

STANDARD FORSIDE TIL EKSAMENSOPGAVER

Fortrolig
☐
Ikke fortrolig
☒

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

Uddannelsens navn	Kandidat i Læring og Forandringsprocesser	
Semester	10. semester	
Prøvens navn/modul (i studieordningen)	Kandidatspeciale i Læring og Forandringsprocesser	
Gruppenummer: 20	Studienummer	Underskrift
Navn Mie Jette Bruzelius	20161932	
Navn Olivia Wendelboe Mortensen	20123474	
Afleveringsdato	31. maj 2018	
Projekttitel/Synopsistitel/Speciale-titel	MUS i et lederperspektiv	
I henhold til studieordningen må opgaven i alt maks. fylde antal tegn	336.000 antal tegn	
Den afleverede opgave fylder (antal tegn med mellemrum i den afleverede opgave) (indholdsfortegnelse, litteraturliste og bilag medregnes ikke)	183.046 antal tegn	
Vejleder	Jamshid Gholamian	
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/		

Påvirker motivationspotentiale-scoren ledernes brug af MUS?

Udarbejdet af Mie Bruzelius & Olivia Mortensen

Anslag: 7330

Abstract

I følgende artikel belyses det hvordan en motivationspotentiale-score (MPS) kan have indflydelse på ledernes måde at bruge medarbejderudviklingssamtalen (MUS) i en anonym virksomhed. Mixed methods er anvendt til indsamling af empirisk data og der analyseres ud fra teoretikerne J. Richard Hackman og Greg R. Oldham. Resultatet af undersøgelsen viser at lederne generelt har en lav MPS, hvilket kan have negative konsekvenser for deres brug af MUS.

Hvad er baggrunden for artiklen?

Denne artikel er skrevet på baggrund af vores speciale *MUS i et lederperspektiv* (Bruzelius & Mortensen, 2018). Specialet undersøgte blandt andet hvordan ledere i en anonymiseret virksomhed brugte og forstod deres egne færdigheder og kompetencer i medarbejderudviklingssamtalen (MUS).

Vores interesse i ledernes perspektiv udsprang af Dorte Ellermans speciale *Medarbejder Udviklings Samtalens betydning for læring og udvikling - et eksplorativt casestudie af en virksomheds MUS* (Ellerman, 2009). Her var en af hendes konklusioner, ud over hendes hovedkonklusion, at specielt lederne har en særlig rolle i forhold til at udnytte potentialet for læring og udvikling hos medarbejderne. Dog var Ellermans fokus i hendes speciale medarbejderne, hvorved vi fandt det interessant at undersøge lederperspektivet nærmere.

I denne artikel vil vi uddybe ét af vores fund fra vores speciale som lå i relation til problemstillingen. Der er tale om fundet som omhandler hvilken betydning ledernes *motivationspotentiale-score* (MPS) kan have for ledernes brug af MUS.

Hvilken metode er anvendt?

Den metodiske tilgang i specialet anvendte forskningsmetoden mixed methods. Her valgte vi

at kombinere kvalitative- og kvantitative metoder, hvor metodekombination var med til at sikre komplementaritet i formålet om at skabe *mere* viden (Brinkmann & Tanggaard, 2015: 201). Den indsamlede empiri bestod af et eliteinterview, et kort spørgeskema udsendt til 59 ledere i samarbejdsvirksomheden, samt tre semistrukturerede interviews. Efter anvendelsen af én metode, brugte vi den viden vi opnåede her i opbygningen og udførelsen af den næste metode. Denne fremgangsmåde fortsatte gennem specialet.

Hvad er MPS og hvordan bruges det?

I analysen undersøges ledernes forståelse af MUS ud fra J. Richard Hackman og Greg R. Oldhams *motivationspotentiale-score* (MPS). Gennem vores semistrukturerede interviews fik vi informanterne til at placere sig selv på en skala fra 1-7 på Hackman og Oldhams fem jobkarakteristika. Dette for senere at kunne udregne ledernes MPS, som illustreret i Hackman og Oldhams MPS-formel herunder.

$$MPS = \left[\frac{\text{Krav til forskellige færdigheder} + \text{Opgavens identitet} + \text{Opgavens Betydning}}{3} \right] \times \text{Autonomi} \times \text{Feedback fra selve arbejdet}$$

Figur 6 - Hackman & Oldhams MPS-formel (Hein, 2009: 156)

Den lavest mulige MPS er 1 og den højest mulige MPS er 343. Resultatet fra vores undersøgelse blev at lederne scorede under middelscoren (172),

hvilket vi valgte at definere som lav. Den lave score betyder kort fortalt at lederne chance for at opnå høj motivation, personlig vækst, arbejdstilfredshed og effektivitet forringes set ud fra Hackman og Oldhams teori (Hackman & Oldham, 1976: 254).

Motivationspotentiale-score - Informant 1

$$\left[\frac{5 + 4 + 4}{3} \right] \times 6 \times 3 = 78$$

Motivationspotentiale-score - Informant 2

$$\left[\frac{3 + 4 + 3}{3} \right] \times 7 \times 4 = 93$$

Motivationspotentiale-score - Informant 3

$$\left[\frac{4 + 6 + 6}{3} \right] \times 7 \times 5 = 187$$

(Bruzelijs & Mortensen, 2018)

Som tidligere beskrevet er det skala-tal ud fra Hackman og Oldhams jobkarakteristika som ligger til grund for at kunne udregne MPS. Hackman og Oldham tillægger særligt de to jobkarakteristika

autonomi og *feedback fra selve arbejdet* en større betydning for det endelige resultat af MPS end de tre øvrige jobkarakteristika (Hackman & Oldham, 1976: 258). *Autonomi* definerer Hackman og Oldham som værende uafhængighed og selvstændighed i arbejdet, hvor *feedback fra selve arbejdet* omhandler dét at kunne se direkte resultater fra ens arbejde (Hein, 2009: 156), et eksempel kunne være at en leder ser sin medarbejder udvikle sig på baggrund af lederens råd. De tre ledere vi undersøgte scorede alle højt på *autonomi* og middelt på *feedback fra selve arbejdet*. Den lavere score på *feedback fra selve arbejdet* vil ifølge Hackman og Oldham være en årsag til at lederne scorer lavt på deres MPS.

Formålet med MPS er at kunne sige hvorvidt jobsammensætningen via de fem jobkarakteristika er fordrende for at kunne opnå resultaterne; høj motivation, arbejdstilfredshed, personlig vækst og effektivitet. Samlet set kan vi ud fra lederne lave MPS tolke at selve arbejdsopgaven MUS ikke er sammensat rigtigt, da denne giver et indblik i hvordan lederne forstår MUS som helhed.

Ud fra vores viden omkring vigtigheden af blandt andet *feedback fra selve arbejdet* og lederne MPS, testede vi hvad der skulle til for at opnå en højere MPS. Hvis man indsætter tallet 7 på

feedback fra selve arbejdet i lederne MPS-formler, kan vi se en forhøjning i deres MPS. Derfor anbefales det at man i samarbejdsvirksomheden skal arbejde med at højne lederne *feedback fra selve arbejdet*.

Vi kan finde to andre årsager, udover forkert sammensætning til at lederne MPS er lav. Én årsag kan være at lederne har nogle personlige karaktertræk som gør at de lettere kan finde fx arbejdstilfredshed og motivation, hvilket Hackman og Oldham kalder for *moderatorer*. En anden årsag kan være at lederne generelt har svært ved at verbalisere deres egne færdigheder og kompetencer, hvilket vi tolker kan gøre lederne blinde overfor hvordan deres arbejdsopgave reelt set er sammensat.

Hvilken konsekvens har en lav MPS?

MPS kan give indikationer på hvorvidt der er betingelser for at lederen kan opnå resultaterne højere motivation, effektivitet, arbejdstilfredshed og personlig vækst. Disse betingelser vil i lederne tilfælde være lave på grund af den lave MPS. Men hvilke konsekvenser kan dette have for både ledere og medarbejdere?

Hvis man antager at lederne lave MPS har gjort at lederne ikke opnår nogle af de ovenstående resultater, kan vi ud fra vores speciale tolke at der er en forbindelse til et af vores kvantitative resultater hvor 40% af lederne mente at MUS var noget 'obligatorisk som skulle overstås' (Bruzelijs & Mortensen, 2018: 56). Vi tolker her at en umotiveret leder, som hverken føler personlig vækst eller arbejdstilfredshed, kan have svært ved at motivere sine medarbejdere til at udvikle sig i deres arbejde i MUS. Herudover kan en leder som har svært ved at opnå personlig vækst og som ikke ser MUS som en kompleks opgave, have svært ved at verbalisere sine egne færdigheder og kompetencer. Dette kan hænge sammen med specialets fund omkring lederne brug af intuition når de udfører MUS, hvilket betyder at lederne udfører MUS uden yderligere eftertanke (Bruzelijs & Mortensen, 2018: 55). Til

denne ageren kan man stille spørgsmålstejn ved, hvorvidt en leder er i stand til at se sin medarbejders færdigheder og kompetencer, når lederen ikke er i stand til at udtrykke sine egne.

Netop medarbejderne var Ellermans fokus i hendes speciale. Hun fandt at der i MUS var potentiale for læring og udvikling af medarbejderne, men at potentialet ikke blev udnyttet (Ellerman, 2009: 57). Til dette konkluderede hun at lederne havde en vigtig rolle i at støtte medarbejdernes læring og udvikling. På baggrund af denne viden og med viden omkring MPS' konsekvens for ledernes motivation, arbejdstilfredshed, effektivitet og personlig vækst, anbefalede vi som tidligere nævnt at der skal arbejdes med at højne MPS. Specielt jobkarakteristika feedback fra selve arbejdet anbefaler vi at samarbejdsvirksomheden arbejder med, da et arbejde med denne vil skabe en relativ stor forhøjning af MPS. Dog anbefaler vi at man generelt arbejder med at forhøje samtlige MPS, så MUS som arbejdsopgave tilpasses den enkelte leders behov.

Der skal ikke nødvendigvis store ændringer til, men små justeringer ud fra de forskellige jobkarakteristika kan være medgørende til at skabe bedre betingelser for at lederne kan opnå høj motivation, arbejdstilfredshed, personlig vækst og effektivitet. At arbejde med at hæve MPS anser vi kan være et positivt resultat for lederne selv, men også for medarbejderne som muligvis kan få mere læring og udvikling ud af MUS.

Referencer

Brinkmann, Svend & Tanggaard, Lene (2015): Kap. 10 - *Mixed methods-forskning i Kvalitative metoder*, en grundbog. 2. udgave. 1. oplag, Hans Reitzels Forlag, 2015.

Bruzelijs, Mie & Mortensen, Olivia (2018): *MUS i et lederperspektiv*, Specialeafhandling, Aalborg Universitet, 2018.

Ellerman, Dorte Winther (2009): *Medarbejder Udviklings Samtalens betydning for læring og udvikling - et eksplorativt casestudie af en virksomheds MUS*, Specialeafhandling, Danmarks Pædagogiske Universitetsskole, 2009.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976): *Motivation through the Design of Work Test of a Theory*. I *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279, 1976.

Hein, Helle Hedegaard (2009): *Hackman og Oldhams jobdesignteori i Motivation - motivationsteori og praktisk anvendelse*, s. 146-163, 1. udgave, 5. oplag. Hans Reitzels Forlag, 2009.

MUS i et lederperspektiv



Kandidatspeciale udarbejdet af Mie Bruzelius og Olivia Mortensen

Kandidat i Læring og Forandringsprocesser, 10. semester, 2018
Aalborg Universitet København

English summary

Performance appraisal interviews (PAI) are very common when working in Denmark. It is an annual conversation employees have in order for them to set professional goals and develop personally, as well as strengthening organizations through personal developments. Within PAI as a research area, we have through our research found that the leaders, who conduct the interviews often seem to be forgotten or have minor roles in the process. This is why this thesis will focus on the leaders in the PAI process. At this point we have to mention that the PAI is a single job assignment that leaders have among other assignments, and that we in the thesis solely will explore this particular assignment.

The purpose is to explore how leaders in a specific company understand and use their skill sets in the process of the annual PAI. Furthermore, the purpose is to see if there is any transfer of skills between their use in PAI and what they learn at the company's annual 'leader training' where PAI is one of the themes.

To get to an understanding of the leader's point of view of both the use and understandings of skills, we conducted a mixed methods research design to get our empirical material. All empirical material was collected within the specific company, as mentioned earlier. The research involved four qualitative interviews; one with a relevant HR manager and three with leaders. Furthermore, we conducted a short quantitative questionnaire sent out to 59 leaders with an ending response rate at 59%. The various empirical data were analyzed through Danish professor Knud Illeris' *extended skill theory* (Illeris, 2012), to get a closer understanding of the leaders' use of skills. In order to understand the leaders' own understanding of PAI, we decided to use the American professors J. Richard Hackman and Greg R. Oldham's *job characteristics model* and *the motivating potential score* (MPS) (Hackman & Oldham, 1976).

Our results found that the leaders especially use and understand autonomy as a part of the PAI process. This can be linked to their skill in resistance potential. Generally, the leaders found it hard to verbalize their own skill set during the interviews. During the interviews, the leaders expressed several times that they work from 'the back of their hands', which we can conclude theoretically is using intuition. Even though the leaders found it hard to verbalize their skill sets we analyzed six out of eight extended skills, where intuition and empathy were very apparent. Furthermore, we found five other skills when analyzing the job characteristic skill variety. Regarding the transfer of skills from the annual 'leader training' and into the PAI work, we can conclude that the leaders transfer few skills, which are mostly practical skills. Again, we connect this to their use of intuition in their work.

During our analyzes we found that the leaders have a low MPS, from which we conclude that the combination of the different job characteristics within the work assignment PAI, does not fit the leaders' individual needs, which can affect the leaders' way to use and understand their own skills when focusing on the PAI.

0 INDHOLDSFORTEGNELSE

0.1 Opbygning af specialet	3
0.2 Ordliste	4
1 INDLEDNING	5
1.1 Medarbejderudviklingssamtalen	5
1.2 Tidligere forskning	7
1.2.1 MUS gennem Bourdieus begrebsapparat	7
1.2.2 Et empirisk studie om MUS	8
1.2.3 Læring og udvikling i MUS	9
1.2.4 Opsamling på tidligere forskning	9
1.3 Præsentation af samarbejdsvirksomhed	10
1.3.1 Hvem er Virksomheden	10
1.3.2 Afgrænsning inden for Virksomheden	11
1.4 Problemstilling	12
2 VIDENSKABSTEORI	13
2.1 Den hermeneutiske cirkel	14
2.2 Dobbelt hermeneutik	15
2.3 Videnskabsteoretisk opsamling	16
3 METODE	16
3.1 Eliteinterview	17
3.2 Kvantitativt spørgeskema	18
3.2.1 Arbejdsprocessen med spørgeskemaet	18
3.2.2 Spørgsmålenes udformning	19
3.2.2.1 De fem spørgsmål i spørgeskemaet	20
3.3 Semistrukturerede interviews	21
3.4 Mixed methods	23
3.4.1 Formål med mixed methods-forskning	23
3.4.1.1 Komplementaritet	24
3.4.2 Forskningsdesign	25
3.4.3 Integration som forskningspraksis	25
3.5 Analysestrategi	26
3.6 Integritet og etik i specialet	27

3.6.1 De tre kerneprincipper	28
3.6.2 Integritet eller etik?	31
4 TEORI	31
4.1 Knud Illeris	31
4.1.1 De forskellige kompetencedefinitioner	32
4.1.2 Det ordinære kompetencebegreb	32
4.1.3 Det udvidede kompetencebegreb	33
4.1.3.1 Kreativitet	33
4.1.3.2 Fantasi og kombinationsevne	34
4.1.3.3 Fleksibilitet	35
4.1.3.4 Empati	35
4.1.3.5 Intuition	36
4.1.3.6 Kritisk tilgang og modstandspotentiale	36
4.1.4 Opsamling på kompetenceelementerne	37
4.2 Hackman og Oldham	38
4.2.1 Teoretikerne Hackman og Oldham	38
4.2.2 Jobkarakteristika-modellen	39
4.2.2.1 De kritiske psykologiske tilstande	40
4.2.2.2 Jobkarakteristika	41
4.2.3 Motivationspotentiale-scoren	42
4.2.3.1 Moderatorer	43
4.2.4 Hackman og Oldham i dette speciale	44
5 ANALYSE	47
5.1 Analysedel 1 - Illeris	47
5.1.1 Det kreative område	47
5.1.1.1 Kreativitet og fleksibilitet - planlægning	47
5.1.1.2 Kreativitet og fleksibilitet - samtalerne	49
5.1.1.3 Kreativitet og fleksibilitet - opsamling	51
5.1.1.4 Fantasi og kombinationsevne	51
5.1.1.5 Fantasi og kombinationsevne - opsamling	52
5.1.2 Det kvindelige område	52
5.1.2.1 Empati	52
5.1.2.2 Empati - opsamling	54
5.1.2.3 Intuition	54
5.1.2.4 Intuition - opsamling	55
5.1.3 Det kritiske område	55
5.1.3.1 Kritisk tilgang og modstandspotentiale	56
5.1.3.2 Kritisk tilgang og modstandspotentiale - opsamling	58
5.1.4 Delkonklusion på Analysedel 1	58
5.2 Analysedel 2 - Hackman og Oldham	59
5.2.1 Forståelse ud fra jobkarakteristika	59
5.2.1.1. Krav til forskellige færdigheder	60
5.2.1.2 Opgavens identitet	62
5.2.1.3 Opgavens betydning	63
5.2.1.4 Autonomi	64
5.2.1.5 Feedback fra selve arbejdet	65
5.2.2 Opsamling på forståelse ud fra jobkarakteristika	65

5.2.3 Forståelse ud fra MPS	66
5.2.4 Opsamling på forståelse ud fra MPS	68
5.2.5 Delkonklusion på Analysedel 2	68
5.3 Analysedel 3 - ledertræningen	69
5.3.1 Delkonklusion på Analysedel 3	72
6 DISKUSSION	73
6.1 Metodisk diskussion	73
6.2 Teoretisk diskussion	74
6.3 Analytisk diskussion	75
6.3.1 'Rygraden'	75
6.3.2 Det sociale aspekt	76
6.3.3 Rating	76
6.3.4 Forskellen på medarbejderne	77
7 KONKLUSION	79
8 LITTERATURLISTE	81
8.1 Bøger	81
8.2 Afhandlinger og rapporter	82
8.4 Artikler	82
8.5 Hjemmesider	83

0.1 Opbygning af specialet

Det følgende afsnit har det formål at give et indblik i specialets opbygning samt ordliste for at overskueliggøre specialets struktur og elementer.

1 Indledning, vil opridse problemfeltet omkring MUS, inddrage tidligere forskning og præsentere specialets samarbejdsvirksomhed. Dette med henblik på at danne en forståelse af baggrunden for den valgte problemstilling som kapitlet afsluttes med.

2 Videnskabsteori, er skrevet for at give et indblik i specialets røde tråd. Videnskabsteorien vil i specialet have betydning for både vores metodiske valg og den skriftlige kommunikationsform.

3 Metode, vil præsentere vores empiriindsamlingsmetoder, hvilke blandt andet befinder sig inden for mixed methods samt vores overvejelser herom. Dertil vil vi også give et indblik i vores analysestrategi, samt hvorledes integritet og etik indgår i specialet.

4 Teori, vil først redegøre for Knud Illeris' udvidede kompetencebegreb. Herefter redegøres der for J. Richard Hackman og Greg R. Oldhams teorier jobkarakteristika-modellen og motivationspotentiale-scoren. Begge teorier skal bruges til besvarelsen af problemstillingen.

5 Analyse, er specialets analytiske del hvor vi sammenkobler vores empiri og teori. Analysen er opdelt i tre analysedele på baggrund af vores problemstilling, efter hver analysedel vil der være delkonklusioner som bruges i konklusionen.

6 Diskussion, tager udgangspunkt i specialets tre overordnede elementer; metode, teori og analyse. Diskussionen har til formål at belyse hvilke områder der kan være genstand for diskussion efter specialets udformning.

7 Konklusion, vil afslutningsvist i specialet komme med en konklusion på vores problemstilling.

8 Litteraturlisten, vil synliggøre hvilke bøger, artikler, afhandlinger samt hjemmesider vi har anvendt gennem specialets udarbejdelse.

Bilag, er vedlagt specialet.

0.2 Ordliste

For at specialet læsermæssigt ikke misforstås, vil vi kort opridse ord som eventuelt kan skabe forvirring:

Ledertræning: Her henvises der til det årlige todages-'kursus' som Virksomheden afholder for deres ledere.

MUS: Medarbejderudviklingssamtale.

Virksomheden: Når Virksomheden staves med et stort V, henvises der til den pågældende samarbejdsvirksomhed som vores empiri er indhentet fra.

virksomheden: Når virksomheden staves med et lille v, henvises der til virksomheder generelt.

1 INDLEDNING

Dette speciale bundler i interessen for arbejdet med Human Resources, hvor vi herunder særligt finder medarbejderudviklingssamtalen (MUS) spændende. Vi har begge erfaring fra tidligere arbejdspladser med afholdelse af MUS, herfra er vores opfattelse at processen ofte ikke er optimal for medarbejderne. Vores interesse for MUS fokuserer derfor på hvilke forudsætninger der skal ligge til grunde for at en MUS forekommer optimalt og samtidig MUS' betydning for virksomhedens udvikling.

27% ud af 1100 danskere anser, ifølge en ny meningsmåling foretaget af analyseinstituttet Wilke for Krifa, at deres seneste MUS blot var *en sludder for en sladder* og 43% mener ikke samtalen er værdiskabende (Krifa, 2018). Vores personlige erfaringer med MUS og vores generelle antagelser om at MUS ikke umiddelbart virker efter hensigten blev derfor endnu engang bekræftet.

1.1 Medarbejderudviklingssamtalen

Historisk set var den mest udbredte samtaleform mellem leder og medarbejder, frem til slut 1960'erne performancesamtalen. Dennes formål var at se bagud for derefter at kunne se på hvorvidt målene for den enkelte medarbejder var udført. Hertil var bedømmelsen knyttet til enten belønningsmekanismer eller en form for straf som fx afskedigelse, hvilket kunne gøre samtalen konfliktfyldt. I slut 1960'erne blev medarbejdersamtalen introduceret i Danmark og denne type samtale overtog performancesamtalens udbredt hed. Medarbejdersamtalen vendte fokuset da den ikke længere var bagud skuende, men fremadrettet, her gjaldt det at planlægge de centrale kompetencer som hver enkelt medarbejder nu skulle udvikle i et fremtidsperspektiv. I medarbejdersamtalen blev der også opfordret til dialog mellem leder og medarbejder, således et fremadrettet udviklingsforløb i fællesskab kunne udvikles (Henriksen, 2010: 14).

I starten af 1970'erne begyndte MUS at gøre sit indtog i de danske offentlige institutioner og i 1980'erne var de godt forankret, da også private virksomheder så anvendeligheden i MUS. I den tid var formålet at MUS skulle være et værktøj til ledere og medarbejdere, således der kunne fremkomme en dialog, med henblik på arbejdsopgaver der matchede medarbejderens kvalifikationer. I de private virksomheder var formålet med MUS til at begynde med, at sikre en positiv kommunikation mellem medarbejder og leder som dertil ikke var præget af det daglige hierarki i virksomheden. Formålet var her at skabe et åbent rum med en dialog hvor medarbejderen kunne fortælle åbent omkring arbejdsopgaver (Hahn & Stadil, 2016: 13 - 14). Altså en tid hvor fokuseringen var meget procesorienteret omkring samtalen og samtalen havde formålet at støtte op om selve medarbejderen.

Op igennem 1990'erne og 2000'erne begyndte MUS at ændre karakter og fokus. Før var det medarbejderens personlige udvikling i sit arbejde, hvor man i 2000'erne begyndte at bruge MUS som et strategisk værktøj som skulle sikre organisationernes mål ind tænkt i MUS (Haslebo, 2004: 197 i Christensen, 2017: 11).

I 2002 så man for første gang at retten til MUS og kompetenceudvikling blev en del af overenskomsten for statslige ansatte, i 2008 opnåede regioner og kommunerne det samme i deres overenskomst (Hay, 2009: 78 i Christensen, 2017: 12). De private virksomheder har altid, jævnfør ovenstående historiske gennemgang, brugt de forskellige typer af medarbejdersamtaler. Det som dog skal bemærkes, er at private virksomheder ikke har pligt til at være underlagt en overenskomst, de skal i den forbindelse heller ikke nødvendigvis tilbyde MUS til medarbejderne.

I overenskomsterne er det ikke specificeret hvordan MUS og kompetenceudvikling skal foregå i praksis blot at det skal være tilstede. Grundet de forskellige typer medarbejdersamtaler gennem tiden og u specifikke overenskomster, findes der mange forskellige definitioner på hvad MUS er og hvordan virksomheder vælger at anvende det. Oftest forstås MUS som et forløb der starter med en form for forberedelse til en samtale mellem leder og medarbejder. MUS-samtalen afholdes og herefter bliver der udarbejdet en opfølgende kompetenceudviklingsplan, som både medarbejder og leder har ansvar for. Dette beskriver Hahn og Stadil i bogen *Årets vigtigste samtale* (2016), på følgende måde:

“MUS er blevet ramme for en begivenhed, der tolkes forskelligt fra virksomhed til virksomhed og fra leder til leder. (...) Der skal både tales fortid, nutid, fremtid, opgaveindhold og løn; der skal evalueres og samtidig være god tillid og stemning”
(Hahn & Stadil, 2016: 4).

Hvad MUS specifikt er defineres altså af den enkelte virksomhed, men MUS er noget der ofte prioriteres i virksomhederne (Hahn & Stadil, 2016: 13).

1.2 Tidligere forskning

Det har været en udfordring at finde frem til relevant forskning omkring emnet MUS i specialeforløbet. Vi har en formodning om at der findes mange forskningsrapporter omkring emnet, men at selve MUS er en meget personlig samtale som gør at rapporter oftest fortroliggøres. Dog har vi fundet frem til tre relevante forskningsrapporter som belyser MUS fra forskellige vinkler. Disse tre rapporter er valgt i formålet om, at bygge videre på vores viden og for forståelser som vi har haft omkring MUS før specialets begyndelse. Ud fra de nye forståelser vil vi danne vores egen problemstilling omkring MUS.

1.2.1 MUS gennem Bourdieus begrebsapparat

Sidsel Brinch Christensen har udarbejdet afhandlingen *En undersøgelse af hvilke perspektiver Bourdieus begrebsapparat kan bidrage med til MUS i praksis* (Christensen, 2017), hvor hun undersøgte hvordan man kan anvende Pierre Bourdieus begreber til at se på MUS som praksis.

Christensens kvalitative studie består af interviews med én leder og interviews med flere medarbejdere. Her undersøger hun blandt andet om medarbejdernes habitus vil være til stede i deres MUS, samt hvilken indflydelse medarbejdernes uddannelse, i form af kulturel kapital, har på deres forståelse og håndtering af MUS-processen.

Hun konkluderer at begreberne habitus, felt og kapital kan anvendes til forskellige perspektiver på MUS i praksis. Habitusbegrebet hænger sammen med kapital- og feltbegrebet, i forhold til hvilken sammenhæng der er mellem de kapitalformer en medarbejder besidder. Hun konkluderer at habitus altid vil være til stede i en praksis, hvortil hun kommer frem til at MUS derfor må indeholde én eller flere elementer af medarbejdernes habitus (Christensen, 2017: 88). Særligt lægger Christensen vægt på kulturel kapital hvor hun undersøger kapitalen i dens institutionaliserede form, der kommer til syne i sammenhæng med medarbejderens habitus. I

forlængelse af denne kapital kommer Christensen frem til at typen af uddannelse påvirker måden medarbejderen agerer i hele MUS-forløbet (Christensen, 2017: 89).

Vi finder Christensens undersøgelse interessant grundet den store betydning den kulturelle kapital, altså uddannelse, har på medarbejderes forståelse af MUS-processen.

1.2.2 Et empirisk studie om MUS

Birte Asmuß, lektor ved Aarhus Universitet med speciale indenfor sprog og kommunikation, udarbejdede i 2006 rapporten *En undersøgelse om medarbejderudviklingssamtaler i en større dansk virksomhed* (Asmuß, 2006). Formålet var at undersøge hvordan selve medarbejderudviklingssamtalen blev afholdt, heri hvilke dele af samtalen som rummede problemer for de involverede parter og afsluttende hvordan selve samspillet mellem konceptet MUS og afholdelsen af denne fungerede.

Asmuß' udarbejder i sin undersøgelse en empiriindsamling som der laves en samlet dataanalyse af, ud fra hendes empiriske fund. Disse fund består af 7 videooptagede MUS, MUS-skemaer og interviews. I hendes undersøgelse deltager 5 medarbejdere i funktionærstillinger og 2 medarbejdere i produktionsstillinger.

Ét af resultaterne er meget tydelige, dette omhandler at de 5 funktionærmedarbejders samtaler har en gennemsnitsvarighed på 1 time og 55 minutter, imens produktionsmedarbejdernes samtaler kun har en gennemsnitsvarighed på ca. 43 minutter. Dette kan udregnes til at funktionærernes samtaler varer 2,5 gange længere end produktionsmedarbejderne (Asmuß, 2006: 6). Denne forskel beror sig på, ifølge Asmuß, at man i funktionærernes samtaler oftest gennemgår det udfyldte MUS-skema slavisk. Hvilket er hvorfor de i gennemsnit bruger over 50% af tiden på at snakke fremtid. Denne type medarbejder bliver også involveret mere i samtalen når det kommer til at skulle analysere de kritiske punkter som lederen kan have. Produktionsmedarbejdernes samtaler derimod, følger sjældent MUS-skemaets struktur og emnet fremtiden bliver sjældent diskuteret. Når det kommer til selve kritikken og samtalens forløb finder Asmuß at denne type medarbejdere oftere skal have mange og længere pauser, før de kan forsøge at svare på de spørgsmål eller situationer som lederen frembringer ved samtalen. Ofte er medarbejderens svar ikke lige så involverende, i form af at medarbejderen ikke kan uddybe deres svar og analysere på samme måde som funktionærmedarbejderne.

En sidste ting som Asmuß finder i sin undersøgelse er at lederne generelt i samtaler med begge typer af medarbejdere, har svært ved at give kritik til medarbejderne og når kritikken endelig kommer bliver den ofte pakket ind eller neddæmpet. Dette ser Asmuß som en unødigt forlængelse af samtaleens varighed.

I forhold til dette speciale finder vi det interessant at lederne håndterer og involverer medarbejderne forskelligt, alt efter hvilken type medarbejder de har til samtale.

1.2.3 Læring og udvikling i MUS

Dorte Winther Ellerman skrev i 2009 sit speciale *Medarbejder Udviklings Samtalens betydning for læring og udvikling - et eksplorativt casestudie af en virksomheds MUS* (Ellerman, 2009). Hun valgte at undersøge om en specifik virksomhed via MUS skabte muligheder for læring og udvikling hos medarbejderne.

Som titlen udtrykker, udarbejdes specialet gennem et eksplorativt casestudie, hvor Ellerman gør brug af metoderne semistrukturerede interviews med medarbejdere og en enkelt HR-manager samt indholdsanalyse af dokumenter. I case-virksomheden anvender man det som hedder Partners In Performance (PIP), Ellerman anser dette som en type af MUS.

Ellerman konkluderer at selve PIP-skemaet har potentiale til at fremhæve medarbejdernes udvikling og læring, men at potentialet ikke udnyttes i praksis. Hun konkluderer i forbindelse med dette fund at det er de enkelte leders prioritering omkring samtaleemnerne i PIP-samtalen, som afgør om potentialet for læring og udvikling hos medarbejderne er til stede (Ellerman, 2009: 94-96).

1.2.4 Opsamling på tidligere forskning

Ligesom både Christensen, Asmuß og Ellermans undersøgelser, vil vi i dette speciale også tage udgangspunkt i en konkret dansk virksomhed. Vi ser vores speciale som en vigtig tilføjelse til forskningen, da det vil belyse en ny vinkel som tager udgangspunkt i fund af allerede eksisterende forskning. På denne måde bidrager vi med en indsigt i brugen af MUS i praksis. Det er særligt Ellermans fund omkring ledernes indflydelse på selve udformningen af MUS som vækker en nysgerrighed i os. Et lederperspektiv på MUS er ikke et område vi har kunnet finde yderligere forskning omkring, hvorfor vi finder dette område spændende. Vi valgte derfor i dette

speciale at finde en samarbejdsvirksomhed hvor vi kunne undersøge et lederperspektiv. I det følgende afsnit vil vi præsentere den samarbejdsvirksomhed som specialets empiriske grundlag er indsamlet hos.

1.3 Præsentation af samarbejdsvirksomhed

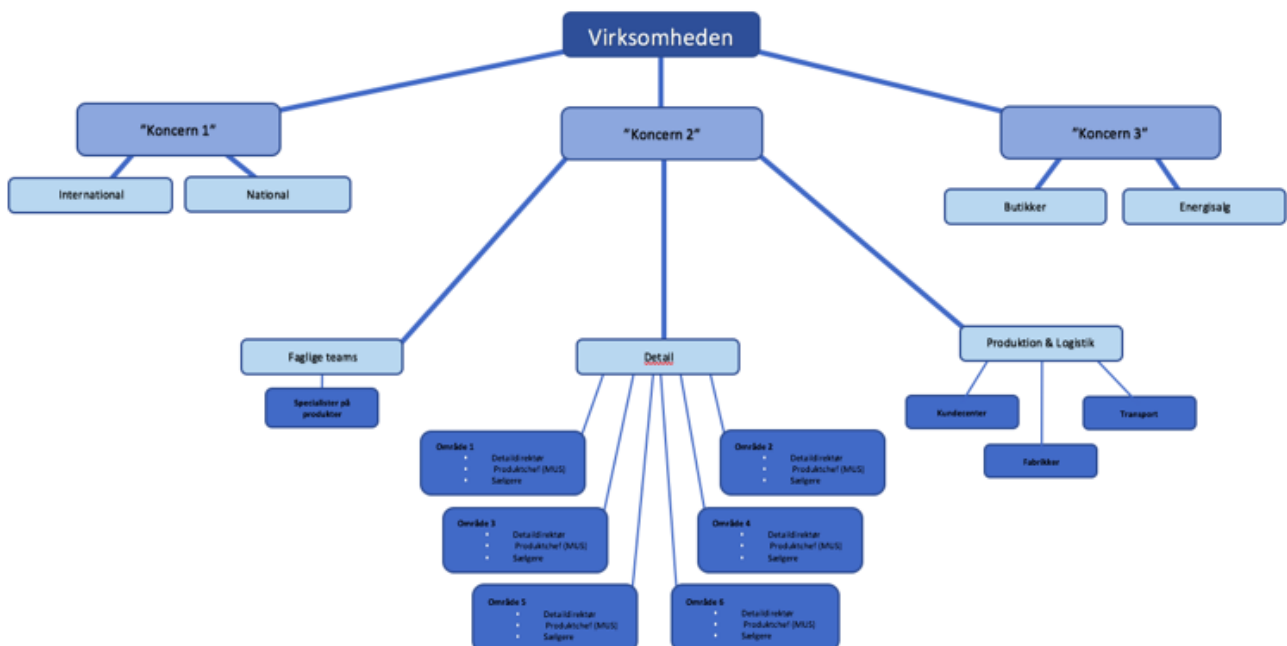
Dette afsnit præsenterer Virksomheden som vores empiri er indhentet fra i forbindelse med nærværende speciale. Grunden til en præsentation er valgt er for at give et indblik i opbygningen af virksomheden, samt hvilke afgrænsninger vi har måtte gøre os.

Efter aftale med samarbejdsvirksomheden er Virksomhedens navn anonymiseret. For at sikre yderligere anonymisering neutraliseres alle andre genkendeligheder ligeledes, dette indbefatter fx område- og produktnavne.

1.3.1 Hvem er Virksomheden

Virksomheden er en stor dansk virksomhed, som servicerer en stor dansk erhvervsbranche på mange forskellige parametre. Disse parametre indeholder alt fra salg af produkter, specialtshjælp, energisalg, til egne butikker.

Virksomheden har ikke selv et nedskrevet organisationsdiagram, hvilket har gjort at vi har valgt at lave vores eget organisationsdiagram, som kan give et overblik over Virksomhedens mange dele.



Figur 1 - Organisationsdiagram

Organisationsdiagrammet er udarbejdet på baggrund af et eliteinterview. Herunder ses organisationsdiagrammet, hvorefter de enkelte områder efterfølgende forklares.

Virksomheden er opdelt i tre hovedkoncerner:

Koncern 1 er på både det nationale og internationale marked, med to produktområder. De har selv et team af specialister og sælgere af deres produkter.

Koncern 2 er Virksomhedens største område, denne koncerndel er opdelt i tre yderligere grene.

- Det faglige team som består af specialister på produkterne i de seks detailområder.
- Detail, som har seks områder, står hovedsageligt for salg. Alle seks områder har en detailsdirektør, en produktchef og en række sælgere.
- Den sidste gren i Koncern 2 er produktion og logistik. Her har Virksomheden deres fabrikker, transportenhed og kundecenteret. Til produktion og logistik skal det nævnes at de servicerer alle tre koncern-dele i Virksomheden.

Koncern 3 har cirka 40 butikker og dækker desuden også energisalg.

Afdelinger som HR, Økonomi, Marketing og IT, refererer til de tre forskellige koncerndirektører. Fx refererer IT til Koncern 2 direktøren, da meget af detail arbejdet med blandt andet bestillinger foregår elektronisk. Men alle afdelingerne servicerer alle tre koncerndele.

1.3.2 Afgrænsning inden for Virksomheden

Under en indledende samtale med Virksomheden blev det gjort meget klart at der specielt var udfordringer med MUS i Koncern 2's detailafdelinger. Medarbejderen som vi sad til møde med fortalte at detailcheferne var meget drift- og salgsstyret og knap så ledelsesorienteret. Denne medarbejder havde et klart indtryk af, at lederne her så MUS som noget der blot skulle overstås fordi det er et krav at de skal afholde MUS.

Til samtalen blev vi også orienteret omkring at Virksomhedens HR-afdeling årligt, før MUS-perioden begynder, tager ud til lederne og underviser dem i blandt andet afholdelse af MUS. Da Virksomheden er en stor virksomhed, har vi valgt at tage udgangspunkt i MUS hos Koncern 2's ledere.

Vi vil her gerne gøre opmærksom på at vores forforståelser, samt den indledende samtale med Virksomheden, undervejs har påvirket vores forståelse af MUS-konceptet. Hertil skal det også nævnes at anden forskning indenfor området MUS, heriblandt Dorte Ellerman (Ellerman, 2009), har medvirket til at påvirke vores kommende problemstilling.

Vores forståelse på baggrund af dette, gør at vi anser lederne som værende en vital del af rammen omkring MUS. På baggrund af dette har vi overvejet hvorvidt selve medarbejderne under lederne skulle være en del af undersøgelsen, men har fravalgt dem. Dette skal ikke forstås som at vi negligerer medarbejdernes indflydelse på MUS. MUS' vigtigste omdrejningspunkt er medarbejderen og dennes udvikling, men vi mener at en god ramme for og omkring MUS er en forudsætning for at medarbejderen kan være i fokus og få det mest optimale ud af sin MUS. Vi anerkender at medarbejdernes egen motivation og engagement i selve MUS-processen er en faktor for om MUS kan blive succesfuld. Vi mener at en dygtig, kompetent og motiveret leder ikke vil tillade en medarbejder at være useriøs, da en sådan leder ville vægte MUS i et større billede - både med henblik på medarbejderens udvikling lige såvel som virksomhedens udvikling. Da vi anser MUS som en større kompleks helhed vil vi dette speciale undersøge ledelsesperspektivet, da vi netop finder denne del vital for MUS i helhed.

Da samarbejdsvirksomheden er en stor og kompleks virksomhed har vi, ud over at afgrænse os fra medarbejdernes syn på MUS, også valgt udelukkende at undersøge lederne i Koncern 2. På baggrund af denne afgrænsning vil vi ikke kunne komme med et endegyldigt svar på hvordan lederne i hele Virksomheden eller ledere generelt i Danmark håndterer MUS. Men vi kan ligesom Christensen, Asmuß og Ellerman give et indblik i tendenser som foregår under dette emne.

Ud fra ovenstående indledning har vi valgt at arbejde med følgende problemstilling i nærværende speciale:

1.4 Problemstilling

Hvordan bruger og forstår lederne i Virksomheden MUS i forhold til kompetencer og færdigheder? Og hvilken sammenhæng er der til den årlige ledertræning?

For at besvare problemstillingen, vil vi anvende Illeris' *udvidede kompetencebegreb* til at fremanalysere hvilke kompetencer som lederne bruger i udførelsen af MUS. Hertil vil vi bruge Hackman og Oldhams *jobkarakteristika-model* samt *motivationspotentiale-score* til at komme nærmere et svar på hvordan lederne forstår MUS som både dele og helhed. Afsluttende vil vi trække disse teoretiske perspektiver i forbindelse med

ledertræningen, hvor vi vil se på hvilken sammenhæng der er mellem de kompetencer og færdigheder lederne tilegner sig her og hvordan disse bruges til udførelsen af MUS.

2 VIDENSKABSTEORI

Dette speciale har et hermeneutisk videnskabsteoretisk standpunkt, hvilket vi i dette kapitel vil skabe en dybere forståelse for ud fra vores fortolkning. Senere hen skal dette bruges til at beskrive hvordan det videnskabsteoretiske valg har haft indflydelse på specialet.

Friedrich Schleiermacher, tysk filosof og teolog (1768-1834), anses af mange som den moderne hermeneutiske fader (Gulddal & Møller, 1999: 16). Schleiermacher er kendt for flere forelæsningsrækker ved universitet i Berlin, hvor han blandt andet fremførte sine kritikpunkter af den tidligere hermeneutik. Disse kritikpunkter bestod blandt andet af at Schleiermacher mente at der var et forsnævret syn på forståelsesbegrebet, da det primært befandt sig inden for teologien og filologien. Formålet med hans udvidelse af begrebet gik ud på at skabe et bredere begreb som kunne anvendes både inden for andre forskningsområder, men også i al almindelighed (Gulddal & Møller, 1999: 17).

“Også i almindelige dagligdags samtaler udfører vi hermeneutiske operationer for at forstå den andens mening” (Gulddal & Møller, 1999: 18). Netop Schleiermachers ønske om at skabe et begreb der dækker det almene kan ses i ovenstående citat. Her lægges der vægt på at fortolkninger ikke kun fandt sted i filologien, men i dagligdags gøremål og tanker herom.

Schleiermacher definerer sit fortolkning- og forståelsesbegreb i to. Den objektive side som udelukkende fokuserer på det sproglige, rent grammatiske og strukturmæssige, og den subjektive side hvor individets psykologi er i fokus. Schleiermacher pointerede at disse sider ikke kan adskilles. Den tyske filosof Wilhelm Dilthey gjorde omkring 1950'erne oprør med det 19-århundredes positivisme, hvilket omhandlede kvantitative metoder og dét at udelukke al subjektivitet. Dette betød at Dilthey var medvirkende til at skabe et billede af Schleiermachers hermeneutik, hvor den sproglige side blev negligeret og den psykologiske del blev genstand for størst opmærksomhed i forskningsverden (Gulddal & Møller, 1999: 18).

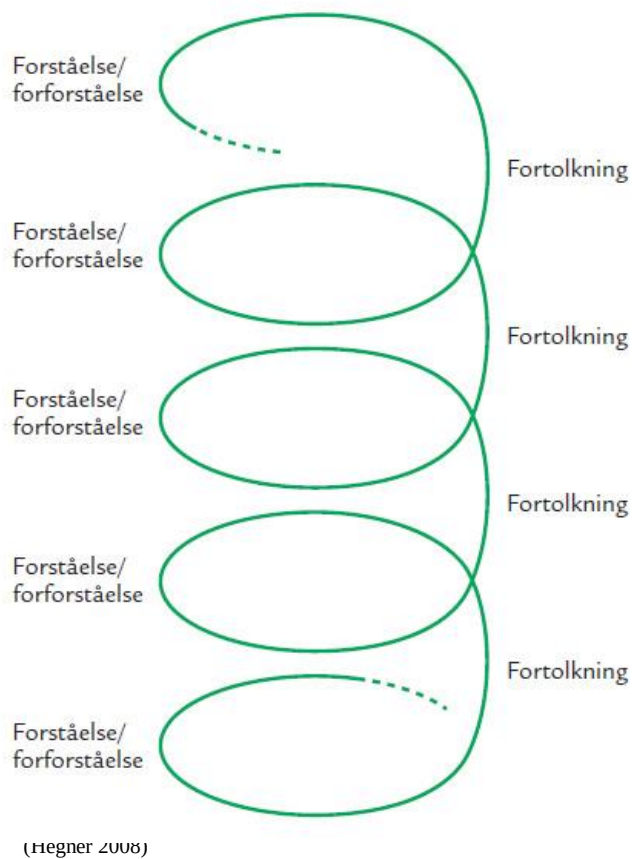
I nærværende speciale vil vi hovedsageligt følge samme opmærksomhedspunkt som Dilthey, hvor det er den psykologiske side der er i hovedfokus. Dette kan findes i specielt vores fokusering på dele og helheder i vores søgen efter ledernes egne forståelser af MUS.

2.1 Den hermeneutiske cirkel

Selve den hermeneutiske cirkel har en lang historie som stammer tilbage fra den antikke retorik. I det 19. århundrede blev cirklen den gængse forestilling, "(...) *det er først Schleiermacher, som tildeler cirklen dens centrale placering i hermeneutikken og gør den til et grundlæggende vilkår for forståelsen*" (Gulddal & Møller, 1999: 20).

Schleiermachers grundlæggende element i hermeneutikken er at sprogets enkelte dele forstås ud fra konteksten og dermed helheden som de indgår i. Omvendt kan helheden også forstås ud fra de enkelte dele (Gulddal & Møller, 1999: 19). Her er der derfor en konstant dynamik mellem fortolkning af de enkelte dele og helhedsopfattelsen (Schleiermacher, 1999: 63). Denne proces skal aldrig betragtes som en afsluttet fortolkningsopgave (Gulddal & Møller, 1999: 20) hvilket den hermeneutiske cirkel illustrerer.

Ifølge Hans-Georg Gadamer (1900-2002), tysk filosof og en stor hermeneutisk tænker, spillede den hermeneutiske cirkel en vigtig rolle i det 20. århundrede. Gadamer mener, ligesom Schleiermacher, at mennesket er et fortolkende væsen og at mennesket hertil er indlejret i den verden som det ønsker at forstå. Fortolkning er i denne sammenhæng en refleksiv aktivitet for måden mennesker er på (Berg-Sørensen, 2012: 221).



Gadamer mener at omdrejningspunktet for hermeneutikken er menneskers væren, hvor fortolkningsprocesserne er sandhedsprocesser. Sandhed er her meningsfuld og med til at kaste lys over den forståelseshorisont vi tilegner os (Berg-Sørensen, 2012: 222). Vores forståelse af Gadamer's synspunkt på hermeneutikken er at vores fortolkningsprocesser i nærværende speciale er sande, indtil det punkt hvor vi tilegner os ny viden eller forståelser. Det vil sige sandheden som vi tolker det aldrig kan blive endelig, men er en konstant proces.

Når vi mennesker møder fænomener som vi ønsker at forstå og få mening ud af, fortolker vi disse gennem vores *forforståelse*. Vi har en eksisterende forståelse på baggrund af de erfaringer vi hidtil har gjort os i livet, hvilket Gadamer kalder *erfaringshorisont*. Gadamer mener også at mennesket er uundgåeligt fordomsfuldt i mødet med andre fænomener da vi i forvejen har fældet en dom, hvorfor vores nysgerrighed ønsker at undersøge det. Fordomme er i denne sammenhæng ikke negativt, dette er blot en del af det at være åbensindet over for det fænomen der undersøges i fortolknings- og forståelsesprocessen (Berg-Sørensen, 2012: 222).

I specialet tilstræber vi at fortolke de forskellige fænomener vi støder på gennem vores forforståelse. Vores erfaringshorisont vil konstant vokse i takt med specialets progression, hvilket fx kommer til udtryk under udarbejdelsen af vores analysedele. Her er det gennem diskussioner vi hver især bruger vores uundgåelige fordomme til at bygge videre på de forskellige dele i analysen, såsom teoretiske perspektiver og empiri.

2.2 Dobbelt hermeneutik

Det at fastlægge menneskers identiteter ses i forlængelse af, at det er forskelligt hvordan mennesker opfatter andre og sig selv (Gilje & Grimen, 2002: 167). Her er det vigtigt at vi gennem vores metodiske overvejelser, som vil blive uddybet senere i specialet, som forskere fortolker og har en forståelse for at informanterne har deres egne opfattelser og fortolkninger af vores problemfelt. Disse allerede eksisterende fortolkninger og forforståelser hos informanterne tages der højde for kan påvirke vores syn på undersøgelsen. Som Niels Gilje og Harald Grimen skriver i deres bog *Samfundsvidenskabernes forudsætninger* (2002), fortolker forskerne altså os, allerede noget der fortolkes af informanterne selv (Gilje & Grimen, 2002: 168).

Dobbelt hermeneutik anvender vi i dette speciale til at være opmærksomme på at både vores og informanternes forståelser kan ses som flere hermeneutiske cirkler, der gensidigt påvirker hinanden. Fx har vores informanter deres egne forforståelser for MUS forinden vi foretager interviews med dem. I samspillet med informanterne under interviewet påvirker vi gensidigt hinandens fortolkninger i vores separate hermeneutiske cirkler.

Vi som forskere har undervejs i udarbejdelsen af specialet været opmærksomme på og draget nytte af dobbelt hermeneutik som er til stede indbyrdes i gruppen. Både ved de metodiske, teoretiske og analytiske valg har vi indbyrdes diskuteret os frem til argumenter, som oprinder fra vores individuelle forforståelser. På den måde får vi konstant flere delperspektiver som vi nødvendigvis ikke ville have fået med i specialet hvis vi skrev individuelt.

2.3 Videnskabsteoretisk opsamling

En af styrkerne ved anvendelsen af hermeneutikken er at man tilnærmer sig den sociale virkelighed. Dette gør man ved at undersøge de involverede personers egne fortolkninger og forståelser (Berg-Sørensen, 2012: 216).

Hvorvidt der er en sammenhæng mellem ledertræningen i Virksomheden og ledernes forståelse og brug af MUS, ønsker vi gennem brugen af hermeneutikken at tilnærme os et svar på. Indledningsvist i specialeprocessen reflekterede vi fælles over hvilke erfaringer vi hver især har haft med MUS. Disse erfaringer anser vi som vores forforståelser og det er på baggrund af disse at specialet er opbygget. Herefter undersøgte vi hvilken tidligere forskning der eksisterer på området, hvilket for os er et eksempel på vores nysgerrighed. I det følgende kapitel omhandlende vores metode gennemgår vi vores metodiske valg, hvor vores undersøgelsesdele er opbygget ud fra de hermeneutiske principper. Her tilstræbes det at der konstant bygges videre på vores forståelser og fortolkninger som fremkommer undervejs i specialet. På den måde gør vi konstant brug af den hermeneutiske cirkel gennem vores speciale, hvilket bidrager til at vi i vores konklusion kan komme med vores øjebliksbillede af en sandhed i forhold til at besvare vores problemstilling.

3 METODE

Følgende kapitel vil omhandle specialets metodiske dele hvor vores empiriindsamling indeholder et eliteinterview, en kvantitativ spørgeskemaundersøgelse og tre semistrukturerede interviews. Vi har taget et bevidst valg omkring rækkefølgen på de metodiske tilgange set i lyset af hermeneutikken. Her bygger vi konstant videre på vores forforståelser, hvor vi fx medbringer den viden vi opnår i vores eliteinterview i selve spørgeskemaundersøgelsen.

I forlængelse af vores kombinerede metodevalg kommer afsnittet mixed methods. Dette har til formål at beskrive hvordan vores videnskabsteoretiske ståsted, hermeneutikken, har indflydelse på vores metodiske valg og spillet mellem de to. Herefter vil vi belyse vores analysestrategi for at danne et indblik i vores valg af analysens opbygning. Afslutningsvist vil vi forholde os til hvorvidt specialet lever op til gængse forskningsstandards og hvordan etik har betydning for specialet.

3.1 Eliteinterview

Specialets empiri består blandt andet af interviews. Herunder valgte vi at foretage et indledende *semistruktureret eliteinterview* med en HR-medarbejder fra Virksomheden, hvilket tog afsæt i en indledende samtale med Virksomheden. Den viden og de forståelser vi fik gennem samtalen samt vores forforståelser og interesse indenfor feltet MUS, har været med til at danne spørgsmålene forinden eliteinterviewet. Formålet med eliteinterviewet var at give en del til vores helhedsforståelse og et mere afgrænset blik på vores problemstilling, som dertil kunne danne rammerne for den videre undersøgelse.

Eliteinterviewet valgte vi at foretage med en relevant medarbejder fra HR, hvis opgaver blandt andet befandt sig indenfor MUS og ledertræning. Formålet var at opnå en forståelse for Virksomhedens ledertræning, Virksomhedens MUS-proces, viden omkring lederne samt ledernes brug af MUS. Da vi ikke kendte meget til Virksomheden på forhånd ønskede vi at gå induktivt til værks, dog med nogle retningslinjer der sikrede at vi blev indenfor vores interesseområde MUS. Disse retningslinjer knytter sig til at eliteinterviewet er semistruktureret, hvor vi på forhånd havde udformet nogle spørgsmål. Her var formålet at anvende dem som styrende retningslinjer for interviewet. Dette ligger i tråd med vores udarbejdede interviewguide til eliteinterviewet (Bilag 1). For os var det derudover vigtigt at vi under eliteinterviewet var opmærksomme på nye perspektiver og emner der kunne ligge uden for vores interviewguide (Brinkmann & Tanggaard, 2015: 38).

På baggrund af at informanten fra Virksomheden bliver anvendt som ekspert indenfor området, definerer Kvale og Brinkmann dette som et *eliteinterview* (Kvale, 2009: 167). Forinden interviewet valgte vi at sende informanten de overordnede emner for interviewet, samt en efterspørgsel af Virksomhedens organisationsdiagram på en mail (Bilag 2). Formålet med dette var at give informanten forberedelse på de overordnede emner som vi berørte.

Vi arbejdede under eliteinterviewet induktivt, da vi forinden interviewet ikke havde taget stilling til den teori vi ønskede at anvende i forlængelse af vores problemstilling. Vi mener at en induktiv tilgang var et godt sted at starte vores empiriindsamling i tråd med vores videnskabsteoretiske ståsted. Forinden eliteinterviewet

bestod vores erfaringshorisont af vores generelle viden inden for MUS, samt vores undersøgelsesarbejde af anden forskning på området.

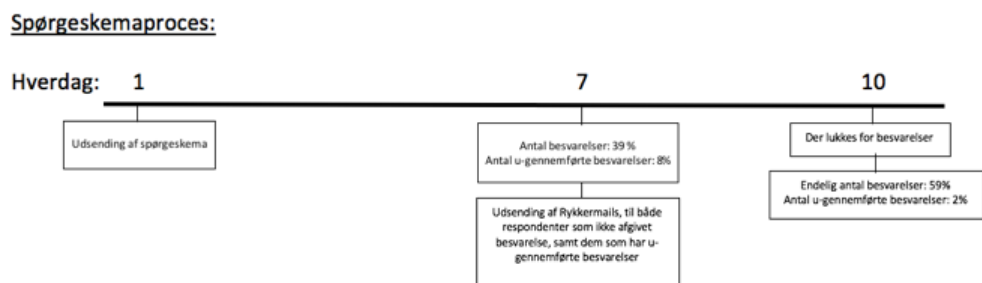
3.2 Kvantitativt spørgeskema

I nærværende speciale valgte vi at benytte flere metoder til at belyse vores problemstilling, heriblandt et kvantitativt spørgeskema. Dette skulle bruges til at undersøge hvordan lederne i Virksomheden generelt ser på MUS, ledertræningen og deres rolle som leder. Spørgeskemaet blev udformet på baggrund af viden fra vores indledende møde med Virksomheden og vores eliteinterview.

Den amerikanske sociolog og professor W. Lawrence Neuman har opstillet fordele og ulemper ved forskellige spørgeskemametoder, blandt andet Web-surveys som er vores valgte metode. Ifølge Neuman er en stor fordel ved Web-surveys at det er hurtigt, let og billigt. Dog påpeger han specielt en bekymring overfor respondenternes mulighed for privatliv og anonymisering (Neuman, 2006: 302). Lige præcis Neumans bekymring har vi fra start af tilsluttet os, da vi som forskere har en forpligtelse overfor vores informanter og respondenter i et anonymiseret speciale som dette (Afsnit 3.6 Integritet og etik i specialet). Derfor har vi gennem vores kommunikation med respondenterne lagt stort vægt på at de og deres besvarelser vil være anonyme overfor alle andre end os. Vi skrev dette i både e-mailene og i selve spørgeskemaet og lagde yderligere vægt på at Virksomheden ikke er en del af undersøgelsen eller får deres svar at se (Bilag 3 og 4).

3.2.1 Arbejdsprocessen med spørgeskemaet

Figur 2 illustrerer vores overordnede arbejdsproces med vores spørgeskema.



Som nævnt tidligere

Figur 2 - Spørgeskemaproces

har vores forståelse på baggrund af vores indledende møde med Virksomheden og vores eliteinterview haft indflydelse på udformningen og processen omkring vores kvantitative spørgeskema. For at opnå den størst

mulige gennemsigthed for hvordan vi indsamlede vores kvantitative data, vil vi det følgende gennemgå vores proces. For de konkrete e-mails og spørgsmålene i spørgeskemaet henvises der til Bilag 3 og 4.

Vi fik med hjælp fra Virksomheden kontaktoplysninger bestående af ledernes navne, stillingsbetegnelser, afdelingsplaceringer i Koncern 2, mængde af medarbejdere under sig og arbejds-e-mails på 59 mulige respondenter. Vi havde dertil et yderligere krav om at disse 59 mulige respondenter havde afholdt minimum MUS én gang i deres ledelsestid.

Vi oprettede et spørgeskema gennem Rambøll Managements online SurveyXact program, hvor vi selv kunne udforme skemaet efter vores ønsker og behov. Dertil kunne vi udsende og behandle vores respondenteres svar efter indsamlingen i samme system.

Via SurveyXact udsendte vi, til alle 59 respondenter, en e-mail med et link til selve spørgeskemaet (Bilag 4). Dette blev gjort med vores studie-e-mail fra AAU som afsender. Vi spurgte oprindeligt om Virksomheden ville sende det ud for os da vi erfaringsmæssigt har oplevet at spørgeskemaer fra fremmede, trods man kommunikerer ud at det er godkendt af en pågældende virksomhed, nedprioriteres eller mistænkes for at være spammail. For at lederne i Virksomheden kunne svare frit på vores spørgeskema, var det vigtigt for Virksomheden selv at de ikke indgik som en del af vores undersøgelse.

Vi valgte at give respondenterne 10 hverdage til at besvare spørgeskemaet, med en rykkermail 3 hverdage før indsamlingen blev afsluttet. Svarprocenten før vi udsendte en rykkermail var 39% fuldførte og 8% u-gennemførte.

Efter de 10 hverdage blev undersøgelsen lukket for besvarelser. Der er afgivet i alt 59% fuldførte besvarelser ud af de 59 respondenter og 2% u-gennemførte besvarelser. Vores udsendelse af rykkermails havde altså en positiv indvirkning på svarprocenten.

3.2.2 Spørgsmålenes udformning

W. Lawrence Neuman skriver i sin bog *Social Research Methods* at det er vigtigt at man som forsker får udformet sine spørgeskema-spørgsmål på en let og forståelig måde, så respondenterne ikke bliver forvirret (Neuman, 2006: 277). Dette var vi meget opmærksomme på og vi brugte derfor lang tid på at udforme spørgsmålene, så vi så vidt muligt fik sikret at alle respondenterne ville læse og forstå spørgeskema-

spørgsmålene, samt hvordan skala-spørgsmål skulle besvares. Virksomheden havde et ønske om at godkende spørgsmålene på forhånd før vi udsendte det til deres medarbejdere. Det udmundede sig i at vi én gang måtte rette en svarmulighed, samt fik generel feedback på spørgsmålene. Efter rettelsen fik vi grønt lys til udsendelse. I den forbindelse bad Virksomheden os om at gøre det meget klart overfor respondenterne at Virksomheden hverken var en del af selve undersøgelsesarbejdet eller ville få de konkrete besvarelser at se.

Det korte spørgeskema indeholdt i alt fem spørgsmål (Bilag 3). Længden blev valgt på baggrund af et indledende møde før undersøgelsen blev igangsat, samt vores eliteinterview med en HR-medarbejder. Ved begge samtaler fik vi en forståelse af at lederne generelt i Virksomheden er mennesker der har travlt og derfor meget hurtigt vil afvise et spørgeskema, hvis den estimerede tid for gennemførelsen af spørgeskemaet er relativ lang. Derfor udvalgte vi de fem spørgsmål med omhu og med den forståelse vi havde på det pågældende tidspunkt. Neuman forholder sig til længden af spørgeskemaer på en måde hvor der intet endeligt svar er. Dog vurderer han at man til den generelle population kan sende et 3-4 sideres spørgeskema, hvilket han definerer som et kort spørgeskema (Neuman, 2006: 292). Samlet fylder vores spørgsmål 3 sider inklusiv tekst før og efter selve spørgsmålene. Vi holder os derfor til Neumans norm omkring længde.

3.2.2.1 De fem spørgsmål i spørgeskemaet

Som tidligere nævnt i indledningen, kom Sidsel Christensen blandt andet i sin afhandling (Christensen, 2017) frem til at uddannelsesniveau kunne være en faktor for hvordan medarbejderne agerede i MUS. På daværende tidspunkt var uddannelse et af vores interessepunkter, hvilket gjorde at vi i spørgsmål 1 spurgte respondenterne hvad deres højeste gennemførte uddannelse er. Senere hen i undersøgelsen afgrænsede vi os fra dette igen, da vi fandt ledernes kompetencer og færdigheder mere interessante på det pågældende tidspunkt.

Det næste spørgsmål omhandlede hvorvidt lederne finder ledertræningen relevant i forhold til deres udførelse af MUS. Dette spørgsmål relaterer sig til problemstillingens sidste del, som forsøger at afklare hvordan lederne oplever den årlige ledertræning. Respondenterne svarede her via en skala som går fra 0 - 5, hvor 0 er 'ingen relevans' og 5 udgøre 'meget relevant'.

I spørgeskemaets tredje spørgsmål ville vi gerne have svar på hvordan lederne generelt set har det med at afholde MUS. Dette skulle give os en forståelse for om der generelt tegner sig et billede af at lederne enten er positive eller negative stemte overfor arbejdsopgaven MUS. Spørgsmålet blev udformet som en sætning der skulle afsluttes via tre valgmuligheder, hvoraf man kunne vælge ét svar. Sætningen lød: "At afholde

medarbejdernes årlige MUS er for mig...” Svarmulighederne lød: ‘obligatorisk og noget som skal overstås’, ‘noget som jeg ser frem til og er motiveret for’ eller ‘noget jeg ikke gør’.

Efterfølgende ville vi i fjerde spørgsmål igen bruge en skala fra 0-5. Her spurgte vi *“I hvor høj grad bruger du opfølgningsmøder omkring fastsatte mål fra MUS i løbet af dit årlige ledelsesarbejde”*. Her var 0 slet ingen grad og 5 i høj grad. Dette skulle bruges til at få en idé om hvor lang tid arbejdet med MUS strækker sig hos lederne.

Femte og sidste spørgsmål omhandlede hvad lederne generelt selv fandt vigtigst i deres rolle som leder. Her skulle de sætte hak ved de to vigtigste ting, hvor der var seks prædefinerede valgmuligheder. De prædefinerede muligheder var: ‘motivation af medarbejdere’, ‘kundekontakt’, ‘at være frontfigur for medarbejderne’, ‘personlig karriereudvikling’, ‘udvikling af medarbejdere’ eller ‘salg’ herefter kom en syvende valgmulighed: ‘andet’ hvor respondenterne selv kunne notere andre muligheder. Spørgsmålet blev udviklet efter at vi under vores indledende samtale samt vores eliteinterview, fik fortalt at de fleste af lederne er meget driftsorienteret. Derfor fandt vi det vigtigt at få afklaret dette spørgsmål i forhold til at ledertræningen måske, fra HR’s side, målrettes til den salgsorienterede leder og knap så meget til den medarbejderorienterede leder.

3.3 Semistrukturerede interviews

Specialets empiri består som beskrevet tidligere blandt andet af interviews. Herunder valgte vi at foretage os *semistrukturerede interviews* med tre ledere fra Virksomheden. Det kommende afsnit vil indeholde en definition af hvad et semistruktureret interview er, samt hvordan vi valgte at anvende denne metodiske tilgang.

Interviewene udsprang blandt andet af vores videnskabsteoretiske valg hermeneutikken, da interviewene bygger videre på vores eliteinterview samt vores kvantitative spørgeskemaundersøgelse. Vi byggede her videre på vores forforståelser, hvilket vi gjorde ved at foretage tre interviews afslutningsvist i vores proces med at indsamle empiri.

Forinden interviewene udarbejdede vi en interviewguide (Bilag 6) til at danne rammerne. Da det var semistrukturerede interviews fungerede denne interviewguide som vejledning til at sikre den ønskede fremgang og at vi blev indenfor emnets rammer. Særligt samspillet mellem informanterne og os forskere var vigtigt, da informanterne skulle have muligheden for at kunne reflektere over de spørgsmål vi stillede før de besvarede vores spørgsmål. Et andet element der var vigtigt for os var at vi som interviewere er opmærksomme

på nye mulige perspektiver, der kunne ligge udenfor de opsatte rammer (Brinkmann & Tanggaard, 2015: 38). Derudover var vi opmærksomme på at vores informanter havde nogle allerede eksisterende fortolkninger og forforståelser af de emner vi åbnede op for under interviewene (Afsnit 2.2 Dobbelt hermeneutik). På den måde påvirkede både vi og informanterne hinanden i forhold til hvilke besvarelser og spørgsmål der kom frem i samtalerne.

Vores interviewguide (Bilag 6) indeholder også nogle strukturerede spørgsmål, da vi ønskede nogle særlige informationer i forlængelse af vores teori. Dette lægger sig også op af at denne del af empiriindsamlingen var deduktiv, da størstedelen af spørgsmålene var udformet på baggrund af vores teoretiske perspektiver. De strukturerede spørgsmål udgør en forholdsvis lille del af interviewguiden (Bilag 6), hvorfor vi har afgrænset os fra at fokusere yderligere på dette.

De tre semistrukturerede interviews blev foretaget med geografisk samt teknisk udfordring fra informanternes side, hvorfor vi valgte at foretage dem over telefonen. Vi har hertil gjort os nogle overvejelser i form af hvad dette har af betydning for resultatet af interviewene med lederne. Vi mistede vi al gestikulering, i form af kropssprog og fysiske reaktioner fra lederne på vores spørgsmål. Dette gjaldt begge veje da vores informanter heller ikke kunne se vores reaktioner. Vi sørgede indledningsvist for at præsentere begge vores stemmer, så informanterne ikke ville blive overrasket hvis den sekundære interviewer brød ind med et opfølgende spørgsmål. For at gøre op for manglende gestikulering var vi opmærksomme på, i højere grad end normalt, at bekræfte informanten verbalt.

Under interviewene fungerede den ene af os som interviewer og den anden som sekundær interviewer, i form af at kunne stille opfølgende spørgsmål samt være opmærksom på at fange nye perspektiver. Hertil tog vi det valg, at den samme person havde den samme rolle under interviewene hele vejen igennem. Dette gjorde vi med henblik på at spørgsmålene blev stillet på så vidt samme måde hver gang, for derefter at opnå mest mulig gennemsigtighed i vores metodiske tilgang til interviewene.

Vores forarbejde med fx interviewguide kan også diskuteres, i form af at give et begrænset udsyn for forskeren. Den store mængde forhåndsarbejde- og viden kan mindske forskerens objektivitet og neutralitet. Dog er dette en forfejlet antagelse ifølge Brinkmann og Tanggaard, da intet interview er fuldstændig neutralt. For at tilstræbe sig mest mulig neutralitet udarbejdes der en dagsorden i form af en interviewguide, der er bestemt af den ene part i samtalen, altså forskeren (Brinkmann & Tanggaard, 2015: 37). Hertil var det vigtigt for os at informanterne vidste at både de, som informanter og Virksomheden er anonyme, da vi var overbevist om at det vil give dem muligheden for at åbne mere op for os og derfor også fortælle os mere og være ærlige omkring emnerne der blev bragt på banen under interviewene.

3.4 Mixed methods

I nærværende speciale har vi valgt at kombinere kvalitative- og kvantitative metoder med formålet, at vores metodiske valg skal komplementere hinanden i en kommende analyse. For at kunne se vores problemstilling fra flere vinkler har vi haft et ønske om at anvende den hermeneutiske cirkel til, at bygge videre på den viden som vi får gennem vores forskellige metodevalg. Metodekombinationer kalder Brinkmann og Tanggaard for *mixed methods*.

En fordel ved at anvende mixed methods er, at metoden kan overskride enkelte metoders begrænsninger og derfor være værdifuld (Brinkmann & Tanggaard, 2015: 197). De følgende afsnit har til formål at belyse hvad det betyder for vores speciale at vi har valgt at kombinere metoder.

3.4.1 Formål med mixed methods-forskning

For at kunne anvende mixed methods skal man acceptere at kvalitative- og kvantitative metoder er forenelige. Hertil kan spørgsmålet omkring hvorvidt det er nødvendigt at anvende flere metoder end blot én opstå. Dermed er det ikke alle undersøgelser mixed methods egner sig til, hvorfor det er vigtigt at vide hvad man vil og hvad man ønsker at have ud af ens undersøgelse (Brinkmann & Tanggaard, 2015: 200).

Ifølge historikken om hermeneutikken i det 20. århundrede, hvor blandt andet Dilthey forsøgte at adskille de kvalitative- og kvantitative metoder, går vi i dette speciale i modsat retning og forsøger at forene metoderne. Årsagen til dette er at vi som tidligere beskrevet har ønsket at få belyst vores emne MUS med flere delelementer rent metodisk end blot at bruge én.

Brinkmann og Tanggaard beskriver at man inden for mixed methods-forskning kan gå efter tre særskilte ambitioner, alt efter hvilket formål man har med sin undersøgelse (Brinkmann & Tanggaard, 2015: 200). De tre ambitioner er: *triangulering*, *komplementaritet* og *kompleksitet*.

Ambitionen ved at anvende *triangulering* er at man ønsker at opnå sikker viden i form af at alle fund i de anvendte metoder skal være ens, for at kunne betragtes som værende gyldige (Brinkmann & Tanggaard, 2015:

200). Da vi har en hermeneutisk tilgang og ikke søger en endegyldig sandhed ønsker vi at anvende al empiri til at besvare vores problemstilling, da alle vores empiriske fund er brugbare. Vi kan derfor ikke bruge triangulering da vi ikke søger efter konvergent validering.

Ambitionen ved at bruge *kompleksitet* er at man ønsker at skabe komplekse undersøgelser, hvor konflikter og flere facetter gør sig gældende. Formålet er altså her udelukkende at skabe redegørelser for det undersøgte og i mindre grad at finde en sandhed (Brinkmann & Tanggaard, 2015: 201-202). Vi søger i vores speciale modsat ambitionen kompleksitet at opnå fortolkning af en sandhed hvor vi på den måde forsøger at skabe et samlet svar på vores problemstilling. Derfor kan vi ikke bruge kompleksitet som ambition, da denne ikke har fokus på sandhed.

Det følgende afsnit vil beskrive den sidste ambition, *komplementaritet*, som er den ambition vi har haft i vores speciale og hvordan den kommer til udtryk i vores speciale.

3.4.1.1 Komplementaritet

Vi accepterer gennem vores speciale alle vores metodiske fund som gyldige fund, hvorfor komplementaritet støtter vores hermeneutiske standpunkt. Komplementaritet er med til at sikre at vi kan bruge flere forskellige dele, inden for flere metodiske tilgange, som både undervejs og i vores konklusion er med til at skabe vores fortolkning af de sandhedsdele som opnås.

Komplementaritet handler ikke om at opnå mere sikker viden men derimod at *få* mere viden. Ved at afdække flere forskellige empiriske områder, der mere eller mindre er knyttet til hinanden, vil man derfor også opnå en mere dækkende viden (Brinkmann & Tanggaard, 2015: 201). Vi tolker begrebet dækkende viden, som værende et begreb hvis betydning omhandler flere dele i opnåelsen af viden. Men ikke dækkende i en forstand hvor man finder en endegyldig sandhed.

I specialet ønsker vi med vores samlede metodiske valg at tilnærme os en forståelse af helheden ved at anvende komplementaritet. Dette afspejler vores videnskabsteoretiske retning hermeneutikken, da vi her konstant arbejder i den hermeneutiske cirkel. Hvorvidt der er en sammenhæng mellem ledertræningen og ledernes forståelse og brug af MUS, undersøger vi i form af at afdække forskellige dele af problemstillingen. Vores indsamlede empiri anser vi som supplement til hinanden, i formålet om at skabe en mere alsidig forståelse af problemstillingen på baggrund af de delforståelser vi opnår undervejs.

3.4.2 Forskningsdesign

Hvordan metoder kan fungere sammen, knytter sig til de mange forskellig designformer som kan anvendes i brugen af mixed methods. De forskellige metoder der anvendes beskrives som 'strenge', altså enkelte delundersøgelser. Forskningsdesignet bygger derfor på hvilken form for viden man vil opnå gennem brugen af de valgte metoder. Her kigges der på forbindelsen mellem forskningsdesignet og erkendelsesinteressen (Brinkmann & Tanggaard, 2015: 202).

Brinkmann og Tanggaard beskriver fem forskellige typer af designs; *komponentdesign*, *iterationsdesign*, *blandingsdesign*, *indlejrede design* samt *teoridrevet design*. Vi har valgt udelukkende at komme ind på iterationsdesign, da dette er det eneste af de fem designs som afspejler vores videnskabsteoretiske afsæt og dermed kan anvendes i specialet.

Man bevæger sig fra den ene metode til den anden i et *iterationsdesign*. Her optræder metoderne i forlængelse af hinanden, således metoderne indgår sekventielt og derfor er indbyrdes afhængige. Den viden man opnår ved den første metode, tager man videre til den næste således de former hinanden. Formålet med dette design er, at få resultater hvor de valgte metoder bygger videre på hinanden i opnåelsen af mere viden (Brinkmann & Tanggaard, 2015: 203). Dette hænger også sammen med vores videnskabsteoretiske ståsted, hermeneutikken, hvor vi konstant bygger ovenpå vores forståelser gennem den hermeneutiske cirkel.

3.4.3 Integration som forskningspraksis

Mixed methods-forskning handler om hvad man vælger at kæde sammen, på hvilken måde og hvornår, altså integration. Integration kan være det sted i ens forskningsforløb, hvor man kobler de forskellige dele sammen (Brinkmann & Tanggaard, 2015: 209). Det kan også omhandle dét at skabe forskellige former for forbindelser. Brinkmann og Tanggaard beskriver at det vigtige er at skabe forbindelser der er håndgribelige at arbejde med. Hertil knytter sig nogle forskellige integrationsformer (Brinkmann & Tanggaard, 2015: 210), hvor det nedenstående vil beskrive metodeintegration som dette speciale gør brug af.

Metodeintegration handler om forbindelserne mellem metoder der anvendes. Et sekventielt design bruger fx resultaterne fra en kvantitativ undersøgelse til at udforme interviewguiden til et senere interview. Gennemførelsen af den sidste undersøgelsesmetode knytter sig her til den første undersøgelsesmetode (Brinkmann & Tanggaard, 2015: 211). I vores speciale er metodeintegrationen tydelig og beskrevet flere gange tidligere. Dette knytter sig også til komplementaritet, da vores metoder komplementerer hinanden. Metodeintegration optræder flere steder i vores speciale, hvor det fx ses mellem vores eliteinterview og vores spørgeskemaundersøgelse.

3.5 Analysestrategi

Dette afsnit vil indeholde vores analysestrategi, som har til formål at danne rammerne for vores analyse. Vi har valgt at opdele vores kommende analyse i tre analysedele.

Analysedel 1 vil omhandle hvordan lederne i Virksomheden *bruger* MUS, set ud fra Knud Illeris' udvidede kompetencebegreb. Her vil vi sammenkoble vores forskellige valg af metoder, både kvalitative og kvantitative, med Illeris' kompetenceelementer. Analysen vil bestå af yderligere underafsnit, hvor der hertil vil være opsamlinger. Dette i formålet om at overskueliggøre analysen og den anvendte teori heri.

Analysedel 2 vil have samme fremgangsmåde som Analysedel 1, men hvor der her dog fokuseres på ledernes *forståelse* af MUS, ud fra Hackman og Oldhams jobkarakteristika-model og deres motivationspotentiale-score. Vi vil i denne analysedel trække på den viden og de forståelser som vi fik i Analysedel 1. Analysen vil opdeles i to underafsnit som omfatter de to elementer fra teorien for overskuelighedens skyld. Der vil ydermere efter hvert underafsnit være en kort opsamling.

Analysedel 3 vil undersøge hvordan ledernes forskellige kompetencer og færdigheder, som vi analyserer os frem til i de to foregående analysedele, kan have en sammenhæng med den årlige ledertræning. Det vil sige, at vi vil fremanalysere hvilke kompetencer og færdigheder som lederne formår at overføre fra ledertræningen og til den måde de bruger og forstår MUS på.

Efter hver af de tre analysedele vil vi komme med en delkonklusion, som vi vil bruge når vi i afslutningen af projektet vil konkludere på den fulde problemstilling:

Hvordan bruger og forstår lederne i Virksomheden MUS i forhold til kompetencer og færdigheder? Og hvilken sammenhæng er der til den årlige ledertræning?

Formålet med at Analysedel 2 og Analysedel 3, inkorporerer den viden og de forståelser vi har fra tidligere analysedele, skal findes i vores videnskabsteoretiske valg. Vi ønsker aktivt at bygge videre på vores forforståelser og på den måde konstant, gennem analysen, bygge videre på vores hermeneutiske cirkel.

3.6 Integritet og etik i specialet

Integritet og etik hænger sammen. Selvom det er to forskellige begreber som begge tager udgangspunkt i de moralske principper. I Politikens nydanske ordbog står der følgende forklaring om begreberne:

Etik: *“opfattelsen af hvad der er rigtigt og forkert med hensyn til menneskets handle- og tænkemåde, ofte i forbindelse med en generel stillingtagen til hvad der er korrekt, hæderligt = moral, morallære”* (Politikkens Nydanske ordbog - A, 2018: Etik).

Integritet: *“en evne til at handle selvstændigt, ærligt og i overensstemmelse med sine moralske principper”* (Politikkens Nydanske ordbog - B, 2018: Integritet).

Der er i begge tilfælde tale om moral. Der er ingen tvivl om at vi har måtte stoppe op flere gange undervejs i specialet og tage stilling til hvad vi mener er etisk korrekt og ansvarligt i forhold til vores valg. Udover disse diskussioner har vi nøje måtte overveje hvad der er vigtigst for os som forskere. Etik eller forskningsintegritet? I følgende afsnit vil vi derfor argumentere for hvordan vi under specialeforløbet har forsøgt at planlægge og udføre et forskningsforløb, samt rapportskrivning på bedst mulig etisk korrekt måde. Afslutningsvis i afsnittet vil vi give et eksempel på én af vores største udfordringer hvad angår valget mellem etik og integritet.

Vi har til vores argumentation valgt at læne os op ad *“Den danske kodeks for integritet i forskning”* som er udarbejdet af uddannelses- og forskningsministeriet (Uddannelses og Forskningsministeriet, 2015). Omend kodekset er tiltænkt uddannede forskere og forskningsinstitutionerne forholder vi os til kodekset i forhold til, at vi snart er uddannede og at vi under vores uddannelse er undervist og superviseret via vejledninger i den gode forskningsetik.

3.6.1 De tre kerneprincipper

Den danske kodeks for integritet i forskning beror sig i tre kerneprincipper: ærlighed, gennemsigtighed og ansvarlighed. Principper “*der bør gennemsyre alle faser i forskningen*” (Uddannelses og Forskningsministeriet, 2015: 6).

Ærlighed i forskning skal sikre troværdigheden når undersøgelsen rapporteres. Det vil sige vi som forskere skal formå at rapportere meget præcist og afbalanceret, hvordan og hvilke resultater vi har fået. Vi har derfor i dette speciale tilstræbt os at udarbejde en grundig fremgangsmåde (Jensen & Jacobsen, 2012: 353), fx hvorfra vores data kommer, hvordan data er blevet skabt, hvordan vi har valgt at fortolke vores data samt hvordan andres forskning kan bruges og anerkendes til disse forskere. Hertil også hvordan vi som forskere selv bedømmer og evaluerer vores forskning. Dette relaterer sig til at vi fx i specialet har valgt at beskrive vores fremgangsmåde i form af velovervejede interviewguides (Bilag 1 og 6). Dette er derfor med til at skabe en højere grad af reliabilitet, i formålet om at andre skal kunne gentage vores proces.

Gennemsigtighedsprincippet kommer sig af at man som forsker, for at sikre at de akademiske overvejelser ligger i tråd med den respektive praksis inden for forskningsområdet, skal rapportere åbent om. Fx hvilke interessekonflikter der er eller kan være i projektet og hvordan selve planlæggelses- og anvendelsesfasen af forskningen og dens metoder er foregået.

Ansvarlighedsprincippet er det mest udspecificerede kernepunkt i kodekset og henvender sig mest til uddannede forskere og deres institutioner. Her er der ifølge *Den danske kodeks for integritet i forskning*, fokus på at vi som studerende og forskere generelt skal kunne holdes ansvarlige for det konkrete og udførte stykke forskning. Dette indebærer ligesom de to foregående principper, at vi i vores speciale har et ansvar for at resultaterne er korrekte og pålidelige samt at vi har overholdt de bestemmelser der kan være.

Ansvarlighedsprincippet er opdelt i seks dele. Vi vil herunder kort gennemgå vores speciale i forhold til disse seks principper:

Forskningsplanlægning og -praksis

Som kodekset foreskriver, har vi valgt en metodemæssig form som ligger i tråd med vores forskningsområde. Vi har valgt at benytte metoder som fx kvalitative semistrukturerede interviews og spørgeskema. Før selve

anvendelsen af metoderne har vi udført det krævede forarbejde som fx udarbejdelse af interviewguides og survey.

Under forskningsplanlægning og -praksis pålægges der et dokumentationsansvar hvilket vi har opnået i så høj en grad det har været muligt. Alle guides, data fra spørgeskema indsamling, samt alle transskriptioner i fuld længde er vedlagt projektet som bilag. På denne måde opnår vi også en stor gennemsigtighed i projektet.

Dataadministration

I tråd med det ovenstående har vi valgt at bevare vores indsamlede data i skriftlig form, fuldt tilgængeligt for alle interessenter. Dog har vi måtte slette lydfileerne fra interviewene i vores egne arkiver, ligesom vi har måtte omdøbe navne og overstrege udtalelser som informanter har bedt om ikke at blive citeret for i transskriptioner. Dette beror sig i en aftale mellem os og Virksomheden. Vi kan derfor ikke leve op til at standarden om at data indeholder en sporbar reference til kilden (Uddannelses og Forskningsministeriet, 2015: 9).

Publicering og formidling

Vi har gennem hele specialet sikret os at der er tydelige referencer til anden forskning og publikationer som vi ikke selv har rettigheder til. Disse forfattere skal selvfølgelig krediteres korrekt for deres arbejde.

Vi blev i starten af vores specialesamarbejde med Virksomheden bedt om at underskrive en fortrolighedserklæring. Dette ville gøre at vi aldrig kunne publicere vores forskning og rapporten ville blive fortrolighedsstemplet. Dette havde vi svært ved at acceptere af flere grunde.

Vi laver et stykke forskningsarbejde, om et emne, som ikke har særlig mange rapporteringer i forskningsverdenen. Vi tror selv at det hovedsageligt er fordi langt størstedelen af rapporterne bliver fortrolighedsstemplet på grund af følsomme oplysninger omkring kilden. Der findes som beskrevet i vores indledning (Afsnit 1.2 Tidligere forskning) meget lidt tilgængelig forskning. Vi føler derfor en forpligtelse overfor forskningsverden til at bidrage med en åben rapport og har derfor måtte sløre Virksomheden og dens medarbejdere og redigeret i vores data for at kunne publicere rapporten.

Forfatterskab

Vi har begge deltaget i forfatterskabet på lige fod. Idéen bag undersøgelsesdesign, analyse og fortolkninger er opnået via faglige diskussioner, indtil enighed er opnået løbende i specialets dele. De forskellige dele af rapportens indhold er skrevet hovedsagelig hver for sig, men er ikke blevet publiceret før modpartens gennemlæsning, tilretning og godkendelse. Dette angår specielt de to teoriafsnit som er brugt til analyse. Dette betyder også at vi begge kan stå til ansvar for den fulde rapport.

Forskningssamarbejde

Da der hverken er tale om et internationalt-, tværfagligt- eller tværinstitutionelt forskningssamarbejde har vi ikke set det nødvendigt at udforme en indbyrdes standardaftale omkring blandt andet arbejdsfordeling og ophavsrettigheder (Uddannelses og Forskningsministeriet, 2015: 14). Vi har et indbyrdes studiemæssigt samarbejde inden for samme kandidatuddannelse og herudover et specialesamarbejde med Virksomheden.

Vores mundtlige aftale med Virksomheden går på at de 'blot' står til rådighed for vores eget valgte emne, som de ikke ønsker at have indflydelse på. De ønsker ikke at få rådata da de gerne vil sikre at deres medarbejdere, som vi indhenter information fra, kan tale frit og fortroligt med os. Da vi som tidligere nævnt ikke har underskrevet fortrolighedserklæringen er kompromiset blevet at vi giver dem anonymisering, i forhold til genkendelse af medarbejderne, Virksomhedens navn, samt andre genkendeligheder. I tråd med dette har vi valgt at Virksomheden ikke skal have vores speciale, hvilket de er fuldt indforstået med. Vi giver dem en afsluttende tilbagemelding med eventuelle anbefalinger for deres fremtidige arbejde med MUS.

Interessekonflikter

Vi har gennem projektet været opmærksomme på eventuelle interessekonflikter som kan opstå. Vi har sikret at ingen af os der har udarbejdet specialet har ambitioner om at blive ansat hos Virksomheden efterfølgende, da dette kan skabe visse problematikker i hvor ligefrem, kritisk og/eller ærlig man vælger at analysere Virksomheden, blandt andet for at stå i et bedre lys i en eventuel jobsøgningsproces.

Vi har tidligere i afsnittet nævnt at Virksomheden ønskede at få vores underskrifter på en fortrolighedserklæring, hvilket har været vores eneste interessekonflikt. De har ønsket fuld fortrolighed, hvilket vi forstår er en standard-procedure hos Virksomheden når der samarbejdes med eksterne samarbejdspartnere. Vi har ønsket åbenhed omkring emnet, så vi kan bidrage med erfaringer indenfor emnet MUS til forskningsverdenen. Fortrolighedserklæringen har vi efterspurgt flere gange, dog uden Virksomheden har sendt en erklæring til underskrivelse. Vi tog derfor et aktivt valg om at anonymisere Virksomheden. På den måde har vi sikret at denne interessekonflikt er blevet løst på en måde, som tilgodeser vores behov for publicering og deres behov for at fremstå anonyme.

3.6.2 Integritet eller etik?

I det ovenstående har vi redegjort for hvordan vi i vores speciale har formået at opretholde en ærlig, gennemsigtig og ansvarlig forskningspraksis. Dette på trods af at vores største udfordring etisk og integritetsmæssigt har været anonymisering af informanter, respondenter og Virksomheden. Som vi har tydeliggjort i ovenstående, endte vi med at konkludere at behovet for at beskytte vores informanter var større end forpligtelsen over for forskningsverdenen. Vi mener det er etisk forkert at 'hænge mennesker ud' offentligt. Mennesker som har sagt ja til at hjælpe forskningsverdenen med at belyse et emne nærmere. Vi er oplært i, at vi aldrig må stille vores informanter dårligere end før vores forskning påbegyndte. Det vil sige deres udtalelser ikke må kunne have en negativ effekt på fx deres tilknytning til Virksomheden eller et dårligt ry. Derfor har vi valgt at gå imod kodekset i forhold til at gøre vores kilde sporbar. Tilgængæld har vi valgt at lægge alt materiale som bilag og på den måde sikret så stor en gennemsigtighed og ærlighed vi har kunne indenfor vores etiske ståsted.

4 TEORI

4.1 Knud Illeris

Det følgende afsnit vil give et indblik i hvordan Knud Illeris' kompetenceteori kan være anvendelig i forhold til at besvare specialets problemstilling. Dette med henblik på at kunne undersøge hvilke kompetencer, set med Illeris' teori, lederne besidder i forbindelse med deres brug af MUS.

Vi vil i dette afsnit tage udgangspunkt i bogen *Kompetence. Hvad - Hvorfor - Hvordan?* som er skrevet af Knud Illeris (f. 1939) professor med speciale i emnet læring. Bogen omhandler kompetencebegrebet hvilket er dét område af hans teori vi ønsker at anvende.

"Siden midten af 1990'erne er kompetence blevet et af de mest centrale begreber inden for uddannelse og management både internationalt og i Danmark" (Illeris, 2012: 9). Blandt virksomheder og i erhvervslivet er kompetencebegrebet blevet et aktuelt begreb, hvilket der florerer forskellige definitioner på. Illeris siger følgende: *"Der er en kolossal usikkerhed om, hvad kompetence er, dvs. hvad ordet indeholder og henviser til"*

(Illeris, 2012: 9). Idet Illeris beskriver usikkerheden omkring kompetencebegrebet, anser vi det som værende vigtigt at definere det i henhold til hvordan vi ønsker at anvende det i en kommende analyse. Derfor vil vi i det næste afsnit beskrive Illeris' kompetencebegreb.

4.1.1 De forskellige kompetencedefinitioner

Kompetencebegrebet er et begreb der er utallige definitioner på (Illeris, 2012: 31) og Illeris formulerer sig således: *“Det må naturligvis fastholdes, at der ikke findes noget, der kan kaldes det “rigtige” kompetencebegreb (...)”* (Illeris, 2012: 37), hvorfor betydningen af begrebet hverken er entydig eller normativ.

Illeris laver alligevel en overordnet begrebsafklaring på kompetencebegrebet. Her beskriver han blandt andet at kompetence handler om at kunne agere og varetage de situationer og sammenhænge man bliver udsat for, uanset køn, alder, status og erhverv (Illeris, 2012: 38). Dertil er kompetence ifølge Illeris noget vi alle udvikler i takt med de ting vi til dagligt beskæftiger os med (Illeris, 2012: 39). Denne begrebsafklaring vælger vi at bruge i dette speciale som en guideline og et redskab til at kunne analysere vores informaners svar, i forbindelse med at kunne belyse en del af vores problemstilling.

Illeris beskæftiger sig både med det *ordinære-* og det *udvidede kompetencebegreb*. Det udvidede kompetencebegreb bygger videre på det ordinære, hvortil Illeris' kompetencebegreber kan ses som flere dele i hele Illeris' kompetenceteori. Da det ordinære kompetencebegreb er udformet forinden det udvidede kompetencebegreb, har vi valgt at det kommende afsnit skal indeholde en kort beskrivelse af dette. Her er det dog vigtigt at påpege at det er det udvidede kompetencebegreb vi vælger at anvende i en senere analyse.

4.1.2 Det ordinære kompetencebegreb

Som tidligere beskrevet understreger Illeris at der ikke er en endegyldig definition på kompetencebegrebet. Men for at tilnærme sig en forståelse af det, berører Illeris først det ordinære kompetencebegreb, som Illeris også omtaler som *“det almindeligt anvendte kompetencebegreb”* (Illeris, 2012: 38). I dette kompetencebegreb beskriver Illeris ni forskellige kompetenceelementer hvilke er; *kundskaber, færdigheder, holdninger, vurderinger og beslutninger, helhedsorientering, strukturel forståelse, socialitet og samarbejdsevne, selvstændighed samt personlig profil* (Illeris, 2012: 66). Disse kompetenceelementer omtaler Illeris som de

basale kompetenceelementer. På baggrund af disse vil vi i næste afsnit uddybe det udvidede kompetencebegreb, som Illeris bygger videre på efter det ordinære begreb.

4.1.3 Det udvidede kompetencebegreb

Når man beskæftiger sig med kompetencer, mener Illeris at der er nogle særlige forhold og kompetenceelementer, der kan have en afgørende betydning for selve handlingen der ligger til grund for kompetencebegrebet (Illeris, 2012: 53). Illeris beskriver nogle elementer der skal være til stede i forståelsen af kompetencebegrebet, for at det skal være anvendeligt. Med Illeris' udvidede kompetencebegreb kan man komme nærmere det der rør sig og dertil kunne anvendes på en mere nuanceret praksis, både med henblik på anvendelse og udvikling af kompetencer (Illeris, 2012: 54). I det udvidede kompetencebegreb beskriver Illeris følgende kompetenceelementer; *kreativitet, fantasi, kombinationsevne, fleksibilitet, empati, intuition, kritisk tilgang* samt *modstandspotentiale*. De kommende afsnit vil indeholde en nærmere beskrivelse af de disse.

4.1.3.1 Kreativitet

“Helt umiddelbart er det oplagt, at kompetencebegrebet må omfatte et kreativt potentiale” (Illeris 2012: 54). Endvidere mener Illeris at *kreativitet* er helt centralt for at et menneske skal kunne håndtere uforudsete og ukendte situationer. Kreativitet kan have mange betydninger og bruges i mange forskellige sammenhænge (Illeris, 2012: 54). Moderne kreativitetsforskere bruger ofte begrebet i en bred forstand, hvilket både spænder over kulturelle, praktiske, kognitive og følelsesmæssige dimensioner. Begrebet anvendes oftest i forbindelse med innovation og nytænkning (Illeris, 2012: 55).

Illeris beskriver at professor Lene Tanggaard fra Aalborg Universitet, i et nyt projekt har fokuseret på at kreativitet er noget som kan tilegnes gennem læring og derfor opøves. Her undersøger Tanggaard også dét at kreativitet kan være medvirkende til at sætte gang i og udvikle kreative handle- og tankemønstre (Tanggaard, 2008 i Illeris, 2012: 55).

Kreativitet er dermed et kompetenceelement der næsten er uundgåeligt, hvorfor Illeris undres over at det ikke spiller nogen stor rolle i det han omtaler som det ordinære kompetencebegreb. I det udvidede kompetencebegreb er kreativitet dermed blevet et centralt element for Illeris (Illeris, 2012: 55).

Vi tolker at kreativitetsbegrebet både kan bruges i kendte såvel som ukendte situationer da vi, med vores forforståelser, generelt har erfaring med at der kan opstå uforudsigelige hændelser i de mest kendte situationer. Begrebet kreativitet kan være behjælpelig i forhold til at undersøge ledernes måde at håndtere uforudsete situationer. Det kan også være behjælpeligt til at kunne undersøge hvordan lederne er nytænkende i forhold til at handle i situationer relateret til sine medarbejdere.

4.1.3.2 Fantasi og kombinationsevne

Illeris mener at *fantasi* forstås som et begreb der kan overskride den rationelle fornuft (Illeris, 2012: 55). Set i sammenhæng med kompetencebegrebet omhandler fantasi selve forestillingsevnen, fx det at kunne forestille sig at noget kunne være anderledes. Illeris mener at der både er elementer af problemløsning og kreativitet indlejret i fantasi, hvilket kan være essentielt hvis man udsættes for nye og uforudsigelige situationer (Illeris, 2012: 56). I vores speciale forstår vi, trods fantasi lægger sig tæt opad kreativitet, at fantasi og kreativitet kan adskilles. Kreativitet som blev gennemgået i forrige afsnit, anvendes ifølge Illeris i et meget bredt spænd. Fantasi forstår vi ud fra Illeris som værende et begreb der ikke kan anvendes i et lige så stort spænd som kreativitet, da fantasi bruges til mere omfattende ændringer. Om dette skriver Illeris:

*“(...) mentalt at kunne overskride de eksisterende betingelser i forskellige sammenhænge
- forestille sig at tingene kunne være anderledes, og prøve at finde veje i retning af
væsentlige ændringer og nyskabelser” (Illeris, 2012: 56).*

I forlængelse af nyskabelser og ændringer i form af fantasi som kompetenceelement kommer elementet *kombinationsevne*. Dette kompetenceelement omhandler dét at kunne koble forskellige forhold og områder sammen, hvilket kommer til udtryk blandt andet når nye forbindelser skabes og praktiseres (Illeris, 2012: 57). Vi forstår begrebet kombinationsevne som værende en del af det at kunne iværksætte en handling ud fra kompetenceelementet fantasi, hvor man sammensætter forskellige kompetencer for at kunne skabe en omfattende ændring.

I nærværende speciale kan vi bruge kompetenceelementerne fantasi og kombinationsevne til at undersøge hvorvidt lederne formår at samle forskellige kompetencer, i formålet om at skabe omfattende ændringer gennem fantasi.

4.1.3.3 Fleksibilitet

Evnen til at omstille sig i skiftende situationer, beskriver Illeris som kompetenceelementet *fleksibilitet* (Illeris, 2012: 57). Her skal man ikke fastlåse sig på bestemte rutiner og handlemåder, men derimod være i stand til at kunne ændre adfærd og væremåde alt efter situationen. Fleksibilitet kommer derfor i forlængelse af kreativitet, som blev belyst tidligere, dog med den difference at fleksibilitet i højere grad omhandler at kunne udnytte mulighederne i skiftende situationer og rammer (Illeris, 2012: 58).

Fleksibilitet forstår vi også som evnen til at skabe mindre ændringer som tilpasses individuelle situationer. Fx vil vi i dette speciale bruge begrebet fleksibilitet til at undersøge hvordan lederne formår at skræddersy og afholde den enkelte MUS rettet mod den enkelte medarbejder.

4.1.3.4 Empati

Empati omhandler at kunne forstå og opleve andre menneskers følelser og dermed kunne opleve andres situation gennem et perspektivbytte (Illeris, 2012: 58). Dét at kunne foretage et perspektivbytte og se tingene fra en anden persons synsvinkel er et vigtigt kompetenceelement. Dette lægger sig op af at der i de fleste situationer indeholder en relation til et andet menneske (Illeris, 2012: 59).

Ud fra vores forståelse og opfattelse er empati et element der er vanskeligt at undersøge rent kvantitativt i forskningsverdenen. Dette kommer sig af at empati finder sted i den refleksive og følelsesmæssige del af mennesket. Empati ser vi desuden som subjektivt, da alle mennesker er forskellige, hvorfor deres håndtering og forståelse af andre mennesker derfor også må betegnes for værende forskellige.

Vi undersøger ledernes evne til at besidde empati ved at analysere deres udsagn omkring deres forhold til medarbejderne i Analysedel 1. Viser de fx tegn på refleksion omkring medarbejdernes holdninger og følelser, eller ser de kun på MUS ud fra deres eget lederperspektiv?

4.1.3.5 Intuition

“(…) evnen til “umiddelbar opfattelse af noget, uden at man klart kan forstå og redegøre for, hvordan man er kommet frem til sin opfattelse”” (Egidius, 2009: 169, i Illeris, 2012: 60), er hvad Illeris blandt andet beskriver som kompetenceelementet *intuition*. Illeris konkluderer at der er tale om et kompetencebegreb der kan indøves og derfor også udvikles gennem læring. En højere grad af intuition end blot ‘sund fornuft’ kan beskrives som dét at man handler uden yderligere eftertanke. Her er det ud fra ens intuition man handler og agerer i situationer uden at foretage en systematisk tænkning forinden. Denne systematiske tænkning vil man ikke kunne finde i en computer, da intuition og indfølelse er noget mennesker tilegner sig gennem erfaring (Illeris, 2012: 61).

Intuition anser vi som værende en menneskelig egenskab, som vi i dette speciale mener er vigtig at besidde som en leder. Hvorledes denne intuition kommer til udtryk blandt lederne i Virksomheden finder vi interessant at undersøge, i lyset af deres brug af MUS. Her kan intuition være behjælpelig i besvarelsen af specialets problemstilling, da vi kan anvende Illeris’ begreb til fx at undersøge om intuition bliver brugt af lederne under MUS-processen.

4.1.3.6 Kritisk tilgang og modstandspotentiale

Ifølge Illeris er mange kompetenceområder generelt betonet positive. I samfundet er det en fastlagt del at ende i situationer hvor andre mennesker vil noget med os, fx have os til at udføre bestemte handlinger. Her spiller kompetenceelementet *kritisk tilgang* en vigtig rolle, da det er normalt at mennesker af og til betvivler situationer og handlemåder (Illeris, 2012: 62).

Det at betvivle situationer som beskrevet i ovenstående omkring kritisk tilgang, giver individet mulighed for at afvise eller modstå den situation der opstår (Illeris, 2012: 62). Denne mulighed kalder Illeris *modstandspotentialet*. Modstandspotentialet kræver ifølge Illeris både styrke, mod og stædighed og kan i sidste ende have en afgørende effekt i praksis (Illeris, 2012: 63). Vi forstår at styrke, mod og stædighed hovedsageligt foregår mentalt, da Illeris omtaler disse i forbindelse med evne og vilje.

At have modstandspotentiale handler om mere end blot at gøre hvad der forventes. Det kritiske og analytiske element i kompetencen har ingen betydning, hvis det ikke indeholder muligheden for at vise modstand og dermed afvisning (Illeris, 2012: 63). Dette forstår vi som at mennesker efter overvejelser bør handle konkret

på deres kritiske tilgang og modstandspotentialet, så modstandspotentialet ikke blot bliver i tankerne men leves ud via handling. Selve handlingen kalder vi for modstand.

Ud fra Illeris' ovenstående begrebsafklaringer forstår vi at kritisk tilgang og modstandspotentiale er gensidigt afhængige af hinanden. Derfor vil vi analysere disse begreber som én enhed i specialets Analysedel 1. Selve begreberne kan i analysen hjælpe med bedre at forstå hvorvidt og hvordan kritisk tilgang og modstandspotentiale er en del af ledernes refleksioner og handlinger i forhold til MUS.

4.1.4 Opsamling på kompetenceelementerne

For at danne et overblik over det udvidede kompetencebegreb, har vi i følgende afsnit valgt at lave en kort opsamling for at overskueliggøre teorien. Illeris opsummerer kompetenceelementerne således:

“Under alle omstændigheder forekommer det ret væsentligt for kompetencebegrebets betydning og rækkevidde, om de områder er medtænkt, som jeg her har kaldt det kreative, det kvindelige og det kritiske” (Illeris, 2012: 64-65).

Som ovenstående citat fortæller, er disse tre områder særdeles vigtige for det udvidede kompetencebegrebets betydning, vælger vi at opdele vores Analysedel 1 ud fra disse tre områder.

I det *kreative* område ligger kompetenceelementerne *kreativitet, fleksibilitet, fantasi og kombinationsevne*. Disse kompetencer omhandler dét at række ud over det kendte og dermed inddrage nye og anderledes perspektiver, synsvinkler, ideer og forståelser. Man er her innovativ og overskridende, hvilket er vigtigt når man skal agere i situationer der kan være uforudsigelige (Illeris, 2012: 64).

Det *kvindelige* område er ikke ment som at det er til kvinder, men derimod er områder der ifølge Illeris ofte karakteriserer kvinder. Her indgår to kompetenceelementer, *empati* og *intuition*. Begge kompetenceelementer er vigtige i sociale sammenhænge (Illeris 2012: 64) og omhandler hvordan man som menneske er i stand til at sætte sig i en anden persons sted og handle uden yderligere refleksion.

Afslutningsvist beskriver Illeris det *kritiske* område, hvor kompetenceelementerne *kritisk tilgang* og *modstandspotentiale* indgår. Her er begreberne gensidigt afhængige af hinanden og handler om den betvivelse som mennesker foretager sig i forskellige situationer, som kan få mennesker til at reagere med modstand.

4.2 Hackman og Oldham

Hackman og Oldhams jobkarakteristika-model blev skabt, med stærk inspiration fra Herzbergs F-A-E-model, til at kunne specificere og måle de betingelser som kan være medgørende til at højne blandt andet arbejdsmotivation og effektivitet hos medarbejdere. Men selve jobkarakteristika-modellen kan ikke i sig selv stå alene til at måle dette. Dét som er signifikant anderledes hos Hackman og Oldhams teori, end hos Herzbergs F-A-E-model, er deres formel for motivationspotentiale-scoren (MPS). Kort fortalt vurderes hver af de fem jobkarakteristika på en skala fra 1-7, hvorefter tallene sættes ind i Hackman og Oldhams MPS-formel. Derefter kan man i en analyse af tallene, vurdere i hvilken grad selve jobdesignet er medgørende til at opnå blandt andet høj motivation og effektivitet. Selve MPS-formlen vil blive nærmere beskrevet i afsnit 4.2.3.

På baggrund af Hackman og Oldhams gennemgang af de fem forskellige jobkarakteristika kan vi tilnærme os en besvarelse af vores problemstilling i forhold til hvordan lederne i Virksomheden forstår MUS.

De enkelte tal fra jobkarakteristika kan være behjælpelige med at se hvilke dele af arbejdsopgaven MUS' karakteristika ud fra ledernes udsagn er mere fremtrædende end andre. Senere kan dette i Analysedel 2 give et indblik i hvordan lederne forstår dele af MUS-opgaven. Den samlede MPS-score kan give os et mere generelt billede af hvordan de enkelte ledes dele af jobkarakteristika samler sig til en helhed. På den måde vil MPS-scoren blive brugt til at forstå ledernes brug af MUS.

I de følgende afsnit vil vi gennemgå selve jobkarakteristika-modellens relevante dele i forhold til nærværende speciale samt MPS-formlen. Efterfølgende vil vi komme ind på forskelle og ligheder mellem vores brug og undersøgelsesdesign og Hackman og Oldhams.

4.2.1 Teoretikerne Hackman og Oldham

Matematikeren og socialpsykologen J. Richard Hackman skrev sammen med sociologen og arbejdspsykologen Greg R. Oldham i 1980 bogen *Work Redesign*. Bogen beskæftiger sig med hvordan et job skal 'designes' med henblik på at skabe et så motivationsfremmende arbejde som muligt (Hein, 2009: 146). I 1976 udgav de artiklen *Motivation through the Design of Work Test of a Theory*, hvor de redegjorde for deres udarbejdelse og arbejde med jobkarakteristika-modellen. Det er denne artikel som afsnittet hovedsageligt vil tage

udgangspunkt i, med støtte fra Helle Hedegaard Heins redegørelse af Hackman og Oldhams værk fra 1980 (Hein, 2009).

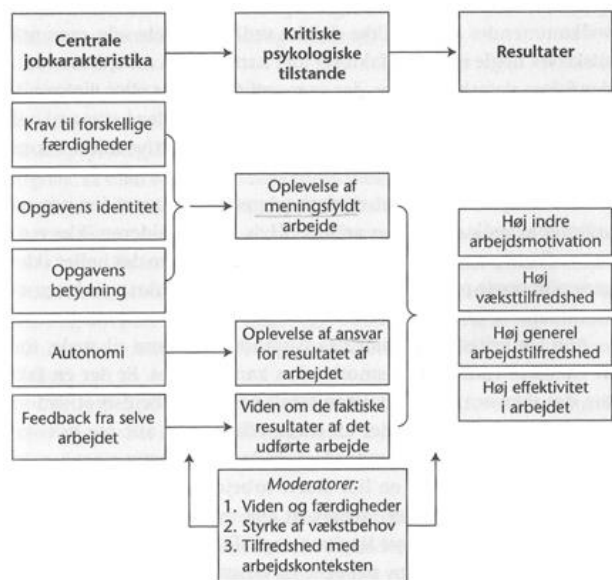
Hackman og Oldham kritiserede Herzbergs F-A-E model. Specielt de manglende empiriske belæg, manglende mulighed for at måle motivationsfaktorer i praksis og at der ikke blev taget højde for individuelle forskelle i forhold til hvordan man påvirkes af indre motivationsfaktorer, lå til grund for kritikken (Hackman and Oldham, 1976: 251-252 & Hein, 2009: 151). Hackman og Oldham skabte derfor jobkarakteristika-modellen som ifølge dem selv burde tage højde for netop disse mangler hos Herzberg.

Hackman og Oldhams omdrejningspunkt er motivation hos medarbejdere. Vi tolker at lederne hos vores Virksomhed også kan betragtes som medarbejdere. Dette på trods af at lederne rent hierarkisk har medarbejdere under sig. Dog skal man huske at medtænke at disse ledere selv er placeret i et hierarki hvor de selv er medarbejdere under en form for leder eller overordnet over sig.

4.2.2 Jobkarakteristika-modellen

I jobkarakteristika-modellen (Figur 3) vises det hvordan forskellige jobkarakteristika er med til at skabe betingelser for at medarbejdere kan opnå de tre kritiske psykologiske tilstande som gennemgås i næste afsnit. Når en medarbejder opnår disse tilstande vil det i sidste ende skabe resultater både personligt for medarbejderne, men også for selve organisationen som medarbejderne er en del af. Jobkarakteristika-modellen er Hackman og Oldhams bud på, hvordan man som organisation finder frem til hvad der konkret i et job skaber resultaterne størst mulig indre motivation, personlig vækst, arbejdstilfredshed og ikke mindst effektivitet

(Hackman & Oldham, 1976: 254). Dertil hvad man skal være opmærksom på i forhold til at alle mennesker er forskellige og dermed har forskellige reaktionsmønstre. Dette kan give organisationer hjælp til enten at designe eller redesigne jobs så de ønskede resultater (såsom motivation, effektivitet) har de bedste betingelser for at opstå. De to nedenstående afsnit vil hovedsageligt uddybe de to første kolonner, jobkarakteristika og kritisk psykologiske tilstande, da de er mest relevante set i lyset af vores problemstilling i specialet.



Figur 3 - Jobkarakteristika-modellen (Hackman & Oldham, 1980: 90; i Hein, 2009: 153)

4.2.2.1 De kritiske psykologiske tilstande

Ifølge Hackman og Oldham er den midterste kolonne; *kritiske psykologiske tilstande* (Figur 4), hovedkernen i deres model, hvilket kan være medgørende til at højne blandt andet medarbejdernes indre motivation. I speciallets semistrukturerede interviews blev informanterne spurgt direkte ind til de respektive kritiske psykologiske tilstande. Normalt og som vi senere vil gennemgå, vil MPS-tallene have betydning for opnåelsen af tilstandene. Men da vi kun bruger en del af Hackman og Oldhams undersøgelsesdesign var det vigtigt at vi fik spurgt ind til tilstandene, da der kan være andre årsager og moderatorer som gør tilstandene opnåelige eller ej.



Figur 4 - Kritiske psykologiske tilstande
(Hackman & Oldham, 1980: 90; i Hein, 2009: 153)

Første kritiske psykologiske tilstand som Figur 4 fremviser er, at medarbejderen skal have en *oplevelse af et meningsfyldt arbejde*. Hackman og Oldham udfolder meningen af dette på følgende måde: “*The degree to which the individual experiences the job as one which is generally meaningful, valuable and worthwhile*” (Hackman & Oldham, 1976: 256). Hein har på baggrund af Hackman og Oldhams senere bog *Work Redesign* fra 1980 tilføjet, at det arbejde medarbejderen udfører specielt vil føles meningsfyldt når andre enten i eller udenfor organisationen er afhængige af medarbejderens arbejde.

Oplevelse af ansvar, er den næste kritiske psykologiske tilstand. Her fokuseres der på at en medarbejder skal føle et personligt ansvar for et pågældende resultat. Dog er det vigtigt at bemærke at medarbejderens ansvarsfølelse skal opstå ud fra egen direkte personlige indsats. Det vil sige at andre faktorer fx retningslinjer for hvordan et job skal udføres eller at en leder fortæller hvad der skal gøres, ikke anses for værende personlig indsats (Hein, 2009: 154).

Den sidste faktor i kolonnen kritiske psykologiske tilstande er *viden om de faktiske resultater af det udførte arbejde*. Her er der tale om individets viden om egne resultater og ikke selve arbejdsresultatet. Hackman og Oldham beskriver det således: “*The degree to which the individual knows and understands, on a continuous basis, how effectively he or she is performing the job*” (Hackman & Oldham, 1976: 257).

Det skal bemærkes at de tre tilstande påvirker hinanden og kan på den måde skabe selvgenererende motivation hos individet (Hackman & Oldham 1976: 256), men kun hvis alle tre faktorer er til stede. Når en medarbejder får viden om deres personlige præstation kan ansvarsfølelsen opstå og hvis man føler man har ansvaret for

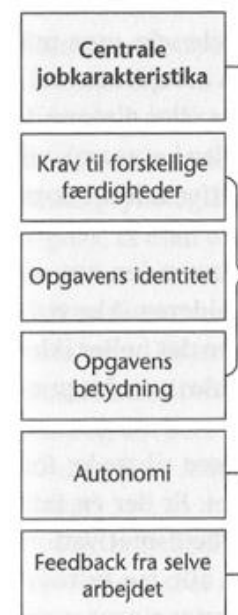
noget vigtigt, skaber dette meningsfyldt arbejde (Hackman & Oldham, 1980: i Hein, 2009: 154). På baggrund af dette er det derfor vigtigt at understrege, ligesom Hackman og Oldham samt Hein, at bare det at én af de ovenstående tilstande ikke opfyldes gør at den samlede indre arbejdsmotivation er lavere.

4.2.2.2 Jobkarakteristika

Her skal der fokuseres på den venstre kolonne af den fulde jobkarakteristika-model (Figur 5), de *centrale jobkarakteristika*. Hackman og Oldham har fundet frem til fem forskellige jobkarakteristika der skal til for at opfylde de enkelte kritiske psykologiske tilstande. Det er også disse karakteristika som man bruger som måleobjekt i Hackman og Oldhams MPS. Hvordan karakteristika er fundet kan læses i afsnit 4.2.4.

For at en medarbejder kommer i tilstanden *oplevelse af meningsfyldt arbejde*, kræver det minimum at én af følgende tre karakteristika er tilstede. Det betyder samtidig også at der ikke er krav om at alle tre er tilstedeværende. De tre karakteristika er følgende; *krav til forskellige færdigheder*, *opgavens identitet* og *opgavens betydning*.

- *Krav til forskellige færdigheder* beskrives i følgende af Hackman og Oldham: “(...) a job requires variety of different activities in carrying out the work, which involve the use of a number of different skills and talents of the person” (Hackman & Oldham, 1976: 257). Disse færdigheder vil derfor kunne være mange forskellige ting, alt efter den enkeltes jobtype og fx projektform. Vi vælger her at forstå disse forskellige færdigheder som både involverer det fysiske og det mentale.
- *Opgavens identitet* omfatter hvorvidt arbejdsopgaven er en meningsfyldt helhed som udføres selvstændigt fra start til slut (Hein, 2009: 155). Hackman og Oldham tilføjer ud over dette, at det selvstændige arbejde også skal indeholde et synligt *outcome* (Hackman & Oldham, 1976: 257).



Figur 5 - Centrale jobkarakteristika
(Hackman & Oldham, 1980: 90; i Hein, 2009: 153)

- *Opgavens betydning* beskrives som noget der skal have væsentlig betydning for andre, enten i eller udenfor organisationen, hvad enten det er fysisk eller psykologisk betydning.

Jobkarakteristika *autonomi* er med til at opfylde den kritiske psykologiske tilstand *oplevelse af ansvar*. Individet har behov for frihed og uafhængighed, samt muligheden for selv at bestemme og planlægge fx arbejdsprocedurer. Får medarbejderen mulighed for dette, kan de i langt højere grad få følelsen at det lige præcis er deres personlige ansvar som har givet de konkrete resultater (Hein, 2009: 156).

Feedback fra selve arbejdet, er den sidste jobkarakteristika og er medvirkende til at komme i den kritiske psykologiske tilstand; *viden om de faktiske resultater*. Den feedback som der her er tale om, er feedbacken hvor “medarbejderen ved selvsyn kan se effekten af egen indsats og kan se, om det virker” (Hein, 2009: 156). Dette kan fx være en statistisk opgørelse og evalueringsresultater. Men bedst virker feedback hvis det kommer direkte fra arbejdet.

Som tidligere beskrevet blev der spurgt ind til de kritiske psykologiske tilstande i vores semistrukturerede interviews. På den måde ønskede vi at informanterne kunne fortælle noget omkring selve de karakteristika som ligger i opgaven MUS.

4.2.3 Motivationspotentiale-scoren

Som tidligere beskrevet i kapitlets introduktion er dét som gør Hackman og Oldhams teori speciel, deres brug af motivationspotentiale-score (MPS) (Figur 6).

$$MPS = \left[\frac{\text{Krav til forskellige færdigheder} + \text{Opgavens identitet} + \text{Opgavens Betydning}}{3} \right] \times \text{Autonomi} \times \text{Feedback fra selve arbejdet}$$

Figur 6 - Hackman & Oldhams MPS-formel (Hein, 2009: 156)

Ud fra de fem jobkarakteristika som blev beskrevet i ovenstående afsnit udviklede Hackman og Oldham en formel, hvorpå man kan måle i hvilken grad betingelserne for at de tre kritiske psykologiske tilstande er tilstede. Vores undersøgelse har formålet at anvende de enkelte MPS-tal i selve formelen, til at få en forståelse for hvad selve opgaven MUS består af i ledernes egne øjne.

I praksis er der tale om at hver af de fem jobkarakteristika vurderes ud fra en 7-punktsskala, hvor 1 er lavest og 7 er højest. Den laveste mulige score i MPS er 1 og højest muligt score er 343. De tre første karakteristika; *krav til forskellige færdigheder*, *opgavens identitet* og *opgavens betydning*, lægges sammen og divideres med

tre. Begrundelsen for dette, er som tidligere nævnt, at ikke alle tre karakteristika behøver at være tilstede samtidig, hvorfor gennemsnittet af de tre skal findes. Herefter ganges der henholdsvis med *autonomi*-scoren og dette ganges med *feedback fra selve arbejdet*. Herefter får man et resultat som kan sige noget om i hvilken grad betingelserne for at opnå de kritiske psykologiske tilstande er til stede (Hein, 2009: 156-157).

Det som er interessant ved MPS er hvor vigtig en rolle *autonomi* og *feedback fra selve arbejdet* får, i forhold til den endelige score. Som Hackman og Oldham skriver:

“As can be seen from the formula, a near-zero score of a job on either autonomy or feedback will reduce the overall MPS to near-zero; whereas a near-zero score on one of the three job dimensions that contribute to experienced meaningfulness cannot, by itself, do so” (Hackman & Oldham, 1976: 258).

Vi forstår Hackman og Oldhams ord som at autonomi og feedback fra selve arbejdet er de to vigtigste jobkarakteristika en medarbejder bør besidde, for at få de bedste betingelser for at opnå indre arbejdsmotivation. Dog vil vi ikke undersøge disse betingelser for opnåelse af motivation. Men som tidligere beskrevet i introduktionen til dette kapitel tiltænker vi at bruge de enkelte tal og MPS-scoren, til at forstå hvilke dele af arbejdsopgaven MUS som lederne selv fremhæver via talplacering. Hvordan dette gøres, vil vi uddybe nærmere i afsnittet *Hackman og Oldham i dette speciale* og vil senere blive brugt i Analysedel 2.

4.2.3.1 Moderatorer

Som tidligere nævnt var et af kritikpunkterne som Hackman og Oldham havde til Herzberg, at han ikke havde fokuseret på de forskellige individers karaktertræk og dermed deres reaktioner på de fem jobkarakteristika. Derfor udviklede Hackman og Oldham tre moderatorer, som tilknyttes deres jobkarakteristika-model (Figur 7). De tre moderatorer består af tre væsentlige forhold som kan være med til at påvirke individet i modellens to overgange (Hackman & Oldham, 1980 i Hein, 2009: 159). Disse moderatorer vil vi bruge i vores undersøgelse til at vurdere hvorvidt lederens MPS påvirkes af individuelle årsager. I vores semistrukturerede interviews fandt vi frem til moderatorerne ved at spørge lederne ind til disse.



Figur 7 - Moderatorer
(Hackman & Oldham, 1980: 90; i Hein, 2009: 153)

Viden og færdigheder er den første moderator, som Hackman og Oldham nævner. Denne moderator tager hul på spørgsmålet om hvad der sker med medarbejderen når den henholdsvis har og ikke har den viden og

færdighed som skal til for at udføre arbejdsopgaven. Medarbejderen som har færdighederne og den viden som skal til for at kunne udføre opgaven, har de bedste odds for at lave en god præstation. Hvis en medarbejder derimod ikke besidder de færdigheder og den viden som skal til, vil det individ få en dårlig præstation og dermed vil frustration skabes i dem selv. Individet føler muligvis at arbejdet er meningsfuldt og vigtigt, men i og med de ikke har en god præstation vil de have svært ved at opnå blandt andet effektivitet og arbejdstilfredshed (Hein, 2009: 159).

Den anden moderator, *Styrke af vækstbehov*, tager højde for at alle mennesker er forskellige og derfor er menneskers vækstbehov det også. De medarbejdere som har et større vækstbehov vil fx være mere tilbøjelige til at udvikle høj arbejdstilfredshed, når de vælger at engagere sig i de mere udfordrende og komplekse arbejdsopgaver. Hvorimod de medarbejdere med et lavere vækstbehov ikke nødvendigvis udnytter og er ivrige for at deltage i de mere komplekse arbejdsopgaver (Hackman & Oldham, 1976: 258).

Hvorvidt en medarbejder er *Tilfreds med arbejdskonteksten*, er den sidste moderator i ovenstående figur (Figur 7). Den går ud på når en medarbejder bliver stillet en opgave og denne medarbejder har en generel tilfredshed med arbejdsopgaven, vil medarbejderen have lettere ved at acceptere de fem jobkarakteristika og vil også reagere stærkere på de kritiske psykologiske tilstande. Hvorimod en medarbejder som ikke har en generel tilfredshed med sit arbejde, ikke vil være lige så tilbøjelig til at være positivt indstillet på en større krævende opgave og vil derfor få sværere ved at opnå de kritiske psykologiske tilstande (Hein, 2009: 160).

De tre ovenstående moderatorer viser at menneskers forskelligheder kan have meget at skulle have sagt i forhold til hvorvidt de opnår kritiske psykologiske tilstande og fx effektivitet. Dette skal man i både vores og andres undersøgelser tage højde for. Grunden til at vi vælger at undersøge moderatorerne hos lederne er som supplement til vores undersøgelse af deres MPS. Vi kan ikke udelukke ud fra vores undersøgelse at lederne ikke kan opnå de kritiske psykologiske tilstande, da de individuelt kan have personlighedstræk som kan påvirke dem til at opnå disse tilstande alligevel.

4.2.4 Hackman og Oldham i dette speciale

Som det er blevet beskrevet flere gange tidligere, bruger vi kun en del af Hackman og Oldhams teori til at belyse en del af vores problemstilling. Efter de ovenstående afsnit hvor vi gennemgik de mest relevante dele af modellen samt MPS-formlen i forhold til vores speciale, er det vigtigt at man som læser forstår forskellen mellem Hackman og Oldhams brug og vores brug af modellerne i forhold til vores undersøgelsesmetoder.

Hackman og Oldham brugte modellerne til at undersøge indre motivation hos medarbejderne, med henblik på at designe eller redesigne jobs, hvor vi har valgt at bruge specielt de fem jobkarakteristika til at undersøge hvordan lederne selv forstår arbejdsopgaven MUS. I dette afsnit vil vi kort beskrive Hackman og Oldhams undersøgelsesmetode, hvor vi ud fra dét vil påpege hvilke undersøgelsesdele vi har brugt til vores speciale.

Hackman og Oldhams undersøgelsesdesign var utroligt omfangsrigt. Det omfattede syv organisationer, i alt 658 medarbejdere, som ydermere arbejdede i 62 forskellige typer af jobs (Hackman & Oldham, 1976: 250). Vi vil herunder kort beskrive de enkelte skridt i deres undersøgelse som havde formålet at bevise jobkarakteristika-modellen, samt opridse deres vigtigste fund i forhold til relevans i vores speciale. Det skal tilføjes at ikke alle deres undersøgelsespunkter blev gennemført i alle organisationerne, men at det var det som Hackman og Oldham stilede efter (Hackman & Oldham, 1976: 261). Hackman og Oldhams fem undersøgelsespunkter var følgende:

1. Forklaring af projektet og tese. Samt indhentning af tilladelse til at indsamle data, fra medarbejderne.
2. Medarbejderne blev sat til at tage spørgeskemaet, omkring deres job.
3. Medarbejdernes job blev observeret af supervisorer og forskerne. Efterfølgende udfyldte de en '*Job rating form*' som målte karakteristika ved det konkrete observerede job.
4. Organisationens ledelse blev bedt om at rate de individuelle medarbejderes jobpræstationer.
5. Fraværstatistikker blev indhentet hos organisationen.

Det mest åbenlyse der skiller sig ud er, at vi ikke har kunnet lave det samme store omfattende undersøgelsesarbejde som Hackman og Oldham har gjort. Dette bunder i som tidligere nævnt, at vores problemstilling har et andet formål end at vurdere indre motivation som Hackman og Oldhams formål var. Vi bruger i stedet de fem jobkarakteristika og dertilhørende MPS til at undersøge ledernes egen forståelse af MUS.

Et fund som er bemærkelsesværdigt i Hackman og Oldhams undersøgelse er, at det gik op for dem at medarbejderne selv var bedre til at beskrive deres job end andre. Dette ses i undersøgelseskombinationen hvor en sammenligning mellem medarbejdernes forklaring af deres job (pkt. 2) og observationerne af jobbet lavet af andre (pkt. 3), viste at 65 % af kernerdimensionerne var ens noteret hos begge parter. Dog tilføjer Hackman og Oldham at:

”Evidently employees were able to provide rater accurate descriptions of the characteristics of their job; hence employee-generated measures are used for tests of the job characteristics model” (Hackman & Oldham, 1976: 260).

Medarbejderne selv var altså i stand til, i vores øjne på grund af indgående kendskab til elementerne i deres eget job, at beskrive karakteristika præcist. Dertil er det medarbejdernes egne målinger og beskrivelser af dem selv som bruges i Hackman og Oldhams model. Dette ligger til grund for at vi i vores undersøgelse har vurderet at vores undersøgte ledere bør være i stand til at beskrive og rate hvad deres job med MUS består af.

Hackman og Oldhams undersøgelse undersøgte medarbejdernes fulde job, inklusiv alle arbejdsopgaver. Vi vælger ud fra vores problemstilling, udelukkende at kigge på én enkelt arbejdsopgave som er MUS. Man kan derfor stille sig kritisk ved en sådan modellering af en teoretisk model og dens begreber. Vi kan dog se rigtig god mening med denne anderledes brug af modellen, end det oprindeligt var tiltænkt af Hackman og Oldham.

Ved at spørge ind til de fem jobkarakteristika og samtidig få et skala-tal gennem vores interviews, kan vi ved fortolkning i sammenligning med lederne andre udsagn samt besvarelserne fra den kvantitative del af vores undersøgelse, skabe en delforståelse af hvordan lederne forholder sig til selve ledelsesopgaven MUS.

Gennem vores interviews med lederne hvor vi spørger ind til de fem jobkarakteristika, får vi også et skala-tal. Det er som tidligere nævnt i afsnit 4.2.3, disse tal som bruges til at udregne lederne MPS. Den samlede score kan vi i vores undersøgelse bruge til at undersøge hvordan lederne ser på opgaven MUS som helhed. Et eksempel på hvordan man kan tolke denne score i Analysedel 2 er, at hvis en leder fx får en lav score kan det være tegn på at de ikke ser mening i eller er tilfredse med arbejdsopgaven MUS. Dette kan komme sig af forskellige årsager, blandt andet hvordan opgaven er sammensat. Sammensætningen af MUS som arbejdsopgave og dermed hvordan lederne forstår denne, kan vi fx forstå ud fra de enkelte skala-tal på hver af de enkelte karakteristika. Hvis en leder derimod får en høj MPS kan det tyde på at lederen bruger sine færdigheder og føler glæde og personlig udvikling i udførelsen af MUS.

5 ANALYSE

5.1 Analysedel 1 - Illeris

Denne analysedel har til formål at skabe forståelse for vores problemstillings første del, hvilket omhandler ledernes brug af MUS. Her vil vi undersøge hvilke kompetenceelementer, ud fra Illeris' udvidede kompetencebegreb, der kan synes at være til stede hos informanterne. Hertil vil vi inddrage dele af vores besvarelser fra det kvantitative spørgeskema i formålet om at supplere vores interviews og dermed danne et mere generelt billede af ledernes brug af MUS.

Denne analysedel vælger vi at opdele ud fra Illeris' tre kategoriseringsområder indenfor det udvidede kompetencebegreb. De tre områder er som tidligere nævnt (4.1.4 Opsamling på kompetenceelementerne) *det kreative, det kvindelige og det kritiske område*. Vi finder denne opdeling anvendelig, da vi har et formål om at overskueliggøre analysen på bedste vis.

5.1.1 Det kreative område

Indenfor det kreative område ligger Illeris' begreber kreativitet og fleksibilitet, samt fantasi og kombinationsevne.

5.1.1.1 Kreativitet og fleksibilitet - planlægning

Informant 1 fortæller os under interviewet at tid har en vigtig betydning for hans brug af MUS, da han har andre arbejdsopgaver der også skal passes:

“Det er de muliges kunst simpelthen. Det en kombination af at man skal have det forberedt man skal have tid til det, man skal have løst en masse andre opgaver i dagligdagen og det skal medarbejderen også, og der skal være tid til det og. Så det er jo en proces der løber over tre måneder (...) Og det er mange gange det bliver lavet om, aflyst og flyttet og. Fordi lige pludselig så opstår der nogle ting som enten skal. Jeg laver

noget andet og skal medarbejderen laver noget andet og så er der ikke lige tid til det den dag. Og så må vi finde en anden dato og ja, sådan er det” (Bilag 7: l. 350-358).

Lederen viser i ovenstående citat at han besidder evnerne kreativitet og fleksibilitet. Fleksibilitet kommer til udtryk ved at lederen fortæller os at han skal have tid til både egne arbejdsopgaver, men at medarbejderen ligeledes skal have tid til sine. Vi tolker det som at denne leder udviser en omstillingsparathed i forhold til, at han møder nye situationer som han hurtigt skal tilpasse sig. I den forbindelse er der også tale om begrebet kreativitet da han i selve omstillingsparatheden må forventes at besidde evnen til at nytænke den nyopståede situation. I citatet tolker vi at det ikke er en ukendt situation for lederen, at han må prioritere sin og sine medarbejders tid til andet arbejde. Lederen fortæller her at han er klar over at der er en form for tidspres og at han her beslutter at der må findes en anden dag. Dette taler imod kreativitet, da kreativitet ifølge Illeris er måden at håndtere uforudsete og ukendte situationer på (4.1.3.1 Kreativitet).

MUS-processen kan ifølge citatet ligeledes tolkes til ikke at være en fremmed situation for lederen, da han udtrykker *‘det er mange gange det bliver lavet om’*. Han lægger vægt på at MUS-processen afholdes over en tre måneders periode. Vi tolker dette som at lederen derfor aldrig præcist ved hvornår en situation opstår og dermed heller aldrig ved hvorvidt det er hans egne- eller medarbejdernes arbejdsopgaver, som forhindrer gennemførelsen af MUS. Kreativitet kan derfor ifølge vores fortolkning godt opstå på trods af den foregår i en kendt situation.

“Det eneste der, altså det tager jo noget tid jo. Så det skal jo prioriteres ind i alle de andre arbejdsopgaver man har jo. Og det er også vigtigt du prioriterer både forberedelse og også afholdelsen og tager dig tid til det. Ellers så bliver det ikke en god MUS-samtale. Men det er mere tiden der er den største udfordring” (Bilag 9: l. 271-274).

Tidsperspektivet synes ligeledes at have en betydning for informant 3 hvis citat ses ovenfor. Dette ses i form af prioritering af arbejdsopgaver, hvor vi her tolker en lighed med informant 1. Informant 3 bruger selvsamme kompetenceelementer, kreativitet og fleksibilitet, på at få prioriteret alle arbejdsopgaver således det bliver en *‘god MUS-samtale’*.

5.1.1.2 Kreativitet og fleksibilitet - samtalerne

Undervejs i vores interviews fortalte informanterne flere gange omkring de forskellige samtaledele som finder sted i MUS-processen. Informant 3 udtaler sig om hvilken omstillingsparathed han skal besidde i hans arbejde med MUS-processen:

“(…) Men så skal du også selv være klar til, så at stille de der spørgsmål, de svære spørgsmål og være indstillet på at der også kan komme et svært svar ikke også jo. Hvis du spørger til hvordan det går derhjemme ikke også, så skal du også være klar til hvis han så lige pludselige siger, det går ad helvedes til derhjemme ikke også” (Bilag 9: l. 427-430).

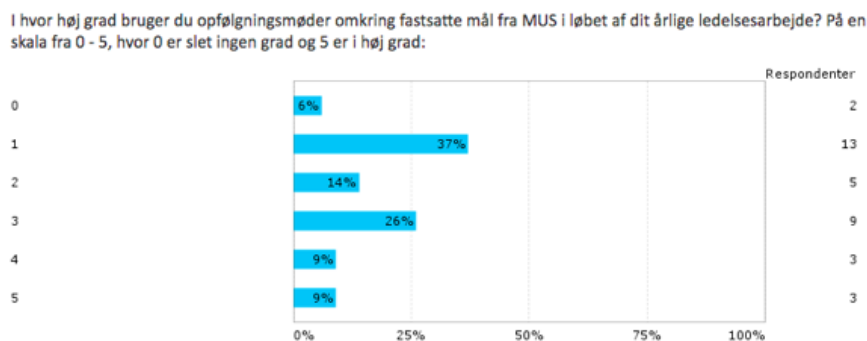
I ovenstående citat tolkes det at informant 3 udtrykker sig på et generelt plan, da han i interviewet bliver spurgt til andre måder at udvikle medarbejdere på, men i den ombæring på eget initiativ vender tilbage til MUS som emne (Bilag 9: l. 423-424). Vi kan derfor ikke med vished sige at han taler om samtalen i MUS eller generelt. Vi vælger at tolke det som værende generelt, da dette også vil omfatte MUS-processen. I selve MUS kan lederen i et tilfælde, som citatet illustrerer, aldrig vide sig sikker på hvilket svar han modtager når han spørger en medarbejder om noget. Dette tolker vi som at lederen udviser brug af kompetenceelementet fleksibilitet da han til hver en tid, uanset situationen, skal være omstillingsparat i forhold til altid at kunne håndtere det svar han modtager.

Det kan i citatet diskuteres hvorvidt kreativitet er tilstede. Kreativitet forudsætter ifølge Illeris at man som individ står i en ukendt eller uforudsigelig situation (4.1.3.1 Kreativitet). I dette tilfælde er der tale om at lederen kan få et svar som gør at en ellers kendt situation vænner sig til at blive en uforudsigelig situation, da medarbejderen med sit ukendte svar kan skabe denne. På den anden side kan vi ikke direkte se kreativitet i citatet, men da fleksibilitet og kreativitet ofte er kompetenceelementer der hænger sammen er der en mulighed for dens tilstedeværelse hos informant 3.

Informant 2 fortæller et eksempel på en samtale med en medarbejder. Her fortæller han hvordan han i dialogen med medarbejderen formår at bruge både hans kreative og fleksible kompetenceelementer. Kreativiteten kommer frem ved at han ligesom informant 3, hele tiden skal være omstillingsparat og klar på at modtage et uforudsigeligt svar. Men i informant 2's tilfælde er der samtidig tale om en situation hvor lederen har til opgave at udvikle medarbejderen, dette kræver en vis mængde af kreativitet i form af lederens evne til nytænkning og idégenerering. Dette ses i nedenstående citat:

“Jamen det kan jo være et eller andet med måden hvordan i en af medarbejderne håndterer kunderne på, øh hvor man så får ændret den der attitude, med måden man taler til folk på, måden man ringer op på, måden man modtager dem når de kommer ind i butikken. Man prøver at snakke om, hvis du nu prøver at gøre sådan her i stedet for, i stedet for at spørge på den måde så prøv at spørge på den måde der i stedet for (...) Det kunne være til et opfølgningsmøde det kan også være over kaffen, altså når man sidder alene“ (Bilag 8: l. 265-274).

At informant 2 i citatet udtrykker kompetenceelementet fleksibilitet tolkes ud fra at han tilpasser de enkelte handlemuligheder til den specifikke medarbejder gennem dialog med medarbejderen. Fleksibilitet kan også tolkes ud fra at informant 2 udtaler at opfølgningsmødet ‘også kan være over kaffen’, hvilket vi tolker som at der sagtens kan være andre og mere uformelle former for opfølgningsmøder. Disse opfølgningsmøder blev der spurgt ind til via vores kvantitative spørgeskemaundersøgelse, hvilket 35 ledere fra Koncern 2 besvarede (Bilag 5). Helt specifikt spurgte vi ind til i hvor stor en grad de adspurgte ledere bruger opfølgningsmøder som omhandler de fastsatte mål fra MUS. I nedenstående figur ses det at 37% af lederne angav at de i meget lav grad afholder opfølgningsmøder:



Figur 8 (Bilag 5, spørgsmål 4)

Vi ser ovenstående besvarelser i Figur 8 interessant i forhold til at informant 2 i det sidstnævnte citat vælger at udtrykke at disse møder også kan foregå over kaffen. På baggrund af dette tolker vi at flere end blot informant 2 bruger fleksibilitet til at løse opgaven MUS med henblik på opfølgningsmøder. Vi tolker derfor at der generelt hos mange af lederne og i høj grad hos de 37%, forekommer kompetenceelementet fleksibilitet når det kommer til spørgsmålet hvordan de griber samtaledelene i MUS-processen an.

I Figur 8 ses det også at 18% af de adspurgte ledere angav vurderingsgrad 4 og 5, altså ledere som i stor eller meget stor grad bruger opfølgningssamtaler. Men da størstedelen af respondenterne har placeret sig fra 0-3, hvilket vi vurderer som værende lavere brug af opfølgningssamtalerne, kan dette stadigvæk tolkes som at lederne med henblik på informants 2's eget udsagn gør brug af fleksibilitet.

5.1.1.3 Kreativitet og fleksibilitet - opsamling

Gennem de to foregående analyseafsnit, har vi analyseret os frem til at både kreativitet og fleksibilitet kommer til udtryk hos lederne i Virksomheden.

Vi forstår at lederne i Virksomheden bruger både kreativitet og fleksibilitet i forbindelse med planlægning af MUS. Dette i formålet om at få det tilpasset en travl hverdag, men også for at tilpasse både lederens- og medarbejdernes arbejdsdag.

Herudover tolker vi at lederne i Virksomheden, i selve samtalsituationerne i MUS-processen, gør stort brug af fleksibilitet. Dette med henblik på at være i stand til at tilpasse samtalen til den enkelte medarbejders behov. Her tolker vi dog kreativiteten komme til syne i mindre grad. Den manglende kreativitet tolker vi som et tegn på at MUS-processen består af en relativ fast ramme, som er svær at bryde direkte med. Men at lederne med deres fleksibilitet kan justere den fastlagte ramme i en mindre grad.

5.1.1.4 Fantasi og kombinationsevne

Indenfor det kreative område finder vi også Illeris' kompetenceelementer fantasi og kombinationsevne. Som beskrevet i vores teoriafsnit (4.1.3.2 Fantasi og kombinationsevne) skal der nogle markante ændringer til før begreberne fantasi og kombinationsevne er anvendelige.

Ud fra vores empiri kan vi ikke umiddelbart finde tydelige tegn på fantasi og kombinationsevne. Dog har vi fundet et enkelt citat hvor vi kan se anlæg til at fantasi og kombinationsevne kunne have forekommet, hvis situationen i nedenstående citat havde været mere markant:

“Ja helt klart, altså nogle af dem her, de er så selvkørende at du, du behøver det faktisk ikke. Man behøver faktisk ikke holde MUS-samtale med dem heller, altså. Hvis du er 65 år og har været i den her branche i så mange år, så er nødvendigheden ikke så stor vel, altså” (Bilag 8: l. 373-375).

I ovenstående citat tolker vi at lederens udsagn er et udtryk for fantasi, da lederen overskrider de rammer og den fornuft som er eksisterende i MUS-processen hos Virksomheden. Det viser også at lederen gør brug af sin kombinationsevne, da det i denne situation kræves at han bruger sine forskellige færdigheder, kompetencer og erfaringer omkring den enkelte medarbejder til at kunne skabe en ny ramme.

Den ovenstående korte analyse af citatet er et eksempel på hvordan man kan vælge at tolke citatet med begreberne fantasi og kombinationsevne. Men da vi som tidligere nævnt anser begreberne som værende langt mere omfattende, ville lederen skulle have handlet på flere eller på langt mere omfattende måde hvis der skulle være tale om reel brug af fantasi og dermed også kombinationsevne.

Vi mener derfor at citatet giver større udtryk for kreativitet, da det er en forholdsvis lille og lokal kreativ ændring som finder sted. Dog ved vi ikke i hvor stort et omfang eksemplet på ændringen gør sig gældende i den pågældende leders afdeling. Vi kan derfor ikke udelukke at lederen reelt set laver markante ændringer i MUS-processen og dermed kan gøre brug af fantasi.

5.1.1.5 Fantasi og kombinationsevne - opsamling

Fantasi og kombinationsevne kunne i ovenstående analyse ikke findes, da vi i empirien ikke har fundet tegn på nogle markante ændringer som lederne udfører i forbindelse med MUS-processen.

5.1.2 Det kvindelige område

Inden for det kvindelige område finder man Illeris' to udvidede kompetenceelementer empati og intuition, hvilke denne analysedel vil tage udgangspunkt i.

5.1.2.1 Empati

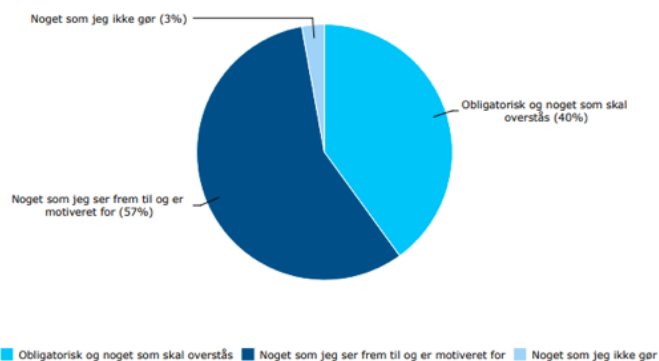
“Den vigtigste øøh, opgave er at prøve at sætte sig i medarbejderens sted, hvad er det medarbejderen tænker, hvad er det medarbejderen gerne vil, hvad irriterer dem, hvad går godt, hvad går skidt, hvad vil man gerne i fremtiden hvis man har nogle deciderede fremtidsplaner. Simpelthen sætte sig over på den anden side af bordet og sige, hvad er det jeg skal spørge ind til. Simpelthen” (Bilag 8: l. 313-316).

I ovenstående citat udtrykker informant 2 et fællestræk som vi ser hos alle tre informanter. Dette fællestræk indebærer dét at lederne foretager et perspektivbytte ved at sætte sig ind i medarbejderens sted. Dette er netop

hvad Illeris beskriver som værende kompetenceelementet empati (4.1.3.4 Empati). Vi tolker ud fra det ovenstående citat at informant 2 bruger empati som en teknik. Blandt andet til at forstå hvilke spørgsmål han skal stille eller hvilke områder der er vigtigst at få berørt under MUS for den pågældende medarbejder som han har samtale med. Da informant 2 meget tydeligt beskriver hvordan han kan sætte sig ind i medarbejderens sted ved at komme med eksempler på det, tolker vi at empati har en vigtig betydning for ham.

Informant 2 ser frem til at afholde MUS med sine medarbejdere, dette forstår vi ud fra følgende citat: *“Og derfor der har jeg det med MUS-samtaler at det er fint på den vis at du kan vende nogle ting som man ikke vender i dagligdagen”* (Bilag 8: l. 218-219). Vi tolker at han i citatet udviser positivitet omkring det at kunne vende ting som han ikke kan gøre til dagligt med sine medarbejdere. Derfor tolker vi at han i en større eller mindre grad ser frem til at kunne dette i MUS. At se frem til MUS er ikke noget informant 2 er alene om at gøre. I besvarelsen af vores kvantitative spørgeskema, som ses i figur 9, blev respondenterne spurgt hvordan de forholder sig til MUS:

At afholde medarbejdernes årlige MUS er for mig:
Vælg ét svar af følgende muligheder



Figur 9 (Bilag 5, spørgsmål 3)

57% af de adspurgte respondenter svarede at afholde MUS årligt for dem var noget som de så frem til og var motiveret for. Vi forstår denne besvarelse som at lederne generelt i Virksomheden må besidde empati som kompetenceelement, for at kunne se frem til denne proces og sidde overfor sine medarbejdere. Dette gør sig desuden også gældende for informant 3 som svarer følgende da han bliver spurgt om MUS er en meningsfyldt ledelsesopgave:

“Ja bestemt, uha ja det er det da helt sikkert altså nu tager du tid til at få lukket døren og så snakke. Det kan godt ske at det er en du sidder med sammen til dagligt men du får måske ikke lige lukket døren og får snakket om hvordan de har hvad så ellers er og de glade for at gå på arbejde. Så det synes jeg giver meget mening, jeg glæder mig til MUS-samtaler hvert år” (Bilag 9: l. 206-209).

Også informant 1 giver udtryk for at det at sætte sig i medarbejderens sted:

“Jeg bruger menneskekendskab, fordi det er forskellige mennesker alle sammen og med forskellige kompetencer. Og forskellige uddannelsesbaggrunde. Så det er altafgørende at du møder dem i øjenhøjde” (Bilag 7: l. 260-261).

Vi forstår ud fra ovenstående citat at informant 1 bruger kompetenceelementet empati til at tage højde for de forskellige medarbejdere og deres kompetencer. Derudover kan det tolkes at informant 3 anvender empati til problemløsning, da han giver udtryk for at han gerne vil støtte sine medarbejdere i deres udfordringer. Informant 3 fortæller om et eksempel på en udfordring:

“Jamen det kan både være på det personlige plan, hvis jeg har en medarbejder der er træt af nogle opgaver eller der er noget fnidder imellem nogle andre der. Hvis du så får dem løst ikke også så, kan det jo gøre at vedkommende lukker sig op” (Bilag 9: 1. 241-243).

Her bliver han nødt til at fokusere på medarbejderens personlige plan, hvilket vi forstår som at han bliver nødt til at sætte sig i medarbejderens sted for at kunne løse den pågældende udfordring. Dette forstår vi som at kompetencen empati er en yderst vigtig kompetence at have som leder, da man ellers ikke kan løse de udfordringer som man som leder kan stå overfor. Hertil skal det knyttes at den evne yderligere, ifølge informant 3, kan være medvirkende til at medarbejderne ‘lukker sig op’ hvilket vi tolker som at lederen får en mulighed for at sætte sig i medarbejderens sted og dermed udøve empati.

5.1.2.2 Empati - opsamling

Lederne i Virksomheden giver udtryk for at empati er en vigtig og central del af deres håndtering af MUS. Dette udtrykker vores tre ledere under interviewene med dem, hvilket vores kvantitative spørgeskema ligeledes støtter op om i form af at 57% af lederne her svarer at de ser frem til og er motiveret for at afholde MUS.

5.1.2.3 Intuition

Under interviewet bliver informant 2 spurgt ind til hvilke kompetencer han tager med fra ledertræningen. Han forklarer at det er den praktiske del som han hovedsageligt tager med, hvorefter han fortæller følgende:

“(...) jeg har været i det her game i så mange år efterhånden ik, at de andre ting de ligger sådan lidt på rygraden. Og så træner vi, også selvfølgelig afskedssamtaler, som er det aller vanskeligste, øh og hvad kan man sige det kræver en nogenlunde psyke altså” (Bilag 8: l. 121-123).

I ovenstående citat henviser informant 2 til at ledertræningen består af to dele. Den praktiske, som tidligere nævnt, og samtaledelen. Her tolker vi at han henviser til, at selve samtaledelen knytter sig til den del af hans kompetence som ligger på hans 'rygrad'. At handle ud fra rygraden tolker vi som at handle ud fra viden og erfaring uden forudgående tanker, hvilket Illeris betegner som kompetenceelementet intuition. Dermed vil informant 2 under MUS handle intuitivt i hans kommunikation. Dette betyder også at intuition og ledernes erfaringshorisonter kan ses som sammenkoblinger.

Informant 3 giver ligeledes nogle tydelige indikationer på at han handler uden eftertanke. Vi spørger ham ind til hvilke færdigheder og kompetencer han bruger til at udføre MUS, hvorefter han svarer:

“Jamen det ved jeg ikke, som du siger, jeg vil ikke lige sætte navn på de forskellige. Jeg har en masse forskellige navne på de der ting som man gør. Men det er jo ikke noget jeg tænker over fordi jeg har gjort det i mange år jo” (Bilag 9: l. 289-291).

Han fortæller os i ovenstående citat, at han ikke kan sætte navn på de forskellige kompetencer han anvender til at udføre MUS. Dog tolker vi dette til at han gør brug af nogle kompetencer, da han siger 'de forskellige'. Han mener dog at han bruger disse kompetencer uden at tænke over det, med den begrundelse at han har gjort det i flere år. Lederen besidder dermed intuition i forbindelse med MUS-processen, da han handler uden yderligere eftertanke. Dette er en lighed med informant 2's udsagn hvor han handler ud fra hans rygrad som også gøres uden forudgående refleksioner, men blot handlen i situationerne der opstår i MUS-processen.

5.1.2.4 Intuition - opsamling

Måden lederne bruger MUS på lægger sig tæt op af deres 'rygrad' og dermed også erfaringer, hvilket betyder at lederne besidder kompetenceelementet intuition.

5.1.3 Det kritiske område

Under det kritiske område, indgår kompetenceelementerne *kritisk tilgang* og *modstandspotentiale*. Vi har valgt at analysere med begreberne som samlet helhed da de hænger uomgængeligt sammen.

5.1.3.1 Kritisk tilgang og modstandspotentiale

Som tidligere nævnt i 5.1.2.1 Empati, betegner 57% af vores 35 respondenter i det kvantitative spørgeskema at MUS er noget lederne ser frem til og noget de er motiveret for. Vores andet resultat som skiller sig ud er, at 40% betegner MUS som noget der er obligatorisk og skal overstås (Bilag 5). Dette tolker vi som et udtryk for at 40% af lederne har en kritisk tilgang til MUS som ledelsesopgave, hvilket gør at disse 40% har et modstandspotentiale 'i dem' som de kan vælge at handle på.

Ligesom de 40% af lederne i ovenstående, tolker vi at informant 2 udviser kritisk tilgang idet vi spørger ind til om typen af medarbejdere har en indflydelse på hvorvidt han afholder MUS med dem eller ej. Hertil svarer han:

“Ja helt klart, altså nogle af dem her, de er så selvkørende at du, du behøver det faktisk ikke. Man behøver faktisk ikke holde MUS-samtale med dem heller, altså. Hvis du er 65 år og har været i den her branche i så mange år, så er nødvendigheden ikke så stor vel, altså” (Bilag 8: l. 373-375).

I ovenstående citat differentierer informant 2 sine medarbejdere ved at tale om 'nogle af dem' som værende selvkørende. Dette kan tolkes som at lederen besidder kritisk tilgang i forbindelse med disse medarbejdere. Han stiller sig kritisk over for rammen omkring MUS og tager selv beslutningen om at medarbejderne 'faktisk ikke behøver det'. Dette kan også tolkes som at lederen gør aktiv modstand i form af at han ved at HR mener at han skal afholde samtalerne, men stadig ikke gør det. Han begrundet sine valg i at han har været i branchen i mange år. Informant 2 fortæller yderligere følgende:

“Skemaerne er jo godt, men det er ikke altid det bliver fulgt til punkt og prikke vel. Altså, man kommer jo vidt omkring til sådan nogle MUS-samtaler ikke også. Og det er mit ansvar at det foregår på en ordentlig måde og at de får noget ud af det, det er mit ansvar” (Bilag 8: l. 245-247).

Han fortæller i ovenstående citat at han ikke altid følger skemaerne til 'punkt og prikke', hvilket igen viser modstand i forhold til hvordan MUS-processen er tilrettelagt af HR. Der kan også argumenteres for at han stiller sig kritisk over for denne proces, da han konkluderer at det er hans eget ansvar at medarbejderne får noget ud af MUS.

Ud over at informant 2 i ovenstående analyse udtrykker både hans kritiske tilgang og hans modstandspotentiale, kan man blive i tvivl om dette gør sig gældende for andre end ham. Hverken informant 1 eller informant 3 viser samme indikationer på kritisk tilgang og modstandspotentiale. Dog havde vi under

vores eliteinterview med en relevant medarbejder fra HR en samtale der kan tyde på, at der er andre ledere end blot informant 2 i Virksomheden som også udviser modstandspotentiale i form af ikke at afholde MUS med deres medarbejdere. Dette fortæller medarbejderen fra HR under eliteinterviewet, i følgende citat-passage:

“R: Men stadig så ved jeg at der er nogle ledere der ikke holder MUS og det.

S: Hvad gør I ved dem. Er det, bliver der set igennem fingrene med det eller.

R: Jeg vil sige når det handler om dem der, så gør der nok ja (griner).

S: Ja.

I: Så de overordnede direktører ser lidt mellem fingrene med det.

R: Ja altså. Og jeg vil sige jeg har jo af og til ledere lidt længere nede i systemet i røret der siger, jamen jeg kan ikke komme i gang med min MUS fordi jeg har ikke fået mine mål fra min leder. Jeg har ikke haft min egen MUS og jeg har ikke fået mine mål fra min leder og altså så må jeg sige til dem jamen okay kammerat. Altså vi er enige om at det ville være den ideelle måde men kom du skal ikke komme og fortælle mig at det du ikke ved hvad det er du skal have fokus på i din hverdag, så mon ikke du godt kunne finde en håndfuld mål som du kunne sige, dem kan jeg godt ligesom dribble videre til mine medarbejdere fordi” (Bilag 10: l. 933-948)

I citatet ses det at HR-medarbejderen bekræfter at der ses gennem fingrene med den modstand der udføres af lederne. HR-medarbejderen omtaler at hun af og til har flere ledere som forsøger at ‘sno’ sig udenom dét at kunne afholde MUS. På den måde bekræfter HR-medarbejderen at der ikke blot er tale om modstand fra én leder i Virksomheden, men at der er en eksisterende tendens hvor lederne i forbindelse med MUS både har kritisk tilgang og udfører modstand.

Det bekræftes ikke at der er kritisk tilgang, men ifølge Illeris er der en gensidig afhængighed mellem de to begreber kritisk tilgang og modstandspotentiale (4.1.3.6 Kritisk tilgang og modstandspotentiale). Fx vil de øvrige ledere ikke kunne skabe modstand ved ikke at afholde MUS, hvis ikke de har haft forudgående overvejelser omkring kritisk tilgang.

5.1.3.2 Kritisk tilgang og modstandspotentiale - opsamling

Lederne i Virksomheden udviser modstandspotentiale, hvilket HR-medarbejderen ligeledes bekræfter. I denne forbindelse skal det tilføjes at der er tale om at lederne besidder kompetenceelementet kritisk tilgang, da det er en forudgående nødvendighed for at kunne yde modstand.

5.1.4 Delkonklusion på Analysedel 1

I Analysedel 1 var formålet at undersøge problemstillingens første del, med henblik på at undersøge ledernes brug af MUS ved at anvende Illeris' udvidede kompetencebegreb. Det følgende vil derfor være en delkonklusion der tager afsæt i de tre kategoriseringsområder; det kreative-, det kvindelige- og det kritiske område.

Ud fra Illeris' udvidede kompetencebegreb kan vi konkludere at lederne i Virksomheden besidder seks ud af otte kompetenceelementer.

Ud fra vores empiri kan vi konkludere at lederne i Virksomheden anvender både kreativitet og fleksibilitet i deres brug af MUS. Fleksibilitet er i empirien specielt tydelig, da vi både ser dette kompetenceelement brugt i forhold til at disponere tiden lederne har til rådighed. Men også måden hvorpå lederne bruger fleksibiliteten til, i samtalerne, at være omstillingsparate uanset hvilke svar deres medarbejdere giver. Kreativitet ses i samtalerne hvor lederne konstant skal være forberedte på at en ellers kendt situation, som MUS er for lederne, pludselig ændres til værende ukendt eller uforudsigelig. De to manglende kompetenceelementer som vi ikke kunne finde tydelige tegn på i empirien var fantasi og kombinationsevnen.

I vores analyse fandt vi at lederne anså empati som en vigtig kompetence når det kommer til MUS-processen. Ligeledes bruger lederne intuition til løsning af deres ledelsesopgave MUS, da de udtrykker at de handler uden yderligere eftertanke, hvilket de beskriver som værende at handle ud fra '*rygraden*'.

Lederne udviser modstandspotentiale i vores undersøgelse, hvilket forudsætter at de også besidder kompetenceelementet kritisk tilgang. Kritisk tilgang har vi dog ikke kunnet finde konkrete eksempler på, men da kompetenceelementerne hænger uundgåeligt sammen, vælger vi at konkludere at de må være til stede hos lederne.

5.2 Analysedel 2 - Hackman og Oldham

I den foregående analyse; Analysedel 1, undersøgte vi ledernes brug af MUS gennem Illeris' udvidede kompetencebegreb. Denne analyse; Analysedel 2, har til formål at undersøge ledernes forståelse af MUS gennem Hackman og Oldhams teori som opdeles i to dele. Den første del vil analysere ledernes forståelse af MUS ud fra Hackman og Oldhams fem jobkarakteristika og den anden del vil analysere ledernes forståelse ud fra deres motivationspotentiale-score (MPS). Dette er valgt da jobkarakteristika inklusiv de enkelte skala-tal kan sige noget om hvordan lederne forstår sammensætningen af de enkelte dele i arbejdsopgaven MUS. Gennem ledernes MPS kan vi undersøge MUS som helhed. Disse to dele kan bidrage til besvarelsen af problemstillingen i specialets konklusion.

5.2.1 Forståelse ud fra jobkarakteristika

I dette afsnit vil vi ud fra Hackman og Oldhams teori analysere os frem til hvordan lederne forstår MUS. Dette vil vi gøre via deres udtalelser og skala-tal på de fem forskellige jobkarakteristika.

Da vi som flere gange nævnt bruger Hackman og Oldhams jobkarakteristika anderledes end teoretikerne selv, vil vi herunder kort præcisere hvordan vi vælger at fortolke de enkelte skala-tal i forhold til hvordan lederne forstår MUS.

På Hackman og Oldhams skala er der syv forskellige skalaniveauer. Ud fra vores fortolkning og måden hvorpå vi spurgte informanterne under interviewene, definerer vi tallet 1 som lav grad og tallet 7 som høj grad. På vores nedenstående tabel synliggør vi alle tre informanternes specifikke skala-tal. Disse tal blev indhentet ved de semistrukturerede interviews (Bilag 7-9).

	Krav til forskellige færdigheder	Opgavens identitet	Opgavens betydning	Autonomi	Feedback
Informant 1	5	4	4	6	3
Informant 2	3	4	3	7	4
Informant 3	4	6	6	7	5

Tabel 1 - Jobkarakteristika tal (Bilag 7, 8 og 9)

De laveste score på skalaen er 1 og 2 hvilket ingen af lederne placerer sig på tolkes som, at lederne forstår at alle jobkarakteristika er en del af arbejdsopgaven MUS. Scorene 3 og 5 som omkranser middeltallet 4 definerer vi som yderpunkterne for middel. 6 og 7 vil dermed være *forholdsvis* høj- og i høj grad.

Vi vil herunder gennemgå de fem jobkarakteristika i hver deres afsnit, hvor vi vil komme nærmere ind på hvilken forståelse lederne har af MUS.

5.2.1.1. Krav til forskellige færdigheder

Gennem vores semistrukturerede interviews med lederne tolkes det at lederne besidder nogle færdigheder, som de ikke selv har kunnet udtrykke direkte. Disse vil vi gennem følgende afsnit analysere os frem til og dernæst inddrage skala-tallet som lederne placerede sig på inden for jobkarakteristika *krav til forskellige færdigheder*.

“Primært hvordan vi, øh, taster det ind i vores system, hvordan folk skal rapportere tilbage og en masse praktiske ting også” (Bilag 8: l. 96-97). Nogle af de færdigheder som lederne besidder er meget praktisk orienterede, dette kan blandt andet tolkes ud fra citatet. Det tolkes at informant 2’s forståelse er at de som ledere skal kunne nogle rent *‘praktiske ting’*, såsom at indtaste MUS i systemer. Disse praktiske ting som informant 2 omtaler, vælger vi at tolke som en færdighed som alle lederne i Virksomheden skal besidde. Denne praktiske færdighed kommer også til udtryk hos informant 3:

“(…) hvordan vi lige udfylder de skemaer der, men også hvordan vi, kategorier, vi skal jo give feedback til vores medarbejdere og så, give dem hvordan vi mener de har opført sig eller præsteret i løbet af året jo” (Bilag 9: l. 71-72).

Her lægger informant 3 også vægt på at han skal kunne udfylde MUS-skemaerne. Informant 3 siger yderligere at han i sit arbejde som leder, skal kunne rate hvordan den enkelte medarbejder har præsteret i løbet af året. Dette tolker vi som færdigheden *‘at kunne give feedback’*, hvilket vi i denne sammenhæng anser som værende en praktisk færdighed. Denne rating taler informant 1 mere detaljeret om i nedenstående citat:

“Jamen vi tager jo udgangspunkt i nogle af de ting der i medarbejdersamtalen og det har noget at gøre med. Hvor ligger vi, vi skal jo vægte, rate hedder det vores medarbejder. Så tager man udgangspunkt i hvor ligger de henne, hvor ligger hovedparten (...)” (Bilag 7: l. 52-54).

Ud fra citatet tolker vi at lederne i Virksomheden generelt er nødsaget til at besidde evnen til at vurdere deres medarbejders præstation, hvilket derfor af os anses som værende en færdighed. Vi tolker derudover at lederne, udover rent praktisk i form af at placere medarbejderne i et rating-skema, må gøre brug af en subjektiv faglig vurdering af deres medarbejdere ud fra medarbejderens præstation i lederens egne øjne.

Færdigheden kommunikation kommer flere steder i vores empiri til udtryk: *“Hvor man kan sige det generelle fokus har alle tre år egentlig sådan været det at give feedback (...)”* (Bilag 10: l. 27). HR-medarbejderen udtrykker at der på ledernes årlige ledertræning indgår feedback som en central del af undervisningen omkring MUS. Informant 2 fortæller nærmere hvad denne undervisning i feedback består af: *“(...) også lidt træning i hvordan man har de svære samtaler og de nemme samtaler (utydeligt). Alt lige fra afskedssamtaler til ansættelsessamtaler”* (Bilag 8: l. 97-98). Vi forstår her at MUS må ligge i spændet mellem ansættelsessamtaler til afskedigelsessamtaler. I denne sammenhæng anser vi derfor også færdigheden feedback som en kommunikativ færdighed.

Flere af lederne udtrykker at det er vigtigt at besidde en menneskelig egenskab, hvilket vi forstår som værende færdigheden menneskekendskab. Dette udtrykkes blandt andet af informant 2:

“Jeg kan øhm, mit speciale det er at få folk til at arbejde sammen må jeg nok sige. (...) Men det med samspillet mellem mennesker det er det der er afgør det hele om det bliver succes eller fiasko. Og det er i hvert fald andres vurdering af det er jeg god til” (Bilag 8: l. 294-297).

Lederen fortæller her at det er hans *‘speciale’* at få sine medarbejdere til at arbejde sammen. Dette tolker vi til at det som leder er vigtigt at besidde færdigheden menneskekendskab, for at kunne lykkedes i arbejdet med mennesker. Denne menneskekendskab fortæller informant 1 også om: *“Jeg bruger menneskekendskab, fordi det er forskellige mennesker alle sammen og med forskellige kompetencer”* (Bilag 7: l. 260-261). Informant 1 udtrykker her, at færdigheden menneskekendskab er essentiel i arbejdet som leder. Da både informant 2 og informant 1 giver udtryk for den samme forståelse af vigtigheden af færdigheden menneskekendskab, tolker vi dette som værende en vigtig færdighed lederne i Virksomheden skal besidde.

Da vi spurgte ind til hvordan lederne selv vurderede graden af at de brugte mange forskellige færdigheder og kompetencer til at udføre opgaven MUS (Bilag 6), besvarede alle lederne hvad vi tolker som et middeltal henholdsvis 5, 3 og 4. Dette fandt vi interessant da lederne som det kan ses i ovenstående, gav udtryk for at de brugte forskellige færdigheder til at udføre MUS-processen. I de ovenstående analyser fandt vi frem til fem forskellige færdigheder. Hertil kan man tillægge Illeris’ seks kompetenceelementer som vi analyserede os frem til i Analysedel 1 (5.1.4 Delkonklusion på analysedel 1 - Illeris), hvilke var følgende: kreativitet, fleksibilitet, intuition, empati, kritisk tilgang og modstandspotentiale. Vi vurderer dette som værende en relativ stor mængde af færdigheder og kompetencer hvoraf vi tror, at man kunne finde langt flere hvis man foretog en mere specifik undersøgelse der fx kunne tage udgangspunkt i andre metodeformer end vores. Årsagen til at vi ikke har kunnet fremanalysere flere færdigheder og kompetencer end vi har kunnet, formoder vi kan findes ud fra informant 3’s citat:

“Jamen det ved jeg ikke, som du siger, jeg vil ikke lige sætte navn på de forskellige. Jeg har en masse forskellige navne på de der ting som man gør. Men det er jo ikke noget jeg tænker over fordi jeg har gjort det i mange år jo” (Bilag 9: l. 289-291).

I citatet fortæller informant 3 om færdigheder han ved at han har, men som er svært at få frembragt mundtligt i interviewet. Dog tolker vi idet han siger *‘en masse’* at han reelt set har en forståelse af, at han har en del færdigheder som han trækker på under MUS. Som vi kom frem til i Analysedel 1 bruger lederne i Virksomheden intuition til at udføre deres arbejdsopgave MUS, hvilket de udtrykker som brugen af deres *‘rygrad’*. Da lederne ikke selv har kunnet beskrive deres egne færdigheder og kompetencer, på trods de udtrykker at de har dem, har vi for at kunne opnå en større forståelse for hvordan lederne forstår MUS måtte lave ovenstående analyser af færdigheder.

På trods af at vi har fremanalyseret flere færdigheder og kompetencer end lederne selv har kunnet påpege vælger vi at tolke middeltallene som, at lederne forstår at udførelsen af MUS kræver en vis række færdigheder. At lederne fx ikke tillægger *krav til forskellige færdigheder* større skala-tal end middel betyder, at denne jobkarakteristika udgør en mindre del af ledernes forståelse af sammensætningen af ledelsesopgaven MUS. Dette kan blandt andet ses i relation til at lederne, som vi senere i afsnittet vil undersøge nærmere, vægter autonomi som en større del af sammensætningen i den samlede MUS-opgave.

5.2.1.2 Opgavens identitet

Under vores interview havde vi en udfordring med at få vores informanter til at specificere yderligere omkring jobkarakteristika *opgavens identitet*. Dette trods et forsøg på at inddrage den kritiske psykologiske tilstand som spørgeteknik under interviewet. Denne kritiske psykologiske tilstand omhandler hvorvidt en medarbejder oplever at dets arbejde som meningsfuldt. Svaret vi fik fra vores informanter var at de alle var enige om at selve ledelsesopgaven var meningsfuld at udføre (Bilag 9: l. 198, Bilag 8: l. 210, Bilag 7: l. 128). Dog kan vi stadigvæk tolke hvordan denne jobkarakteristika kan ses på i forhold til sammensætningen af MUS-opgaven som helhed.

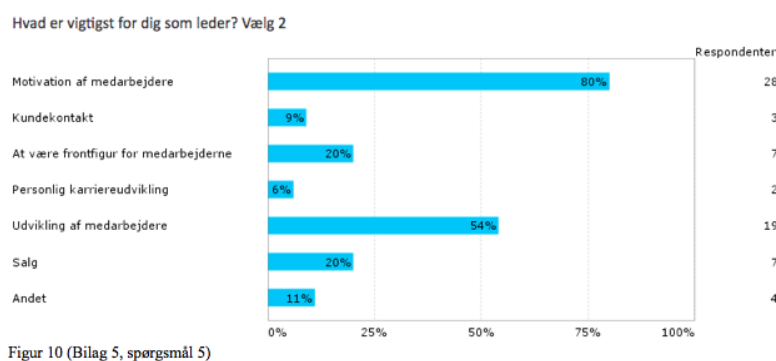
Opgavens identitet fik skala-tallene 4, 4 og 6 fra informanterne. Informant 1 og informant 2 scorer begge 4 på denne jobkarakteristika. Det vil sige de lægger sig middel på skalaen og vi tolker dét til at disse to ledere opfatter at arbejdsopgaven MUS, ud fra Hackman og Oldhams betegnelse, som en meningsfuld opgave der udføres selvstændigt fra start til slut. Informant 3 derimod forstår jobkarakteristika *opgavens identitet* som værende en større del af den fulde sammensætning i opgaven MUS, da han her valgte scoren 6. Generelt kan

vi tolke at lederne ser *opgavens identitet* som en del af denne sammensætning, men at der kan være individuel forskel på ledernes syn af delenes størrelse. Hackman og Oldham forsøgte som beskrevet i afsnit 4.2.3.1, at tage højde for disse individuelle forskelle, de såkaldte *moderatorer*. Disse moderatorer kan anses som værende en forklaring til at informant 3 scorer sig selv højere end de to andre. Som Hackman og Oldham beskriver, kan en moderator være med til at fremme en kritisk psykologisk tilstand som i denne jobkarakteristika er *oplevelsen af meningsfyldt arbejde* (4.2.2.2 Jobkarakteristika). Informant 3 fortæller i interviewet at han har behov for personlig udvikling (Bilag 9: l. 249), hvilket er én af moderatorerne. Derudover besidder denne leder forskellige færdigheder og kompetencer, hvilket vi analyserede os frem til i sidste afsnit. At have viden og færdigheder til at udføre arbejdsopgaven er ifølge Hackman og Oldham en anden moderator som kan fremme den kritiske psykologiske tilstand. En eller flere moderatorer er altså med til at påvirke informant 3's syn på sammensætningen af MUS.

5.2.1.3 Opgavens betydning

Ligesom ovenstående afsnit er der forskel på de forskellige scorer under *opgavens betydning*. Her scorer informant 1 og informant 2 henholdsvis 4 og 3 på skalaen. Men hvor informant 3 igen placerer sig på skala-graden 6. Vi kommer derfor frem til samme konklusion som ovenstående, at informant 1 og informant 2 anser *opgavens betydning* som værende en del af opgavens sammensætning. Informant 3 har ligesom de to andre informanter forståelsen af at MUS har betydning for andre end ham selv, men at det i hans opfattelse fylder mere i den samlede sammensætning af MUS. Igen henviser vi til at denne højere score kan skyldes de tidligere nævnte moderatorer i forhold til informant 3.

Dette kan relateres til vores kvantitative undersøgelse, hvor vi spurgte lederne om hvad der var vigtigst for dem i deres lederskab. Vi finder det interessant at 80% af lederne svarede at *motivation af medarbejdere* er én af de to vigtigste dele for dem. Den anden del som er vigtigst for lederne, er *udvikling af medarbejdere* hvor 54% af lederne svarede dette.



Vi vælger her at tolke disse forholdsvis høje svarprocenter som værende at lederne vægter deres medarbejders udvikling og motivation højt i arbejdet som leder. Vi formoder at udvikling og motivation foregår i selve MUS-processen, hvilket gør at ledernes arbejde i MUS er betydningsfuld for

medarbejdernes udvikling. At ens arbejde har betydning for andre end sig selv er essensen af Hackman og Oldhams forklaring af jobkarakteristika *opgavens betydning*.

5.2.1.4 Autonomi

Autonomi er den jobkarakteristika som alle informanterne placerede højt på skalaen. Her er der tale om at informant 1 gav graden 6, imens informant 2 og informant 3 gav graden 7.

Det tolker vi som at lederne forstår at autonomi, Hackman og Oldhams begreb for selvstændig planlægning og bestemmelse (4.2.2.2 Jobkarakteristika), fylder meget i selve sammensætningen af arbejdsopgaven MUS. Set i relation til de øvrige jobkarakteristika der er gennemgået indtil nu, så er autonomi en større del af selve opgaven end de andre jobkarakteristika.

I vores empiri blev informanterne spurgt ind til hvorvidt de følte et personligt ansvar for medarbejdernes udvikling eller om ansvaret bliver delt med Virksomhedens HR. Dette spørgsmål kommer sig af at den kritiske psykologiske tilstand udspringer af jobkarakteristika *autonomi*. Til spørgsmålet om ansvar svarede informant 3: “(...) *det er da mit ansvar at MUS samtalen den også bliver holdt rigtigt og den giver mening*” (Bilag 9: l. 215-216).

Vi tolker her at lederen ikke kan tage ansvaret for MUS, hvis han ikke selv er i stand til at have en vis selvbestemmelse over MUS-processen. Autonomi kan kædes sammen med den modstand som lederne udfører i forhold til MUS, hvilket vi analyserede os frem til i Analysedel 1 (5.1 Analysedel 1). Som det ses i nedenstående citat-passage, udviser informant 2 både autonomi og modstandspotentiale:

“R: Det er 100% mit eget.

I: Ja, og hvordan kan det være at du synes det. Når det jo for eksempel er HR der laver skemaerne.

R: Ja, men. Skemaerne er jo godt, men det er ikke altid det bliver fulgt til punkt og prikke vel. Altså, man kommer jo vidt omkring til sådan nogle MUS-samtaler ikke også. Og det er mit ansvar at det foregår på en ordentlig måde og at de får noget ud af det, det er mit ansvar” (Bilag 8: l. 241-247).

Her kan det tolkes at lederen forstår at MUS-processen er hans ansvar alene, hvortil han samtidig udviser modstandspotentiale, da han ikke følger MUS-processen til *'punkt og prikke'*. Ved at lederen her udviser ansvar for arbejdsopgaven, vil han også grundet denne kritiske psykologiske tilstand udvise autonomi. Vi formoder at kompetenceelementerne modstandspotentiale og færdigheden autonomi hænger sammen da modstand, ud fra vores tolkning, ikke kan udvises hvis selvstændighed gennem autonomi ikke er til stede. Idet lederne besidder autonomi, kan vi derfor konkludere at der er en sammenhæng til Illeris' begreb modstandspotentiale.

5.2.1.5 Feedback fra selve arbejdet

Feedback fra selve arbejdet er, ifølge Hackman og Oldham, der hvor medarbejderen får præcise tilbagemeldinger fra det arbejde som udføres. Dét at se sin egen præstation i MUS-processen i form af resultater giver informant 2 et eksempel på:

“Jamen du kan jo, der bliver jo udover de daglige mål vi har, så bliver der nogle helt overordnede mål også og det kan man jo se at når de så lykkedes, at man ændrer nogle ting, så kan man jo se at tingene tager den rigtige retning ikke også” (Bilag 8: l. 259-261).

Vi tolker i ovenstående citat at lederen foretager en ændring, i dette tilfælde i forhold til en medarbejder, og kan efterfølgende ved selvsyn se sit eget arbejds resultat.

På skalaen placerede informanterne sig middel med henholdsvis 3, 4 og 5. Hvilket vil sige at vi kan tolke at lederne generelt i MUS-opgaven forstår dét at få feedback fra selve arbejdet, som en del af den hele MUS-opgave. Dog ses *feedback fra selve arbejdet* som værende en mindre del af sammensætningen, end fx autonomien som vi analyserede os frem til i sidste afsnit.

5.2.2 Opsamling på forståelse ud fra jobkarakteristika

Gennem ovenstående analyse undersøgte vi hvilke færdigheder, udover de seks tidligere fremanalyserede kompetencer ud fra Illeris, lederne formodes at besidde gennem deres udtalelser. Hertil kom vi frem til fem færdigheder: praktisk færdighed, kommunikativ færdighed, færdigheden menneskekendskab og feedback i både kommunikativ og praktisk forstand.

Derudover tolker vi at lederne generelt har en nogenlunde ligelig fordeling af jobkarakteristika og derfor placerer sig middel i skala-tallene i størstedelen af dem. Denne nogenlunde fordeling er i vores forståelse et udtryk for at lederne forstår de fleste jobkarakteristika som værende 'på lige fod', men hvor autonomi forstås som værende en større del af MUS-opgaven.

Vi finder det interessant at informant 3 generelt scorer højere end de andre informanter på skala-tallene, hvilket vi kan konkludere kan have sammenhæng med de moderatorer han udtrykker gennem interviewet. Da den ene ud af vores tre informanter påvirkes af moderatorer i forhold til hans forståelse af de forskellige sammensætninger af jobkarakteristika, formoder vi at andre ledere i Virksomheden også kan påvirkes i samme grad i forhold til deres forståelse af arbejdsopgaven MUS.

5.2.3 Forståelse ud fra MPS

I foregående afsnit undersøgte vi hvordan lederne i Virksomheden forstår arbejdsopgaven MUS, ud fra både deres skala-tal for hver enkelt jobkarakteristika og informanternes egne udsagn. I dette afsnit vil vi anvende de enkelte skala-tal til at udregne hver enkelt informants samlede MPS via Hackman og Oldhams formel. Vi har i vores udregninger valgt af afrunde ledernes MPS til nærmeste hele tal.

Den samlede MPS kan ifølge Hackman og Oldham give et bud på hvor stor en betingelse en leder har for at opnå de kritiske psykologiske tilstande. Disse tilstande kan føre til at en leder opnår resultaterne højere arbejdstilfredshed, personlig vækst, indre motivation og effektivitet (4.2.2.2 Jobkarakteristika). Dette kan vi bruge til at tolke om lederne har de rette betingelser for at opnå disse resultater gennem MUS.

Det skal tilføjes at MPS kun kan pege på i hvilken grad betingelserne kan være til stede, da man i Hackman og Oldhams teori altid skal tage højde for at de personlige moderatorer kan påvirke resultaterne.

Som det ses i figur 12, er informant 1's MPS 78, hvor informant 2's er 93 (Figur 13). Begge disse scorer er under middelscoren, 172, hvorfor vi derudfra vælger at tolke disse som værende lave. Hertil skal det tilføjes at middelscoren udregnes på baggrund af den højest mulige score der er 343 (4.2.3 Motivationspotentiale-scoren). Disse lave MPS forstår vi som at der må være dele af arbejdsopgaven MUS som lederne ikke finder tilfredsstillende i forhold til at kunne opnå resultaterne højere arbejdstilfredshed, indre motivation, effektivitet og personlig vækst gennem opgaven MUS.

Motivationspotentiale-score - Informant 1

$$\left[\frac{5 + 4 + 4}{3} \right] \times 6 \times 3 = 78$$

Figur 12 (Bilag 7)

Motivationspotentiale-score - Informant 2

$$\left[\frac{3 + 4 + 3}{3} \right] \times 7 \times 4 = 93$$

Figur 13 (Bilag 8)

Motivationspotentiale-score - Informant 3

$$\left[\frac{4 + 6 + 6}{3} \right] \times 7 \times 5 = 187$$

Figur 14 (Bilag 9)

Informant 3 scorer derimod lidt højere end de to andre informanter da hans MPS er 187 hvilket er over middel. Årsagen til dette tolker vi at har en sammenhæng med at det også var denne leder der scorede højt i tre ud af fem jobkarakteristika. Dertil udviste informant 3 også moderatorer gennem sine udtalelser (5.2.1.2 Opgavens identitet), hvilket kan have haft en indflydelse på hvordan han forstår de enkelte jobkarakteristika og dermed hvilket skala-tal han har givet dem.

Når man ser på alle informanternes MPS samlet kan man se at de alle scorer lavt eller kun lige over middel. Dette tolker vi som at lederne ikke får opfyldt de betingelser der skal til for at de ser MUS-opgaven som en arbejdsopgave der fx skaber personlig vækst og motivation. Derfor kan vi på baggrund af denne tolkning også tolke at selve MUS-opgaven ikke er tilpasset de enkelte leders personlige behov i forhold til deres job som leder.

Hvis lederne har en lav MPS kan det tyde på at der er dele af arbejdsopgavens sammensætning, det som Hackman og Oldham kalder design, som ikke er optimal for lederne. Derfor finder vi det paradoksalt at lederne under interviewene gav os et generelt indtryk af at de fandt glæde og mening med MUS, når de ikke scorer en højere MPS end de gør ud fra vores beregninger.

Vi tolker at dette paradoks kan hænge sammen med at lederne ikke forstår MUS som en udfordrende og kompleks opgave (Bilag 9: l. 249, Bilag 8: l. 279, Bilag 7: l. 231). Vi tolker dette kan hænge med at udførelsen af MUS sidder på ledernes *rygrad*, som vi også tidligere analyserede os frem til (5.1.2.3 Intuition). Vi opfatter derfor grunden til ledernes lave score i jobkarakteristika *krav til forskellige færdigheder* kan forklares ved denne brug af intuition. Ydermere gør intuitionen at lederne ikke har en større refleksion om hvilke færdigheder og kompetencer de bruger i deres arbejde. Hvis denne refleksion havde fundet sted havde lederne måske været opmærksomme på, at de brugte flere færdigheder end man kan antage de har gjort under denne undersøgelse.

Ud over at lederne ud fra vores tolkning har haft svært ved at sætte ord på deres færdigheder og kompetencer og dermed har givet en lav jobkarakteristika score i form af et lavt skala-tal, er der en anden jobkarakteristika som kan være grund til den lave MPS. Ud fra de tre informanter kan vi generelt konkludere at deres MPS ikke er højere end den er, fordi lederne ikke får tilstrækkelig feedback fra deres arbejde. Havde alle informanterne angivet graden 7 under feedback, havde informant 1 fået en MPS på 181, informant 2 havde fået en MPS på 163, imens informant 3 havde fået en MPS på 261. Det vil sige alle informanternes MPS stiger betydeligt og scorer omkring middel (172) eller over. Hackman og Oldham beskriver at netop feedback har en stor betydning for hvordan MPS resultatet bliver, det vil sige at feedback ifølge dem er vigtig hvis man ønsker at medarbejdere har de bedste betingelser for at opnå fx høj motivation og effektivitet (4.2.3 Motivationspotentiale-scoren). Set i relation til vores ledere bør de, med Hackman og Oldhams teori, fokusere på at skabe mere *feedback fra selve arbejdet* så deres MPS kan øges så tilfredshed og personlig vækst får bedre betingelser for at opstå i arbejdsopgaven MUS.

5.2.4 Opsamling på forståelse ud fra MPS

Ud fra ovenstående afsnit kan vi konkludere at ledernes lave MPS har den konsekvens for lederne, at de i selve arbejdsopgaven MUS, ikke opnår de betingelser som de skal bruge for at opnå resultaterne personlig udvikling, effektivitet, højere motivation og arbejdstilfredshed.

Vi kan konkludere at specielt jobkarakteristika *feedback fra selve arbejdet* har haft en central betydning for dette udfald af MPS og at det vil være denne karakteristika som der skal arbejdes med, hvis man ønsker MPS skal stige hos lederne når de udfører arbejdsopgaven MUS. Hertil kan vi konkludere at vi alene ud fra MPS er kommet frem til at det er selve sammensætningen af hele arbejdsopgaven MUS som bør tilrettes den enkelte leder, så de individuelt kan få en højere MPS.

5.2.5 Delkonklusion på Analysedel 2

I Analysedel 2 var formålet, i henhold til vores problemstilling, at undersøge ledernes forståelse af MUS gennem Hackman og Oldhams teori. Denne delkonklusion vil tage afsæt i den ovenstående analysedel hvilket består af Hackman og Oldhams jobkarakteristika-model samt deres MPS-formel.

Lederne i Virksomheden forstår at samtlige fem jobkarakteristika er tilstedeværende i sammensætningen af arbejdsopgaven MUS. Specielt autonomi fylder mere set i relation til de øvrige skala-tal der blev afgivet i forhold til jobkarakteristika. Også *krav til forskellige færdigheder* tiltrak opmærksomhed da lederne generelt scorede middel på skalaen. Vi kunne i analysen fremanalysere yderligere færdigheder som lederne ikke selv udtrykte i empirien. Dette kan forklares ud fra Illeris' kompetenceelement *intuition*, hvor lederne arbejder ud fra deres '*rygrad*' frem for en egentlig refleksion over deres handlinger. På den baggrund konkluderer vi at lederne ikke scorede sig selv højere på den ene jobkarakteristika.

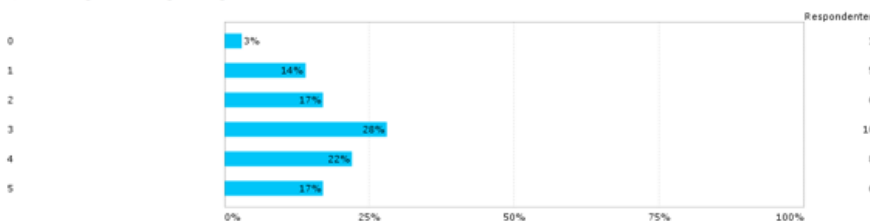
Konklusionen omkring MPS hos lederne i Virksomheden er at MPS generelt er lav hvilket indikerer at Virksomheden, ud fra Hackman og Oldhams teori, ikke har sammensat arbejdsopgaven MUS til de enkelte ledes behov. I den forbindelse kommer vi frem til at specielt den lave score i *feedback fra selve arbejdet* har haft en negativ indflydelse på ledernes MPS. Det er derfor denne jobkarakteristika man bør arbejde videre med hvis man ønsker at højne ledernes individuelle MPS.

5.3 Analysedel 3 - ledertræningen

I forhold til Analysedel 1 og Analysedel 2 hvor vi undersøgte ledernes brug og forståelse af MUS via Illeris' udvidede kompetencebegreb og Hackman og Oldhams jobkarakteristika-model og MPS-formel, vil vi her i Analysedel 3 analysere os frem til en besvarelse af den sidste del af vores problemstilling. Denne del omhandler hvilken sammenhæng vi, ud fra den kommende analyse, kan se der er mellem den årlige ledertræning og de færdigheder og kompetencer som lederne i Virksomheden anvender under MUS-processen.

I nedenstående figur ses det at størstedelen af lederne der besvarede vores spørgeskemaundersøgelse mener at den årlige ledertræning er relevant, i form af at 67% af de adspurgte respondenter placerer sig fra 3-5 på skalaen, hvilket vi tolker som værende middel til høj grad af relevans.

Hvor relevant finder du den årlige ledelsestræning, der finder sted i efteråret med HR, for din udførelse af MUS med dine medarbejdere? På en skala fra 0 - 5, hvor 0 er ingen relevans og 5 er meget relevant



Figur 11 (Bilag 5, spørgsmål 2)

Denne relevans som lederne udtrykker i Figur 11 tolker vi som havende relation til hvilke færdigheder som lederne tilegner sig ved ledertræningen og tager med ud i deres arbejdsopgave MUS.

Under vores semistrukturerede interviews og som vi også kom frem til i Analysedel 2 (5.2.1.1 krav til forskellige færdigheder) forstår lederne i Virksomheden, at den praktiske del af MUS er en færdighed man bliver nødt til at have som leder for at kunne udføre arbejdsopgaven MUS. Dette udtrykkes af informant 2: *“(...) det er det praktiske i det, altså at det skal testes rigtigt ind i vores system så det kører hele vejen rundt(...)”* (Bilag 8: l. 110-111). Forinden blev lederen spurgt ind til hvad det er fra ledertræningen som han tager med hjem. Vi kan tolke ved hjælp af citatet at der ifølge lederen er en direkte sammenhæng mellem tilegnelsen af færdigheden fra ledertræningen og den praktiske færdighed som bruges konkret i lederens arbejde med MUS. Dette kan vi tolke os til da vi tidligere i Analysedel 2 analyserede os frem til hvilke færdigheder lederne bruger og forstår som en del af det at udføre MUS.

Udover at den praktiske færdighed overføres fra ledertræning til ledernes arbejde med MUS, tolker vi at der foregår en overførsel af færdigheden i det at skulle rate sine medarbejdere. Under vores eliteinterview spørger vi HR-medarbejder ind til hvad der præcis foregår på den årlige ledertræning. Her fortæller hun følgende:

“Det at blive kan man sige mere fortrolig med altså præstationsskalaen, eh de sidste to år hvor vi har kørt det i ledergrupperne har vi kørt en form for kalibrering sådan meget loose på den led, at de men de er faktisk blevet bedt om som hjemmeopgave at forberede en indplacering i Nine boxen af deres medarbejdere så de så gennemgår hvor de skal argumentere” (Bilag 10: l. 27-31).

Vi tolker præstationsskalaen som værende et rating-redskab, dette med begrundelsen i at lederne skal kunne placere deres medarbejdere i forhold til hinanden ud fra forskellige parametre. I ovenstående citat tolker vi at lederne skal blive fortrolige med færdigheden at kunne rate sine medarbejdere. I Analysedel 2 kom vi frem til at rating i ledernes forståelse også kan omtales som *færdigheden feedback* (5.2.1.1. Krav til forskellige færdigheder). I denne henseende vil vi understrege at der er tale om den *praktiske feedback færdighed* når man taler rating.

Under vores interviews beskrev informanterne ikke selv at denne feedback var en del af deres arbejde med MUS men at det var en del af ledertræningen. Vores tolkning om at lederne overfører færdigheden feedback forstår vi ud fra HR-medarbejderens sidste del af ovenstående citat. Her beskriver hun at lederne forinden ledertræningen får hjemmeopgaven at rate medarbejderne i Virksomhedens rating-redskab; Nine box. Vi tolker at lederne derfor må besidde færdigheden feedback for at kunne udføre denne hjemmeopgave og på den måde forstår vi at færdigheden feedback overføres til ledernes arbejde med MUS.

Under den årlige ledertræning over lederne også det vi tidligere valgte at tolke som værende feedback som en kommunikativ færdighed (5.2.1.1 Krav til forskellige færdigheder). Vi vil i dette afsnit fremover omtale det

som færdigheden kommunikation. Dette i form af at de forskellige typer af samtaler en leder skal kunne afholde bliver trænet på ledertræningen hvilket informant 2 udtrykker i følgende citat: *“Øhm, og også lidt træning i hvordan man har de svære samtaler og de nemme samtaler. Altså heldigvis ikk også. Alt lige fra afskedssamtaler til ansættelsessamtaler”* (Bilag 8: l. 97-99).

Færdigheden kommunikation bliver på ledertræningen, ud fra vores tolkning, øvet i formålet om at lederne skal kunne håndtere forskellige typer samtaler heriblandt MUS. De forskellige former for samtaler forstår vi som værende mulige uforudsigelige situationer, som en leder skal være forberedt på. For at kunne håndtere uforudsigelige situationer kræver det at lederne besidder kompetenceelementet fleksibilitet. Denne kompetence analyserede vi os frem til i Analysedel 1 (5.1.1 Det kreative område) og vi kan på baggrund af det samt det ovenstående citat tolke at lederne også bruger fleksibilitetselementet når de træner kommunikation ved ledertræningen. Konkret tolkes det at fleksibiliteten har en betydning når lederne skal omstille deres kommunikation alt efter om der er tale om svære eller nemme samtaler. Derfor er dette også en indikation på at samspillet mellem kommunikation og fleksibilitet indøves under ledertræningen.

Indøvningen af kommunikation via ledertræningen og i særdeleshed samspillet mellem fleksibilitet og kommunikation på et samtale-plan, tolker vi at informant 3 i følgende citat-passage udtrykker:

“I: Ja. MUS kan ikke være en udfordrende opgave hvis medarbejderen har mange problemer og de kan ikke lide at være på arbejdspladsen, det kan være en svær samtale at holde.

R: Jojo, hvis du jamen det er simpelthen fordi jeg ikke er særlig konfliktsky, så hvis det, hvis der er nogle problemer så er det bare at tage hånd om det og jo før du gør det, jo bedre” (Bilag 9: l. 263 - 267).

Lederen fortæller i ovenstående citat-passage at han ikke er *‘konfliktsky’*, hvilket vi tolker må være tegn på at lederen besidder noget der er indøvet på forhånd. Dette kan fx være lederens kommunikation i samspil med fleksibilitet, da lederen udtrykker at han skal kunne tage fat i problemerne hurtigst muligt. Dette kræver at han er fleksibel til at omstille sin kommunikation når det kræves. Når vi vælger at bruge et ord som *kræves*, beror dette sig i Illeris’ kompetenceelement intuition. Vi tolker at lederen kender sine medarbejdere og hele situationen MUS godt, da han i hans interview fortæller at han har været leder i 10-15 år (Bilag 9: l. 21-22). Han kan på baggrund af dette kendskab agere uden yderligere eftertanke i situationen. Vi tolker derfor at han udover at have øvet fleksibilitet og kommunikation ved ledertræningen også i MUS bruger hans intuition til at tilpasse samtalerne til den individuelle medarbejder. Da vi tolker at MUS ligger i spændet mellem de svære og de nemme samtaler, tolker vi at informant 3 bruger disse kompetencer og færdigheder i hans arbejde med

MUS. Ydermere tolker vi, i sammenhold med informant 2's citat, at lederne i Virksomheden får mulighed for at træne kommunikation via deres intuition og fleksibilitet ved den årlige ledertræning.

I ovenstående analyse tolker vi at lederne overfører tre færdigheder fra ledertræningen og over til deres egen brug og forståelse af MUS. Disse færdigheder er; *feedback i form af rating, den praktiske færdighed og kommunikations færdigheden*. Vi tolker at 67% af de adspurgte ledere kan finde ledertræningen relevant, da de bruger de tilegnede færdigheder fra ledertræningen i selve deres arbejde med MUS. Ud fra vores empiri har vi ikke kunne finde yderligere færdigheder hvor vi kan se denne sammenhæng. Dog fandt vi i empirien ét aspekt som vi tolker kan påvirke ledernes forståelse af at ledertræningen er relevant for dem, hvilket vi anser som det sociale aspekt. Vores anvendte teori i dette speciale har ikke kunne belyse dette aspekt, men vi mener alligevel at det kan have en indflydelse på de 67% af lederne som finder ledertræningen relevant. Vi vil derfor diskutere netop det sociale aspekt af ledertræningen i det kommende diskussionskapitel (6.3.2 Det sociale aspekt).

5.3.1 Delkonklusion på Analysedel 3

I Analysedel 3 undersøgte vi sammenhængen mellem den årlige ledertræning og de færdigheder lederne anvender i MUS-processen, hvilket denne delkonklusion vil tage afsæt i.

Vi kan ud fra ovenstående analysedel konkludere at 67% af lederne mener at den årlige ledertræning er relevant. Denne relevans hænger sammen med hvad lederne tager med sig fra ledertræningen og bruger i deres arbejde med MUS. Herigennem kan vi konkludere at lederne tager en praktisk færdighed samt en færdighed der indeholder feedback, i form af rating, med videre i deres arbejde med MUS. Derfor er dette også en indikation på at samspillet mellem kommunikation og fleksibilitet indøves under ledertræningen.

6 DISKUSSION

6.1 Metodisk diskussion

Metodisk kan der fremsættes kritik overfor måden hvorpå vi har indsamlet vores empiri. Fx kan man stille sig kritisk overfor spørgsmålene vi har stillet vores informanter og respondenter. Vi har under hele specialet været eksplorative, hvor vi har arbejdet med og bygget videre på vores forforståelser. Derfor er vi af den opfattelse at vi har stillet de rigtige spørgsmål, ud fra den viden vi havde på daværende tidspunkt. Med den viden vi har nu, ville vi naturligt have spurgt om nogle anderledes ting. Dog betyder det ikke at vi ikke kunne have gjort mere. Fx kunne vi hvis omstændighederne havde været anderledes, have valgt at interviewe både vores HR-medarbejder og informanter igen samt sende et væsentligt mere specifikt spørgeskema ud. Dette ville have givet et nyt og måske anderledes billede på vores problemstilling.

Et andet punkt som metodisk lægger op til diskussion, er vores sammenkobling af kvantitativ og kvalitativ metode. Grundet vores problemstilling som omhandler lederne generelt i Virksomheden, var det vigtigt for os også at få langt flere ledere end de tre informanters syn på denne. Vi så derfor den kvantitative metode anvendelig og besluttede os, på baggrund af vores forståelse dengang, at lave et kort spørgeskema. Vi har brugt 4 ud af 5 resultater fra spørgeskemaet, som vi allerede kom ind på i metodeafsnittet. Vi har i analyserne ikke anvendt spørgsmålet omkring ledernes uddannelsesniveau, da vores interesseområde drejede senere i specialeprocessen (3.2.2.1 De fem spørgsmål i spørgeskemaet). Derfor kunne spørgeskemaet måske have været anvendeligt på en anden måde hvis vi havde ventet til efter alle vores interviews, så vi kunne formulere spørgsmål direkte ud fra disse.

Hvorvidt man kan kalde de 35 ud af 59 ledere, svarende til 59% for et validt resultat, er ikke noget som vi vil diskutere da vi er hermeneutiske i vores tilgang. Dog kan vi konstatere at 35 ledes mening på bestemte spørgsmål kan give et mere generelt syn på problemstillingen end de tre informanter alene kunne. Hvis vi fravalgte mixed methods, i form af at udelukke den kvantitative del, ville vores problemstilling fokusere udelukkende på de tre ledes og ikke den generelle forståelse af MUS. Dog har vi ønsket det anderledes da vi gerne vil bidrage med vores del af en forståelse af MUS til den allerede eksisterende forskning på området.

6.2 Teoretisk diskussion

I vores speciale valgte vi Knud Illeris' udvidede kompetencebegreb til at kunne belyse ledernes brug af MUS. Efter udarbejdelsen af analyserne blev vi opmærksomme på, at der er dele af vores empiri som ikke kan belyses. Dette kan bero sig i at vi fx fravalgte at gøre brug af Illeris' ordinære kompetencebegreb. I begrebet gøres der brug af elementer som blandt andet *socialitet* og *samarbejdsevne* og *helhedsorientering*.

Disse ordinære kompetenceelementer kunne muligvis have bidraget med en ekstra dimension til forståelsen af ledernes brug af MUS. Samtidig kan det diskuteres hvorvidt elementerne i realiteten havde koblinger til Hackman og Oldhams jobkarakteristika-model. Ét element kunne være *helhedsorientering*. Her forsøger Illeris at samle alle menneskets forskellige typer af kompetencer og færdigheder under samme kategori. I forhold til jobkarakteristika-modellen kan man tale for at Hackman og Oldham har forsøgt at samle et helt job i samme model og flere af Illeris elementer kan her sættes i sammenhæng.

Dog gav det udvidede kompetencebegreb os mulighed for at finde frem til seks ud af otte udvidede kompetenceelementer, hvilket viser at den del af Illeris' kompetencebegreb har været anvendelig. Havde vi indtænkt det ordinære begreb fra begyndelsen ville vi måske have fundet frem til yderligere måder lederne bruger MUS på i Virksomheden. Dog vil vi her tilføje at vi hverken før eller efter beslutningen kunne have givet et endegyldigt svar på, hvordan til- og fravalget af Illeris' forskellige kompetencebegreber direkte havde påvirket vores analyser og dermed konklusionen.

Hackman og Oldhams jobkarakteristika-model og dertilhørende MPS-formel havde formålet at undersøge ledernes forståelse af MUS. Kritikken til denne anvendelse er hvorvidt man kan bruge disse elementer af teorien til andet end deres oprindelige formål. Hackman og Oldham ville måle motivationen hos medarbejderne, hvor vi tidligt i processen så at man via modellen muligvis kunne forstå jobsammensætninger og dermed også forståelser af job gennem begge dele af teorien. Hvorvidt dette var en 'korrekt' brug af teorien kan diskuteres. Vi har arbejdet ud fra forståelsen af forskningsverden hvor man konstant tester og videreudvikler de mange teorier. Vi anser derfor vores brug af teorien som en form for pilotprojekt, hvor det ville være interessant at få retestet vores måde at bruge teorien på i andre projekter. Ud fra Analysedel 2 kan vi se at det er muligt at anvende teorien på denne måde men ser samtidig nogle problematikker, hvoraf vi vil udtrække et eksempel, som vi i det følgende vil komme nærmere ind på.

I Hackman og Oldhams udregning af MPS anvendes tallene 1-7, hvilket er de fem jobkarakteristika der her vurderes. Hackman og Oldham har ikke selv redegjort hvorfra talintervallet stammer, hvilket vi undrer os over.

Vi valgte alligevel at bruge samme skala da vi har fundet frem til vores forklaring af intervallet. I intervallet 1-7 tildeles respondenterne muligheden for at svare via mellempunkter, fx mellem lav, middel og høj grad. I vores forståelse, hvis skala-tallene var fra 1-3 ville respondenterne være meget fastlåste og omvendt ville skala-tallene 1-11 måske give et alt for stort spænd for en respondent. Derfor ser vi skalaen 1-7 som et alternativ til at imødekomme forskellige behov, dette er der dog ingen videnskabelig argumentation for.

6.3 Analytisk diskussion

6.3.1 'Rygraden'

Gennem analyserne har vi flere gange omtalt ledernes '*rygrad*', dette blev tolket til værende deres *intuition* gennem Illeris' udvidede kompetencebegreb. Vi har flere gange under udarbejdelsen af analyserne diskuteret hvorvidt intuition kunne favne vores fund af ledernes rygrad i et omfang som svarer til fundets størrelse. I diskussionerne er det blevet diskuteret hvorvidt Pierre Bourdieus begreb *habitus* kunne belyse ledernes rygrad fra en anden vinkel end Illeris.

Mennesket udvikler og former sig konstant og man taler om hvad der er 'i os', altså alle de bagvedliggende faktorer som vi trækker på når vi handler, i form af en kropslig lagret erfaring. Dette er hvad Bourdieu definerer som *habitus* (Jerlang, 2009: 114-115).

En anvendelse af *habitus* kan hjælpe med at forstå hvorfor lederne handler uden yderligere eftertanke. Denne ikke-eksisterende eftertanke kan begrundes med at ledernes handlinger ligger inkorporeret i deres *habitus*, hvilket også kan argumenteres med at lederne har arbejdet i Virksomheden i rigtig mange år. Ud over *habitus* mener vi også at Michael Polanyis begreb *tavs viden* kan rumme vores fund i empirien. Tavs viden omfatter lignende elementer som *habitus* gør og kan diskuteres i form af om det kan anvendes til at undersøge dét at lederne ikke selv kan italesætte de kompetencer og færdigheder de anvender i deres arbejde med MUS. I forhold til vores teoretiske valg af Illeris og Hackman og Oldham, ville Bourdieu og Polanyi altså kunne bidrage med nogle forklaringer på vores fund som vores egne teoretikere ikke har kunnet.

Det kan diskuteres hvorvidt ledernes intuition, *habitus* og tavs viden, lægger sig op af hvordan lederne skal agere overfor deres medarbejdere da det jo 'bare' er noget de gør. Ens *habitus* kan påvirkes af flere faktorer blandt andet af sociale erfaringer, hvilket vi mener at MUS er, i form af at det er en relationel situation. Dette

kan kobles sammen med et af Bourdieus andre begreber, social kapital, hvilket vi vil berøre i det kommende afsnit.

6.3.2 Det sociale aspekt

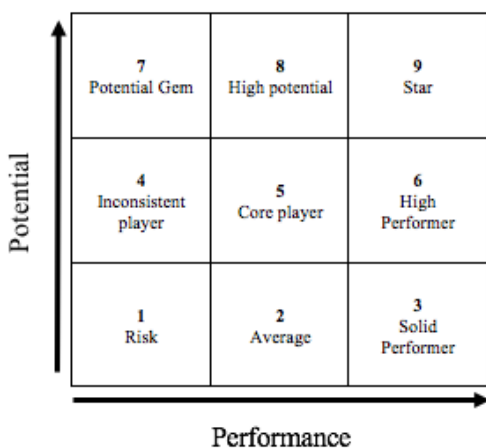
I slutningen af Analysedel 3 kom vi frem til at 67% af de adspurgte ledere fandt ledertræningen relevant. Dette kan tyde på, ud over at de tilegner sig færdigheder, at det sociale aspekt af ledertræningen har en betydning for hvordan lederne opfatter ledertræningen generelt. For at kunne forstå hvordan dette kan belyses teoretisk mener vi at man muligvis kan bruge Bourdieus begreb *social kapital* til forklaring. Bourdieu beskriver at social kapital omhandler de ressourcer man som individ eller gruppe har til rådighed eller har potentiale for. Dette sker via anerkendende relationer og netværk (Jerlang, 2009: 121).

Da vi spørger ind til hvad lederne tager med fra ledertræningen bliver der hos vores informanter lagt vægt på dét at sidde sammen med de andre ledere og sparre med hinanden. Med social kapital kan man se at lederne finder gruppen af ledere som en ressource til at opnå viden og refleksion om MUS-forløbet. Dette ville ud fra begrebet ikke kunne lade sig gøre hvis lederne ikke havde en stabil situation, som ledertræningen er idet den forekommer årligt, hvor de har adgang til nogle anerkendte forbindelser.

Hvorvidt MUS i sig selv, i det relationelle forhold mellem leder og medarbejder, kan kategoriseres som en stabil situation kan diskuteres. Lederne og medarbejderne har en stabil situation hvor de mødes årligt og diskuterer medarbejderens udvikling. På grund af ledernes kendskab til deres medarbejdere, er der også tale om en relationel og anerkendt forbindelse. Omvendt kan man tale for at situationen ikke er stabil, da Virksomheden gør brug af et rating-redskab i deres MUS. Dette skyldes at man kan diskutere hvorvidt ledernes brug af social kapital kan hænge sammen med den subjektiv-objektiv diskussion, som opstår i dét man i Virksomheden bruger rating i MUS-processen.

6.3.3 Rating

Rating i sig selv kan få os til at sætte spørgsmål ved hvorvidt og i hvilket omfang lederne bruger social kapital i MUS. Dette kan diskuteres fordi Virksomheden, i blandt andet ledertræningen, gør brug af redskabet Nine box.



Figur 15 – Virksomhedens Nine box

En Nine box opdeles i ni dele, ud fra to akser, som henholdsvis består af præstationsaksen og potentialeaksen. Figur 15 er den Nine box som Virksomheden bruger, grundet anonymisering har vi ikke har kunnet angive yderligere henvisning (Figur 15). På præstationsaksen vurderes medarbejderne af lederne, ud fra vores tolkning af empirien, meget objektivt på fx deres salgstal og andre målsætninger som medarbejderne har. Imens lederne på potentialeaksen skal vurdere medarbejderne subjektivt i forhold til hvor stort et potentiale medarbejderne besidder.

Når en leder objektivt skal vurdere en medarbejder, kan det tolkes at lederen ikke trækker nær så meget på fx empati og relationsforholdet til medarbejderen, da lederen skal lave en hård faktaorienteret vurdering af præstationer. Hvorimod lederen skal vurdere potentialet på den anden akse, hvor lederen lederen behov for at gøre brug af den viden og opfattelse han har af medarbejderen. En sådan opfattelse kan fx komme i forbindelse med MUS. Ved disse samtaler vil relationer generelt opstå og deri også en fælles ressource som lederen kan trække på i sin subjektive vurdering af medarbejderen.

Dette skaber et paradoks da rating i dette tilfælde består af både robotificeret objektiv tilgang og samtidig medmenneskelighed subjektiv forståelse af den enkelte medarbejder. Man kan derfor diskutere hvorvidt rating udelukkende udføres via en subjektiv vurdering eller om lederne her vurderer objektivt på medarbejderne. Dette skal specielt diskuteres i forhold til hvordan lederne kan forstå brugen af redskabet i MUS-processen.

6.3.4 Forskellen på medarbejderne

I vores empiri udtrykker informanterne at der er en væsentlig forskel på typerne af medarbejdere i Virksomheden og hvordan lederne tilrettelægger MUS til de forskellige typer.

“(...) de har en anden indgangsvinkel til det, end man for eksempel har på et kontor hvor man sidder mange unge mennesker sammen og måske. Jeg har medarbejdere der har været her i både 30 og 40 år. De har en anden indgangsvinkel til mange ting end en medarbejder på 28” (Bilag 7: l. 204-206).

Som det ses i citatet, omfatter denne forskel blandt andet medarbejdernes alder. Men som det også ses i citatet, samt næste citat, er der tale om en opdeling mellem medarbejdertyperne fx forskellen mellem de timelønnede

i produktionen og kontormedarbejderne. “(...) når vi er ude i produktion og logistik hvor man kan sige det er hovedsageligt timelønnede, så får det en anden vinkel (...)” (Bilag 10: l. 845-846).

Birte Asmuß fandt i hendes undersøgelse (Asmuß, 2006) frem til at der er en væsentlig forskel på hvordan MUS bliver afholdt, både i form af indhold, inddragelse og tidsforbrug når det kommer til opdelingen mellem funktionærer og produktionsmedarbejdere (1.2.2 Et empirisk studie om MUS). Dette finder vi interessant da samme opdeling ud fra de ovenstående citater mellem kontormedarbejdere og produktionsmedarbejdere finder sted i Virksomheden. Nærværende speciales udvalgte teori har ikke kunne belyse opdelingen af typer af medarbejderne i ledernes brug og forståelse af MUS. Det kan diskuteres om en undersøgelse af dette fund kan forklares via Sidsel Christensens (Christensen, 2017) brug af Bourdieus kulturelle kapital. Christensen fandt i hendes undersøgelse at medarbejderes kulturelle kapital, blandt andet uddannelsesaspektet i denne påvirker medarbejdernes måde at agere på i et MUS-forløb (1.2.1 MUS gennem Bourdieus begrebsapparat). Lederne kulturelle kapital kan derfor muligvis være en forklaring på denne opdeling.

Et andet fund som Asmuß fandt var tidsforbruget mellem de forskellige typer af medarbejdere, da funktionærer fik ca. 2,5 gang længere MUS end produktionsmedarbejderne. Tiden er også en faktor hos lederne i Virksomheden: “(...) et tidspres fordi, øh når man skal holde 26 MUS-samtaler (...)” (Bilag 7: l. 244-245). Det som er specielt ved informant 1’s udsagn er at han er lagerchef og skal afholde 26 samtaler med produktionsmedarbejdere, hvor informant 2 som er områdechef kun afholder 10 MUS hovedsageligt med medarbejdere på kontor (Bilag 8: l. 22-60). Det kan altså diskuteres at der muligvis er en sammenhæng mellem medarbejdertyper og måden lederen forstår og bruger MUS på.

En diskussion i forlængelse heraf kan være hvordan denne udvikling afspejles i et dansk samfund hvor, ud fra vores opfattelse, debatten blandt andet går ud på ligestilling på arbejdsmarkedet. Ud fra ovenstående er der tegn på at lederne i Virksomheden fx opdeler medarbejderne efter typer og alder. Hvorvidt er der så tale om ligestilling når det kommer til MUS?

7 KONKLUSION

Ud fra specialets ovenstående dele vil vi her i konklusionen besvare vores problemstilling som samlet helhed. Konklusionen bygger på de forståelser vi har fået gennem specialet og konklusionen skal dermed anses som værende et øjebliksbillede af den sandhed vi har opnået. Afslutningsvist vil vi kort opsummere hvad specialet kan bidrage med til forskningsområdet omkring MUS. Vores problemstilling lyder følgende:

Hvordan bruger og forstår lederne i Virksomheden MUS i forhold til kompetencer og færdigheder? Og hvilken sammenhæng er der til den årlige ledertræning?

Vi kan konkludere at lederne i Virksomheden både forstår og bruger MUS på flere måder. Lederne bruger og forstår specielt autonomi som en større del af arbejdsopgaven MUS. Dette har en sammenhæng med at lederne både bruger og forstår modstandspotentiale i MUS-processen.

I specialet kan vi konkludere at lederne bruger flere forskellige færdigheder og kompetencer i arbejdsopgaven MUS og at de herudover forstår at alle fem jobkarakteristika indgår i sammensætningen af arbejdsopgaven. I forbindelse med den årlige ledertræning forstår og bruger lederne at kun få færdigheder og kompetencer overføres til deres brug af MUS. Det som overføres er hovedsageligt at praktisk karakter.

Specielt kompetenceelementerne empati og intuition bruger og forstår lederne, da de kan fortælle konkrete handlinger hvor disse elementer indgår i deres arbejde med MUS. Dog kan vi samtidig konkludere at lederne i Virksomheden har vanskeligheder ved at verbalisere deres øvrige færdigheder og kompetencer, som vi kan se at de anvender i arbejdsprocessen i og omkring MUS. Her har vi kunnet konkludere at ledernes store brug af intuition lægger til grund for dette. Ledernes erfaring og det som de selv beskriver som 'rygrad' gør at de handler uden nogen form for eftertanke.

Jobkarakteristika som samlet viste at lederne havde en lav MPS. På baggrund af dette kan vi konkludere at MUS-opgaven ikke er tilpasset de enkelte ledere i Virksomheden og at blandt andet feedback fra arbejdet er en mangel i MUS som samlet helhed, ud fra ledernes egne placeringer. Til dette kan vi ud fra vores analyse konkludere, at deres individuelle moderatorer yderligere kan have haft en effekt på hvordan lederne forstår deres arbejdsopgave.

Vores speciale blev blandt andet udarbejdet på baggrund af en anden forskningsrapport som konkluderede at ledere har en afgørende rolle i hvordan udvikling og læring forekommer i MUS. Vi har med denne konklusion

kunne konkludere at ledernes selvindsigt på egne færdigheder og kompetencer har konsekvenser for hvordan de bruger MUS, hvorfor vi yderligere konkluderer at lederne rolle i MUS er vigtig i forskning omkring MUS.

8 LITTERATURLISTE

8.1 Bøger

Berg-Sørensen, Anders (2012): *Hermeneutik og fænomenologi i Videnskab i statskundskab, sociologi og forvaltning*. Redigeret af Jacobsen, Michael Hviid, Lippert-Rasmussen, Kasper og Nedergaard, Peter. 2. udgave, 2. oplag, Hans Reitzels Forlag, København, 2012.

Brinkmann, Svend & Tanggaard, Lene (2015): Kap. 1 - *Interviewet: samtalen som forskningsmetode* og kap. 10 - *Mixed methods-forskning i Kvalitative metoder*, en grundbog. 2. udgave. 1. oplag, Hans Reitzels Forlag, 2015.

Gilje, Niels & Grimen, Harald (2002): Kap. 7 - *Hermeneutik: forståelse og mening i Samfundsvidenskabernes forudsætninger. Indføring i samfundsvidenskabernes videnskabsfilosofi*. 1. udgave, 6. oplag. Hans Reitzels Forlag, København, 2002.

Hahn, Jane & Stadil, Christian (2016): Kap. 1 - *MUS med mening i Årets vigtigste samtale - hvad enhver leder bør vide om MUS*. Enso Consult, 2016.

Hein, Helle Hedegaard (2009): *Hackman og Oldhams jobdesignteori i Motivation - motivationsteori og praktisk anvendelse*, s. 146-163, 1. udgave, 5. oplag. Hans Reitzels Forlag, 2009.

Illeris, Knud (2012): *Kompetence. Hvad - Hvorfor - Hvordan?* s. 9-68, 2. udgave, Samfundslitteratur, 2012.

Jensen, Sune Qvotrup & Jacobsen, Michael Hviid (2012): Kap. 11 - *Kvalitet i kvalitative studier i Kvalitative udfordringer*. 1. udgave, 1. oplag. Hans Reitzels Forlag, 2012.

Jerlang, Espen (2009): *Pierre Bourdieu* s. 113-125 i *Sociologiske tænkere, et tekstudvalg*. Redigeret af Jerlang, Espen. 1. udgave, 1. oplag. Hans Reitzels Forlag, 2009.

Kvale, Steiner (2009): *Interview – introduktion til et håndværk*. Hans Reitzels forlag. 2. udgave, 1. oplag, 2009.

Neuman, W. Lawrence (2006): *Chapter 10 - Survey research* i *Social research Methods - qualitative and quantitative approaches*. 6. udgave, Pearson International Edition, 2006.

Schleiermacher, Friedrich (1999): *Om begrebet hermeneutik - med stadigt hensyn til F.A. Wolfs antydninger og Asts lærebog*, i Gulddal, Jesper og Møller, Martin: *Hermeneutik, En antologi om forståelse*. Udgave 1, oplag 1. Gyldendal, 1999.

8.2 Afhandlinger og rapporter

Asmuß, Birte (2006): *En undersøgelse om medarbejderudviklingssamtaler i en større dansk virksomhed*, Center for Virksomhedskommunikation ved Institut for Sprog og Erhvervskommunikation ved Handelshøjskolen i Århus, 2006.

Christensen, Sidsel Brinch (2017): *En undersøgelse af hvilke perspektiver Bourdieus begrebsapparat kan bidrage med til MUS i praksis*, Specialeafhandling, Aalborg Universitet, 2017.

Ellerman, Dorte Winther (2009): *Medarbejder Udviklings Samtalens betydning for læring og udvikling - et eksplorativt casestudie af en virksomheds MUS*, Specialeafhandling, Danmarks Pædagogiske Universitetsskole, 2009.

Henriksen, Thomas Duus (2010): *“Kære chef - jeg vil gerne på kursus” - Fra medarbejderudviklingssamtale til strategiske udviklingssamtaler*. Forskningsrapport for Communitas, 2010.

8.4 Artikler

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976): *Motivation through the Design of Work Test of a Theory*. I *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279, 1976.

Krifa (2018): *“Danskerne dumper MUS: En sludder for en sladder”* - pressemeddelelse 21.03.2018 via Ritzau bureau. Hentet 4. april 2018 på:

<https://via.ritzau.dk/pressemeddelelse/danskerne-dumper-mus-en-sludder-for-en-sladder?publisherId=11401281&releaseId=12504644>

8.5 Hjemmesider

Hegner, Bonnie (2018): - *den hermeneutiske cirkel*. Systime A/S, 2018. Hentet d. 27. april 2018 på: <https://primus.systime.dk/index.php?id=207>

Politikens Nydanske ordbog - A (2018): *Etik*. Hentet den 3. april 2018 på: <https://www-ordbogen-com.zorac.aub.aau.dk/opslag.php?word=etik&dict=auto#pndo>

Politikens Nydanske ordbog - B (2018): *Integritet*. Hentet den 3. april 2018 på: <https://www-ordbogen-com.zorac.aub.aau.dk/opslag.php?word=etik&dict=auto#auto>

Uddannelses- og forskningsministeriet (2015): *Den danske kodeks for integritet i forskning*, 2015, hentet den 3. april 2018 på: <https://ufm.dk/publikationer/2015/den-danske-kodeks-for-integritet-i-forskning?searchterm=integritet>