem leder og medarbejder, hvor der udarbejdes en kompetenceudviklingsplan, som begge parter har ansvar for at efterleve i det følgende år. Der er desuden en tendens til, at et MUS-forløb tillige bør bestå af en forberedelsesfase for både ledelse og medarbejdere, som eksempelvis Hahn og Stadil beskriver det i bogen *Årets vigtigste samtale* (2017).

I nærværende speciale vil jeg fra et teoretisk funderet udgangspunkt undersøge, hvad der kan præge den praksis, der forekommer i forbindelse med MUS. Formålet med specialet er at bidrage til en positiv forandring⁶ i oplevelsen af MUS hos ledere og medarbejdere.

¹ MUS er en metode til kompetenceudvikling af medarbejdere på danske arbejdspladser. Herefter anvendes betegnelsen MUS.

² Hvor jeg var ansat fra 2008-2015.

³ I aftalerne om trivsel og sundhed fra overenskomstaftalerne 2008, gældende for regioner og kommuner, er det aftalt, at der hvert tredje år skal gennemføres en trivselsmåling blandt de ansatte (Kilder: Aftale om trivsel og sundhed på arbejdspladserne – KL og Aftale om trivsel og sundhed – Regionerne).

⁴ Benævnes herefter LFP.

⁵ Beskrevet i overenskomstaftalerne for statslige, regionale og kommunale ansatte.

⁶ Ved anvendelse af begrebet forandring er jeg inspireret af Mezirows begreb transformativ læring, dette uddybes i Kapitel 3.

1.1 Problemfelt

1.11 Historisk udvikling af medarbejderudviklingssamtalen som kompetenceudvikling

For at beskrive baggrunden for den måde hvorpå MUS fremtræder i disse år, præsenteres her en kort historisk gennemgang af udviklingen af MUS.

Thomas Duus Henriksen beskriver, hvorledes medarbejderudviklingssamtalen i 1960'erne introduceres som et modstykke til den performancesamtale, der ofte anvendes på datidens arbejdspladser. I performancesamtalen er der fokus på medarbejderens performance i en given periode før samtalen, medarbejderudviklingssamtalen har derimod et fremadrettet fokus. Formålet med disse første medarbejderudviklingssamtaler er, at leder og medarbejder, gennem dialog og gerne i fællesskab, planlægger et udviklingsforløb for medarbejderen. Et vigtigt aspekt ved medarbejderudviklingssamtalen er, at det er en formel samtale, der ikke kan "klares" i dagligdagen (Henriksen 2010: 14-15)⁷. Gitte Haslebo beskriver, at medarbejderudviklingssamtalen, i perioden fra 1960'erne og frem til 1980'erne, anses som et personligt udviklingsværktøj. Samtalen har fokus på en fælles proces mellem leder og medarbejder omkring medarbejderens efteruddannelsesplan. Fra 1990'erne og frem til 2004⁸ har tænkningen omkring MUS ændret sig således, at MUS i 2004 betragtes som et strategisk værktøj for organisationen (Haslebo 2010: 197).

Den kommunale leder og de to medarbejdere jeg interviewer i sammenhæng med specialet, giver udtryk for, at de mener, at formålet med MUS er at skabe en fælles retning for medarbejderen og virksomheden. Fokus skal være på, hvordan medarbejderens udvikling skal forløbe, så den passer sammen med virksomhedens behov (bilag 1, 2 og 3). En medarbejder fortæller, at han ser MUS som en god metode til at få vendt ting, man måske ellers ikke ville få vendt. Dette skyldes, ifølge medarbejderen, MUS' struktur: man ved, hvad man går ind til, og samtalen handler om noget specifikt. Han fortsætter: "Det tror jeg måske i virkeligheden, at man ville have svært ved, sådan bare at banke på lederens dør og sige *Nu har jeg lige lyst til at vende et par ting* (bilag 1: 96)."

⁷ Jeg anvender referencesystemet Harvard. Harvard reference system henviser til at referencer i teksten skrives med forfatters efternavn og årstal, jeg vælger dog at alle referencer, lige som citater, inkluderer sidetal.

⁸ Bogen *Relationer i organisationer. En verden til forskel* er skrevet i 2004.

Thorkild Holmboe Hay⁹ beskriver i artiklen *Hvordan synes jeg selv det går?* *Magtteknologier i medarbejderudviklingssamtalen* (2009), at der findes en række forskellige formål med medarbejderudviklingssamtalen. Hay påpeger ligeledes, hvordan offentlige arbejdspladser påvirkes af det vilkår, at MUS er rammesat af en overenskomstaftale mellem arbejdsgiver og arbejdstager¹⁰. I bogen *Årets vigtigste samtale – Hvad enhver leder bør vide om MUS* skelner Hahn og Stadil ligeledes mellem MUS i den private sektor og MUS i den offentlige sektor (Stadil & Hahn 2016). De forskellige italesatte formål med MUS medfører, at der ofte forekommer "definitions-mæssige interessemodsatninger" (Hay 2009: 78-79). I den offentlige sektor vurderer jeg, at disse "kampe"¹¹ om hvad formålet med MUS er, udspiller sig som umiddelbart accepterede kampe, på den vis at parterne er "enige om at være uenige". Kampene foregår løbende, hvilket afspejler sig i, at der af og til sker små ændringer i indholdet i de officielle dokumenter fra overenskomstaftalerne for staten, regioner og kommuner¹².

1.12 MUS for offentligt ansatte

Ved overenskomstaftalerne i 2002 for statsligt ansatte lykkes det efter mange års kamp med arbejdsgiver fagbevægelsen at få medarbejderudviklingssamtalen indført i overenskomstaftalerne. I 2008 opnår de regionale og kommunale arbejdspladser samme aftale. Kompetenceudvikling og MUS er i dag et tilbagevendende, obligatorisk punkt i de offentlige overenskomstaftaler¹³ (Hay 2009: 78). Disse forudsætninger for MUS inddrager Bent Gringer¹⁴, i en telefonsamtale om materialer omkring MUS, i hans argumentation for, at MUS på det offentlige danske arbejdsmarked er et unikt dansk fænomen (bilag 4). I forlængelse heraf forklarer Gringer, at det ikke er hensigtsmæssigt at overføre resultater fra (videnskabelige) undersøgelser af MUS i den private sektor samt udenlandsk forskning i samtaletyper i stil med MUS-samtalen til undersøgelser af MUS i den offentlige

⁹ Konsulent hos 3F, specialist i magt- og styringsteknologier i arbejdslivet.

¹⁰ Arbejdsgiver er repræsenteret af KL og arbejdstager er repræsenteret af de faglige hovedorganisationer i overenskomstaftalerne.

¹¹ Fokus på "kamp" er inspireret af Bourdieus feltbegreb, som beskrives senere i teksten.

¹² Disse dokumenter udarbejdes efter hver overenskomstforhandling på områderne af forhandlingsparterne. I litteraturlisten findes tre af disse dokumenter, fra 2008 og 2015.

¹³ I den private sektor findes der ikke samme overordnede rammer omkring MUS, derimod er det op til arbejdsgiveren og de repræsenterede faglige organisationer på den enkelte arbejdsplads at lave aftaler omkring MUS, hvis parterne ønsker dette (Kilde: HR-afdelingen hos Dansk Industri).

¹⁴ Chefkonsulent hos Kompetencesekretariatet, som er de statslige overenskomstparterers fælles sekretariat for kompetenceudvikling.

sektor i Danmark (bilag 4). Antagelser og slutninger som Jann Scheuer¹⁵ ligeledes bekræfter i en telefonsamtale omkring materialer om MUS (bilag 5).

Ovenstående historiske gennemgang af MUS leder frem til, at fokus i nærværende speciale er MUS i den offentlige sektor efter 2008, et årstal, der med udgangspunkt i overenskomstforhandlingerne anses som en væsentlig skillelinje for opfattelsen af MUS i den offentlige sektor. Overenskomstforhandlingernes betydning for den praksis, der forekommer i forbindelse med MUS i de offentlige organisationer, er et væsentligt element i dette fokus.

1.14 Indholdet i de officielle dokumenter

Overenskomstaftalernes indhold beskrives i et officielt dokument, der er gældende frem til næste overenskomstaftale, og dokumenterne ansues som en form for lovtekst til brug i organisationerne.

Dokumentet fra overenskomstaftalen¹⁶ fra 2015 mellem KL¹⁷ og Forhandlingsfællesskabet¹⁸ beskriver blandt andet, hvad formålet med aftalen er, hvorledes kompetenceudvikling skal forstås, og hvilke handlinger der skal foretages i forbindelse med planlægningen af udviklingsmål for den enkelte medarbejder (KL 2015)¹⁹. Ordlyd og indhold i aftalerne har ikke ændret sig væsentligt siden 2003 (stat) (Modst. 2015) og 2008 (regioner og kommuner) (KL 2015), og disse aftaler er næsten identiske. Der sendes med aftalerne et utvetydigt signal om, at både ledere og medarbejdere har pligt til at prioritere medarbejderens kompetenceudvikling. I § 5 i aftalen mellem KL og Forhandlingsfællesskabet (2015) beskrives det, hvordan kompetenceudvikling både er et strategisk og et systematisk tiltag, og at såvel leder som medarbejder har et ansvar for, at samtalen og planlagte tiltag gennemføres. § 5 rummer dog også mulighed for fortolkning, da betydningen af at "[...] sikre rammer og betingelser [...]" fra arbejdsgivers side, og at medarbejderen skal "[...] arbejde på at nå [...]" (KL 2015), kan opfattes forskelligt. Hvorledes ovenstående fortolkes og praktiseres, vurderer jeg, har indflydelse på, hvordan MUS udføres i praksis, og

¹⁵ Lektor ved Københavns Universitet med speciale i bl.a. sprog og samtaler.

¹⁶ Aftalen benævnes *Aftalen om kompetenceudvikling*

¹⁷ KL: Kommunernes Landsforening.

¹⁸ Forhandlingsfællesskabet består af 51 medlemsorganisationer, placeret under LO, FTF, Akademikerne og øvrige organisationer. Fællesskabet repræsenterer hovedparten af de ansatte i kommuner og regioner. Kilde: www.forhandlingsfællesskabet.dk.

¹⁹ Ved aftalerne refereres til udgiver af dokumenterne, da de ingen forfatter har. Dokumenterne findes i litteraturlisten.

hvorledes MUS opleves. Dette ses blandt andet i følgende udtalelse fra en af de medarbejdere jeg interviewer:

M1: Det er jo selvfølgelig vigtigt, at MUS-samtalen ikke står alene og at der bliver fulgt op på MUS-samtalen. Sådan at man ikke har en eller anden fornemmelse af, at man kun sidder og snakker for snakkens skyld, det er aldrig særligt hensigtsmæssigt, kan man sige. Så det er klart, at man kan mærke, at der både er opbakning bag, og at der bliver fulgt op på tingene (bilag 1: 94).

Hermed siger medarbejderen, at han som medarbejder har en forventning om, at der følges op på MUS. Han mener umiddelbart, at en "snak for snakkens skyld" ikke bidrager konstruktivt i sammenhæng med MUS, og han har en positiv oplevelse af et MUS-forløb, hvori lederen bakker op og følger op.

I de officielle dokumenter rammesættes det, hvilke pligter Samarbejds- eller Hovedudvalget²⁰ har i forbindelse med kompetenceudviklingen af medarbejderne. Det drejer sig om krav til drøftelse, udarbejdelse og evaluering af retningslinjer for kompetenceudvikling. Hermed lægger de officielle dokumenter op til, at de givne Samarbejds- eller MED-udvalg selv rammesætter, hvordan MUS konkret skal udføres i organisationen. Peter Triantafillou peger på, at dokumenter kan påvirke både politiske og sociale processer, og dermed kan dokumenter, ifølge Triantafillou, "bidrage til at definere og skabe rutiner og organisationer" (Triantafillou 2016: 133). I det følgende rettes fokus på den indflydelse, de officielle dokumenter fra overenskomstforhandlingerne kan have på rutiner og organisationer. Til dette inddrages et begreb, som Laursen benævner organisationsopskrift (Laursen 2013: 133-148). Formålet med at inddrage begrebet organisationsopskrift er at illustrere nogle af de omstændigheder, der kan forekomme i praksis i forbindelse med overførelsen af de officielle dokumenter til de enkelte organisationer.

1.15 Organisationsopskrift og MUS

Ifølge Laursen refererer begrebet organisationsopskrift til "fremgangsmåder og metoder, der anvendes af organisationer, dvs. i forbindelse med den praksis som foregår i organisationen" (Stegeager & Laursen 2013: 133). Laursen fremfører, at organisationsopskrifter karakteriseres ved, at de er skabt på baggrund af ændringer

²⁰ Samarbejds- eller Hovedudvalg henviser til det øverste medindflydelses- og medinddragelsesudvalg i offentlige organisationer. MED-systemet er en samling af samarbejdsudvalget og arbejdsmiljøorganisationen.

i adfærd, ændringer som er baseret på erfaringer, der er forekommet i givne organisationer. Adfærdsændringerne er blevet sat i sammenhæng med specifikke kontekster, hvorefter de er blevet gjort overordnede gennem en oversættelse til et bredt gældende koncept – en opskrift, som findes relevant af en bredere kreds. Opskriften omsættes herefter til lokale forhold i organisationer af interesserede eller forpligtede, der besidder de nødvendige kompetencer til oversættelsesopgaven (Stegeager & Laursen 2013: 147). Anskuer man MUS fra denne vinkel, har MUS en konkret oprindelse tilbage i tiden, hvor der i givne organisationer er forekommet en række ændringer i adfærd på baggrund af erfaringer. Disse erfaringer og adfærdsændringer inddrages herefter i de offentlige overenskomstforhandlinger, som resulterer i de gældende aftaler (de officielle dokumenter) – organisationsopskrifterne. MUS som metode til kompetenceudvikling er umiddelbart i stand til at vække en vis interesse hos ledere og medarbejdere, til trods for at overenskomstforhandlinger kan forekomme relativt abstrakte for dem. Interessen for MUS hos ledere og medarbejdere kan skyldes en tro på, at MUS kan gøre en forskel. Interessen kan også skyldes, at ledere og medarbejdere en gang årligt skal forholde sig til MUS. Rekontekstualiseringen, eller oversættelsen af organisationsopskriften for MUS, foregår²¹ i de givne organisationers Samarbejds- eller Hovedudvalg, og den foretages af ”særligt interesserede” og ”formelt forpligtede”. Det hænder dog, at disse personer ikke besidder kompetencerne til at kunne rekontekstualisere organisationsopskriften for MUS. Sådanne kompetencer kan være evnen til at kunne læse, forstå og omsætte tekster med karakter af love samt evne til at formulere retnings- og/eller handlingsanvisende dokumenter. Sådanne kompetencer tillæres som regel gennem en eller anden form for formel uddannelse²².

Når en organisationsopskrift implementeres i en organisation, oversættes eller tilpasses opskriften i større eller mindre grad eksempelvis i lokale retningslinjer (Stegeager & Laursen 2013: 138). Sådanne retningslinjer er ofte at finde i organisationens MED-aftale og/eller personalepolitik. Lederen, der interviewes, forklarer, at det er disse retningslinjer han henholder sig til og ikke de officielle dokumenter (Bilag 3: 116).

²¹ Arbejdet med oversættelsen uddelegeres ofte til organisationens HR-afdeling.

²² Bourdieus kapitalbegreb drejer sig blandt andet om uddannelse, uddybes nærmere i afsnit 6.23.

De enkelte organisationer oversætter oftest de officielle dokumenter forskelligt, hvilket bidrager til den diversitet, der forekommer i den praktiske udførelse af MUS fra organisation til organisation. Forskelle i oversættelser kan dreje sig om, hvorvidt elementerne fra de officielle dokumenter er at finde i et lokalt koncept for MUS, eksempelvis om formålet med MUS ekspliciteres tilstrækkeligt overfor ledere og medarbejdere. Oversættelsen anvendes tillige ofte forskelligt internt i en organisation, og dermed opstår der lokale forskelle i organisationerne. En konsekvens af ikke i tilstrækkelig grad at tydeliggøre formålet med MUS kan eventuelt ende som en af informanterne fortæller han har erfaret. Medarbejderen har oplevet, at hvis han ikke selv inden samtalen har tænkt over, hvordan han kan udvikle sig, var samtalen "en gang kaffeslabberas". På den vis opfyldes formålet med overenskomsten ikke og medarbejderen giver udtryk for, at han oplever det som ikke konstruktivt (bilag 2: 102).

I forlængelse af de offentlige dokumenters betydning for MUS i praksis præsenterer Laursen det begreb, han kalder for tvangsmæssig isomorfisme. Dette uddybes i næste afsnit.

1.16 Tvangsmæssig isomorfisme

Ifølge Laursen refererer tvangsmæssig isomorfisme til:

Den indflydelse, der udøves af offentlige myndigheder over for private virksomheder og offentlige institutioner. Det mest enkle eksempel er lovgivningens og forvaltningernes formelle autoritet i relation til offentlige virksomheder. Her kan den enkelte organisation pålægges at indføre et givent organisationskoncept (Stegeager & Laursen 2013: 139).

Begrebet tvangsmæssig isomorfisme henviser hermed til den indflydelse, offentlige myndigheder har på organisationer og deres medlemmer gennem for eksempel love. Jeg vurderer, at de officielle dokumenter fra overenskomstforhandlingerne kan anskues som en tvangsmæssig isomorfisme, da overenskomstaftaler svarer til lovstof. Dermed er MUS et element i en tvangsmæssig isomorfisme for det offentlige arbejdsmarked i den forstand, at alle medarbejdere hvert år skal deltage i et MUS-forløb (Forhandlingsfællesskabet 2008).

Med begrebet tvangsmæssig isomorfisme anlægges der et ny-institutionelt perspektiv på, hvordan overenskomstaftaler gennem organisationsopskrifter påvirker MUS i praksis, en påvirkning, der har flere

forskellige konsekvenser for og i organisationerne. Konsekvenserne uddybes i næste afsnit.

1.17 Konsekvenser ved oversættelse af en organisationsopskrift

Laursen fremfører, at når en organisationsopskrift oversættes og bringes til anvendelse, medfører det ofte ikke kun løsninger på et givent problem. Der sker ofte det, at organisationen tilmed handler på nye måder, som fører til, at organisationen opdager nye problemstillinger, der ikke tidligere er blevet omtalt eller har været kendte. Når en organisationsopskrift implementeres i en organisation, ændres organisationen som regel i en given grad med udgangspunkt i det instrumentelle sigte som opskriften har, eller organisationen ændrer sig på en anden måde end forventet (Stegeager & Laursen 2013: 143). Dette peger på, at man ved implementering af MUS har mulighed for at løse givne problemstillinger, samtidig med at man højst sandsynligt opdager nye problemstillinger. Det kan også tænkes, at anvendelsen af MUS i sig selv medfører problematikker. Det kan for eksempel være, at man opdager, at der er samarbejdsvanskeligheder i en afdeling, eller at samtalerne medfører en utilfredshed hos medarbejderne, fordi de ikke bliver tildelt de kurser, de ønsker. Den interviewede leder peger på, at anvendelsen af oversættelsen i sig selv kan medføre udfordringer. Han har haft en oplevelse af, at han har skullet lægge en del kræfter i at bringe den ledelsesmæssige opgave omkring MUS fra de officielle dokumenter, MED-aftalen osv., ind i afdelingen. En rejse, som han siger, hvor han har skullet "omsætte det til noget, der er værdiskabende for mig, for medarbejderne og for afdelingen [...]" (bilag 3: 112).

Ifølge Laursen medfører processen omkring oversættelsen af en organisationsopskrift, at man må udpege, "hvilke behov, opgaver eller problemer i organisationen opskriften retter sig mod" (Stegeager & Laursen 2013: 144). Derfor skal bestemte medarbejdergrupper, der har "særlige interesser, opgaver og problemer" i forbindelse med organisationsopskriften altid udføre "et sæt opgaver" i forbindelse med oversættelsen (Stegeager & Laursen 2013: 144). Opgaverne drejer sig om, at "oversætte redskabets generelle karakter og nytteværdi til organisationens specifikke interesser og perspektiver på redskabet og dermed klargøre dets relevans for organisationen" (Stegeager & Laursen 2013: 144). Hermed er det relevant at påpege vigtigheden af at udpege og beskrive de behov, opgaver og/eller problemstillinger, som konceptet retter sig imod. Ligesom

rammerne omkring MUS og den værdi, konceptet er påtænkt at bidrage med til organisationen, skal oversættes fra de officielle dokumenter til de vilkår, der er gældende i organisationen. Sker dette ikke, kan det være vanskeligt at tydeliggøre MUS' relevans for organisationen på en måde, der accepteres i organisationen. Hermed kan MUS ikke bare føre til, at nye problemstillinger opdages, men tillige at MUS i sig selv skaber problemer. Dette er i overensstemmelse med det, Laursen peger på, er

” [...] karakteristisk for en række legitimeringsorienterede organisationsopskrifter, at de i højere grad synes at skabe nye problemer for organisationen, end de synes at løse de velkendte” (Stegeager & Laursen 2013: 145).

I sådanne tilfælde opstår der ofte et umiddelbart paradoksalt mønster, der består af en kombination af accept og afvisning, mønstret præger ofte oversættelsen af organisationsopskriften samt den konkrete anvendelse af den. I sammenhæng med dette forekommer der ofte scenarier, hvor aktørerne siger et, men gør²³ noget andet, eller de fortsætter med ”en given aktivitet, til trods for at den ikke fører til det resultat, der angiveligt tilstræbes” (Stegeager & Laursen 2013: 145).

Det skal pointeres, at overenskomstaftalerne ikke er ene om at påvirke den måde, hvorpå der arbejdes med kompetenceudvikling af offentlige ansatte. Implementeringen af Strukturreformen²⁴ i 2007, hvor mange kommuner sammenlægges, ændrer på såvel organiseringen af arbejdet som opgavetyperne i kommunerne. Samtidigt ændres ansvarsområderne mellem kommuner og regioner, hvilket medfører en række ændringer i både regioner og kommuner. Disse ændringer samt en række andre faktorer både nationalt og internationalt, blandt andet den verdensomspændende økonomiske krise i 2008, hvis konsekvenser vi stadig mærker i 2017, påvirker de krav, der stilles til offentligt ansatte. Derfor er det fokus, der allerede inden 2008 er på offentligt ansattes kompetenceudvikling fortsat frem til 2017, og det ser umiddelbart ikke ud til at aftage.

²³ Bourdieus habitusbegreb kan i denne sammenhæng anvendes til at undersøge, hvad der ligger til grund for at folk gør, som de gør. Habitusbegrebet uddybes i afsnit 6.1.

²⁴ Strukturreformen er en reform af den danske offentlige sektor med virkning fra 1.1.2007. Reformen indfører væsentlige forandringer i den offentlige sektor. 271 kommuner reduceres til 98, og de 13 amtskommuner erstattes af fem regioner.

1.18 Anvendelse af oversættelse af organisationsopskriften omkring MUS

I den kommune, hvor informanterne er ansat, er følgende uddrag det eneste i kommunens MED-aftale fra 2013, der omhandler kompetenceudvikling (og MUS):

§ 9 stk. 3. MED-udvalg: Hoved-MED har på det overordnede niveau endvidere til opgave: regelmæssigt at evaluere anvendelsen af medarbejderudviklingssamtaler i kommunen, jf. Aftale om kompetenceudvikling § 4 (MEDaftale X²⁵ 2013: 17).

I samme kommunes fælles personalepolitik er følgende uddrag det eneste, der drejer sig om kompetenceudvikling (og MUS):

At alle ledere og medarbejdere vedligeholder og udvikler deres kompetencer løbende, så arbejdspladsens opgaver løses bedst muligt og i overensstemmelse med de mål og den kvalitet, der er vedtaget eller aftalt (*Personalepolitik* X 2007: 13).

Ovenstående er, hvad ledere og medarbejdere umiddelbart har at forholde sig til fra kommunens side i forhold til kompetenceudvikling og MUS. Som den interviewede leder forklarer, er hans viden om MUS er i høj grad baseret på en kombination af praktisk erfaring, viden fra lokale dokumenter og viden fra forskellige kurser (bilag 3: 112).

Når en organisationsopskrift er oversat, skal oversættelsen bringes til anvendelse i praksis, og det er i denne sammenhæng, at diverse redskaber til udførelsen af MUS kommer på banen. Lederen fortæller, at han har deltaget i MUS, siden den foregik i en arbejdskrævende, papirbaseret form og frem til i dag, hvor MUS ofte behandles elektronisk. Lederen oplever, at den elektroniske kontekst gør, at hans egen og medarbejdernes forberedelse og opsamling er mere effektiv og mindre ressourcekrævende end tidligere. Tidligere druknede værdien af MUS ofte i administration (bilag 3: 113). Det vil sige måde hvorpå den oversatte organisationsopskrift bringes til anvendelse har ændret sig gennem tiden. Den ene af de interviewede medarbejdere giver ligeledes udtryk for, at den elektroniske kontekst er en fordel, blandt andet fordi den er et redskab til at dokumentere de ting, der bliver talt om ved samtalen. Medarbejderen har ikke tidligere anvendt et

²⁵ MED-aftalen og Personalepolitikken indgår ikke i bilagslisten eller litteraturlisten, da de ikke kan anonymiseres mht. den kommune de tilhører. Efter aftale med vejleder er der i kopier af specialet til vejleder og censor vedlagt ark med links til MED-aftalen og Personalepolitikken.

elektronisk redskab til MUS, ligesom han heller ikke tidligere har oplevet at have en forberedelsesfase (bilag 2: 101+109).

Den anden af de interviewede medarbejdere taler tillige positivt om det, han kalder den digitale log. Han siger, at det er en god måde at gøre det på, og han er positiv indstillet overfor måden at registrere emner på (bilag 1: 95). Jeg vurderer derfor, at det givne elektroniske redskab, som lederen har valgt at anvende, anses som værende anvendeligt og værdifuldt af både lederen og de to medarbejdere. Deres oplevelser peger dog i retning af, at den måde, de har oplevet, at MUS er blevet styret eller gennemført tidligere, ikke altid har givet den ønskede værdi og effekt. Hermed vurderer jeg, at når en oversat organisationsopskrift skal bringes til anvendelse, har organisationerne gennem tiden benyttet mere eller mindre succesfulde metoder. Disse metoder kan, som man læse ud af informanternes ytringer, ofte medførte en mindre positiv oplevelse af et MUS-forløb, hvilket betyder, at den oplevelse folk har af MUS, kan påvirkes af, hvordan den enkelte leder konkret udfører MUS.

Jeg har nu beskrevet, hvordan oplevelsen af MUS kan påvirkes af mange faktorer, herunder overenskomstaftaler og oversættelsen af dokumenter fra disse aftaler. I næste afsnit præsenteres det, hvordan en mindre positiv oplevelse af MUS synes at være et generelt fænomen.

1.19 Den generelle oplevelse af MUS

Søgninger på nettet om MUS og medarbejderudviklingssamtaler viser, at der findes en lang række materialer om MUS, der blandt andet tilbyder gode råd og metoder til, hvordan MUS kan gennemføres. Der findes tillige en række artikler og indlæg om MUS, hvis overskrifter hovedsageligt har en negativ klang som for eksempel: *Kender du de fem MUS(e)-fælder?* (Personaleudvikling.org 2016), *MUS-samtaler opfattes som spild af tid* (Juel & Olsen 2014) og *Alle frygter MUS-samtalen: Tre uundværlige tip til lederen* (Berlingske Business 2016)²⁶. Den sidste overskrift stammer fra en artikel fra 2016 med citater af Peter Leth²⁷. Leth udtaler blandt andet:

Mange synes, de bruger for meget tid på MUS og har svært ved at se, at den er kræfterne værd. Og det er ærgerligt, for det er et vigtigt redskab for både leder og

²⁶ Artiklens forfatter oplyses ikke, derfor refereres der til artiklens udgiver.

²⁷ Direktør i Ingeniørforeningen IDA.

medarbejder til at kigge både frem og tilbage og på udviklingen lige her og nu (Leth 2016).

Rasmus Willig bidrager med et sociologisk perspektiv på MUS i sin bog *Kritikkens U-vending*, hvor han kalder MUS for blandt andet "mental racisme", fordi man som medarbejder i MUS-samtalen er "skydeskive for kritik" (Omar 2013). Willigs iagttagelse og udtalelse er, ligesom overskrifterne, med til at tegne et billede af MUS som et redskab, der rummer noget problematisk. I forlængelse heraf er jeg nysgerrig på, hvad der kan bidrage til, at MUS kan opleves som værende mindre problematisk og "kræfterne værd".

Ovenstående bekræfter, at de oplevelser, medarbejderne giver udtryk for i forbindelse med den nævnte trivselsundersøgelse, ikke er enestående. Siden MUS er indskrevet i overenskomsterne for offentligt ansatte og også udføres på en lang række private virksomheder, må man antage, at MUS som redskab til kompetenceudvikling besidder en række styrker. Som en af informanterne udtrykker det, er MUS "et tiltag, der er nødvendigt, både for ledelsessiden og for os fra medarbejdersiden" (bilag 2: 103).

Hvad kan være løsningen, hvis udfordringen er en generel negativ oplevelse af MUS? Svaret ligger umiddelbart ikke i de dokumenter, der rammesætter MUS, da de primært har karakter af en tvangsmæssige isomorfisme i form af en organisationsopskrift, hvis oversættelse har forskellige, både positive og negative, konsekvenser for og i organisationerne. Men hvad kan så bidrage til at ændre oplevelsen af MUS i en positiv retning? For at besvare dette vender jeg blikket mod de teorier, vi har fået præsenteret på LFP, kombineret med egne erfaringer fra feltet.

1.110 Bourdieus begrebsapparat som teoretisk fokus

I forbindelse med mine arbejdsopgaver som konsulent har jeg ofte haft følelsen af, at mangle ét eller flere teoretiske begreber til at understøtte mine refleksioner, antagelser og handlinger. Dette teoretiske begreb finder jeg frem til, da jeg anvender Bourdieus begreb om habitus i en artikel, vi skal skrive på LFP. I Bourdieus begreb habitus finder jeg en række af de argumenter, jeg har manglet som konsulent, fordi Bourdieu blandt andet inddrager den fysiske krops betydning for individers adfærd. Men er jeg den eneste, der oplever, at Bourdieu er anvendelig i undersøgelser af og arbejdet med organisationer? Svaret er nej, blandt andet

inddrager flere udgivelser²⁸ om kompetenceudvikling og MUS på forskellig vis Bourdieus begrebsapparat i analyser. Carsten Sestoft, der er forfatter til bøger og artikler om Bourdieu, lægger ligeledes vægt på, at Bourdieu spiller en vigtig rolle i hans refleksioner som tillidsrepræsentant i forhold til betydningen af fagforening, arbejde og organisation (Sestoft 2010: 33). Sestoft siger blandt andet, at

Bourdieu og alt hans væsen er her anvendelige som redskaber til en praktisk forståelse af tingene, det vil sige en forståelse som i sidste ende altid er orienteret mod handling i en præcis kontekst (Sestoft 2010: 33).

Sestoft påpeger hermed, at Bourdieu kan bidrage til forståelse og handling i praksis på en arbejdsplads.

Ifølge Wilken kan Bourdieus begrebsapparat anvendes til at undersøge eller belyse, hvordan agents handlinger genereres, når handlingerne er betinget "af deres forståelse af systemet og begrænset af systemets objektive strukturer" (Wilken 2014: 43). Ligesom handlingerne og forståelserne bidrager til en generering af de objektive strukturer (Wilken 2014: 43).

Som afslutning på dette afsnit vurderes det, at Bourdieus begrebsapparat er kompatibelt med undersøgelser af praksis i organisationer, på baggrund heraf vælges Bourdieus begrebsapparat som det teoretiske omdrejningspunkt i nærværende speciale.

1.111 Fremsøgning af videnskabeligt materiale om MUS

Brinkmann og Tanggaard påpeger, at en undersøgelse bør forankres i eller referere til tidligere fund i studier indenfor samme felt (Brinkmann & Tanggaard 2015: 530), hvilket underbygger mit ønske om at inddrage videnskabeligt materiale omkring det undersøgte felt²⁹ i undersøgelser og analyser. Søgekriterierne (bilag 6+7) i nærværende speciale tager udgangspunkt i det undersøgte felt samt i forudsætningerne for, hvad der, ifølge Ginger og Scheuer (bilag 4+5), kan betegnes som relevant materiale for dette felt. Søgningerne medfører meget lidt relevant

²⁸ Disse udgivelser er: *Virksomhedens sociale kapital – Hvidbog* af Olesen, Toft, Hasle og Søndergård Christensen. Ph.d.-afhandling *En feltanalyse af kompetenceudvikling og jobpositioner på arbejdsmarkedet – med særlig blik på tre korte skolebaserede erhvervsuddannelser* af Anja Viegh Jørgensen. Temahæfte 5 *Når kompetenceudvikling af kortuddannede handler om mere end motivation* af Lassen og Klindt udgivet af Nationalt Center for Kompetenceudvikling (AU).

LFP-speciale *Medarbejderudviklingssamtalen – et strategisk ledelsesværktøj. Om medarbejderudviklingssamtalens betingelser og betydning i et strategisk perspektiv* af Mette Godsk Nielsen.

²⁹ Som er: MUS som et forløb på det offentlige danske arbejdsmarked, hovedsageligt efter 2008.

videnskabeligt materiale, hvorfor jeg udvider mit søgefelt, hvorved det fremsøgte materiale anses som sekundært materiale. Ginger og Scheuer bekræfter min erfaring med søgninger, om at der ikke umiddelbart findes nyere³⁰ videnskabelig forskning om MUS. Ginger påpeger, at det er ønskværdigt med mere forskning i MUS (bilag 4). Samme ønske udtrykker de repræsentanter fra leder- og medarbejderorganisationer³¹, som jeg har haft kontakt til i forbindelse med mine undersøgelser omkring MUS.

1.2 Problemformulering

På baggrund af ovenstående problemfelt formuleres følgende problemformulering for specialet:

Hvilke perspektiver på MUS i praksis kan Pierre Bourdieus begreber *habitus*, *kapital* og *felt* bidrage med, når formålet er at bidrage til en forandring i oplevelsen af MUS i positiv retning?

³⁰ Med "nyere" skal forstås forskning efter 2008.

³¹ Jeg har haft kontakt til Dansk Industri, Lederne, FTF og DJØF.

2.0 Metode

I dette kapitel præsenteres indholdet i nærværende speciales metodefelt med det formål at beskrive det fundament, som specialets undersøgelser baseres på samt at skabe transparens i specialets videnskabelige arbejde.

2.1 Konkretisering af problemformulering

I indledningen præsenteredes baggrunden for specialets problemformulering samt problemformuleringen, i dette afsnit konkretiseres problemformuleringens elementer.

Begreberne *habitus*, *kapital* og *felt* er omdrejningspunktet i nærværende speciale. I sammenhæng med disse begreber arbejdes der med en slags "underbegreber", ligeledes beskrevet af Bourdieu: økonomisk, kulturel, social og symbolsk kapital, symbolsk vold, *illusio* og *doxa*.

Perspektiver henviser til den ofte anvendte betydning af begrebet i sammenhæng med teoretisk arbejde: at en teori anlægger eller tilbyder forskellige, bestemte måder "at anskue eller opfatte noget på" (ordnet.dk). Teoretiske perspektiver på givne fænomener vil i sammenhæng med videnskabelige undersøgelser altid påvirkes af forskerens forståelse af teorien og forståelse af det/de fænomener, der undersøges.

Med formuleringen *MUS i praksis* henvises der til den hverdagsagtige forståelse af ordet *praksis*, en forståelse, der ofte knyttes til den empiriske del af en undersøgelse. Praksis defineres som en kontekst, hvori der sker en virkeliggørelse af noget tænkt eller planlagt, og fremgangsmåder, der er almindeligt anvendt (ordnet.dk). Hermed pointeres en forståelse af, at der i forbindelse med en praksis altid forekommer en eller flere aktiviteter. Den praksis, der forekommer i forbindelse med MUS i disse år på det offentlige danske arbejdsmarked, er, som beskrevet i problemfeltet, påvirket af de aktuelle overenskomstforhandlinger. De officielle dokumenter fra disse overenskomstforhandlinger kan anskues som organisationsopskrifter, og oversættelsen af opskrifterne er umiddelbart styrende for den måde, MUS udføres på, og dermed for, hvordan MUS forekommer i praksis.

Frasen *bidrage med* i sammenhæng med begreberne *habitus*, *kapital* og *felt* forstås som de forklaringer eller beskrivelser, som begreberne

"tilvejebringer", for hvilke det gælder, at de har en umiddelbar sammenhæng med MUS i praksis.

Problemformuleringens bisætning beskriver formålet med nærværende speciale. Frasen *formålet er at bidrage til* drejer sig om, at specialet, ved hjælp af den viden det tilbyder, kan bidrage til noget. Specialet tilbyder en teoretisk baseret viden om, hvad der kan præge den praksis, der forekommer i forbindelse med MUS, samt hvad der kan præge aktørers adfærd i forbindelse med MUS.

Frasen *en forandring* specificerer, hvad specialet tilstræber at bidrage til, og *en forandring* skal ses som en proces, der består af flere faser, en proces, der er inspireret af Jack Mezirows begreb om transformativ læring. Dette uddybes i kapitel 3.

Med begrebet *oplevelsen* henvises der til den hverdagsbetydning, ordet ofte tilskrives, og som blandt andet kan findes på ordnet.dk: noget, en person oplever eksempelvis en hændelse eller begivenhed, som fører til en umiddelbar følelse eller fornemmelse. I dette tilfælde drejer det sig om individers subjektive opfattelse af MUS, en opfattelse, der umiddelbart baseres på mange forskellige elementer.

Med frasen *i positiv retning* forstås det, at oplevelsen af MUS flytter sig fra sin nuværende umiddelbare negative karakter til at være mere konstruktiv, og at MUS opfattes som et værdifuldt redskab.

Med udgangspunkt i problemformuleringen og konkretiseringen af denne præsenteres i det følgende de arbejdsspørgsmål, der anvendes til at strukturere det videnskabelige arbejde frem mod specialets konklusion.

2.2 Arbejdsspørgsmål

De tre arbejdsspørgsmål i nærværende speciale er (benævnes herefter AS):

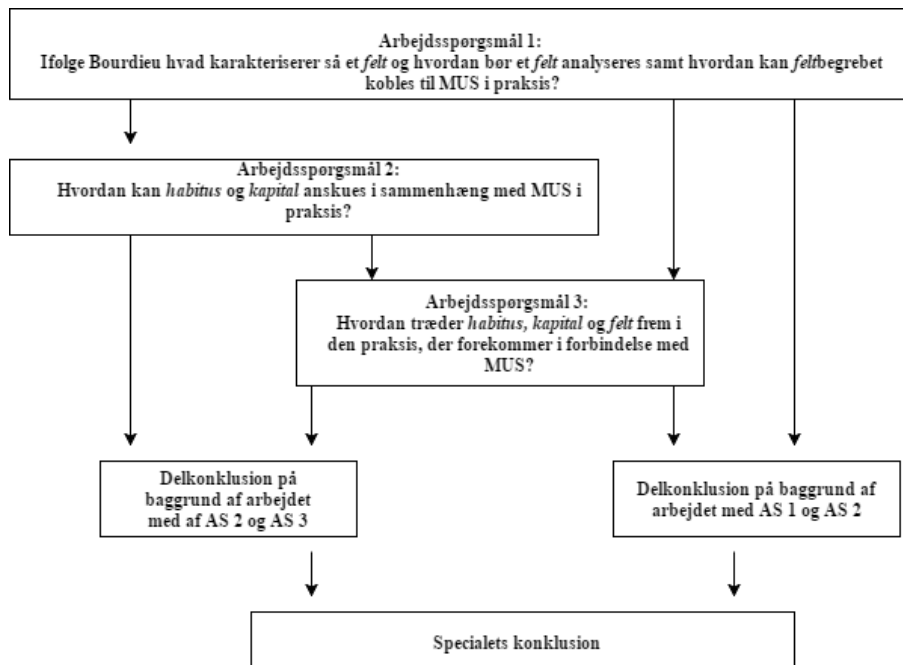
- 1) Ifølge Bourdieu hvad karakteriserer så et *felt* og hvordan bør et *felt* analyseres, samt hvordan kan *felte*begrebet kobles til MUS i praksis?
- 2) Hvordan kan *habitus* og *kapital* anskues i sammenhæng med MUS i praksis?
- 3) Hvordan træder *habitus*, *kapital* og *felt* frem i den praksis, der forekommer i forbindelse med MUS?

2.14 Specialets opbygning

Model 1.1 illustrerer, hvordan arbejdet med de tre AS hænger sammen, og hvordan arbejdet leder frem mod specialets konklusion. Konklusionen baseres på delkonklusionerne fra arbejdet med arbejds spørgsmålne samt på en opsamling af, hvordan specialets formål kan karakteriseres ved hjælp af inspiration fra begrebet transformativ læring.

Det vurderes, at arbejdet med de tre AS hænger tæt sammen, hvorfor delkonklusionerne også er tæt forbundne. Derfor slås delkonklusionerne for AS 1 og 3 og for AS 2 og 3 sammen. Delkonklusionerne præsenteres i konklusionskapitlet som oplæg til konklusionen, hvorfor der ved afslutningen af arbejdet med hvert AS foretages en kort sammenfatning.

Præsentation og kontekstualisering af Bourdieus begrebsapparat er en del af besvarelsen på problemformuleringen, derfor forekommer disse dele ikke i et teorikapitel, men i arbejdet med arbejds spørgsmålne. Dog præsenteres Bourdieu og hans begrebsapparat i et adskilt teorikapitel (kap. 3), ligesom Mezirows begreb om transformativ læring præsenteres i kapitel 4 om specialets formål.



Model 1.1 Illustrerer sammenhængen i arbejdet med specialets tre arbejds spørgsmål, hvordan arbejds spørgsmålne tilsammen danne delkonklusioner og hvordan delkonklusionerne bidrager til konklusionen.

2.2 Erkendelsesinteresse

I dette afsnit præsenteres specialets erkendelsesinteresse, og hvordan denne er inspireret af dele af socialkonstruktivismen.

Ifølge Wenneberg” er erkendelse ikke noget fritsvævende, men foregår på baggrund af en kontekst” (Wenneberg 2002: 35). Dette betyder, at jeg som forsker ikke kan erkende ”noget” uden på en eller anden vis at have oplevet dette ”noget” i en given sammenhæng. Konksten må nødvendigvis overlevere en eller anden form for information til mig som forsker, og her inddrages antropologen Gregory Batesons³² definition af information er, ifølge Wenneberg ”en forskel der gør en forskel” (Wenneberg 2002: 35). I sammenhæng hermed påpeger Wenneberg, at information ikke kan opfattes som noget absolut, information er relativt. Det betyder, at informationer udelukkende træder frem i sammenhæng med eller på baggrund af noget andet, hvis informationen har en betydning, der medfører en forskel (Wenneberg 2002: 35). Det, der bestemmer, om noget har en betydning, er den kontekst, som ”noget” forekommer i. Det vil sige, at det jeg ønsker at undersøge og erkende i nærværende speciale, må forekomme i en given kontekst. På samme vis er informationerne, jeg indhenter i mine undersøgelser, afhængige af den givne kontekst, der forekommer på lige nøjagtigt det tidspunkt og på det sted, hvor jeg undersøger – altså det, der i den tid og i det rum har en betydning og dermed gør en forskel. I nærværende speciale er undersøgelsesgenstanden MUS, sådan som fænomenet fremtræder i disse år, og den kontekst, MUS forekommer i, er den offentlige sektor. Dette leder mig frem til den inspiration, nærværende speciale finder i socialkonstruktivismen, der som paradigme forsøger ”at svare på, hvordan den sociale kontekst påvirker vores erkendelse” (Wenneberg 2002: 36). Det betyder, at vores erkendelse af MUS på en eller anden vis er konstrueret i en social sammenhæng. Som Wenneberg fremfører, kan vores erkendelse eller forståelse tage udgangspunkt i forskellige elementer som sproget, tidsånden og vores teknologiske apparatur. I nærværende speciale er det tidsåndens påvirkning af min og andres erkendelse, der lægges vægt på (Wenneberg 2002: 37).

Wenneberg påpeger, at socialkonstruktivismen danner grundlaget for, hvorvidt viden er sand ved at spørge om, hvordan viden er skabt, ikke om viden stemmer overens med virkeligheden (Wenneberg 2002: 37). I sammenhæng

³² Gregory Batesons teori og begreber uddybes ikke yderligere i nærværende speciale.

hermed inddrages begrebet transparens, som Lene Thagaard fremfører i forbindelse med, hvilke kvalitetskriterier man bør holde kvalitativ forskning op imod. Thagaard nævner transparens i sammenhæng med gyldighed og genkendelighed som kvalitetskriterier i stedet for de ofte anvendte begreber om reliabilitet, validitet og genkendelighed (Brinkmann & Thagaard 2015: 522). Det at skabe transparens, ser jeg, hænger sammen med det socialkonstruktivistiske spørgsmål om, hvordan viden er skabt. Jeg tilstræber at opnå transparens igennem hele specialet ved at beskrive mine forskningsmæssige refleksioner og handlinger samt eventuelle konsekvenser af handlingerne.

Jævnfør ovenstående må specialets empiri være en del af konteksten, som er kompetenceudvikling af offentligt ansatte. Empirien skal repræsentere den aktuelle tidsånd, og den viden, jeg tilbydes gennem empirien, kan kategoriseres som information, da det for nogen er "en forskel, der gør en forskel" (Wenneberg 2002: 35).

2.21 Socialkonstruktivisme som inspiration til erkendelsesinteresse

Wenneberg arbejder med det, han kalder for en glidebanetendens indenfor socialkonstruktivisme, en glidebane, der ender "i en radikal idealistisk position, hvor den fysiske virkelighed kun eksisterer gennem vores erkendelse af den" (Wenneberg 2002: 129). Specialet tager netop ikke udgangspunkt i en erkendelsesinteresse med denne radikale idealistiske position, derfor vendes blikket endnu en gang mod Bourdieu. Bourdieu udpeges af Klaus Rasborg som en væsentlig bidragsyder til et moderne socialkonstruktivistisk perspektiv på, hvordan viden skabes (Fuglsang, Olsen & Rasborg 2013: 418). Bourdieu betegner selv sin egen position som værende "konstruktivistisk strukturalisme" eller "strukturalistisk konstruktivisme". Med strukturalisme mener Bourdieu, at der i selve i den sociale verden og ikke kun i det, der kan betegnes som symbolske systemer som sprog og myter, "eksisterer objektive strukturer som er uafhængige af agenternes bevidsthed og ønsker og er i stand til at lede eller tvinge deres praktikker eller deres repræsentationer" (Fuglsang, Olsen & Rasborg 2013: 425). Om konstruktivisme siger Bourdieu "at der finder en social genese sted: På den ene side af de opfattelses-, tænke- og handlemønstre, som konstituerer det, jeg kalder habitus, og på den anden side af de sociale strukturer og i særdeleshed af det, jeg kalder felter" (Fuglsang, Olsen & Rasborg 2013: 425). I forlængelse heraf er min

erkendelsesinteresse inspireret af strukturalistisk konstruktivisme. Det strukturalistiske aspekt træder eksempelvis frem ved, at dele af min empiri består af officielle dokumenter fra overenskomstforhandlingerne. Disse dokumenter eksisterer uafhængigt af aktørernes og min bevidsthed, og de er med til at "tvinge" agenternes praksis i en bestemt retning. Konstruktivismen træder frem i relation til, at jeg er af den opfattelse, at agenternes og mine erkendelser bliver til, eller konstrueres, på baggrund af sociale faktorer, som opfattelses-, tanke- og handlemønstre (*habitus*³³) samt de sociale strukturer og det *felt(er)*³⁴, der hænger sammen med MUS i praksis. Det vil sige, at måden, hvorpå jeg og agenterne agerer, på baggrund af vores *habitus*, bidrager til konstruktionen af vores individuelle erkendelser. De sociale strukturer er blandt andet repræsenterede i den afdeling, agenterne arbejder i samt på studiet LFP (for mit vedkommende). Arbejdspladsen er en del af det *felt*, der kan benævnes det offentlige danske arbejdsmarked³⁵, og LFP og mit arbejde med nærværende speciale er en del af det *felt*, der kan benævnes den "akademiske verden"³⁶. Jeg beskæftiger mig ikke yderligere med Bourdieu som en strukturalistisk konstruktivist, da det er Bourdieus begrebsapparat, jeg finder væsentligt for besvarelsen af specialets problemformulering og ikke baggrunden for Bourdieus udvikling af begreberne.

I forlængelse af specialets erkendelsesinteresse, med inspiration fra Bourdieus strukturalistiske konstruktivisme, specialets problemformulering og den indgående viden, jeg har om MUS, vurderer jeg, at den viden, jeg søger, bedst søges frem ved hjælp af en kvalitativ forskningsstrategi. Den kvalitative forskningsstrategi frembringer, ifølge Mads Jensen og Jon Kvist, en "dyb viden om processer og helheder og har ofte fokus på kompleksitet" (Jensen & Kvist 2016: 45). Hermed rammesættes det, at jeg i mine undersøgelser arbejder med at anvende, opnå og bidrage med en specifik viden om Bourdieus begrebsapparat i sammenhæng med MUS i praksis. I afsnit 2.4 beskrives det hvilken analysestrategi, der anvendes i sammenhæng med den kvalitative forskningsstrategi.

³³ *Habitus*begrebet uddybes i afsnit 6.1.

³⁴ *Felt*begrebet uddybes i kapitel 5.

³⁵ I afsnit 5.2 uddybes det hvordan det offentlige danske arbejdsmarked anskues som et *felt*.

³⁶ Jeg gør ikke yderligere ind i en analyse og beskrivelse af hvordan LFP og "den akademiske verden" kan anskues som et *felt*.

2.3 Etiske refleksioner

Som Brinkmann påpeger, "kalder" forskellige stadier af en kvalitativ forskningsproces på forskellige etiske refleksioner (Brinkmann & Tanggaard 2015: 475). De etiske refleksioner i nærværende speciale vil blive foretaget og beskrevet i sammenhæng med de elementer af specialet, som refleksionerne forekommer i sammenhæng med.

2.4 Analysestrategi

En undersøgelses analysestrategi rammesætter, hvordan man som forsker "genererer og afprøver teorier og efter hvilke kriterier" (Olsen & Pedersen 2013: 151). I forlængelse af mine positive erfaringer med anvendelse af Bourdieus *habitus*begreb beslutter jeg at undersøge, hvilke perspektiver fra Bourdieus begrebsapparat der kan bidrage til MUS i praksis. Da nærværende speciale tager udgangspunkt i en fastlagt teori, kategoriseres det som et deduktivt speciale. Kategoriseringen udvides til et deduktivt empirisk speciale, da jeg inddrager og anvender Bourdieus begrebsapparat i indsamlingen og analysen af specialets empiri.

2.5 Forskningstype

Ifølge Laila Launsø og Olaf Rieper er den forskningstype, man anvender (eller som dominerer) i en undersøgelse, underlagt undersøgelsens videnskabsteoretiske niveau, ligesom de kernespørgsmål, forskeren stiller til sit studiefelt, er medbestemmende for hvilken forskningstype der anvendes. Forskningstypen er styrende for de anvendte dataindsamlings- og analysemetoder samt for den fortolkning, der foretages (Launsø & Rieper 2000: 13). Jeg vurderer, at den "forstående forskningstype" er relevant som primær inspirationskilde i nærværende speciale. En vurdering, der baseres på, at specialet er inspireret af Bourdieus erkendelsesinteresse, samt at specialets kernespørgsmål drejer sig om at opnå en forståelse af teoretiske begrebers sammenhæng med MUS i praksis. I datamaterialet i den forstående forskningstype er den udforskedes subjektivitet et væsentligt element, som har fokus på at afdække menneskers meninger, vurderinger og holdninger. Det fortolkede datamateriale er ytringer i form af udsagn eller tekster (Launsø & Rieper 2000: 22-23). Det centrale i nærværende speciales

datamateriale er derfor meninger, vurderinger og holdninger ytret af de mennesker, der har en relation til MUS på det offentlige arbejdsmarked.

Den forstående forskningstypes formål er, via formidling, at bidrage med nye begreber og/eller fortolkninger af virkeligheden, men hvorvidt disse begreber eller fortolkninger kommer i anvendelse, er ikke en del af den forstående forskningstypes formål. Begreber og fortolkninger "produceret" ved hjælp af den forstående forskningstype kan dog finde anvendelse, hvis de for eksempel fører til en ny indsigt og ændringer hos dem, undersøgelsen retter sig imod. Eller hvis andre igangsætter indsatser, fordi begreberne eller fortolkningerne har givet dem en dybere indsigt i det undersøgte fænomen (Launsø & Rieper 2000: 28). Hermed er der mulighed for, at specialets formål om at bidrage til en forandring kan opnås, til trods for at der findes inspiration i en forskningstype, der ikke er rettet mod, at begreber og fortolkninger skal i anvendelse.

Resultaterne af en fortolkning udført på baggrund af den forstående forskningstype kan ikke verificeres på samme vis som ved beskrivende og forklarende forskningstyper, de må i stedet "være genstand for argumentation og diskussion" (Launsø & Rieper 2000: 28). Dette leder frem til næste afsnit, der drejer sig om, hvordan kvaliteten af forskningen sikres ved anvendelse af den forstående forskningstype.

2.51 Kvalitetskriterier ved den forståede forskningstype

Gyldigheden af undersøgelser, der er foretaget med udgangspunkt i den forstående forskningstype, sikres ved hjælp af to kriterier: et spejlkriterium og et helhedskriterium. Spejlkriteriet henviser til, at den udforskede kan genkende sine meninger mm. Trods etiske overvejelser om informanternes ret til at påvirke den måde hvorpå de præsenteres i specialet, efterleves spejlkriteriet ikke, blandt andet på grund af tidsrammen for specialet. Det vurderes, at informanternes mulighed for at kommentere på egne ytringer i forlængelse af interviewene sikrer, at specialet ikke anvender fraser, som informanterne ikke kan stå inde for. Derimod inddrages helhedskriteriet, hvor forskeren i sine refleksive fortolkninger inddrager både de sociale og de institutionelle kontekster, som den udforskedes meninger er indlejret i. Vurderinger, der foretages på baggrund af helhedskriteriet, må foretages af en anden end den udforskede, da den udforskedes forståelse ikke er tilstrækkelig til at udføre fortolkningen (Launsø & Rieper 2000: 27). Hermed må der i den refleksive

fortolkning af de meninger, som informanterne ytrer, tages højde for de sociale (fx arbejdspladsen) og de institutionelle (fx det offentlige danske arbejdsmarked) sammenhænge, som de udforskede indgår i. Launsø og Rieper pointerer, at det kan være vanskeligt at opfylde helhedskriteriet for undersøgelsen, og at andre persongrupper kan have en mening om undersøgelsens værdi (Launsø & Rieper 2000: 27). I forlængelse heraf har jeg fokus på at tilstræbe overførbare i specialets undersøgelser og konklusioner, således at disse eventuelt kan inspirere i den private sektor.

I forbindelse med den forstående forskningstype er det typiske undersøgelsesdesign casestudiet (Launsø & Rieper 2000: 26). I relation til dette påpeger Wilken, at hvis man i tråd med Bourdieu ønsker at opnå en viden om og forståelse af det sociale, er det ikke tilstrækkeligt at basere sine analyser af det sociale på fortællinger. Man skal derfor "relatere fortællingerne til andre former for viden om det sociale" (Wilken 2014: 48-49). Bourdieu inddrager således både observationer og fortællinger, når han rekonstruerer *habitus*. Hermed vurderes casestudiet som værende et anvendeligt undersøgelsesdesign i nærværende speciale, da designet åbner op for mange typer af undersøgelsesmetoder.

2.6 Casestudie som undersøgelsesdesign

I nærværende speciale anvendes casestudiet som design for undersøgelsen, og i den forbindelse tages der udgangspunkt i den definition af casestudiet, som Robert K. Yin præsenterer i 2014. Yin har udviklet den nu todelte definition over de sidste ca. 30 år. Todelingen har til formål at fremvise et design, der ikke kun er begrænset til at være en dataindsamlingsstrategi med tilhørende dataindsamlingsmetoder, men også et design med en specifik vinkel på dataanalysen (Yin 2014: 16-17). Yin definerer casestudiet således:

A case study is an empirical inquiry that

- Investigates a contemporary phenomenon (the "case") in depth and within its real-world context, especially when
- the boundaries between phenomenon and context may not be clearly evident.

A case study inquiry

- copes with the technically distinctive situation in which there will be many more variables of interest than data points, and as one result

- relies on multiple sources of evidence, with data needing to converge in a triangulating fashion, and as another result
- benefits from the prior development of theoretical propositions to guide data collection and analysis. (Yin 2014: 16-17).

Første del af definitionen rammesætter et undersøgelsesdesign, der tager udgangspunkt i empiriske undersøgelser, som grundigt undersøger et nutidigt fænomen i den virkelighed, det forekommer. Casestudiet undersøger et fænomen, der ikke umiddelbart kan adskilles fra dets kontekst. Dette aspekt fører til anden del af definitionen, som beskriver, hvorledes forskeren gennem et casestudie har mulighed for at håndtere situationer, hvor der forekommer langt flere interessante variabler end "data point"³⁷. Det betyder, at undersøgelsen for det første må bero på mange kilder, hvorfra data må trianguleres. For det andet kan forskeren med fordel lade sig guide af tidligere udviklede teoretiske forslag ved dataindsamling og analyse.

Ved hjælp af et casestudie har jeg mulighed for at undersøge givne aktørers oplevelse af MUS i den kontekst, hvori MUS forekommer. I et casestudie kan man inddrage flere typer af kilder, og i forbindelse med casestudier anvendes ofte interviews og observationer som undersøgelsesmetoder. På den vis anvendes forskellige datatyper til at belyse det samme fænomen. Interview og observation og deres anvendelse i nærværende speciale beskrives nærmere i afsnit 2.61. Slutteligt påpeger Yin, at man ved anvendelse af casestudiet som design med fordel kan anvende allerede udviklede teoretisk baserede metoder til indsamling og analyse af data. Derfor er det legitimt at benytte de etablerede metoder, såsom én specifik interviewform og én metode til analyse af data fra interviewene.

Jeg har nu skitseret, hvorledes Yins definition af casestudiet kan bidrage med en rammesætning af det, jeg undersøger, mit undersøgelsesdesign samt være retningsanvisende for mine valg af undersøgelses- og analysemetode(r).

2.61 Udvælgelse af case

Nærværende speciale undersøger et fænomen på det offentlige danske arbejdsmarked, derfor kontakter jeg personer i mit netværk, der kan give mig

³⁷ Data points henviser til én identificerbar information taget ud af en mængde af informationer, fx én statistik taget ud af en undersøgelse med flere statistikker (en.oxforddictionaries.com).

adgang til offentlige arbejdspladser. Jeg er åben for de undersøgelsesmuligheder, jeg tilbydes, men lægger op til interviews af ledere og medarbejdere og observationer af MUS-samtaler. Omstændighederne³⁸ omkring valg af speciale betyder, at jeg mister muligheden for at observere MUS-samtaler, men en leder indvilger i, at han selv og to medarbejdere interviewes. Lederen er tidligere leder i den kommune, hvor jeg har været HR-konsulent, og i den forbindelse har vi arbejdet en del sammen. Han leder nu en lignende afdeling med 14 ansatte i en anden kommune. Dette betyder, at valget af min case er styret af de muligheder, jeg har gennem mit professionelle netværk.

I Bourdieus *felt*begreb, som uddybes i kapitel 5, findes det vilkår, at man i undersøgelser af et *felt* må anvende alle relevante og anvendelige teknikker, så længe man tager hensyn til afgrænsningen af analysegenstanden og de praktiske muligheder, man har for indsamling af data (Bourdieu & Wacquant 1996: 208). I forlængelse heraf vurderer jeg, at jeg må lade sig styre af, hvad der er praktisk muligt i min situation, så længe undersøgelserne ikke rækker ud over analysegenstanden. Jeg har ikke adgang til at udføre observationer af MUS-samtaler, hvilket er et vilkår, der må accepteres og respekteres, til trods for at man ved analyser af det sociale, ifølge Bourdieu, bør supplere fortællingerne med observationer (Wilken 2014: 49).

2.7 Interview som undersøgelsesmetode

I forlængelse af min erkendelsesinteresse er interview en anvendelig undersøgelsesmetode, da man via interview får adgang til at høre individers fortællinger om deres oplevelser af ét eller flere fænomener i deres livsverden (Brinkmann & Tanggaard 2015: 31). Jeg søger informationer om et fænomen, og information karakteriseres i afsnit 2.2 som værende "en forskel, der gør en forskel" (Wenneberg 2002: 35). Det, informanterne vælger at ytre under interviewene, anskues som informationer, da det ytre repræsenterer informanternes meninger, vurderinger og holdninger³⁹, som formodentlig må gøre en forskel for informanterne. Ytringerne er derfor betydningsfulde data i specialet. De muligheder, jeg er givet for undersøgelse af fænomenet MUS i praksis, lægger ligeledes op til interview som

³⁸ Første samarbejdsaftale om et specifikt specialeemne brydes af virksomheden en uge før specialeopstart, jeg må derfor finde et nyt emne og en ny samarbejdspartner.

³⁹ Inspireret af den forstående forskningstype.

undersøgelsesmetode, og det vælges at udføre kvalitative forskningsinterview. Kvalitative forskningsinterviews giver mig mulighed for at undersøge MUS i den kontekst, fænomenet forekommer i, samt hvordan agenter i denne kontekst oplever MUS.

De spørgsmål, jeg stiller til informanterne, og informanternes svar er styrede af den kontekst, hvori spørgsmål og svar skabes og fremføres, en kontekst, der er rammesat af tid, rum, det undersøgte fænomen og de tilstedeværende individer. De sociale kontekster, jeg og informanterne hver især indgår i, og den sociale kontekst vi sammen skaber under interviewet, påvirker vores erkendelse. Det er derfor umuligt for andre at fremskaffe nøjagtigt de samme svar (data) som jeg. Jeg har hermed argumenteret for sammenhængen mellem det kvalitative forskningsinterview og min erkendelsesinteresse. Med udgangspunkt i problemformuleringen, AS og vilkårene for mine undersøgelser vurderer jeg, at jeg må anvende en interviewform, hvorigennem jeg kan belyse agenteres oplevelser af MUS. Derfor vælger jeg at lade mig inspirere af det semistrukturerede individuelle interview, som præsenteres i næste afsnit.

2.71 Semistruktureret individuelt interview

Ifølge Kvale og Brinkmann har det semistrukturerede interview "til formål at indhente beskrivelser af den interviewedes livsverden med henblik på at fortolke betydningen af de beskrevne fænomener" (Kvale & Brinkmann 2009: 19). Den semistrukturerede interviewform er anvendelig, når man ønsker at forstå temaer, der forekommer i den daglige livsverden, ud fra informantens perspektiv (Kvale & Brinkmann 2009: 45). Den livsverden, der undersøges i nærværende speciale, er det offentlige danske arbejdsmarked, og informanter kan i den sammenhæng være ledere og/eller medarbejdere, der er ansat i en organisation, der er en del af denne livsverden. Kvale og Brinkmann påpeger, at informanternes beskrivelser af fænomenet indhentes for at kunne blive fortolket (Kvale & Brinkmann 2009: 45). Heraf tolker jeg, at fortolkningen af ytringerne for det første foregår under interviewet, hvilket eksempelvis medfører uddybende eller nye spørgsmål undervejs i interviewet. For det andet fortolkes informanternes ytringer efter interviewet i en analysefase. Dette stemmer overens med, at Birgitte Poulsen vedrørende det semistrukturerede interview påpeger, at da det ikke er muligt på forhånd at forudsige alle relevante spørgsmål, må man nødvendigvis stille opfølgende spørgsmål i løbet af interviewet

(Poulsen 2016: 84).

Det kvalitative forskningsinterview med form som et semistruktureret individuelt interview kan fremstå som en "hverdagssamtale", men da interviewet har et formål, må forskeren anvende en særlig tilgang (teknik), og derfor er interviewet hverken en hverdagssamtale eller et lukket spørgeskema. I stedet anvendes en interviewguide med udvalgte emner og forslag til konkrete spørgsmål (bilag 8) (Kvale & Brinkmann 2009: 45). Udarbejdelsen af interviewguiderne uddybes i afsnit 2.73.

2.72 Udførelsen af interviews og etiske refleksioner herom

Inden hvert interview oplyses informanterne om, hvordan de og arbejdsstedet vil blive anonymiseret i specialet, og jeg giver et kort resume af specialets formål (bilag 9). Jeg opfordrer informanterne til, undervejs eller efter interviewet, at påpege, hvis der er dele af interviewet, de ønsker, at jeg ikke anvender. Dette gør jeg, fordi informanten ikke gives mulighed for at godkende de uddrag af interviewet, der anvendes i specialet. Interviewene optages på telefon, og optagelserne slettes efter transskription. Først interviewes lederen, derefter M1 og til slut M2, interviewene foretages i forlængelse af hinanden.

2.73 Interviewguide

I læsning og analyse af begrebet organisationsopskrift og begreberne *habitus*, *kapital* og *felt*, reflekterer jeg over, hvad jeg kan og bør spørge ind til i interviewene, og hvad interviewene skal bruges til i sammenhæng med specialets øvrige empiri. Emner og spørgsmål påvirkes af mit kendskab til MUS og mine erfaringer med den praktiske udførelse af MUS. Interviewguiderne følges ikke slavisk, der er plads til, at informanten bringer aspekter med relation til MUS frem, som jeg ikke har tænkt på, og til uddybende spørgsmål.

Jeg udarbejder to næsten ens interviewguides, én til interviewet med lederen og én til interviewene med medarbejderne (bilag 8). Med udgangspunkt i den tabel, Kvale og Brinkmann præsenterer i forhold til forskningsspørgsmål og interviewspørgsmål, skitseres, som illustreret i bilag 8, først de emner, jeg finder relevante at spørge ind til (Kvale & Brinkmann 2009: 153). Herefter udarbejdes forskningsspørgsmål til emnerne, og det viser sig, at nogle emner kan slås sammen. Forskningsspørgsmålene konkretiseres herefter i interviewspørgsmål, og formålet

med hvert emne (forskningsspørgsmål og interviewspørgsmål) beskrives. Ifølge Bourdieu må man, når et *felt* undersøges, inddrage den historiske udvikling *feltet* har gennemgået (Prieur & Sestoft 2006: 165), hvilket inspirerer mig til at spørge ind til informanternes historik i forbindelse med MUS og deres oplevelse af udviklingen omkring MUS. På samme vis har *habitus*begrebet indflydelse på spørgsmål om reaktioner og handlinger, og *kapital*begrebet på spørgsmål om uddannelse. Med udgangspunkt i min erkendelsesinteresse med inspiration i Bourdieus konstruktivistiske strukturalisme, interesserer jeg mig i interviewene for, hvad der ligger til grund for de ytringer, informanterne kommer med.

2.74 Informanternes kendskab til de officielle dokumenter fra overenskomstaftalerne

I Problemfeltet i afsnit 1.1 fokuseres der på de officielle dokumenter fra overenskomstforhandlingerne, og dokumenterne ansues som organisationsopskrifter, der skal oversættes i de enkelte organisationer. Mit kendskab til disse dokumenter stammer fra mit tidligere arbejde som konsulent, så for at danne mig et indtryk af, om ledere og medarbejdere er bekendte med dokumenterne, spørger jeg ind til dem i interviews. Interviews viser, at alle tre informanter kender til dokumenterne, dog i et begrænset omfang (bilag 1,2 og 3). Den ene medarbejder lægger for eksempel vægt på, at det er dokumenterne, "der foreskriver, at man skal have en årlig samtale" (bilag 2: 102). Herudaf vurderer jeg, at informanternes kendskab til indholdet i de officielle dokumenter drejer sig om det, at medarbejdere skal gennem et MUS-forløb årligt. Informanterne ved, at dette krav er rammesat i overenskomstaftaler, men dokumenternes øvrige indhold er de ikke umiddelbart bekendte med. I sammenhæng med Bourdieus konstruktivistiske strukturalisme betyder det, at dokumenterne sagtens kan påvirke aktørernes virkelighed, til trods for at aktørerne enten slet ikke er bevidste om dokumenterne eller kun besidder en meget begrænset viden om deres eksistens og indhold.

2.75 Feltnoter

Da interviewet med lederen er afsluttet, spørger han ind til, hvad de teoretiske begreber, jeg arbejder med, drejer sig om, og jeg forsøger kort at forklare begrebernes indhold samt den sammenhæng, jeg ser, de har med MUS. Det samme sker efter interviewet med den første medarbejder, så i interviewet med den anden medarbejder inddrager jeg begreberne lidt mere, uden at uddybe dem

nærmere eller nævne deres betegnelser. Den anden medarbejder spørger ligeledes ind til begreberne efter interviewet. På baggrund af disse dialoger udarbejder jeg feltnoter (bilag 10). Alle informanterne giver udtryk for, at de finder mine udlægninger af begreberne i sammenhæng med MUS både interessante, relevante og værdifulde.

2.8 Meningsfortolkning som metode til analyse af interviewene

I forlængelse af anden del af Yins definition af casestudiet og med hensyntagen til de aspekter som begrebet doxa⁴⁰ rammesætter, vurderer jeg, at jeg med fordel kan lade mig inspirere af metoden meningsfortolkning til analyse af interviewene. Ved hjælp af meningsfortolkning kan man udføre en analyse, der rækker ud over det, der siges. Det vil sige, at man blandt andet skal fremsøge det, "informanterne siger mellem linjerne" (Kvale & Brinkmann 2009: 230).

Analysemetoden meningsfortolkning er mere end blot en "strukturering af det manifeste meningsindhold i det, der siges [...]" (Kvale & Brinkmann 2009: 230). Meningsfortolkning går dybere ind i teksten, ved at fortolkningen bliver mere kritisk, og det betyder, at fortolkeren må se ud over det sagte for at søge meningsstrukturer og betydningsrelationer frem, der ellers umiddelbart er skjulte (Kvale & Brinkmann 2009: 230). Hermed må jeg i analysen forsøge at fremsøge meninger og sammenhænge på tværs af teksten, meninger og sammenhænge, der måske ikke er tydelige for informanten selv. Kvale og Brinkmann påpeger, at en fortolkning "rekontekstualiserer" informanternes ytringer i sammenhæng med en bredere referenceramme. Dette leder ofte til en "tekstudvidelse" da resultatet af meningsfortolkningen ofte formuleres ved hjælp af flere ord end de oprindelige ytringer (Kvale & Brinkmann 2009: 230). Disse bredere referencerammer, jeg inddrager i fortolkningerne, kan eksempelvis dreje sig om inddragelse af informanternes tidligere funktioner.

Meningsfortolkning (inspireret af den hermeneutiske tilgang), er en analyse af en tekst, hvor der stilles en række spørgsmål til teksten, spørgsmål, der leder frem til forskellige meninger. Derfor er forskeren og dennes forudsætninger

⁴⁰ Doxa henviser til "alt det, som tages for givet i et samfund eller i et felt; det selvindlysende, det udtalte, det som ikke er til diskussion." (Wilken 2014: 55). Det skyldes, at der i et *felt* er noget, der ikke formuleres og udtrykkes sprogligt, til trods for at det er med til at gøre agenternes handlinger og valg meningsfulde (Wilken 2014: 56).

med til at skabe de meninger, der analyseres frem (Kvale & Brinkmann 2009: 235). Det betyder, at mine erfaringer og holdninger til feltet samt mine forskningsmæssige kompetencer har indflydelse på de citater, jeg vælger at analysere og på de meninger, jeg analyserer mig frem til.

Ifølge Kvale og Brinkmann må man i forbindelse med meningsfortolkning af tekster beslutte sig for, hvad formålet med analyserne er, hvilket i nærværende speciale er at finde frem til informanternes opfattelser og at bruge informanternes ytringer til at "[...] udvikle en bredere fortolkning [...]" (Kvale & Brinkmann 2009: 235). Det besluttet ligeledes, at målet med analysen er at fremsøge latente betydninger, der ikke umiddelbart er eksplicit bevidst for informanten (Kvale & Brinkmann 2009: 235).

Kvale og Brinkmann beskriver tre forskellige fortolkningskontekster (perspektiver), hvorfra man som forsker stiller sine spørgsmål til teksten. Disse er: "Selvforståelse", "Kritisk common-sense-forståelse" og "Teoretisk forståelse" (se model 1.2). De tre fortolkningskontekster bidrager med forskellige analytiske perspektiver på fund fra interviewteksterne. I sammenhæng med disse tre kontekster benævnes de tilsvarende "valideringsfællesskaber" og "valideringsformer". På baggrund af undersøgelsens forudsætninger inddrages disse dog ikke i analyserne, på nær valideringsfællesskabet "Den almindelige offentlighed"⁴¹ i forbindelse med fortolkninger med udgangspunkt i Kritisk common-sense-forståelse.

<i>Fortolkningskontekst</i>	<i>Valideringsfællesskab</i>	<i>Valideringsform</i>
Selvforståelse	Interviewperson	Medlemsvalidering
Kritisk common-sense-forståelse	Den almindelige offentlighed	Publikumsvalidering
Teoretisk forståelse	Forskersamfundet	Forskervalidering

Model 1.2: Gengivelse af skema på s. 238 om fortolkningskontekster og valideringsfællesskaber fra Interview. Introduktion til et håndværk (2009) af Kvale & Brinkmann. De elementer fra skemaet, der anvendes er markeret med fed.

Ved fortolkning med udgangspunkt i Selvforståelse præsenteres min fortolkning af informanternes ytringer eller citerede ytringer. Denne analyse tilvejebringer en bredere forståelsesramme end informantens egen. En forståelsesramme, der rækker ud over det, der bliver sagt, og som retter fokus på ytringens indhold og/eller

⁴¹ Inddrages gennem citerede artikler og debatindlæg.

selve informanten. Forskerens fortolkning af citater og ytringer fortolkes herefter ud fra en Kritisk common-sense-forståelse. Denne fortolkningskontekst rækker ud over den analyserede ytring ved at holde denne op i mod eksempelvis "almen viden" eller samfundets gængse opfattelse/opfattelser af essensen i ytringen. Det kan for eksempel dreje sig om gængse forståelser af, hvad formålet med MUS er. Slutteligt fortolkes der ud fra en Teoretisk forståelse, dvs. at meningen med en analyseret ytring fortolkes på baggrund af en teoretisk ramme (Kvale & Brinkmann 2009: 237-40). Dette er i overensstemmelse med det, som Yin påpeger er muligt i et casestudie (se afsnit 2.6). Det er i denne sammenhæng, at de fortolkede ytringer holdes op imod Bourdieus begreber om *habitus*, *kapital* og *felt*, samt min kontekstualisering af disse begreber. Hermed går fortolkningen ud over informantens selvforståelse og ud over en common-sense-forståelse. I analysen af mine fund i interviewteksterne vil jeg, så vidt det er muligt, inddrage alle tre fortolkningskontekster i bestræbelserne på ikke at skabe en vilkårlig og subjektiv analyse (Kvale & Brinkmann 2009: 237-240).

Ved anvendelse af meningsfortolkning til analyse af interviewtekster skal man ifølge Kvale og Brinkmann forholde sig til, hvorvidt man mener, at der kun findes én fortolkning af teksten, eller om der kan være tale om en "legitim flerhed af fortolkninger". Hvis man accepterer, at der kan forekomme flere legitime fortolkninger, kan man ikke stille strenge krav til "fortolkerkonsensus". I stedet må det sikres, at der foreligger "en klar beskrivelse af den dokumentation og de argumenter, der indgår i en fortolkning, således, at andre læsere kan efterprøve fortolkningen" (Kvale & Brinkmann 2009: 235). Dette er i tråd med den inspiration, min erkendelsesinteresse finder i socialkonstruktivismen, der drejer sig om, at grundlaget for, hvorvidt viden er sand, sikres ved at spørge til, og dermed grundigt beskrive, hvordan viden er skabt.

I forlængelse af problemformuleringen besluttet det at fortolke de aspekter fra teksternes temaer, som har en sammenhæng med *habitus*, *kapital* og *felt*. Konteksten, som fortolkningen foregår i, er rammesat af min forståelse af arbejdet i organisationer på det offentlige danske arbejdsmarked samt rammerne for specialeskrivning på LFP. Disse typer af elementer, skal man forholde sig til når man meningsfortolker (Kvale & Brinkmann 2009: 236).

Som professor Bent Flyvbjerg påpeger, kan casestudiet, på trods af kritik, bidrage med blandt andet hypotesetestning (Flyvbjerg 2015: 520). Jeg

vurderer, at jeg har argumenteret for, hvordan analysen kan bidrage med en hypotesetestning i sammenhæng med problemformuleringen gennem dette afsnits uddybende gennemgang af analysemetoden meningsfortolkning og beskrivelserne af metodens anvendelse i nærværende speciale.

3.0 Teori

I dette kapitel gives der en kort indføring i Bourdieu og hans begrebsapparat samt en præsentation af den konkrete anvendelse af Bourdieu. Herefter præsenteres et kritisk blik på Bourdieu. En nærmere uddybning og kontekstualisering af Bourdieus begreber *habitus*, *kapital* og *felt* i forhold til MUS foretages i kapitel 5 og 6 i forbindelse med besvarelsen af arbejdsopgaver 1 og 2.

3.1 Bourdieu og hans begrebsapparat

Den franske samfundsforsker Pierre Bourdieu (1931-2002) har udviklet en teori om praksis på baggrund af sit feltarbejde i Algeriet og Béarn i 1970'erne og 1980'erne. En teori, der blandt andet indeholder begreberne *habitus*, *felt* og *kapital*, begreber, som anvendes og diskuteres indenfor mange forskellige fag. Det er i diskussioner med en lang række filosoffer som Pascal, Husserl og Heidegger samt samfundsforskere som Marx, Durkheim og Lévi-Strauss, at Bourdieu udvikler sine begreber og perspektiver (Wilken 2014: 10). Lisanne Wilken udtrykker sammenhængen mellem begreberne *habitus*, *kapital*, *felt* og praksis i følgende formel:

$$[(\text{Habitus}) (\text{kapital})] + \text{felt} = \text{praksis} \text{ (Wilken 2014: 57).}$$

I følgende redegørelse uddyber Wilken formlen, og redegørelsen tyder på, at formlen skal forstås således, at der står plus mellem *habitus* og *kapital*, og ikke gange som de matematiske regler ellers forskriver, når andet ikke er angivet.

Feltbegrebet og *habitus*begrebet skal forstås i sammenhæng med Bourdieus begreb om *kapital*. De tre begreber udgør tilsammen grundstenene i hans teori om praksis. Bourdieus begreb om *kapital* referer til de ressourcer og kilder til indflydelse og magt, som sociale agenter kæmper om at få adgang til og kontrollere. Ideen er, at hvis man kender til folks *habitus*, hvis man ved hvilke *kapital* de har, og hvilke *felter* de forsøger at begå sig i, så kan man forstå og forklare både det de gør og deres bevægegrunde for det" (Wilken 2014: 57-58).

Hermed beskriver Wilken, hvorledes *praksis* skabes af én eller flere agents *habitus* og de *kapital*er, agenterne besidder eller kontrollerer, lagt sammen med det eller de *felter*, som er rammen for den givne praksis. I nærværende speciale er

fokus på begreberne *habitus*, *kapital* og *felt*. Herudover inddrages begreberne social, kulturel, økonomisk og symbolsk kapital, symbolsk vold, illusion og doxa.

Arbejder man med Bourdieus begreber, mener jeg, at det er såvel hensigtsmæssigt som oplagt at tage hensyn til det hans egen pointe om: at *felt*, *habitus* og *kapital* skal "bruges systematisk på et empirisk materiale" (Bourdieu & Wacquant 1996: 83), og at begreberne godt kan defineres, "men kun inden for rammerne af det teoretiske system, de udgør tilsammen – ikke taget hver for sig" (Bourdieu & Wacquant 1996: 83). Det betyder, at hvis man ønsker at anvende de tre begreber "korrekt", iht. Bourdieus ide, må man nødvendigvis inddrage dem alle, når de anvendes i for eksempel et analytisk arbejde, som det er tilfældet i dette speciale. Det pointeres, at specialets fokus er på anvendelse af Bourdieus begrebsapparat i et analytisk forskningsarbejde, ikke på Bourdieus eget forskningsarbejde. Som begrundelse for nogle af de prioriteringer, jeg foretager i løbet af specialet, inddrages dog visse af de elementer, som Bourdieu påpeger som væsentlige, til at rammesætte arbejdet med undersøgelser af den menneskelige sociale verden.

3.11 Inddragelse af forskerens allerede eksisterende kendskab til feltet

Bourdieu fremfører, at det er nødvendigt, at man som aktør i videnskabelig praksis formår at sætte spørgsmålstejn ved sig selv og søge at ændre relationen til det objekt, man afdækker, fra at være uerkendt til at være erkendt. Lykkes det ikke, er konsekvensen, at man afdækker aspekter omkring objektet, "som imidlertid aldrig bliver rigtigt objektiviseret, eftersom det består af de principper, der ligger til grund for den primære erkendelse af objektet" (Wacquant 1996: 218). Et princip, der stemmer overens med det, Kvale og Brinkmann fremfører omkring meningsfortolkning i afsnit 2.8 Derfor må jeg i mine undersøgelser have fokus på min relation til de dele i feltet, jeg undersøger, samt hvilken betydning relationerne har for mine erkendelser og slutninger. Bourdieu er umiddelbart af den opfattelse, at der videnskabeligt set er fordele ved at kende det "rum" som den genstand, der analyseres, er en del af "og hvis kræfter man må forsøge at forstå – om ikke andet gennem andenhåndskilder [...]" (Wacquant 1996: 214). Det betyder, at er man bevidst om, hvad man foretager sig og har viden om den helhed, hvorfra man fokuserer på dele i, har man som minimum mulighed for at skitsere de centrale elementer i det "rum", der omgiver analysegenstanden.

Jeg vurderer, at mit indgående kendskab til MUS er en styrke for mig som forsker, som jeg vil anvende i arbejdet med nærværende speciale, ligesom jeg vil forholde mig kritisk til den påvirkning, kendskabet kan have på undersøgelser og fund.

3.12 Et kritisk blik på Bourdieu

I dette afsnit præsenteres et kritisk perspektiv på begreberne *habitus*, *kapital* og *felt*, som kan bidrage til min forståelse og anvendelse af Bourdieu.

Margaretha Järvinen peger i sin kritik af Bourdieu på at "hele Bourdieus teoretiske begrebsapparat fungerer som en kameralinse, der fokuserer skarpt på magt og reproduktion og mindre skarpt på modmagt og forandring" (Järvinen 2013: 383). I forlængelse af denne kritik er jeg særligt opmærksom på Järvinens brug af betegnelsen kameralinse. Jeg tolker, at ved anvendelse af Bourdieus begrebsapparat skal jeg være opmærksom på, at begreberne fokuserer skarpt på specifikke elementer. Herved er der en risiko for, at jeg i mit analysearbejde overser andre måske ligeså vigtige elementer.

Järvinen fremfører en kritik af Bourdieus begreb *habitus*, som bidrager med en væsentlig pointe i forbindelse med specialets fokus på *habitus* i sammenhæng med MUS og som et begreb, der kan skabe viden om individers ageren i forbindelse med MUS. Järvinen påpeger, at "Habitusbegrebet (dispositionerne) er et altafgørende forbindelsesled mellem individernes objektive positioner i samfundet og deres positioneringer ("valg")" (Järvinen 2013: 383). *Habitus*begrebet har en "dobbeltformidlende" opgave mellem på den ene side struktur og aktør og på den anden side mellem krop og subjekt. Ifølge Järvinen medfører Bourdieus strukturalistiske konstruktivisme imidlertid, at *habitus*begrebet hælder til struktur og krop i disse modsætningspar, hvilket betyder, at aktør-, og subjektaspektet ikke inddrages med samme teoretiske "tyngde". Konsekvensen af dette er, at den formidling, *habitus* udfører mellem positioner og positioneringer, umiddelbart kun flytter sig i den ene retning: fra strukturer til "valg". Disse "valg" beskriver Järvinen som værende ikke reelle valg, da de er styret af strukturerne. Bevægelsen forekommer aldrig den anden vej, fra valg (uden citationstegn) til strukturer (Järvinen 2013: 383). Af dette tolker jeg, at man kan anvende Bourdieus *habitus*begreb til at forstå sammenhængen mellem den position, et individ har på en arbejdsplads, og de måder individet "vælger" at agere på. I analyser af for eksempel

en medarbejders adfærd må man derfor være opmærksom på, at der sker en formidlingsproces mellem strukturerne omkring personen, eksempelvis MED-aftalen, og personen, en proces, der medfører "valg" i individet.

Formidlingsprocessen går begge veje, men ud fra et kritisk blik på Bourdieus *habitus*begreb, lægger begrebet ikke tilstrækkelig vægt på denne del af formidlingsprocessen. Med udgangspunkt i Järvinens kritik skal man ved anvendelse af *habitus*begrebet holde sig for øje, at begrebet ikke fokuserer på den påvirkning, et individs valg har på strukturerne omkring individet. I forbindelse med Järvinens kritik finder jeg det væsentligt at påpege, at Bourdieu selv i et interview med Wacquant siger, at individer i et *felt* er socialt konstituerede og aktive aktører inden for rammerne af *feltet*, da de besidder "de egenskaber, der gør det muligt at fungere i det og påvirke det" (Bourdieu & Wacquant 1996: 93). Hermed vurderer jeg, at Bourdieu ikke umiddelbart er "blind" for, at aktørernes valg påvirker et givent *felt* og dermed strukturerne i *feltet*.

3.13 Baggrunden for anvendt litteratur

Ifølge Kirsten Hastrup er Bourdieu vanskelig at læse, da der findes følgende centrale paradoks i Bourdieus praksisteori: "[...] at den nødvendigvis i en vis forstand må benægte sig selv som teori, fordi den ellers ikke kan komme til praksis. Det er én af grundene til, at det er svært at hente en Teori ud af teksten" (Hastrup 2007: 18). Hermed siger Hastrup, at det er vanskeligt at udlede en teori af Bourdieus egne tekster, og derfor inddrages andres tolkninger af Bourdieus arbejde i nærværende speciales videnskabelige arbejde med Bourdieus begrebsapparat. Min indsigt i Bourdieus begrebsapparat er overvejende søgt i følgende bøger: *Refleksiv sociologi – mål og midler* af Pierre Bourdieu og Loïc Wacquant, *Den praktiske sans af Bourdieu* af Annick Prieur og Carsten Sestoft, *Pierre Bourdieu - En introduktion samt Bourdieu for begyndere* af Lisanne Wilken. Se bilag 11 for anmeldelser af primær litteratur som argumentation for relevans i forbindelse med nærværende speciale.

4.0 Rammesætning af specialets formål

I operationaliseringen af problemformuleringen introduceres Mezirows begreb om transformativ læring i sammenhæng med den forandring, specialet har til formål at bidrage til. Jeg er inspireret af begrebet transformativ læring som en forklaringsmodel for, hvordan den ønskede forandring kan beskrives. Det pointeres, at arbejdet med at undersøge, hvordan Bourdieus begreber kan kobles til MUS, er adskilt fra den tankegang, som jeg er inspireret af med hensyn til synet på, hvordan den viden, specialet tilbyder, kan medføre en forandring i oplevelsen af MUS.

Mezirow beskriver transformativ læring som en proces, hvorigennem vi transformerer de referencerammer, vi tager for givet, om til mere omfattende og fleksible referencerammer, med det formål at skabe trosopfattelser og holdninger, hvis egnethed til at støtte i valget af handlinger er højnet. Det er i sammenhæng med opnåelsen af transformativ læring vigtigt, at man er opmærksom på, hvordan man opnår sin viden såvel som på de værdier, der ligger til grund for ens synspunkter og overbevisninger (Mezirow 2000: 91). Følgende citat indfanger det element fra begrebet transformativ læring, som jeg finder relevant i sammenhæng med en forandring i oplevelsen af MUS:

Transformativ læring refererer til at omdanne en problematisk referenceramme for at gøre den mere pålidelig i vores voksenliv ved at udvikle meninger og fortolkninger, der er bedre begrundede. [...] Overbevisninger er ofte et resultat af ræsonnementer baseret på gentagende følelsesmæssige interaktioner og etableret uden vores opmærksomhed. [...] Transformativ læring er en form for problemløsning, hvor vi definerer et problem eller redefinerer eller indsætter det i en ny sammenhæng. Vi bliver ofte kritisk reflekterende i forhold til vores egne eller andres antagelser og når frem til en transformativ indsigt, men vi er nødt til at retfærdiggøre vores nye perspektiv gennem diskurs (Mezirow 2000: 97).

I citatet hæfter jeg mig ved følgende fraser, som jeg kobler til opnåelsen af specialets formål for at illustrere, hvorledes begrebet transformativ læring er en inspirationskilde. Fraserne er omskrevet til overskrifterne:

"Udvikle mere pålidelig referenceramme"

Referencerammen for oplevelsen af MUS kan være spinkel, hvis den enten baseres på ens egen erfaring med ét MUS-forløb eller på andres italesatte erfaringer med MUS.

"udvikling af begrundede meninger og fortolkninger"

Når vi udvikler begrundede fortolkninger, gør vi det, ifølge Mezirow, ved at undersøge alternative fortolkninger af vores erfaringer, ved at anvende vores forestillingsevne, da den giver os mulighed for at "afprøve en andens synspunkt" på vores meninger og fortolkninger. Kvaliteten af det, vi evner at forestille os, øges, jo mere åbne vi er overfor andre perspektiver og des mere reflekterende, vi er overfor disse (Mezirow 2000: 97). Nærværende speciale anser jeg for at være ét af disse "andre perspektiver", som læseren kan være åben overfor og reflektere over.

"Gentagende følelsesmæssige interaktioner"

Er i dette tilfælde ubevidst opfattede oplevelser med MUS.

"Kritisk reflekterende overfor egne og andres antagelser"

Det er hensigtsmæssigt at kunne forholde sig kritisk reflekterende til egne og andres antagelser, da disse antagelser kan føre til en negativ oplevelse, eksempelvis MUS. Nærværende speciale tilbyder nye perspektiver, baseret på Bourdieus teoretiske begreber, på reaktioner og handlinger, som læseren gives mulighed for at forholde sig kritisk til i sammenhæng med egne eksisterende referencerammer og antagelser i forhold til MUS. På baggrund af disse kritiske refleksioner kan vedkommende bevidst eller ubevidst anlægge et ændret reaktions- og handlemønster og/eller anskue andres reaktions- og handlemønstre fra et nyt perspektiv. Dermed er der på sin vis skabt transformativ læring omkring egne og andres reaktioner og handlinger i forbindelse med MUS. Sådant en ændring i eget reaktions-, og handlemønster og i opfattelsen af andres reaktions- og handlemønster medfører formodentlig en transformativ indsigt.

"Transformativ indsigt"

Denne nye indsigt, baseret på kritiske refleksioner, medfører formodentlig en ændring i oplevelsen af MUS, forhåbentligt i positiv retning, og den nye indsigt lægger op til en retfærdiggørelse af et nyt perspektiv gennem diskurs.

"Retfærdiggørelse af et nyt perspektiv gennem diskurs"

Dette kan ske ved, at vedkommendes nye (positive) oplevelse af/perspektiv på MUS retfærdiggøres overfor omverdenen og personen selv gennem den nye diskurs, som

personen nu ser sig som en del af, som tilhænger af eller som personen selv skaber. På baggrund af viden fra nærværende speciale, kan vedkommende ændre sin oplevelse af MUS og af andres adfærd i forbindelse med MUS. Derved kan vedkommende agere anderledes i forbindelse med MUS. Formodentlig vil vedkommende italesætte MUS på en mere positiv måde, bakke op om de kolleger, der har en lignende oplevelse af MUS, eller selv gå forrest i at skabe en positiv holdning til MUS på arbejdspladsen.

Inspirationen, der hentes i begrebet transformativ læring, rammesætter hermed, hvordan en person, ved at blive præsenteret for relevant viden, kan opnå en forandring i oplevelsen af MUS i en positiv retning.

5.0 Karakteristik af et felt – Arbejdsspørgsmål 1

I dette kapitel arbejdes der ud fra AS 1: Ifølge Bourdieu hvad karakteriserer så et *felt* og hvordan bør et *felt* analyseres, samt hvordan kan *felt*begrebet kobles til MUS i praksis?

Jeg indleder med at beskrive hvad et *felt* er, herefter kontekstualiseres de beskrevne karakteristika ved et *felt* i relation til MUS i praksis. Dernæst beskrives det, hvad man ifølge Bourdieu bør undersøge i et *felt*, når *feltet* er en analysegenstand.

5.1 Bourdieus karakteristik af et felt

Definitionen af et felt er ifølge Bourdieu: "Feltet er et netværk af objektive relationer mellem positioner" (Prieur & Sestoft 2006: 165). Et felt er ligeledes "karakteriseret ved, at der er noget på spil, som positionerede agenter (individer, sociale grupper, institutioner) finder det værd at kæmpe om eller for" (Wilken 2014: 52). Ifølge Kirsten Hastrup er *felt* i Bourdieus begrebsapparat:

[...] et afgrænset socialt domæne i samfundet, hvis objektive virkelighed der ikke længere spørges til, fordi det er indoptaget i den kollektive selvforståelse. Et felt er et udtryk for en institutionaliseret historie [...] (Hastrup 2007: 15).

Det betyder, at ét *felt* er orienteret omkring specifikke sociale sammenhænge i samfundet, og den virkelighed, der findes i den specifikke sociale sammenhæng tages for givet af de involverede individer, da den er indlemmet i deres fælles selvforståelse. Med hensyn til hvor grænserne for et *felt* går, fremfører Bourdieu, at det kan der kun gives et teoretisk svar på, men at

[...] grænsen for et felt går détil, hvor virkningen af det ophører, eller sagt på en anden måde: En aktør eller en institution er en del af et felt, for så vidt som den pågældende aktør eller institution er underlagt påvirkninger fra feltet, og selv er i stand til at påvirke det (Bourdieu & Wacquant 1996: 214).

Det betyder, at et felt "dækker" det område, hvor det har en virkning, altså det område hvor aktører og institutioner påvirkes af *feltet* og påvirker *feltet*. Dermed kan et *felt* have et enormt omfang, og derfor er man nødt til at vælge mellem en intensiv analyse af en håndtérbar del af *feltet*, eller en ekstensiv analyse af hele *feltet* (Bourdieu & Wacquant 1996: 214).

Et *felt* skal ifølge Bourdieu ses i sammenhæng med begreberne *habitus* og *kapital* som et samlet teoretisk system, begreberne kan altså ikke anvendes hver for sig (Bourdieu & Wacquant 1996: 83) Wilken illustrerer i følgende formel den sammenhæng, der er mellem *felt*, *habitus* og *kapital*, og hvordan "elementerne" tilsammen skaber praksis: "[(*Habitus*) (*kapital*)] + *felt* = praksis" (Wilken 2014: 57)⁴².

De individer, der indgår i et *felt*, benævnes af Bourdieu som agenter, og ifølge Prieur & Sestoft må en agent nødvendigvis besidde et minimum af en specifik kulturel kapital⁴³ for at opnå anseelse i et *felt*. Kulturel kapital tilegnes gennem en eller anden form for formaliseret uddannelse, der hjælper individet til blandt andet at opnå kundskaber, teknikker og tænkemåder, som støtter individet i de konkurrencer eller kampe, der foregår i et *felt*. På samme vis sikrer uddannelsen, at man har "den fornødne interesse i feltet", der medfører, at man indgår i kampene, fordi man har lagt et stykke arbejde, en investering, i uddannelsen (Prieur & Sestoft 2006: 166). Vigtigheden af den praksis, der forekommer i forbindelse med et *felt*, skabes af den uenighed eller konflikt, som agenterne er enige om, at der nødvendigvis må være. Denne enighed om at være uenige, kalder Bourdieu for *illusio*⁴⁴ (Prieur & Sestoft 2006: 165). Det er dog ikke kun afgørende for, om et *felt* kan defineres som et *felt*, at agentgrupperingerne konkurrerer omkring en specifik praksis, disse grupperinger skal være "defineret af specifikke forskelle" (Prieur & Sestoft 2006: 165). Til at belyse og forstå disse forskelle anvender Bourdieu det generaliserende begreb om *kapital*⁴⁵, hvor *kapital* anses som ressourcer, der kan være kulturelt, økonomisk eller socialt afhængige (Prieur & Sestoft 2006: 165).

Jeg vurderer, med udgangspunkt i ovenstående karakteristik af et *felt*, at det offentlige danske arbejdsmarked kan anskues som et *felt*. I afsnit 5.2 uddybes det, hvorledes jeg er nået frem til denne vurdering. I det følgende afsnit beskrives det, hvordan Bourdieu anskuer et *felt* som en analysegenstand, og hvordan man i den sammenhæng som forsker bør udforske et *felt*.

⁴² Se afsnit 3.1 for uddybning af formelen.

⁴³ Kulturel kapital uddybes i kapitel 7.

⁴⁴ Begrebet *illusio* er inkorporeret i *habitus* og *felt*, da *illusio* er betinget af agenternes *habitus* og deres praktiske sans, ligesom troen på vigtigheden af kampen i *feltet* er essentiel. Ifølge Bourdieu refererer *illusion* "til en grundlæggende tro på kampen i feltet, som får agenterne til at deltage i den og investere i den. Illusion er troen på, at feltets kamp er værd at kæmpe, at den er betydningsfuld og vigtig" (Wilken 2014: 57).

⁴⁵ Kapitalbegrebet og dets underbegreber social-, kulturel-, økonomisk- og symbolsk kapital, lige som symbolsk vold uddybes i kapitel 6.

5.12 Felt som en analysegenstand

I værker af og om Bourdieu er der stort fokus på, hvordan man kan eller bør undersøge et *felt*. Jeg vil ikke uddybe disse beskrivelser nærmere, ud over inddragelsen af følgende "forholdsregler". De konflikter eller kampe, der er i et *felt*, danner den dynamik, der er i *feltet*, og derfor er det nødvendigt at have blik for *feltets* historie, når man analyserer et *felt*, da en analyse tilvejebringer et "øjebliksbillede" af en statisk tilstand (Prieur & Sestoft 2006: 165). Derfor skal man, ifølge Wilken, altid identificere "kampen" og kortlægge relationerne mellem de involverede, når man udfører en *felt*analyse. Analysen skal "(re)konstruere" den historiske udvikling, *feltet* har været igennem, samt de historiske forudsætninger, der er for kampene i det givne *felt* (Wilken 2014: 52), sådan som det gøres i specialets problemfelt. I nærværende speciale arbejdes der videnskabeligt frem mod en konklusion, hvori det offentligt danske arbejdsmarked anses som et *felt*. I kapitel 5 beskrives de kampe, der umiddelbart forekommer i dette *felt* mellem arbejdsgiver og arbejdstager. I kapitel 6 og 7, i sammenhæng med analysen af begreberne *habitus* og *kapital* og i den efterfølgende anvendelse af de analyserede begreber i en analyse af interviews, tilstræbes det ligeledes at identificere nogle af kampene i *feltet* samt kortlægge relationerne mellem ledere og medarbejdere. Den måde, jeg som forsker, ifølge Bourdieu, må udføre min udforskning af et *felt*, beskrives i det følgende afsnit.

5.13 Undersøgelser af et felt

Bourdieu fremfører, at når man tager del i videnskabelige praksis, må man sætte spørgsmålstejn ved sig selv og stræbe efter at ændre relationen til det objekt, man afdækker, fra at være uerkendt til at være erkendt. Hvis det ikke lykkes, er konsekvensen, at man afdækker ting omkring objektet, "som imidlertid aldrig bliver rigtigt objektiveret, eftersom det består af de principper, der ligger til grund for den primære erkendelse af objektet" (Bourdieu & Wacquant 1996: 218). Da jeg har et indgående, erfaringsbaseret kendskab til MUS, er det derfor vigtigt, at jeg i min undersøgelse af MUS har fokus på min relation til det felt, jeg undersøger, samt hvilken betydning relationen har for mine erkendelser og slutninger.

Bourdieu er umiddelbart af den opfattelse, at der videnskabeligt set er fordele ved at kende det "rum" som den genstand, der analyseres, er en del af "og hvis kræfter man må forsøge at forstå – om ikke andet gennem andenhåndskilder [...]"

(Bourdieu & Wacquant 1996: 214). Det betyder, at jeg som minimum har mulighed for at skitsere de centrale elementer i *feltet*, hvis jeg er bevidst om, hvad jeg foretager mig, og hvorfor, og hvis jeg anvender den viden, jeg har om den helhed⁴⁶, hvorfra jeg anskuer en del⁴⁷. Hermed er mit indgående kendskab til MUS og mine mange erfaringer omkring MUS, ifølge Bourdieu, en styrke for mig som forsker.

5.2 Det offentlige danske arbejdsmarked som et felt

Gennem følgende analyse argumenteres der for det hvordan det offentligt danske arbejdsmarked kan anskues som et *felt*, en vurdering jeg baserer på mine praksisbaserede erfaringer med den offentlige sektor.

Det offentlige danske arbejdsmarked er et afgrænset socialt domæne i samfundet, da det består af konkrete arbejdspladser indenfor stat, regioner og kommuner, hvor offentligt ansatte interagerer med kolleger, borgere og samarbejdspartnere. Det, at offentligt ansattes løn betales af skattekrone, vurderer jeg, kan anses som en del af den objektive virkelighed, der er i forhold til offentlige organisationer som arbejdspladser. Denne forudsætning er indgroet⁴⁸ i den kollektive og samfundsmæssige opfattelse og i medarbejderne opfattelse. Forudsætningen omkring løn, såvel som mange andre aspekter i forbindelse med den offentlige sektor som arbejdsplads, har en historisk forankring i Danmarks udvikling de sidste mange årtier. Men hvor går grænsen for det offentlige danske arbejdsmarked som et *felt*? Med udgangspunkt i Bourdieu er blandt andre private virksomheder, der leverer produkter til det offentlige, for eksempel kurser om MUS, umiddelbart en del af *feltet*. I relation til sådanne virksomheder går *feltet* dertil, hvor det offentlige arbejdsmarked ikke længere påvirker eller påvirkes af et givent produkt fra virksomhedens produktportefølje. Bourdieu påpeger, at *felter* ofte har et enormt omfang, og at man derfor kan blive nødt til at vælge at undersøge en håndterbar del af *feltet*. Det offentlige danske arbejdsmarked har et enormt omfang, der omfatter arbejdsgiver, arbejdstager, borgerne som "kunder", private virksomheder som samarbejdspartnere, KL, faglige organisationer, politikere,

⁴⁶ Det offentlige danske arbejdsmarked.

⁴⁷ Værende kompetenceudvikling af de ansatte (herunder metoden MUS).

⁴⁸ I sammenhæng med, at noget er indgroet, anvender Bourdieu begrebet *doxa*, der henviser til "alt det, som tages for givet i et samfund eller i et felt; det selvindlysende, det udtalte, det som ikke er til diskussion" (Wilken 2014: 55). *Doxa* er styrende for de positioner, agenterne besidder, og de muligheder og begrænsninger agenterne har i henhold til meninger, de kan udtrykke og de beslutninger, de kan træffe. *Doxa* i et givent *felt* er inkorporeret i agenternes *habitus* (Wilken 2014: 56).

uddannelse og efteruddannelse af de ansatte, samarbejdet mellem ledere og medarbejdere, love osv. På baggrund af feltets enorme omfang samt specialets emne og problemformulering rettes fokus mod den del af det offentlige danske arbejdsmarked, der omhandler kompetenceudvikling af offentlige medarbejdere.

Ikke alle aktører og interessenter med relation til kompetenceudvikling af offentlige medarbejdere har en formaliseret uddannelse, som det umiddelbart, ifølge Bourdieu, er "påkrævet" for, at man kan optræde som en agent i et *felt*. På trods af dette vælger jeg at anskue alle aktører og interessenter i *feltet* som agenter. Specifikt for ledere og medarbejdere som agenter gælder det, at de udfører et stykke arbejde, der giver dem anseelse på arbejdsmarkedet. Et arbejde, der medfører tænkemåder, der kan støtte lederne og medarbejdere i de "kampe", der foregår i *feltet*. På samme vis må arbejdet formodentlig medvirke til, at lederne og medarbejderne har en vis interesse i kompetenceudviklingen, og dermed indgår de i "kampene" omkring kompetenceudvikling.

I den praktiske udførelse af MUS indgår to "hovedgrupper": ledere og medarbejdere, som er modparter i en proces, de skal samarbejde om at lykkes med. De skal hver især "kæmpe" for at opnå den bedst mulige kompetenceudvikling af medarbejderen gennem en plan for kompetenceudviklingen, med henholdsvis virksomhedens behov på den ene side og medarbejderens behov på den anden side. Den specifikke forskel mellem de to grupper er, at den ene er arbejdsgiver, og den anden er arbejdstager. Der kan ydermere forekomme forskellige former for "undergrupper" i de to "hovedgrupper", der er altså indbyrdes forskelle i de to "hovedgrupper". Disse forskelle kan på ledersiden for eksempel dreje sig om, hvor i ledelseshierarkiet, man er placeret, og hvilket syn man har på formålet med MUS. Blandt medarbejdere kan der for eksempel forekomme forskellige syn på MUS, som blandt andet kan være afhængige af uddannelsesniveau og faggruppe. Dette påpeger både lederen (bilag 3: 113-114) og den ene medarbejder (bilag 2: 10mer3) i interviews. De to "hovedgrupper" er på et højere niveau repræsenteret af fagforeninger og arbejdsgiverorganisationer, og imellem disse foregår der ved overenskomstforhandlingerne kampe om eksempelvis indholdet i og formålet med MUS. Jeg vurderer hermed, at der forekommer kampe om både, hvem der sætter "dagsordenen" for MUS, og hvem der får mest udbytte af de konkrete MUS-forløb mellem en leder og en medarbejder.

Jeg har hermed argumenteret for, hvorfor jeg anskuer det offentlige danske arbejdsmarked som et *felt*, hvordan kompetenceudvikling af de ansatte er en del af dette *felt*, og at MUS forekommer som en praktisk metode til kompetenceudvikling i *feltet* det offentlige danske arbejdsmarked. Se model 1.1 for sammenhæng med øvrige AS og delkonklusioner.

6.0 Habitus og kapital – Arbejdsspørgsmål 2

I dette kapitel besvares AS 2: *Hvordan kan habitus og kapital anskues i sammenhæng med MUS i praksis?* Begreberne *habitus* og *kapital* præsenteres og sættes i forhold til den praksis, der forekommer i forbindelse med MUS, hvorved begrundelsen for begrebernes relevans i forhold til MUS fremføres.

6.1 Habitus

Bourdieu lægger i et interview vægt på, at habitus skal forstås som et historisk fænomen, "som et socialt system af strukturerede og strukturerende holdninger, der er tilegnet i en praksis og konstant er orienteret mod praktiske mål" (Bourdieu & Wacquant 1996: 197). Habitus sikrer, at tidligere erfaringer konstant bidrager til nutiden med en aktiv tilstedeværelse. Erfaringerne er en del af organismen som "oplevelses-, tænkings-, og handleskemaer". Disse handlingsskemaer bidrager til, at der forekommer en vis konsensus i de praksisser, organismen indgår i (Bourdieu 2007: 94). Hermed peger Bourdieu, i mine øjne, på et relevant aspekt at have in mente, når man arbejder med *habitus*begrebet – nemlig forståelsen for, at agents *habitus* altid er "tilstede" og påvirker praksis, samtidig med at *habitus* sikrer, eller bidrager til, en vis ensartethed i en agents ageren over tid. Derudover præsenterer Bourdieu et meget væsentligt aspekt i *habitus*begrebet – organismen. Det vil sige, at *habitus* ikke kun forekommer som en kognitiv del af individer, *habitus* er hele kroppen, den fysiske og mentale krop som et hele.

Ifølge Prieur er *habitus* betegnelsen for en socialiseret og struktureret krop, som har tillært sig et repertoire af dispositioner for bestemte måder at handle på. Disse handlemåder kan aktiveres og være en kreativ del af den måde, hvorpå man handler i nye situationer. Dispositionerne er som udgangspunkt ubevidste, da de er blevet en inkorporeret del af det kropslige menneske (Prieur & Sestoft 2006: 39). "Habitus'en er en spontanitet uden bevidsthed eller vilje [...]" (Bourdieu 2007: 97). Det er altså ikke muligt for individet bevidst og med viljens magt styre sin *habitus*, *habitus* handler "selv" med udgangspunkt i de handlemåder, kroppen har tillært gennem sociale interaktioner. Det vil sige, at agenterne, for eksempel medarbejderne, ikke er herre over, hvordan deres krop reagerer, når de træder ind til en MUS-samtale. Kroppen reagerer med udgangspunkt i tidligere erfaringer fra lignende situationer. Derfor kan en medarbejder udvise nervøsitet eller overdreven

talestrøm, til trods for at vedkommende normalt ikke reagerer sådan ved møder med lederen.

Når man arbejder med *habitus*begrebet, er det vigtigt at have forståelse for omstændighederne omkring begrebet, som ifølge Prieur er, "at *habitus* skaber felter ved at tildele det, der foregår i dem, mening og værdi" (Prieur & Sestoft 2006: 40). Bourdieu fremfører, at *habitus* bidrager til at konstituere *feltet*, således at *feltet* er en verden, der er meningsfuld, og som har værdier, der er værd at efterstræbe. I forlængelse af dette er *habitus* konstituerende, ikke determinerede, i forhold til sine omgivelser (Bourdieu & Wacquant 1996: 112). Det vil sige, at *habitus* "er et socialiseringsbegreb, som kan anvendes til en belysning af sandsynligheden for et individs handlen og en årsagsforklaring hertil" (Pedersen 2016: 24). Følgelig er *habitus* hos de agenter, der er tilstede i praksis omkring MUS ikke bestemmende for, hvordan MUS er udformet, men *habitus* er med til at danne den værdi og mening, MUS generelt "fremstår" med. De handlinger, holdninger, oplevelser osv., der forekommer i forbindelse med MUS, tildeles værdi og mening af agenterne gennem deres *habitus*. Hermed vurderer jeg, at *habitus* er med til at skabe grundlaget for egne og andres oplevelse af MUS. På mikroplan tolker jeg, at ledere og medarbejdere i en organisation gennem deres *habitus* har indflydelse på, hvorvidt virksomhedens MUS fremstår som meningsfuld og noget, der er værd at deltage i, eller om det modsatte gør sig gældende. På grund af den betydning, lederes og medarbejderes *habitus* har for den mening og værdi, MUS fremstår med, er det blandt andet vigtigt, at lederne i hverdagen er iagttagende overfor deres medarbejdere. På den vis kan lederen tilegne sig et øget kendskab til medarbejdernes individuelle *habitus*, et kendskab, der kan støtte lederen i at møde medarbejderne på en hensigtsmæssig måde og planlægge et hensigtsmæssigt MUS-forløb.

Bourdieu forklarer, at *habitus* ikke er lig med uforanderlighed, som han oplever, at nogen udlægger begrebet som. *Habitus* er et historisk fænomen, et åbent system, der lader sig påvirke af de nye erfaringer, som det konstant udsættes for, og "habitus består af dybtgående og varige strukturer, men de er ikke uforanderlige" (Bourdieu & Wacquant 1996: 118). Denne pointe fra Bourdieu kan tænkes at være baggrunden for, at Prieur fremfører, at "habitus henviser til det træge, men ikke

uforanderlige i mennesket” (Prieur & Sestoft 2006: 42). Ifølge Bourdieu vil de fleste mennesker dog leve et liv, hvor de strukturer, der formede deres *habitus* i første instans, fortsat præger den virkelighed, de befinder sig i. Derfor vil ”individet igen og igen komme ud for erfaringer, der bekræfter og cementerer deres holdninger” (Bourdieu 1996: 118). Dette betyder, at et individs *habitus* er i en løbende, om end langsom, udvikling gennem hele livet. *Habitus* udvikler sig i relation til ens livsbetingelser, samt de erfaringer man gør sig, men det oprindelige er altid udgangspunktet når noget nyt mødes. I det oprindelige ligger for eksempel de skemaer for værdsættelse og opfattelse, som individet bringer med sig fra tidligere (Prieur & Sestoft 2006: 42). Jeg vurderer derfor, at man, i relation til arbejdet med MUS, må gøre sig det klart, at agenterne bringer måder at håndtere ting på med sig, som er baserede på erfaringer fra hele livet, ikke kun fra den arbejdsplads, man er på lige nu. Disse handlemåder kan måske ændres eller påvirkes en smule, men det sker ikke over en nat. Jeg ser det som en vigtig pointe, at der peges på skemaer for værdsættelse og opfattelse, blandt andet fordi konceptet MUS indeholder en interaktion og en relation mellem leder og medarbejder. I interaktionen og relationen kan den måde, hvorpå leder og medarbejder hver især modtager og giver værdsættelse, eksempelvis komme i spil. De måder, hvorpå leder og medarbejder opfatter ”ting” omkring dem, bliver tillige en del af interaktionen og relationen. Disse ”ting” kan for eksempel være modparten og rammerne for MUS. Jeg vurderer, at det konkrete MUS-forløb påvirkes – om det bliver en succes eller en fiasko – af de måder, hvorpå leder og medarbejder opfatter disse ”ting”. Disse, og andre elementer i et MUS-forløb, giver parterne nye erfaringer, som måske kan påvirke parternes *habitus* en smule, således at deres *habitus* reagerer en smule anderledes ved næste MUS.

Habitus kan ikke stå alene, som Wilken påpeger, kan *habitus* og *kapital* ikke adskilles.⁴⁹ I næste afsnit uddybes *kapital*begrebet.

6.2 Kapital

*Kapital*begrebet er et centralt teoretisk redskab i Bourdieus tænkning, der samlet henviser til *kapital*formerne økonomisk kapital, kulturel kapital og social kapital (Prieur & Sestoft 2006: 88+92). I sammenhæng med *kapital*formerne inddrages

⁴⁹ [(*Habitus kapital*) + felt = praksis] (Wilken 2014: 57).

ligeledes begrebet symbolsk kapital, som Esmark (2006: 94) peger på, kaldes "det mest grundlæggende begreb i Bourdieus sociologi". *Kapital*/begrebet skal ifølge Esmark "opfattes som et praktisk redskab til brug i konkrete empiriske undersøgelser og må nødvendigvis tilpasses forskerens til enhver tid specifikke data og problemstillinger" (Esmark 2006: 93). Der skal tages højde for den type samfund eller socialt miljø, man befinder sig i, og hvilke typer ressourcer og kompetencer, der "gør en forskel" i den givne kontekst (Esmark 2006: 93). Viden om *kapital*formerne kan bidrage med en indsigt i, hvilke faktorer der kan påvirke MUS, i dette tilfælde faktorer man måske ikke er bevidst eller eksplicit omkring. En viden om *kapital*former og deres betydning i sammenhæng med *habitus*, vurderer jeg, kan være nyttig for mange, selv om de ikke er forskere, som er Esmarks fokus. Det kan være et MED-system, der skal sætte rammerne for MUS, HR-medarbejderne, der udvikler et lokalt koncept for MUS, lederen, der skal gennemføre MUS-forløb, eller medarbejderen, der skal deltage i et MUS-forløb.

I det følgende afsnit beskrives symbolsk-, social-, kulturel- og økonomisk kapital.

6.21 Symbolsk kapital

Jeg indleder med en beskrivelse af symbolsk kapital, da kontekstualisering af de øvrige *kapital*former sker ved brug af eksempler på, hvordan den givne *kapital*form kan forekomme i verden (det vil sige *kapital*formens symbolske kapital).

Symbolsk kapital er den form som økonomisk-, social- og kulturel kapital fremtræder i (Bourdieu & Wacquant 1996: 104), når *kapital*formen opfattes af andre sociale agenter, der har den bestemte måde at opfatte kapitalformen på, som gør dem i stand til at genkende den, anerkende den og tillægge den værdi (Bourdieu 1997: 115). Ifølge Prieur er den symbolske kapital *felt*specifik, og den symbolske kapital opnås gennem den måde, hvorpå individet handler i det givne *felt* (Prieur & Sestoft 2006: 66). For agenter i *feltet* omkring MUS kan en overordnet viden om symbolsk kapital samt en mere lokal viden om symbolsk kapital i en organisation, og på den arbejdsplads, man er en del af, være nyttig. På den vis kan agenterne danne sig et billede af, hvilke *kapital*former der er i spil i forhold til MUS, hvordan de anerkendes, hvilken form for symbolsk kapital de fremtræder i, og hvilke værdier de tildeles. Dermed tydeliggøres det, hvilke *kapital*former der medfører positiv social anerkendelse, og hvilke der tildeles mindre værdi eller eventuel

negativ social anerkendelse. Det kan for eksempel dreje sig om den måde, hvorpå en organisation opfatter givne uddannelser. Der er for eksempel forskel på den værdi, man tillægger det at være læge og det at være sosu-assistent⁵⁰ i det danske sundhedsvæsen som et *felt*. Lægen udfører handlinger, der har høj anseelse i *feltet* i forbindelse med en patients behandling, hvorimod sosu-assistentens handlinger af nogle anses som mindre vigtige for behandlingen.

Ifølge Bourdieu varierer værdien af de forskellige *kapital*former, alt efter hvilket *felt* de bringes i spil i. Nogle elementer af *kapital*formerne opnår den samme værdi i alle *felter*, men der kan også forekomme elementer, hvis relative værdi er afhængig af det *felt*, hvori de bringes i spil (Bourdieu & Wacquant 1996: 85).

Hermed er det vigtigt at være opmærksom på, at en given symbolsk kapital kan ændre "status" over tid. På samme vis kan den symbolske kapital have forskellig værdi, alt efter hvilken type arbejdsplads man er på, eller måske endda hvor i landet man befinder sig. Det er for eksempel en attraktiv kulturel kapital at besidde et eksamensbevis fra journalisthøjskolen, hvis man vil arbejde på en avis, hvorimod det er mere attraktivt at være fysisk stærk end skriftlig dygtig, når man er fisker.

Prieur påpeger, at jagten på symbolsk kapital ifølge Bourdieu kan forklare en stor del af det, vi foretager os i fritids- og familielivet (Prieur & Sestoft 2006: 66). I forlængelse af dette kan man spørge, om det også er gældende for det, vi foretager os i vores arbejdsliv. Hvis det er tilfældet, kan en medarbejders fokus i en MUS-samtale, eksempelvis hvilke kurser medarbejderen ønsker at komme på, henføres til medarbejderens stræben efter en given symbolsk kapital. Denne stræben efter en given symbolsk kapital mener Bourdieu dog ikke er bevidst, men at det drejer sig om en "dybtliggende, socialiseret måde at være på" (Prieur & Sestoft 2006: 67). I min forståelse af symbolsk kapital læner jeg mig dog op af Prieurs kommentar til dette, om "at symbolsk kapital og anerkendelse i høj grad henviser til stræben efter at blive lagt mærke til [...]" (Prieur & Sestoft 2006: 67).

6.22 Social kapital

Bourdieu fremfører, at *social kapital*

er summen af eksisterende eller potentielle ressourcer, den enkelte eller en gruppe har rådighed over i kraft af et

⁵⁰ En læge og en sosu-assistent har forskellig institutionaliseret kulturel kapital i form af deres eksamensbeviser, denne kapitalform beskrives i næste afsnit.

netværk af stabile relationer, og mere eller mindre officielt anerkendte forbindelser, hvilket vil sige summen af den kapital og magt, der kan mobiliseres i kraft af et sådant netværk (Bourdieu & Wacquant 1996: 105).

Det betyder, at den sociale kapital, en person eller en gruppe besidder, består af alle personens/gruppens eksisterende eller potentielle ressourcer, som den/de disponerer over og kan gøre brug af i forbindelse med de etablerede netværk og generelt anerkendte forbindelser, som den/de er en del af.

For at få en bedre forståelse af, hvad netværk kan være, inddrages Esmark, der fremfører, at netværk er "familie, venner, kolleger, studiekammerater og andre mere eller mindre formaliserede og varige forbindelser" (Esmark 2006: 92), som en agent har kontakt til, og som vedkommende kan mobilisere. Samtidig er netværk tillige den prestige, vedkommende nyder i kraft af at tilhøre eller associeres med en given gruppe (Esmark 2006: 92). På arbejdspladser kan det for eksempel være, hvis en medarbejders familie har en høj anseelse på arbejdspladsen eller i lokalsamfundet, eller han/hun tilhører en anerkendt og anset gruppe på arbejdspladsen.

Ifølge Esmark kan social kapital opnås eller opbygges på forskellig vis, den kan eksempelvis arves eller erhverves gennem ægteskab eller indmeldelse i foreninger. Social kapital skal opretholdes og kan udbygges, men det kræver en løbende arbejdsindsats, for eksempel gennem tjenester og gentjenester og ved deltagelse i møder og andre "sociale ritualer". Det vil sige, at gamle forbindelser skal bekræftes løbende, ligesom nye forbindelser skal skabes for på den måde at bibeholde den "gensidige respekt, solidaritet og tilhørsfølelse, der gør den sociale kapital virksom i praksis" (Esmark 2006: 93). Formår man dette, kan social kapital skabe muligheder, som hverken penge eller eksamensbeviser kan. En aktørs muligheder for at anvende sin økonomiske eller kulturelle kapital afhænger af den sociale kapital, vedkommende besidder (Esmark 2006: 93). Det ses for eksempel, når man hører kommentaren, "at man skal kende nogen som kender nogen" for at få et job i en virksomhed, herved får agenten mulighed for at anvende sin kulturelle kapital i kraft af sin sociale kapital.

I arbejdspladsregi kan omstændighederne omkring opnåelse og bibeholdelse af social kapital for eksempel betyde, at man nødvendigvis må deltage i sociale

aktiviteter på virksomheden, eller i relation til virksomheden, og at man er villig til at udføre tjenester for eksempel andre ansatte i virksomheden.

6.23 Kulturel kapital

Esmark (2006: 89) fremfører, at der i Bourdieus forståelse af kulturel kapital eksisterer tre forskellige tilstande af *kapital*formen: kropsliggjort, institutionaliseret og objektiveret. I kropsliggjort tilstand er kulturel kapital lig med *habitus*, det vil sige den "findes som mentale og legemlige dispositioner, som måder at tale, klæde og bevæge sig på, som viden [...] kort sagt systemet af opfattelseskategorier og handlingsorienteringer [...]" (Esmark 2006: 89). I denne tilstand fremstår den kulturelle kapital som noget, der er uløseligt bundet til personen, det er en personlig egenskab. Jeg vil ikke uddybe den kropsliggjorte tilstand yderligere, men henvise til afsnit 6.1 om *habitus*.

Den institutionaliserede tilstand er der, hvor kapitalformen eksisterer som "officielt anerkendte akademiske grader, adelsstitler, professionsbetegnelser o.l." (Esmark 2006: 90). Esmark nævner i den forbindelse officielle beviser eller diplomer som det, der er med til at dokumentere en persons kulturelle kapital (Esmark 2006: 90). På arbejdspladser er kulturel kapital altså tilstede og synlig i forbindelse med de ansattes professionsbetegnelser og eksamensbeviser. Der vil forekomme ansatte, der er det, man betegner som ufaglærte. Denne type ansatte har ikke en konkret uddannelse, men de kan godt have opnået forskellige kursusbeviser, som jeg vil betegne som deres institutionaliserede kulturelle kapital. Der kan også forekomme ansatte, der til trods for at de har samme uddannelse, ikke har samme kulturelle kapital, fordi de har forskellige grader, eller typer af dokumenteret efteruddannelse. Vedrørende den institutionaliserede tilstand af kulturel kapital i sammenhæng med MUS, drejer MUS sig blandt andet om at forøge den enkelte medarbejders kulturelle kapital. Det ses, når medarbejderen og lederen sammen udpeger en konkret uddannelse, som medarbejderen skal gennemføre. Når medarbejderen har modtaget sit eksamensbevis er hans eller hendes institutionaliserede kulturelle kapital øget i forhold til den arbejdsplads han/hun befinder sig på, og måske tillige i forhold til arbejdsmarkedet generelt. Herved er medarbejderen blevet det, man populært kalder "en mere attraktiv medarbejder".

Den sidste tilstand, som kulturel kapital kan forekomme i, er en objektiveret tilstand, som for eksempel de bøger og redskaber, en person besidder

og benytter. Disse skal ses som de remedier, individer kan anvende i forbindelse med realiseringen af deres *habitus*, og omvendt er disse remedier ikke til megen nytte, hvis ikke man besidder en *habitus*, der gør en i stand til at udnytte dem (Esmark 2006: 91). Ud fra dette tolker jeg, at anvendelsen af disse remedier også kan være med til at "forfine" en persons kulturelle kapital. I forlængelse af dette kan det være relevant at undersøge, hvilke bøger og/eller redskaber man beder de ansatte om at anvende i forbindelse med MUS-forløbet. På mange virksomheder skal medarbejderne for eksempel som forberedelse til MUS-samtalen udfylde et elektronisk spørgeskema, som så danner udgangspunkt for MUS-samtalen. I nogle tilfælde er medarbejderen ikke trænet i, eller har erfaringer med (*habitus*), at benytte en computer til den konkrete opgave, læse tekster i form af spørgeskemaer og besvare spørgeskemaer med sammenhængende sætninger. Jeg vurderer, at dette både kan påvirke medarbejderens handlinger og motivation i MUS-forløbet og i selve MUS-samtalen samt resultatet af forløbet og samtalen.

Ifølge Esmark er det besværligt at måle personers kulturelle kapital, det kan være svært at afgøre hvor "dannede" personerne er, fordi dannelse består af både håndgribelige elementer som uddannelsesbeviser og af mere uhåndgribelige elementer som hvilke aviser og hvilken litteratur de læser og forstår, hvor de er vokset op, deres forældres sociale baggrund osv. (Esmark 2006: 91-92). Jeg vurderer, at viden om begrebet kulturel kapital og den kropsliggjorte, institutionaliserede eller objektiverede tilstand, som kapitalformen kan forekomme i, kan bidrage til en forståelse af de enkelte medarbejdere. Ligesom en forståelse af de forskelle, der er på medarbejdere og de forskelle, der kan være mellem ledere og medarbejdere. Med hensyn til de skel, der kan være mellem ledere og medarbejdere, finder jeg det qua min erfaring væsentligt at påpege, at en leders eller en medarbejders adfærd i en leder-medarbejder-relation kan basere sig på forskelle i kulturel kapital. En leder med en akademisk baggrund tager det måske for givet, at medarbejderen ved, hvad der forstås ved kompetenceudvikling, men det er ikke sikkert, at medarbejderen kender til ordets betydning og tør måske ikke spørge, hvad kompetenceudvikling betyder. Disse forskellige forståelser af, hvad formålet med MUS er, kan have afgørende konsekvenser for MUS-forløbet og MUS-samtalen.

6.24 Økonomisk kapital

Ifølge Wilken er den økonomiske kapital den grundlæggende kapital i Bourdieus tænkning om kapitaler. Denne kapitalform omfatter, det man kan betegne som materiel rigdom, eksempelvis ejendomme, penge, biler og værdipapirer. For økonomisk kapital gælder det, at *kapital*formen skal forstås som modsætningen til kulturel kapital, og når man analyserer for eksempel samfund, skal økonomisk kapital ses i relation til symbolsk kapital (Wilken 2014: 58-59). Kulturel kapital hænger dog sammen med økonomisk kapital, da strategierne for at "investere" kulturel kapital er afhængig af økonomisk kapital. Det er for eksempel nødvendigt at have midlerne (økonomisk kapital) til at kunne akkumulere kulturel kapital (Wilken 2000: 61). Økonomisk kapital anses af Bourdieu som den mest værdifulde kapital, og en agents placering i det sociale rum, som vedkommende bevæger sig i, er i høj grad styret af vedkommendes økonomiske kapital (Wilken 2000: 77). Jeg vurderer hermed, at økonomisk kapital er en *kapital*form, der er tilstede i et hvilket som helst givent *felt*, hvor man har midler, man handler med. Økonomisk kapital bidrager i høj grad til, at et individ kan opnå og øge kulturel kapital, da økonomisk kapital giver personen mulighed for at prioritere uddannelse. I sammenhæng med MUS kan økonomisk kapital således indirekte påvirke, om et individ bliver en højt uddannet leder, eller en ufaglært medarbejder. I forhold til praksis omkring MUS kan økonomisk kapital træde frem som symbolsk kapital, eksempelvis i kraft af den prisen på det tøj agenterne har på eller inventaret på lederens kontor. Det kan tillige tænkes, at viden om mængden af den økonomiske kapital, som modparten (leder eller medarbejder) besidder, kan påvirke lederen eller medarbejderen i MUS-forløbet. Hvis medarbejderen for eksempel er bevidst om, at lederen har mange penge, en stor bil, råd til mange rejser og dyrt tøj, kan medarbejderen føle et socialt underlegenhedsforhold overfor lederen. Dette kan påvirke medarbejderen og den måde, hvorpå vedkommende agerer overfor lederen i MUS-forløbet, til trods for at lederen ikke umiddelbart har handlet på en bestemt måde overfor medarbejderen.

6.25 Symbolsk vold

Begrebet symbolsk vold inddrages i nærværende speciale for at tilbyde et begreb, der kan belyse tilstedeværelsen af et vold/magt/dominans-forhold til MUS i praksis. I dette afsnit beskrives dele af begrebet symbolsk vold uden at gå dybere ind i Bourdieus "skabelse" af begrebet og dets sammenhæng med sprog, diskurser mm.

Ifølge Prieur er der kun en lille gradsforskel mellem Bourdieus begreber om symbolsk vold, symbolsk dominans og symbolsk magt, derfor anvendes den samlede betegnelse symbolsk vold om de tre begreber i specialet (Prieur & Sestoft 2006: 51).

Noget af det, man er i stand til, når man udøver symbolsk vold, er, at man har "magten til at konstruere virkeligheden og magten til at få folk til at se og forstå verden på en bestemt måde" (Wilken 2014: 90). Wilken pointerer, at der i relation til symbolsk vold ikke er tale om fysisk vold, og hun påpeger, at Bourdieu hævder, at dem, der har fordel af magtudøvelsen og de, der udsættes for den, ikke er klar over, at magtudøvelsen finder sted (Wilken 2014: 91).

Muligheden for at udøve symbolsk vold har man, ifølge Prieur, i kraft af symbolsk kapital, og muligheden for at blive udsat for symbolsk vold, "har man gennem sine inkorporerede perceptionskategorier" (Prieur & Sestoft 2006: 51). Dette betyder, "at visse reaktioner udløses automatisk, uden vi tænker over det, og med disse reaktioner viser vi, at vi genkender og anerkender den magt, vi står overfor" (Prieur & Sestoft 2006: 51). Det ses for eksempel når den symbolske vold "sætter sig i kroppen", hvilket medfører, at kroppen reagerer på en bestemt måde, vi ikke er herre over, når vi befinder os i et "socialt underlegenhedsforhold". Selv om vi med vores bevidsthed modarbejder kroppens reaktionsmønster, er kroppen stærkere end viljen. Vi kan for eksempel blive grebet af generthed, når vi træder ind i et rum, hvor vi føler os socialt underlegne, vi kan rødme, tale nervøst eller på andre måder vise den usikkerhed, vi har. Vi vil i disse situationer ofte opleve en tilbagevenden til erfaringer og handlemåder vi genkender fra vores barndom (Prieur & Sestoft 2006: 51). Bourdieu betegner i denne sammenhæng

kroppen som en huskeseddel for sociale erfaringer. Individets historie ligger opmagasineret i kroppen i form af følelser og reaktionsmønstre, som i høj grad styrer vores handlemåder" (Prieur & Sestoft 2006: 51).

Citatet giver et billede af, hvordan den fysiske krop er et slags arkiv for de erfaringer, individet gør sig socialt gennem livet. Arkiveringen forekommer som følelser og reaktionsmønstre, og dermed styres de måder, hvorpå vi handler i udpræget grad af, hvad der forekommer i dette arkiv, altså i kroppen.

Bourdieu formulerer symbolsk vold som en "form for vold, der udfolder sig på baggrund af et samspil og en indforståethed hos det individ eller den gruppe, der

bliver udsat for den" (Bourdieu & Wacquant 1996: 151). Dette hænger godt sammen med, at Prieur fremfører, at "symbolsk vold betegner en påvirkning, som hverken har form af en absolut, fysisk tvang eller af en bevidst valgt indordning" (Prieur & Sestoft 2006: 51).

Begrebet symbolsk vold kan i sammenhæng med MUS tilbyde en viden til agenterne, der indfanger, hvad der kan være "på spil" i mødet mellem leder og medarbejder i MUS. Dette skal dog ikke opfattes som en konstatering fra min side om, at der er symbolsk vold tilstede i samtlige MUS-forløb. Viden om begrebet symbolsk vold kan bidrage med en viden om, hvorfor man selv eller andre reagerer på en bestemt måde, når man træder ind i et rum, hvor kroppen føler sig socialt underlegen. I sådanne situationer er reaktionsmønstret oftest ubevidst, ligesom reaktionsmønstret ofte er grundlaget for, at man i en MUS-samtale kan blive udsat for symbolsk vold. Både leder og medarbejder har mulighed for at udøve symbolsk vold gennem den symbolske kapital, de hver især besidder. Viden om begrebet symbolsk vold kan kaste lys over dele af leder-medarbejder-relationen, som agenterne ikke selv er bevidste om. For hvis man skal følge Bourdieu, så er den form for "magt", der er kendetegnet ved symbolsk vold, ikke til stede som bevidste handlinger hos hverken leder eller medarbejder, det er ubevidste handlinger og reaktioner.

Man må antage, at der generelt i MUS-samtaler er et ulige forhold mellem leder og medarbejder i kraft af arbejdsgiver-arbejdstager-forholdet. Følgelig er lederen oftest den, der udøver symbolsk vold, og medarbejderen er den, der oftest udsættes for symbolsk vold. Der kan dog være situationer, hvor det er omvendt, da muligheden for at udøve symbolsk vold afhænger af den symbolske kapital, man besidder. Dette kan eksempelvis være scenariet, hvis medarbejderen besidder en mere betydningsfuld og højere anerkendt symbolsk kapital end lederen. Dermed kan medarbejderen i realiteten være den, der i samtalen udøver symbolsk vold. Det er uden yderligere undersøgelser svært at svare på, hvilke konsekvenser det vil have for en MUS-samtale, hvis relationen på den vis vendes "på hovedet". Man må dog antage, at samtalen tager en anden form, end hvis det er lederen, der udøver den symbolske vold.

Jeg tolker det således, med udgangspunkt i Bourdieu, at de, der besidder den symbolske vold, har magten til at konstruere den virkelighed, der er omkring MUS, og dermed har de indflydelse på, hvordan opfattelsen af MUS er.

Dette aspekt omkring symbolsk vold, vurderer jeg, kan bidrage med en forståelse af, at der er agenter, der har mere magt end andre til at forme virkeligheden omkring MUS samt det syn, folk har på MUS. Det kan diskuteres, hvilken form for symbolsk kapital, man skal besidde (mest) af for at have magten til dette. Der findes mange forskellige både positive og negative opfattelser af MUS, og det må nødvendigvis betyde, at der endnu ikke er nogen agenter, der har formået, eller har haft magten til, at skabe én virkelighed omkring MUS og én måde at opfatte MUS på.

Jeg tolker desuden, at agenterne, set fra Bourdieus perspektiv, må forstå, at de, der "udsættes" for symbolsk vold, uvægerligt er indforståede med, at denne form for vold udspiller sig, at volden ikke er fysisk, og at den ikke forekommer som tvang eller som noget, man bevidst har valgt at indordne sig under. Viden om disse forhold omkring symbolsk vold kan bidrage til, at situationer og forhold i sammenhæng med MUS, der umiddelbart opleves som uforståelige og uforklarlige, til en vis grad kan gøres begribelige.

Jeg har hermed analyseret og kontekstualiseret begreberne *habitus* og *kapital* i sammenhæng med MUS i praksis. Jeg vurderer på baggrund af dette arbejde, at begreberne kan bidrage med en række perspektiver på MUS i praksis, der blandt andet retter fokus mod agents adfærd og betydningen af agents uddannelsesniveau i sammenhæng med MUS. Arbejdet med AS 2 inddrages i arbejdet med AS 3 og en samlet delkonklusion på arbejdet med disse to AS præsenteres i konklusionskapitlet.

7.0 Analyse af interviews – Arbejdsspørgsmål 3

I dette kapitel analyseres interviewene med lederen og de to medarbejdere ved hjælp af analysemetoden meningsfortolkning. Analyser foretages med udgangspunkt i de analyser af de teoretiske begreber, der er foretaget i forbindelse med AS 1 og 2. Først analyseres interviews med udgangspunkt i *feltbegrebet*, derefter med udgangspunkt i *habitus-* og *kapitalbegrebet*. Analysens formål er at belyse, hvordan begreberne træder frem i udvalgte agenter (informanternes) ytringer omkring deres oplevelser i forbindelse med MUS.

7.01 Præsentation af informanterne

På baggrund af en kort beskrivelse af mine undersøgelser og mit krav om, at informanterne skal have haft mere end et MUS-forløb, har to medarbejdere, ud over lederen, meldt sig til at blive interviewet.

Lederen⁵¹ (benævnes herefter L) er 45 år gammel, han har en mellemlang uddannelse indenfor arbejdsområdet, en række efteruddannelser samt en diplomuddannelse i offentlig ledelse. L har ledet afdelingen i 14 måneder, og det er første gang, han har MUS med medarbejderne. L har, siden han blev leder i 2007, næsten hvert år afholdt MUS med sine medarbejdere. Som medarbejder har L selv været til en række MUS-samtaler.

Medarbejder 1 (benævnes herefter M1) er 44 år gammel og har en mellemlang uddannelse indenfor arbejdsområdet. M1 har været ansat i sin nuværende funktion i tre år. M1 har været til ca. 10 MUS-samtaler.

Medarbejder 2 (benævnes herefter M2) er 52 år gammel, han har en lang videregående uddannelse indenfor arbejdsområdet og har i forbindelse med sit tidligere hverv som tillidsmand deltaget i en række kurser. M2 har arbejdet i afdelingen i ca. tre år. M2 har haft ca. 15 MUS-samtaler siden 1997.

⁵¹ Informationerne om informanterne er oplyst af informanterne selv ved interviews. Informationerne er anonymiseret og fjernet fra transskriptionerne efter aftale med informanterne.

7.1 Begrebet felt som udgangspunkt for analyse

Formålet med analysen af interviews i sammenhæng med begrebet *felt* er at belyse, hvordan informanternes ytringer har en sammenhæng med karakteristikken⁵² af et *felt* og med det specifikke *felt*, der belyses i nærværende speciale, som er det offentlige danske arbejdsmarked⁵³, herunder MUS.

7.12 Uenighed om forventninger til indholdet i MUS-samtalen

Lederen beskriver, at han har afholdt mange MUS-samtaler, hvor medarbejderen har haft en helt klar forventning om, at "hvis jeg tager dette kursus, så kan jeg få mere i løn" (bilag 3: 114). L oplever, at medarbejderen i disse situationer har de forkerte incitamenter for at kompetenceudvikle og medarbejderens forventninger modsvarer ikke lederens (bilag 3: 114). I forlængelse af dette besvarer lederen følgende spørgsmål:

S: Så du oplever faktisk, hvis man kunne sige det sådan, at MUS, nu siger jeg det lidt firkantet, lidt er en kamparena for arbejdsgiver og arbejdstager, hvor arbejdsgiver kan komme ind med nogle mål, og arbejdstager kan komme med nogle andre, og så kan det blive lidt en kamparena, altså om hvem, der får ...
L: Ja, det kan det godt gå hen og blive ... og nogle gange så handler det egentlig mest om, hvordan den enkelte medarbejder kommer med sådan lidt en forventning til, hvordan kan jeg bedst tilegne mig nogle flere kompetencer, som kan give, som jeg kan bruge til forhandlingsgrundlag til at få noget mere i løn. Det har jeg oplevet, at det er der rigtig mange, der har den tilgang til (bilag 3: 114).

Hermed giver L udtryk for, at han i MUS-samtaler har oplevet, at samtalen kan ende med at blive en kamp mellem leder og medarbejder i forhold til forventningen til samtalen. Medarbejderen har fokus på løn i sammenhæng med kompetenceudviklingen, men L finder ikke lønsspørgsmålet relevant i en MUS-samtale. Af det tolker jeg, at L har den opfattelse af MUS, at det er en samtale, hvor to positioner er repræsenterede; arbejdsgiver (L) og arbejdstageren (den givne medarbejder). Jeg tolker endvidere, at L oplever, at der imellem disse to positioner udspiller sig en form for kamp.

I mange artikler om MUS, der indeholder gode råd til udførelsen af MUS, peges der på, at spørgsmålet om løn skal holdes udenfor MUS-samtalen, blandt andet fordi, som det udtrykkes i et debatindlæg på hrforum.dk:

⁵² Se afsnit 5.1.

⁵³ Se afsnit 5.2.

"medarbejderen behøver således ikke at frygte en lønnedgang ved at sige sin mening" (Joensen 2013). I en kommentar til debatindlægget påpeges det, at det i praksis kan være vanskeligt at adskille MUS og løn, især hvis lønnen hænger sammen med tillæg for opbyggende kompetencer (Joensen 2013). Det vil sige, det kan være vanskeligt helt at undgå "kampen" om hvorvidt lønspørgsmålet skal være en del af MUS.

Et *felt* er, ifølge Bourdieu og sådan som det fremlægges i afsnit 5.1, karakteriseret ved, at agenter indtager forskellige positioner, hvorfra de kæmper mod hinanden. L bekræfter, at MUS er en arena for kampe mellem arbejdsgiver og arbejdstager. Hermed tolker jeg, at MUS som en del af kompetenceudvikling af medarbejdere rummer elementer, der minder om Bourdieus karakteristik af et *felt*. Som det påpeges i artiklen *MUS-samtaler opfattes som spild af tid* (Juel & Olsen 2014), hører lønkampen ikke hjemme i sammenhæng med MUS. Men lønkampen er en anerkendt kamp mellem arbejdsgiver og arbejdstager på det offentlige danske arbejdsmarked. Jeg vurderer, at dette bidrager til at stadfæste det offentlige danske arbejdsmarked som et *felt*. På samme vis viser tendensen til, at lønspørgsmålet af og til "sniger" sig ind i MUS-samtaler, at forventningsafstemningen mellem arbejdsgiver og arbejdstager om fokus i MUS ikke altid er helt afklaret.

7.13 Fordel ved uenighederne mellem parterne i MUS-samtalen

M1 fortæller, at hans oplevelser fra MUS-samtaler er, at fordelene ved en MUS-samtale, frem for en mindre struktureret samtale mellem leder og medarbejder, er, at begge parter ved, hvorfor de sidder der. Det er ikke sikkert, at de bliver enige, fordi "ønsker, rammer og økonomi" har betydning for mulighederne, men en hensigtsmæssig udført MUS kan skabe rammerne for dialogen. Der kan sagtens forekomme uoverensstemmelser om den retning, medarbejderen skal bevæge sig i. Dette oplever M1 er okay, hvis det foregår i en proces, hvor leders og medarbejders holdning til retningen for kompetenceudviklingen bliver afstemt (bilag 1: 94). Senere i interviewet vender jeg tilbage til M1's oplevelse af uenighed mellem leder og medarbejder med følgende spørgsmål: "Kan man sige, at leder og medarbejder er 'enige om at være uenige' på nogle områder?" M1 svarer:

Ja, altså det er jo egentlig det, sådan, altså det ... Det er legitimt og bringe nogle ting på banen, som netop handler omkring det her altså, uden at det virker akavet, eller at man nærmest kan fornemme, at der kan blive en eller

anden tvist omkring det. Det er på ingen måde sikkert, at man er enig i det, man nu drøfter til MUS-samtalen, der kan man være ligeså uenig, som når man forhandler løn [...] (bilag 1: 96)

Hermed ses det, at M1 på samme vis som sin leder har en opfattelse af, at der kan forekomme det, som Bourdieu benævner *illusio*, se afsnit 5.1, altså en eller anden form for kamp eller uenighed mellem leder og medarbejder i en MUS-samtale. M1 bekræfter, at denne uenighed kan anskues som en enighed om at være uenige. M1 oplever, at MUS skaber en god ramme for denne uenighed, fordi medarbejderen kan udtrykke sin uenighed med lederen i denne type samtale, uden det virker "akavet". Det er ikke tydeligt, hvad M1 mener med akavet, men jeg tolker, at det betyder, at medarbejderen i en MUS-samtale ikke behøver at lyve om eller omformulere sine eventuelle uenigheder med lederen.

I udforskningen af et *felt* skal forskeren, sådan som det fremføres i afsnit 5.12, kortlægge de relationer, der er mellem agenterne og de positioner, de indtager. Informanterne bidrager til en sådan kortlægning med flere ytringer. Ifølge M1 indebærer relationen mellem leder og medarbejder i et MUS-forløb en form for uenighed hvori to agentpositioner, med forskellige holdninger, skal nå frem til en enighed om medarbejderens kompetenceudvikling det kommende år (bilag 1: 94+97). Herudaf fremgår det, at M1 vedkender sig, at der i relationen mellem en leder og en medarbejder i et MUS-forløb kan forekomme uenigheder.

7.14 Sammenhæng mellem felt, habitus og kapital

L forklarer, at jo bedre han kender medarbejderen, des bedre MUS-samtale oplever han at opnå, "Fordi så kan jeg og medarbejderen tilrettelægge efter det, der giver bedst mening for os, frem for bare at følge en skabelon" (bilag 3: 113). L påpeger hermed, at der er en sammenhæng mellem relationen mellem leder og medarbejder (hvor godt de kender hinanden) og den måde, hvorpå samtalen forløber og samtalsens udfald.

I offentligheden findes en generel forståelse af forskellen mellem en leder og medarbejder, den ene er arbejdsgiver, den anden arbejdstager, forskelle, der blandt andet drejer sig om pligter og ansvarsområder i forhold til udførelsen af arbejdet.

Relationerne mellem lederen og de to medarbejdere er derfor baserede på grundlæggende forudsætninger, som ingen af dem kan påvirke.

En kortlægning af relationerne mellem agenterne i et *felt* er, som det beskrives i afsnit 5.12, et væsentligt element i analysen af et *felt*. Jeg vurderer, at en relation mellem leder og medarbejder blandt andet omfatter konsekvenserne af, at deres *habitus* mødes, og at relationen påvirkes af parternes individuelle *kapital*, herunder de symbolske kapitaler. Sammenhængen mellem en kortlægning af relationerne mellem agenterne i et *felt* og begreberne *habitus* og *kapital* understreger Bourdieus pointe om, at man ikke kan adskille de tre begreber og udelukkende arbejde med det ene af dem. Hvordan *habitus* og *kapital* træder frem i informanternes ytringer uddybes i de følgende afsnit.

7.2 Begreberne *habitus* og *kapital* som udgangspunkt for analyse

Følgende analyser fokuserer, med udgangspunkt i informanternes ytringer, på den praksis og de oplevelser, der forekommer i forbindelse med MUS i sammenhæng med *habitus*begrebet, samt hvornår de forskellige *kapital*former kan have betydning for denne praksis og agents oplevelse af MUS.

7.21 Når *habitus* er styrende for adfærden ved MUS

Jeg spørger M2, om han har haft oplevet fysiske reaktioner og specifikke tanker, inden han går ind til en MUS-samtale. Om han har tænkt "Det her glæder jeg mig til, fedt" eller "Jeg har lidt et sug i maven, for min chef er jeg lidt utryghed ved, eller han er lidt sur", eller "Ham er jeg måske lidt bange for, men.." (bilag 2: 107). Til dette svarer M2:

Ja, det har jeg da helt klart haft. Lige nøjagtig de situationer, som du nævner her, det er jo altid lidt med sommerfugle i maven, i hvert fald de første gange, indtil man har fundet ud af, at det her er, som det skal være. Altså første gang man går ind til en leder og snakker om de her ting, der synes jeg da godt, at man kan have lidt sommerfugle i maven om, hvordan det nu går det her ... "Er han god nok og snakke med om det", "Forstår han min vinkel på det" [...]. Men jeg har så altid nok været farvet af den baggrund, at det skal være, der skal ske noget, der skal komme noget ud af det, uanset er vi nødt til at få sagt, hvordan, hvordan tingene er, eller hvordan de ser ud fra min side og få det drøftet. Så kan man så håbe, at man bliver forstået (bilag 2: 107).

M2 bekræfter herefter, at han oplever, at de erfaringer og den viden han har opnået som tillidsmand gør, at han ved, hvad han skal ind til, hvilket tillige påvirker måden, hvorpå han fysisk reagerer, når han skal ind til en MUS-samtale (bilag 2: 107).

Citatet og M2's svar viser, at han oplever fysiske reaktioner i de situationer, hvor han skal til en MUS-samtale med en leder, han ikke tidligere har været til MUS-samtale hos. Reaktionerne er umiddelbart afstedkommet af de forskellige tanker, M2 har omkring samtalen, og reaktionerne tager udgangspunkt i den usikkerhed, M2 kan have over for lederen. M2 mener, at hans tidligere hverv som tillidsmand, påvirker ham på den måde, at han på trods af de fysiske reaktioner og tanker om usikkerhed, altid har fokus på blandt andet at få forklaret, hvordan han oplever arbejdet.

M1 forklarer i det følgende om de følelser, han har inden MUS-samtalen. M1 føler sig ikke intimideret af samtalen, tværtimod oplever han den som et frirum, hvor han har mulighed for at drøfte emner, han bringer med og få afklaret, om han og lederen er af samme holdning. Dette reaktionsmønster får mig til at spørge medarbejderen, om "det også er den oplevelse, du har af dig selv, når du skal ind i opgaver eller noget nyt? Jeg ved, hvad jeg skal ind til, og lad os nu se, det er nok "godt-agtigt?" (bilag 1: 100). Til det svarer M1: "Ja, det synes jeg langt hen ad vejen. Det er jo klart, at der er jo altid, i ethvert arbejdsliv, noget man er urolig for, det er klart" (bilag 1: 100). M1 bekræfter, at det er et generelt reaktionsmønster for ham, at han er tryk ved situationer, som han føler, der er forventningsafstemt omkring. Så "tager jeg den derfra", som han siger (bilag 1:100). M1 går umiddelbart ind til MUS-samtaler med en ro i maven, selv om samtalen foregår i nye rammer, hvis der på forhånd er foregået en forventningsafstemning omkring samtalen. Denne måde at gå til nye ting på er generel for M1.

Med udgangspunkt i M1's og M2's ytringer ser det umiddelbart ud til, at de reagerer forskelligt, når de skal ind til en MUS-samtale med en ny leder. I artiklen *Håndter 7 forskellige medarbejdertyper til MUS* beskriver Anders Stahlschmidt⁵⁴ syv arketyper (og en smule karikerede) medarbejdertyper, som man som leder kan sidde overfor til en MUS-samtale. Stahlschmidt beskriver forskellige karakteristika

⁵⁴ Stahlschmidt er journalist og kommunikationsrådgiver.

ved disse typer, og hvordan man som leder bør agere overfor de enkelte typer eller en blanding af dem (Stahlschmidt 2017). Medarbejdertypen "den sårede hjælper" karakteriseres eksempelvis således:

Kropssproget fortæller dig, at denne medarbejder har placeret sig selv i en offerrolle. Noget med ikke at kigge dig i øjnene, noget med skuldrene, og den måde han sidder på. Armene hænger, kroppen falder lidt sammen og det virker, som om han er ved at glide ned ad stolen. Han udsender en umiskendelig aura af skjulte bebrejdelser, og det kan foranledige dig til at gå i forsvarsposition, selvom du egentlig ikke er blevet angrebet. Du føler dig pludselig brutal og ond, men genkender ikke dig selv i den rolle. "Tag dig nu sammen!" Har du lyst til at råbe" (Stahlschmidt 2017).

Stahlschmidts beskrivelse af denne medarbejdertype, og mange af de andre typer, fokuserer på medarbejderens fysiske fremtoning og en tolkning af, hvad der ligger til grund for denne fremtoning og adfærd. På samme måde som han beskriver den reaktion, sådan en fremtoning og adfærd ofte vil fremkalde hos lederen. Herudaf tolker jeg, at de kropslige handlemønstre og reaktioner er en væsentlig faktor, når man som leder skal bedømme, hvilken medarbejdertype man sidder overfor til en MUS-samtale. Jeg vurderer, at det samme princip er gældende for medarbejderen. M1 og M2 reagerer på forskellige måder, når de træder ind af døren til MUS-samtalen, og følgelig heraf vil lederen formodentlig kategorisere dem som forskellige medarbejdertyper. En kategorisering, der umiddelbart vil lede til forskellige handlemønstre og reaktioner fra L.

Begrebet *habitus* beskrives af Priouer og Sestoft i afsnit 6.1 som en form for kropslig huskeseddel for sociale erfaringer, hvor følelser og reaktionsmønstre er baserede på personens historie. Disse følelser og reaktionsmønstre styrer i høj grad måden, hvorpå en person reagerer i bestemte situationer. Reaktionsmønstrene udløses automatisk, og uden man tænker over det, det gør sig for eksempel gældende, når vi befinder os i det, vi oplever som et socialt underlegenhedsforhold. I sådanne tilfælde vil man, med udgangspunkt i *habitus*begrebet, vende tilbage til de reaktionsmønstre, man kender fra sin barndom, og som man også tidligere har "gjort nytte af" i lignende situationer igennem livet. Hermed vurderer jeg, at måden hvorpå M1 og M2 reagerer, inden de skal ind til en MUS-samtale er styret af deres

habitus. M1 reagerer normalt med ro i sådanne situationer, og for M2 er det ikke unormalt, at han reagerer med det, han kalder for "sommerfugle i maven" – formodentlig en form for nervøsitet. Fordi M2 reagerer med en form for nervøsitet, konkluderer jeg, at han umiddelbart oplever, at den samtaleform som MUS-samtalen er, svarer til at han befinder sig i et socialt underlegenhedsforhold med tilstedeværelsen af symbolsk vold. Reaktionsmønstret lige op til en samtale er hermed styret af hans erfaringer fra lignende situationer, reaktioner der har sat sig i kroppen, hvorved den reagerer med følelsen "sommerfugle i maven". Hvorvidt M1's og M2's "indre" reaktionsmønstre afstedkommer et ydre og observerbart handlemønster, kan jeg kun gisne om, men hvis det gør, kan handlemønstret antyde, hvilken medarbejdertype henholdsvis M1 og M2 er, eventuelt en af de syv typer Stahlschmidt beskriver. Hermed konkluderer jeg, at en medarbejders indre og eventuelle ydre reaktionsmønstre er en indikator for, hvilken medarbejdertype vedkommende er. I forlængelse heraf inddrages i næste afsnit L's ytringer om, hvilken betydning det har for ham, at han kender medarbejderen. Med "kender" antager jeg, at L mener, at han eksempelvis har kendskab til, hvordan medarbejderen reagerer i givne situationer.

7.22 Betydningen af kendskab til modpartens habitus

Lederen siger, at han er af den helt klare holdning, at jo bedre han kender medarbejderen, des bedre MUS-samtale får han ud af det. Det er, ifølge L, ikke muligt at anvende den samme model og samtaleform overfor alle medarbejdere, når man som han har 14-15 medarbejdere. Det er nødvendigt at samtalen kan tilpasses den enkelte medarbejder, og nødvendigvis ikke været så styret af de spørgsmål, som mange koncepter til MUS indeholder. L siger, at hvis han kender medarbejderen, oplever han, at de sammen kan tilrettelægge samtalen i forhold til det, der giver bedst mening for dem (bilag 3: 113). L har hermed en oplevelse af, at tilrettelæggelsen af en meningsfuld MUS-samtale påvirkes af, hvor godt han og medarbejderen kender hinanden.

M1 beretter, at han oplever, at samtalen bliver bedre, hvis den er tilrettelagt ud fra det, der giver bedst mening for parterne. M1 oplever, at det faktisk er den løse snak, der kan forekomme til en MUS-samtale, som går lidt dybere, og parterne "får mærket hinanden lidt af og også får en fornemmelse af, hvor man er. Netop det her om, om det tages seriøst *Hvor vil du hen og hvor vil jeg hen?*" (bilag

1: 99). M1 siger hermed, at den løsere snak i løbet af en MUS-samtale kan være med til, at parterne kommer til at kende hinanden bedre og få en fornemmelse af, om det, modparten siger, er noget man kan regne med. Bekræftelsen, siger M1, bygger på den fornemmelse, parterne får af hinanden gennem snakken ved at mærke hinanden af.

Med hensyn til at "kunne regne med hvad modparten siger" kan der fokuseres på tillid, sådan som Hahn og Stadil påpeger det i kapitlet *Tillid – MUS kan være med til at skabe mere tillid mellem dig og dine medarbejder*. "Graden af tillid er afgørende for, hvor åben og dyb MUS bliver [...]" (Hahn & Stadil 2016: 87). Tillid opbygges ved, at medarbejderen er tryk ved samtalen og det efterfølgende forløb, derfor skal lederen blandt andet sikre, at det, der tales om, er relevant for begge parter (Hahn & Stadil 2017: 91).

I artiklen *Alle frygter MUS-samtalen: Tre uundværlige tip til lederen*, citeres Leth for at sige, at udgangspunktet for MUS-samtaler ofte er et MUS-skema, men "man skal passe på ikke at lade sig fange af skemaet og følge det alt for slavisk" (Business 2016). MUS-skemaer har ifølge Leth fokus på mål, og MUS-samtalen bruges ofte på at følge op på de mange mål, der sættes for medarbejderen, hvilket fjerner fokus fra "den gode, nærværende snak, som er det, MUSen i bund og grund handler om" (Business 2016). Hermed bekræfter Leth M1's holdning til indholdet i MUS-samtalen. Søren Frimann Trads konkluderer i sin ph.d.-afhandling *Interpersonelle relationer i medarbejdersamtaler*, at når et spørgeskema er udgangspunktet for en MUS-samtale, er der risiko for, at dynamikken i samtalen bliver usmidig i forhold til, at nye relevante emner kan inddrages (Trads 2000: 413). Følgelig vurderer jeg, at en MUS-samtale, når den er bedst, umiddelbart er en "god", "løs" og "nærværende" snak, der "går lidt dybere" fordi parterne "får mærket hinanden af". På samme vis bekræfter Leths udtalelser L's ytringer om, at samtalen skal tilpasses den enkeltes behov og nødvendigvis ikke være så styret af et skema. Med udgangspunkt i de ytringer fra L og M1, der er gengivet ovenfor, tolker jeg, at fornemmelsen af at "mærke hinanden af" ikke udelukkende er baseret på parternes verbale ytringer. I denne sammenhæng inddrages Bourdieus pointe, som beskrives i afsnit 6.1, om at agents *habitus*, i form af oplevelses-, tæknings-, og handleskemaer er baserede på tidligere erfaringer, som bidrager til en vis konsensus i de praksisser, agenten indgår i. Ligesom Bourdieu fremfører, at "Habitus'en er en spontanitet uden bevidsthed eller vilje [...]" (Bourdieu 2007: 97).

Er det faktisk medarbejderens *habitus*, der er styrende for, hvilken samtaleform det er bedst at anvende i en MUS-samtale, fordi samtaleforløbet påvirkes af medarbejderens oplevelses-, tænkings- og handleskemaer? Jeg vurderer, at hvis man som leder kender medarbejderen og dennes *habitus*, kan man på forhånd og i løbet af samtalen forsøge at tilpasse samtalen til medarbejderens "skemaer" og på den måde skabe en meningsfuld samtale. Kan det være parternes *habitus*, der "mærker hinanden af", hvilket bidrager til den fornemmelse, en løsere snak fører med sig? Kan man sige, at den løsere snak netop bidrager til denne fornemmelse, fordi det er i løbet af den form for snak, at parternes *habitus* træder frem? I sammenhæng med den løse snak er parterne måske knap så bevidste om, hvad de siger og gør, i forhold til hvordan de agerer i den mere formelle del af samtalen. Jeg vurderer hermed, at det er sværere for parter/agenter at opnå et indgående kendskab til hinanden, når samtalen foregår i styrede rammer, eksempelvis ud fra et spørgeskema, end hvis samtalen er løst "styret". Det skyldes, at parternes *habitus* sandsynligvis ikke træder så tydeligt frem overfor modparten i de styrende rammer, hvor parterne er mere fokuserede på at svare på fastlagte spørgsmål end på at berette, hvad de umiddelbart tænker og føler.

7.23 *Habitus er træg at ændre*

I forhold til at ændre på hvorvidt et givent reaktionsmønster, i forhold til MUS, er styret af dårlige erfaringer, bekræfter M1, at han har tænkt, at én eller flere af hans reaktioner har været styret af en bestemt erfaring, som har fyldt en del. Han forklarer, at han oplever, at "sådan nogle ting tager tid og ændre. Altså der går noget tid, det er en proces, og så kan man sige, får man nogle andre input og bliver præget lidt, og så kan man sige, at så ændrer man sig" (bilag 1: 99). M1 fortsætter med at forklare, at andre oplevelser kan "påvirke ens holdninger og sletter lidt eller slører lidt" (bilag 1: 99). Med disse ytringer beskriver M1, hvordan han kan genkende det at reagere på en given måde og så efterfølgende tænke, at grunden til, at han reagerede på den måde, sandsynligvis skyldes specifikke oplevelser, han har haft. M1 er klar over, at det er svært at ændre på sådan et reaktionsmønster, det kræver tid og nye oplevelser, der kan præge reaktionsmønstret i en anden retning.

Habitus betegnes af Prieur i afsnit 6.1, inspireret af Bourdieu, som et fænomen, der er trægt at ændre, da det består af en form for "fastgroede"

strukturerer, som hovedsageligt er udviklet i barndommen, og som præger hele vores liv. Disse strukturer kan ændres eller udvikles over tid på baggrund af de erfaringer, vores livsbetingelser "byder" os, dog vil der altid være en række "grundskemaer", der ikke ændres. Strukturerne er styrende for, at vi i de sammenhænge, vi indgår i, ofte "udsættes" for erfaringer, der bekræfter strukturerne og de holdninger, som strukturerne har ført med sig.

Ved at anlægge perspektivet om "den træge habitus" på M1's citerede oplevelse af og tanker om ændring af reaktionsmønstre, vurderer jeg følgende. M1 har i situationer, som han referer til, gjort sig erfaringer med, hvor svært det kan være at ændre sit reaktionsmønster. M1 er bevidst om, at en sådan ændring tager tid, og han har en oplevelse af, at reaktionsmønstret er styret af én konkret oplevelse, der fylder i bevidstheden. Med udgangspunkt i *habitus*begrebet, må det dog antages, at M1's reaktionsmønster ligger dybere end blot at være styret af én oplevelse, til trods for at det er den oplevelse, M1 har.

7.24 Betydningen af kulturel kapital

L bekræfter, at den måde, hvorpå medarbejdere forholder sig til MUS, er afhængig af deres uddannelsesniveau. L forklarer, at han har arbejdet med det, han kalder for "begge segmenter", hvormed han hentyder til, at det drejer sig om ansatte i en driftsorganisation⁵⁵ som det ene segment og medarbejdere med en videregående akademisk uddannelse som det andet segment. L forklarer, at samtalerne drejer sig om noget forskelligt, alt efter hvilket segment, medarbejderen tilhører (bilag 3: 114). M2 beskriver en tilsvarende oplevelse eller opfattelse af, hvordan uddannelsesniveau påvirker den måde, medarbejdere forholder sig til MUS. M2 beskriver, at han har haft en oplevelse af, at nogle faggrupper ikke gider MUS. M2 forklarer, at han oplever at

ingeniører og sådan, vi havde jo nok mere forståelse for, at det her, det kunne være konstruktivt, hvor nogle folk på pladsen, eller på gulvet, eller hvad man nu skal kalde det, de havde svært ved at se, at dette kunne have nogen værdi for dem. De skulle jo bare gøre, som de var ansat til i princippet, og så var det jo det (bilag 2: 103).

⁵⁵ Det kan fx være rengøringsassistenter.

I sammenhæng med at nogle medarbejdere har haft en negativ holdning til MUS, forklarer M2, at han har oplevet, at enkelte ledere "så bare sagde *At det er så i orden egentlig*" (bilag 2: 103). På den måde sendte lederne, ifølge M2, et signal om, "at de ikke gad bruge tid på det, eller syntes det var relevant" (bilag 2: 1033). M2 siger, at han synes, det er forkert, at ledelsen opfører sig på denne måde i sådanne situationer, for uanset hvor man er henne, så kan der jo ske en eller anden form for udvikling. Og det er så vigtigt, at ledelsen så beslutter, at det skal vi altså have lavet om på (bilag 2: 103).

Disse ytringer viser, at L og M2 begge har en opfattelse af, at en medarbejders uddannelsesniveau har en betydning for, hvordan vedkommende agerer i relation til MUS. M2 har tillige erfaret, at ledere kan reagere uhensigtsmæssigt overfor den negative adfærd, visse faggrupper kan udvise i sammenhæng med MUS.

Som beskrevet i afsnit 6.23 anvendes den institutionaliserede tilstand af *kapital*formen kulturel kapital til at fokusere på og beskrive betydningen af officielt anerkendte akademiske grader, professionsbetegnelser mm. Al den kapital, et individ besidder, er tæt knyttet til *habitus*, hvilket udmønter sig i, at *habitus* afspejler *kapitalerne*⁵⁶. Det betyder, vurderer jeg, at den måde, hvorpå en "mand på pladsen" reagerer i forhold til MUS, kan knyttes til den institutionaliserede kulturelle kapital han besidder, eller mangel på samme. I forlængelse af dette argumenterer jeg for, at et individs institutionaliserede kulturelle kapital, for eksempel i M2's tilfælde i kraft af hans ingeniøruddannelse, påvirker den måde, hvorpå vedkommende betragter medarbejdere med en anden institutionaliseret kulturel kapital end hans egen. At M2, og også L, har sådanne reaktionsmønstre, når de møder denne type medarbejdere, må antages at være en del af deres *habitus*. M2 og L's *habitus* er præget af M2 og L's egne institutionaliserede kapital og de erfaringer, de har med denne type faggruppe. I sammenhæng hermed vurderer jeg, at de ledere, M2 henviser til, har ladet deres reaktionsmønster (*habitus*) være styrende i forhold til medarbejdere "på pladsen eller gulvet" på en uhensigtsmæssig måde i forbindelse med håndteringen af medarbejdergruppen. Som en afrunding på dette konkluderer jeg, at uddannelsesbaggrund med stor sandsynlighed har en betydning for en MUS og oplevelsen af MUS. Det er dog vanskeligt at vurdere, hvorvidt det er en given

⁵⁶ Henviser til de tre kapitalformer: social, kulturel og økonomisk kapital.

uddannelsesbaggrund, eller andres opfattelse af denne baggrund, der er den grundlæggende årsag til nogle medarbejdergruppers reaktion overfor MUS.

7.25 Symbolsk vold og "styret" holdning om MUS

Lederen bekræfter, at han har oplevet, at nogle medarbejdere eller ledere kan være styrende for den holdning, der er omkring MUS i en organisation. L beskriver, at han har oplevet, hvordan nogle medarbejdere ikke synes det giver mening af have et MUS-forløb. Disse medarbejdere signalerer, at de i stedet ønsker en uformel snak, når behovet er der. L oplever, at denne holdning kan være styrende for den generelle oplevelse af MUS på arbejdspladsen. L har erfaring med, at denne holdning kan ændres, hvis man i fællesskab italesætter "Hvorfor MUS?", og hvad der kan være værdiskabende for organisationen, ledelsen og medarbejderen (bilag 3: 115). Hermed beskriver L sin oplevelse af, at nogle medarbejdere kan være styrende for den holdning, der er omkring MUS i en afdeling, og at det er muligt at ændre denne holdning ved i fællesskab at fokusere på blandt andet formålet med MUS.

M2 oplever også, at nogle medarbejdere kan være styrende for en negativ holdning omkring MUS. I sådanne tilfælde, siger M2, at "så er det jo vigtigt, at man overordnet ledelsesmæssigt viser, at det her, det er noget vi vil, og det er noget, vi vil bruge konstruktivt" (bilag 2: 108). Dette viser, at M2 umiddelbart er enig med L i, at visse medarbejdere kan være styrende for holdningen omkring MUS, en situation, M2 mener, at ledelsen har ansvaret for at handle på. Dette er i overensstemmelse med lederens oplevelse af, at han har mulighed for at ændre på den negative holdning til MUS ved at arbejde med forståelsen af MUS.

I artiklen *MUS-samtaler opfattes som spild af tid* (Juel & Olsen 2014) henvises der til en undersøgelse fra 2013, der viser, at syv ud af ti DJØF-organiserede medarbejdere oplever, at MUS-samtalen er spild af tid. Artiklen viser, ligesom L påpeger, at af og til har medarbejdere haft dårlige oplevelser i forbindelse med MUS, og disse erfaringer kan påvirke den holdning, de pågældende har om MUS, og gennem dem påvirkes de øvrige medarbejders holdning til MUS.

I sammenhæng med begrebet symbolsk vold, vurderes det i afsnit 6.25, at én eller flere personer (eksempelvis ledere eller medarbejdere) kan være styrende for den måde, hvorpå resten af afdelingen, eller organisationen, oplever MUS. Med symbolsk vold forstås en styrende magt til at konstruere virkeligheden og den måde,

hvorpå andre mennesker forstår verden. Symbolsk vold forekommer ubevidst for både den, der udøver symbolsk vold og den, der er udsat for den. Det betyder, at medarbejdere ikke umiddelbart er bevidste om, at én eller flere personer kan være styrende for den holdning, de har til MUS, og at de uden modstand lader sig påvirke af denne holdning. Jeg vurderer, med udgangspunkt i L's og M2's ytringer, at det ikke er ualmindeligt, at visse medarbejdere kan være styrende for den holdning, der er til MUS i en afdeling, og at dette ofte er en negativ holdning.

Jeg har hermed på baggrund af analysemetoden meningsfortolkning analyseret og fortolket interviewene med udgangspunkt i *felt*-, *habitus*- og *kapital*begrebet samt underbegreber. Det vurderes, at jeg gennem analyserne har fremført, hvorledes begreberne træder frem i informanternes ytringer, hvormed begreberne umiddelbart kan knyttes til MUS i praksis. Analyser har ligeledes synliggjort, hvordan begreberne kan tilbyde en række perspektiver på MUS i praksis. Delkonklusionen på arbejdet med dette AS er skrevet sammen med delkonklusionen på arbejdet med AS 2. Delkonklusionen er at finde i konklusionsafsnittet, hvor den sammen med de øvrige delkonklusioner leder op til specialets konklusion.

8.0 Diskussion

I det følgende anlægges et kritisk diskuterende perspektiv på udførelsen af undersøgelserne i nærværende speciale. Herefter forholder jeg mig diskuterende til den betydning, forestillingsevnen har for, om en person kan opnå transformativ læring.

8.1 Kritisk perspektiv på den anvendte metode

Nærværende speciale er udført som et deduktivt empirisk speciale med anvendelse af casestudie som undersøgelsesdesign for undersøgelser af MUS i praksis i sammenhæng med Bourdieus begrebsapparat. Dette betyder blandt andet, at de teoretiske begreber er analyseret før planlægning og udførelse af interviews, hvilket har en betydning for mine undersøgelser og fund. I de følgende afsnit forholder jeg mig kritisk til tre aspekter som, jeg oplever, har påvirket mine undersøgelser og fund: adgangen til videnskabeligt materiale om MUS, egne forforståelser og erfaringer samt interview som undersøgelsesmetode i et deduktivt empirisk speciale.

8.12 Betydningen er den begrænsede mængde af nyere forskning i MUS

Bilag 6 og 7 illustrerer hvor og hvordan, jeg har søgt efter materialer om MUS, fortrinsvist videnskabeligt materiale. Min konklusion er, at det er vanskeligt at finde videnskabeligt materiale om MUS, specielt om MUS i den offentlige sektor efter 2008. Jeg anser ikke de mange artikler, indlæg og bøger fra diverse konsulenter om MUS, som er baserede på erfaringer og holdninger frem for videnskabeligt anerkendte undersøgelser, som videnskabeligt materiale. Situationen skaber den udfordring for specialet, at jeg ikke kan underbygge eller modargumentere overfor egne fund og analyser med baggrund i videnskabelige undersøgelser af feltet.

8.13 Betydningen af egne forforståelser og erfaringer

Ifølge Bourdieu kan min relation til det *felt*, jeg undersøger, bidrage positivt til undersøgelser og fund, så længe relationen er erkendt og ikke uerkendt, sådan som det beskrives i afsnit 3.11. Magter jeg ikke det, vil det, jeg undersøger, aldrig blive rigtigt objektiveret, da den måde, hvorpå det undersøgte præsenteres, undersøges og analyseres, er baseret på mine forforståelser og erfaringer. Qua mine erfaringer

med MUS og det offentlige danske arbejdsmarked har jeg blandt andet en indsigt i, hvilke materialer og dokumenter der findes om MUS. På samme vis har jeg et indgående kendskab til den udvikling, MUS har gennemgået de sidste 10 år. Det er min vurdering, at mit indgående kendskab kan bidrage positivt til rammesætningen af MUS i praksis, gennem blandt andet en dybdegående præsentation og analyse af dokumenter. Mine forforståelser og erfaringer er udgangspunktet for mine opfattelser, og disse medfører en række valg og afgrænsninger, sådan som de er beskrevet gennem specialet, eksempelvis at MUS i den offentlige sektor og i den private sektor ikke direkte kan sammenlignes. På den vis kan mine erfaringer og forforståelser forekomme begrænsende i den måde, hvorpå jeg anskuer MUS i praksis, da jeg er styret af praksisbaserede erfaringer.

8.14 Betydningen af interview som undersøgelsesmetode

Interviewguides (bilag 8) er baserede på mine forforståelser og erfaringer og inspireret af den viden, jeg har opnået gennem analyse af Bourdieus begreber. Formålet med interviews er at undersøge, om Bourdieus begreber er relevante i forhold til MUS i praksis. For at holde fokus på MUS i interviews og ikke et teoretisk begrebsapparat, nævnes og uddybes begreberne ikke, i stedet udformes spørgsmål, der drejer sig om essensen i begreberne. Det viser sig dog, at alle informanterne efter optagelserne er afsluttede viser interesse for begrebernes sammenhæng med MUS. Informanterne tilkendegiver, at mine fremlægninger af begreberne i sammenhæng med MUS virker menings- og værdifulde. I et kritisk tilbageblik konstateres det, at mere tid mellem interviewene til en tilpasning af spørgsmålene til denne tendens ville sætte mig i stand til at stille spørgsmål, der inddrager begreberne og indfanger informanternes opfattelse af disse i sammenhæng med MUS. Optagelser af dialogerne mellem informanterne og mig ville kunne bidrage med et bedre fundament for min forestående argumentation i konklusionen om, hvilke perspektiver Bourdieus begrebsapparat kan bidrage med til MUS i praksis. Som erstatning for optagelserne udarbejdes feltnoter (bilag 10).

8.2 Diskussion om konsekvenserne ved manglende eller nedsat forestillingsevne

Med udgangspunkt i Mezirows citat (s. 42) og analysen af dette i relation til specialets formål, kan det diskuteres, hvorvidt alle med tilknytning til MUS i praksis besidder kompetencen, det være sig en forestillingsevne, der gør dem i stand til at

ændre deres oplevelse af MUS. I følge Mezirow er forestillingsevnen "central i forhold til at forstå det ukendte" (Mezirow 2000: 97).

Knud Illeris anskuer forestillingsevne i form af fantasi som en kompetence i hans bud på et udvidet kompetencebegreb (Illeris 2013: 56). De fleste af os har nok enten hørt eller sagt noget i retning af "Jeg havde ikke i min vildeste fantasi forestillet mig, at [...]" eller "Jeg havde aldrig forestillet mig, at jeg kunne ændre holdning til [...]" Disse hverdagsagtige anvendelser af frasen *at forestille sig* indikerer, at Mezirows fokus på forestillingsevne er relevant i forbindelse med forandring af en oplevelse. Altså hvor "god" en agent er til at ændre på vedkommendes oplevelse af MUS, afhænger af personens forestillingsevne, men hvad hvis personen har vanskeligt ved at forestille sig ændringer i egne oplevelser? Det kan også hænde, at personen kun kan forestille sig, at de årsager, vedkommende mener, ligger til grund for eksempelvis en leders adfærd, er de eneste gyldige årsager. Betyder denne manglende eller nedsatte forestillingsevne, at vedkommendes oplevelse af MUS ikke umiddelbart kan forandres, eller er der andre "ting", der kan lede til en sådan forandring?

Det er vanskeligt at fremsøge materiale om nedsat eller manglende forestillingsevne, med mindre det drejer sig om personer med diagnoser som eksempelvis autisme. Jeg vurderer dog, at man kan have en nedsat forestillingsevne uden at have en diagnose, og i disse situationer kan årsagen til nedsat forestillingsevne eksempelvis findes i personens *habitus*. *Habitus* kan være styrende for den nedsatte eller manglende evne til at forestille sig andre mulige scenarier. Det kan skyldes, at vedkommende ikke fra de tidlige udviklingstrin og fremad har gjort brug af sin forestillingsevne eller fantasi. Det kan tillige skyldes, at der i vedkommendes *habitus* findes et indgroet reaktionsmønster, hvor forestillingsevnen ikke anvendes, fordi vedkommende har dårlige erfaringer med at bruge sin forestillingsevne. Hvis et individ ikke besidder kompetencen til at forestille sig andre scenarier end dem, vedkommende har i sine tanker, vurderer jeg, at man med fordel kan forsøge at skabe eller udvikle personens forestillingsevne eller fantasi. På den måde bliver en styrket forestillingsevne eller fantasi en del af personens *habitus*, og man kan håbe på, at der derved er skabt et grundlag for, at der kan ske en forandring i personens oplevelser af eksempelvis MUS.

9.0 Konklusion

Konklusionen baseres på de nedenfor præsenterede delkonklusioner, på rammesætningen af specialets formål, der er inspireret af begrebet om transformativ læring samt på arbejdet med de tre AS:

- 1) Hvad karakteriserer et *felt*, hvordan bør et felt analyseres ifølge Bourdieu, og hvordan kan *felt*begrebet kobles til MUS i praksis?
- 2) Hvordan kan *habitus* og *kapital* anskues i sammenhæng med MUS i praksis?
- 3) Hvordan træder *habitus*, *kapital(er)* og *felt* frem i den praksis, der forekommer i forbindelse med MUS?

9.1 Delkonklusion – sammenhæng mellem felt og MUS i praksis

På baggrund af analyser og fortolkninger foretaget i arbejdet med AS 1 og AS 3 konkluderes det, at Bourdieus begreb om *felt* kan bidrage til MUS i praksis med perspektiver på blandt andet, hvem der er aktører i et givent felt, og hvad der binder feltet sammen. Ved undersøgelser af et *felt* skal man blandt andet være opmærksom på de relationer, der er mellem agenterne i feltet, historikken i feltet, og hvordan man som forsker erkender *feltet*. *Felt*begrebet kan anvendes til at rammesætte *feltet*, som MUS i praksis er en del af, hvilket i nærværende speciale udpeges til at være det offentlige danske arbejdsmarked.

Ved at betegne det offentlige danske arbejdsmarked som et *felt*, rammesættes det, at det er et socialt domæne i samfundet, hvis fremtræden ”tages for givet” i samfundets kollektive selvforståelse på baggrund af dets institutionaliserede historie. Ligeledes rammesættes det, at de, der påvirkes af og er i stand til at påvirke det offentlige danske arbejdsmarked, anskues som aktører (agenter) og institutioner, der er en del af *feltet*. Agenterne deles op i grupper, imellem hvilke der forekommer specifikke forskelle, eksempelvis arbejdsgiver og arbejdstager. Agenterne i disse to grupper indtager forskellige positioner, hvorfra de deltager i uenigheder, konflikter eller kampe, som de er ”enige om at være uenige i”. Sådanne uenigheder forekommer i overenskomstforhandlingerne i forhold til kompetenceudvikling, eller i et givent MUS-forløb, hvor medarbejderen og lederen

kan være uenige om, hvilken form for kompetenceudvikling medarbejderen skal tilbydes.

De tre *kapital*former og den symbolske kapital, de fremtræder i, kan bidrage til en undersøgelse og en beskrivelse af de forskelle, der er på arbejdsgiver og arbejdstager (som agentgrupper) i *feltet*. *Kapital*formerne får deres betydning i *feltet* i sammenhæng med agenternes *habitus*.

9.2 Delkonklusion – sammenhæng mellem *habitus*, kapital og MUS i praksis

På baggrund af analyser og tolkninger fra arbejdet med AS 2 konkluderes det, at *habitus*begrebet og *kapital*begrebet kan bidrage med perspektiver på MUS i praksis, der rammesætter vilkår for agents ageren i et *felt*. På baggrund af arbejdet med AS 2 og 3 konkluderes det endvidere, at *habitus* og *kapital(er)* er fænomener, som har indflydelse på MUS i praksis, og som tydeligt træder frem i relation til agents oplevelser i forbindelse med MUS.

Som en form for "samlet hele" tilbyder begreberne *habitus* og *kapital* en form for "forklaringsmodel" for baggrunden for individers adfærd, herunder hvilke aspekter af både social og materiel art der påvirker adfærden. Forklaringsmodellen illustrerer blandt andet den sammenhæng, der findes mellem *habitus* og *kapital*formerne, når det drejer sig om praksis, på den vis at *kapitalernes* effekt i et socialt *felt* træder frem i relation til de *habitus*, *feltet* består af.

Et individs *habitus* er baseret på blandt andet de holdninger, individet har "opnået" ved deltagelse i praksis, og holdningerne er samme på tid strukturerede og strukturerende i sammenhæng med individets handlemønstre. Gennem *habitus* sikres en tilstedeværelse af individets erfaringer via den fysiske krop i alle individets handlinger. *Habitus* er en ubevidst "mekanisme", og derfor reagerer kroppen af og til indvendigt med følelser og udvendigt med fysiske handlinger, som vi ikke selv er herre over. Før en MUS-samtale kan man eksempelvis føle en uro i maven, eller man lægger armene over kors og trækker skuldrene op til ørerne, når man træder ind ad døren til samtalen. Et voksent menneskes *habitus* er svær eller træg at ændre, ændringer kan dog forekomme på baggrund af individets livsbetingelser og de erfaringer, som individet gør sig. De oprindelige strukturer i *habitus* fra barndommen er altid til stede, og de præger den virkelighed, individet lever i resten af livet. Dette betyder, at individet gang på gang vil befinde sig i situationer, der cementerer dets holdninger. I relation til en MUS kan

dette registreres ved, at en medarbejders adfærd før og under en samtale er præget af strukturer, der stammer fra barndommen, og at det er vanskeligt, men ikke umuligt, at ændre adfærden. Medarbejderens reaktions-, og handlemønstre vil i sammenhæng med MUS følge et for individet "normalt" mønster for sådanne situationer, for eksempel uro i maven eller opstemthed inden en MUS-samtale.

*Kapital*begrebet består af *kapital*formerne: social-, kulturel-, økonomisk- og symbolsk kapital. *Kapital*formerne dækker over den mængde af "kapital", som et individ besidder i forhold til social anseelse, uddannelsesniveau og økonomiske og materielle midler, samt de symboler, der gør *kapitalerne* synlige. *Kapitalernes* værdi er styret af den sociale kontekst, hvori de befinder sig. I sammenhæng med den institutionaliserede form af kulturel kapital (uddannelse) kan det betyde, at en given uddannelse kan have en højere værdi i storbyen end på landet. I relation til MUS spiller *kapital*formerne en rolle i sammenhæng med de tilstedeværende *habitus*. En medarbejders uddannelsestype (institutionaliseret kapital) kan for eksempel have betydning for, hvordan lederen opfatter medarbejderen, og dermed hvordan lederen reagerer overfor medarbejderen. En agents uddannelsesniveau har umiddelbart tillige betydning for, i hvor høj grad og på hvilken måde agenten engagerer sig i en given uenighed, og derfor konkluderes det, at en medarbejders uddannelsesniveau kan påvirke vedkommendes engagement i MUS. Dette bekræftes som værende en generel opfattelse af den interviewede leder og medarbejderen, der tidligere har været tillidsmand.

I sammenhæng med *habitus* og *kapital* beskriver Bourdieu begrebet symbolsk vold, der drejer sig om ubevidste reaktioner på ubevidste signaler mellem agenter. Symbolsk vold inddrages i nærværende speciale til blandt andet at belyse, hvordan visse agenter, i kraft af den symbolske kapital de besidder har magten til at konstruere virkeligheden, og på den måde få folk til at forstå fænomener på en bestemt måde. I sammenhæng med MUS kan det betyde, at visse personer ubevidst styrer den måde, hvorpå MUS opfattes og forstås på en arbejdsplads. Symbolsk vold handler ligeledes om de indvendige reaktionsmønstre, der forekommer hos eksempelvis en medarbejder, når vedkommende "møder" lederen og hans eller hendes symbolske kapital og *habitus*. Medarbejderens inkorporerede følelser og reaktionsmønstre vil i forlængelse heraf føre til, at medarbejderen handler på en bestemt måde.

9.3 Delkonklusion på formålet om forandring

Det konkluderes, at begrebet transformativ læring med udgangspunkt i citatet af Mezirow (s. 42) kan anvendes som inspiration til at beskrive, hvordan en person kan opnå en positiv forandring i oplevelsen af et givent fænomen. Det antages, at sådan en forandring kan opnås ved, at vedkommende tilbydes en given ny teoretisk viden med relation til fænomenet.

I nærværende speciale drejer den ønskede forandring sig om at ændre oplevelsen af MUS i positiv retning i forlængelse af den viden, specialet tilbyder. I første omgang er der fokus på en forandring i oplevelsen af MUS hos enkeltpersoner, hvorefter den generelle oplevelse i form af en diskurs omkring MUS med tiden kan ændres.

I forlængelse af begrebet transformativ læring konkluderes det, at individer kan opnå nye perspektiver på MUS, hvis oplevelsen af MUS baseres på mere end egne erfaringer med MUS og opfattelser af, hvad der ligger til grund for andres reaktions- og handlemønstre. Dette "andet", som erfaringerne kan baseres på, kan være nærværende speciale, som kan understøtte et kritisk reflekterende perspektiv på egne og andres antagelser samt på egne og andre reaktions- og handlemønstre. Sådan kritiske refleksioner medfører en transformativ indsigt. Men for at denne nye indsigt kan lede til en forandring i oplevelsen af MUS hos individet, må den transformative indsigt retfærdiggøres gennem en diskurs. Det kan eksempelvis ske ved, at vedkommende tilslutter sig en anden, allerede eksisterende og mere positiv diskurs om MUS på arbejdspladsen eller i samfundet eller ved, at vedkommende selv grundlægger en ny, mere positiv diskurs på arbejdspladsen. På denne vis bidrager vedkommende til styrkelsen eller skabelsen af en mere positiv oplevelse af MUS.

Afslutningsvist skal det understreges, at jeg ingen forventninger har om at nærværende speciale alene kan ændre på folks oplevelse af MUS, men det er min forhåbning, at specialet kan være et bidrag til denne proces.

9.4 Konklusion og besvarelse af problemformuleringen

Konklusionen er baseret på de ovenstående delkonklusioner, og konklusionen er besvarelsen på specialets problemformulering:

Hvilke perspektiver på MUS i praksis kan Pierre Bourdieus begreber *habitus*, *kapital* og *felt* bidrage med, når formålet er at bidrage til en forandring i oplevelsen af MUS, i positiv retning?

Med udgangspunkt i problemformuleringen og arbejdet med de tre AS konkluderer jeg, at begreberne *habitus*, *kapital* og *felt* kan bidrage med en lang række af perspektiver på MUS i praksis.

*Felt*begrebet kan blandt andet bidrage med et perspektiv på det offentlige danske arbejdsmarked således, at det kan karakteriseres som et *felt*, hvori MUS befinder sig. Denne karakteristik baseres blandt andet på, at der forekommer uenigheder mellem de forskellige positioner agentgrupperne i *feltet* indtager. Der er specifikke forskelle mellem agentgrupperne, og grupperne er eksempelvis arbejdsgiver (ledere) og arbejdstager (medarbejdere). Uenighederne, der er kendetegnet ved, at parterne er "enige om at være uenige", kan findes i overenskomstforhandlingerne og i MUS-forløb mellem leder og medarbejder. Agenternes engagement i uenighederne påvirkes af den *kapital*, agenterne hver især besidder.

*Habitus*begrebet kan bidrage med perspektiver på baggrunden for den adfærd, man kan iagttage hos agenter, der eksempelvis gennemgår et MUS-forløb, ligesom perspektiver på baggrunden for de reaktioner, agenterne mærker hos dem selv i deres fysiske krop. I forklaringsmodellen for *habitus* lægges der blandt andet vægt på betydningen af erfaringer fra barndommen og de efterfølgende reaktions- og handlemønstre, som disse erfaringer medfører, samt det træge i at ændre *habitus*. *Habitus*begrebet hænger tæt sammen med *kapital*- og *felt*begrebet og anskuelsen af praksis, for eksempel når man undersøger eller beskriver en agents ageren i sammenhæng med én eller flere af de *kapital*former, denne besidder. Endeligt kan der ikke forekomme en praksis uden tilstedeværelsen af én eller flere *habitus*, hvilket betyder, at MUS i praksis rummer én eller flere agenter *habitus*.

*Kapital*begrebet, og de kapitalformer begrebet er sammensat af, kan bidrage til MUS i praksis med perspektiver på de symboler og ressourcer og anseelsen af disse, der er til stede i sammenhæng med MUS i praksis. Det gælder

eksempelvis den måde, hvorpå kapitalformen kulturel kapital, i dens institutionaliserede form (= type af uddannelse) fremstår i sammenhæng med *habitus*, det vil sige kapitalformens symbolske værdi. Typen af institutionaliseret kulturel kapital kan påvirke, hvordan forskellige medarbejdergrupper opfatter hinanden, på den vis at én gruppe har en bestemt opfattelse af, hvordan en anden gruppe agerer i sammenhæng med eksempelvis MUS. På samme vis kan den institutionaliserede kulturelle kapital medføre, at en leder har forskellige forventninger til, hvordan forskellige medarbejdergrupper agerer i forhold til MUS, og dermed reagerer lederens *habitus* forskelligt overfor de to grupper. Det tyder endvidere på, at typen af den institutionaliserede kapital, en agent eller agentgruppe besidder, påvirker måden, hvorpå agent/agentgruppen agerer i et MUS-forløb. Den symbolske kapital, som én eller flere agenter besidder, kan føre til forekomsten af symbolsk vold. Symbolsk vold drejer sig om, hvordan en agent/agenter, der besidder visse former for symbolsk kapital, ubevidst konstruerer virkeligheden, og hvordan andre agenter forstår/opfatter fænomener. På den vis kan medarbejdere med en symbolsk kapital, der på arbejdspladsen anses som værdifuld, konstruere, hvordan kolleger opfatter MUS. Symbolsk vold kan tillige handle om den indre reaktion som eksempelvis følelsen af underlegenhed, som en person kan opleve, når vedkommende møder en person, der besidder attråværdig symbolsk kapital, for eksempel en bestemt uddannelse eller dyre materielle goder.

Det konkluderes endvidere, at ved hjælp af inspiration hentet fra Mezirows begreb transformativ læring, tager specialets formål om at skabe en forandring i oplevelsen af MUS udgangspunkt i følgende aspekter. Forandringen er en proces, der transformerer de overbevisninger, eller oplevelser, som en medarbejder har omkring MUS. Transformationen medfører et nyt reaktions- og handlemønster, der er baseret på nye kritiske refleksioner af egne og andres antagelser med udgangspunkt i det perspektiv på MUS i praksis, som nærværende speciale tilbyder.

Litteraturliste

Referencesystem: Harvard metoden

I de situationer hvor Harvard metoden ikke henviser til en konkret håndtering, oplyses om hvad jeg har valgt at gøre.

Bøger

BOURDIEU, P. & WACQUANT, L. J. D (1996), Refleksiv sociologi – mål og midler. Oversat fra fransk efter "Response" af Henning Silberbrandt, Hans Reitzels Forlag, København.

BOURDIEU, P. (1997), Af praktiske grund, omkring teorien om menneskelig handlen. Oversat fra fransk efter "Raisons pratiques. Sur le théorie de l'action" af Henrik Hovmark, Hans Reitzels Forlag, København.

BOURDIEU, P. (2007), Den praktiske sans. Oversat fra fransk efter "Le sens pratique" af Peer F. Bundgaard, Hans Reitzels Forlag, København.

BRINKMANN, S. & THAGARRD, L. (2015), Kvalitative metoder, en grundbog, Hans Reitzels Forlag, København.

EGHOLM, L. (2014), Videnskabsteori. Perspektiver på organisationer og samfund, Hans Reitzels Forlag, København.

ESMARK, K. (2006), Bourdieus uddannelsessociologi i Pierre Bourdieu. En introduktion af PRIEUEUR, A. & SESTOFT, C., Hans Reitzels Forlag, København.

FLYVBJERG, B. (2015), Fem misforståelser ved casestudiet i Kvalitative metoder, en grundbog af BRINKMANN, S. og TANGGAARD, L., Hans Reitzels Forlag, København.

FUGLSANG, L., OLSEN, P. B., RASBORG, K. (RED.) (2013), Samfundsteori i samfundsvidenskaberne. På tværs af fagkulturer og paradigmer, Samfundslitteratur, Frederiksberg C.

HASTRUP, K. (2007) Forord i Den praktiske sans, BOURDIEU, P. Oversat fra fransk efter "Le sens pratique" af Peer F. Bundgaard, Hans Reitzels Forlag, København.

ILLERIS, K. (2013), Kompetence. Hvad – Hvorfor – Hvordan?, Samfundslitteratur, Frederiksberg C.

JÂRVINEN, M. (2013), Pierre Bourdieu i Klassisk og moderne samfundsteori af ANDERSEN, H. & KASPERSEN, L. Hans Reitzels Forlag, København.

JENSEN, M. & KVIST, J. (2016), Hvordan laver man en stærk analysestrategi i Metoder i samfundsvidenskaberne af KRISTENSEN & HUSSAIN. Samfundslitteratur, Frederiksberg C.

KVALE, S. & BRINKMANN, S. (2009), Interview. Introduktion til et håndværk. Hans Reitzels forlag, København.

LAUNSØ, L. & RIEPER, O. (2000), Forskning om og med mennesker. Forskningstyper og forskningsmetoder i samfundsforskningen. Nyt Nordisk Forlag Arnold Busck, København K.

LAURSEN, E (2013), Udvikling gennem import af organisationsopskrifter i Organisationer i bevægelse. Læring – Udvikling – Intervention, STEGEAGER, N. & LAURSEN, E. (RED.) (2013), Samfundslitteratur, Frederiksberg C.

MEZIROW, J. (2000), At lære at tænke som en voksen i Tekster om voksenlæring af ILLERIS, K. & BERRI, S. (2005), Learning Lab Denmark, Frederiksberg C.

PEDERSEN, K. (2013), Videnskabsteori i projektarbejde og rapport i Problemorienteret projektarbejde af OLSEN, P. & PEDERSEN, K., Roskilde Universitetsforlag, Frederiksberg C.

POULSEN, B. (2016), Semistrukturerede interviews i Metoder i samfundsvidenskaberne af KRISTENSEN, C. & HUSSAIN, M.. Samfundslitteratur, Frederiksberg C.

PRIEUR, A. & SESTOFT, C. (2006), Pierre Bourdieu. En introduktion, Hans Reitzels Forlag, København.

SESTOFT, C. (2010), Hvorfor ikke længere Bourdieu (- og så alligevel) i Hvorfor Bourdieu? Af ESMARK, H., HØYEN, M. & LARSEN, K. Forlaget Hexis, Denmark.

STADIL, C. & HAHN, J. (2016), Årets vigtigste samtale – Hvad enhver leder bør vide om MUS, ENSO, Hellerup.

TRIANTAFILLOU, P. (2016), Analyse af dokumenter og dokumentation i Metoder i samfundsvidenskaberne af KRISTENSEN & HUSSAIN. Samfundslitteratur, Frederiksberg C.

WENNEBERG, S. (2002), Socialkonstruktivisme – positioner, problemer og perspektiver, Samfundslitteratur, Frederiksberg C.

WILKEN, L. (2014), Bourdieu for begyndere, Samfundslitteratur, Frederiksberg C.

Dokumenter

forhandlingsfællesskabet.dk (2008), Hovedelementerne i KTO-forliget 2008 på KL's område:

<http://www.forhandlingsfaellesskabet.dk/media/20045/Beskrivelse.pdf>
[2008, 05-02-2017]

kl.dk (2015), Aftale om kompetenceudvikling:
https://www.kl.dk/ImageVaultFiles/id_73498/cf_202/05-31_Aftale_om_kompetenceudvikling_-O.PDF
[2015, 05-02-2017]

modst.dk (2015), Cirkulære om aftale om Kompetenceudvikling 2015:
<http://hr.modst.dk/Service%20Menu/Love%20regler%20og%20aftaler/Circular/2015/~medi a/Circular/2015/020-15.ashx>
[2015, 05-02-2017]

Artikler

BRINKKJÆR, U. (2007), Anmeldelser, Hexis.
<http://praktiskegrunde.dk/praktiskegrunde3-4-2007-anmeldelser.pdf>
[2007, 15-02-2017]

Business.dk (2016), Alle frygter MUS-samtalen: Tre uundværlige tip til lederen, Berlingske Business:
<http://www.business.dk/ledelse/alle-frygter-mus-samtalen-tre-uundvaerlige-tip-til-lederen>
(Ingen forfatter oplyst, men henvisning til udgivelse på universe.ida.dk, hvor der heller ingen forfatter er oplyst)
[2016, 03-03-2017]

HAY, T. (2009), Hvordan synes jeg selv det går? Magtteknologier i medarbejderudviklingssamtalen, Tidsskrift for Arbejdsliv, 11. årgang nr. 3:
http://www.nyt-om-arbejdsliv.dk/images/pdf/2009/nr3/tfa3_2009_078-092.pdf
[2009, 06-03-2017]

JUEL, F. M. & OLSEN, S. M. (2014), MUS-samtaler opfattes som spild af tid, Berlingske Business:
<http://www.business.dk/karriere/mus-samtaler-opfattes-som-spild-af-tid>
[2014, 03-03-2017]

OMAR, T. (2013), Sociolog: Vi er blevet selvkritiske masochister, Politikken, debatindlæg:
<http://politiken.dk/debat/debatindlaeg/art5501146/Sociolog-Vi-er-blevet-selvkritiske-masochister>
[2013, 03-03-2017]

Personaleudvikling.org, Kender du de fem MUS(e) fælder?:
<http://personaleudvikling.org/kender-du-de-fem-muse-faelder/>
[2016, 03-03-2017]

SESTOFT, C. (2007), Anmeldelser, Hexis.
<http://praktiskegrunde.dk/praktiskegrunde3-4-2007-anmeldelser.pdf>
[2007, 15-02-2017]

STAHLSCHMIDT, A. (2017), Håndter 7 forskellige medarbejdertyper til MUS, Væksthus for Ledelse, lederweb.dk.
<http://www.lederweb.dk/personale/medarbejdersamtaler-mus/artikel/143667/7-veje-til-mus-med-en-frustreret-medarbejder>
[2017, 23-04-17]

Rapporter og projekter

HENRIKSEN, T. D (2010), Kære chef jeg vil gerne på kursus, Forskningsrapport fra au.dk:
http://pure.au.dk/portal/files/49201304/Midtvejdsrapport_prestudie_Communitasx_pdf.pdf
[2010, 05-03-2017]

TRADS, S. F. (2000), Interpersonelle relationer i medarbejdersamtaler, Ph.d. Afhandling under Institut for Kommunikation, Aalborg universitet.

Andet

JOENSEN, P. (2013), Lønsamtaler versus MUS samtaler, HR FORUM,
hrforum.dk:<http://www.hrforum.dk/2013/09/29/lonsamtaler-versus-mus-samtaler/>
[2013, 18-04-2017]

PEDERSEN, C. M. (2016), Dannelse af en pædagogisk habitus hos pædagogstuderende, fortroligt speciale på Læring og Forandringsprocesser.

Bilagsliste

Bilag er listet op ift. den rækkefølge, de forekommer i, i specialet.

Bilags nr.	Indhold i bilag
1	Transskription af interview med medarbejder 1 (M1)
2	Transskription af interview med medarbejder 2 (M2)
3	Transskription af interview med lederen (L)
4	Feltnote om indhold i telefonsamtale med Bent Gringer
5	Feltnote om indhold i telefonsamtale med Jann Scheuer
6	Search protocol ift. MUS samt Search protocol ift. Bourdieu – anvendt skabelon til Search protocol udviklet af AAU bibliotek til brug af studerende
7	Beskrivelse af procedure for fremsøgning af viden om MUS
8	Interviewguides
9	Informationer til informanter før og efter interviews
10	Feltnoter om dialog med informanter efter interviews
11	Anmeldelser af anvendt primær litteratur

Bilag 1

Transskription af interview med medarbejder 1 (M1)

S: interviewer

B: M1/informanten

P: Lederen, M1 henviser til ham med navn.

S: Så er det mere omkring de konkrete erfaringer. Når du kigger på MUS eller hører ordet MUS, hvad er det så fordi, altså hvad består det af og hvad er formålet, hvis du kort skal kunne rammesætte det.

B: Skal jeg analysere det, altså begrebet, så er det vel medarbejderudviklingssamtale kan man sige, hvor fokus i høj grad handler om udveksling. Altså en dialog omkring nogle kerneområder hvor man kan se at der er behov for noget udvikling som man enten selv efterlyser eller at lederen kan påpege nogle ting hvor at man kan sige, vi vil gerne i den retning. Det er sådan indbegrebet af det.

S: Ja for dig. Hvad tænker du så, man kan sige en medarbejderudviklingssamtale det er én ting

B: Ja

S: Er det så MUS for dig, for der er jo også nogle der taler om MUS mere som et koncept, hvad består et MUS forløb af for dig, hvad man skal spørge sådan

B: Jamen altså et rigtig godt MUS forløb, det er jo selvfølgelig at have dialogen og have en engageret leder for mig at se, som går helhjertet ind i det her omkring MUS samtalerne, altså de bliver jo brugt, hvor, at man har dialogen og man har et eller andet, der kan være lidt uoverensstemmelser ift. hvilke retninger og hvilken udvikling man gerne selv vil, men altså, man kan sige det bliver kædet sammen og flettet sammen med det lederen og den holdning altså lederen også til at det er den her retning vi skal, og det stemmer overens med den udvikling man skal i.

S: Men foregår MUS for dig kun som en samtale eller er MUS flere elementer, altså der er jo det her krav om at man skal følge op.

B: Ja

S: Men for jer her, altså nu kan man sige, at du jo også har nogle erfaringer, er der flere elementer, altså er der noget forberedelse for dig og for gruppen, så man ikke kun har samtalen man har. Eller når du hører MUS så tænker du kun på samtalen

B: Nej, jeg vil jo sige at der er jo noget forberedelse til, at man selvfølgelig har en eller anden ide af hvor man selv har nogle mangler, man skal udvikle sig på nogle kerneområder, eller over tid at tingene ændrer sig så at man ligesom føler, at man skal den i retning for at optimere og blive opkvalificeret, kan man sige. Det er jo selvfølgelig vigtigt, at MUS samtalen ikke står alene og at der bliver fulgt op på MUS samtalen. Sådan at man ikke har en eller anden fornemmelse af, at man kun sidder og snakker for snakkens skyld, det er aldrig særligt hensigtsmæssigt kan man sige. Så det er klart, at man kan mærke, at der både er opbakning bag, og at der bliver fulgt op på tingene. Og man har en dialog om tingene, det er ikke sikkert, at alt kan lade sig gøre, sådan er det jo ift. ønsker, rammer og økonomi, og hvad der ellers kan være, men ihvertfald, at der er en kontinuerlig proces og dialog omkring ting.

S: Ja, så du tænker, at den viden du har, eller hvad skal man sige, det du går ud fra når du så taler om, du siger, om de rette kompetencer er det så en viden du er blevet bevidst om i den forberedelsesfase hvor du kan tænke nåårh hvis vi skal det der, så kan jeg måske ikke helt spille med eller hvor

B: Ja, altså man kan jo sige at det, som jeg også siger her, altså nu for bare vores afdeling over en 3-årig periode er der jo sket utrolig mange ændringer ift. hvad det er det vi skal håndtere, hvordan håndterer tingene, og det er jo klart, at man vil jo hele tiden have et behov for at blive opkvalificeret og hele tiden kan man sige, at vores funktion er jo at

rådgive og for at kan rådgive så er man også nødt til at være opkvalificeret så man ikke sidder med den ældste viden, men gerne med den seneste nye viden på områderne, så det er jo faktisk..... Altså, det er jo også svært at være leder her og hele tiden sørge for at ens medarbejdere hele tiden er opkvalificerede ift. den seneste viden og har de kompetencer der skal til det. Det er klart, der er noget, der er noget økonomi, der spille ind også.

S: Ja, selvfølgelig. Den viden du har om MUS om, hvor har du den fra, er den erfaringsbaseret?

B: Den er nok erfaringsbaseret og så har det jo interesseret mig også, så jeg har selvfølgelig også sat mig ind i begrebet MUS over tid.

S: Hvordan har du gjort det?

B: Jamen altså det har jo været igennem at læse omkring det og søge den viden på området. Hvad kan man, altså i nogle tidlige stadier, har man jo nok haft den ide om at MUS det var sådan noget hvor man også gik ind meget specifikt, og nogen har sågar brugt det til at forhandle løn og sådan. Og man kan jo sige at man skal skille de ting lidt ad. Og altså netop bruge som en udviklingssamtale og så holde det andet lidt for sig

S: Er du klar over at der findes officielle dokumenter, der rammesætter hvad MUS er og hvad den skal, fra overenskomstaftalerne?

B: Ja

S: Det er der MUS stammer fra, som så er blevet oversat i jeres MED-aftale, som egentlig er det, der styrer at du sidder i en MUS

B: Ja, helt sikkert.

S: Hvad er din oplevelse ift. udviklingen omkring MUS? Nu siger du jo, ja jeg ved jo ikke hvor lang tid du har været på arbejdsmarkedet, men hvad tænker du om MUS, hvordan har det udviklet sig? Har der ligesom været nogle milepæle eller skillelinjer, hvor du tænkte, at der ændrede det sig rigtig meget.

B: Altså nej, det synes jeg faktisk ikke. Jeg vil sige der hvor forskellen lige er, det ligger meget ved den enkelte leder. Altså hvor alvorligt tager man den her samtale. Nu ved jeg godt, at det kører lidt ring, for nu refererer jeg til det jeg sagde før, men det handler meget om, at man har en fornemmelse af at der bliver fulgt op på tingene, og det ikke bare er en samtale for samtalsens skyld.

S: Men har du oplevet nogle samtaler hvor der ikke blev fulgt op. Det er derfor jeg spørger ind til forskellen mellem den første og den sidste MUS du har haft. Har du oplevet at konceptet har flyttet sig?

B: Jeg vil sige, at jeg kan mærke at den seneste samtale jeg havde med P, er jo blevet gjort meget digital. Altså han har jo valgt det her mussamtale.dk, eller mus.dk.

S: musskema.dk

B: Ja. Hvor man kan sige at det er jo så en mere digital udvikling, hvor at jeg tror at det giver rigtig god mening fordi man har mere den her digitale log - hvad blev der egentlig aftalt og hvem skulle følge op på hvad. Og det bliver registreret med det samme, og følger en i det ansættelsesforhold man har, så længe man er der. Så det er jo faktisk en god måde at gøre det på, kan man sige.

S: Ja, så du kan faktisk hvis man tager den sidste, at der er blevet introduceret det her digitaliserings aspekt i MUS samtalen

B: Ja, det kan jeg godt lide, det giver sådan lidt mere..., altså, der er mere registrering, hvor at det tidligere mere måske har været på den gamle version hvor vi skrev lidt hver begge to og så gik vi hver for sig, lederen og medarbejderen, og når vi så mødtes igen året efter (griner), så kom vi gerne med et stykke tomt papir, mere eller mindre. Nej, jeg ved godt at det er sådan lidt banalt sagt....

(Afbrydes af ind der åbner døren).

S: Okay, så der er ihvertfald sket en eller anden udvikling

B: ja, der er sket en udvikling

S: Men jeg hører dig også sige at MUS kan være bestemt af lederen, det behøver ikke at være den udvikling der er sket af MUS som koncept.

B: Ja, jeg vil sige at det er meget lederafhængigt, det tror jeg bestemt

S: Ja

B: Og man kan jo også sige, at nu er det så nyt med det sidste vi har været igennem, så vi er ikke rigtig nået til at følge op på den fase.

S: Nej, du kan ikke sige noget den fase

B: Jeg kan ikke konkludere på om det er super, super.

S: Men indtil der hvor du står nu, så er det anderledes

B: Ja indtil der hvor jeg står nu, for mig der virker det anderledes, i den rigtige retning, vil jeg sige.

S: Synes du MUS sådan overordnet, nu behøver ikke kun lige være den her, men tænker du at MUS er anvendelig for dig, og kan det hjælpe dig, skaber det en værdi for dig og din arbejdsgiver og afholde MUS

B: Ja altså det synes jeg, jeg synes egentlig det er en god måde at få vendt nogle ting som man måske heller ikke ville få vendt. Fordi man ved hvad det er man går ind til, man ved, at det er ca. en times varighed, og at det handler meget specifikt om det her emne. Det tror jeg måske i virkeligheden, at man ville have svært ved, sådan bare at banke på lederens dør og sige 'nu har jeg lige lyst til at vende et par ting'.

S: Det er ikke bare en samtale, der bare opstår naturligt?

B: Lige præcis. Vi ved begge hvad vi sidder her for, og går meget i dybden med nogle af tingene.

S: Så det rum du føler du går ind til, der er der et eller andet sted blevet afstemt hvad I skal

B: Ja

S: Men jeg hørte dig også tidligere sige at man kunne være uenige i det felt, men er det så at man kan sige at I er enige i, at I godt må være uenige?

B: Ja, altså det er jo egentlig det, sådan, altså det.... Det er legitimt og bringe nogle ting på banen, som netop handler omkring det her altså, uden at det virker akavet, eller at man nærmest kan fornemme, at der kan blive en eller anden tvist omkring det. Det er på ingen måde sikkert, at man er enig i det man nu drøfter til MUS samtalen, der kan man være lige så uenig som når man forhandler løn, men det er klart, at som medarbejder er det jo også vigtigt at man selv har fokus på sin egen udvikling, sådan at man ikke..., det er jo næsten, a pro pos, gælder det jo også om at tilegne sig mere viden, og som jeg sagde hele tiden være opkvalificeret, så man også er interessant hvis man en dag står og skulle være i den situation hvor man vil skifte arbejde.

S: Ja, så man har også det med i tankerne

B: Ja

S: Kunne der være nogle ulemper ved MUS, eller ting der er vanskelige omkring MUS, som altså kunne tale for, at det ikke var noget man skulle bruge tid på?

B: Jahh, det er nok, jeg vender jo nok lidt tilbage til det jeg har sagt tidligere, men jeg tror at hvis du har en leder, der lige som er engageret....

S: Men nu tænker jeg egentlig ikke den enkelte MUS, men konceptet, det at have en samtale hvor man taler kompetenceudvikling i den form man jo har gjort det med, at det ligesom er noget man skal, og hele det felt det er. Kan der være nogle ulemper ved, at det er sådan konceptet er, at det er sådan, man skal gøre det. Eller nogle ting, der gør det svært fordi det er den her ene gang vi skal sidde overfor hinanden, og vi skal følge op?

B: Altså umiddelbart så nej.

S: Nej

B: Altså jeg kan godt se at man kan kalde det alt andet en medarbejderudviklingssamtale, man kunne godt drage noget mere deri, men jeg tror på, at er vigtigt, at man har en eller anden samtale, som omhandler de her ting, og det er besluttet, at man har den en gang om året, så man ikke, fordi det letteste i verden det er at skubbe sådan noget foran sig

S: Ja

B: Så lige pludselig så gik der halvandet, og så gik der to år, og så "Aaeeh, hvad bruger vi det egentlig til?". Men at man er seriøs omkring det og bruger det til noget.

S: Ja, det er mere man kunne tænke, at det ikke spiller sammen med den måde hvor en virksomhed er bygget op på i dag.

B: Ja. Men jeg synes egentlig hvis konceptet bliver håndteret fornuftigt.

S: Ja

S: har du oplevet at du, dig selv, din leder eller organisationen har sagt eller gjort noget, altså noget, taget noget for givet uden at stille spørgsmålstejn ved det ift. MUS. Er der noget du bare gør, uden at du kan forklare hvorfor du gør det? Så følger strømmen kan man sige, uden egentlig uden at have tænkt hvorfor gør vi egentlig det på den her måde eller hvorfor...

B: Altså jeg har nok... man kan sige tidligere har det jo nok været lidt omkring det med at, at man har gjort, altså haft MUS samtaler, men de er egentlig ikke udmøntet i ret meget.

S: Så det har været lidt en vingen af

B: Ja, det er lidt som om man har følt at det er bare blevet jappet igennem. Præcist som du siger, så vinger man lige den af, fordi at så kan man sige ledelsesmæssigt, så er man dækket ind.....

S: Og så, altså så organisationen har fulgt et eller andet koncept uden måske at sige hvad vil vi have ud af det, hvorfor sidder vi her...

B: Ja

S: ...og hvad skal vi med det

B: Lige præcis

S: ...og det har du egentlig også oplevet, bare fulgt strømmen, nå men det skal jeg have en gang om året, så det gør

B: Ja, det kan man godt have den fornemmelse, at det er blevet gjort for bare at gøre det og hvor det i virkeligheden også er blevet sprunget over et par over fordi, at.. Ja, altså hvorfor.

Så der ligger noget omkring det

S: Kan der så også i den sammenhæng, oplever du at der har været visse ledere eller medarbejdere der har været styrende ift. Den diskurs der har været omkring MUS, altså som du også siger "Det får vi alligevel ikke noget ud af, skal vi ikke bare stoppe". Har der været nogen, hvor du lige som, der har sat rammen for hvad I andre skulle synes om MUS, ikke at de nødvendigvis ikke har gjort det bevidst, men de har nok været lidt styrende omkring det.

B: Jamen altså det er der nok ingen tvivl om, at man har, man har nok lavet en eller anden holdnings, hvad skal man sige retningsgivende, ift. Det, altså at. Men det tror jeg det hænger meget sammen med om man føler om det bliver taget seriøst. Altså der er jo ikke noget mere dræbende end at man siger på forhånd at, inden at man påbegynder MUS samtaler, og i øvrigt så er der egentlig ikke noget økonomisk grundlag for at vi kan sende nogen på kursus, eller at vi kan udvikle på noget. Altså det synes jeg man har hørt rigtig mange gange.

S: Så der kan der egentlig være en leder, der udstikker en diskurs...

B: Ja præcis

S: ...uden at sige

B: ..uden egentlig at sige, men lige som, du har fået at vide på forhånd, vi kan godt sætte os hen og snakke, men der er ikke noget at komme efter. Og det kan man jo sige, at det er dræbende for alt udvikling.

S: Ja, og det tænker jeg, det er der hvor lederen og også medarbejderen, jo også godt kan have en holdning om MUS, fordi de har hørt noget, andre kan måske sige, "Jamen jeg har været til MUS og der er ikke sket noget...."

B: Ja, lige præcis.

S:.... så er holdningen baseret på andres erfaringer.

B: Ja.

S: Og bliver de så bestemmende, hvis der er nogen, der har det sådan, kan det styre en hel afdelings syn på MUS?

B: Jamen det tror jeg langt hen ad vejen, at det kan. Og det er jo netop som jeg siger, at hvis man oplever, at det ikke bliver taget seriøst, så tror jeg netop hurtigt, at det bliver styrende, for så slår folk ud med armene og siger "Jamen hvad skal vi så bruge det til?".

S: Ja, så italesætter de det også sådan.

B: Ja, Så italesætter man det på en lidt negativ måde. Hvor altså hvis man har en fornemmelse af, at man har en god dialog, og at man på en eller anden måde, ikke selv om man går derfra med noget, men stadigvæk bliver der fulgt op på tingene.

S: Det påvirker hvordan man italesætter det efterfølgende?

B: Præcis.

S: Vi har snakket lidt om hvad et MUS forløb består af. Det kunne være den her forberedelsesfase for dig og for jer samlet som en gruppe, og samtale og opfølgning. Hvis du selv skal lægge dit fokus hvor er det så. Hvor synes du det spændende ligger, det der virkelig giver værdi. Hvor i de tre faser, hvad læner du dig mest ind i?

B: Jeg synes det er meget svært og opdele det i et eller andet omfang, fordi jeg synes det spejler sig lidt i hinanden og hænger uomtvisteligt sammen. Så jeg ved ikke rigtigt om jeg kan komme det nærmere.

S: Nej, det er også helt fint. Grunden til, at jeg spørger, er at nogle mennesker de kan, det der med at se det som et samlet forløb, der er der nogen der gør.

B: Ja

S: Så er der også nogen der siger, den der forberedelsesfase arh, lad os nu få den samtale B: griner

S: Sådan er der også nogle der er indstillede, og så er der også nogle der tænker samtalen er ok, men kan jeg få det ned på papir. Hvad skal jeg handle.

B: Ja

S: Alt efter hvordan vi er som personer. Men du tænker, du ser det som et sammenhængende...

B: Jeg ser det som en helhed, men jeg kan jo egentlig, ift den sidste vi havde med P, her hvor at man altså, man har sådan et spørgeskema, man lige render igennem inden, fungerer sådan set fint, altså fordi at der er nogen ting, når man så lige drukner i hverdagsarbejdet, så er det måske lige lidt ude af hovedet igen, men her får man lige skrevet det ned, og man har nogle punkter man så lige kan slå ned i og få uddybet.

S: Ja

S: Det her er måske lidt mere på fornemmelsesplan. Hvilke faktorer eller elementer er du bevidst om der er på spil når det drejer sig om MUS. Det er jo mere en fornemmelse, det kan være mellem dig og din leder, det kan være i dig selv. Altså er der noget hvor du tænker, at det er ligesom tilstede, det fylder noget, det påvirker hvordan det her forløb bliver?

B: (tænker). Jamen det ved jeg ikke...

S: Altså du siger selv det her med, at hvis man har haft dårlige erfaringer, nu ved jeg ikke med dine tidligere MUS, de har måske ikke helt været så konstruktive, det ved jeg ikke. Kunne det fylde noget i den måde du tænker, når nu du hører P sige, at nu skal vi til at gøre klar til MUS? Betyder det noget for hvordan du....

B: Ja, det gør det nok.

S:...har du det med i bagagen?

B: Ja, man bygger nok lidt op i bagagen. Der er vi jo mennesker, så vi er jo meget sådan forhåndsindtaget (griner) må man sige. Så man bygger noget op, det gør man. Og der er jo ikke kan man sige, det er altid dejligt at blive positivt overrasket, det er jo lidt ligesom at gå ind og se en film, hvor man tænker "Hvorfor gør jeg egentlig det her" og så får man sådan en aha-oplevelse af, at jamen det var jo super. Altså det er jo rigtig godt. Og det afspejler sig i det her med om det bliver taget seriøst. Nu retfærdighedsvist skal jeg sige, nu ved jeg jo ikke opfølgningen på det her vi lige har været igennem. Men det er positivt, men det er klart, man kan ikke undgå andet end at være præget af tidligere har oplevet kan man sige.

S: Ja, og har du så... det kan man jo være bevidst eller ikke bevidst om, men nogen gange kan den erfaring jo være så tydelige, at man selv lægger mærke til at den fylder. Har du lagt mærke til, at du har gjort noget eller haft nogle tanker om, at det her er nok styret af, at jeg havde den der dårlige erfaring?

B: Ja, det tror jeg bestemt. Jeg tror også, at sådan nogle ting tager tid og ændre. Altså der går noget tid, det er en proces, og så kan man sige, får man nogle andre input, og bliver præget lidt, og så kan man sige, at så ændrer man sig.

S: Nogle andre oplevelser der kan påvirke...

B: Ja påvirke ens holdninger og sletter lidt, eller slører det lidt.

S: Ja, okay.

S: Jeg har også været inde omkring hvad der har været styrende for jeres samtale, og jeg kan forstå, at det er det her spørgeskema som I tog udgangspunkt i

B: Umhmm

S: Var der også plads til sådan en løs snak?

B: Det synes jeg bestemt. Og jeg synes faktisk at den løse snak eller den lidt mere uformelle snak, det er måske også, altså nu snakkede du lidt om hvilke faser man synes der var bedst, hvis man kan sige det sådan. Men altså der er ingen tvivl om at det er den løse snak, det er et eller andet sted, der hvor man når et spadestik dybere, og er meget givtig.

S: Hvad er det den løse snak kan, der gør at du føler, at du kommer et skridt dybere. Jamen jeg tror at den løse snak ift. At man nu sidder der med det for øje, at man sidder et eller andet sted i en fast boks.

(Vi bliver afbrudt igen af en der stikker hovedet ind.)

B: Man har en eller anden fast boks man sidder i, så den løse snak alligevel kommer, altså kommer ud i de der yderkanter og mærker hinanden lidt efter, synes jeg.

S: Så der kommer måske lidt mere P(leder) og B (interviewperson) ind i samtalen.

(Vi bliver igen afbrudt.)

S: Jamen det er jo lidt spændende det her med, at MUS som koncept har den her forberedelsesfase, og vi skal snakke om kompetencer osv. Og så er det lidt spændende, at du siger, "Jamen den løse snak, at den faktisk er den der går det der skridt dybere".

B: Jamen det synes jeg faktisk, at man får mærket hinanden lidt af og også får en fornemmelse af hvor man er. Netop det her om, om det tages seriøst. Hvor vil du hen og hvor vil jeg hen.

S: Ja

S: Så ville jeg spørge om hvad der sker umiddelbart efter samtalen, og fordi I kører det der elektroniske, så kører det jo

B: Ja, så kører det

S: Så kører det sin vante gang, som er det her med at man er enig om referatet og opfølgningsspørgsmål. Og det samme også omkring hvad der kommer til at ske frem til næste MUS. Har I nogle opfølgninger eller har I kun aftaler om nogle ting du skal opfylde?

B: Nej, altså vi har nogle aftaler ift. Kompetenceudvikling hvor at, der er nogle ønsker og der er noget økonomi, så det arbejder vi lidt med (griner).

S: Ja

S: Så kunne jeg godt tænke mig, nu kan man sige du er jo ikke færdig med dette MUS forløb, men hvis du skal prøve at tænke frem til det næste MUS forløb, der kan vi jo ihvertfald tage samtalen, fordi du har jo ikke prøvet opfølgningen, og så har du prøvet forberedelsesfasen. Har du nogle ønsker dertil, eller er der noget du tænker det vil jeg da selv, lige når nu har begynder at sige MUS, så tror jeg jeg vil læse det om MUS, altså er der noget du er blevet...

B: Altså jeg vil jo, jeg tænker nok, at forberedelsestiden vil jeg nok gøre noget mere ud af. Nu har det været sådan lige lidt hektisk det hele her, men vi har dog forberedt os til det her, men der vil jeg nok bruge lidt mere tid tror jeg.

S: Så det er der du vil lægge et øget fokus.

B: Ja

S: Nu kommer jeg lige til at tænke på noget, som jeg gerne lige vil vende tilbage til omkring de faktorer, der kan være på spil i MUS. Har du oplevet, at du har været nervøs inden du skulle ind til MUS og i det du tager i dørhåndtaget, at enten det her giver mig energi det jeg skal ind til nu og at kroppen sådan tænker "Yeahhh". Eller har du oplevet sådan lidt det modsatte, lidt trykket, måske nogle fysiske reaktioner, været lidt nervøs, ikke helt kunne komme i gang med snakken?

B: Nej, det synes jeg faktisk ikke, jeg synes jo godt, at hvis man går til et møde hvor, at der kan være nogle ting, og sådan, der kan man jo godt have sådan en uro omkring de ting. Men jeg vil sige, som jeg også snakker om før, netop det her med, at den time, halvanden, to timer, hvad det end må kræve, at den er afsat til det her og det står frit for, at spille nogle ting på banen, vel vidende, at det er ikke sikkert, at man når hinanden, eller at man heller ikke er enig, at det gør egentlig, at man er rimelig afslappet.

S: Okay, så det er din...

B: Det er faktisk, så det vil jeg ikke sige.

S: Nej, så du har ikke haft nogle erfaringer med, at du har følt dig intimideret af samtalen, eller det leder -medarbejder forhold du nu skal ind til en intim samtale i.

B: Nej, jeg vil faktisk sige tværtimod. Det er netop et frirum, hvor man kan lægge noget på bordet, som man så kan drøfte, og så se om man har samme holdning, eller hvad skal man sige.

S: Må jeg spørge af nysgerrighed? Er det også den oplevelse du har af dig selv når du skal ind i opgaver, eller noget nyt? "At nu skal vi ind og prøve noget nyt." "Jeg ved hvad jeg skal ind til, og lad os nu se, det er nok 'godt-agtigt'"

B: Ja, det synes jeg langt hen ad veje. Det er jo klart, at der er jo altid, i ethvert arbejdsliv, noget man er urolig for, det er klart.

S: Det behøver heller ikke kun være arbejdslivet, det kan være situationer, hvor det overordnet er forventningsafstemt "Hvad skal vi overordnet i det her, jeg ved det ikke helt, men det er jeg egentlig tryk nok ved."

B: Ja det synes jeg meget.

S: Så tager du den derfra?

B: Ja så tager jeg den derfra. Der hvor det nogle gange kan være lidt udfordrende, det er jo når man træder ind i noget, man slet ikke er klar over, eller et eller andet.

S: Hvor du ikke har noget billede af det?

B: Hvor man ikke har noget billede af det inden, der kan man godt blive sådan lidt "Hold da op, er det det vi skal svare på".

S: Ja, så for dig hvis du har de overordnede rammer, så er du egentlig tryk nok til at gå ind i det?

B: Helt sikkert.

S: Også selv om personerne er anderledes ift. dig, f.eks. ledere eller socialt, eller et eller andet...?

B: Ja.

S: Så er det fint for dig, når du lige ved, at vi har ihvertfald sammen vinget de overordnede rammer af.

B: Ja, lige nøjagtigt.

S: Det er for, at jeg lige får et billede af dig, nu har vi jo talt ud fra MUS. Hvordan er du som person, og det hænger jo meget godt sammen med den måde du møder MUS på ikke?

B: Jo.

S: Er der noget du gerne vil uddybe eller tilføje, som du tænker du selv er kommet til at tænke på

B: Nej, det synes jeg ikke.

Bilag 2

Transskription af interview med medarbejder 2 (M2)

S: interviewer

H: M2/informanten

P: Lederen (omtales af H)

S: Når nu du hører ordet MUS hvad er det så for dig, hvad består MUS af og hvad mener du sådan overordnet at formålet med MUS er.

H: Formålet med MUS er for mig, at få lavet en fælles retning for firmaet og så mig, altså sådan at vi trækker i samme retning. Hvordan skal min udvikling så være, og det skal jo så gerne passe sammen, ift. Den virksomhed jeg er i.

S: Og hvis jeg MUS så til dig, hvad skal du så ifm. En MUS, hvad kommer der til at ske, altså hvad består MUS af, af elementer.

H: Jamen for mig så består det af en samtale med min nærmeste leder omkring mig udvikling som medarbejder. Det er sådan set det. Hvor vi så drøfter hvilke muligheder der er, det kan være personlig udvikling, det kan være daglig udvikling, eller andre områder, det kan også være socialt måske.

S: Så for dig er det en samtale. Grunden til jeg spørger, er fordi, jeg ved ikke om du er klar over, men der findes jo de her officielle aftalepapirer.

H: Jamen det bruger P, det der elektroniske system, hvor man så laver nogle aftaler og sådan noget, det er sådan set også for mig, egentlig altid været meningen, at det skulle være sådan. At der er jo altid været skrevet referater fra de MUS samtaler jeg har været med til, fordi det, der skal være en aftale om hvad det er vi kan holde hinanden op på. Så ledelsen også kan se jeg har den udvikling som jeg gerne vil have, og som de ønsker.

S: Så for dig er det en samtale og et referat og en opfølgning.

H: Ja, nå okay, det er det du mener med elementer.

S: Ja, det er fordi når det er MUS forkortelsen

H: Det skal være konstruktivt, sådan har det altid været for mig, det hedder en udviklingssamtale, så det skal være konstruktivt, ikke bare være sådan at man sidder, nu..., det skal ikke være hver dag over kaffen, hyggesnak om familien og sådan nogle ting. Det her skal være konstruktivt ift. Den sammenhæng vi er i, og det er jo AK bygningers ve og vel, havde jeg sagt, som jeg skal bidrage til, men de skal jo også bidrage til mig, på en eller anden måde, så det er sådan en gensidighedspagt eller forhold, det får man jo ikke ved, jo det kan man, altså så bliver det jo diktatur, for så bliver det ledelsen der bestemmer og så kan jeg gøre op med mig selv om det er noget jeg vil, noget jeg kan være i, og så flytte, så er der ikke behov for en medarbejderudviklingssamtale jo. Det er der..., men man nu vil sats på at skabe noget fælles, så er man jo nødt til at snakke om hvad det skal være. Og det er den måde jeg lige som ser MUS på.

S: Grunden til jeg spørger, er at man kan sige, at MUS rammesætter jo i dens ordlyd kun samtalen.

H: Hmm

S: Hvor MUS, som jeg kan forstå på P, men også ikke kun hos P består af en forberedelsesfase, hvor man sammen forventningsafstemmer, måske afdelingen, du skal måske forberede dig med et spørgeskema.

H: Nå okay, men det er sådan noget helt nyt, med at køre en forberedelsesfase, som P har introduceret, den metode, han nu har valgt at gøre det på. Den er jeg meget indstillet på, at det skal være sådan også. Jeg synes det er den rigtige måde at gøre på, det kan jeg jo bakke op 100% Men tidligere i mit arbejdsliv har det ikke været så meget med den der forberedelse, altså der har vi aftalt et mødetidspunkt hvor man så sætter sig ned og så, og så er det måske en del af forberedelsen at vi så måske får snakket om nogle ting, og der er nogle efteruddannelsesting vi så er blevet enige om, at, hvordan kompetencefordelingen så

er, hvad det er for et ansvar man har og diverse ting og sager. Det er sådan noget det tidligere har været. Det her med at vi har en forberedelse til medarbejderudvikling, det er jo konstruktivt ift. Selve samtalen.

S: Så hvis jeg skal forstå dig, så en MUS, der består af en forberedelsesfase, en samtalefase, og en opfølgingsfase, er egentlig en god praksis...

H: Det synes jeg er super god praksis

S:...men det er nødvendigvis ikke sådan du har prøvet det altid

H: Nej, det er det ikke

S: Okay

H: Det har primært været at vi har aftalt et mødetidspunkt

S: Ja og så har man sat sig ned

H: Ja, så har man sat sig ned og så har det været, man har talt tingene igennem

S: Så er det det der har fyldt mest

H: Ja, så er man måske kommet frem til at der er nogle områder, og det kunne man så følge op på i efterfølgende samtaler, og så har man sagt at man måske har brug for to samtaler frem for en.

S: Så har du har oplevet at der har været en opfølgning der både er blevet planlagt, og også efterlevet

H: Ja

S: Så det er dine erfaringer

H: Ja

S: okay

S: Din viden om MUS, hvad MUS er og hvad MUS skal. Hvor har du den fra, er det noget du har læst dig til, eller er det mere gennem årenes erfaring

H: Det er jo...

S: NU sagde du selv at du var tillidsmand....

H: Ja, jeg er jo uddannet tillidsmand i ingeniørernes fagforening IDA og der var vi jo til sådan et kursus, og der har vi jo fået at vide hvad det er for nogle forpligtigelser og hvorfor nogle systemer der er. Og der har MUS jo også, ja jeg kan faktisk ikke huske det, men der har MUS jo og så, ja det er jo en mill. År siden, så jeg kan ikke rigtig huske det, men det har da været et emne, det har da været noget. Altså jeg kan huske, at da jeg var tillidsmand, at det var noget vi gjorde meget ud, altså at sikre, at der var den her årlige samtale med medarbejderen. Ja, vi mødte jo faktisk også det her med, at der var nogen der ikke rigtig kunne se, at der var et formål med samtalen. Men det er jo vigtigt at få afstemt, at få forventningsafstemt. Fordi vi fandt jo også ud af, at der var en del utilfredse, ja der var faktisk en del utilfredshed for der ikke var en ordentlig forventningsafstemning. Og det brugte vi, vi var 4 tillidsmandskolleger, der sådan gjorde lidt fælles front, det brugte vi jo faktisk en del tid sammen med ledelse, og sikre, at det ikke bare var en gang, hvad skal vi sige, spild af tid. Men så den kunne blive konstruktiv. Vi kunne jo se, når der så også var lønforhandlinger, for der er jo også noget der hedder lønsamtaler, at den der forventningsafstemning det var en gang kaffeslapperas fra ledelsens side, og så når tingene blev til virkelighed, så stod medarbejderne og havde en helt anden opfattelse af virkelighed, end den vi stod med i forhandlingen, altså ledelsen, ja det var helt i øst og vest og det skabte jo dårligt arbejdsklima, for der er utilfredshed i en eller anden medarbejdergruppe, og det brugte vi faktisk, det diskuterede vi i den der gruppe en del med ledelsen.

S: Men kan man så sige, at du faktisk selv har været til at skabe rammerne for den MUS du har været igennem fordi du som tillidsmand har kunnet påvirke ledelsen

H: Ja, det tænker jeg nok, ihvertfald i mit tidligere arbejde

S: Ja, det tænker jeg, der har du faktisk haft lidt mulighed for at være den der kunne...

H: Ja, og jeg har også været med til at skubbe til folk, der ikke lige kunne se, og få dem overbevist om, at det her er altså vigtigt det her

S: Men er du så bekendt med de at der findes de her officielle dokumenter fra overenskomstaftalerne

H: ...ja der foreskriver, at man skal have en årlig samtale

S: Ja, der faktisk beskriver, også hvad er formålet med en MUS og hvad er så kompetenceudvikling.

H: Det har jeg helt sikkert læst på et eller andet tidspunkt, men det er længe siden

S: Ja

H: Og jeg synes jo også det er det rigtige at gøre

S: Ja

S: Men det her med den udvikling der så har været omkring MUS, hvis vi prøver at tage den lidt generelle udvikling og ikke kun så den personlige erfaringer, men nu har du været på arbejdsmarkedsmarkedet siden 97, hvordan tænker du udviklingen har været omkring MUS, eller dengang hed det jo medarbejderudviklingssamtalen, til det den er i dag?

H: Ja, altså da jeg flyttede herover i 2009, der har jeg sådan egentlig ikke fulgt med i det efter jeg kom ud af det.

S: Jeg tænker jeg så MUS anno 2017, den du lige har haft

H: Den vi lige har haft den synes jeg rigtig godt om, det er meget struktureret, rigtig fint, på den måde det er lavet med at finde ud af hvor er vi henne ift. Hinanden, hvad er det for nogle områder jeg er svag på og hvorfor er det nogle områder vi gerne vil udvikle os på firmamæssigt eller virksomhedsmæssigt og så finde en eller anden form for afstemning på det, det synes jeg er super godt.

S: Men er det så korrekt forstået at hvis vi tog en 97 og en 17 MUS så er det den nu, ja

H: Ja, nu er det den bedste model

S: Og den du føler rammer formålet med en MUS. Hvor 97-modellen, lidt firkantet sagt handlede om en samtale, og så kunne man være heldig at det gjorde nok godt, men det kunne også være en snik snak

H: Ja, det kunne man godt opleve.

S: Ja, og det er lige som den udvikling at

H: Hvis ikke jeg selv, når jeg gik ind i det havde en ide om hvad det var jeg havde f.eks. Havde tænkt over ting jeg gerne ville udviklingsmæssigt, jamen så det blev den en gang kaffeslapperas, for at sige det rent ud. Men det er jo egentlig ikke konstruktivt, så har vi ihvertfald opfyldt formålet ift. Overenskomsten.

S: Ja, den gang var det jo så egentlig ikke et krav, det var jo først fra 2008, at den kom som det der krav.

S: Du nævnte det før, nu ved jeg ikke om du sagde det sådan, men at det var spild af tid, eller man ikke kunne se ideen med det, var det ledere eller medarbejdere eller var det fra begge lejre, der sådan...

H: Altså, det var primært fra medarbejdersiden, men jeg mødte også nogle enkelte ledere som i den sammenhæng, at de medarbejdere, der havde indstillingen, de så bare sagde, "At det er så i orden egentlig."

S: Så de sendte mere et signal om, at den kunne være ligegyldig end, at de sagde det højt, men at man havde en fornemmelse af..

H: At de ikke gad bruge tid på det, eller synes det var relevant. Det er jo meget sådan ift. faggrupper synes jeg. Sådan ingeniører og sådan, vi havde jo nok mere forståelse for, at det her det kunne være konstruktivt, hvor nogle af folk på pladsen, eller på gulvet, eller hvad nu man skal kalde det, de havde svært ved at se, at det kunne have nogen værdi for dem. De skulle "Jo bare gøre det som de var ansat til i princippet, og så var det jo det." Det synes jeg jo så var forkert, for jeg synes jo uanset hvor man er henne, så kan der jo ske en eller anden form for udvikling. Og det er så vigtigt, at ledelsen så sætter sig igennem og siger, at det skal vi altså have lavet om på.

S: Nu ved jeg godt at nu graver jeg lidt i historien, men for mig er det også meget spændende du nu bringer op her, for der er også nogle af de begreber jeg arbejder med her, der peger på, at dette kunne ske.

H: Ja.

S: Kan du huske fra dengang om dem, de medarbejdere på pladsen, som du siger, deres nærmeste leder eller ihvertfald den leder de var til MUS ved, var det også en fra samme

gruppe eller var det f.eks. En akademiker eller ihvertfald en, nu siger jeg ordet en 'skrivebordschef' mere end det var en faglig chef.

H: Ja, men altså jeg tror jo det, hvis det sådan bar sjakbajsere så er det jo, så er det jo nok ofte en der er kommet fra, nedefra

S: Som har..

H: Som er kommet op

S: Så de kommer fra samme baggrund

H: Ja og dermed kan man måske også godt forstå, at de så har samme holdning til spørgsmålet omkring det her med, om det er en god ide.

S: Men den de skulle ind og sidde over for, det var en fra egne rækker

H: Ja

S: Og ikke en akademiker

H: Jamen altså det kunne være begge dele, men jeg vil sige, at det er mest i den sammenhæng jeg har oplevet, lige den sammenhæng vi snakker om her

S: Ja

H: Men jeg vil jo også sige, for jeg sad jo også i den sammenhæng, ja det hedder jo så samarbejdsudvalget, nu hedder det jo MED. Men hvis topledere, hvis man kan sige det sådan, de havde måske også lidt svært ved at se, at der kunne være noget udvikling i nogle af faggrupperne, altså. Så på en eller anden måde bakkede man jo ligesom lidt op omkring den måde at gøre det på

S: En kultur?

H: Ja en kultur.

S: Om at de måtte slippe, eller ikke behøvede at gøre det?

H: Ja, slippe, det er selvfølgelig også irriterende at skulle være med til at opfinde noget, overfor nogen der måske ikke synes det er interessant at bruge tid på. Så er det nemmere bare at sige "Jamen lad dem endelig kører deres andet løb, lade dem få fred, så kan jeg interessere mig for nogle andre, som er interesserede i det". Men det synes jeg jo så er forkert. Jeg synes, at alle skal, altså vi fik jo faktisk også indført, at uanset hvor man var henne, og det var lidt måske for at, imødegå den holdning, eller ikke imødegå eller få flyttet på, rokket lidt ved den der indstilling til tingene, at uanset beskæftigelse, eller hvilken, hvor man var organiseret i organisationen så skulle man min. Have to dage efteruddannelse om året.

S: Så havde man jo ihvertfald noget at snakke om, noget der skulle fyldes i de to dage.

H: Ja, lige præcis. Det tror jeg faktisk var en konsekvens eller det har sikkert været i forbindelse med det, at vi lige som siger hvad kan vi gøre for...

S: ...for at motivere til MUS

H: Ja motivere til MUS lige præcis

S: Så giver vi et formål, et mere konkret formål.

H: Ja vi vedtog simpelthen at det var min., det var ikke bare noget... det var noget der tog lang tid, det blev drøftet frem og tilbage, og det endte med at vi nåede til enighed med ledelsen, at det var sådan det var. Og det synes jeg faktisk, når man kigger tilbage, at det var noget af en sejr.

S: Ja på begge fronter vel

H: Ja præcis (griner)

S: Ja for det er vel et forslag der ikke nødvendigvis vil blive velkommet på begge sider.

H: Nej, men altså der var stor modstand ihvertfald nedefra hvis man kan sige det sådan, og det var der sådan set også lidt bagefter det blev vedtaget hvor vi så lige skulle, "hvorfor f.. Skal vi have dem, hvorfor skal vi tage stilling til dem". Det var der sådan lidt surhed omkring.

S: jeg synes jeg kan fornemme på dig... mit næste spørgsmål går på om du synes, at MUS er et anvendeligt tiltag

H: Det er et tiltag der er nødvendigt, både for ledelsessiden og for os fra medarbejdersiden.

S: Og fordelene ved MUS det er.., altså selv det at have samtalen en gang om året, hvad er fordelene ved det.

H: Det må gerne være mere tænker jeg, men fordelene er jo at man siger, at det min. Skal være en gang om året, så skal man på et eller andet tidspunkt, altså i løbet af året tage stilling til nogle af de her ting omkring udvikling, altså ens egen eller faglige udvikling.

S: Men kunne det også være, fordi...

H: For at få skabt et fælles fodslaw, det er som du siger, det du kalder det forventningsafstemning, det er jo det der er hele formålet lige umiddelbart for mig at se.

S: Kunne der så også være nogle ulemper ved MUS eller ting der er vanskelige omkring MUS, ift. Sådan som det er rammesat fra overenskomstforhandlingerne. Det her med formålet om kompetenceudvikling, og det skal være en gang om året, og så kan der jo være nogle helt lokale måder at gøre det på. Men kan der også være nogle ulemper ved at MUS er rammesat på den måde.

H: Nej, det tænker jeg ikke. Jeg tænker at det, ja..... Jeg har sagt det mange gange nu, jeg tænker bare det er vigtigt at vi får snakket om det.

S: Der er nogen der reagerer på når noget bliver presset ned i halsen på dem, de vil måske gerne holde MUS en gang om året, men de skal have valgt det. Men når der kommer nogen og bestemmer det, så kan nogen godt have en modstand.

H: Ja. Men den modstand har jeg slet ikke.

S: Det er jo rigtig fint. Hvis ikke der var det krav, så det der egentlig skal være en fordel, kan for nogle også blive ulemper.

H: Ja. Jo altså det kan jeg godt.... Jeg har oplevet det ved de faggrupper, hvor der altså lige som..., de har svært ved at se formålet med samtalen.

S: Men man ved jo heller ikke hvordan de for mange år siden er blevet introduceret til konceptet og hvilken kultur der har været om det, hvilke holdninger man ligesom har været omgivet af, hvilke ord der bliver brugt om det osv. Det har sikkert også betydning, ikke også?

H: Ja, det er helt sikkert. Jeg har ikke sådan en holdning til det sådan umiddelbart.

S: Så du er på fordelsiden, hvis man kan sige det.

H: Ja, udelukkende, jeg kan ikke se at der er noget negativt sådan lige umiddelbart. Så skal jeg da til at analysere på det, men det har jeg ikke gjort.

S: Altså der bliver jo brugt mange ressourcer, hvis man satte sig ned og lavede et regnestykke, så... Vi lavede en trivselsundersøgelse i xxx kommune der viste hellere ingen MUS end en dårlig MUS. O så blev vi selvfølgelig...

H: Ja, der kan der jo være noget, det er rigtigt.

S: Så blev vi nysgerrige på, hvad er så en dårlig MUS? Og det var netop når du havde samtalen, men aldrig fik et referat og der ikke var nogen opfølgning, så ville de faktisk hellere undvære det. Og det er der hvor ulemperne ved MUS kan måske også komme ind ift. At man, når man ikke efterlever formålet, som egentlige er det krav, at der også skal være en opfølgning. Det er ikke bare et formål, det er faktisk et krav..

H: Ja.

S: Når det ikke bliver efterlevet, jamen så...

H: Jamen så giver det heller ingen mening, så er det jo spild af tid jo. Men altså det vil jo forekomme, hvis det er sådan så, så er det bedre, det er jeg sådan set enig i, men jeg har bare aldrig haft den oplevelse. Det er tillidsmandsvinklen, det her det skal vi, og det er til fordel for alle. Og det er også den snak vi altid har haft når det har været med ledelsen og med medlemmerne, det er sådan det er. Man skal se det som en mulighed for at skabe noget der er bedre end det man har.

S: Har du oplevet, at du eller din leder eller nu snakker du også før om den øverste ledelse, sådan organisationen hvis man kan sige det - har gjort eller sagt noget, altså noget for givet uden at stille spørgsmålstejn ved det ift. MUS? Det kunne være det her med 'bare' at gøre det en gang om året uden om måske at tænke 'hvorfor skal vi gøre det en gang om året' og ikke hvert halve år eller hvert andet år. Eller kunne der være noget andet omkring MUS...

H: Ja altså da jeg startede her i 2009 i XXX, da blev jeg flyttet herover i xxx og der var der ingen MUS samtale. Så der har faktisk været to år hvor vi ikke har haft det. Det er så kommet tilbage med den nye leder.

S: Og der har man ligesom bare ladet tiden gå uden at der er nogen der

H: Ja, det var 'j', så blev det heller ikke lige i år, men vi gør det næste år eller forsøger at gøre det næste år'. Det var jo en ny afdeling, så der var jo sådan set nok af problemer at slås med er jeg nødt til at sige, så derfor var det ikke lige det jeg tænkte mest på i den sammenhæng.

S: Ift. MUS forløb du er i nu.

H: Ja

S: Det har vi snakket lidt om, hvilke elementer det består af. I haft en forberedelsesfase, du har været til samtale og nu er du et eller andet sted i opfølgingsfasen. Hvad er de tre dele, nu ved jeg godt at du ikke er færdig med opfølgingsfasen endnu, men er der en af de tre dele, du ligesom lægger vægt på, eller tænker, at det er den du brænder mest for? Er det der hvor man gør klar og afstemmer og forventningerne og her tænker jeg jo også at ledelsen skal klæde sig selv på til at gå ind og finde ud af hvor er Henrik placeret og hvad har han brug for. Er den fase, er det selve samtalen eller er det, det der kan ske i opfølgingsfasen? Altså hvis jeg nu skal presse dig lidt til at vælge.

H: Jamen det, det det handler om, det er jo ligesom at finde ud af hvilke områder jeg gerne vil udvikle på og så få igangsat nogle aktiviteter på felt. Det vil sige, er der noget kursusaktivitet, eller er der noget andre aktiviteter, man kan deltage i for, at udvikle sig i den aftalte retning. Og hvad er det for nogle områder man er stærk og svag på, det gør jo også dig selv mere bevidst, og hjælper også dig eller mig med og udvikle mig i den rigtige retning. Så altså for mig er det sådan set vigtigst at der bliver fulgt op på de aftaler der bliver lavet. Både fra mig, at det er tit også det der sker, at man laver nogle aftaler, for det har jeg ihvertfald oplevet selv, at der bliver lavet nogle aftaler om hvad der skal ske og sådan noget, men der bliver bare lige som ikke plads i dagligdagen til også at få dem realiseret. Så det ligger sådan set til næste gang også, og så kan vi så snakke om det en gang til, at det også er en god ide, og det lykkes ikke lige for os. Så selve opfølgingsdelen, der er det vigtigt, at både ledelsen og en selv forsøger at sikre at det de aktiviteter der er blevet aftalt også bliver gennemført.

S: Er det korrekt forstået at man skal støtte hinanden...

H: Ja

S: ...fordi vanen er måske at gå i 'driften' hver dag, det er det man er vant til, men man...

H: Ja, det er meget nemmere, det er nemt bare at udføre de daglige pligter, men for ens egen og for virksomhedens skyld, så er det jo vigtigt at man bliver dygtigere, på området.

S: Selvfølgelig, og man har jo lagt kraft i at lave aftalerne.

H: Ja, det er jo så også, hvis man skal finde nogle ulemper, eller det er jo ikke en decideret ulempe, men det er måske der hvor, at... det er jo også ens egen skyld og derfor bliver man jo heller ikke sur, hvis ikke tingene sker, fordi du har selv været en del af, at det ikke er sket.

S: Men man kan blive ærgelig?

H: Jo, men så er det jo bare, så er det jo fælles.

S: Ja fælles ansvar

H: Ja, men man bliver jo heller ikke fyret, men det er en fælles forpligtigelse som ikke er sket.

S: Ja, og din oplevelse er måske at det er en fælles opgave der er gået galt, men det kan jo også være lederen der på flere henvendelserne fra medarbejderen ikke følger op. Eller det kan være lederen der hele tiden skal prikke til medarbejderen 'ja, nu skal jeg nok for sørget for det'. OG så er man jo ikke helt enige om det.

H: ja, det er rigtigt, men det har altid været sådan i det jeg har været med til at så har vi aftalt at det er en konkret handling, det kan være et kursus, eller et eller andet. Og så har det været op til mig at finde det kursussted, eller hvor de afholder det og så kan jeg jo bare sådan set bestille tid, og så sender de regningen til firmaet, og så er det chefens opgave at få den betalt. Så er den sådan lige som krydset af på listen.

S: Men det er jo så også hvis kompetenceudviklingen er kurser, for kompetenceudvikling kan jo være mange ting. Det kunne jo også være nogle nye opgaver man skal afprøve og være en del af.

H: Ja.

S: ... og melde sig mere på banen til nogle opgavetyper, og der kunne det jo godt være at medarbejderen ville have lidt svært ved at komme ud over stepperne, hvor lederen sådan skal sige 'vi havde en aftale'

H: Ja. Men så er det jo heller ikke helt afstemt hvad det lige, hvad det er præcis man skal gøre, så bliver det jo svært for så skal man jo selv analysere og tolke, 'hvor er det lige at jeg skal sætte ind ift. den type udvikling'. Der skal det jo defineres meget præcist, hvis jeg skal melde mig mere på banen, ift. Om det er løsningen på de her projekter vi har her, og det ligger ud over det som jeg måske er uddannet til, og fagligt kan, men vi vil gerne have at vi går lidt i den her retning, for der er vi lidt svage, og det er måske bedst mig, der har tid til at prøve at fylde det hul ud. Jamen, så skal det jo være meget præcist defineret hvordan jeg skal gå i gang for at det lykkes, for ellers vil jeg jo nok være for usikker, ift. Hvornår jeg så skal byde mig til.

S: Ja. Det er jo det med et kompetenceudvikling kan jo være mange til

H: ja, det er bare så nemt at tage det med kurser for det er så dejligt konkret: men du har fuldstændig ret det kan også være udvikling ifm. Projekter, at man lærer nogle nye ting på den måde.

S: Så vil jeg gerne komme lidt ind på det man måske ikke lige kan se og tage og føle på i MUS. OM der er nogle faktorer eller elementer du tænker er på spil i sådan et MUS forløb, eller i selve samtalen kan det også være. Der påvirker bevidst eller ubevidst samtalsforløb, samtalsudfald. Den der f.eks. Ikke er ubevidst er at man har et arbejdsgiver-arbejdstager forhold, det kan gøre mange ting.

H: Ja

S: Men kan der være andre ting, der lige som er på spil i det her felt?

H: Jamen altså sådan noget som tillidsforhold imellem, det er måske nok arbejdsgiver-arbejdstager forholdet, men det er afgørende vigtigt, at der er tryghed i samtalen, at man stoler på hinanden, eller kan forvente, at det er på to-mandshånd tingene foregår. Det synes jeg er vigtigt.

S: Ja.

H: På en eller anden måde, at der er den rigtige forståelse for, at det er fortroligt.

S: Du snakkede også tidligere om det her med den holdning man går ind til MUS med. Kan det også have en betydning hvis man som medarbejder har en modstand.

H: Ja selvfølgelig.

S: ...eller man jubler?

H: Ja, det er klart, at det betyder noget.

S: Det gælder jo også for lederen, hvilke signaler han sender.

H: Ja, det er rigtigt.

S: Har du selv i dine egne samtaler, haft en måske ligefrem fysisk forskellige fornemmelse inden du skulle ind til en samtalerne? Enten "Det her glæder jeg mig til, fedt" eller "Jeg har lidt et sug i maven for min chef er jeg lidt utryghed eller han er lidt sur", eller "Ham er jeg måske lidt bange for, men..". Altså har du haft sådanne forskellige oplevelser af dig selv når du er gået ind til en MUS? Kan du huske om du har haft det?

H: Ja, det har jeg da helt klart haft. Lige nøjagtig de situationer som du nævner her, det er jo altid lidt med sommerfugle i maven, ihvertfald de første gange, indtil man har fundet ud af, at det her er som det skal være. Altså første gang man går ind til en leder og snakker om de her ting, der synes jeg da godt, at man kan have det lidt sommerfugle i maven, om hvordan det nu går det her..... "Er han god nok og snakke med om det", "Forstår han min vinkel på det", eller hun for den sags skyld, det kan også sagtens være en hun. Men jeg har så altid nok været farvet af den baggrund, at det skal være, der skal ske noget, der skal komme noget ud af det uanset, er vi nødt til at få sagt hvordan, hvordan tingene er, eller hvordan de ser ud fra min side, og få det drøftet. Så kan man så håbe, at man bliver forstået.

S: Så du tænker dig måske at de erfaringer du har gjort dig som tillidsmand, både den viden du er blevet givet og de erfaringer du har gjort dig, de ting du har været en del af dig, og

også påvirket dig kan man sige fysisk ift. når du går ind til samtalen? Du ved hvad du skal ind til, du ved hvad det her er.

H: Ja.

S: Du vil ikke kunne blive rystet?

H: Jo, jeg kan godt blive rystet, det kan vi jo alle sammen (griner).

S: Ja, det jeg mener er, at du ved hvad samtalen går ud på.

H: Ja.

S: Ligesom et billede af det, du har nogle erfaringer med det fra andre kontekster, ud over kun at have prøvet en MUS samtale og det tegner også hvem du er, når du går ind til en MUS.

H: Ja, det gør det jo nok. Jeg går ind med et formål og et mål. Så der er måske... jeg er måske et dårligt eksempel.

S: Nej, det er du nu ikke (griner)

H: Nå okay (griner). Jeg vil selvfølgelig have noget ud af det. Ikke bare for egen vindings skyld, men jeg mener jeg går ind i det her for at løse opgaven i den ånd som nu MUS er tænkt.

S: Så den her samtale du lige har været til. Hvad styrede den? Jeg kan forstå, at I har besvaret et spørgeskema på forhånd. Hvad var det mest styrende var det spørgeskemaet eller nogle emner?

H: For mit vedkommende er det svært at sætte tid nok af til sådan noget, fordi ting har det med at brede sig ud, så det blev en drøftelse af de der spind, hvor jeg var henne, hvor P mener vi skal være og, og så nok en erkendelse af at jeg er lidt for beskeden ift. min vurdering af hvad jeg kan. Og så blev det nok også en, sådan en, blev lidt konkret på nogle af punkterne, og så gik vi de punkter igennem en af gangen, eller noget, ikke lige dem alle sammen, men så tog vi nogle punkter ud og sagde 'her, hvad er vigtigt her?' 'hvad mener du med det'.

S: men det var nyt for dig på den måde.

H: Ja, det var det, det har jeg aldrig prøvet før, det har altid været sådan uforberedt, i et eller andet omfang, andet end jeg selv har haft en ide om, at der var et kursus her, eller jeg kunne godt tænke mig i at deltage.

S: Så det var en ny måde for dig

H: Ja, en helt ny måde, men jeg synes en god måde. Og det er jo vigtigt med dokumentation, og der er der et redskab nu til at dokumentere de ting, der blev talt om. Og det synes jeg er rigtig, rigtig godt. Så den model er jeg ihvertfald glad.

S: Nå men det vil Poul nok blive glad for, for jeg var med til at udvikle det i starten, da den erfaring jeg omtalte for lidt siden i xxx kommune, den igangsatte en hel indsats i hele organisationen, og brugte vi muskema.dk, og var med til at prøve og udvikle lidt på det, der var det ret nyt dengang. Så jeg kender det godt.

S: Vi har været lidt omkring det, men oplever du, at der kan være visse medarbejdere, ja eller ledere som er styrende for hvorfor synet på MUS er på en arbejdsplads? Altså hvordan MUS omtales? Hvis man f.eks. siger, rundt om frokostbordet, "At nu er det ved at være tid igen til MUS" og så kan der være sådan lidt en mumlen rundt omkring. Er der nogen, der går forrest i sådan en situation, eller er det mere bare en fælles holdning? Er det din erfaring, at holdningen om MUS godt kan være styret af nogle bestemte?

H: Ja, det kan det jo. Selvfølgelig kan den det.

S: Som får de andre med på den holdning.

H: Ja, men så er det jo vigtigt, at man overordnet ledelsesmæssigt viser, at det her, det er noget vi vil, og det er noget vi vil bruge konstruktivt. Det er jo den udvikling jeg var med i egentlig, og få det sat på landkortet, og vi fik det den anden vej. Det var noget man skulle tage alvorligt, altså mene noget med det, i stedet for, at det bare var noget, der skulle udføres.

S: Men var dine erfaringer så..., når du lyttede, for jeg kan fornemme, at du har haft et ekstra øre på sådan nogle ting. Var de folk der så havde noget imod MUS, var det så fordi

de havde prøvet at have en MUS, og det var godt og gav mening, eller var det en forudindtaget holdning? Altså hvad er din oplevelse?

H: Det tror jeg ikke, at jeg kan svare på, uden at jeg dikter (griner)

S: Det er også ok, det kunne være godt at du havde nogle episoder i dit hoved hvor du har tænkt 'jamen manden har jo ikke oplevet det'..

H: Jamen de situationer har vi da selvfølgelig oplevet, fordi som jeg siger, det var ikke bare sådan helt almindeligt da jeg startede, men efterhånden i den tid jeg var TR, der blev det mere og mere almindeligt, og vi lavede også nogle ting, som jeg siger i samarbejdsudvalget, og satte nogle retningslinjer for at få det til at køre. Det blev taget alvorligt, men det var jo så ledelsesmæssigt at man skal.... Jeg tror faktisk også der blev lavet nogle... Der blev faktisk lavet opfølgning på det så vidt jeg husker. Om MUS samtalerne de blev afholdt. Altså ledelsen, dem der fra ledelsen der var lidt bange for det, de blev simpelthen afkrævet en liste medarbejdere..

S: At de skulle ihvertfald have siddet der

H: Ja, siddet skulle ihvertfald have siddet der sammen med deres medarbejdere.

S: Men så kunne det jo egentlig også spinde endnu mere ben for MUS, hvis man skal kigge lidt anderledes på det.

H: Ja, så kunne det jo have virket modsat (griner)

S: Ja 'hellere ingen MUS end en dårlig MUS'. Og der sidder en leder der egentlig ikke gider.

H: Så er det jo måske ikke den rigtige måde at gøre det på, men målet helliger midlet, tænkte jeg, tror jeg.

S: Og hvad skal man vælge, ja sådan er det jo også nogle gange. Det var også mere det omkring at MUS kan være sådan en

H: en bremse?

S: Nej, men jeg tænker også kan være styrende. Jeg tænker at hvis jeg er en helt ny medarbejder, og sidder rundt om sådan et frokostbord

H: Ja.

S: Og man kun har en negativ snak om det, så vil jeg måske også selv gå ind til det med en negativ holdning, selv om jeg aldrig har prøvet det. Og så er spørgsmålet, om dem jeg lytter til, selv har prøvet det 10 gange og samtalerne har været dårlige, eller er det også fordi de bare har en holdning til det.

H: Jamen der var lidt den kultur i den her afdeling før vi blev lagt sammen og medarbejderstaben blev næsten fordoblet til 14. Der tror jeg ikke, at der har været en hel masse af den slags, det var jo sådan det var, det var ikke noget man brugte tid på, og det gjorde vi jo så heller ikke i to år, indtil vi fik ny chef. Og så er det lavet om. Og det er jo helt som det skal være.

S. Sagde den tidligere tillidsmand.....

H: Ja (griner). Ja, det er jo også med til at skabe, det er det jeg mener, når MUS det bliver afholdt så er det med til at skabe en bedre trivsel, og en større forståelse fordi det jo ens arbejde. Der bliver jo forventningsafstemt. Og du har en fortrolig samtale alene med lederen, men det er jo også en eller holdning så, og den der fælles retning der bliver sat, imellem to personer, altså den breder sig alligevel ud i samfundet, uanset om man kan lide det eller ej, så er det jo også det der er meningen, tænker jeg. Så jeg tror på, at et bedre....Det bedste er, at man får samtalen, om det så er under tvang, var jeg lige ved at sige, men det er jo så min egen holdning.

S: Hvis du så skal se på din næste MUS, altså opfølgningen er du jo ikke færdig med, men er der så nogle ønsker du har til dit næste MUS forløb? Skal det bare være som det lige har været, eller har du tænkt at det kunne da også være fedt lige at have det her med, eller gøre det sådan her, eller der kan godt bliver skruet lidt op for det og det? Er det noget du tænker på?

H: Altså jeg glæder mig til at se om den her synliggørelse af resultaterne, som der kommer nu med den her metode, det kan føre til den rigtige udvikling.

S: Ja frem mod den næste MUS I skal have

H: Ja.

S: Tænker du at der kunne have været nogen i forberedelsesfasen, der nu hvor du ser tilbage på det kunne have været godt at have haft fokus på?

H: Det har jeg ikke rigtig tænkt på.

S: Det er også helt ok. Det var hvis du allerede havde nogle ideer.

H: Nej det har jeg ikke, jeg har nok lidt for travlt til at tænke på det. I et eller andet omfang så tror det lige pt har været noget med at få det i gang og overstået. Så nu er den en ny udvikling, og så er det jo lidt spændende og se hvordan det går.

Bilag 3

Transskription af interview med lederen (L)

S: Interviewer

L: Lederen/informanten

S: så går vi lidt mere til erfaringerne med MUS kan man sige, ihvertfald hvad MUS er for dig, altså hvad består... altså MUS står jo for medarbejderudviklingssamtale, men hvad består MUS af for dig, og hvad er formålet med MUS?

L: Ja, altså formålet er for mig med MUS, det er at sikre en, en faglig og personlig udvikling øhh hos mine medarbejdere i den her afdeling. Så handler MUS for mig også om at vi får en gensidig forventningsafstemning imellem mig og medarbejderne, ift. Medarbejderens kompetencer og øhh interesser ift. Afdelingens samlede vision og målsætning osv. Øhh..... Så handler det om at få defineret nogle udviklingsmål for den enkelte medarbejder, men nogle udviklingsmål der også ses i relation til afd. Samlede udvikling. Øhmm så det spiller hele tiden op imod øhh,og.... Er også meget kompetencerelateret kan man sige. Jeg har de seneste gange, øh..., når jeg har haft MUS, det har jeg kombineret med en, en kompetenceafklaring. Nu har jeg i den har seneste udgave haft lidt mere fokus på kompetenceafklaring, fordi det har været en ny afd. Jeg har startet op i.

S: Er det så under samtalen, at du har den kompetenceafklaring?

L: det er faktisk som en del af samtalen, øhm, hvor at det, hvor jeg faktisk bruger et koncept, hvor medarbejderen giver sit bud på hvor stærk på vedkommende er indenfor nogle forud def. Kompetencer, og jeg giver mit bud på, hvor jeg mener at medarbejderen ligger henne på de kompetencer, og så har vi det som en snak, en del af MUSamtalenb som er med til at fastlægge, hvad er det for nogle efterudd.mæssige behov den enkelte har.

S: Ok

L: Og det bliver brugt til også at identificere om der er overlap på kompetence udvikling mellem medarbejdere, så vi bedre kan igangsætte et internt kompetenceudviklingsforløb, eller vi skal have folk eksternt på kursus. Det betyder det for mig. Det er rigtig meget at få styr på det. Så handler det jo også lidt om.... Kultur og trivsel osv. Ift. arbejdspladsen. Er det er medarbejder der trives, og er det noget jeg kan for at sikre, at det er et godt sted at være?

S: er det så nogle spørgsmål du stiller omkring det, omkring trivsel, det ved medarbejderne at du kommer ind omkring

L: Ja, det.... Øhh, det er der lavet en fælles intro omkring i afd.. Jeg har struktureret det på den måde, at vi har et løbende, øhh, udviklingsarbejde i afd. Vi er også en relativ ny afd. Som vi sådan set har arbejder med i en udvikling frem til *fremtidens prof. Bygherre*. Og så ligger der en hel masse elementer, strategier osv. I det. Og det kører vi som et, en løbende proces i vores MED-arbejde. Vi kører personalemøder med MED-status. Hvor vi så en del af har afd. Udviklingsarbejde på dagsordenen. Og så kører vi årligt, to årlige strategimøder. Et før vi skal i gang med budgetprocessen, og et efter vi kender det kommende års budgetproces. Så vi har, så kan få lagt en plan for hvordan vores udviklingsarbejde skal se ud for det kommende år. Det kobles med hvad skal man sige, en slags, øhh GRUS forløb, altså gruppeudviklingsforløb.

S: Ok den har i på den måde.

L: Og for ligesom at spille op imod gruppeudviklingsforløbet så er der så MUS-samtaler ift. Det og det er lidt mere en dynamisk proces, dvs. MUS-samtalerne følge op med nogle udviklingsmål, og nogle handleplaner som vi har aftalt, vi så løbende følger op på i løbet af året og ikke venter til.

S: Sådan kort forstået, så består det faktisk af tre dele, men spiller overordnet op i jeres langsigtede plan, i at blive den har form for bygherre, men MUS har en forberedelsesfase,

en samtalefase og en opfølgingsfase. Ok, den forberedelsesfase, er der også en forberedelsesfase som dig sammen med din leder. Altså...

L: Ja, det både og vil jeg sige. Øhh... Jeg har haft, eller jeg har nogle løbende dialoger med min nærmeste leder som er kommunaldirektøren, og jeg har afstemt, afd. Målsætninger og strategier.

S: Så det er afstemt med ham hvad for en kompetenceplan, du sådan lige som har behov for at have.

L: Ja, lige præcis. Så det er afstemt, og jeg har også haft en LUS samtale med min nærmeste leder.

S: Men den kører vel lidt mere på dit personlige lederskab.

L: Lige præcis.

S: Jeg tænker, det her kører jo lidt mere på, altså MUS forløbet er jo fremadrettet kan man sige, og man skal jo ikke give folk kompetencer til noget vi skulle kunne, men noget vi skal kunne, ik?

L: Men den indeholder en aftale om hvad er det for nogle strategiske områder, jeg skal fokus på, fremadrettet. Og det tager jeg jo med hjem i det udviklingsforløb som jeg har med afd. Og som en del af det gruppeudviklingsforløb, og som en del af vores MUS og kompetenceafklaringsproces.

S: Den her tankegang du så lige som MUS som du fortæller om hvad den skal indeholde og hvordan den skal spille sammen med andre ting, hvor har du den viden fra. Er den kommet stykvis, eller kan du sige, at det havde jeg faktisk om på et kursus.

L: Ja, men altså det er en kombination af praktisk erfaring og en kombination af at, det har jeg også fået på dels interne kurser i xxx kommune, men faktisk den diplomleder i offentlig ledelse jeg har haft. Hvor jeg der har både fået den, den... lidt mere teoretiske baggrund for tingene, og så er det erfaringen i praktisk anvendelse. Og jeg har jo været med fra man kørte det som et meget tungt, øhhh.. Papirbaseret måde at køre MUS-samtaler, til at jeg i dag kører det i en elektronisk kontekst som gør, at min forberedelse, og medarbejderens forberedelse, opsamling det kører meget mere effektivt og meget mindre ressourcekrævende end førhen. Der fyldte, fyldte for meget, og det vil sige værdien i det druknede faktisk i administration. Det er min erfaring gennem en 10-årige periode på det område.

S: Er du bekendt med at der findes her officielle dokumenter, og når jeg siger officielle dokumenter så mener jeg de her overenskomststifter som faktisk rammesætter MUS.

L: Ja det, det er jeg bekendt med, men det er jo ikke nogen som, man kan sige jeg som sådan bruger praksis, jeg henholder mig til jo, at de jo også er favnet i vores interne MED-aftale og i vores personalepolitik.

S: Så du anvender på sin vis nogle officielle dokumenter der er blevet oversat til 'Ålborsk'?

L: Ja, oversat til en Aalborg kontekst.

S: Så er det lige som dem du bruger, så du har egentlig det mellemlid, inden du bruger det, du bruger ikke de officielle kan man sige.

L: Nej, det gør jeg ikke.

S: Vi har været lidt omkring det kan man sige den her udvikling omkring MUS, altså hvordan har du... du har ihvertfald talt om den her udv. Generelt, men jeg tænker også... Den udvikling generelt kan man sige, som jeg hører dig tale om det, så er du også lige som fulgt med strømmen, du er kommet på nogle kurser, og du er... føler du lige som at du er blevet båret på på den udvikling, altså den udvikling er lige som du er hoppet på den vogn, og så har du også fået noget erfaring, eller tænker du, at du virkelig har skullet lægge nogle kræfter i det for faktisk at kunne bryde ud af det hvordan billedet er af MUS og hvad forventningerne er til MUS.

L: Ja, jeg har ihvertfald skulle lægge nogle kræfter i det, for at få den bragt fra den her opgave, ledelsesmæssige opgave som var favnet i de officielle, i MED-aftaler osv, at det var noget man skulle, til at bevæge mig over i til at jeg kunne omsætte det til noget der er værdiskabende for mig, for medarbejderen og for afdelingen. Det har været en rejse, fra hvor at det fra starten mere har været noget der har været svært at se værdien i til at bære

det over i det her. Og det er jeg kommet..., det er kommet ved at jeg aktivt selv har skullet gøre en indsats for det og det er ikke kommet ved at jeg har været på kursus i det kan man sige. Den er kommet ved at jeg har kunnet se, eller skulle finde en model for hvordan jeg kunne arbejde med en udvikling og en værdiskabelse og professionalisering af det med at være kommunal bygherre, og der har jeg så kunne bruge..., det her som en del af den proces.

S: Når du sådan kigger tilbage på det kan du så, hvis du kigger på din egen vej i det. Kan du så se dine egne fejl eller hvad skal man sige, altså op der hvor du tænker hold da op, at jeg gjorde det der, eller at jeg ikke gjorde det der.

L: Ja... ja

L: Jeg kan jo godt pege på historisk hvor, det ikke har givet den værdi som man havde ønsket, og der hvor det ikke har stået mål med den ressource man har brugt på det. Og hvis det bliver oplevelsen, så er det klart, at så vil MUS nok blive nedprioriteret, den har jeg ligesom arbejdet mig ud til at sige, jamen så har jeg haft nogle fejltagelser.... Det har givet den værdi, så jeg også kunne se værdien i at gøre det. Øhmm, men det er, det er ikke noget der er blevet serveret for mig, jeg har selv skulle arbejde med, med indholdet og spørgerammen i MUS for at det gav værdi. Og brugt mange ressourcer på også at få, få italesat det i afd. Og få, og... hvorfor gør man det her osv.

S: Tænker du i den sammenhæng, vi ved jo begge to, at der også derude på markedet - svaret i MUS koncepter, og du fortæller selv at du har været på udd. Og sådan. Tænker du, at der et eller andet der mangler derude, der et eller andet, øhh. Fordi det behøver netop ikke være den konkret metode, men mere det at få en til at kunne se ideen med det, at se værdien med det. At det faktisk mere er det der mangler, end 17 forskellige metoder.

L: Ja

S: Er der, tænker du at der et eller andet derude der mangler for ligesom at kunne...

L: Min oplevelse har ihvertfald været, at hvis du har en medarbejdergruppe på lad os sige 14-15 stykker eller mere. Så vil du ikke kunne putte alle dem i den samme ramme, hvis man kan sige det sådan. Der er man nødt til at have et koncept, en model, en samtaleform, der gør, at du kan tilpasse samtalen ud fra den enkelte medarbejder. Og der kan mange af de her koncepter meget blive sådan, styret af spørgsmålene.

S: Hvad tænker du der er vigtigt at kunne se, der adskiller, altså de faktorer der gør at folk er forskellige, at der er forskellige ting på spil. Har du nogle eksempler på i samtalen, at det er vigtigt at have øje for

L: Jamen det er helt klart, ja synes jo den bedste MUS samtale får jeg jo hvis hvad skal man sige kender, jo kender bedre medarbejderen, jo bedre MUS samtale får jeg ud af det, kan man sige. Fordi så kan jeg og medarbejderen tilrettelægge efter det, der giver bedst mening for os, frem for bare at følge en skabelon.

S: Har du nogle konkrete eksempler på hvordan du skal gribe to forskellige medarbejdere an, i det fysiske samtalerum, når de kommer ind af døren.

L: Ja

S: Hvad kunne det være, at du bevidst ihvertfald..

L: Ja, altså.... Hvor skal jeg starte henne. Jamen jeg kan jo godt fornemme på en medarbejder, om det er en, der har en vis nervøsitet ift. samtalen, som er bange for at udstille sig selv på nogle områder, eller om det er en der har en lidt mere åbne tilgang til det, som siger, at jeg har nogle udfordringer med de opgaver jeg skal have løst, det tænker jeg, at jeg kunne kompetenceudvikle mig til, eller det kræver, at vi får snakket om det her. Det vil jeg kunne ret hurtigt kunne finde ud af om det er en medarbejder, der er åben omkring det her, eller om det er en medarbejder, der lukker sig lidt mere omkring det. Og så må man tilrettelægge samtalen efter at få åbnet for den, det har jeg synes jeg efterhånden kan få sådan rimelig fornemmelse for.

S: Ok

L: I den sammenhæng kan der være forskel på om det er en medarbejder, der har en længere erfaring i organisationen, osv. Hvor at man egentlig er en del af kulturen, frem for de nyere medarbejdere, som måske ikke endnu har fundet sin rolle, eller sin placering ind i organisationen og den kultur der er.

S: Tænker du også, at der også kan være forskel på uddannelsesniveau?

L: Ja det...

S: Tænker du sådan generelt, for nu generaliserer jeg lidt, at alt efter uddannelsesniveau, har det også betydning, eller er det erfaringsdelen, der fylder?

L: Det er begge dele. Jeg har jo arbejdet med begge segmenter, hvor man kan sige, at dem jeg hovedsageligt beskæftiger mig med i dag, er nogle, der har en akademisk videregående uddannelse, og der er helt klart forskel på dem, eller hvis det er en driftsorganisation jeg har med at gøre, altså hvis det er tekniske servicemedarbejdere, så er det typisk noget andet samtalen drejer sig om.

S: Er det så din oplevelse, at det er ift. dig, de reagerer anderledes, eller er det ift., det de skal ind og tale om?

L: Øhhh

S: Jeg ved godt, at det er sådan lidt tænkt, men det er ift. at forstå, hvad er det egentlig, der kan være på spil i en MUS samtale.

L: Ja, altså... Jeg oplever dem der, som hvor det der kan være på spil, det er at nogen kan være bange for at jeg opfatter dem som ikke at være kompetente til at løse de opgaver de skal lave, og det er derfor vi skal finde, at vi skal have en udviklingsplan, for at få bygget nogle kompetencer på dem. Så er der nogle, så siger de jamen, øhh.... Jeg kunne godt tænke mig at blive endnu bedre til det her, jeg kunne også godt tænke mig at blive up to date til det her. Så det er forskellige tilgange til MUS, og det synes jeg at hvis man har en fælles forberedelse og man arbejder med det lidt mere i teams og i en afdelingsmæssig kontekst, så oplever jeg at medarbejderen får en bedre forståelse, at det er ikke fordi de ikke er gode nok til at løse opgaven, det er fordi vi skal blive bedre til at løse opgaven.

S: Så sådan en konkret erfaring, hvis jeg må opsummere, at hvis forberedelsesfasen, forventningsafstemning om hvad samtalen skal gå ud på, er på plads, så er der, så er det nemmere at holde aftale, så vil I bedre kunne mødes i øjenhøjde.

L: Jeg har haft mange samtaler gennem tiden, hvor den helt klare forventning har været hvad kan jeg få mere i løn, hvis jeg tager det her kursus. Og det er helt klart, øhh i min kontekst ihvertfald en misforståelse ift. min forventning til samtalen. Hvor det har været de, de forkerte incitamenter til at ville gøre det her.

S: Så du oplever faktisk, hvis man kunne sige det sådan, at MUS, nu siger jeg det lidt firkantet, lidt er en kamparena for arbejdsgiver og arbejdstager, hvor arbejdsgiver kan komme ind med nogle mål, og arbejdstager kan komme med nogle andre, også kan det blive lidt en kamparena, altså om hvem, der får...

L: Ja det kan det godt gå hen og blive... og nogle gange, så, så, så handler det egentlig mest om hvordan den enkelte medarbejder kommer med sådan lidt en forventning til hvordan kan jeg bedst tilegne mig nogle flere kompetencer som kan give, som jeg bruge til forhandlingsgrundlag til at få noget mere i løn. Det har jeg oplevet, at det er der rigtig mange, der har den tilgang til.

S: Ja

L: Hvor jeg bruger nogle ressourcer på at arbejde med det, at italesætte det, det er ikke sådan jeg opfatter det, det er at du skal kunne være i stand til at omsætte de kompetencer til at give værdi for dig og for afdelingen, først der har det en værdi, f.eks. i en lønforhandling eller i noget andet.

S: Så det er ikke diplommet

L: Nej det er ikke diplommet eller kursusbeviset der gør at man har det, men det er der stadigvæk, der ser det som om, det handler om at have flest mulige diplomer. Og det arbejder jeg rigtig med, det er jo det her, når man har den her udviklingssamtale og de her kompetenceudviklingsforløb osv., så handler det om, at man kan omsætte det til værdi øøhh...

S: Men kunne det så også fordi... det er jo faktisk også en kompetence, det er jo lidt det her med hvad man bruger man af definition, hvad er kvalifikationer og hvad er kompetencer. For det første hvad forstår vi ved kompetencer.

L: Ja

S: Fordi man kan jo også sige at nogle ser kompetencer lidt mere som kvalifikationer, altså de der konkrete, lidt mere praktiske ting man kan. Hvor en kompetence er jo også de mere personligt knyttede kvalifikationer som f.eks. at kunne omsætte. Altså Knud Illeris taler jo om, at kompetence er der hvor du kan tage en kvalifikation du har lært i en kontekst og omsætte det til en anden kontekst og der er jo først der hvor det bliver en kompetence ikke?

L: Ja og jeg arbejder jo lidt, lidt... flydende ift. de begreber, men jeg arbejder både med de personlige kvalifikationer og kompetencer og så også de faglige.... Og i MUS kontekst i MUS samtalen kommer jeg ind på begge dele, kan man sige, jeg.... der er en del.... af spørgerammen både at afdække de personlige kompetencer, trives du? Har du de personlige kompetencer der gør at du kan indgå i de her teamrelationer vi har.

S: Men kunne efteruddannelse så også være coaching for at lære, at blive bedre til at omsætte det man kan....

L: Det kunne det godt.

S: Så man ikke bliver en ø.

L: Vi har faktisk omsat nogle af dem til sådan nogle, sådan nogle fælles kompetenceforløb i samarbejde med UCN og universitetet. Og kører sådan nogle fælles, eh... KNOT working processer, ikke i not som i ikke arbejde, men i knot som i knude, for at binde det op. Så det er sådan set eksempler i hvordan man træner nogle af de her ting.

S: Ja

L: Og nogle af de kompetencer, men at man gør det i konkrete opgaver og projekter, så man ikke sidder på skolebænken og får, får det ind læringsmæssigt den vej, men man træner i det i sin konkrete arbejdsopgaver, og det betyder jo også at der er rum og plads til at man også kan fejle, og gøre noget forkert i det

S: Ja

L : Så længe vi sikrer os at vi lærer af de ting, sådan at de ting. Så der er mange, meget teori om den lærende organisation koblet op på den proces som jeg arbejder med.

S: Ok, så kan man sige, at det er det teoretiske fundament du arbejder med.

L: Ja det er det.

S: Jeg vil gerne vende tilbage til det her, du siger, du sagde det også selv, nu tolker jeg også lidt på det, du har også haft et mindre konstruktivt, positivt syn på MUS.

L: Ja

S: Er det dine erfaring eller oplevelse at der kan være medarbejdere eller ledere, der bliver styrende for den holdning eller diskurs om MUS i en organisation? Altså man har vel altid hørt den der, det er noget vi skal holde, ik?

L: Ja

S: Det er måske lidt den negative holdning, hvor andre siger "At det er en fed mulighed" Så har du nærmest de to fronter ik?

L: Jo.

S: Har du oplevet at den kan være styret af nogle enkeltpersoner, eller er det svært at komme ind i en organisation og tænke hvorfor er de egentlig imod MUS eller for MUS?

L: Jamen det, jo det har jeg bestemt oplevet, og helt klart, at der er nogen, der fra medarbejdersiden, der synes at det giver ikke mening at have MUS, det har vi prøvet og det dur ikke. Og egentlig signalere man, at man hellere vil komme mere uformelt og have nogle snakke, når man synes, der er noget at snakke om. Og det kan godt være lidt styrende for, for hvordan man oplever det. Men jeg synes ved, at man arbejder med det med i fællesskab og man italesætter hvorfor, og hvad det er, der kan være værdiskabende og hvorfor det er for vores organisation og afdeling og medarbejderen og ledelsesmæssige, så er min erfaring, så kan jeg godt vende den diskurs.

S: Hmm, så er det korrekt forstået, hvis du så tænker at du skal vende den, så er det ved et blik fremad og sige hvad fordelene er?

L: Ja, altså man kan sige, jeg har oplevet flere medarbejdere igennem tiden, som også, som er hvad skal man sige, mmmhh, dedikeret arbejdsheste, hvis man kan sige det sådan, men som signalere, at jeg har travlt og hvis bare jeg få lov at passe mit, så.., så.. går det og

jeg har ingen problemer med at løse de opgaver jeg har, og jeg har ikke brug for at snakke og sådan. Og hvis der er et kursus og sådan, så skal jeg nok komme og spørge om det.

S: Ja. Grunden til jeg spørger, det er, at du selv siger, og går jeg ud fra er også den argumentation du hører, "Altså vi kan ikke se ideen med MUS fordi vi har haft nogle, der ikke var særligt gode" ikke også?

L: Ja.

S: Det er altså nogle erfaringer de kommer med, som har skabt den holdning?

L: Ja.

S:...det er lidt jeg fisker er jo selvfølgelig, er man imod MUS på baggrund af andres oplevelser og holdning, eller det fordi man faktisk selv har noget med sig, oftest fordi man selv har haft en, eller flere knap så hensigtsmæssige samtaler. Og dermed er ens modstand baseret på helt konkrete egne oplevelser.

L: Ja, jeg har oplevet begge dele.

S: Ja.

L: For altså medarbejdere, der har haft en dårlig oplevelse, fordi de ikke har fået indfriet det ønske om et kursusforløb som de er kommet med ind til MUS, og tingene er blevet afvist fordi, det har vi ikke penge til. Og så har der ikke været en begrundelse eller en plan for hvordan man så kunne gøre det, og så har man oplevet nogle negative oplevelser på det og så sagt, at så giver det ikke mening.

S: Ja. Altså jeg kan huske da vi sad i xxx kommune i den første trivselsundersøgelse, der var der nemlig også et svar om hellere ingen MUS end en dårlig MUS. Og så spurgte vi ind til jamen hvad så er en dårlig MUS, og det der faktisk blev peget på det der var faktisk også opfølgningsfasen, når den var fraværende, når man ikke fik noget referat, eller, altså fordi det så var det lidt, altså MUS står for medarbejderudviklingssamtale SLUT.

L: SLUT

S: Og det faktisk også var det, der kunne give den dårlige oplevelse, at man synes at man havde lænet sig ind i det og givet noget og så stoppede det bare...

L: Ja, så stoppede det bare....

S: Ja

L: Det har jeg fuld forståelse for og fordi det er også det jeg som leder oplever, er det svære i det, det er sådan set at have den opfølgning efterfølgende og det kan nemt blive sådan noget, at opfølgningen bliver en del af næste års MUS samtale. Og det er ikke meningen, og det er heller ikke sådan jeg praktiserer det i dag, det er sådan set at det er lidt mere en løbende dynamisk proces, og som en del af referatet, der aftaler vi faktisk nogle opfølgninger på nogle konkrete aftaler, der nu bliver lavet og får sat tid på det.

S: Ja.

L: Og systemet hjælper os til og påminde os om nu har vi lovet hinanden at inden udgangen af første kvartal så skulle vi have fundet ud, så skulle vi have en opfølgning på det. Så på den måde får man lidt mere dynamik ind i det, og jeg tror også at medarbejderen oplever at så bliver der også handlet på, på tingene og ikke bare bliver, Sådan en opfølgning om et års tid, hvordan synes du selv det er gået?

S: Ja, jeg fik ikke gjort det..

L: ..fik ikke gjort det osv.

S: Jamen lige sådan her til at afrunde så kunne jeg godt tænke mig, nu hvor du siger, du selv egentlig, ihvertfald samtalerne lige i erindringen, du siger I har afholdt dem og man kan sige, at I er stadigvæk inde i opfølgningsfasen, men er der noget du allerede nu du tænker til de næste MUS at du vil gøre anderledes, altså hvordan tænker du om MUS fremadrettet, til næste gang du skal lave det.

L: Næste gang jeg skal lave MUS en så skal... forberedelsen være lidt anderledes og være justeret lidt, og det er både den fælles forberedelse og så den individuelle forberedelse og der er også noget i selve, og der er også noget i MUS opbygningsspørgsmålene, som måske lige skal justeres lidt. Og det er nogle erfaringer jeg har gjort fra den seneste MUS samtale og nogle erfaringer jeg har gjort mig med en relativ ny afdeling som jeg nu er blevet klogere på, kan man sige og vi er kommet videre med i det.....

S: Vil du selv være opsøgende på et nyt eller et supplerende fundament, eller tænker at du kan godt bygge op på det fundament du har, eller tænker du at der er noget her, jeg måske ikke kan, jeg ikke helt har redskaberne eller forståelsen for at kan gøre, eller..

L: Det mener jeg nu godt jeg kan bygge videre på det jeg har, og fordelene er også at det MUS forløb jeg har været igennem nu, det er den første MUS samtale jeg, kan man sige, har haft med den nye organisation. Og min erfaring er også at når man er inde i et forløb hvor man har haft flere MUS samtaler og man har haft de her mellemliggende opfølgninger, så begynder, at man får mere og mere værdi ud af selve MUS samtalen.

S: Super, er der nogle ting sådan her til sidst, nu hvor vi været omkring, som du tænker at der er noget du gerne vil tilføje eller er kommet til at tænke på?

L:..... Jah, altså nej egentlig ikke.

Feltnote om indhold i telefonsamtale med Bent Gringer

*Bent Gringer er ansat hos Kompetencesekretariatet, samtalen finder sted den 28/3-17
Jeg starter med at præsentere mig selv, at jeg er ved at skrive speciale om MUS og Bourdieu på LFP, og om Bent Gringer har kendskab til videnskabelige undersøgelser og artikler omkring MUS.*

I forlængelse af mit spørgsmål forklarer Bent Gringer følgende:

- Der findes mange artikler om MUS, men han har ikke umiddelbart kendskab til videnskabelige artikler om MUS.
- Gringer opfatter MUS som et enestående fænomen på offentlige danske arbejdspladser, fordi kravene til MUS er rammesat gennem overenskomstforhandlinger. Derfor kan man ikke umiddelbart inddrage/anvende eller sammenligne med udenlandske undersøgelser og litteratur om medarbejdersamtaler. Vilkårene er for forskellige.
- Gringer har umiddelbart ikke kendskab til nyere dansk forskning i MUS, men han ser gerne, at der forskes mere i MUS, det er der et behov for. MUS kræver jo f.eks. mange ressourcer. Ift. nyere forskning præciserer Gringer, at det er forskning fra de sidste 5-7 år.
- Gringer henviser mig til en række personer, der eventuelt kan pege mig i retning af videnskabeligt materiale omkring MUS og/eller kompetenceudvikling, og i retning af materialer, der beskæftiger sig med MUS/kompetenceudvikling og Bourdieu.

Bilag 5

Feltnote om indhold i telefonsamtale med Jann Scheuer

Jann Scheuer er ansat ved Københavns Universitet, samtalen finder sted den 4/4-17.

Jeg kontakter Jann Scheuer for at spørge om han har kendskab til videnskabeligt materiale om MUS. Det han har ikke, hverken om MUS generelt i Danmark eller MUS i den offentlige sektor, han giver udtryk for, at han kun har kendskab til videnskabeligt materiale om samtaleformer med relation til MUS. Scheuer bekræfter hermed min egen erfaring med, at der ikke findes nyere videnskabeligt materiale om MUS. På samme vis bekræfter han min og Bent Gringers antagelse om, at MUS i den offentlige sektor er et unikt dansk fænomen.

Bilag 6

Search Protocol

1. Define your research subject and describe the specific focus of the performed search:

MUS, som et forløb, på det offentlige danske arbejdsmarked, primært efter 2008.

2. List the aspects that your subject contains and the search terms for each of the aspects:

Aspect 1: MUS
I Danmark: MUS Medarbejderudviklingssamtale Kompetenceudvikling Offentlig sektor Offentlig arbejdsplads Videnskabelig undersøgelse/forskning/peer reviewed 2008-2017 Internationalt: Peer reviewed Performance appraisal interview

3. Selection of relevant sources:

Source (databases, search engines, sources hand searched, persons/organizations contacted...)	Provider (which provider you accessed the source through)	Reason for selection of source (subject coverage, accessibility, key source...)
VBN	AAU	Fremsøgning af forskning foretaget regi af et dansk universitet.
Den danske forskningsdatabase	Danmarks Elektroniske Fag- og Forskningsbibliotek og DTU Bibliotek	For at fremsøge danske skriftlige materialer om emnet
Bibliotek.dk	Dansk BiblioteksCenter	For at fremsøge danske skriftlige materialer om emnet.
Primo	AAU	Fremsøgning af umiddelbart tilgængelige fysiske materialer om emnet.
Google.dk	Google	Alment materiale om emnet
Scholar.google.dk	Google	Alment/professionelt/videnskabeligt materiale om emnet

Bent Gringer	Chefkonsulent hos Kompetencesekretariatet, som er de statslige overenskomstparters fælles sekretariat for kompetenceudvikling.	Viden om emnet, gerne forskningsrelateret
Jan Scheuer	Lektor ved Københavns Universitet med speciale i bl.a. sprog og samtaler.	Viden om emnet, gerne forskningsrelateret
Pia Bramming	Lektor Århus Universitet	Viden om emnet, gerne forskningsrelateret
Faglige organisationer/arbejdsgiver organisationer	DJØF, FTF, Lederne, Dansk Industri og KL	Repræsenterer arbejdsgiver og arbejdstager og er organisationer, der ifølge deres hjemmesider arbejder med MUS.

4. Define your inclusion and exclusion criteria (both formal characteristics (e.g. study design, language, year) and content-related considerations)

Inclusion criteria	Udgivelsessprog: dansk og engelsk, udgivelsesår: 2008-2017, MUS, medarbejderudviklingssamtale, offentlig sektor, offentlig organisation, kompetenceudvikling, videnskabelig undersøgelse/forskning/peer reviewed (1995-2008)
Exclusion criteria	Privat sektor, privat arbejdsplads, medarbejdersamtale (1980-2008)

5. The performed searches

Source	Search query (paste your exact query from the searched source to includes field codes in the search query)	Limitations (year, publication type, peer reviewed,...)
VBN	Medarbejderudviklingssamtale* Kompetenceudvikling*	2008-17 Peer reviewed
Den danske forskningsdatabase	MUS MUS Medarbejderudviklingssamtale Kompetenceudvikling Kompetenceudvikling Performance appraisal interview	2008-17, Ph.d., dansk 2008-17, tidsskrift - artikel, dansk 2008-17 2008-17, Ph.d + kandidat, dansk 2008-17, dansk, tidsskrift-artikel
Bibliotek.dk	MUS Medarbejderudviklingssamtale* Performance appraisal interview	2008-17, dansk, faglitt., nonfiktion

Primo	MUS Medarbejderudviklingssamtale*	2008-17, peer reviewed 2008-17
Google.dk	MUS Medarbejderudviklingssamtale	
Scholar.google.dk	MUS Medarbejderudviklingssamtale	

6. Search results

Source	Number of results and number of relevant results in parentheses	Date of performed search
VBN	44 (0), 62 (0)	6/5-17
Den danske forskningsdatabase	2 (0), 29 (2), 6 (3), 23 (1), 36 (0), 13 (2)	6/5-17
Bibliotek.dk	59 (6), 52 (15), 20 (0)	6/5-17
Primo	8 (0), 13 (0)	6/5-17
Google	5460 (ca. 15)	6/5-17
Scholar.google.dk	183 (17)	6/5-17

7. Comments on the performed searches (not required)

Søgninger i databaser og kontakt til relevante personer er foretaget løbende i specialeprocessen, mens søgninger refereret til i dette dokument er foretaget den 6/5-17.

8. Date of finalization of search protocol, persons involved and their organizational affiliation

Udført af Sidsel Brinch Christensen, cand. mag. stud. AAU, 6/5-17.

Search Protocol

1. Define your research subject and describe the specific focus of the performed search:

Bourdieu i sammenhæng med kompetenceudvikling, MUS og organisationer/arbejdspladser/virksomheder.

2. List the aspects that your subject contains and the search terms for each of the aspects:

Aspect 1: Bourdieu
I Danmark: Organisation Arbejdsplads Virksomhed Offentlig sektor Offentlig arbejdsplads Undersøgelser/analyser Videnskabelig

3. Selection of relevant sources:

Source (databases, search engines, sources hand searched, persons/organizations contacted...)	Provider (which provider you accessed the source through)	Reason for selection of source (subject coverage, accessibility, key source...)
VDN	AAU	Fremsøgning af forskning foretaget regi af et dansk universitet.
Den danske forskningsdatabase	Danmarks Elektroniske Fag- og Forskningsbibliotek og DTU Bibliotek	For at fremsøge danske skriftlige materialer om emnet
Bibliotek.dk	Dansk BiblioteksCenter	For at fremsøge danske skriftlige materialer om emnet.
Primo	AAU	Fremsøgning af umiddelbart tilgængelige fysiske materialer om emnet.
Google.dk	Google	Alment materiale med anvendelse af Bourdieu
Scholar.google.dk	Google	Professionel/videnskabelig/almen anvendelse af Bourdieu

4. Define your inclusion and exclusion criteria (both formal characteristics (e.g. study design, language, year) and content-related considerations)

Inclusion criteria	Udgivelsessprog: dansk og engelsk, udgivelsesår: 1990-2017 offentlig sektor, offentlig organisation, kompetenceudvikling, videnskabelig, organisation, arbejdsplads, virksomhed
Exclusion criteria	

5. The performed searches

Source	Search query (paste your exact query from the searched source to includes field codes in the search query)	Limitations (year, publication type, peer reviewed,...)
VDN	Bourdieu + arbejdsplads* + organisation*	
Den danske forskningsdatabase	Bourdieu organisation Bourdieu arbejdsplads Bourdieu kompetenceudvikling Bourdieu MUS Bourdieu organization	Dansk Dansk Dansk Dansk Engelsk, dansk
Bibliotek.dk	Bourdieu	Dansk, Pierre Bourdieu
Primo	Bourdieu Bourdieu Bourdieu medarbejderudviklingssamtale Bourdieu kompetenceudvikling* Bourdieu arbejdsplads* Bourdieu organisation*	Dansk, specialer og afgangprojekter Dansk Dansk Dansk Dansk
Google.dk	Bourdieu medarbejderudviklingssamtale Bourdieu kompetenceudvikling Bourdieu arbejdsplads	Dansk
Scholar.google.dk	Bourdieu medarbejderudviklingssamtale Bourdieu kompetenceudvikling	Dansk

6. Search results

Source	Number of results and number of relevant results in parentheses	Date of performed search
VDN	100 (0)	6/5-17
Den danske forskningsdatabase	32(0), 1 (0), 1 (0), 1 (0), 41 (0)	6/5-17
Bibliotek.dk	312 (20)	6/5-17
Primo	59 (0), 211 (11), 1 (0), 6 (0), 5 (0), 33 (0)	6/5-17
Google.dk	253 (1), 11.500 (ca. 5), 10.500 (ca. 5)	6/5-17
Scholar.google.dk	32 (0), 381 (2),	6/5-17

7. Comments on the performed searches (not required)

Søgninger i databaser og kontakt til relevante personer er foretaget løbende i specialeprocessen, mens søgninger refereret til i dette dokument er foretaget den 6/5-17.

8. Date of finalization of search protocol, persons involved and their organizational affiliation

Udført af Sidsel Brinch Christensen, cand. mag. stud. AAU, 6/5-17.

Bilag 7

Beskrivelse af procedure for fremsøgning af viden om MUS

I kraft af mit kendskab til MUS fra mit tidligere faglige virke som konsulent, har jeg en del viden om hvilke organisationer, der beskæftiger sig med MUS og hvor der findes generelt materiale omkring MUS. Jeg gør ligeledes brug af mit professionelle netværk i min undersøgelse af hvad, der findes af materiale omkring MUS. I mine søgninger har jeg hele tiden haft fokus på, at finde materiale, der er videnskabeligt anerkendt og som hovedsageligt er produceret efter 2008, et årstal jeg i afsnit 1.12 definerer som en afgørende skillelinje for hvornår materialet er af primær eller sekundær interesse.

Som det første i specialeprocessen tager jeg kontakt til en række organisationer, der repræsenterer arbejdsgiver og arbejdstager, for at høre om har kendskab til undersøgelser om MUS og forskning i MUS. Disse er: DJØF, FTF, Lederne, KL og Arbejdsmiljøsekretariatet. Jeg søger efter materialer hos diverse brancheråd, på nettet generelt lige som jeg efterspørger viden om MUS i mit netværk på LinkedIn. Da jeg bliver tildelt min vejleder beder jeg ham om hjælp til at finde materialer om MUS, lige som jeg søger i diverse søgemaskiner, se bilag 6.

I løbet af specialeprocessen kontakter jeg telefonisk og via mail en række personer af de personer, hvis navne dukker op i materialer omkring MUS. Mit formål med denne kontakt er at undersøge, om de har kendskab til videnskabeligt materiale omkring MUS, eller materialer hvori der arbejdes med MUS og Bourdieu i en sammenhæng. Ingen af dem jeg kontakter har kendskab til sådanne materialer. Jeg henviser i specialet til Bent Gringer og Jann Scheuer som to af dem, jeg har kontaktet.

Mht. fremsøgning af litteratur om Bourdieu, søger jeg på søgemaskiner og følger vejledning fra min vejleder. Jeg søger tilmed efter generelt materiale, hvori der arbejdes med Bourdieu i sammenhæng med organisationer eller MUS. I specialet henvises der i afsnit 1.111 til det materiale, jeg kan fremsøge hvori der er sådan en sammenhæng. I bilag 11 beskrives den primær litteratur af og om Bourdieu som anvendes.

Eksempler på relevant fremsøgt materiale ved søgning i søgemaskiner

I bilag 6 beskrives søgekriterier mm.

Bøger: søgning på Bibliotek.dk tilvejebringer en del bøger og artikler om og af Bourdieu, hvoraf jeg udvælger følgende til anvendelse i specialet: Refleksiv sociologi – mål og midler, Den praktiske sans, Pierre Bourdieu - En introduktion, Pierre Bourdieu i Klassisk og moderne samfundsteori.

Andet materiale: Google: *Virksomhedens sociale kapital – Hvidbog* af Olesen, Toft, Hasle og Søndergård Christensen. Ph.d.-afhandling *En feltanalyse af kompetenceudvikling og jobpositioner på arbejdsmarkedet – med særlig blik på tre korte skolebaserede erhvervsuddannelser* af Anja Viegh Jørgensen.

Temahæfte 5 *Når kompetenceudvikling af kortuddannede handler om mere end motivation* af Lassen og Klindt udgivet af Nationalt Center for Kompetenceudvikling (AU).

LFP-speciale *Medarbejderudviklingssamtalen – et strategisk ledelsesværktøj. Om medarbejderudviklingssamtalens betingelser og betydning i et strategisk perspektiv* af Mette Godsk Nielsen.

Ved søgninger på Goggle og Scholar omkring MUS, medarbejderudviklingssamtale og Bourdieu bliver jeg opmærksom på personer jeg kan kontakte omkring MUS, her i blandt Bent Gringer og Jann Scheuer.

Søgningerne på Google og Scholar tilvejebringer umiddelbart de samme anvendelige materialer.

Bilag 8

Interviewguides

Første udkast til interviewguide – udgangspunkt for de efterfølgende (anvendte) interviewguides for interviews med henholdsvis lederen og de to medarbejdere.

Tema	Forskningsspørgsmål	Interviewsp.	Formål
Interviewpersonen (IP)	Hvad er IPs baggrund og nuværende arbejdsmæssige status?	(2 min.) Hvad er dit navn? Hvad er din stilling, eller funktion? Hvor lang tid har du været i denne stilling? Hvor har du arbejdet tidligere? Hvad er din uddannelse? Hvor gammel er du? (Habitus)	Hvem er I, hvad er hans nuværende stilling og baggrund.
Erfaringer med MUS - fakta	Hvilke faktabetonede erfaringer har IP med MUS?	(3 min) Hvornår har du sidst været til MUSamtale? Har du nogensinde sagt nej tak til en MUSamtale? Hvis ja, hvorfor sagde du så nej til samtalen. Hvor mange Musamtaler har du ca. været til i dit arbejdsliv? Har du været leder og afholdt MUSamtaler? (Habitus)	Billede af Is historik ifm. MUS.
Forståelse eller opfattelse af hvad MUS er	Hvordan opfatter IP MUS som et koncept, og hvilke konkret mener IP, at MUS består af?	(5 min) Dette spørgsmål drejer sig ikke om dine konkrete erfaringer med MUS, men om hvordan du opfatter MUS som et koncept, en metode eller et tiltag?: Hvad er MUS for dig - hvad består MUS overordnet af og hvad mener du formålet med MUS er? (praksis) <i>Hvor har du din viden om MUS fra? Er du bekendt med, at der findes officielle dokumenter omkring</i>	Billede af det billede I har af MUS. Finde ud af hvad dette billede er baseret på - erfaringer, hvad andre siger, hvad han har læst, hvad han godt kunne tænke sig det er mm.

		<i>MUS ifm. overenskomsttalerne? Hvis ja, hvordan anvender du så disse dokumenter?</i>	
Erfaringer med MUS - oplevelser	Hvilke oplevelsesbaserede erfaringer har IP med MUS?	(15 min.) Hvordan har du oplevet udviklingen omkring MUS? (felt) • <i>Udviklingen generelt ift. MUS som koncept.</i> Hvilke erfaringer har du med MUS? Synes du MUS er et anvendeligt tiltag, et tiltag, der skaber værdi for dig og din arbejdsgiver? Hvad fordelene ved MUS? (illusio) Hvad kan være evt. ulemper ved MUS, eller ting, der er vanskelige omkring MUS? Har du oplevet, at du, din leder eller organisationen har gjort eller sagt noget, taget noget for givet uden at stille spørgsmålstejn ved det? Er der noget du 'bare' gøre uden, at du kan forklare hvorfor du gør det?(doxa)	Is egne oplevelser med MUS - erfaringer. Hvad slår I ned på som oplevede milepæle og udviklingselementer Hvad lægger I vægt på at fortælle - gode/dårlige oplevelser Tror I på konceptet og dets formål? Billede af Is oplevelse af om der er ting i MUS der gøres uden at forholde sig til hvorfor man gør det.
MUS i praksis	Hvordan udfører IP MUS i praksis? (Nutid)	(15 min.) Ift. de næste spørgsmål vil jeg gerne have, at du svarer med udgangspunkt i det MUS forløb du er i nu. Hvilke elementer består en MUS forløbet af? Hvad lægger du selv vægt på i dit MUS	Billede af hvordan IP udfører MUS, hvad han lægger vægt på, og hvilke

		forløb/hvad har du fokus på? Hvordan har du forberedt dig til samtalen? Har en del af forberedelsen være i teamet? (habitus) Hvilke faktorer, eller elementer er du bevidst om er på spil, når det drejer sig om MUS? (kapital og habitus) Hvad styrede samtalen (spørgeskema, emner, løs snak)? (habitus) Hvad skete der umiddelbart efter samtalen? Hvad kommer der til at ske frem til næste MUS? Hvad tænker du om den måde det MUS forløb du er i nu har forløbet indtil nu, og ift. Den resterende del af forløbet frem til næste MUS? Oplever du, at visse medarbejdere eller ledere er styrende for hvordan synet på MUS er på din arbejdsplads? (Symbolsk magt)	konkrete oplevelser han har fra MUS. Billede af om hans opfattelse bevidst eller ubevidst er styret af andres holdninger, og om synet på MUS på den givne arbejdsplads umiddelbart er styret af bestemte personer.
<i>Kapital</i>		Symbolsk: Hvad er umiddelbart anerkendte værdier på denne arbejdsplads? Hvad er umiddelbart værdifuldt at gøre (handlinger - adfærd)? Hvad har betydning for ens status? Hvad har betydning for hvor man er placeret i 'flokken'? Er det uddannelse, typer af opgaver man løser, graden af fleksibilitet, sociale egenskaber osv.? Social: Bevidsthed om hvad der kan ligge til grund for din og lederens adfærd i MUS forløbet, f.eks. Udd.forskel?	Ikke direkte spørgsmål, men spørg ind til eller lyt efter...

		Hvem føler du er den styrende part til en samtale og i forløbet? Kan der være forskel på det?	
<i>Felt</i>		Er der forskellige 'fronter' ifm. MUS? (leder - medarbejder - organisationer - lovkrav) Er der noget, der kæmpes for eller om? Det kan være retten til at bestemme hvad man skal tale om til en MUS, hvad formålet er med en MUS, hvad forløbet skal bestå af? Er der en enighed om, at det er ok, ikke at være enige omkring alt i MUS? F.eks. At leder og medarbejdere ikke er helt enige om hvad der skal komme ud af MUS?	Ikke direkte spørgsmål, men spørg ind til eller lyt efter...
<i>Habitus</i>		Er han opmærksom på lederens og sin egen fysiske adfærd under samtalen? Er han bevidst om, at en medarbejders tidligere adfærd påvirker hans syn på medarbejderen til samtalen? Er bevidst om sin egen adfærd til samtalen og hvorfor han reagerer som han gør undervejs når medarbejderen siger eller gør noget - eller er det først bagefter, eller slet ikke? Påvirker medarbejderens opførsel ifm. MUS samtalen (også forberedelsen og opfølgningen) - positiv/negativ opførsel. F.eks. Afvisende eller deltagende kropssprog. Spiller medarbejderens umiddelbare "forandringsparathed" ind - oplevet evne til at	Ikke direkte spørgsmål, men spørg ind til eller lyt efter....

		kunne og ville ændre på adfærd. Tager han højde for, at medarbejderne evt. Har italesat, at de har haft dårlige eller gode erfaringer med MUS? Doxa Hvad er det han ikke siger?	
Afrunding		Er der nogle ting du gerne vil uddybe eller tilføje, eller nogle svar du ikke ønsker jeg tager med i mit videre arbejde med interviewet?	

Interviewguide til interview med leder.

Afsat tid til interview: 1 time.

Indledning på interview bilag 9.

I: informanten/lederen

Interviewspørgsmål	Formål med spørgsmål
(2 min.) Hvad er dit navn? Hvad er din stilling? Hvor lang tid har du været i denne stilling? Hvor har du arbejdet tidligere? Hvad er din uddannelse? Hvor gammel er du? <i>(Habitus)</i>	Hvem er min I, hvad er hans nuværende stilling og baggrund.
(3 min) Hvornår har du sidst afholdt MUS? Hvor mange samtaler afholdt du? Sagde alle dine medarbejdere ja tak til en MUS? Har du afholdt MUS som leder før? Hvor mange gange ca.? Har du haft MUS da du var medarbejder? Hvor mange gange ca.? <i>(Habitus)</i>	Billede af Is historik ifm. MUS.
(5 min) Dette spørgsmål drejer sig ikke om dine konkrete erfaringer med MUS, men om hvordan du opfatter MUS som koncept: Hvad er MUS for dig - hvad består MUS overordnet af og hvad er formålet med MUS? <i>Hvor har du din viden om MUS fra?</i>	Billede af I's oplevelse af MUS som en metode.

Er du bekendt med, at der findes officielle dokumenter omkring MUS ifm. overenskomsttalerne? Hvis ja, hvordan anvender du så disse dokumenter?	
(15 min.) Hvordan har du oplevet udviklingen omkring MUS? (<i>Felt</i>) • Udviklingen generelt ift. MUS som koncept. • Hans egen udvikling af hans metoder og udførelse Hvad fordelene ved MUS? (<i>Illusio</i>) Hvad kan være evt. ulemper ved MUS, eller ting, der er vanskelige omkring MUS? Har du oplevet, at du, dine medarbejdere og organisationen har gjort eller sagt noget, taget noget for givet uden at stille spørgsmålstegn ved det? Er der noget du 'bare' gøre uden, at du kan forklare hvorfor du gør det? (<i>Doxa</i>)	I's egne oplevelser med MUS - erfaringer. Hvad slår I ned på som vigtige milepæle og udviklingselementer Tror I på konceptet og dets formål? Billede af I's oplevelse af om der er ting i MUS der gøres uden at forholde sig til hvorfor man gør det.
(15 min.) Ift. de næste spørgsmål så vil jeg gerne have, at du svarer med udgangspunkt i de seneste MUS du har gennemført. Hvilke elementer består en MUS af når du udfører den? Hvorfor har du fokus på disse elementer? (<i>Habitus, kapital, doxa, felt</i>) Hvordan forbereder du dig og hvordan forbereder du dine medarbejdere? (<i>Habitus</i>) Hvilke faktorer, eller elementer er du bevidst om er på spil, når det drejer sig om MUS? (<i>Kapital og habitus</i>) Hvordan forbereder du dig til den enkelte samtale? Hvad styrer samtalen? (<i>Habitus</i>) Hvad sker der umiddelbart efter samtalen? Hvad kommer der til at ske frem til næste MUS? Oplever du, at visse medarbejdere eller ledere er styrende for hvordan synet på MUS er på din arbejdsplads? (<i>Symbolsk magt</i>)	Billede af hvordan I udfører MUS, hvad han lægger vægt på, og hvilke konkrete oplevelser han har fra MUS.
Har du nogle gjort dig nogle tanker om hvordan du vil udføre MUS i fremtiden? Altså er der noget du tænker du vil ændre på eller tilføje fremover ift. Det forløb du er i gang med nu? Hvis ja, hvorfor og hvad?	Fremtid
Er der nogle ting du gerne vil uddybe eller tilføje, eller nogle svar du ikke ønsker jeg tager med i mit videre arbejde med interviewet?	

Interviewguide til interviews med de to medarbejdere.

Tid afsat til interview: 1 time pr. interview.

I: informanten/medarbejderen

Interviewspørgsmål	Formål med spørgsmål
--------------------	----------------------

(2 min.) Hvad er dit navn? Hvad er din stilling, eller funktion? Hvor lang tid har du været i denne stilling? Hvor har du arbejdet tidligere? Hvad er din uddannelse? Hvor gammel er du? <i>(Habitus)</i>	Hvem er min I, hvad er hans nuværende stilling og baggrund.
(3 min) Hvornår har du sidst været til MUS-samtale? Har du nogensinde sagt nej tak til en MUS-samtale? Hvis ja, hvorfor sagde du så nej til samtalen. Hvor mange MUS-samtaler har du ca. været til i dit arbejdsliv? Har du været leder og afholdt MUS-samtaler? <i>(Habitus)</i>	Billede af I's historik ifm. MUS.
(5 min) Dette spørgsmål drejer sig ikke om dine konkrete erfaringer med MUS, men om hvordan du opfatter MUS som et koncept, en metode eller et tiltag?: Hvad er MUS for dig - hvad består MUS overordnet af og hvad mener du formålet med MUS er? <i>Hvor har du din viden om MUS fra? Er du bekendt med, at der findes officielle dokumenter omkring MUS ifm. overenskomstforholdene? Hvis ja, hvordan anvender du så disse dokumenter?</i>	Billede af det billede I har af MUS. Finde ud af hvad dette billede er baseret på - erfaringer, hvad andre siger, hvad han har læst, hvad han godt kunne tænke sig det er mm.
(15 min.) Hvordan har du oplevet udviklingen omkring MUS? <i>(Felt)</i> • <i>Udviklingen generelt ift. MUS som koncept.</i> Hvilke erfaringer har du med MUS? Synes du MUS er et anvendeligt tiltag, et tiltag, der skaber værdi for dig og din arbejdsgiver? Hvad fordelene ved MUS? <i>(Illusio)</i> Hvad kan være evt. ulemper ved MUS, eller ting, der er vanskelige omkring MUS? Har du oplevet, at du, din leder eller organisationen har gjort eller sagt noget, taget noget for givet uden at stille spørgsmålstejn ved det? Er der noget du 'bare' gøre uden, at du kan forklare hvorfor du gør det? <i>(Doxa)</i>	I's egne oplevelser med MUS - erfaringer. Hvad slår IP ned på som oplevede milepæle og udviklingselementer Hvad lægger IP vægt på at fortælle - gode/dårlige oplevelser Tror IP på konceptet og dets formål? Billede af I's oplevelse af om der er ting i MUS der gøres uden at forholde sig til hvorfor man gør det.
(15 min.) Ift. de næste spørgsmål vil jeg gerne have, at du svarer med udgangspunkt i det MUS forløb du er i nu. Hvilke elementer består et MUS forløbet af? Hvad lægger du selv vægt på i dit MUS forløb/hvad har du fokus på?	Billede af hvordan I udfører MUS, hvad han lægger vægt på, og hvilke konkrete oplevelser han har fra MUS.

Har du forberedt dig til samtalen? Hvis ja, hvordan? Plejer du at gøre sådan? (<i>Habitus</i>) Hvilke faktorer, eller elementer er du bevidst om er på spil, når det drejer sig om MUS? (<i>Kapital og habitus</i>) Hvad styrede samtalen: spørgeskema, emner, løs snak? (<i>Habitus</i>) Hvad skete der umiddelbart efter samtalen? Hvad kommer der til at ske frem til næste MUS? Hvad tænker du om den måde det MUS forløb du er i nu har forløbet indtil nu, og ift. Den resterende del af forløbet frem til næste MUS? Oplever du, at visse medarbejdere eller ledere er styrende for hvordan synet på MUS er på din arbejdsplads? (<i>Symbolisk magt</i>)	Billede af om hans opfattelse bevidst eller ubevidst er styret af andres holdninger, og om synet på MUS på den givne arbejdsplads umiddelbart er styret af bestemte personer.
Har du nogle ønsker til hvordan dit næste MUS skal se ud? Altså er der noget du tænker du vil ændre på eller tilføje fremover ift. det forløb du er i gang med nu? Hvis ja, hvorfor og hvad?	Fremtid
Er der nogle ting du gerne vil uddybe eller tilføje, eller nogle svar du ikke ønsker jeg tager med i mit videre arbejde med interviewet?	

Bilag 9

Informationer til informanter før og efter interviews

Da jeg opsøger lederen for at undersøge muligheden for at undersøge MUS i hans afdeling forklarer jeg, at jeg endnu ikke er afklaret med hvad specialets fokus bliver ud over, at emnet er MUS. Lige som jeg rammesætter, at jeg tilstræber, at specialet ikke er fortroligt. På baggrund af dette undersøger lederen om der er medarbejdere, der vil lade sig interviewe og to medarbejdere melder sig ud over lederen.

Informanterne får tilsendt spørgsmål inden interviews. Inden jeg går i gang med interviewet skitsere jeg følgende:

- Hvorledes informantens anonymitet sikres i henvisninger til informant og dennes arbejdssted.
- Mine tanker bag specialet.
- Specialets fokus på hvordan udvalgte teoretiske begreber kan bidrage med perspektiver på MUS. (Begrebernes benævnelser nævnes ikke, kun teoretikeren).
- At fokus i interviewet er på informantens erfaringer med og oplevelse af MUS igennem hele dennes arbejdsliv.
- At informanten undervejs skal stille spørgsmål ved behov for dette og at vedkommende kan bede om, at optagelsen stoppes.

Efter interviewet spørger jeg om der er dele af interviewet som informanten ønsker, at jeg ikke anvender i specialet og ikke citerer.

Bilag 10

Feltnoter om dialog med informanter efter interviews

Feltnoterne er noteret ned efter interviews, og noterne beskriver hvad der tales om efter interviews når optageren er slukket.

Efter interview med lederen

Lederen spørger hvad de begreber jeg arbejder med drejer sig om. Jeg forklarer kort om habitus og kapital og giver eksempler med relation til MUS, med udgangspunkt i den kontekstualisering jeg har udført ift. begreberne. Det drejer sig blandt andet om hvordan habitus kan træde frem når en medarbejder skal ind til en MUS. Så kan medarbejderen virke nervøs, snakke meget og hurtigt, virker afvisende, lægge sine arme over kors, svare med meget korte sætninger osv. Dette mønster genkender lederen. Jeg forklarer ligeledes, at det er medarbejderens erfaringer med MUS og lignende situationer, der styrer hvordan han/hun reagerer når vedkommende træder ind til en MUS. I det givne tilfælde har lederen f.eks. ikke haft en MUS med medarbejderne tidligere, så de har kun erfaringer med andre ledere ift. MUS. Medarbejderne har kun kendt lederen i relativt kort tid, og derfor er deres reaktionsmønster styret af tidligere erfaringer med andre ledere. Det betyder, at lederen kan opleve, at han skal have en samtale med en medarbejder som han måske synes han har et godt og tillidsfuldt forhold til, og så reagerer medarbejderen måske med at være meget afvisende eller nervøs. Dette kan lederen ikke forstå, fordi medarbejderen aldrig har opført sig sådan overfor ham før. Jeg forklarer, at medarbejderen i sådan en situation er 'styret' af sin habitus, at medarbejderen reagerer med udgangspunkt i tidligere erfaringer som er lagret, og ikke ud fra hans relation til lederen. Lederen siger, at sådanne situationer har han stået i før, og at min forklaring giver god mening, og en ny måde at anskue sådanne situationer på.

På samme vis forklarer jeg hvad kapital drejer sig om, jeg uddyber blandt andet hvad social kapital er og hvad kulturel kapital er. Jeg forklarer f.eks. hvordan den kulturelle kapital kan have en betydning ift. forståelsen af kompetencebegrebet. Hvis en person, der ikke helt ved hvad kompetenceudvikling betyder er til en MUS og lederen siger "Ja, nu skal vi jo snakke om din kompetenceudvikling", er det ikke sikkert, at medarbejderen (tør) sige, at han ikke helt ved hvad kompetenceudvikling handler om. Det betyder, at leder og medarbejder ikke har den samme opfattelse af hvad samtalen skal dreje sig om. Denne problemstilling siger lederen, at han godt kan genkende, når han ser tilbage på en række samtaler. I den forbindelse siger lederen, at han ofte har oplevet, at der er forskel på hvordan ufaglærte, f.eks. rengøringsassistenter og faglærte, f.eks. ingeniører opfører sig i

forbindelse med MUS. Jeg forklarer ligeledes hvordan den symbolske kapital kan have en betydning. Hvis en ufaglært har en akademiker til leder kan viden om uddannelsesforskellen påvirke den måde hvorpå lederen og medarbejderen hver især går ind til samtalen. Jeg forklarer at MUS samtalen også kan påvirkes af hvordan lederens kontor og påklædning er, om der er mange dyre statussymboler eller få. Lederen giver udtryk for, at han ikke bevidst har tænkt over, at de fysiske rammer på den måde kan påvirke samtalen, men at han godt kan se, at de sandsynligvis gør det.

Lederen giver flere gang udtryk for, at på den måde jeg beskriver begreberne, så har de umiddelbart en relevans ift. MUS og andre sammenhænge på arbejdspladsen. Han siger desuden, at begreberne giver nogle nye vinkler på kendte situationer, nye måder at se på årsagerne til hvorfor han selv og hans medarbejdere handler som de gør.

Efter interview med M1

M1 vil lige som lederen gerne vide lidt mere om de begreber, jeg arbejder med. Jeg bruger de nogle af de samme forklaringer som for lederen, men lægger vægt på medarbejderperspektivet. Jeg forklarer bl.a. hvordan habitus styrer den måde hvorpå man reagerer når man skal ind til en MUS samtale, og at det er årsagen til, at man kan reagere på en helt anden måde end man regnede med, eller ellers har gjort. Lige som det kan være bevidst at styre om kroppen skal reagere eller ikke reagerer på en bestemt måde. Dette kan M1 godt genkende lidt, siger han. M1 giver udtryk for, at begreberne umiddelbart giver god mening i sammenhæng med MUS og at de kan bruges til at forklare, en del af de tanker folk har ifm. MUS og den adfærd folk udviser. M1 siger, at viden om begreberne måske kan hjælpe ledere og medarbejdere til at håndtere MUS på en anden måde.

Efter interview med M2

M2 vil lige som lederen og M1 gerne vide lidt mere om de begreber, jeg arbejder med. Han er nysgerrig for at vide om jeg kan bruge interviewet med ham til noget i den sammenhæng. Jeg forklarer overordnet begreberne på samme vis for M2 som jeg har gjort det til lederen og M1. Som eksempel ift. habitus forklarer jeg at M2 umiddelbart har en habitus der er påvirket af hans mangeårige hverv som tillidsrepræsentant, og det er styrende for hans syn på MUS og den måde hvorpå han reagerer når han selv er til MUS. M2 giver udtryk for, at han godt kan genkende det med at kroppen reagerer på en anden måde end man regner med når man træder ind til en MUS. Og at man ikke kan styre om kroppen skal reagere sådan. M2 er ligeledes helt enig i, at de forskellige kulturelle kapitaler folk besidder påvirker måden hvorpå de handler og tænker ifm. MUS.

Bilag 11

Anmeldelser af anvendt primær litteratur

Min indsigt i Bourdieus begrebsapparat er overvejende søgt i følgende bøger omkring hvilke, der er givet følgende anmeldelser. Anmeldelserne styrker mine egne vurderinger af, at bøgerne er relevante for mit arbejde med Bourdieu i nærværende speciale.

- Bourdieu & Wacquant *Refleksiv sociologi* (1996), som er en oversættelse af *An Invitation to Reflexive Sociology* (1992). Bog anvendes da den indeholder interviews med Bourdieu.
- Bourdieu: *Den praktiske sans* (2007), som er en oversættelse af *Le sens pratique* (1980) med forord af Kirsten Hastrup. Sestoft lægger i anmeldelsen af bogen i Hexis⁵⁷ vægt på, at man præsenteres for en praksisteori, der kan bidrage til forståelsen af mennesket og dets aktiviteter/handlinger. Specielt bliver man opmærksom på de konsekvenser som økonomi, historie, kulturel skaben, politik mm. har for mennesker handlen (Sestoft 2007: 37).
- Priouer & Sestoft: *Pierre Bourdieu. En introduktion* (2006). Bogen er valgt, da den forholder sig til hele Bourdieus forfatterskab, og den tilbyder dermed et bredt perspektiv på de anvendte begreber. Ifølge Brinkkjærs anmeldelse i Hexis er denne bog en udpræget "begrebsintroduktion", hvilket gør den god, og den er specielt anvendelig for studerende, men vigtig for alle (dansksprogede), der arbejder med Bourdieu. Dette falder i god tråd med specialets fokus på Bourdieus begreber og deres konkrete indhold. Bogen er overvejende en introduktion til Bourdieus tænkning på hans egne præmisser, og bogen inddrager detaljeret Bourdieus konkrete empiriske pointer, hvilket er grundlaget for, at man kan "tænke med" (Brinkkjær 2007: 34-36).
- Wilken: *Bourdieu for begyndere* (2014). Bogen er skrevet som en introduktion til Bourdieu (Wilken 2014: 7). Bogen har givet min en indføring i Bourdieus forfatterskab og begrebsapparat, som jeg har anvendt som udgangspunkt for en mere målrettet læsning af øvrig litteratur om og af Bourdieu. Wilken fremfører en konkret tolkning af sammenhængen mellem *habitus*, *kapital*, *felt* og praksis, som jeg finder anvendelig i nærværende speciale.

⁵⁷ Hexis er et forum for sundhedsvidenskabelig forskning, der findes på hexis.dk.

Når habitUS rimer på MUS

Sidsel B. Christensen

Cand. mag. Læring og Forandringsprocesser

Institut for Læring og Filosofi

Aalborg universitet, 2017

Abstract

Hvordan kan den negative oplevelse af MUS ændres?

I mit speciale på Læring og Forandringsprocesser søger jeg at give et svar på dette spørgsmål ved at fokusere på rammerne for MUS i praksis og de erfaringer, en kommunal leder og to medarbejdere har med MUS. Specialet er udgangspunktet for denne artikel.

Min tese er, at Bourdieus begreber habitus, kapital og felt kan bidrage med relevante perspektiver på MUS i praksis. Formålet med at præsentere disse perspektiver er at udvide aktørernes forståelseshorisont og dermed ændre reaktionsmønstre hos ledere og medarbejdere, hvorved oplevelsen af MUS kan ændres i positiv retning.

Hellere ingen MUS end en dårlig MUS!

Sådan lød svaret fra ca. 10 procent af en kommunes medarbejdere, da de i en trivselsundersøgelse blev spurgt om deres holdning til MUS. Det viser sig, at i medarbejdernes øjne er en dårlig MUS f.eks. en MUS, hvori der ingen opfølgning sker på MUS-samtalen, eller hvis lederen bare skal have MUS overstået.

Artikelloverskrifter som *MUS-samtaler opfattes som spild af tid* (Juel & Olsen 2014) og *Alle frygter MUS-samtalen: Tre uundværlige tip til lederen* (Business.dk (2016)), og en betegnelse af MUS som mental racisme (Omar 2013) peger i retning af en tendens om en negativ oplevelse af MUS.

Med udgangspunkt i mine erfaringer som HR-konsulent er jeg undersøgende på hvilke perspektiver, Bourdieus begreber habitus, kapital og felt kan bidrage med til MUS i praksis, når målet er at opnå en forandring i oplevelsen af MUS i positiv retning.

MUS i den offentlige sektor

MUS er en forkortelse for medarbejderudviklingssamtale og MUS i den offentlige sektor er rammesat af overenskomstforhandlingerne, hvilket betyder, at MUS i denne sektor er et

unikt dansk fænomen. Fokus i mit speciale er MUS i den offentlige sektor, og da fokus er på medarbejderne og deres kompetenceudvikling, og ikke borgerne, betegnes feltet som MUS er en del af det offentlige danske arbejdsmarked.

Det er ved overenskomstforhandlingerne i 2002 (staten) og 2008 (regioner og kommuner) aftalt, at alle medarbejdere hvert år skal deltage i et MUS forløb. Formålet med og indholdet i MUS som de beskrives i de officielle dokumenter fra overenskomstforhandlingerne (kl.dk 2015 & modst.dk 2015) er sidestillet med lovkrav. Jeg henviser til MUS som et forløb, da de officielle dokumenter rammesætter, at MUS er et forløb bestående af:

- En samtale mellem leder og medarbejder hvori parterne sammen udarbejder en kompetenceplan for medarbejderens kompetenceudvikling.
- Leder og medarbejder er forpligtet til at efterleve og følge op på kompetenceplanen i det følgende år.

Én af de medarbejdere jeg interviewer lægger vægt på vigtigheden af, at MUS er et forløb og ikke kun en samtale. Medarbejderen siger:

”det er jo selvfølgelig vigtigt, at MUS-samtalen ikke står alene og at der bliver fulgt op på MUS-samtalen. Sådan at man ikke har en eller anden fornemmelse af, at man kun sidder og snakker for snakkens skyld, det er aldrig særligt hensigtsmæssigt”.

I forlængelse heraf kan én af årsagerne til, at MUS opleves mindre positivt være, at det i visse tilfælde kun er en samtale uden en efterfølgende plan.

Rammerne for MUS i praksis

Med MUS i praksis forstås alle de parametre og interesser, der præger planlægningen og udførelsen af MUS, samt den konkrete udførelse af MUS i offentlige organisationer.

MUS i praksis påvirkes af feltet det offentlige danske arbejdsmarked, af leder og medarbejders forventninger til MUS samt den måde hvorpå parterne agerer i et MUS forløb. Parternes forventninger og deres ageren i et MUS forløb virker til at være delvist præget af deres viden om rammerne for MUS, eller mangel på samme.

De tre informanter fortæller alle, at det de ved om de officielle dokumenter er, at dokumenterne rammesætter, at en medarbejder skal have en MUS-samtale årligt. Den information den specifikke kommune giver omkring MUS, i MED-aftalen og Personalepolitikken, er umiddelbar meget sparsom, og hverken formål med, eller retningslinjer for MUS beskrives i disse dokumenter. Informanternes viden om MUS baseres derfor umiddelbart på de erfaringer, de har gjort sig med MUS i deres arbejdsliv, og det er

min erfaring, at deres situation ikke er enestående. Konsekvensen af, at parternes viden om MUS er baseret på egne (og andres) erfaringer med MUS kan blive, at MUS forløbet gribes forkert an ift. det egentlige formål med MUS (sådan som det rammesættes i de officielle dokumenter). Dette kan medføre en negativ oplevelse af MUS, hvilket informanterne giver udtryk for, at de har erfaret.

Jeg har nu skitseret rammerne for MUS anno 2017 i offentlige organisationer, og hvordan situationen i mine øjne er mange steder. Dette er baggrunden for de følgende analyser og undersøgelser af MUS fra et teoretisk "Bourdieuisk" perspektiv.

Bourdieus teoretiske begreber og MUS

I sammenhæng med, at feltet og aktørers ageren og fremtræden påvirker MUS, falder mit blik på Bourdieus begreber felt, habitus og kapital, og måden hvorpå disse "elementer" tilsammen skaber praksis. Lisanne Wilken har opsat følgende formel, der illustrerer sammenhængen mellem begreberne

"[(Habitus) (kapital)] + felt = praksis" (Wilken 2014: 57).

Jeg tolker, at habitus og kapital i formlen "lægges sammen" og bliver til et "hele", der sammen med feltet giver praksis. Ifølge Bourdieu kan begreberne ikke anvendes adskilt, hvorfor jeg arbejder med alle begreberne i specialet og denne artikel. Som eksempler på hvilke perspektiver begreberne kan bidrage med ift. MUS i praksis præsenteres nedenfor udvalgte dele fra de tre begreber, sammen med udvalgte fund fra mine undersøgelser og analyser.

Feltet som er arenaen for MUS

Individer der indgår i et felt betegnes som agenter, der indgår i agentgrupperinger, grupperingerne indtager forskellige positioner i feltet.

Det offentlige danske arbejdsmarked vurderes til at være et felt, da det er et socialt domæne, hvis objektive virkelighed, der ikke længere spørges ind til. Der forekommer kampe mellem positionerne, kampe hvori man er enige om at være uenige. Feltet det offentlige danske arbejdsmarked er arenaen for MUS, og ifølge Bourdieu er et felt

"et netværk af objektive relationer mellem positioner" (Prieur & Sestoft 2006: 165).

Habitus i sammenhæng med MUS

Når agenter agerer i forbindelse med MUS er det ud fra et "Bourdieuisk" perspektiv deres habitus, der træder frem. Habitus er ifølge Bourdieu et socialt system, man tilegner sig

gennem hele sit liv gennem praksis, dog hovedsageligt i barndommen. Systemet orienterer sig altid mod praktiske mål, og systemet består af

”strukturerede og strukturerende holdninger” (Bourdieu & Wacquant 1996: 197).

Habitus er styrende for såvel oplevelser, tanker og handlinger, hvilket betyder, at habitus styrer de reaktioner et individ mærker indvendigt samt de handlinger, man kan registrere, at kroppen udfører. Det er væsentligt at påpege, at

”Habitus’en er en spontanitet uden bevidsthed eller vilje [...] (Bourdieu 2007: 97)

hvilket betyder, at individet ikke er herre over egen habitus. Habitus betegnes som trægt at forandre (Prieur & Sestoft 2006: 42) og netop dette aspekt omkring habitus i sammenhæng med MUS har en af medarbejderne oplevet. Medarbejderen forklarer følgende om hans følelsesmæssige (nervøse) reaktioner op til en MUS

”sådan nogle ting tager tid og ændre. Altså der går noget tid, det er en proces, og så kan man sige, får man nogle andre input, og bliver præget lidt, og så kan man sige, at så ændre man sig.”

Kapital og symbolsk magt (og habitus) i sammenhæng med MUS

Den måde hvorpå agenter agerer i forbindelse med MUS er ifølge Bourdieu påvirket af bl.a. agenternes uddannelsesniveau og den værdi, andre agenter tillægger et agents uddannelsesniveau. Bourdieu anskuer uddannelse som én af tre kapitalformer (kulturel, økonomisk og social) som en agent kan besidde, nærmere betegnet den institutionaliserede form af kulturel kapital (Esmark 2006: 90).

Én af informanterne har været tillidsmand, og han fortæller hvordan han har oplevet, at nogle faggrupper ikke gider MUS, han henviser til disse faggrupper som ”folk på gulvet”. I forlængelse af disse medarbejderes holdning til MUS reagerede ledelsen på en ikke-konstruktiv måde, forklarer medarbejderen, ved at lade dem slippe for MUS. Med udgangspunkt i medarbejderens fortælling tolker jeg, at medarbejdergruppers ageren ift. MUS kan være præget af deres uddannelsesbaggrund. Lige som ledelsen kan finde på at forskelsbehandle medarbejdergrupper på baggrund af ledelsens antagelser om hvad medarbejdergrupperne vil, kan og bør bruge ressourcer på. Hermed skal en forklaring på en negative oplevelse omkring MUS eventuelt findes i medarbejderes uddannelsesniveau og andres, f.eks. ledelsens syn på hvordan en medarbejdergruppes engagement i og behov for MUS, er styret af deres uddannelsesniveau.

Den form de tre kapitalformer optræder i, når de anskues af andre agenter, betegner Bourdieu symbolsk kapital, det kan f.eks. være et eksamensbevis eller dyrt tøj (Bourdieu & Wacquant 1996: 104 + Bourdieu 1997: 115). Lederens symbolske kapital kan bevirke, at medarbejderen føler sig socialt underlegen overfor lederen. På den vis udøver lederen det Bourdieu kalder for symbolsk vold, en ikke fysisk magtform, som man udøver og underlægger sig ubevidst (Prieur & Sestoft 2006: 51). En medarbejders habitus vil reagere på den symbolske magt en leder udøver overfor medarbejderen, når vedkommende træder ind ad døren til en MUS, eksempelvis ved, at medarbejderen lægger armene over kors, eller mærker en nervøsitet i maven.

Den ene af de interviewede medarbejdere har oplevet, at hans krop reagerer med en form for nervøsitet og han fortæller

”at første gang man går ind til en leder og snakker om de her ting,
der synes jeg da godt, at man kan have det lidt sommerfugle i maven.”

Symbolsk vold kan tillige dreje sig om magten til at præge den virkelighed andre opfatter (Wilken 2014: 90), det kan dreje sig om magten til at skabe diskursen/diskurser om MUS på en arbejdsplads. I denne sammenhæng har den interviewede leder oplevet, at visse medarbejdere kan være styrende for den holdning, der er omkring MUS, f.eks. hvis de ikke kan se meningen med MUS.

Når habitus rimer på MUS

Jeg vurderer, at der er en sammenhæng mellem begrebet habitus og MUS, en sammenhæng hvori der er fokus på kroppens reaktioner, og på begreberne kapital (social, kulturel, økonomisk og symbolsk) og felts betydning for MUS i praksis. Når man arbejder med planlægningen eller udførelsen af MUS som forhandler (ved overenskomstforhandlingerne), konsulent, leder, medarbejder osv., bør man gøre sig overvejelser over hvad, der præger og påvirker leder og medarbejders ageren i et MUS forløb. Agenteres reaktioner, handlinger og tanker er ikke altid bevidst styret og baggrunden for dem, er ofte langt mere kompleks end ”bare fordi man ikke gider MUS”. Ved at have Bourdieus begreber for øje i arbejdet med MUS er det min konklusion, at uhensigtsmæssige situationer og konklusioner i nogen grad kan mindskes, hvorved oplevelsen af MUS kan forandres i en positiv retning.

Litteratur

- Bourdieu, P. (1997), **Af praktiske grund, omkring teorien om menneskelig handlen** (1. udg.). Oversat fra fransk efter "Raisons pratiques. Sur le théorie de l'action" af Henrik Hovmark, Hans Reitzels Forlag, København.
- Bourdieu, P. (2007), **Den praktiske sans** (1. udg.). Oversat fra fransk efter "Le sens pratique" af Peer F. Bundgaard, Hans Reitzels Forlag, København.
- Bourdieu, P. & Wacquant, L. J. D (1996), **Refleksiv sociologi – mål og midler** (1. udg.). Oversat fra fransk efter "Response" af Henning Silberbrandt, Hans Reitzels Forlag, København.
- Berlingske Business (2016), **Alle frygter MUS-samtalen: Tre uundværlige tip til lederen**. Lokaliseret 3. marts 2017 på World Wide Web: <http://www.business.dk/ledelse/alle-frygter-mus-samtalen-tre-uundvaerlige-tip-tillederen>
(Ingen forfatter oplyst, men henvisning til udgivelse på universe.ida.dk, hvor der heller ingen forfatter er oplyst)
- Esmark, K. (2006), Bourdieus uddannelsessociologi i **Pierre Bourdieu. En introduktion** (1. udg.) af Prieur, A. & Sestoft, C., Hans Reitzels Forlag, København.
- Juel, F. M. & Olsen, S. M. (2014), **MUS-samtaler opfattes som spild af tid**. Lokaliseret 3. marts 2017 på World Wide Web <http://www.business.dk/karriere/mus-samtaler-opfattes-som-spild-af-tid>
- kl.dk (2015), **Aftale om kompetenceudvikling**. Lokaliseret 5. februar 2017 på World Wide Web
https://www.kl.dk/ImageVaultFiles/id_73498/cf_202/0531_Aftale_om_kompetenceudvikling_-_O.PDF
- modst.dk (2015), **Cirkulære om aftale om Kompetenceudvikling 2015**, Lokaliseret 5. februar 2017 på World Wide Web
<http://hr.modst.dk/Service%20Menu/Love%20regler%20og%20aftaler/Circular/2015/~media/Circular/2015/020-15.ashx>
- OMAR, T. (2013), **Sociolog: Vi er blevet selvkritiske masochister**, Lokaliseret 3. marts 2017 på World Wide Web
<http://politiken.dk/debat/debatindlaeg/art5501146/Sociolog-Vi-er-blevet-selvkritiske-masochister>
- Prieur, A. & Sestoft, C. (2006), **Pierre Bourdieu. En introduktion** (1. udg.). Hans Reitzels Forlag, København.
- Wilken, L. (2014), **Bourdieu for begyndere** (2. udg., 3. opl. 2014), Samfundslitteratur, Frederiksberg C.