

---

# MEDARBEJDERUDVIKLINGS SAMTALEN

---

- om formål og udbytte for medarbejderne og lederen



**Kandidatspeciale udarbejdet af Pia Luther**

Stud. Mag, i Læring og Forandringsprocesser, 10. semester, 2019

Institut for Læring og Filosofi, Aalborg Universitet

Antal anslag speciale: 145. 579

Antal anslag artikel: 8.723

# Indholdsfortegnelse

<b>1 Forord</b> .....	<b>3</b>
<b>2 Abstract</b> .....	<b>4</b>
<b>3 Indledning</b> .....	<b>6</b>
<b>3.1 State of The Art</b> .....	<b>7</b>
3.1.1 Opsamling på State of The Art .....	12
<b>3.2 VUC- HF Præsentation af samarbejdsorganisationen Jammerbugt</b> .....	<b>13</b>
3.2.1 VUC - HF som organisation .....	13
3.2.2 Præsentation af organisationen VUC Nordjylland .....	13
3.2.3 Præsentation af VUC og HF Jammerbugt.....	14
3.2.4 Fænomenologisk beskrivelse af mine indtryk af VUC – Jammerbugt.....	15
<b>3.3 Opsamling på indledning</b> .....	<b>15</b>
<b>3.4 Problemformulering</b> .....	<b>16</b>
<b>3.5 Problemstillinger</b> .....	<b>16</b>
<b>3.6 Teoriafklaring</b> .....	<b>16</b>
<b>3.7 Lovgivning i forhold til afholdelse af MU-samtalen</b> .....	<b>17</b>
<b>3.8 MU-samtalen i en historisk kontekst</b> .....	<b>18</b>
<b>3.9 Projektdesign</b> .....	<b>19</b>
<b>4 Videnskabsteori</b> .....	<b>21</b>
<b>4.1 Hermeneutik &amp; fænomenologi – Idealistiske positioner</b> .....	<b>21</b>
<b>4.2 Hermeneutikkens ontologi &amp; epistemologi</b> .....	<b>22</b>
<b>4.3 Gadamers filosofiske hermeneutik</b> .....	<b>23</b>
4.3.1 Fortolkning & forforståelse .....	23
4.3.2 Horisontsammensmeltning.....	24
4.3.3 Den hermeneutiske cirkel .....	24
<b>4.4 Fænomenologien som et metodisk redskab</b> .....	<b>25</b>
<b>5 Metode</b> .....	<b>26</b>
<b>5.1 Adgang til VUC-HF Jammerbugt</b> .....	<b>26</b>
<b>5.2 Forskningsstrategi</b> .....	<b>26</b>
<b>5.3 Indsamling af empiri</b> .....	<b>27</b>
<b>5.4 Fokusgruppeinterview</b> .....	<b>28</b>
<b>5.5 Semistruktureret interview</b> .....	<b>29</b>
5.5.1 Valg af semistruktureret interview .....	29
<b>5.6 Interviewplanlægning</b> .....	<b>30</b>
<b>5.7 Interviewerens rolle</b> .....	<b>30</b>

5.8 Deltagerobservatørrollen .....	30
5.9 Spørgeskemaundersøgelse.....	31
5.10 Asymmetrisk magtforhold i interviewsituationen .....	32
5.11 Forskningsetiske overvejelser .....	32
5.12 Transskribering af de semistrukturerede interviews og fokusgruppeinterviewet.....	33
5.13 Meningsfortolkning som specialets analysestrategi.....	33
<b>6 Teori.....</b>	<b>34</b>
6.1 Teoribegrundelse.....	34
6.2 Hvad er formålet og indholdet i MU-samtalen .....	35
6.3 MU-samtalen som et strategisk ledelsesværktøj .....	36
6.4 Dialogens og relationens betydning for udbyttet af MU-samtalen.....	37
6.5 Magtens betydning for udbyttet i MU-samtalen ud fra Foucaults teori om magt .....	39
6.6 Kompetenceudvikling af medarbejderne i MU-samtalen.....	40
6.6.1 De utallige kompetencedefinitioner .....	40
6.6.2 Kompetenceudvikling af medarbejderne.....	42
6.7 Opsamling på teori .....	43
<b>7 Den eksisterende praksis for afvikling af MU-samtaler på VUC.....</b>	<b>44</b>
<b>8 Databearbejdning og kondensering af den indsamlede empiri .....</b>	<b>47</b>
<b>9 Analyse .....</b>	<b>48</b>
9.1 Analysestrategi.....	48
9.2 Hvilket formål har MU-samtalen?.....	49
9.3 Udbyttet af MU-samtalen for ledere og medarbejdere.....	52
9.4 Dialogen og relationens betydning i MU-samtalen, herunder magtens betydningen og den asymmetriske relation.....	53
9.5 Kompetenceudvikling af medarbejderne .....	55
9.6 Opfølgning på MU-samtale .....	59
9.7 Holdninger til fænomenet MU-samtale .....	61
<b>10 Diskussion .....</b>	<b>63</b>
<b>11 Konklusion.....</b>	<b>63</b>
<b>12 Perspektivering .....</b>	<b>66</b>
<b>13 Litteraturliste .....</b>	<b>68</b>
<b>14 Bilagsoversigt.....</b>	<b>70</b>

## 1 Forord

Dette speciale er skrevet på 10 semester på kandidatuddannelsen i Læring og Forandringsprocesser på Aalborg Universitet. Specialet er udarbejdet i perioden januar - juni 2019, i samarbejde med vejleder Annie Aarup Jensen, samt medarbejdere og ledere på VUC-HF Jammerbugt i Aabybro, som har stillet sig til rådighed, i form af interviews og inspiration til mit emne: Medarbejderudviklingssamtalen – ”MU-samtalen”.

Jeg vil gerne rette en særlig tak til Annie Aarup Jensen for hendes udfordrende og inspirerende vejledning, hvilket har medvirket til en spændende og lærerig proces, samt en stor tak til ledere og medarbejdere på VUC-HF Jammerbugt, for deres engagement og interesse for mit speciale.

Jeg håber, at nærværende speciale vil give læseren et indtryk af, hvordan MU-samtalen afholdes på, VUC-HF Jammerbugt og hvilke holdninger og erfaringer, de har haft omkring mit speciale emne.

God læselyst!

## 2 Abstract

Since the midst of the 1970's one of the common concepts was strategic and systematic development of employees' competences, this was seen throughout public and private organizations, as well as national and international. One of the keywords and vast development in management was the acknowledgement of the value of the employees, where they grew into one of the most important assets, for companies and organizations. They realized this new asset could be used as a competitive factor and needed a new way to manage these assets. To find the best way to manage these new assets an annual performance interview was established and conducted with the employees. The development was rapid as more companies saw the value of developing the employees and especially in the last decade this has taken speed and it has become common for all companies in Denmark to use the annual performance interview. The interview would enable the leaders to align the employee's competences with the company's strategic development, to further prosper the growth of the company.

This thesis purpose is to investigate the annual performance interview effects on the employee's development and its purpose for both the management and employee. I have conducted a case study with VUC-HF Jammerbugt with both qualitative and quantities interviews and questionnaires with employees and management. To further understand how they conducted their annual performance interview, I had the privilege to attend one of their interviews.

The main areas of focus will be the following elements of the annual performance interview: The purpose and outcome; how the relation affects the dialogue; the effects of the power alignment; the asymmetric relation; competence development; follow up on the agreements made during the review.

The collected data, through interviews, will be analyzed through the following areas and upheld against, some of the leading theories in each area: Definition of the annual performance interview, wherein the works professor Larsen et, al. will be used to analyze, compared to the reality of the VUC-HF Jammerbugt and how the differences will be highlighted.

The Psychological perspective during the interview and how it affects the employee, which will be compared to cand. psyk. Eva Hultengrens description of three principals and dimensions in the interview. The asymmetrical dimension will be used to explain one of the potential flaws in the interview and will be analyzed with the usage of philosopher Michel Foucault's theory and upheld with the principles and perspectives of associate professor Søren Frimann.

There will furthermore be an analysis of how the annual performance interview impacts the development of the employee's competences / capabilities, to further examine this professor emeritus Knud Illeris theory of competence development and his definitions with psychologist Lev Vygotsky theory of "Zone of Proximal Development".

The last part will be the follow up on the annual performance interview and how this impacts the entire idea and motivation for the interview, this will be upheld with the interviews and questionnaire and with the works of cand. pæd. Stina Rosted and professor emeritus Larsen et. al. and their perspectives in this regard.

### 3 Indledning

Erhvervsmand Morten Albæk, (*cand.mag. i historie og filosofi og adjungeret professor ved Institut for Læring og Filosofi ved Aalborg Universitet, samt stifter af rådgivnings- og investeringsvirksomheden Voluntas i København*), kommer oktober 2018, i Avisen.dk, med et overraskende råd til chefer: *Drop alle MU – samtaler* - og siger videre i artiklen, at hovedparten af de værktøjer, der ligger i den moderne leders værktøjskasse, har lagt der i meget lang tid. Der udarbejdes MU-samtaler og tilfredshedsanalyser som aldrig før, men for hver eneste samtale og analyse, der gennemføres, synes det ingen effekt at have på det mentale og psykiske arbejdsmiljø. De samme værktøjer synes heller ingen effekt at have på vores evne til, gennem ledelse, at skabe engagerede medarbejdere, udtaler Morten Albæk (Albæk, Avisen.Dk, 2018).

Morten Albæk har taget konsekvensen i egen virksomhed og kasseret MU-samtalerne og har erstattet dem med meningsfuldhedssamtaler og hans medarbejderne har meningsfuldhedsdage - betalte fridage, hvor de ansatte skal reflektere over, hvad der giver mening i deres liv (Albæk, Avisen.Dk, 2018). Han siger videre i interviewet, at han i de ”meningsfuldhedssamtalerne” har to spørgsmål til sine medarbejdere:

- ”... *Er der noget, der på arbejdet forhindrer dig i at føle den mening med livet, som du stræber efter og har behov for... ”?*
- ”... *Er der noget i livet, der forhindrer dig i at yde den præstation på arbejdet, som du har ambitioner om, og du får løn for... ”?*

(Albæk, Avisen. Dk, 2018).

Morten Albæk siger videre i sin nye bog ”Et` liv, en tid, et` menneske” og i et interview i Nordjyske Stiftstidende fra 10. oktober 2018 at:

”... Hvorfor har mange virksomheder en HR-afdeling - HR kommer af human ressource management og betyder oversat menneskelig ressource administration, altså personer der er ansat til at administrere en eller flere personer. Det handler i stedet om at lede menneskelige potentiale, at hjælpe andre med at folde sig ud og ikke reducerer dem til en ressource...” (Albæk, 2018, Nordjyske Stiftstidende).

Med ovenstående råd og holdninger fra Morten Albæk i mente`, er strategisk og systematisk kompetenceudvikling, af medarbejderne siden midten af 1970`erne, været et af de mest centrale begreber i private og offentlige organisationer både nationalt og internationalt. Betydningen af

medarbejderne som virksomhedens vigtigste ressource, Human Resources Management<sup>1</sup>, er et af nøgleordene i den ledelsesstrategi ændring, hvor virksomheder bruger medarbejderne, som et konkurrenceparameter og fokusere og satser på udviklingen af medarbejderne som en ressource. (Illeris, 2015, s 9 og s. 24).

I denne periode begyndte mange virksomheder at afholde medarbejderudviklingssamtaler<sup>2</sup> og i takt med at flere virksomheder fokuserede på ”medarbejderne som deres vigtigste ressource”, er der især inden for det seneste årti, indført MU-samtaler i stort set alle virksomheder i Danmark. I MU-samtalen er fokuset rettet mod udvikling af medarbejdernes kompetencer, samtidig med, at den skal skabe organisationsudvikling og den ses af virksomhederne, som en investering i den mest hensigtsmæssige måde, at anvende deres medarbejderressourcen på (Illeris, 2015, s 9 og s. 24).

Igennem specialet vil der blive undersøgt, formålet med MU-samtalen og hvilket udbytte den har for ledere og medarbejdere. Herunder om den skaber kompetenceudvikling hos medarbejderen, eller som Morten Albæk skriver, burde afskaffes, da den ingen gavnlig effekt har. Jeg har selv meget erfaring i afholdelse af MU-Samtalen, samt egen deltagelse, både som leder og medarbejder og min erfaring gennem 34 år er, at ikke alle MU-samtalen fungerer optimalt og giver det forventede udbytte for ledere og medarbejderne, holdt op imod den tid og de ressourcer, der bruges på det. Samtidig er min erfaring ligeledes, at en af faldgruberne i MU-samtalen er, at der ikke bliver fulgt op på de indgåede aftaler, fra samtalen og at den ligeværdige dialog, som der fra mange ledere lægges op til i samtalerne, ikke er mulig, da der er et uundgåeligt magtforhold mellem leder og medarbejder under MU-samtalen.

### 3.1 State of The Art

Inden yderligere uddybning af MU-Samtalen, er der ud fra litteraturen, forskellige meninger der er for og imod denne samtale. Dette afsnit vil belyse, hvordan nærværende speciale placerer sig i forhold til den eksisterende og relevante forskning og litteratur om emnet, MU-samtalen. Litteraturen er søgt på Aalborg Universitets bibliotek og Google Scholar, som henviser til forskellige bøger og artikler.

Litteraturen om MU-samtalen er omfattende og der er skrevet en del litteratur før 2010, om formålet og indholdet af samtalerne, samt forberedelsen, opfølgningen og der er udarbejdet diverse skemaer og modeller med forslag til rammen, for afholdelse af MU-samtalen. Det har dog været en udfordring

---

<sup>1</sup> Human Resources Management. HMR er en ledelsesstrategi, som oprindeligt blev udviklet i USA i 1950'erne og 1960'erne med henblik på at udnytte de menneskelige resurser i virksomheder og organisationer (Gyldendals Den Store, Weblink 2).

<sup>2</sup> Medarbejderudviklingssamtalen: Herefter forkortet MU-samtalen.

at finde frem til forskningsrapporter eller artikler omkring emnet fra 2010 og opefter, hvilket måske kan skyldes at, MU-samtale er en fortrolig samtale mellem leder og medarbejder, som foregår i et fortroligt rum og som ikke er offentligt tilgængelig. Jeg har fundet frem til fire relevante artikler, inklusiv Morten Albæks artikel fra indledningen. Disse er valgt ud fra målet om, at indhente viden og forskning om emnet, for at kunne belyse og analysere deres erfaringer holdt op imod mine egen forforståelse, samt egne erfaringer med MU-samtalen og hvordan MU-samtalen afholdes på min samarbejdsorganisation VUC - HF Jammerbugt<sup>3</sup> i Aabybro, som danner det empiriske indsamlede grundlag.

Følgende fire artikler, har jeg valgt at inddrage, som eksisterende forskning og litteratur i specialet.

- 1 Erhvervsmand Morten Albæk, cand.mag. i historie og filosofi på Institut for Læring og Filosofi ved Aalborg Universitet, samt stifter af rådgivnings- og investeringsvirksomheden Voluntas i Københavns, artikel fra oktober 2018, i Avisen.dk. ”Drop alle MU – samtaler”.
- 2 Lektor og cand.mag. i dansk & psykologi Søren Frimann fra institut for Læring og Filosofi på Aalborg Universitet skriver, i sin artikel i bogen Dialog og magt i organisationer, som overskrift ” *I sauna med chefen? – (u)muligheder i medarbejderudviklingssamtalen*”.
- 3 Cand.pæd. og forfatter Stina Rosteds artikel ” *Medarbejderudviklingssamtalen – en god investering fra tidsskriftet "Ledelse i dag Nr. 54/Efterår 2003. 13. årgang, Nr. 3.*
- 4 Professor ved Copenhagen business school – CBS, Niels Åkerstrøm Andersens artikel: *Ledelse af personlighed – om medarbejdernes pædagogisering* fra hans bog ”*Medarbejdernes pædagogisering*”.

## **Artikel 2: Lektor og Cand.mag. i dansk & psykologi Søren Frimann.**

Den første artikel, er af Lektor og cand.mag. i dansk & psykologi Søren Frimann og hedder ” *I sauna med chefen? – (u)muligheder i medarbejderudviklingssamtalen*”. Med denne noget humoristiske metafor, opstiller Frimann nogle paradokser i MU-samtalen og viser den kompleksitet, som samtalen indeholder, ved at sætte emnet lidt på spidsen.

---

<sup>3</sup> VUC-HF Jammerbugt. Herefter forkortet til VUC – Jammerbugt.

Frimann fremhæver følgende i sin artikel:

- At den eksisterende litteratur om MU-samtalen, som tager sit udgangspunkt i HMR-traditionen, hvor kommunikationen er baseret på et dialogisk kommunikationsideal. Hermed mener han, den konstruktive dialog, feedback, aktiv lytning, ligeværdig samtale og en åben og tillidsfuld atmosfære i MU-samtalen, som vigtige kommunikationsværdier, ud fra en HMR-tankegang (Frimann, 2004, s. 130). I de senere år har der været rejst kritik af MU-samtaler baseret på HMR traditionen. Til dette henviser Søren Frimann i artiklen til nogle kritikpunkter, som lektor Institut for Nordiske Studier og Sprogvidenskab Jann Scheuer i sin samtaleforskning fra 2001, er kommet med og hvor han i sin konklusion skriver at, ”... *selvom samtalen ikke er ”kommandobaseret”, så har medarbejderen i praksis begrænsede muligheder for at sige fra*” (Frimann, 2004, s. 131). Scheuer skriver derudover i sin analyse, ”...*at det er lederen der primært beslutter, mens medarbejderen primært beretter*” (Frimann, 2004, s. 131). Med det mener Frimann, at det dialogiske kommunikationsideal, som HRM-traditionen repræsenterer ikke er realistiske mål, for en MU-samtale.
- Yderligere henviser Søren Frimann til magts betydning og virkning på MU-samtalen, med udgangspunkt i den franske filosof og idehistoriker Michel Foucaults teori om magt og det magtfulde rum, som konstitueres i en MU-samtale. Frimann peger på, at magt dimensionen ligger iboende i MU-samtalen, da samtalen mellem leder og medarbejder, er asymmetrisk og aldrig kan blive en ligeværdig dialog på grund af deltagernes forskellige positioner (Frimann, 2004, s. 132).

### **Artikel 3: Cand.pæd. og forfatter Stina Rosted.**

Den anden artikel, er af cand.pæd. og forfatter Stina Rosted, som skriver i sin artikel fra 2003, at formålet med MU-samtalen er vigtigt at diskutere og påpeger betingelserne for meningsfulde og udbytterige samtaler, som hun mener, er en god investering. I artiklen omtaler hun også de faldgruber, som en virksomhed kan havne i, i forhold til MU-samtalen (Rosted, 2003, s. 1).

Rosted fremhæver følgende i hendes artikel.

- At MU-samtalen foregår på to planer - Et indholdsplan og et relationsplan. Relationsplanet giver information, som anvendes i tolkningen af indholdsplanet og hver gang vi ytrer os,

bidrager vi til relationen, enten ved at bekræfte den velfungerende relation eller ved at bekræfte, en dårlig fungerende relation (Rosted, 2003, s. 3).

- Rosted fokuserer i sin artikel på den gode relation mellem leder og medarbejder og udtaler, at hvis relationen er dårlig mellem parterne, er MU-samtale uegnet som ledelsesredskab og siger: ”... *Er en relation dårligt fungerende, vil det være meget vanskeligt/umuligt for parterne selv at genskabe et positivt forhold og en meningsfuld medarbejderudviklingssamtale vil være uden for rækkevidde...*” (Rosted, 2003, s. 4).
- Om den ligeværdige dialog, siger Rosted, at parterne er ikke ligestillede rent organisatorisk, men det betyder ikke, at de ikke er ligeværdige som mennesker. Hun mener, at samtalen skal foregå i en atmosfære af ligeværd og at samtals succes eller mangel på samme, er forbundet med kvaliteten af dialogen mellem leder og medarbejder (Rosted, 2003, s. 3).
- Når lederen vurderer sin medarbejder, er det afgørende for medarbejderens motivation, at tilbagemeldinger gives på en konstruktiv og positiv måde, da en MU-samtale, der fokuserer på mangler og fejl, er en dræber for medarbejderens motivation og for den indbyrdes relation mellem leder og medarbejder (Rosted, 2003, s. 4).
- Opfølgning på MU-samtalen skal munde ud i en aftale imellem leder og medarbejder, om de fremtidige arbejdsopgaver og udviklingsplaner. En faldgrube mange virksomheder havner i, er at forsømme at føre aftalen ud i livet. Hvis dette ikke sker, bliver samtalen meningsløs og samtalen bør derfor, rumme en fastlæggelse af hvem, der skal tage initiativ og hvornår (Rosted, 2003, s. 6).

#### **Artikel 4: Professor Niels Åkerstrøm Andersen.**

Den sidste artikel er af Professor ved Copenhagen business school Niels Åkerstrøm Andersen, hvor han i artiklen skitserer den historiske udvikling, der har været i forståelsen af medarbejderens kompetencer fra 1848 – 2002, i den offentlige sektor.

Han fremhæver følgende i hans artikel:

- At medarbejdernes kompetencer er gået fra i 1900-tallet at være *Tjenestemand/ kontraktansat*, i 1970, at være ”*Den bevægelige medarbejder/ den stedbundne medarbejder*, til omkring 1990

at være *Den ansvarstagende medarbejder/ den ansvarshavende medarbejder*” (Åkerstrøm Andersen, 2002, s. 244).

- Artiklen skitserer ligeledes, hvordan kravene og forventningerne til medarbejderne har ændret sig gennem tiden, fra at handle om troskab, flid og loyalitet, til i dag at handle om, at medarbejderne skal være forandringsparate, fleksible, selvansvarlig, engagerede og udvikle sine kompetencer. Åkerstrøm Andersen ser denne udvikling og det ændrede syn på medarbejderne, som værende tæt forbundet med en ændring i opfattelsen af kompetencebegrebet, som han mener, er gået fra at være formelle kompetencer, til i dag at være mere flydende og svære at definere i forhold til, hvilke kompetencer medarbejder skal have.
- Åkerstrøm Andersen mener, at kompetenceudvikling i dag, er et individuelt ansvar og at medarbejderen skal tage ansvar for egen udvikling og siger videre: ”... *at være kompetent bliver at kompetenceudvikle sig selv...*” (Åkerstrøm Andersen, 2002, s. 247- 248) og mener, at vi i dag har fået selvledelse, hvor den enkelte medarbejder forventes at udvikle sin personlighed, så den føjer organisationens og arbejdsmarkedets behov (Åkerstrøm Andersen, 2002, s 241 – 242). Han mener ligeledes, at medarbejdere i dag, i højere grad, har et ansvar overfor organisationens udvikling og at de forventes at fremtræde som initiativrige, at de har lyst til udvikling, at de er engagerede og at de tager et aktivt ansvar, som også er rettet mod medarbejderens selv. Åkerstrøm Andersen kalder det den ansvarstagende medarbejder, hvilket betyder at: *“Medarbejderne skal tage ansvaret for deres egen udvikling og med stadig udvikling og kvalificering kan den enkelte øge sin egen tryghed både i forhold til arbejdspladsen og i forhold til arbejdsmarkedet som helhed...”* (Åkerstrøm Andersen, 2002, s 246).
- Som svar på ovenstående afsnit, har Åkerstrøm Andersen undersøgt tre virksomheder, der belyser, hvad der kræves/forventes af medarbejderne, for at være den ansvarstagende medarbejder og hvordan MU-samtaler afholdes de forskellige steder. Han skitserer et konsulentfirma, hvor medarbejdersamtaler fungerer ud fra medarbejderprofiler, som udarbejdes af den enkelte medarbejder, igennem personlighedstest og spejlprofiler, hvor medarbejderen skal se sig selv med andres øjne, for herigennem at kunne drøfte job og kompetenceudvikling med sin leder. Åkerstrøm Andersen undersøger ligeledes et plejehjem,

hvor medarbejderne, inden de skal til kompetencesamtale med deres leder, får en hjemmeopgave, hvor de skal interviewe en kollega, om egne evner, ud fra et skema. I den sidste virksomhed, som er en kommune, hedder MU-samtalen ”kortene på bordet”, hvor medarbejderen inden samtalen får udleveres et sæt kort, med forskellige personlige og faglige kompetence ord og hvor vedkommende skal finde de 10 mest dækkende kompetencer, som prioriteres i rækkefølge og medbringes til MU-samtalen. Lederen har gjort det samme og MU-samtalen bygges op omkring disse kompetencer ord (Åkerstrøm Andersen, 2002, s. 252- 258).

### 3.1.1 Opsamling på State of The Art

Opsummerede kan det udledes fra den udvalgte rapport og de fire artikler at:

- Morten Albæk mener, at MU-samtalen skal afskaffes og erstattes med meningsfuldhedssamtaler, da MU-samtalen som ledels sværktøj, er forældet.
- Frimann peger på, den eksisterende litteratur om MU-samtalen og tager sit udgangspunkt i HR-traditionen, hvor kommunikationen er baseret på et dialogisk kommunikationsideal. Der henvises i artiklen til Jann Scheuer, som er kommet med den konklusion, at det dialogiske kommunikationsideal, som HRM-traditionen repræsenterer ikke er realistiske mål, for en MU-samtale. Frimann diskuterer ligeledes i sin artikel, magtens betydning og virkning på MU-samtalen.
- Rosted mener, at MU-samtalen en god investering og fokuserer på relationen, dialogen og opfølgning på MU – samtalen.
- Niels Åkerstrøm Andersen ser på opfattelsen af kompetencebegrebet, som han mener, er gået fra at være formelle kompetencer, til i dag at være mere flydende og svære at definere i forhold til, hvilke kompetencer medarbejder skal have. Han mener at kompetenceudvikling i dag, er et individuelt ansvar og at medarbejderen er den ansvarstagende, der skal tage ansvar for egen udvikling. Han siger ligeledes, at vi i dag har fået selvledelse, hvor den enkelte medarbejder forventes at udvikle sin personlighed, så den følger organisationens og arbejdsmarkedets behov (Åkerstrøm Andersen, 2002, s 241 – 242).

Jeg vil i specialet tage mit afsæt i Albæks, Frimann, Rosted, Åkerstrøm Andersens artikler og undersøgelser, samt tage udgangspunkt i en konkret dansk uddannelsesinstitution, nærmere VUC-Jammerbugt i Aabybro.

Jeg ser dette speciale som en tilføjelse til forskningen, da den vil kunne belyse MU-samtalen i et nyt perspektiv, som tager udgangspunkt i mine fund, holdt op imod allerede eksisterende forskning og litteratur og bidrager på denne måde, til en ny indsigt i anvendelsen af MU-samtalen i praksis.

### 3.2 VUC- HF Præsentation af samarbejdsorganisationen Jammerbugt

VUC- Jammerbugt hører organisatorisk ind under VUC-HF Nordjylland. Mit fokus er rettet mod VUC Jammerbugt, hvor jeg har indsamlet empiri til nærværende specialet og jeg vil i det følgende give læseren et indblik i opbygningen af denne organisation.

VUC – Jammerbugt, er indforstået med og har givet samtykke til, at skolen offentliggøres, ligesom specialet gerne må være offentlig tilgængeligt. De interviewede vil dog være anonyme.

#### 3.2.1 VUC - HF som organisation

VUC – HF er voksenuddannelsescentre, hvor der udbyder almen voksenuddannelse, som enkeltfag og som heltidsuddannelse på AVU - niveau<sup>4</sup> og på gymnasialt niveau, i mange større byer i Danmark. Derudover tilbyder de kurser for virksomheder og ordblindeundervisning (VUC & HF Nordjylland ¶ om VUC og HF Nordjylland, FVU, AVU og HF).

I bogen ”*Historien om VUC*” af Erling Klinkby, tidligere forstander på VUC Lyngby, udtaler han, at almen voksenuddannelse tidligere hørte under amterne, som forberedelseskurser og blev i 2007 selvejende statslige institutioner. Kilde: <http://vucvoksenuddannelse.dk/vucs-mission-i-historisk-perspektiv/>

#### 3.2.2 Præsentation af organisationen VUC Nordjylland

VUC Nordjylland omfatter byerne Aalborg, Frederikshavn, Himmerland, Hjørring, Aabybro og Aars, som alle har AVU kursister og HF - kursister<sup>5</sup>. VUC - HF Nordjylland har en fælles bestyrelse, som består af 12 medlemmer, der har den overordnede ledelse for alle fem afdelinger. Bestyrelsen er ansvarlig overfor Undervisningsministeriet i forhold til driften og skal forvalte de midler, de bliver tildelt. Bestyrelsesmedlemmerne er sammensat af ansatte fra regioner og kommuner, en professor fra Aalborg Universitet, samt medarbejder fra VUC og HF- afdelingerne i Nordjylland.

---

<sup>4</sup> AVU: Almen voksen uddannelse i 9 og 10 kl.

<sup>5</sup> HF: Højere forberedelseksamen

Bestyrelsesmedlemmer er udpeget af det kommunale udvalg i Jammerbugt, kursistrådet og medarbejderne (VUC & HF Nordjylland ¶ om VUC og HF Nordjylland, bestyrelse).

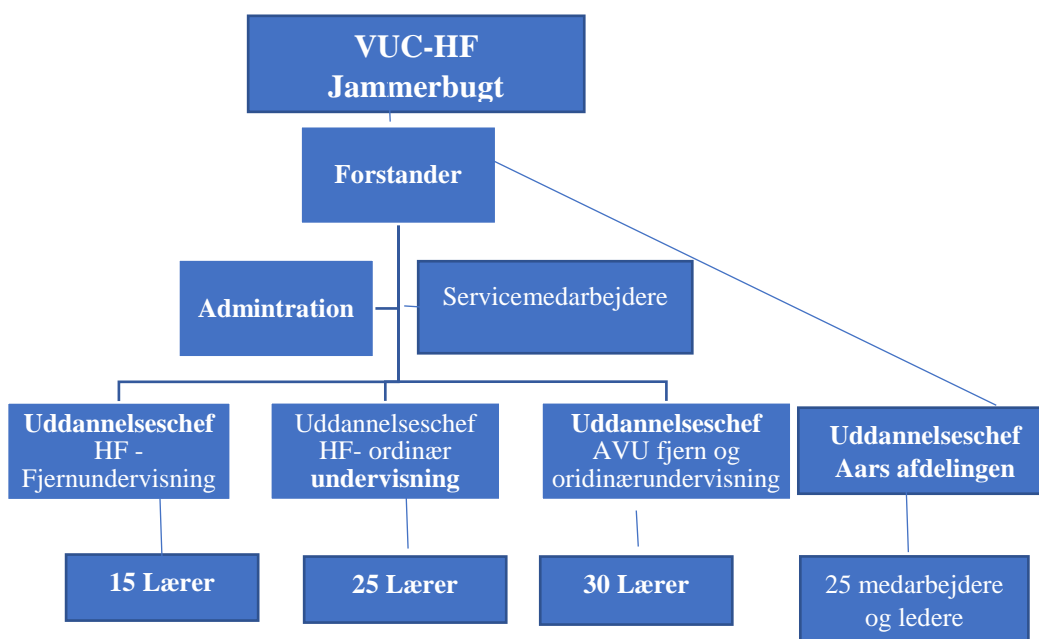
VUC - HF Nordjylland har en overordnet leder og hver afdeling, har en forstander.

### 3.2.3 Præsentation af VUC og HF Jammerbugt

I det følgende afsnit kommer der en præsentation af VUC Jammerbugt i Aabybro, som har været genstandsfelt for min empiriske undersøgelse.

På VUC Jammerbugt tilbydes AVU og HF, både som ordinær undervisning og som fjernundervisning for voksne over 18 år. Fjernundervisningen udgør den største del af undervisningen på skolen og er det eneste sted i VUC-HF Nordjylland, hvor dette kan tilmeldes.

Fra januar 2019 er Aars VUC-HF, kommet ledelsesmæssigt under VUC- Jammerbugt. Nedenstående figur 1., viser VUC- Jammerbugt organisations opbygning.



Figur 1

(Ovenstående organisationsdiagram, er udarbejdet Pia Luther)

### 3.2.4 Fænomenologisk beskrivelse af mine indtryk af VUC – Jammerbugt

For at give et nuanceret billede af den kontekst, som jeg i min undersøgelse har været en del af, vil der i det følgende komme en fænomenologisk beskrivelse af de feltobservationer, jeg har gjort mig i forhold til mit møde, med VUC Jammerbugt.

VUC Jammerbugt i Aabybro startede i 1989 i lejede lokaler og i 2016, blev et nyt VUC bygget. Når man kommer ind på VUC Jammerbugt, træder man ind i en stort lyst all rum, med forskellige oaser, hvor der er caféborde og sofagrupper, hvor der sidder kursister og lærere i små grupper. Alle medarbejder og ledere hilser og er imødekommende og hjælpsomme og der er en livlig dialog i de forskellige oaser. I midten af all rummet er en stor trappe, hvor der ligger puder på og hvor der sidder lærere og kursister og snakker. I all rummet er skolens kantine, der er en åben kantine, hvor man kan se køkkenpersonalet tilberede dagens frokost og hvor alle kursister, medarbejdere og ledere spiser sammen. Der er ikke noget lærerværelse, som i en traditionel skole, men i stedet er der flere kontorfællesskaber og små rum, hvis lærerne skal forberede sig. Alle dørene lige meget om det er kontor, klasseværelser eller grupperum, er med glasdøre. For enden af en gang, i forbindelse med all rummet, er ledelseskantorene og administrationen placeret og her er dørene næsten altid åbne, medmindre der afholdes møder. Medarbejdere og leder bevæger sig frit ud og ind af kontorerne, ligesom ledelsen ofte sidder i kantine og arbejder eller snakker med kursister og medarbejdere. På 1. etage finder man også små oaser, hvor der er stillet caféborde og stole. I undervisningslokalerne er lærernes kateter fjernet, for at skabe en nærhed mellem lærer og kursister, ligesom dørene for det meste står åbne, selvom der undervises. I mine uformelle samtaler med ledelsen fortæller de, at det er et bevidst valg, med den utraditionelle indretning og deres mål er, at VUC Jammerbugt skal være en skole, som er en forlængelse af hjemmet, hvor der er godt at være og hvor der er rummelighed og plads til eleverne og medarbejdernes forskelligheder. Ligeledes vægter de et godt fysisk og psykisk arbejdsmiljø for deres ansatte og at man på VUC Jammerbugt behandler hinanden med respekt og anerkendelse.

### 3.3 Opsamling på indledning

I dette, vil der være en opsamling af centrale pointer fra ovenstående indledning, før specialets problemformulering vil blive præsenteret.

Opsummerende fra State of The Art, giver de fire artikler, bud på forskellige perspektiver og muligheder og umuligheder i MU-samtalen. Dette sammenholdt med mine egne erfaringer med MU-samtalen både som leder og medarbejder gennem 34 år, hvor min oplevelse har været, at ikke alle MU-samtaler fungerer optimalt og giver det forventede udbytte for ledere og medarbejderne, holdt op imod den tid og de ressourcer, der bruges på det. Samtidig er min erfaring, at en af faldgruberne i MU-samtalen er, at der ikke bliver fulgt op på de indgåede aftaler fra samtalen og at den ligeværdige dialog, som der fra mange ledere lægges op til i samtalerne, ikke er mulig, da der er en uundgåeligt magtforhold mellem leder og medarbejder.

Min samarbejdsinstitution i specialet er VUC- Jammerbugt i Aabybro, som er et voksenuddannelsescenter, der udbyder almen voksenuddannelse, som enkeltfag og som heltidsuddannelse på AVU - niveau og på gymnasialt niveau. Derudover tilbyder de kurser for virksomheder og ordblindeundervisning. Der er en forstander, fire uddannelseschefer i ledelsen og ca. 115 medarbejdere på VUC Jammerbugt.

Med afsæt i ovenstående indledning, lyder specialet problemformulering:

---

### 3.4 Problemformulering

Hvilken betydning og hvilket formål har MU-samtalen, for ledere og medarbejdere og for kompetenceudviklingen, af de ansatte på VUC – HF Jammerbugt?

---

### 3.5 Problemstillinger

For at besvare problemformuleringen, vil jeg have fokus på følgende undersøgelsesspørgsmål:

---

- ❖ Hvilket formål har MU-samtalerne?
  - ❖ Skaber MU-samtalen kompetenceudvikling for medarbejderne?
  - ❖ Hvilket udbytte oplever medarbejderne og lederne at MU-samtalerne giver?
  - ❖ Hvilken betydning har dialogen og relationen mellem ledere og medarbejdere i MU-samtalen, herunder magtforskelle?
  - ❖ Hvor vigtig er opfølgning på MU-samtalen?
- 

Som indledning til min undersøgelse af MU - samtalen, vil der i de følgende afsnit komme: *Teoriafklaring af begrebet MU-samtale, Lovgivning i forhold til MU-samtalen og MU-samtalen i en historisk kontekst*. Disse tre områder danner min baggrundsviden, for min forståelse af MU-samtalen, som fænomen.

### 3.6 Teoriafklaring

I specialet benyttes Henrik Holt Larsen, Jeanette Nielsen og Tom Helmersens (1997) definition af MU-samtalen, som lyder således:

“... Medarbejdersamtalen er planlagte, velforberejede og systematiske samtaler mellem den enkelte medarbejder og dennes nærmeste overordnede med henblik på gensidig information, udvikling og planlægning. Samtalerne føres med regelmæssige mellemrum og opfølges af begge parter...” (Larsen, et al., 1997 s. 26).

Forfatterne skriver om MU- samtalen, at den foregår: ”... *ideelt set på en sådan måde, at de to personer indgår som ligeværdige parter i samtalen*” (Larsen, et al., 1997 s.14). Larsen et al.,

beskriver MU-samtalen som et ledelsesværktøj, hvor målet udvikling af medarbejderne og sikre overensstemmelse mellem organisationens strategiske udvikling og anvendelse af medarbejdernes ressourcer.

En MU- samtale er ikke en sygesamtale eller en tjenstelig samtale, hvorfor disse emner ikke må drøftes under MU- samtalen med medarbejderen og derfor ikke vil blive behandlet i dette speciale.

### 3.7 Lovgivning i forhold til afholdelse af MU-samtalen

I forlængelse af formålet og definitionen af en MU-samtale, kommer der i det følgende en redegørelse af, hvilken lovgivning, der er gældende i forhold til MU-samtalen. Lovgivningen omfatter kun de statslige og offentlige virksomheder. I 1994 udgav Finansministeriet for første gang en samlet personalepolitik redegørelse som hed, "*Medarbejder i staten – ansvar og udvikling*", hvor der står:

"... der er opstillede nogle minimumskrav om årlige medarbejdersamtaler, strategisk kompetenceudvikling og evaluering af den lokale personalepolitik for at sætte gang i personalepolitikken på de statslige arbejdspladser og skabe et fælles grundlag for det personalepolitiske arbejde. Dette for at sikre kvaliteten i statslige produkter til gavn for samfundet..." (Personalepolitik Finansministeriets i Staten, 1998).

I 2015 udgave Moderniseringsstyrelsen et cirkulære som hed, "*Cirkulære om aftale om kompetenceudvikling*", hvor Finansministeriet havde indgået aftale med offentlige ansattes organisationer på det statslige område og hvori, det også var beskrevet, at kompetenceudviklingen af medarbejderne både skulle være strategisk og systematisk. I paragraf § 3 stk. 1, 2 og 3, står der:

#### **§ 3. Strategisk og systematisk kompetenceudvikling**

*Stk. 1. Kompetenceudviklingen skal være både strategisk og systematisk.*

*Stk. 2. Den skal være strategisk ved, at kompetenceudviklingen har sammenhæng med institutionens mål og opgaver.*

*Stk. 3. Den skal være systematisk ved, at arbejdet med kompetenceudvikling er en tilrettelagt og løbende proces. Et led i at være systematisk er at holde tilbagevendende medarbejderudviklingssamtaler.*

(Kompetenceaftalen Finansministeriet, Moderniseringsstyrelsen, 2015).

Som det fremgår af ovenstående lovgivning vedrørende MU-samtalen, er kravet, at den afholdelses på alle statslige og offentlige arbejdspladser og det er ligeledes defineres, hvad den skal indeholde. Fokusset er rettet mod kompetenceudvikling af medarbejderne og at den skal være strategisk og systematisk og skal hænge sammen med organisationens mål og opgaver. Ovenstående lovgivning

kræver, at virksomhederne forholder sig til MU-samtalen og hvordan den skal afholdes, hvilket er tydeligt, idet de fleste virksomheder, ser MU-samtalen som et strategisk ledelsesværktøj, som dels udvikler de ansatte, men også skaber udvikling af organisationen. Dette bliver uddybet i det følgende afsnit.

### 3.8 MU-samtalen i en historisk kontekst

I dette afsnit præsenteres en kort historisk gennemgang af indførelsen af MU-samtaler, som kompetenceudvikling af medarbejderne i private og offentlige virksomheder og den udvikling, der har fundet sted.

De første medarbejdersamtaler systemer blev introduceret omkring slutningen af 1960 i Danmark, for både private og offentlige virksomheder og har igennem årene udviklet sig fra at være et bedømmelsesværktøj for ledelsen, til at blive en individuel udviklingssamtale mellem leder og medarbejder og til i dag at være et strategisk ledelsesværktøj, som ser på medarbejderens udvikling og ressourcer, samt organisationens udvikling (Larsen et, al., 1997, s. 9 og s. 17).

Cand.psych. fra Københavns Universitet og ejer af konsulentfirmaet Haslebo & Partnere, Gitte Haslebo beskriver i sin bog *"Relationer i organisationer, 2004"*, hvorledes MU-samtalen i 1960'erne blev introduceret som et modstykke til de bedømmelsessamtaler, der blev anvendt på arbejdspladserne. I bedømmelsessamtalerne var der fokus på, hvad medarbejderen havde præsteret i perioden før samtalen, hvor MU-samtalen havde et fremadrettet fokus. Målet med de første MU-samtaler var, at leder og medarbejder, gennem dialog, udarbejder et udviklingsforløb for medarbejderen (Haslebo, 2004, s. 197). Gitte Haslebo siger videre, at MU-samtalen, fra 1960'erne og til og med 1980'erne, anses som et individuelt udviklingsværktøj og at samtalen havde fokus på en proces mellem leder og medarbejder, omkring medarbejderens efteruddannelsesplan (Haslebo, 2004, s. 197). Fra 1990'erne og frem til 2004 har holdningen om MU-samtalen ændret sig således, at den er blevet et strategisk ledelses- og organisationsværktøj, som ser på medarbejderens udvikling og ressourcer og organisations udvikling (Larsen et, al., 1997, s. 9).

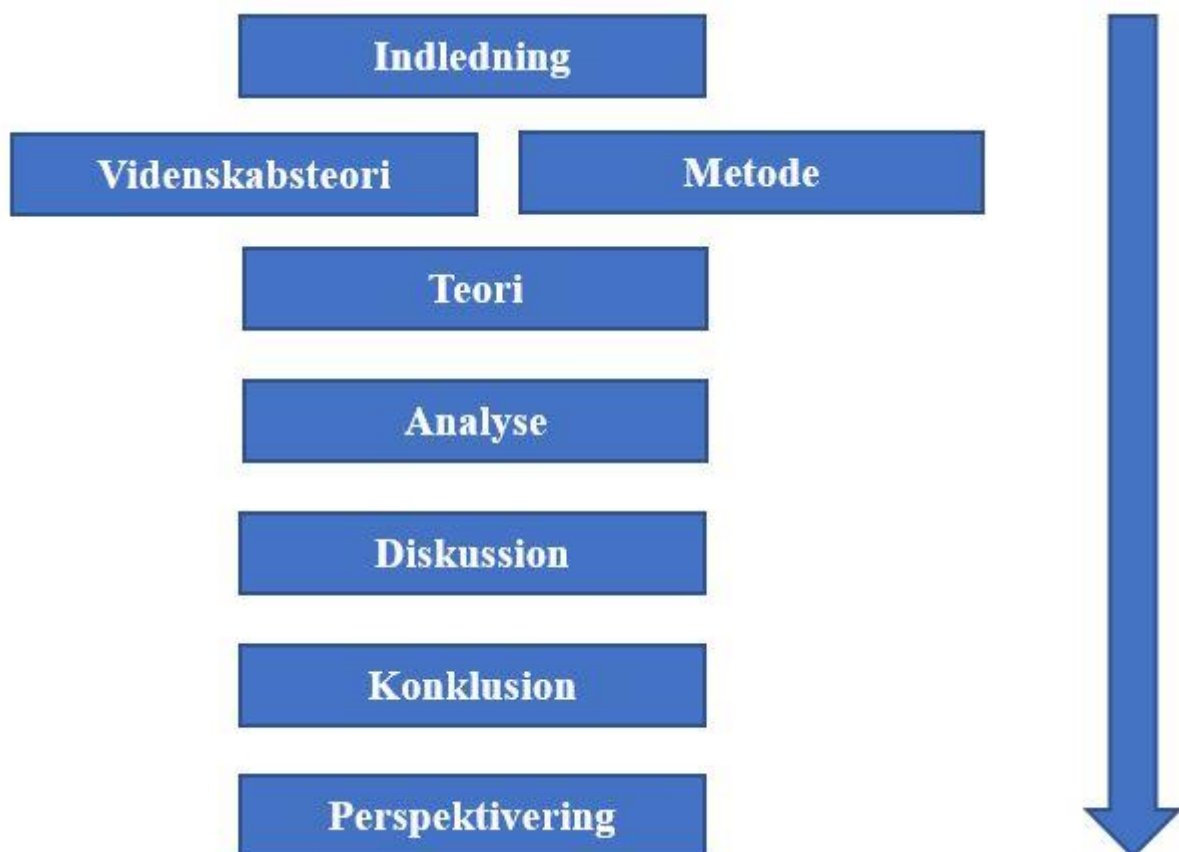
Indenfor de seneste 10 år har MU-samtalerne ændret sig yderligere, til ikke kun at være en samtale om medarbejderens og organisationens udvikling, men også til at omfatte lønforhandling og mange organisationer, vælger at lægge en lønsamtale i slutningen af MU-samtalen. Tidligere tog virksomhederne afstand fra at involvere lønforhold i MU-samtalerne, men i dag er det mange steder en naturlig del af MU-samtale konceptet, idet der argumenteres for, at aktuelle og fremtidige

arbejdsopgaver og kompetencer, ikke lader sig adskille, så løn og bedømmelse er således blevet en naturlig del af det, at tale udvikling, i MU-samtalen (Larsen et, al., 1997, s. 30). Ligeledes har flere organisationer indenfor de sidste 20 år indført gruppeudviklingssamtaler – GRUS, som erstatning eller supplement til MU-samtalen og kan for eksempel afvikles med forskellige teams eller faggrupper i en organisation (Hultengren, 2001, s. 81)

Lønforhold, som en del af MU-samtalen og gruppeudviklingssamtaler – GRUS, nævnes i dette afsnit, men vil ikke blive yderligere behandlet i specialet, da løn ikke er en del af MU-samtalerne på VUC Jammerbugt, ligesom der ikke afholdes GRUS samtaler.

### 3.9 Projektdesign

I dette afsnit vil der komme en læsevejledning og en oversigt over specialets opbygning og indhold, som er visualiseret i nedenstående model, der er lavet med inspiration i PBL-Aalborg modellen (Olsen & Pedersen, 2015, s. 53).



## **Indledning**

I indledningen, vil jeg introducere specialets problemfelt og problemformulering, samt inddrage tidligere forskning om MU-samtalen, hvorefter det afsluttes med en beskrivelse af MU-samtalen i en historisk kontekst, begrebsafklaring af MU-samtalen, lovgivningen omkring MU-samtalen, samt en præsentation af specialets samarbejdsvirksomhed.

## **Videnskabsteori**

I specialets videnskabelige afsnit vil der blive argumenteret for valget af det hermeneutiske ståsted og hvordan fænomenologien anvendes, som et metodisk redskab til den empirisk indsamling.

## **Metode**

I specialets metode vil læseren blive præsenteret for, hvordan samarbejdet med VUC Jammerbugt, har været, samt hvilke metodiske tilgange der er valgt, i indsamlingen af det empiriske materiale til specialet. Der vil indledes med en introduktion til valget af kvalitative interviews i form af fokusgruppeinterview og semistrukturerede interviews og herefter præsenteres valget af en kvantitativ spørgeskemaundersøgelse, samt deltagerobservation af en MU-samtale. Der vil være en kort refleksion af mine overvejelser af min rolle som interviewer, hvorefter der vil fremgå et afsnit omkring de forskningsetiske overvejelser i forbindelse med interviewene og afsluttende vil specialets analysestrategi blive præsenteret.

## **Teori**

I dette afsnit vil de teorier, som danner specialets teoretiske grundlag blive præsenteret og som danner den teoretiske ramme, for den analytiske behandling af det empiriske materiale, der er genereret til specialet.

## **Analyse**

I specialets analytiske del sammenkobles empiri og teori. Analysen er opdelt i flere analysedele på baggrund af specialet problemstillinger og der vil efter hver analysedel, være en kort opsamling, som anvendes i den afsluttende konklusion.

## **Diskussion**

Afsnittet vil indeholde en diskussion af holdbarheden i min analyse, på baggrund af den indsamlede empiri, samt om, hvor valide ledere og medarbejdere udsagn i mine interviews og spørgeskemaundersøgelse er.

## **Konklusion**

I dette afsnit konkluderes der på specialets indhold, i forhold til problemformulering og problemstillinger.

## **Perspektivering**

I perspektiveringen vil der blive præsenteret, hvilke nye perspektiver og fund, som specialet har frembragt og som kan give anledning til nye undersøgelser og forskning.

## **Artikel**

Til sidst i specialet kommer en formidlende artiklen, som er en del af opgaven og vil stå i bilagssamlingen, som bilag 1.

## **4 Videnskabsteori**

I nærværende speciale er det videnskabsteoretiske udgangspunkt det hermeneutiske, som er inspireret af den tyske filosof Hans-Georg Gadamer (1900-2002) udlægning af hermeneutikken. Der vil i det følgende afsnit blive argumenteret for, hvorfor dette er valgt og hvilken indflydelse det har haft, på specialet. Derudover, er der i den empiriske indsamling benyttet det fænomenologiske udgangspunkt, som den tyske filosof Edmund Husserls (1859-1938) repræsenterer og derfor vil der komme en beskrivelse af fænomenologien, som metodisk redskab.

### **4.1 Hermeneutik & fænomenologi – Idealistiske positioner**

Hermeneutikken og fænomenologien er begge idealistiske positioner, hvor ontologien bygger på, at: *“Den humane virkelighed, er en forestilling i vores bevidsthed og at virkeligheden ikke eksisterede uafhængigt af observatøren”* (Ingemann, 2017, s.101), hvormed det menes, at den idealistiske position beskæftiger sig med den menneskelige virkelighed og ikke med, hvad der findes af andre virkeligheder.” (Ingemann, 2014, s. 116). Det betyder at ontologiens hermeneutiske grundantagelse

er, at den humane virkelighed er en forestilling i vores bevidsthed og at virkeligheden ikke eksisterede uafhængigt af observatøren (Ingemann, 2014, s.101). Observatøren er subjektet og er både undersøger, aktivt handlende og iagttager. Hermed er den idealistiske position anderledes fra den realistiske position, som mener at verden eksisterede uafhængigt af observatøren (Ingemann, 2014, s. 101), hvilket betyder, at den realistiske position, er fravalgt i specialet.

#### 4.2 Hermeneutikkens ontologi & epistemologi

Som indledning til afsnittet kommer der først en definition af, hvad ontologi og epistemologi er.

Ontologi er: "... læren om verdens beskaffenhed, altså hvad verden består af..." (Olsen & Pedersen 2015, s. 319). Hermeneutikkens ontologi i nærværende specialet betyder, at jeg som undersøger, har deltaget i den virkelighed, som MU-samtalen er en del af, hvilket er på VUC Jammerbugt.

Epistemologi handler om, hvordan vi erkender ny viden og beskæftiger sig med, om der eksisterer sand viden og hvordan man kan vide, at denne viden er sandheden, (Voxted, 2008, s. 40). Hermeneutikkens epistemologi er ifølge lektor Jan Holm Ingemann: "*Verden kan kun forstås indirekte*" (Ingemann, 2017, s. 162). Dette betyder, at jeg som undersøger er begrænset og kun kan nærme sig verden erkendelsesmæssigt, for dermed at forstå verden indirekte (Ingemann, 2017, s. 162). Epistemologi handler derfor om, hvordan vi kan vide, at den viden vi får, er korrekt og at der ikke kan måles på, om der er et sand eller falsk svar (Ingemann, 2017, s. 218-219).

Ud fra af ovenstående afsnit bygger hermeneutikken på en ontologisk grundantagelse om, at den samfundsmæssige virkelighed ikke eksisterer uafhængigt af observatøren (Ingemann, 2017, s. 116). Med ovenstående menes det, at hermeneutikkens ontologi i specialet betyder, at undersøgeren, må deltage i den virkelighed, som genstandsfeltet er en del af og i specialet er det på VUC Jammerbugt, hvor jeg har foretaget mine interviews og observationer. Det videnskabelige afsæt i specialet er baseret på hermeneutikken og repræsenterer mine fortolkning og forståelser af det, som jeg har stiftet bekendtskab med, i løbet af min undersøgelsesperiode på VUC Jammerbugt, så åbent og fordomsfrit som muligt (Ingemann, 2017, s.116).

Med ovenstående i mente, kan det opsummeres at ontologien i specialet er hermeneutisk, forstået således, at mennesker fortolker på deres egen virkelighed og ud fra det skaber mening, som altid vil være influeret af ens fordomme og forforståelser. Dette betyder, at jeg som undersøger har været bevidst om at mine egne forforståelser og fordomme, har haft indflydelse på, hvordan specialet er blevet udarbejdet og hvilke spørgsmål, som jeg har stillet til informanterne i mine interviews og spørgeskemaundersøgelse på VUC Jammerbugt. Her bliver fænomenologien i specialet tydelig, da

jeg har været tro mod informanternes fortællinger, beskrivelser og holdninger om MU-samtalen på VUC Jammerbugt, da mine egne forforståelser og fordomme under interviewet er blevet sat i parentes (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 49). Hvordan fænomenologien er blevet brugt som et metodisk redskab, vil blive beskrevet nærmere sidst i afsnittet.

### 4.3 Gadammers filosofiske hermeneutik

Begrebet hermeneutik stammer fra 1800-tallet med inspiration fra det antikke Grækenland og betyder ”fortolkning” eller det at tolke noget og i nutidens fremlægning, er det den tyske filosof Hans-Georg Gadamer` (1900-2019) forståelse af hermeneutikken, der er særlig fremtrædende. Gadamer repræsenterer den filosofiske hermeneutik, om forståelse og fortolkning af virkeligheden og hvilken betydning dette har på individets handlen og viden om verden (Ingemann, 2017, s. 108) og som i nedenstående vil blive præsenteret.

Hermeneutikken opererer med de tre centrale begreber - *Forforståelse, fortolkning og horisontsammensmeltning*, samt med et andet væsentligt grundelement, som er den hermeneutiske cirkel, hvilket vil blive beskrevet i følgende afsnit.

#### 4.3.1 Fortolkning & forforståelse

Ifølge Gadamer handler *fortolkning* om at forsøge at finde ud af, hvad andre vil fortælle, for at forstå dette. Hermed går fortolkningen i gang ved at finde meningen med det sagte og ved at relatere det sagte til noget, man i forvejen ved (Ingemann, 2017, s. 111). Gadamer anskuer det som grundlæggende, at mennesket fortolker på virkeligheden og at det er en kontinuerlig proces, som mennesket er i og hvor det danner sine opfattelser af omverden og om sig selv (Fuglsang & Olsen, 2014, s. 38). Dette betyder, at hvis man nævner emnet MU-samtalen, for en leder på VUC Jammerbugt, så vil de gennem deres tænkning kunne definere, hvordan de mener, begrebet skal fortolkes, da at de får et billede af, hvad det indebærer at være leder af en MU-samtale. Modsat, hvis det samme benævnes for en medarbejder, vil fortolkningen være anderledes, da denne vil have en anden tankegang om dét at være til MU-samtale ved sin leder, da vedkommendes livsverden<sup>6</sup> og rolle i MU-samtalen, er anderledes end lederens.

---

<sup>6</sup> Livsverden: *Schultz Husserl* og senere *Jürgen Habermas* opererer med begrebet ”Livsverden” som betyder, at menneskets oplevelser og det de ved om verdenen, er ud fra deres eget synspunkt. Den daglige verden opleves som givet og uden at stilles spørgsmål til den (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 22)

Gadamer mener desuden, at individet aldrig kan foretage en fordomsfri fortolkning, da mennesket på basis af tidligere erfaringer allerede er fyldt med viden, meninger og begreber, som begrænser muligheden for at være fordomsfri i fortolkning af et fænomen (Olsen & Pedersen 2015, s.125). Det betyder, at individet altid er i gang med at erkende og fortolke, for at finde mening med det sagte eller oplevede, hvorfor de interviewedes fortolkninger kan være forskellige fra undersøgerens fortolkning og dermed gøre, at undersøgeren ikke vil kunne frigøre sig fra sin forståelse eller fordomme (Ingemann, 2017, s. 111). Her kommer, begrebet forståelser ind, da det relaterer sig til den helhed, som det skal forstås ind i. Forståelse bliver derfor individets evne til at kunne sætte sig ind i, hvad andre tænker og forstår ud fra det, som vedkommende fortæller (Ingemann, 2017, s.111).

#### 4.3.2 Horisontsammensmeltning

Hermeneutikken beskæftiger sig ligeledes med begrebet *horisontsammensmeltning*, som er den proces, der er imellem undersøgeren og informanten, når der kommer en fortolkning, forståelse og en tilnærmelse af de interviewedes meningshorisonter, som gradvist smelter sammen (Ingemann, 2017, s.115). Fuglesang og Olsen beskriver det således.

“Viden er konstitueret af forskelligartede meningsdannelser, der udgøres af bevidste og ubevidste forforståelser og fordomme, og indlejret i det, han kalder for forståelseshorisonter. Forståelseshorizonten udgør som sagt rammen for vores verdensanskuelse, og sammensmeltningen af horisonter muliggør selve forståelsen af den anden, dvs. kommunikationen (samtales og dialogen) med verden og de sociale aktører.” (Fuglesang & Olsen, 2014, s.314-315).

Derfor skal horisontsammensmeltning forstås som en sammensmeltning mellem del og helhed, som i det følgende afsnit bliver præsenteret som den hermeneutiske cirkel.

#### 4.3.3 Den hermeneutiske cirkel

Et andet vigtigt element i Gadamers` hermeneutik, er *den hermeneutiske cirkel* og dens begreber om *del* og *helhed* og som skal ses som en måde, at forstå sammenhængen i en helhed, hvor man må kende de enkelte dele i helheden for, at det kan give mening (Ingemann, 2017, s. 110 - 111).

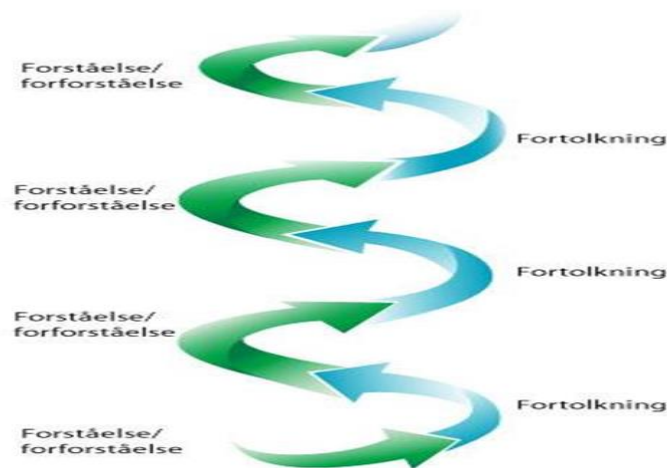


Fig. 2 (Model over “Den hermeneutiske cirkel”, hentet fra Weblink:1).

I figur 2. illustreres den kontinuerlige proces, der er imellem at forstå delene, for at forstå en helheden og som sammen vil skabe en ny forståelse (Ingemann, 2017, s. 110 - 111). Den hermeneutiske cirkels tænkning bliver inddraget i specialet analysestrategi, hvor den hermeneutiske meningsfortolkning anvendes, da en forståelse af helhedens dele, vil danne en sammenhængende forståelse af MU-samtalen på VUC Jammerbugt.

#### 4.4 Fænomenologien som et metodisk redskab

Fænomenologien stammer fra det 19. århundrede og den tyske filosof Edmund Husserl (1859-1938), er en af fænomenologiens centrale personer. Fænomenologi kommer af det græske ord phainomenon og betyder ”det, som viser sig” og logos, der betyder ”lære”. Fænomenologien er læren om det, der kommer til syne eller fremtræder for ens bevidsthed (Tanggaard, Pedersen & Brinkmann, 2015, s. 217).

I indsamling af empirien, er der taget afsæt i den fænomenologiske tænkning, hvis udgangspunkt er, at den er objektiv og har fokus på den interviewedes livsverden<sup>7</sup> og på, hvad informanten præcis siger og mener. Enhver fortolkning eller betydning udelades og den er tro mod det sagte i interviewene (Kvale & Brinkmann, 2015, s 49). Det betyder, at jeg som undersøger har sat mine forforståelser i

<sup>7</sup> Livsverden: *Schultz Husserl* og senere *Jürgen Habermas* opererer med begrebet ”Livsverden” som betyder, at menneskets oplevelser og det de ved om verdenen, er ud fra deres eget synspunkt. Den daglige verden opleves som givet og uden at stilles spørgsmål til den (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 48).

parentes, for at fokuserer på MU-samtalen på VUC Jammerbugt og hvordan den fremtræder, for de interviewede (Kvale & Brinkmann, 2015, s.49). Ud fra dette bliver det muligt at indsamle deres tanker, erfaringer og holdninger til MU-samtalen, som senere i specialet vil blive fortolket i et hermeneutisk perspektiv.

Inden der i specialets analyse vil blive fortolket ud fra et hermeneutisk perspektiv, vil der i nedenstående afsnit blive redegjort for de metoder, der er anvendt i specialet, hvorefter specialet teori præsenteres.

## 5 Metode

Indledningsvis til metodeafsnittet, vil min adgang til felten blive præsenteret, samt min gatekeeper på VUC Jammerbugt. Herefter vil jeg redegøre for de metoder og den forskningsstrategi, der er anvendt i specialet og som ligger til grund for min undersøgelse. Der vil blive argumenteret for, hvorfor dette er et "teorifortolkende casestudie", ligesom specialets valgte metoder vil blive præsenteret.

### 5.1 Adgang til VUC-HF Jammerbugt

Min adgang til VUC Jammerbugt blev etableret gennem mit 9 Semester projekt, hvor jeg havde min praksisperiode og hvor jeg gennem mange uformelle og formelle samtaler med ledelsen, berørte emnet MU-samtaler, samt fordele og udfordringer ved disse. På baggrund af dette, blev interessen vakt for at undersøge dette emne yderligere og efter aftale med forstanderen, startede jeg min undersøgelse af MU-samtalen på VUC Jammerbugt.

Forstanderen var min gatekeeper og iflg. antropolog Margit Saltofte har "*... gatekeeperen en betydning for den information, der gives adgang til og derfor den information som undersøgeren kommer i kontakt med...*" (Saltofte, 2016, s. 105), hvilket har haft en betydning for min undersøgelse af MU-samtalen, da det har været forstanderen, som har givet mig adgang til mine interviews, udvælgelse af informanter, samt at udsende spørgeskemaer til alle medarbejdere.

### 5.2 Forskningsstrategi

I specialet har min videnskabelige fremgangsmåde været både induktiv og deduktiv. Den induktive tilgang var især udpræget i starten af forløbet, da min indgangsvinkel var, at få etableret et samarbejde med min samarbejdsorganisation og at jeg i mit møde med VUC Jammerbugt, ville lade mulighederne stå åbne for, at få flere og nye perspektiver på MU-samtalen, som kunne influere og danne baggrund

for mit valg af undersøgelsesspørgsmål og mit valg af teori, i specialet. Denne proces beskriver dekan Rasmus Antoft, som en meget karakteristisk og naturlig del af et teorifortolkende casestudie og siger:

”I de indledende faser af casestudier, som har en teorifortolkende karakter, spiller teorien ikke nødvendigvis en central rolle for eksempelvis valg af case. Teorifortolkende casestudier har derfor ofte et induktivt tilsnit. Teori kommer imidlertid hurtig til at spille en rolle i relation til de kriterier, som lægges til grund for om ikke udvælgelsen af den eller de cases, der studeres, så betoningen af hvilke case-elementer som er relevante for et givent studium.” (Antoft m.fl. 2012, s. 39).

Det deduktive aspekt kom i spil, efter de to interviews med medarbejderne og fokus-gruppeinterviewet med ledelsen, da det her blev tydeligt for mig, at ledelsen og medarbejderne, havde forskellige holdninger og perspektiver på MU-samtalen.

Med dette udgangspunkt valgte jeg den teori, som jeg ville anvende i specialet, hvilket vil blive præsenteret i kapitel 6, samt problemformuleringen for specialet.

Der vil løbende gennem metodeafsnittet, blive belyst, hvordan specialet er kvalitetssikret gennem ”Kvalitetskriterier i kvalitativ forskning”, som har syv kvalitetsindikatorer. De syv kvalitetsindikatorer er: ”... *Specificering af perspektiv, at situere sine deltager, give eksempler, foretage troværdighedstjek, opnå kohærens, sondre mellem generelle og specifikke formål og tilstræbe at skabe resonans til læseren...*” (Brinkmann & Tanggaard, 2015, s. 524-528).

Igennem metodeafsnittet vil der blive diskuteret, hvorledes den videnskabsteoretiske position, som er det hermeneutiske, har afspejlet mit syn på den viden, der er fremkommet gennem interviewene.

Analysen vil blive fortolket ud fra den hermeneutiske meningsfortolkning, som jeg har anvendt i specialet og med afsæt i den teori, der er valgt.

### 5.3 Indsamling af empiri

Til indsamling af empirien, har jeg gjort brug af to forskellige kvalitative metoder og en kvantitativ metode. Den kvalitative tilgang er valgt, fordi den giver mig mulighed for at indsamle empirisk materiale, som tager afsæt i den enkeltes informants erfaringer med deltagelse i MU -samtalen og der er således anvendt semistrukturerede interviews med to medarbejdere, samt fokusgruppe interviews med forstanderen og fire uddannelseschefer på VUC Jammerbugt. Jeg har valgt at supplere med kvantitative spørgeskemaerne, da dette vil kunne give mulighed for, at indsamle generelle

oplysninger om de ansattes holdninger og erfaringer med, at være til MU-samtale på VUC Jammerbugt (Andreasen et al., 2017, s. 137), hvilket vil blive uddybet senere i metodeafsnittet 5.9.

For de to forskellige interviewformer er overvejelserne omkring interviewerens rolle, magtforholdet, interviewplanlægning og de forskningsetiske overvejelser ens og er noget, som altid skal tænkes ind i forberedelserne til interviewene.

I min indsamling af empiri, har jeg ligeledes deltaget i en MU-samtale mellem forstanderen og en administrativ medarbejder, som deltagerobservatør, for at kunne få et indblik i, hvordan en MU-samtale forløber på VUC Jammerbugt.

Ovenstående beskrivelser og argumentation for valget af de forskellige metoder i specialet, er den første kvalitetsindikatorer, der handler om, at præciserer, hvad sigtet med undersøgelsen er (Brinkmann & Tanggaard, 2015, s. 524).

#### 5.4 Fokusgruppeinterview

I forbindelse med interviewene med forstanderen og de fire uddannelseschefer på VUC Jammerbugt, blev det fortaget som et kvalitativt fokusgruppeinterview. Denne interviewform vægter i særlig grad interaktionen mellem interviewpersonerne og er kendetegnende ved, at være fokuseret på et emne, som er bestemt af intervieweren, som påtager sig en moderatorrolle (Andreasen et al., 2017, s. 136-137). Moderatoren er den, der under selve fokusgruppeinterviewet stiller spørgsmålene og guider diskussionen (Tanggaard & Brinkmann, 2015, s. 142).

Fordelen ved denne interviewform er, at informanterne kan blive inspireret af hinanden og respondere på hinandens udsagn. Dette kan desuden betyde for undersøgelsen, at intervieweren får indsigt i, om et svar eller udsagn er udtryk for en repræsentativ holdning og oplevelse eller ej, samt til at kunne betragte lederne, som en gruppe. Ligeledes er MU-samtalen en samtale, hvor lederen er alene om afholdelsen, hvilket kunne give informanterne forskellige perspektiver og vidensdeling om, hvordan hinandens praksis er, når de afholder MU - samtaler.

I fokusgruppeinterviewet blev der stillet spørgsmål under tematikkerne kompetenceudvikling, formålet og betydningen af MU-samtalen, som ledelsesværktøj og opfølgning på MU-samtalen, for at få en forståelse af, hvordan lederne forstår emnet og deres erfaringer med MU-samtalen. For at give rum til den interaktion, er der forud for interviewene formuleret en løst struktureret interviewguide, som lægger op til diskussion eller samtale, hvor de interviewede så vidt muligt får

lov til at vælge, hvad de siger og hvordan de taler om emnet, i en bred ramme (Tanggaard & Brinkmann, 2015, s. 142).

Ved starten af interviewene, blev lederne præsenteret for konteksten for samtalen, som er en faglig dialog imellem kolleger og at det er hinandens input, de skulle respondere på, fremfor kun at besvare interviewerens spørgsmål.

## 5.5 Semistruktureret interview

Dette afsnit vil præsentere valget af det semistrukturerede interviews, med to medarbejdere fra VUC Jammerbugt og vil blive beskrevet i følgende overskrifter: *Det kvalitative interview, valg af semistrukturerede interview, planlægning, interviewerens rolle under interviewet og det asymmetriske magtforhold i interviewsituationen.*

### 5.5.1 Valg af semistruktureret interview

Det kvalitative interview kan udføres som et semistruktureret, løst struktureret eller stærkt struktureret interview (Andreassen et al., 2017, s. 133-136). I specialet er det semistruktureret interview valgt, da det lægger op til en professionel hverdags samtale ud fra emnet MU-samtalen, som er repræsenteret i en interviewguide (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 49-50). Det semistrukturerede interview er brugbart, når der søges efter informantens perspektiv på en problemstilling eller et emne (Kvale & Brinkmann, 2015, s.49). Metoden er kendetegnet ved, at den skabes gennem menneskelig interaktion, hvor interviewet danner baggrund for, at intervieweren kan få indsigt i informantens forståelse af et givent fænomen (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 49).

Det kvalitative interviews formål er, at alle relevante spørgsmål kan drøftes og give undersøgeren mulighed for, at forstå informantens opfattelse af deres livsverden. Spørgsmålene i de kvalitative semistrukturerede interview er åbne, da det giver informanterne mulighed for at fortælle ud fra deres eget perspektiv og derudover spørge ind til interviewspørgsmålene (Kvale & Brinkmann, 2015, s.138-139).

Ud fra ovenstående beskrivelser af valget af metoder, er de metodiske valg til specialet beskrevet, hvilket er den første kvalitetsindikatorer, der handler om, at præciserer, hvad målet er med undersøgelsen (Brinkmann & Tanggaard, 2015, s. 524).

## 5.6 Interviewplanlægning

Ifølge Kvale og Brinkmann skal man være forberedt, når der gennemføres interviews og det er vigtigt, at der udarbejdes en interviewguide med en oversigt over emner, som der spørges ind til i interviewet (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 185-186). For at sikre at informanterne forstår det spørgsmål, der bliver stillet, er det vigtigt at interviewguiden ikke er formuleret i et teoretisk sprog, men at det er formuleret i interviewpersonens hverdagsprog (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 186). Til interviewene, blev der udarbejdet to interviewguides, omkring emnet MU-samtalen, set fra et ledelsesperspektiv og fra et medarbejderperspektiv.

## 5.7 Interviewerens rolle

For at skabe en god kontakt, valgte jeg fra starten af interviewene at fortælle om undersøgelsen, som de interviewene var en del af. Dette for at skabe tryghed og forudsigelighed, så informanten vidste, hvad der skulle ske og derved fik lyst til, at inviterer mig ind i deres livsverden (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 152). Brinkmann og Kvale beskriver desuden, at når interviewet er slut, er det vigtigt at få det afsluttet således, at informanten ikke har nogle spørgsmål om, hvad interviewet skal bruges til, ligesom en tak for deltagelsen i interviewet, kan have en betydning for informanten (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 120).

## 5.8 Deltagerobservatørrollen

Jeg har i min indsamling af empiri, valgt at være deltagerobserverende i en MU-samtale mellem forstander og medarbejder. Når man er deltagerobservatør, siger Kvale og Brinkmann: ”... *når man undersøger menneskers adfærd og samspil med andre, er observationer noget som giver mere valid viden, fremfor i et interview* (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 154).

Jeg ville gerne have deltaget i flere MU-samtaler, som deltagerobservatør, men da næste alle var afviklet i november – december 2018, var dette ikke muligt, hvilket har givet mig et meget begrænset indblik i, hvordan MU-samtaler afvikles på VUC Jammerbugt. Jeg vil derfor kun inddrage feltnoter fra MU-samtalen under analysepunkterne, kompetenceudvikling af medarbejderne afsnit 9.5 og opfølgning på MU-samtale afsnit 9.6.

## 5.9 Spørgeskemaundersøgelse

Spørgeskemaundersøgelse er egnede, når man søger faktuelle og generelle oplysninger, fra en større gruppe mennesker og kan bidrage med at svare på beskrivende spørgsmål, som kan bidrage til at se sammenhænge og bredden af et fænomen (Andreasen et al., 2017, s. 137). Undersøgelsen er kvantitativ og kræver derfor en vis svarprocent, for at man kan sige at undersøgelsen er valid og for at kunne sikre sig generaliserbarheden i sin undersøgelse (Andreasen et al., 2017, s. 138).

Der er sendt spørgeskemaer ud til ca. 75 ansatte på VUC Jammerbugt, via deres interne intranet (Bilag 14). De ansatte på VUC Jammerbugt repræsenterer både undervisere, køkkenpersonale, pedeller, rengøringspersonale og administrativt personale.

Spørgeskemaet er opbygget både med ja – nej kategorier og med spørgsmål, der kræver en kort besvarelse og blev indledt med en præsentation af mig og min undersøgelse af MU-samtalen på VUC Jammerbugt. Respondenterne havde 11 hverdage til at besvare spørgeskemaet og efter 5 dage, blev der sendt en reminder ud til alle. I alt der kom 10 besvarelser tilbage, hvilket er en svarprocent på 7,5%. Trods den lille svarprocent og velvidende, at svarene ikke er repræsentativt for hele gruppen af ansatte på VUC Jammerbugt, har jeg valgt i specialet at inddrage fire spørgsmål fra skemaet, da svarene her var meget entydige og lignede de samme svar, som var fremkommet under de to interviews, der var foretaget med medarbejderne. De fire spørgsmål, som inddrages, er kompetenceudvikling, medarbejdernes udbytte af samtalen, formålet med MU-samtalen, samt forslag til ændringer i MU-samtalen.

Ud over, at den lave svarprocent, har jeg efterfølgende reflekteret over, hvem af de ansatte, der har svaret og med hvilken begrundelse, at de har svaret eller ikke svaret på spørgeskemaet? Er det på grund af modstand mod MU-samtalen, at de har svaret eller er det manglende motivation, for at svare eller lignende der gør, at 65 ikke har svaret, på spørgeskemaet? Dette har jeg ingen forudsætninger for at svare på, ud over, at jeg må tage det med, i mine videre betragtninger i specialet.

Med afsnit 5.8 og 5.9, er der i ovenstående blevet redegjort for sondring mellem min undersøgelsesmetoder og de begrænsninger, der har været i forhold til at deltage i flere MU-samtaler som deltagerobservatør, samt den lave svarprocent fra spørgeskemaerne, hvilket er den sjette kvalitetsindikatorer, der handler om at redegøre for undersøgelsens begrænsninger (Brinkmann & Tanggaard, 2015, s. 526).

### 5.10 Asymmetrisk magtforhold i interviewsituationen

Når man laver empiriske undersøgelser i form af fokusgruppeinterviews og semistruktureret interviews, hvor man inddrager personer som informanter, vil magtrelationen mellem interviewer og informant ofte blive asymmetrisk, da det er intervieweren, der styrer samtalerne og vælger det, der undersøges (Kvale & Brinkmann 2015, s 5).

Derfor er det vigtigt, at intervieweren tænker over det uundgåelige magtforhold, der er mellem intervieweren og informanten, da det kan have indflydelse på den viden, der kommer frem i interviewet. (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 55). Intervieweren skal derfor tænke over, hvordan vedkommende fremtræder i interviewsituationen, så samtalen bliver så jævnbyrdig, som mulig (Kvale & Brinkmann, 2015, s.178). I starten af interviewet indledte jeg med at fortælle om mig selv, for at skabe åbenhed og fortrolighed, for dermed at gøre samtalen så ligeværdig, som mulig (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 55). Intervieweren kan ligeledes være åben overfor, at følge det informantens gerne vil fortælle om og derfor spørge yderligere ind til dette, samtidig med, at intervieweren sørger for, at alle relevante spørgsmål bliver besvaret (Kvale & Brinkmann, 2015, s.165).

Et andet magtforhold, som er vigtigt at være opmærksom på er, at de tre interviews som er foretaget på VUC Jammerbugt, omfatter både ledere og medarbejdere, hvilket er væsentligt at forholde sig til, da det kan medføre at medarbejderne måske svarer mindre ærligt og åbent, end hvis deres ledere ikke var en del af undersøgelsen. Ligeledes er forstanderen overordnet leder for de fire uddannelseschefer, hvilket også giver et magtforhold, som kan have indflydelse på ærligheden i deres besvarelser.

Opsummerende skal ovenstående undersøgelsesmetoder forstås som en måde at skabe kohærens på og er den femte kvalitetsindikatorer, da der er vist en sammenhæng mellem specialets videnskabsteori, metoder, teori og empiri (Brinkmann & Tanggaard, 2015, s. 526).

### 5.11 Forskningsetiske overvejelser

Når der benyttes kvalitative fokusgruppeinterviews, semistruktureret interview og deltagerobservation som metode, er det vigtigt at gøre sig etiske og moralske overvejelser omkring spørgsmål, som er forbundet med dette.

Der skal være klare retningslinjer fra starten og der skal udarbejdes en underskrevet samtykkeerklæring omkring fortrolighed, hvad man må, hvad skal de data, der indsamles bruges til og desuden om, hvorvidt at informanterne skal anonymiseres og hvad der må offentliggøres (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 113).

I samarbejdet med VUC Jammerbugt, blev der fra starten udarbejdet 5 samtykkeerklæringer. En` med forstanderen på VUC Jammerbugt, en` med de fire uddannelseschefer, to med medarbejderne og en` med forstander og medarbejder til den MU-samtale, som jeg deltog i. Dette betyder, at jeg har forpligtet mig til at gøre personerne jeg interviewer anonyme i specialet, for frit at benytte data og interviews. I respekt for forstandere og medarbejderen, valgte jeg i min deltagelse af deres MU-samtale, at være deltagerobserverende og tage feltnotater. Begrundelsen for dette var, at MU-samtalen er en fortrolig samtale mellem leder og medarbejder og derfor fandt jeg det ikke etisk i orden, at optage samtalen.

Afslutningsvis for metodeafsnittet, har jeg beskrevet undersøgelsens omstændigheder, hvilket er anden kvalitetsindikatorer der omhandler, at situere deltagerne, så læseren kan overveje undersøgelsens relevans, i forhold til problemformuleringen (Brinkmann & Tanggaard, 2015, s. 524).

#### 5.12 Transskribering af de semistrukturerede interviews og fokusgruppeinterviewet

I dette afsnit vil der blive beskrevet, hvilke overvejelser jeg har haft, i forbindelse med transskribering og behandling af det empiriske materiale i specialet.

For at gøre interviewene læsbare og anvendelige i analysen, er de semistrukturerede interviews og fokusinterviewet blevet skriftligt transskriberet og til dette har jeg valgt, at lave mine egne retningslinjer, for min transskription velvidende, at Brinkmann og Tanggaard beskriver, at der findes forskellige måder, at transskribere på (Brinkmann & Tanggaard, 2015, s. 43). I transskriptionen af interviewene, er der valgt at have spørgsmål og svar i samme kolonne, tidspunkterne til venstre, sammen med et tal, så der i analysen kan refereres til disse afsnit. Desuden har jeg valgt at undlade ord, såsom “øh” og “mm”, samt gentagelser som “ja, ja” for at undgå at forstyrre meningen, i det sagte. De udtalelser fra interviewene fra transskriptionerne, som inddrages i analysen, vil være med kommaer, for at gøre dem mere læsevenlige (Bilag 9).

Da interviewene var afsluttet på VUC Jammerbugt, eftersendte jeg transskriberingerne af interviewene til informanterne, for at fortage et troværdighedstjek og for at sikre om deres forståelse, var i overensstemmelse med det transskriberede materiale. Denne kontrol, er den fjerde kvalitetsindikatorer, som handler om at sikre genkendelighed mellem specialets analytiske fund og informanternes beskrivelser (Brinkmann & Tanggaard, 2015, s. 522-525).

#### 5.13 Meningsfortolkning som specialets analysestrategi

I specialets er der i analysen anvendt den hermeneutiske meningsfortolkning, da transskriptionernes helhed, vil blive teoretisk fortolket, via dele fra transskriptionerne (Kvale & Brinkmann, 2015, s.

275). Dette er valgt, da denne analysestrategi igennem fortolkning af delene, danner en ny helhed af meninger og erfaringer med MU-samtalen, jævnfør den hermeneutiske cirkel. (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 275).

For at skabe overblik over delene i transskriptionerne og forstå helheden i min empiri, valgte jeg at kondenserede informanternes udsagn i en matrix, hvilket gjorde, at jeg på baggrund af denne kunne kategorisere seks temaer, ud fra medarbejdernes og ledernes udsagn i interviewene og spørgeskemaerne og sammenligne dem med deres holdninger og perspektiver på MU-samtalen.

Ovenstående meningsfortolkning og kondensering vil blive anvendt i analysen, ved at udvælge dele og udsagn fra transskriptionerne op imod specialets teorier, indtil der afsluttende præsenteres en fyldestgørende besvarelse af specialets problemformulering i en konklusion (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 275). Denne udvælgelse af dele og udsagn fra det empiriske materiale er den tredje kvalitetsindikatorer, der handler om, at illustrerer den analytiske proces ved, at forankre sit materiale i eksempler (Brinkmann & Tanggaard, 2015, s. 525).

Inden analysen, vil der i nedenstående afsnit blive beskrevet den teori, der er anvendt i specialet.

## 6 Teori

### 6.1 Teoribegrundelse

I dette afsnit præsenteres de teorier, som danner det teoretiske fundament og rammen, for den analytiske behandling af det empiriske materiale, der er indsamlet til specialet og som danner grundlaget for analysen af MU-samtalerne på VUC Jammerbugt. Der vil blive inddraget teorier, som kan bidrage med forskellige perspektiver på MU-samtale.

Der vil først blive redegjort for de forskellige perspektiver om formålet og indholdet i MU-samtalen og herefter vil MU-samtalen som strategisk ledelsesværktøj med udgangspunkt i cand.pæd., Stina Rosted og professor emeritus Henrik Holt Larsens et, al. holdninger til dette, blive beskrevet. Ligeledes vil dialogen og relationens betydning for udbyttet af MU-samtalen, ud fra cand.psych. Eva Hultengrens beskrivelse af de tre begreber og dimensioner, som hun mener, er tilstede i MU-samtalen, blive præsenteret. Herefter vil den fransk filosof og idehistoriker Michel Foucault teori og magt og den asymmetriske dimension mellem leder og medarbejder i en MU-samtale, samt Lektor og Cand.mag. Søren Frimanns perspektiver til dette, blive udfoldet, hvorefter opfølgning på MU-samtalen, ud fra Rosted og Larsen et, al. holdninger til dette, blive inddraget. Til sidst, vil professor

emeritus Knud Illeris' teori om kompetencebegrebet og kompetenceudvikling, samt professor Niels Åkerstrøm Andersen perspektiver på individets kompetencer og psykolog Lev Vygotskys teori om "Zonen for nærmeste udvikling – NUZO" blive beskrevet, i forhold til undersøgelsen af kompetenceudvikling af medarbejderne, som der lægges vægt på, at MU-samtalen skal indeholde.

## 6.2 Hvad er formålet og indholdet i MU-samtalen

Som beskrevet i afsnit 3.6, er udgangspunktet i specialet professor emeritus Henrik Holt Larsen et, al. definition af MU-samtalen, som lyder således: "... *Medarbejdersamtalen er planlagte, velforberedte og systematiske samtaler mellem den enkelte medarbejder og dennes nærmeste overordnede med henblik på gensidig information, udvikling og planlægning. Samtalerne føres med regelmæssige mellemrum og opfølges af begge parter...*" (Larsen, et al., 1997 s. 26).

Ovenstående antyder, at formålet og indholdet i MU-samtalen indeholder emner omkring medarbejderens arbejdsopgaver nu og i fremtiden, uddannelsesbehov og faglig udvikling af medarbejderen, trivsel og samarbejde med kollegaer og ledelse og mål, set i forhold til afdelingens og organisationens visioner og strategier. MU-samtalen adskiller sig derfor fra den daglige dialog, mellem medarbejder og leder og indeholder en systematik, hvor der typisk tages udgangspunkt i et samtaleark, som medarbejderen har modtaget i god tid, så vedkommende kan forberede sig på samtalen (Larsen, et al, 1997 s. 14). Et andet formål med MU-samtalen kan være en tættere kontakt mellem medarbejder og lederen, for at styrke kommunikationen mellem dem og oparbejde en gensidig forståelse og et konstruktivt samarbejde mellem parterne (Larsen et al, 1997, s. 16).

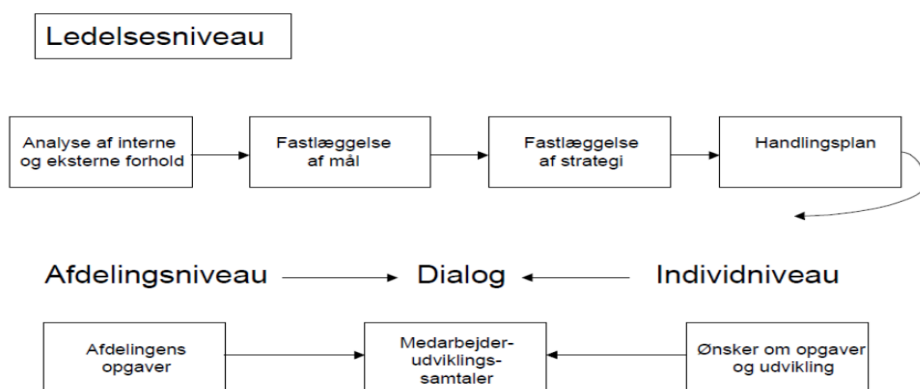
Som lovgivningen forlanger, er målet ligeledes at der afholdes MU-samtaler ca. 1 gang om året og at der skrives referat af samtalen, til brug ved en opfølgende samtale, som evalueringsgrundlag for de aftalte mål og aktiviteter, som blev fastlagt i MU-samtalen (Larsen et al, 1997, s. 16).

Om opfølgning på MU-samtale siger Larsen et, al., at en af de væsentligste dele i samtalerne, er indholdet af de konklusioner, der fremkommer under samtalen og at der følges op på disse. Han mener, at hvis opfølgningen svinger, kan interessen for MU-samtalen meget nemt forsvinde, idet tilliden og troen på samtaleens værdi, er forbundet med, at der sker en efterfølgende opfølgning på MU-samtalen (Larsen et al., 1997, s. 73-74). Dette understøttes af cand.pæd., Stina Rosted som mener at, hvis der ikke sker en opfølgning på MU-samtalen, bliver den meningsløs og samtalen bør derfor rumme en fastlæggelse af, hvem der skal tage, hvilke initiativer og hvornår (Rosted, 2003, s. 6).

Afholdelse af MU-samtaler er skrevet ind i lovgivningen og er beskrevet i afsnit 3.7.

### 6.3 MU-samtalen som et strategisk ledelsesværktøj

Ifølge cand. pæd. Stina Rosted og professor emeritus Henrik Holt Larsen et, al., benævnes MU-samtalen af mange som ”Et strategisk ledelsesværktøj” og ansues som et ledelsesværktøj, der skal sikre en sammenhæng mellem virksomhedens strategiske udvikling og anvendelse af de menneskelige ressourcer (Rosted, 2003, s. 2 og Larsen, et al., 1997, s. 10). Rosted har i sin artikel placeret MU-samtalerne, som en proces i organisationernes strategiudvikling i nedenstående illustration.



Figur 3. (Rosted, 2003, s. 2).

Indenfor organisationer er der en overordnet strategi, som oftest er fastlagt centralt af ledelsen og i HR-afdelingen. Ifølge cand. pæd. Stina Rostrup udmøntes strategien i de initiativer, der skal til for at føre strategien til en handlingsplan og de opgaver der skal løses i organisationen, fordeles mellem de forskellige afdelinger (Rosted, 2003, s. 2).

MU-samtalen er lagt ud til de enkelte ledere og det aftales mellem leder og medarbejder, hvilke opgaver, der skal løses af den enkelte. En af betingelserne for MU-samtalerne er, at der er en direkte linje fra virksomhedens mål og strategi til de opgaver, som den enkelte medarbejder skal løse. Medarbejderens motivation for opgaverne, er oplevelsen af at få opfyldt egne mål, samtidig med, at de bidrager meningsfuldt til opfyldelsen af virksomhedens mål (Rosted, 2003, s. 2). Dette betyder at når, MU-samtalen anvendes som et strategisk ledelsesværktøj, er målet at få den enkelte medarbejders udvikling til at ske i overensstemmelse med afdelingen og organisationens overordnede strategi og på den måde skabe en fælles retning på alle niveauer i organisationen.

#### 6.4 Dialogens og relationens betydning for udbyttet af MU-samtalen

I det ovenstående er der beskrevet, hvordan MU-samtalen anskues som strategisk ledelsesværktøj og i det følgende fokuseres der på dialogen og på den interaktion, der finder sted i samtalen. Det teoretiske udgangspunkt for dette, er med i afsæt i cand.psych. Eva Hultengrens, *"Tre dimensioner"*, i en samtaleproces og de psykologiske forhold, som knytter sig dertil (Hultengren, 2001, s. 82). Hultengrens tre dimensioner er ifølge hende: *"den socialpsykologiske, den emotionelle og den kulturelle dimension"*. De er alle tæt forbundne, men vil i det følgende, blive beskrevet hver for sig. Herefter kommer et afsnit ud fra psykolog Eva Hultengren og professor emeritus Henrik Holt Larsens et, als., forskellige perspektiver på *"Dialogens vilkår og udfordringer"* i MU-samtalen.

##### **Den socialpsykologiske dimension.**

I den socialpsykologiske dimension ses på de positioner leder og medarbejder har i organisationen, samt de roller, som de har i forhold til hinanden. Position er deltagerens placeringen i organisationen, med de rettigheder og forpligtigelser, der følger med stillingen, hvad enten det er som medarbejder eller leder. Roller kan ifølge Hultengren defineres som. *"... Det sæt af forventninger og normer, der rettes mod og foreskriver en bestemt adfærdsmåde for en person, der indtager en bestemt position..."* (Hultengren, 2001, s. 84-85). Med det mener Hultengren, at det både handler om de forventninger rolleindehaveren selv har til sin egen rolle, samt de forventninger som andre kan have, til rolleindehaveren.

Hultengren beskriver desuden, at det er vigtigt, at leder og medarbejder indgår en psykologisk kontrakt, for at få en fælles forståelse af, hvad der må snakkes og ikke snakkes om i samtalen (Hultengren, 2001, s. 85). Hun siger videre, i den socialpsykologiske dimension, at en MU-samtale foregår i et socialt rum, hvor der er en fordeling af rettigheder, pligter og ansvarsområder mellem leder og medarbejder og som er kendt af begge parter (Hultengren, 2001, s. 86).

##### **Den emotionelle dimension**

I den emotionelle dimension handler det om de følelser, der er knyttet til en bestemt situation eller forestillingen om en bestemt situation (Hultengren, 2001, s. 86). Det kan for eksempel være ønsker eller frygt for, at den anden i MU- samtalen reagerer på en bestemt måde og kan komme af de tidligere erfaringer, som man har gjort sig eller forestillinger om, hvordan en bestemt fagperson er (Hultengren,

2001, s. 87). Med det mener Hultengren, at det kan bygge på tidligere erfaringer - gode eller dårlige fra tidligere samtaler eller frygten for, hvordan man klarer samtalen.

### **Den kulturelle dimension**

Den kulturelle dimension knytter sig til de kulturelle forestillinger i MU-samtalen om, hvordan voksne mennesker omgås hinanden (Hultengren, 2001, s. 87), som for eksempel forventninger om, at man i en MU-samtale, behandler hinanden med respekt, anerkendelse og med udveksling af hinandens synspunkter (Hultengren, 2001, s 87).

Hultengrens tilgang til MU-samtalen giver både mulighed for, at se på de positioner deltagerne besidder og de rettigheder, pligter og strukturelle modsætningsforhold disse medfører, samt mulighed for at inddrage socialt konstruerede oplevelser af følelser omkring og forventninger, som knytter sig dertil (Hultengren, 2001, s. 82).

I dialogen mellem leder og medarbejder trækker Hultengren følgende opmærksomhedspunkter frem, i MU-samtalen. Det første hun fokuserer på er, hvilken psykologisk kontrakt, der er mellem leder og medarbejder, om indholdet i MU-samtale (Hultengren, 2001, s. 94). Hun lægger vægt på, at samtalen skal handle om arbejdsrelaterede emner, som lederen har indflydelse på og at MU-samtalen ikke handler om familiære eller personlige problemer, som lederen ikke har indflydelse på. Hultengren siger videre, at i visse samtaler, kan det være svært for lederen at afgrænse samtalen, hvis medarbejderen er belastet privat og det påvirker medarbejderes arbejdsindsats, men her understreger hun, at det er vigtigt at dialogen mellem medarbejder og leder ikke bliver et ”hjælper – klient rolle” forhold, men at lederen respektfuldt forsøger at ”samle” medarbejdere op eller afhjælpe nogle arbejdsforhold i en periode, hvor vedkommende er belastet, hvorefter lederen skal stoppe sin indsats, førend medarbejderen kommer ind i en klientrolle (Hultengren, 2001, s. 96).

Det andet opmærksomhedspunkt som Hultengren fremhæver er, hvilke vilkår og udfordringer dialogen har i en MU-samtale. Hun skriver i hendes artikel, at den ideelle form for samtale, foregår mellem to ligestillede og henviser til den tyske filosof og sociolog Jürgen Habermas udtryk, ” den herredømmefrie samtale”<sup>8</sup>, hvis idealforestilling er, at dialogen forgår i et socialt rum, hvor ansvar og forpligtigelser er ligeligt fordelt imellem parterne (Hultengren, 2001, s. 96). Hultengren siger videre, at en MU-samtale ikke kan være ligeværdig og at den ikke forgår i et socialt rum, på grund af, at der

---

<sup>8</sup> Jürgen Habermas: f. 18.6.1929. Tysk filosof og sociolog, den førende repræsentant for Frankfurtskolen (Ingemann, 2017, s. 201).

er et asymmetrisk forhold mellem medarbejder og leder, i kraft af de to forskellige positioner, som parterne har. Hun mener derfor, at der i MU-samtalen ikke er tale om en dialog, men siger samtidig, at den ikke kan fungere, hvis den ikke har samme vilkår som dialogen. Om dette paradoks stiller Hultengren spørgsmålet ”... *Hvordan kan man i MU-samtalen få fat i dialogens form, i det ulige forhold mellem medarbejder og leder...*” (Hultengren, 2001, s. 96 – 97).

Om de vilkår og udfordringer dialogen har i MU-samtalen, er professor emeritus Henrik Holt Larsen, et al., uenig med Hultengrens påstand om, at der ikke finder dialog sted i MU-samtalen, på grund af det asymmetriske forhold mellem parterne. Han tese er at: ”... *Under en medarbejdersamtale, skal der være en dialog – en samtale – mellem to ligeværdige partner...*” (Larsen, et al., 1997, s. 51). Med det mener han, at leder og medarbejdere bør betragte hinanden som ligeværdige samtalepartnere, set i forhold til organisationens målsætning og værdier, selvom de jobmæssigt ikke er ligestillede, da de har forskellige arbejdsfunktioner (Larsen, et al., 1997, s. 51).

I forhold til relationens betydning for udbyttet af MU-samtalen, udtaler cand. pæd. Stina Rosted, at fokuset må være rettet på den gode relation mellem leder og medarbejder og at hvis relationen er dårlig mellem parterne, er MU-samtale uegnet som ledelsesredskab og siger: *Er en relation dårligt fungerende, vil det være meget vanskeligt/umuligt for parterne selv at genskabe et positivt forhold, og en meningsfuld medarbejderudviklingssamtale vil være uden for rækkevidde* (Rosted, 2003, s. 4).

### 6.5 Magtens betydning for udbyttet i MU-samtalen ud fra Foucaults teori om magt

I ovenstående afsnit beskrives den asymmetri, der er uundgåelig mellem leder og medarbejder i MU-samtalen, i kraft af de to forskellige positioner, som parterne har med forskellige rettigheder, pligter og ansvar i en organisation. Den fransk filosof og idehistoriker Michel Foucault ser denne asymmetri, som en helt naturlig del af sociale relationer og mener, at der altid er en magtrelation mellem parterne i en dialog. I det følgende afsnit vil hans teori om magt, blive beskrevet, hvor lektor og cand.mag. Søren Frimanns holdninger, til magtrelationen i MU-samtalen, vil blive inddraget.

Den fransk filosof og idehistoriker Michel Foucault, ser ikke magt som værende noget negativt eller destruktivt, men som et element i alle sociale relationer, idet han mener, at enhver relation er en magtrelation og at der ikke findes magtfrie forhold. Foucault mener desuden, at magt findes overalt, men det betyder ikke, at alt er magt eller magtrelationer er bestemmende eller afgrænsende i en relation, men at den indgår som et led i alle sociale relationer (Nilsson, 2009, s. 87 - 88). Den magt Foucault taler om, handler ikke om udtrykket ”total magt”, da dette handler om dominans og

undertrykkelse, som eksempelvis ved slaveri. Den magt han snakker om, giver mulighed for modstand, da magts relationelle karakter gør det muligt at yde modstand (Nilsson, 2009, s. 88).

Foucault anser magten som en disciplinering af det enkelte individ, hvor den fremmer en bestemt adfærd og bestemte normer for, hvordan vi agerer, i det samfund mennesket lever i og magten er derfor med til at forme individet og dennes relation, med omverden (Nilsson, 2009, s. 84).

Lektor og cand.mag. Søren Frimanns bruger som eksemplet på ovenstående, omkring disciplinering og magtrelationen mellem leder og medarbejder i MU-samtalen, at lederen har nogle beføjelser, som medarbejderen ikke har og som giver lederen muligheder for at ændre eller korrigere noget i medarbejderens varetagelse af sit job. Frimann siger, med udgangspunkt i Foucaults teori om magt i MU-samtalen og om magts betydning ”... at MU-samtalen er en institutionaliseret samtaleform på grund af det asymmetriske rolleforhold mellem leder og medarbejder, som indebærer forskelle i rettigheder, pligter, ansvar og magt...” (Frimann, 2004, s. 133). Frimann siger videre ”... at de formelle roller i MU-samtalen indebærer asymmetri og magt, idet lederen varetager organisationens interesser og mål, ved at vurdere, beslutte, foreslå og gennemfører ændringer...” (Frimann, 2004, s. 148-149).

## 6.6 Kompetenceudvikling af medarbejderne i MU-samtalen.

Det følgende afsnit vil Knud Illeris’ teori om kompetenceudvikling blive præsenteret, da den er anvendelig i forhold til at besvare specialets problemformulering, med henblik på at undersøge om MU-samtalen skaber kompetenceudvikling hos medarbejderne på VUC Jammerbugt. I afsnittet tages der udgangspunkt i bøgerne ”Kompetence. Hvad - Hvorfor - Hvordan?” og ”Læring”, som begge er skrevet af professor emeritus Knud Illeris. Bøgerne omhandler en definition af hvad kompetencer og kompetenceudvikling er og om kompetencebegrebet, som i dag er et centralt begreb indenfor uddannelser og organisationer.

Ligeledes vil professor Niels Åkerstrøm Andersens perspektiver på udvikling af kompetencebegrebet gennem tiden, blive inddraget og afsluttende vil begrebet ”Zonen for nærmeste udvikling ” - NUZO af psykolog Lev Vygotsky blive præsenteret, i forhold til at undersøge, hvordan individet udvikler sine kompetencer.

### 6.6.1 De utallige kompetencedefinitioner

Illeris siger følgende om kompetencebegrebet: ”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, s. 9). I organisationer, er kompetencebegrebet blevet et aktuelt begreb, hvilket der er utallige definitioner på. Illeris siger følgende: ”Der er en kolossal usikkerhed om, hvad kompetence er, dvs. hvad ordet indeholder og henviser til – Hvad er det særlige ved kompetencer i forhold til færdigheder, kvalifikationer og dannelse?” (Illeris, 2012, s. 9) og udtaler videre at: “Det må naturligvis fastholdes, at der ikke findes noget, der kan kaldes det ”rigtige” kompetencebegreb (Illeris, 2012, s. 37), hvorfor han mener, at betydningen af begrebet, hverken er entydig eller normativ, men han beskriver alligevel en overordnet begrebsafklaring på kompetencebegrebet. Han siger 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, s.38) og at kompetencer er: ”... noget vi alle udvikler i takt med de ting, vi til dagligt beskæftiger os med” (Illeris, 2012, s. 39). Med dette mener han, at man kan tale om kompetencer på alle niveauer og at alle mennesker har nogle kompetencer, som de har tilegnet sig (Illeris, 2015, s 38).

Illeris henviser i sin bog ”Læring” til det, som han syntes, er den bedste danske definition af kompetencebegrebet. Det lyder således:

Kompetencebegrebet henviser til at en person er kvalificeret i en bredere betydning. Det drejer sig ikke kun om, at personen behersker et fagligt område, men også om, at personen kan anvende den faglige viden – og mere end det: Anvende den i forhold til de krav, der ligger i en situation, der måske ovenikøbet er usikker og uforudsigelig. Dermed indgår også personens vurderinger og holdninger – og evne til at trække på en betydelig del af sine mere personlige forudsætninger (Jørgensen, 1999, s 4).

(Illeris, 2015, s. 158).

Med ovenstående definition udtrykker Illeris, at kompetencer bliver et helhedsbegreb, med en bred kompetenceforståelse, som omhandler alt det, man skal kunne, for at mestre en given situation eller sammenhæng. Det betyder ligeledes, at kompetencer både er på det faglige og personlige plan og ikke kun relaterer sig til kundskaber og færdigheder (Illeris, 2015, s. 159).

I sin helhedsforståelse af kompetencebegrebet beskæftiger han sig med det ordinære og det udvidede kompetencebegreb. I den almindelige kendte kompetenceforståelse omtalt som “*det ordinære kompetencebegreb*” (Illeris, 2012, s. 38), 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, s. 65). Disse kompetenceelementer omtaler Illeris, som de basale kompetenceelementer. I det udvidede kompetencebegreb beskriver Illeris følgende kompetenceelementer; *kreativitet, fantasi,*

*kombinationsevne, fleksibilitet, empati, intuition, kritisk tilgang samt modstandspotentiale* (Illeris, 2012, s. 65).

Om kompetencebegrebet udtaler professor Niels Åkerstrøm Andersen, at kravene og forventningerne til medarbejderne har ændret sig gennem tiden, fra at handle om troskab, flid og loyalitet, til i dag at handle om, at medarbejderne skal være forandringsparate, fleksible, selvansvarlig, engagerede og udvikle sine kompetencer. Åkerstrøm Andersen ser ligeledes denne udvikling og det ændrede syn på medarbejderne, som tæt forbundet med en ændring i opfattelsen af kompetencebegrebet, som han mener, er gået fra at være formelle kompetencer, til i dag at være mere flydende og svære at definere i forhold til, hvilke kompetencer medarbejderen skal have (Åkerstrøm Andersen, 2002, s. 247- 248). Dette ændret syn på kompetencebegrebet relaterer sig til Illeris' ordinære og udvidede kompetencebegreb, hvor Illeris i dag har et helhedssyn på kompetencer, fremfor kun at se på de basale kompetencer, hos individet.

Åkerstrøm Andersen mener desuden, at kompetenceudvikling i dag, er et individuelt ansvar og at medarbejderen skal tage ansvar for egen udvikling og siger: ”... at være kompetent bliver at kompetenceudvikle sig selv...” (Åkerstrøm Andersen, 2002, s. 247- 248). Han mener med dette, at vi i dag har fået selvledelse, hvor den enkelte medarbejder forventes at udvikle sin personlighed, så den følger organisationens og arbejdsmarkedets behov og at medarbejdere i dag højere grad, har et ansvar overfor organisationens udvikling og at de forventes at fremtræde som initiativrige, at de har lyst til udvikling, at de er engagerede og at de der tager et aktivt ansvar, som også er rettet mod medarbejderens selv (Åkerstrøm Andersen, 2002, s 241 – 242).

#### 6.6.2 Kompetenceudvikling af medarbejderne

I udviklingen af kompetencer hos medarbejderen, er det væsentligt at inddrage den russiske psykolog Lev Vygotskys (1896-1934) begreb om ”Zonen for nærmeste udvikling – NUZO”, da hans forståelse af læring og udvikling bygger på, at når individet skal lære noget og udvikle sine kompetencer, må det ikke være for svært, men heller ikke for nemt, men at individet skal udfordres fra sit aktuelle udviklingsniveau og til det næste potentielle niveau (Illeris, 2015, s. 81 og 82). Vygotsky teori om NUZO er følgende:

Afstanden mellem det aktuelle udviklingsniveau som det kan konstateres ved individuel problemløsning, og niveauet for den potentielle udvikling som det kan konstateres ud fra problemløsning med vejledning fra voksne eller i samarbejde med dygtige jævnaldrende (Vygotsky 1978) (Illeris, 2015, s. 81 og 82).

Psykolog Eva Hultegren, er enig i Vygotskys teori og hun beskriver udviklingsprocessen således:

At arbejde og støtte mennesker, i deres udviklingsprocesser, kan både være at støtte dem i at komme fra en belastende situation, til at komme til en acceptabel situation og støtte dem i, at udvikle sig videre fra deres nuværende acceptable situation (Hultengren, 2001, s 80).

Kompetenceudvikling af medarbejdere handler derfor om, at sætte nogle udviklingsprocesser i gang hos individet og at de støttes og vejledes i dette, af eksempelvis deres leder eller andre professionelle, når der arbejdes med faglig og personlig udvikling (Hultengren, 2001, s. 80).

Med ovenstående teori om læring og udvikling af kompetencer, vil der i det følgende komme en opsamling på teoriafsnittet.

### 6.7 Opsamling på teori

Ud fra ovenstående kan det sammenfattes, at de valgte teorier belyser formålet med MU-samtalen, samt den gældende lovgivning på området og at MU-samtalen i dag anvendes som et strategisk ledelsesværktøj, i organisationerne.

Teorien belyser ligeledes at dialogen og relationen mellem leder og medarbejder er af afgørende betydning i MU-samtalen og tager sit i afsæt i cand.psych. Eva Hultengrens, *"Tre dimensioner"*, i en samtaleproces og de psykologiske forhold, som knytter sig dertil (Hultengren, 2001, s. 82). De tre dimensioner er: *"den socialpsykologiske, den emotionelle og den kulturelle dimension"* og ligeledes tages der afsæt i cand.pæd. Stina Rosted, som siger, at fokuset må være rettet på den gode relation mellem leder og medarbejder og at hvis relationen er dårlig mellem parterne, er MU-samtalen uegnet som ledelsesredskab (Rosted, 2003, s. 4).

Kompetenceudvikling af medarbejderne er et centralt element i formålet med MU-samtalen og i specialet tages der udgangspunkt i professor emeritus Knud Illeris' kompetenceteori, samt professor Niels Åkerstrøm Andersen holdninger til kompetencebegrebet og psykolog Lev Vygotsky, begreb om "Zonen for nærmeste udvikling – NUZO, da disse blandt andet, er anvendelige i forhold til at besvare specialets problemformulering, med henblik på at undersøge, om MU-samtalen skaber kompetenceudvikling hos medarbejderne, på VUC Jammerbugt.

Afsluttende skal det forstås, at magtrelationen og det asymmetriske forhold har indflydelse på dialogen og relationen mellem leder og medarbejder i MU-samtalen, på grund af de forskellige roller og positioner som parterne har.

Med afsæt i ovenstående, vil nedenstående analyses mål være, at belyse og besvare specialet problemformulering, ud fra formål, udbytte, dialogen og relationen i MU-samtalen, kompetenceudvikling, det asymmetriske forhold mellem leder og medarbejder i MU-samtalen og opfølgning på MU-samtalen.

Inden den endelige analyse, vil der først komme en præsentation af, hvordan den eksisterende praksis for afvikling af MU-samtaler er, på VUC Jammerbugt.

## 7 Den eksisterende praksis for afvikling af MU-samtaler på VUC

I det følgende afsnit vil der komme en præsentation af den praksis, der er for afvikling af MU-samtaler på VUC Jammerbugt og som er gældende for hele VUC-HF Nordjylland.

Før samtalen starter bliver der udleveret et samtaleark, hvor formålet med samtalen, er formuleret i figur 4:

## MEDARBEJDERUDVIKLINGSSAMTALEN

Formålet med medarbejderudviklingssamtalen (MUS) er, at ledelse og medarbejdere får mulighed for at indgå i dialog om den enkelte medarbejders generelle trivsel og kompetenceudvikling.

MUS erstatter ikke den løbende dialog mellem leder og medarbejder, men tilsigter at etablere et rum, hvor den enkelte medarbejder er i centrum i forhold til VUC & hf Nordjyllands trivsels- og kompetenceudviklingsfokus.

VUC&hf Nordjyllands personalepolitik fastlægger, at målrettet kompetenceudvikling er et vigtigt element i personalepolitikken, både for den enkelte medarbejder og for VUC&hf Nordjylland som helhed. I den forbindelse udgør MUS et vigtigt redskab.

Ved MUS afstemmes den ansattes ønsker og forventninger til den fremtidige arbejdssituation og kompetenceudvikling løbende med de værdier, forudsætninger og strategiske mål, der arbejdes ud fra i såvel den enkelte afdeling som i hele VUC&hf Nordjylland.

Ledere og medarbejdere har med MUS et særligt møderum for dialog og sparring om ønsker til og behov for faglig og pædagogisk udvikling samt varetagelse af arbejdsopgaver.

MIO ved VUC&hf Nordjylland

Vedtaget den 10. marts 2015

Figur 4, bilag 26

Som det fremgår af ovenstående formål med MU-samtalen på VUC, bliver medarbejdernes generelle trivsel og kompetenceudvikling fremhævet, gennem målrettet dialog og sparring, som skal sikre den faglige og pædagogiske udvikling af medarbejderne og for hele organisationen, VUC-HF Nordjylland.

HR- afdelingen for VUC-HF Nordjylland har udarbejdet et samtaleark - emneguide, som er godkendt i organisationens samarbejdsudvalg - MIO, ledelse og bestyrelse og det benyttes af alle afdelinger og

til alle faggrupper. Emneguiden har følgende overskrifter: *Arbejdsopgaver, samarbejde og trivsel*, og der vil i det følgende komme uddrag fra emneguiden, bilag 26.

MU-samtalen afholdes en gang om året, i november/ december måned. Medarbejderen indkaldes af sin nærmeste leder og får tilsendt samtalskemaet, som er en emneguide ca. tre uger før samtalen, med en opfordring til, at udarbejde skriftlige svar på de spørgsmål, der stilles. Om emneguiden står der følgende:

### **Emneguide**

Guiden indeholder emner, der kan være et udgangspunkt og/eller inspiration for forberedelsen og gennemførelsen af MUS.

### Bilag 26

Ud fra ovenstående, er emneguiden et udgangspunkt og en inspiration til MU-samtalen, hvilket betyder, at andre emner, som ikke er nævnt i emneguiden kan drøftes under samtalen og at nogle områder kan prioriteres mere end andre, alt afhængig af, hvad lederen og medarbejderen syntes, er vigtigt at drøfte. En af lederne forklarer det således:

”... S: altså generelt set, så syntes jeg, at man skal passe på ikke at fastlåse sig for meget for det der, det er jo bare en guide til at ... jeg mener det skal jo ikke bare være sådan, tjek, tjek, tjek, men det der er en god inspiration til, når det er. Men igen jeg vil holde fast i, at det også afhænger af den enkelte person, når det er og man kan ikke rammesætte sig ud af altid. Det der, det er fint ift., de centrale ting der er, men man skal også kunne tænke ud over det i en MU-samtale...” (Transskription, S:4, bilag 12).

Lederen tager referat af samtalen og de indgåede aftaler, underskrives af medarbejder og leder, hvorefter at medarbejderen får et kopi og referatet uploades i deres elektroniske personalemappe. Medarbejderne har ikke fået en introduktion eller være på et kursus i det MU-samtalekonceptet, som VUC Jammerbugt anvender, ligesom kun to ud af de fem ledere, har været på kursus.

Der er ikke systematisk indlagt en opfølgningssamtale på MU-samtalen, i løbet af året

Med afsæt i ovenstående praksis for afvikling af MU-samtaler på VUC Jammerbugt vil nedenstående analyses formål være, at belyse specialets problemformulering og problemstillinger. Inden den endelige analyse, vil der først komme en afsnit om databearbejdningen af den indsamlede empiri, til brug i analysen.

## 8 Databearbejdning og kondensering af den indsamlede empiri

Som indledning til dette afsnit, vil der først fremkomme en oversigt over de temaer og fund, ud fra empirien, der er indsamlet til specialet og som viser og danner baggrund for den videre behandling i analysen.

For at skabe overblik over delene i transskriptionerne og forstå helheden af empirien, har jeg valgt at kondenserede informanternes udsagn i en matrix, hvilket gjorde, at jeg på baggrund af dette, kunne kategorisere temaer, ud fra medarbejdernes og ledernes udsagn i interviewene og i spørgeskemaerne, med deres holdninger og perspektiver på MU-samtalen og som vil danne udgangspunktet i min analyse.

Ud fra de kategoriserede temaer udvalgte jeg seks ud af otte undersøgelsesområder. Temaerne som blev fravalgt, var ud fra deres manglende relevans, i forhold til problemstillingen og var mere i forhold til de organisatoriske udfordringer, i forbindelse med MU-samtalen. De to temaer var: *Informanternes holdninger til VUC -HF Nordjyllands samtaleark og de udfordringer lederne havde i forhold til det antal af MU-samtaler, som hver leder skulle gennemføre hvert år.*

Denne efterbehandling og kategorisering af empirien, er med til at skabe troværdighed og gennemsigtighed for læseren, af de indsamlede data og er den syvende kvalitetsindikatorer, der handler om at fremstille materiale, der skaber resonans for læseren (Brinkmann & Tanggaard, 2015, s. 526).

Matrixen er opdelt i tre kolonner, hvor første kolonne omhandler de udvalgte temaer, som min kondensering af udsagnene i empirien viste og de to sidste kolonner, er opdelt med henholdsvis medarbejdernes og ledernes udsagn. Dette er valgt, da jeg umiddelbart oplever, at der er en væsentlige forskel i medarbejdernes og ledernes svar og derfor vil denne opdeling, give mig et mere overskueligt overblik over, om dette er korrekt. Nedenstående er der et uddrag af matrixen, som kan ses i sin fulde længde, i bilag 25.

### Uddrag fra skemaet - matrixen:

Temaer fra empirien	Ledernes udsagn. Fokusgruppeinterviews - Uddrag fra bilag 12	Medarbejdernes udsagn. To interviews – Bilag 10 og 11 og spørgeskemaerne fra A til J
Formålet med MU-samtalen og betydningen af denne.	S: Jeg tænker, at der er flere elementer i det. Dels at få en status på, hvordan medarbejderen har det og hvor vedkommende er henne både fagligt og personligt.	B: En drøftelse af jobmæssige udfordringer, styrker samt ønsker og muligheder om fremtidige opgaver.

	J: For mig er MU-samtalen chancen for i fred og ro, uden telefonen at få lov til, at tale med kollegaen.	C: At drøfte nuværende og fremtidige arbejdssituation og arbejdsvilkår.
<b>Udbyttet af MU-samtalen</b>	C: vi kan jo ikke blive ved med at putte på efter 5 år og så er det ikke længere en udviklingssamtale så er det noget andet, som også er godt og det er jo det, jeg tror også, at man skal huske at det med MU-samtalen er, at det bare er blevet en formel snak og den er rigtig god, men det er ikke altid en udviklingssamtale.	C: Jeg synes at det er fint nok at tale med min leder, men mener også som udgangspunkt at det er noget opreklameret shit, som ikke er afgørende betydning
<b>Relationens og dialogens betydning for MU-samtalen, herunder magtens betydning for samtalen.</b>	S. Og det er vigtigt, at man så har, en meget inkluderende kultur, hvis man gerne vil have, at folkene sådan løbende skal komme til en.  J: Jeg er meget enig med dig S, det handler om at nå den person, der er inde til samtalen, rigtig meget.	A: Det tror jeg altid det vil, vi er jo ikke helt ligeværdige og det vil altid have indflydelse, der er et magtforhold, også selvom det ikke er udtalt.  B: Jeg har tillid til min leder.
<b>Kompetenceudvikling i MU-samtalen</b>	K: Ja, det vil de nemlig og jeg opdagende faktisk at de manglede, at der havde været noget inde, som var fluen på væggen i klasselokalet og som ret faktisk havde den der gode faglige snak.  C: det er rigtigt K, jeg observerer også mine.	F: Jamen det er en samtale med min chef omkring, hvordan det går –jeg har ikke tidligere oplevet opfølgning, så kan ikke se at det udvikler mig fagligt.  I: Jeg er ansat som den eneste der kan undervise i mit fag, så der er ingen hjælp at hente
<b>Opfølgning på MU-samtalen.</b>	S: Nej, det gør vi ikke, det er mere uformel opfølgning, sådan at vi løbende drøfter det vi har talt om.	C: 10. Nej, det syntes jeg faktisk ikke at jeg har mærket så meget til, men det er også fordi vi er så gode til at snakke med hinanden om tingene.
<b>Ledere og medarbejders holdninger til fænomenet MU-samtalen.</b>	J: kommer med et forslag til ændringer ift. MU-samtalen ift. et skema som han har lavet. Det er et skema med 3 spørgsmål, som kollegaen skal svare på og man har en snak hver 2 mdr. ud fra 3 spørgsmål i ca. 20 min.	D: Jeg kunne godt tænke mig, at der var afsat et bestemt tidspunkt hvert år, hvor samtalen skulle holdes.  F: Jeg synes mus er overflødig, og bør erstattes af jævnlig kortere kontakt med leder.

## 9 Analyse

### 9.1 Analysestrategi

I analysen, vil der med udgangspunkt i den hermeneutiske meningsfortolkning og den valgte teori blive analyseret på det empiriske materiale, som er samlet i en matrix (bilag 25) og i et feltnotat (bilag 13), for herefter i konklusionen, at besvare specialets problemformulering, som lyder: *Hvilken*

*betydning og hvilket formål har MU-samtalen, for ledere og medarbejdere og for kompetenceudviklingen, af de ansatte på VUC – HF Jammerbugt?*

I de følgende afsnit, vil de fem problemstillinger i specialet blive besvaret, ud fra de seks temaer fra matrixen og danne overskrifterne i analysen, hvor målet er, at belyse: *Formålet og udbyttet af MU-samtalerne, dialogen og relationens betydning i MU-samtalen, herunder magtens betydningen og den asymmetriske relation, kompetenceudvikling af medarbejderne, opfølgning på MU-samtalen og ledere og medarbejdernes holdninger til fænomenet MU-samtalen.*

Under hver overskrift, vil der blive kobles teori på udvalgte dele fra interviewene med leder og medarbejdere og der vil desuden sporadisk blive inddraget udsagn fra interviewene, spørgeskemaer og feltnoterne fra min deltagelse i en MU-samtale på VUC Jammerbugt. Efter hver analysedel, vil der være en kort opsummering, som er en opsamling af tendenser i forhold til MU-samtalen og som afsluttende vil blive inddraget i specialets konklusionen.

## 9.2 Hvilket formål har MU-samtalen?

Når jeg skal undersøge, hvad ledere og medarbejdere mener, at formålet med MU-samtalen er, vil jeg indledningsvis starte med at fremhæve, hvad VUC-HF Nordjylland beskrivelsen af formålet med MU-samtalen er:

”.... Formålet med medarbejderudviklingssamtalen (MUS) er, at ledelse og medarbejdere får mulighed for at indgå i dialog om den enkelte medarbejders generelle trivsel og kompetenceudvikling...”

”... Ved MUS afstemmes den ansattes ønsker og forventninger til den fremtidige arbejdssituation og kompetenceudvikling løbende med de værdier, forudsætninger og strategiske mål, der arbejdes ud fra i såvel den enkelte afdeling som i hele VUC & hf Nordjylland...”

### Bilag 26

Denne formulering lever op til kravene i loven fra Moderniseringsstyrelsens Kompetenceaftale (Kompetenceaftalen Finansministeriet, Moderniseringsstyrelsen, 2015) og ligner de fleste andre formålsbeskrivelser af MU-samtaler, hvor der lægges vægt på, at MU-samtalen indeholder emner om medarbejderens arbejdsopgaver nu og i fremtiden, uddannelsesbehov, faglige udvikling af medarbejderne, trivsel, samarbejde med kollegaer, samt mål i forhold til afdelingens og organisationens vision og strategi (Larsen, et al., 1997 s. 14).

I den første del af formålsbeskrivelsen af MU-samtalen, er medarbejdere og ledere enige og fremhæver at trivsel, arbejdsindsats, fremtidige job og kursus ønsker og en status på medarbejderne faglige og personlige udvikling, som vigtige emner i MU-samtalen. Nedenstående udsagn fra lederne og medarbejdere indikerer denne enighed: Ledelsen siger: ”... S: *Jeg tænker, at der er flere elementer i det. Dels at få en status på, hvordan medarbejderen har det og hvor vedkommende er henne både fagligt og personligt, når det er* (transskription, S:2, bilag 12) og J siger ligeledes at: ”... *For mig er MU-samtalen chancen for i fred og ro, uden telefonen at få lov til, at tale med kollegaen i en time. Men der altså min chance, for at tage temperaturen på de der kollegaer, der kommer meget sjældent og vide, hvor de i virkeligheden er henne* (Transskription, J:2, bilag 12).

I forhold til medarbejderne, har de generelt svaret det samme som lederne og udtaler følgende: C: ”... *at lederen, ved, hvad det er, der foregår, lige præcist i det arbejde jeg udfører, hvad det er jeg laver og hvad jeg gerne vil, da det også handler om udvikling...*”(Transskription , C:3, bilag 11) og en anden svarer ”... *At drøfte nuværende og fremtidige arbejdssituation og arbejdsvilkår. For at afstemme ønsker og planer for det kommende år og for at give min leder indsigt i mit arbejde...* ” (Spørgeskema C, bilag 17).

På spørgsmålet om, hvordan de inddrager en drøftelse af de grundlæggende værdier og strategiske mål, der arbejdes ud fra, i såvel den enkelte afdeling, som i hele VUC - HF Nordjylland, svarer begge grupper, at det ikke så ofte bliver drøftet i MU-samtalen. To af lederne svarer således:

*J: ”... Jeg er forbavset over, hvor lidt folk har styr på, hvad der er organisationens mål og samtalen kommer meget til at handle om jeg som person og den arbejdsplads jeg har, men det med organisationen og alt muligt andet, vi har lige snakket om, tidligere i dag at, det ikke fylder ret meget...”* (Transskription, J:6, bilag 12).

*H: ”... man har så mange gode hensigter, men når vi nu får, de her nye medarbejderprofiler, der tror jeg nok også, at vi har i bagehovedet at nu skal vi også tage med ind i MU-samtalen og det bliver måske lidt nemmere at bede dem om, at forholde sig til, om de opfylder de krav, som vi har...”* (Transskription, H:6, bilag 12).

Når det gælder medarbejderne, forholder ingen af medarbejderne sig til organisationens værdier og målsætning og en medarbejder svarer i interviewet, på dette spørgsmål ”... L: *Nej det gør vi faktisk ikke. Jeg ved ikke hvorfor, andet en af vi selvfølgelig kender dem...* ” (Transskription, L:4, bilag 10).

Af ovenstående svar fremgår det, at værdier og mål på et strategisk og visions niveau, ikke umiddelbart bliver drøftet, til trods for at det har et selvstændigt afsnit i MU-samtale emneguiden, hvor punkterne er følgende:

- Værdigrundlag og strategi - hvor og hvordan oplever du, at skolens overordnede målsætninger og værdier hjælper dig i dit daglige arbejde? Giv gerne eksempel.
- Målsætninger og indsatsområder. Hvilke ideer har du til yderligere at udvikle skolen? Hvad burde vi satse på?

## Bilag 26

Med ovenstående i mente, kan der være flere årsager til, at organisationens mål og værdigrundlag næsten ikke bliver drøftet i MU-samtalerne på VUC Jammerbugt. Det kan være et udtryk for, at de værdier som ledelsen vægter mest i MU-samtalen, er medarbejdernes faglige udvikling og generelle trivsel, deres samarbejdsrelationer og deres daglige arbejde på VUC Jammerbugt, fremfor organisationens overordnede mål. Til dette, kan der ligeledes henvises til deres grundværdier, som bygger på, at VUC Jammerbugt, skal være en forlængelse af hjemmet og et sted, hvor der er plads til forskelligheder og at trivsel og de nære relationer er i fokus, som det er beskrevet i feltobservationerne i afsnit 3.2.4.

Dernæst er den overordnede strategi fastlagt centralt af HR-afdelingen og ledelsen for VUC-HF Nordjylland og godkendt i organisationens overordnede samarbejdsudvalg. Det betyder at beslutninger og politikker er truffet af personer, som ikke har sit daglige virke på de enkelte VUC-afdelinger, hvilket kan være en medvirkende årsag til et manglende "ejerskab" eller stillingtagen til værdigrundlaget og de strategiske mål, der er for ledere og medarbejderne på VUC Jammerbugt.

### **Opsummering**

I VUC-HF Nordjyllands formulering af formålet med MU-samtalen, lever de op til krav, der er i lovgivningen fra Moderniseringsstyrelsen, om afholdelse af MU-samtaler.

I forhold til, formålet med MU-samtalen er medarbejdere og ledere på VUC Jammerbugt enige og fremhæver, trivsel, arbejdsindsats, fremtidige jobønsker, ønsker til kurser og en status på medarbejdernes faglige og personlig udvikling. Hverken ledere eller medarbejdere mener, at værdigrundlag og mål bliver drøftet i MU-samtalen, hvilket kan være et udtryk for, at de værdier som ledelsen vægter mest i MU-samtalen, er medarbejdernes faglig udvikling og generelle trivsel, deres

samarbejdsrelationer og deres daglige arbejde på VUC Jammerbugt, fremfor organisationens overordnede mål.

### 9.3 Udbyttet af MU-samtalen for ledere og medarbejdere

Jeg har i mine interviews spurgt informanterne, hvad udbyttet af MU-samtalen har været, for henholdsvis ledere og medarbejdere på VUC Jammerbugt. Her er der forskel på svarene fra de to grupper, idet lederne udtaler, at de har et stort udbytte af samtalerne, hvorimod de fleste medarbejderne ikke oplever det store udbytte. Dette gør sig især gældende om udbyttet af den faglige udvikling for medarbejderne. Afsnittet omkring udbyttet af den faglig udvikling i MU-samtalen, bliver behandlet i afsnittet om kompetenceudvikling i afsnit 9.5.

Om udbyttet i samtalerne giver lederne udtryk for, at MU-samtalen er deres mulighed for at lære medarbejderne bedre at kende og høre om, hvad deres ønsker er for fremtiden, samt en status på, deres faglige udvikling. To af lederne udtrykker det således. C: *"... holde MU-samtaler med helt nye medarbejdere, der kører jeg det meget mere formelt og det er fordi, at vi skal lære hinanden at kende og vi skal kende og vide, hvad er det den her person drømmer om ift. sin karriere..."* (Transskription, C:2, bilag 12) og J svarer ligeledes *"... men der altså min chance, for at tage temperaturen på de der kollegaer, der kommer meget sjældent og vide, hvor de i virkeligheden er henne..."* (Transskription, J:2, bilag 12).

Om medarbejders udbytte af samtalerne, har de en anden opfattelse af dette. I tolv ud af de tretten besvarelser fra medarbejderne er holdningen, at MU – samtalen kan undværes og i stedet skal erstattes med jævnlige møder med deres ledere, da den løbende kontakt med deres ledere, er vigtigere for dem, end MU-samtalen. En medarbejder har følgende forslag: B: *"... Jeg synes mus er overflødig, og bør erstattes af jævnlig kortere kontakt med leder. Mus bør erstattes af eksempelvis 3 ugentlige timers åben dør, hvor man kan droppe ind og snakke om det, der rører sig..."* (Spørgeskema B, Bilag 16) og en anden medarbejder siger: *"... hvis jeg har noget så kommer jeg, så jeg venter jo ikke til at jeg skal til MU-samtale, det er jo for lang tid – jeg venter jo ikke 9 mdr. med at komme"* (Transskription, L:3, bilag 10). En anden medarbejder udtrykker det mere skarpt og siger: C: *"... Jeg synes, at det er fint nok at tale med min leder, men mener også som udgangspunkt at det er noget opreklameret shit, som ikke er afgørende betydning..."* (Spørgeskema C, bilag 17).

Ovenstående indikerer at medarbejderne efterspørger en hyppigere dialog med deres ledere, fremfor MU-samtalen, da de mener, at de har større udbytte af en løbende snak gennem året. Dette viser

ligeledes at dialogen og relationen med deres leder, har stor betydning for medarbejdere og vil blive præsenteret i det følgende afsnit.

### **Opsummering**

Der er forskel på svarene fra lederne og medarbejderne om, hvorvidt de har udbytte af MU-samtalerne. Lederne udtaler, at de har et stort udbytte af samtalerne, mens de fleste medarbejderne ikke oplever det store udbytte og efterspørger en hyppigere dialog med deres ledere, fremfor MU-samtalen.

#### 9.4 Dialogen og relationens betydning i MU-samtalen, herunder magtens betydningen og den asymmetriske relation

I analysen af dialogen og den interaktion, der finder sted i MU-samtalen på VUC Jammerbugt og med udgangspunkt i cand.psych. Eva Hultengrens, tre dimensioner i en samtaleproces - Den socialpsykologiske, den emotionelle og den kulturelle dimension”, er alle tre dimensioner tilstede i samtalerne (Hultengren, 2001, s. 82). For det første er der udarbejdet et samtaleark, som er godkendt i VUC-HF Nordjyllands samarbejdsudvalg og som er kendt af alle ansatte og som danner rammen for afvikling af samtalerne og som skaber forudsigelighed om indholdet og hvad der skal snakkes om, under MU-samtalen. Dette henviser til den socialpsykologiske dimension, hvor leder og medarbejder indgår en psykologisk kontrakt og har en fælles forståelse af, hvad der må snakkes og ikke snakkes om i samtalen, da dette er beskrevet i samtalearket (Hultengren, 2001, s. 82). I den socialpsykologiske dimension ses der ligeledes på de positioner leder og medarbejder har i organisationen, samt de roller, som de har i forhold til hinanden (Hultengren, 2001, s. 82). Dette kommer klart til udtryk i MU-samtalen på VUC Jammerbugt, idet der er en klar rollefordeling mellem ledere og medarbejdere. Dette viser sig ved, at lederen sender samtalearket ud 3 uger før Mu-samtalen, så medarbejderen kan forberede sig og under samtalen ved begge parter, at lederen tager referat af samtalen, som uploades af lederen til personalemappen.

Når jeg ser på dialogen og relationens betydning for MU-samtalen ud fra Hultengrens tre dimensioner, er det ligeledes relevant at se ledernes og medarbejdernes indbyrdes kommunikation i hverdagen, da både ledere og medarbejdere fremhæver i interviewene og i spørgeskemaerne, at den daglige kontakt med hinanden, er vigtigt og har betydning for dialogen og relationen imellem dem, når de er til MU-samtale. De siger blandt andet: ”... jeg kan altid henvende mig til min nærmeste og daværende leder, når der er behov for dette...” (Spørgeskema C, bilag 17). En anden siger: Det er ikke kun den ene gang om året, til den samtale, at vi snakker om, hvad der skal ske, det er løbende,

*hele tiden – nej ikke hele tiden, men flere gange altså* (Transskription, C:4, bilag 11) og tredje udtaler ”... vi snakker sammen hver dag og jeg har et tæt samarbejde med forstanderen...” (Transskription, L:3, bilag 10).

Som ovenstående indikerer, er der en tæt dialog og relation mellem de fleste medarbejdere og ledere, hvilket afspejles i svarene omkring betydningen af, at være åben og ærlig i MU-samtalen, selvom medarbejderen, sidder overfor deres leder. Dette henviser både til Hultengrens emotionelle og kulturelle dimension, hvor dialogen bygger på anerkendelse, respekt og tillid mellem medarbejdere og ledere (Hultengren, 2001, s 82), samt cand.pæd., Stina Rosted artikel, hvor hun fremhæver relations betydning for udbyttet af MU-samtalen og at fokuset må være rettet mod den gode relation mellem leder og medarbejdere (Rosted, 2003, s. 4).

På VUC Jammerbugt svarer de fleste medarbejdere, at de kan sige de ting, som de har på ”hjertet” til deres leder. En medarbejder siger følgende: *L. Nej, det gør det faktisk ikke og det er jo det her igen med kemi og fortrolighed og alt muligt altså* (Transskription, L:3, bilag 10) og en anden udtaler: ”... men jeg syntes egentlig at jeg kan speak my mind, altså sige det jeg mener. Jeg har ikke følt det har påvirket samtalen, hverken med AVU-lederen eller med forstanderen (Transskription, C:3, bilag 11).

Ovenstående kommentarer fra de to medarbejderne indikerer, at magts betydning og den asymmetriske relation mellem medarbejdere i MU-samtalen på VUC Jammerbugt, for de fleste ansatte, ikke har indflydelse på, hvad medarbejderne siger. Udover de to ovenstående svar, har yderligere otte medarbejdere udtalt, at de ikke er påvirket af, at de sidder til samtale med deres leder og at de kan sige, hvad de mener. Kun to af medarbejderne, mener at det har indflydelse og påvirker dem, at det er deres leder, de sidder overfor. De udtaler:

*”... det tror jeg altid at det vil, vi er jo ikke helt ligeværdige og det vil altid få indflydelse, der er et magtforhold, også selvom det ikke er udtalt...”* (Spørgeskema A, bilag 15).

*”... Min leder er repræsentant for den arbejdsgiver, der bestemmer, om jeg skal være ansat eller ikke skal. Derfor nedtoner jeg min utilfredshed overfor fx den skæve prioritering, der er realiteten på uddannelsesinstitutioner, ikke mindst vores VUC, hvor økonomi prioriteres højere end uddannelsens kvalitet – og hvor der indgås alt for store kompromisser efter min mening...”* (Spørgeskema B, bilag 16).

Som ses at de to ovenstående svar, nedtoner de to medarbejdere det de siger under MU-samtalen, dels på grund af, at de ikke er ligeværdige og at der er et ikke udtalt magtforhold og dels på grund af, at

lederen er arbejdsgiver for organisationen VUC-HF Nordjylland, hvilket for begges vedkommende påvirker dem under MU-samtalen. Dette henviser til Michel Foucault teori om magt og Søren Frimann som udtaler ”... at de formelle roller i MU-samtalen indebærer asymmetri og magt, idet lederen varetager organisationens interesser og mål, ved at vurdere, beslutte, foreslå og gennemfører ændringer...” (Frimann, 2004, 148-149).

### **Opsummering**

I analysen af dialogen og den interaktion, der finder sted i MU-samtalen på VUC Jammerbugt og med udgangspunkt i cand.psych. Eva Hultengrens, tre dimensioner i en samtaleproces - Den socialpsykologisk, den emotionel og den kulturel dimension”, er alle tre dimensioner tilstede i MU-samtalerne på VUC Jammerbugt (Hultengren, 2001, s. 82).

Svarene fra de fleste medarbejdere om magts betydning og den asymmetriske relation mellem medarbejdere i MU-samtalen på VUC Jammerbugt, viser for de fleste ansatte, at det ikke har indflydelse på, hvad siger under samtalen, selvom at de sidder overfor deres leder.

### **9.5 Kompetenceudvikling af medarbejderne**

I min analyse af kompetenceudviklingen af medarbejderne på VUC Jammerbugt, vil jeg indledningsvis starte med at undersøge, hvad VUC-HF Nordjylland skriver i deres formålsbeskrivelse om kompetenceudvikling af medarbejderne, i MU-samtalen. I formålet står der:

Formålet med medarbejderudviklingssamtalen (MUS) er, at ledelse og medarbejdere får mulighed for at indgå i dialog om den enkelte medarbejders generelle trivsel og kompetenceudvikling.

VUC- HF Nordjyllands personalepolitik fastlægger, at målrettet kompetenceudvikling er et vigtigt element i personalepolitikken, både for den enkelte medarbejder og for VUC – HF Nordjylland som helhed. I den forbindelse udgør MUS et vigtigt redskab.

Bilag 26

Ovenstående formål lever op til de krav i Moderniseringsstyrelsens cirkulære som hedder, ”Cirkulære om aftale om kompetenceudvikling”, hvori der står, at MU-samtalen skal indeholde kompetenceudviklingen af medarbejderne og være både strategisk og systematisk tilrettelagt og være en løbende proces (Kompetenceaftalen Finansministeriet, Moderniseringsstyrelsen, 2015).

Med Moderniseringsstyrelsen krav til kompetenceudvikling af medarbejderne og VUC- HF Nordjyllands formål med kompetenceudvikling i mente, vil der med udgangspunkt i professor emeritus Knud Illeris' kompetence definition og hans helhedsforståelse af kompetencebegrebet og psykolog Lev Vygotskys begreb "Zonen for nærmeste udvikling – NUZO", i det følgende blive analyseret på, om MU-samtalen skaber kompetenceudvikling for medarbejderne på VUC Jammerbugt.

I emneguiden i MU-samtalearket, står der under punktet "Arbejdsopgaver" følgende om emner, til drøftelse af kompetenceudvikling af medarbejderne:

1. Arbejdsopgaver, du er lykkedes rigtig godt med i det seneste år. Hvorfor er det gået sådan?
2. Vurderer du kvaliteten af din undervisning/opgaveløsning? (Anskueliggør gerne med eksempler).
3. Nye arbejdsopgaver/indsatsområder i det kommende år. Egne ønsker til det kommende år? Lederens ønsker til det kommende år?
4. Faglig og pædagogisk udvikling. Hvor ser du et evt. behov for at styrke din udvikling?
5. Hvor ser du dine styrker – hvor føler du dig mest udfordret?

#### Bilag 26

Ovenstående punkter i emneguiden falder godt i tråd med professor Niels Åkerstrøm Andersens pointer i hans forståelse af kompetencebegrebet i dag, hvor han i sin artikel "*Ledelse af personlighed – om medarbejderens pædagogisering*" udtaler at kompetenceudvikling i dag, er et individuelt ansvar og at medarbejderen skal tage ansvar for egen udvikling og siger videre: "*... at være kompetent bliver at kompetenceudvikle sig selv...*" (Åkerstrøm Andersen, 2002, s. 247- 248). I emneguiden lægges der op til at medarbejderne skal tage ansvar for egen udvikling, i den måde, som spørgsmålene er formuleret på. Eksempelvis skal medarbejderen i punkt 2, vurdere kvaliteten af sin undervisning og opgaveløsning og argumentere for, hvorfor det er gået sådan. I punkt 4, skal medarbejderen give udtryk for, hvilke behov vedkommende har, for faglig og pædagogisk udvikling. Disse formuleringer lægger om til en selv vurdering af egen indsats og egne behov for faglig udvikling og mindre på feedback fra lederen på medarbejderens arbejdsindsats og hvilke kompetencer lederen ønsker udviklet.

Det har været muligt for mig at deltage i en MU-samtale, hvilket betyder, at jeg ikke konkret har kunnet observere flere medarbejdere og komme med eksempler på deres refleksioner, reaktioner og overvejelser omkring deres faglige udvikling og vurdere om medarbejderne i højere grad er ansvarlig

for egen kompetenceudvikling i MU-samtalerne på VUC Jammerbugt, som Åkerstrøm Andersen mener, at de er i dag.

Med ovenstående i mente, vil min analyse af medarbejdernes kompetenceudvikling, være med udgangspunkt i mine interviews og de 10 spørgeskemaer, samt den MU-samtale, jeg deltog i.

### **Lederens kompetenceudvikling af medarbejderne**

I mit interviews med ledere, har jeg spurgt dem om, hvordan de arbejder med kompetenceudvikling af deres medarbejdere i MU-samtalen og alle er enige om, at de arbejder med dette. En af lederne fortæller, at han arbejder med at opstille delmål for medarbejdere og siger følgende: ”... *at sætte nogle delmål, altså der er nogle ting der tager længere tid og nogle ting, der tager kortere tid, men det der med at du kan spore en progression, tænker jeg også, at det for den enkelte medarbejder betyder en hel del, når man kan se, at man bevæger sig fremad ...*” (Transskription, S:2, bilag 12). Tre andre ledere fortæller, at de deltager i medarbejderens undervisningstimer, inden der afholdes MU-samtale, så dette danner grundlag for en faglig drøftelse og udvikling af medarbejderens kerneopgave. Om dette er lederne enig i, at det giver et fagligt udbytte for medarbejderne og de udtaler det, på følgende måder: ”... C: *Det jeg tænker er, når man går ind i undervisningen, er man med til at udvikle medarbejderens faglig udvikling – altså det skaber kompetenceudvikling...*” og H siger: ”... *Ja og lærerne vil faktisk rigtig gerne snakke om deres undervisning...*”, K udtaler videre: ”... *Ja, det vil de nemlig og jeg opdagende faktisk at de manglede, at der havde været noget inde, som var fluen på væggen i klasselokalet og som ret faktisk havde den der gode faglige snak med en...*” (Transskription, C-H-K:3 bilag 12). Ovenstående måde at arbejde med kompetenceudvikling på refererer til det Illeris mener med, at kompetencer er: ”... *noget vi alle udvikler i takt med de ting vi til dagligt beskæftiger os med*”. Det betyder, at når, lederne går ind og observerer og evaluerer lærernes undervisning og udarbejder delmål for dem, så udvikler de dem, i de daglige ting, som de beskæftiger sig med. Det refererer ligeledes til Vygotskys teori om den nærmeste udviklingszone, idet lederen går ind hjælper og vejleder medarbejderen fra sit aktuelle udviklingsniveau, til et nyt potentielt udviklingsniveau gennem observation, udarbejdelse af delmål, vejledning og evaluering af deres undervisning (Illeris, 2015, s. 81 og 82).

I forhold til den ene MU-samtale, som jeg deltog i, var indholdet af denne samtale mest rettet på et kommende jobskifte og en ny jobfunktion, hvilket ”fyldte” meget for medarbejderen og som lederen derfor valgte, at der var skulle være god tid til at drøfte. Dette refererer til Illeris helhedsforståelse af kompetencebegrebet, som omhandler alt det, man skal kunne, for at mestre en given situation eller

sammenhæng, idet hun var lidt nervøs og usikker omkring de nye opgaver, som hun stod overfor og havde brug for vejledning og støtte til, at mestre den nye jobfunktion (Illeris, 2015, s. 159).

Ovenstående prioritering bevirkede, at den faglige udvikling af medarbejderen ikke blev berørt så meget, ud over en kort snak, om hendes uddannelsesforløb, som hun var i gang med og som hun syntes, havde udviklet hende både fagligt og personligt. Hun siger: ”... *Jeg har udviklet mine faglige kundskaber og mine perspektiver på andre mennesker. Værdifuldt at lære nye mennesker at kende og være rummelig overfor forskelligheder og jeg syntes mit liv er blevet beriget...*” (Feltnotat, bilag 13, L), hvortil lederen svarer ”... *Transformation – det er det du er i gang med – Eller projektmedarbejder, som du er på vej hen til...*” (Feltnotat, bilag 13: J). For medarbejderen har hendes uddannelsesforløb betydet, at hun har udviklet sig både fagligt og personligt i kraft af, at hun både har lært meget, men også at hun syntes, at hun er blevet mere rummelig overfor forskellige mennesker. Dette refererer ligeledes til Illeris’ helhedsforståelse af kompetencer, i det udvidede kompetencebegreb, som omhandler alt det, man skal kunne, for at mestre en given situation eller sammenhæng og som betyder at kompetencer både er på det faglige og personlige plan og ikke kun relaterer sig til faglige kundskaber og færdigheder, men også relatere sig til de personlige kompetencer, som empati og rummelighed (Illeris, 2015, s. 159).

### **Medarbejderens oplevelse af kompetenceudvikling i MU-samtalen**

Når jeg skal analysere på medarbejdernes oplevelse af, om der i MU-samtalen er kompetence - udvikling af dem, ser svarene noget anderledes ud i forhold til det, som lederne svarer, idet tolv ud af tretten adspurgte, giver udtryk for, at den faglige udvikling ikke sker i MU-samtalen, men at det sker i deres daglig og løbende kontakt med deres leder. Flere svarer således: ”... *Det er ikke i MU-samtalen, at udviklingen foregår. Det er en løbende proces gennem året* (spørgeskema J, Bilag 24) og L svarer ”... *Nej det syntes jeg faktisk ikke. Min faglige udfordringer får jeg i det daglige og ikke lige i den samtale...*” (Transskription L:6 , bilag 10) og to andre er enige og svarer således A: *Det er ikke samtalen der udvikler mig, den giver rum for at jeg kan komme ud med noget, men samtalen i sig selv synes jeg ikke fagligt udviklende* (Spørgeskema A, bilag 15) og F udtaler: ”... *Jamen det er en samtale med min chef omkring, hvordan det går, jeg har ikke tidligere oplevet opfølgning, så kan ikke se at det udvikler mig fagligt...*” (Spørgeskema F, bilag 20).

I svaret fra F, efterlyses der opfølgning, for at kunne udvikle sig fagligt, hvilket underbygger den holdning, som professor emeritus Larsen et, al. og cand.pæd., Stina Rosted udtaler i forhold til, hvor væsentlig opfølgning er, efter MU-samtalen (Larsen et al., 1997, s. 73-74) og (Rosted, 2003, s. 6). Dette vil blive analyseret i afsnit 9.6.

I spørgeskemaundersøgelsen, er der en, der udtaler, at der sker en faglig udvikling i MU-samtalen og udtaler følgende: "... E: Ja, der bliver sat fokus på nogle ting og der er mulighed for at udvikle sig fagligt og personligt..." (Spørgeskema E, bilag 19).

Ovenstående udsagn fra medarbejderne indikerer, at tolv af de tretten adspurgte medarbejdere ikke syntes, at MU-samtalen skaber kompetenceudvikling.

## **Opsummering**

I forhold til kompetenceudvikling af medarbejderne, lever VUC -HF Nordjylland op til de krav, der er i Moderniseringsstyrelsens cirkulære.

I mit interviews med ledere om, hvordan de arbejder med kompetenceudvikling af deres medarbejdere i MU-samtalen, er alle enige om, at de arbejder med dette. Medarbejdernes oplevelse af dette, ser noget anderledes ud, idet tolv ud af tretten adspurgte, giver udtryk for, at den faglige udvikling ikke sker i MU-samtalen, men at det sker i deres daglige og løbende kontakt med deres leder.

### 9.6 Opfølgning på MU-samtale

Ifølge professor emeritus Larsen et al., er en opfølgning på MU-samtalen vigtig, da indholdet af de konklusioner, der er fremkommet under samtalen og som er skrevet ind i et referat, bliver fulgt op, idet han mener, at hvis opfølgningen svigter, kan interessen for MU-samtalen nemt forsvinde, da tilliden og troen på samtaleens værdi, er forbundet med, at der sker en opfølgning på MU-samtalen (Larsen et al., 1997, s. 73-74). Cand. pæd., Stina Rosted, er enig i dette synspunkt, og udtaler at opfølgning på MU-samtalen er en faldgrube, som mange virksomheder nemt havner i, da de ikke får ført aftalerne ud i livet. Uden opfølgning, bliver samtalen meningsløs og samtalen bør derfor, rumme en fastlæggelse af hvem, der skal tage, hvilke initiativer og hvornår (Rosted, 2003, s. 6).

I samtalearket for MU-samtalen på VUC-HF Nordjylland lægges der op til en systematisk opfølgning på MU-samtalen og at der er en gensidig forpligtelse mellem ledere og medarbejdere, til at gøre dette. Der står følgende i samtalearket:

### **Efter MUS**

En MUS skal altid følges op.

Der er en gensidig forpligtelse til løbende at følge op på de aftaler og eventuelle tidsfrister, der er nedskrevet i kompetencekataloget.

### Bilag 26

Med ovenstående i mente` og med min undersøgelse af, hvordan opfølgning på MU-samtalen foregår på VUC Jammerbugt, må jeg udlede af min undersøgelse, at opfølgning på MU-samtalen ikke er systematisk planlagt i løbet af året, når en medarbejder har været til MU-samtale, hvilket både medarbejdere og ledelsen udtaler i interviewene og i spørgeskemaerne. To af lederne siger om opfølgning: *S: Nej, det gør vi ikke, det er mere uformel opfølgning, sådan at vi løbende drøfter det vi har talt om. Der er også nogle ting der er mere presserende at få lavet opfølgning på, så jeg tænker det er meget individuelt* (Transskription, S:1, bilag 12) og J siger: *"... Det er jo ikke sådan en konkret opfølgning, men alligevel får man opfulgt på samtalen. Men konkret opfølgning, det gør jeg ikke..."* (Transskription, J:1, Bilag 12). En medarbejder udtaler ligeledes om opfølgning: *L: "... Nej, det har jeg ikke. Sidste år fulgte forstanderen løbende op på den uddannelse jeg er i gang med på UCN, så der havde vi meget opfølgning ..."* (Transskription, L:2, bilag 10) og en anden medarbejder udtaler: *C: "... Nej, det syntes jeg faktisk ikke at jeg har mærket så meget til, måske som der kunne være, men det er også fordi at vi er så gode til at snakke med hinanden om tingene, sådan løbende, så det der man aftaler ..."* (Transskription, C:2, bilag 11).

Ud fra ovenstående udsagn mener, både ledere og medarbejdere, at der i stedet, er en mere uformel og løbende opfølgning af MU-samtalen. Med valget af denne uformelle og løbende opfølgning, kan det være svært for lederne på VUC Jammerbugt at leve op til de forventninger, som VUC-HF Nordjylland skriver i deres samtaleark, da der lægges vægt, at der skal foregå en systematisk opfølgning på MU-samtalen.

En faldgrube med den uformelle opfølgning kan jævnfør professor emeritus Larsen et, al, og cand. pæd., Stina Rosted være, at kan interessen for MU-samtalen nemt forsvinder, da tilliden og troen på samtalsens værdi, er forbundet med, at der sker en efterfølgende opfølgning på MU-samtalen (Larsen et al., 1997, s. 73-74) og at samtalen kan blive meningsløs for medarbejderne, da samtalen bør, rumme en fastlæggelse af hvem, der skal tage, hvilke initiativer og hvornår (Rosted, s. 6).

Under min deltagerobservation i den MU-samtale, som jeg deltog i, var der ligeledes ingen opfølgning fra sidste MU-samtale og referatet fra sidste års samtale blev ikke gennemgået, selvom det lå i medarbejderens personalemappe, som lederen havde med til samtalen. Efter MU-samtalen spurgte jeg lederen om, hvorfor han ikke gennemgik referatet fra sidste samtale, da der kunne være nogle ting, der skulle følges op på. Hertil svarede han: ”... *Det gør jeg godt nok aldrig, det har jeg slet ikke tænkt på...*” (Feltnotat, bilag 13, J).

## Opsummering

Opfølgning på MU-samtalen på VUC Jammerbugt, er ikke systematisk planlagt i løbet af året, når en medarbejder har været til MU-samtale, hvilket både medarbejdere og ledelsen udtaler i interviewene og i spørgeskemaerne. I stedet er de enige om, at der er en løbende og uformel opfølgning på MU-samtaler.

### 9.7 Holdninger til fænomenet MU-samtale

Som afslutning på min analyse, vil der i det følgende komme forskellige forslag og holdninger til MU-samtalen fra ledere og medarbejdere i forhold til ændringer eller justeringer af, hvordan MU-samtalen afholdes på VUC-HF Nordjylland og på VUC Jammerbugt. I det sidste spørgsmål i spørgeskemaet og under mine interviews, havde jeg spørgsmålet ” Hvis du skulle ændre noget i MU-samtalen, hvad skulle det så være? Nedenstående er en oversigt over deres svar på dette.

<b>Lederne forslag. Bilag 12</b>	<b>Medarbejdernes forslag. Bilag A, B, D, I, F, L</b>
<p>J: kommer med et forslag til ændringer ift. MU-samtalen ift. et skema som han har lavet. J: Det er et skema med 3 spørgsmål, som kollegaen skal svare på og man har en snak hver 2 mdr. ud fra 3 spørgsmål i ca. 20 min. Det er i virkeligheden meget uformelt og det er faktisk sådan, at vi har et stykke papir, hvor vi skriver ned, hvad vi har aftalt og det papir går kollegaen ud ad døren. Jeg at lave MU-samtalerne om til nogle kortere samtaler, der afholdes noget oftere.</p> <p>C: Jeg er egentlig meget fortaler for, at nu har man haft de her samtaler i mange år og kender mennesket, så er</p>	<p>L:10. Hvis vi har en anden samtale, altså sådan løbende, kunne jeg godt undvære MU- samtalen.</p> <p>A: 15 Måske en mere skiftende dagsorden. Og at der også lægges op til at lederen mere er på banen, hvad han tænker, hvor han kan se mig - for tør jeg drømme stort nok, kender jeg overhovedet mine muligheder?</p> <p>B:16 Jeg synes mus er overflødig, og bør erstattes af jævnlig kortere kontakt med leder. Mus bør erstattes af 3 ugentlige timers åben dør, hvor man kan droppe ind og snakke om det, der rører sig.</p>

jeg begyndt at holde MU-samtaler på en anden måde end at sidde foran en computer. Jeg har gået mange ture med mine medarbejdere og det er enormt værdifuldt. Det giver noget helt andet. I år har jeg stor set gjort det, med alle mine medarbejdere. Det er i hvert tilfælde en anden slags samtale man får.	D: 18 Jeg kunne godt tænke mig, at der var afsat et bestemt tidspunkt hvert år, hvor samtalen skulle holdes.  F: Jeg synes mus er overflødig, og bør erstattes af jævnlig kortere kontakt med leder.
---	--

## Bilag 25

Ovenstående udsagn viser, at både ledere og medarbejdere efterspørger hyppigere og jævnlig kortere kontakt med hinanden og for at imødekomme dette ønske har lederen J, lavet et forslag til et skema, med tre spørgsmål, som medarbejderen skal svare på, inden der afholdes et kortere møde, hver 2 mdr. i ca. 20 min., hvilket J godt kunne tænke sig, skulle erstatte MU-samtalerne. J: siger: ”... Hvis jeg var begavet nok og kunne gennemføre og gøre dem meget mere systematiske, tror jeg, at det vil give en meget bedre relation, men det er godt nok svært at overholde...” (Transskription, J:4, bilag 12). Under fokusgruppeinterviewet drøftede lederne J's forslag og C siger om dette: ”... Jeg tror sådan noget kan være utroligt værdifuldt og jeg tror egentlig at, det handler om at prioriterer at tage tid til det...” (Transskription, C:5, bilag 12). I forlængelse af sit svar siger C, at hun har et andet forslag i forhold til MU-samtaler. Hun fortæller: ”... jeg er begyndt at holde MU-samtaler på en anden måde end at sidde foran en computer. Jeg har gået mange ture med mine medarbejdere og det er enormt værdifuldt. Det giver noget helt andet (Transskription, C: 6, bilag 12). Begge forslag fra de to ledere viser at relationen og dialogen med deres medarbejdere, er vigtige værdier for dem og trækker spor til cand. pæd., Stina Rosted og psykolog Eva Hultengrens holdninger og synspunkter om relations og dialogens betydning mellem ledere og medarbejdere. Ligesom medarbejdernes ønsker om hyppigere møder og en tættere kontakt med deres ledere, bekræfter dette.

### Opsummering

Omkring ledernes og medarbejdernes forskellige holdninger til justeringer eller ændringer i MU-samtalen viser svarene, at både ledere og medarbejdere efterspørger hyppigere og jævnlig kortere kontakt med hinanden. Lederen J og leder C har begge forslag til nye måder at holde MU-samtale på. Det ene er et kortere møde mellem leder og medarbejder, hver 2 mdr. i ca. 20 min., i stedet for MU-samtalerne og det andet er gåture med medarbejderne, fremfor at sidde bag en computer.

## 10 Diskussion

I det følgende afsnit, vil det første aspekt indeholde en metodisk diskussion, omkring holdbarheden i min analyse, på baggrund af den indsamlede empiri. Mine vilkår i indsamlingen af empiri har været, at jeg kun har deltaget i en MU-samtale, da alle de andre var afholdt, inden jeg startede på VUC Jammerbugt og ligeledes gav min spørgeskemaundersøgelse kun en svarprocent på 7,5 %, hvilket har betydet, at mine dataindsamling i forhold til at analysere MU-samtalen, har været mindre, end jeg havde forventet. Disse vilkår kan have haft indflydelse på holdbarheden i min analyse og på spørgsmålet om, hvorvidt jeg er kommet frem til konklusioner, som reelt set afspejler virkeligheden.

Et anden aspekt er om, hvorvidt informanterne fortæller sandheden, da jeg med min fænomenologiske indgangsvinkel til indsamlingen af empirien, bevidst har fravalgt at sætte spørgsmålstejn ved, om det informanterne fortæller, er deres reelle mening. Ved at tage stilling til det sagte og taget det for at være sandheden, kan der sættes spørgsmålstejn ved, hvor meget loyalitet eksempelvis, har betydet for medarbejderen i forhold til ledelsen, samt uddannelsescheferne overfor forstanderen.

Et tredje aspekt er, om MU-samtalen potentielt bliver brugt mere, som et ledelsesværktøj, hvor lederne får en status på, hvor medarbejderne er fagligt og personligt, om de trives i deres jobfunktion, hvordan deres samarbejdsrelationer er, samt deres ønsker for fremtiden. Fremfor en samtale, hvor medarbejderen oplever, at lederen fokuserer og arbejder med deres kompetenceudvikling, da de på VUC Jammerbugt udtaler, at det løbende sker i den daglige gøren.

## 11 Konklusion

I det følgende afsnit, vil der blive konkluderet på specialet problemformulering som lyder: *Hvilken betydning og hvilket formål har MU-samtalen, for ledere og medarbejdere og for kompetenceudviklingen, af de ansatte på VUC – HF Jammerbugt?*

Dette besvares ud fra specialets fem problemstillinger, som har dannet rammen for min empiriske undersøgelse af MU-samtalen på VUC Jammerbugt. Disse er:

- ❖ *Hvilket formål har MU-samtalerne?*
- ❖ *Skaber MU-samtalen kompetenceudvikling for medarbejderne?*
- ❖ *Hvilket udbytte oplever medarbejderne og lederne at MU-samtalerne giver?*

- ❖ *Hvilken betydning har dialogen og relationen mellem ledere og medarbejdere i MU-samtalen, herunder magtforskelle?*
- ❖ *Hvor vigtig er opfølgning på MU-samtalen?*

Konklusionen bygger på de forståelser og tendenser jeg har fået, gennem mine undersøgelser af MU-samtalen på VUC Jammerbugt og skal anses som værende et øjebliksbillede af den sandhed, jeg har fået i min specialeperiode.

Helt grundlæggende har formålet været, at undersøge, hvordan MU-samtaler på VUC Jammerbugt bliver afholdt, hvilket samtalekoncept de har og hvilke emner, der drøftes i MU-samtalen, samt hvilket formål og betydning MU-samtalen har, for ledere og medarbejdere. Ligeledes har formålet været at undersøge, om den skaber kompetenceudvikling hos medarbejderne og om der er en systematisk opfølgning på disse. For at kunne besvare dette, har jeg foretaget kvalitative interviews med ledere og medarbejdere, lavet en kvantitativ spørgeskemaundersøgelse og været deltagerobservatør i en MU-samtale. I specialets indledning har jeg foretaget en litteratursøgning om emnet, hvilket har givet mig viden om, de eksisterende undersøgelser og synspunkter, der er om emnet MU-samtaler. Litteraturen om MU-samtalen er omfattende og der er skrevet en del litteratur fra før 2010, men det har været en udfordring at finde forskningsrapporter, bøger eller artikler omkring emnet, efter 2010, hvilket gør, at jeg anser dette speciale, som et nyt bidrag og en tilføjelse til den eksisterende forskning og litteratur og være med til at belyse MU-samtalen, i et nyt perspektiv.

Af min empiriske undersøgelse, ud fra de fem problemstillinger i specialet, har jeg kunne udlede seks undersøgelsesområder, som har dannet overskrifterne i den valgte teori og i analysen og som besvarer min problemformulering. Temaerne er følgende: *Formål og udbytte af MU-samtalerne, dialogen og relationens betydning i MU-samtalen, herunder magtens betydningen og den asymmetriske relation, kompetenceudvikling af medarbejderne, opfølgning på MU-samtalen og ledere og medarbejders holdninger til fænomenet MU-samtalen.*

Som konklusion på første del af problemformulering som omhandler, hvilket formål, udbytte og betydning har MU-samtalen for medarbejdere og ledere, har jeg anvendt, cand. pæd. Stina Rosted og professor emeritus Larsen et.al. definition af, hvad en MU-samtale er, samt formålet hermed. Det empiriske materiale viser, at VUC -HF Nordjyllands formulering af formålet med MU-samtalen, lever de op til krav, der er i lovgivningen fra Moderniseringsstyrelsen.

Via interviews og spørgeskemaer fandt jeg frem til, at medarbejdere og ledere på VUC Jammerbugt, er enige i formålet med MU-samtalen og fremhæver, trivsel, arbejdsindsats og en status på medarbejderne faglige og personlige udvikling, men siger ligeledes at værdigrundlag og mål ikke så ofte bliver drøftet i MU-samtalen. Dette kan være et udtryk for, at de værdier som ledelsen vægter mest i MU-samtalen, er medarbejdernes faglig udvikling, trivsel, deres samarbejdsrelationer og deres daglige arbejde på VUC Jammerbugt, fremfor organisationens overordnede mål, som er fastlagt centralt af VUC-HF Nordjylland, hvilket kan være medvirkede årsag til et manglende "ejerskab" for lederne og medarbejderne på VUC Jammerbugt. Ligeledes kan en årsag være, at der ikke har været en fælles undervisning i indholdet i MU skemaet, i form af kurser eller temadage, hvilket tillader en fri fortolkning af tilgangen til emnet MU-samtalen.

Omkring udbyttet af MU-samtalerne, er der forskel på svarene fra lederne og medarbejderne, idet at lederne udtaler, at de har et stort udbytte af samtalerne og giver udtryk for, at MU-samtalen er deres mulighed for, at lære medarbejderne bedre at kende og høre om, hvad deres ønsker er for fremtiden, samt en status på, deres faglige udvikling. De fleste medarbejderne oplever ikke det store udbytte af MU-samtalen og efterspørger en hyppigere og løbende dialog med deres ledere gennem året, fremfor MU-samtalen.

I forhold til dialogen og relationen mellem deltagere i MU-samtalen, har jeg anvendt psykolog Eva Hultengren og cand. pæd. Stina Rosteds teori i forhold til, betydning af dialogen og den sociale relation mellem ledere og medarbejdere og den fransk filosof og idehistoriker Michel Foucault teori om magt og den asymmetriske dimension mellem leder og medarbejder i en MU-samtale. Analysen og svarene fra ledere og medarbejderne peger på, at dialogen i MU-samtalen på VUC Jammerbugt, bygger på anerkendelse, respekt og tillid og viser, at der er en tæt dialog og relation mellem de fleste medarbejdere og ledere og at medarbejderen kan være åbne og ærlige i MU-samtalen, selvom vedkommende sidder overfor deres leder. Dette betyder at magtens og den asymmetriske relation mellem medarbejdere og lederne i MU-samtalen, på VUC Jammerbugt, for de fleste ansatte, ikke har indflydelse på, hvad medarbejderne siger. En af årsagerne kan blandt andet være, at dialogen og relationens i hverdagen, har stor betydning for begge parter som mener, at dette har indflydelse, når de er til MU-samtale.

Som konklusion på anden del af specialet har jeg anvendt i professor emeritus Knud Illeris teori om kompetenceudvikling og psykolog Lev Vygotskys teori om "Zonen for nærmeste udvikling – NUZO". I forhold til målene omkring kompetenceudvikling af medarbejderne, lever VUC -HF

Nordjylland op til de krav i Moderniseringsstyrelsens cirkulære, hvor der står at den skal indeholde kompetenceudvikling af medarbejderne og være både strategisk og en systematisk tilrettelagt og løbende proces (Kompetenceaftalen Finansministeriet, Moderniseringsstyrelsen, 2015).

Om kompetenceudvikling af deres medarbejdere i MU-samtalen og er alle ledere enige om, at de arbejder med dette og flere af dem deltager i medarbejderens undervisning, inden der afholdes MU-samtale, så dette danner grundlag for en faglig drøftelse og udvikling af medarbejderens kerneopgave, hvilket refererer til Vygotskys teori om den nærmeste udviklingszone, idet at lederen går ind og vejleder og hjælper medarbejderen fra sit aktuelle udviklingsniveau, til et nyt potentielt udviklingsniveau. I min analyse af medarbejdernes oplevelse af dette, ser svarene noget anderledes ud, idet tolv ud af tretten adspurgte giver udtryk for, at den faglige udvikling ikke sker i MU-samtalen, men at det sker i deres daglig og løbende kontakt med deres leder. Da det kun 7,5 % af medarbejderne, der har svaret på spørgeskemaundersøgelsen, giver dette ikke et retvisende billede af, om det er holdningen blandt alle medarbejdere og det er derfor vanskeligt at konkludere på, om hvorvidt MU-samtalen skaber kompetenceudvikling eller ej, for alle medarbejdere på VUC Jammerbugt, udover de 7,5 % af medarbejderne som ikke mener, at der skabes kompetenceudvikling i MU-samtalen. I stedet kan resultatet eventuelt bruges til, af ledelsen får en opmærksomhed på og drøftelse af, hvordan der arbejdes med kompetenceudviklingen i deres MU-samtaler og i deres løbende dialog med medarbejderne i forhold til, om der skal justeres eller ændres noget i samtalerne.

Omkring opfølgning på MU-samtalen, har jeg anvendt cand. pæd. Stina Rosted og professor emeritus Larsen et, als. holdninger, til dette. Begge understreger vigtigheden af, at lave opfølgning af de konklusioner, der er fremkommet under samtalen og som er skrevet ind i referatet. Analysen viser, at VUC Jammerbugt ikke systematisk planlægger opfølgning i løbet af året, når en medarbejder har været til MU-samtale, hvilket både medarbejderne og ledelsen udtaler i interviewene og i spørgeskemaerne. Begge grupper mener i stedet, at der uformelt og løbende følges op på MU-samtalerne. En faldgrube ved dette kan være, at aftaler og deadlines for udførelsen af opgaver måske for nogle, ikke følges op, når det ikke er systematisk planlagt.

## 12 Perspektivering

I forbindelse med udarbejdelsen af dette speciale, er der blevet genereret en del empirisk materiale, som anskuer MU-samtalen ud fra andre relevante synspunkter og perspektiver, som jeg også gerne ville have haft undersøgt nærmere, men som ligger udenfor min besvarelse af problemformuleringen.

Disse synspunkter og aspekter præsenteres her og vil kunne bidrage med andre perspektiver på MU-samtalen.

Et af de perspektiver, som vil være interessant at undersøge er, gruppeudviklingssamtaler – GRUS, hvor man som leder, har samtaler med flere medarbejdere på samme tid. Gruppeudviklingssamtaler er i de sidste 20 år bliver mere og mere udbredt i organisationer og det kunne være interessant at undersøge, hvorledes kompetenceudvikling af medarbejderne og opfølgning på disse samtaler, bliver tilrettelagt, når man er i en gruppe.

Et andet aspekt kunne være, som erhvervsmanden og cand.mag. i historie og filosofi Morten Albæk forslår i indledningen til dette speciale, at ”droppe” MU-samtalerne og så eksempelvis erstatte dem med lederen J’s forslag om hyppigere korte samtaler, hver anden måned i 20 min, så der kommer en tættere relation og dialog mellem medarbejdere og ledere. Dette vil blandt andet kræve en undersøgelse af, om man må dette, i forhold til Moderniseringsstyrelsens Kompetenceaftale og lovgivningens krav om afholdelse af MU-samtaler, på alle statslige og kommunale arbejdspladser.

Et tredje og sidste aspekt, er en nærmere undersøgelse af de forskellige samtaleark eller samtaleformer, som professor Niels Åkerstrøm Andersen beskriver i sin undersøgelse og som alle lægger op til at den ansvarstagende medarbejder, hvor medarbejderen er ansvarlig for egen udvikling. Den første er ”Kortene på bordet, hvor medarbejderen inden samtalen får udleveres et sæt kort, med forskellige personlige og faglige kompetence ord og hvor vedkommende skal finde de 10 mest dækkende kompetencer. Den anden er personlighedstest og spejlprofiler, hvor medarbejderen skal se sig, selv med andres øjne og den sidste, hvor medarbejderen får en hjemmeopgave, hvor de skal interviewe en kollega, om egne evner, ud fra et skema (Åkerstrøm Andersen, 2002, s. 252- 258). Hvilken betydninger har disse forskellige samtaleark og samtaleformer for medarbejderens udbytte af MU-samtalerne, samt for deres faglige og personlige udvikling?

## 13 Litteraturliste

Albæk, Morten (2018) ” *Ét Liv Én Tid Ét Menneske*”, 1 udgave. Gyldendal.

Albæk, Morten (2018). ” *Der mangler mening og kærlighed på jobbet*” Artikel i Nordjyske Stiftstidende 10.10.18. Lokaliseret 06.03.19.

Albæk, Morten (2018) ”*Kendt erhvervsmand med overraskende råd til chefer: Drop alle MU-samtaler*”. Artikel i Avisen.dk. vores arbejdsliv. Lokaliseret 20.02.19.

[https://www.avisen.dk/kendt-forfatter-og-chef-dropper-mus-samtalerne\\_519686.aspx](https://www.avisen.dk/kendt-forfatter-og-chef-dropper-mus-samtalerne_519686.aspx)

Andreasen Karen E, Rasmussen Palle, Rasmussen Anette, Aarup Jensen Annie, Ydesen Christian, Ravn Ole (2017), ”*At undersøge læring*”, 1. udgave. Samfundslitteratur, København.

Antoft Rasmus, Michael Hviid Jacobsen, Anja Jørgensen (2012) ”*Håndværk og horisonter - tradition og nytænkning i kvalitativ metode*”. 1. udgave, 2 oplag. Syddansk Universitets forlag.

Brinkmann, S., & Tanggaard, L. (Eds.). (2015). *Kvalitative metoder: en grundbog*. Hans Reitzels Forlag.

Finansministeriet, Moderniseringsstyrelsen, 1994, Personalepolitik i staten - fra ord til handling. Lokaliseret 02.02.19.

<https://sites.google.com/site/thebetsuche/personalepolitik-i-staten--fra-ord-til-handling>

Frimann, S. (2004). I sauna med chefen? :(u) muligheder i medarbejderudviklingssamtalen. In *Dialog Og Magt I Organisationer* (pp. 129-167). Aalborg Universitetsforlag.

Haslebo, G (2004). *Relationer i organisationer*, 1 udgave, 1 oplag. Psykologisk forlag

Hultengren, E. (1996). Medarbejderudviklingssamtalen som dialog. In *Organisationsudvikling gennem dialog* (pp. 79-108). Aalborg Universitetsforlag.

Illeris Knud (2015), ”*Læring*”, 3.udgave 2.oplag, Samfundslitteratur, Frederiksberg C, Danmark.

Illeris Knud (2012), ”*Kompetence. Hvad - Hvorfor - Hvordan*”, 2 udgave, 3. oplag, Samfundslitteratur, Frederiksberg C.

Kvale Steiner; Svend Brinkmann (2015),”*Interview - det kvalitative forskningsinterview som håndværk*”, 3.udgave 2 oplag, Hans Reitzels forlag.

Larsen, H. H., Nielsen, J., & Helmersen, T. (1997). ”Medarbejdersamtaler: et strategisk udviklingsværktøj”. 2udgave, 2 oplag. Teknisk Forlag.

Moderniseringsstyrelsen, 2015, Cirkulære om kompetenceudvikling. Lokaliseret 02.02.19.  
<https://kompetenceudvikling.dk/sites/default/files/filer/Kompetenceaftalen%2020-15.pdf>

Nilsson, R. (2009). *Michel Foucault. En introduktion*. Hans Reitzels Forlag.

Olsen Poul Bitsch; Pedersen Kaare (2015), ”Problemorienteret projektarbejde”, 4 udgave, Samfundslitteratur, Frederiksberg C.

Rosted Stina: Artikel: ”Medarbejderudviklingssamtalen – en god investering”. Tidsskriftet ”Ledelse i dag Nr. 54/Efterår 2003. 13. årgang, Nr. 3. Lokaliseret 11.03.19.  
[www.stinarosted.dk/forfatterskab.htm](http://www.stinarosted.dk/forfatterskab.htm)

Saltofte, M. (2016). *Pædagogisk Antropologi: et overblik*. Hans Reitzels Forlag.

Voxted, S. (2008). ”Valg der skaber viden - Om samfundsvidenskabelige metoder”. 1. udgave, 2 oplag. Kbh.: Academica.

VUC & HF Nordjylland. (s.a). Om VUC og HF Nordjylland, Vores organisation, *bestyrelse*. Lokaliseret d 05.05.2019. på: <https://www.vucnordjylland.dk/main/vores-organisation/bestyrelse>

VUC & HF Nordjylland. (s.a). *FVU*. Lokaliseret d. 05.05.2019 på:  
<https://www.vucnordjylland.dk/fvu/fvu>

VUC & HF Nordjylland. (s.a). *HF*. Lokaliseret d. 05.05.2019 på:  
<https://www.vucnordjylland.dk/hf/hf>

VUC & HF Nordjylland. (s.a). *AVU*. Lokaliseret d. 05.05.2019 på:  
<https://www.vucnordjylland.dk/avu/avu>

Åkerstrøm Andersen, N. (2002). *Medarbejdernes pædagogisering*. Department of Management, Politics and Philosophy.

Weblink 1: <https://videnskab.dk/kultur-samfund/hvad-er-hermeneutik> Lokaliseret d. 14.02.2019.

Weblink 2: Lokaliseret d. 26.05.2019  
[http://denstoredanske.dk/Erhverv%2c\\_karriere\\_og\\_ledelse/Erhvervsliv/Management/human\\_resource\\_management](http://denstoredanske.dk/Erhverv%2c_karriere_og_ledelse/Erhvervsliv/Management/human_resource_management)

## 14 Bilagsoversigt

Bilag 1: Artikel

Bilag 2: Samtykkeerklæring med forstanderen på VUC Jammerbugt

Bilag 3: Samtykkeerklæring med medarbejder L

Bilag 4: Samtykkeerklæring medarbejder C

Bilag 5: Samtykkeerklæring med lederteamet for VUC Jammerbugt

Bilag 6: Samtykkeerklæring med leder J og medarbejder L, til deltagelse i MU-samtale

Bilag 7: Interviewguide med medarbejder L og C

Bilag 8: Interviewguide med lederteamet

Bilag 9: Regler for transskribering

Bilag 10: Transskribering af interview med medarbejder L

Bilag 11: Transskribering af interview med medarbejder C

Bilag 12: Transskribering af fokusgruppeinterview med lederteamet

Bilag 13: Feltnoter fra MU-samtale

Bilag 14: Spørgeskema til medarbejderne

Bilag 15: Spørgeskema A

Bilag 16: Spørgeskema B

Bilag 17: Spørgeskema C

Bilag 18: Spørgeskema D

Bilag 19: Spørgeskema E

Bilag 20: Spørgeskema F

Bilag 21: Spørgeskema G

Bilag 22: Spørgeskema H

Bilag 23: Spørgeskema I

Bilag 24: Spørgeskema J

Bilag 25: Matrix med tematisering af udsagnene fra interviews og spørgeskemaer

Bilag 26: VUC -HF Nordjyllands MU-skema