Medarbejderudviklingssamtalen – et strategisk ledelsesværktøj

Om medarbejderudviklingssamtalens betingelser og betydning i et strategisk perspektiv

10. semesters specialerapport
på uddannelsen
Læring og forandringsprocesser

Udarbejdet af: Mette Godsk Nielsen

Titelblad

10. semesters specialerapport

Cand. mag i Læring og Forandringsprocesser

Institut for Uddannelse, Læring og Filosofi

Aalborg Universitet

Fibigerstræde 10

9220 Aalborg Ø

Afleveringsdato: 30. juli 2010

Udarbejdet af: Mette Godsk Nielsen, studienummer: 20080875

Vejleder: Annette Rasmussen

Specialet er offentligt tilgængeligt, men bilag med transskribering er fortroligt.

Specialets omfang (tegn med mellemrum):

Speciale: 191.643 anslag ≈ 79,8 normalsider

Artikel: 11.800 anslag ≈ 4,9 normalsider

Indholdsfortegnelse

Titelblad 2
English Summary 6
1. Indledning 10
1.1.Problemformulering 11
1.2.Brugen af forskellige termer 11
1.3.Læsevejledning 12
1.4.Medarbejderudviklingssamtaler i det nye årtusinde 13
1.4.1. Den ny kapitalismes udfordringer 14
2.Metode 17
2.1.Videnskabsteoretisk inspiration 17
2.2.Subjektiv og objektiv kombination 17
2.2.1. Socialkonstruktivisme 18
2.2.2. Struktualisme 18
2.2.3. Ontologisk og epistemologisk opfattelse 18
2.3.To metodiske niveauer 19
2.4.Specialets metode - Besvarelse af problem-formuleringen 19
2.4.1. Teoribegrundelse 20
2.5.Indsamling af empiri 21
2.5.1. Adgang til feltet 21
2.5.2. Udvælgelsen af respondenter 22
2.5.3. Interviews 22
2.5.4. Interviewguide 23
2.5.5. Påvirkning af feltet 24
2.5.6. Etiske overvejelser 25
2.5.7. Generaliserbarhed, reliabilitet og validitet 25
3.Teori 29
3.1.Strategisk ledelsesværktøj 29
3.1.1. Personlig refleksion 31
3.1.2. Organisatorisk læring 32
3.1.3. Strategiens udfordringer 33
3.2.MU-samtalens dimensioner 34
3.2.1. MU-samtalens udfordringer 35
3.3.Identifikation 35

3.3.1. Indre-ydre-dialektik....36
3.3.2. Kollektiv og individuel identifikation....37
3.4.Opsamling teori....37
4.Case....40
4.1.MU-samtaler på Hospitalet....40
4.2.Samtale 1....42
4.2.1. Deltagerne....42
4.2.2. Relationen mellem deltagerne....42
4.2.3. Selve samtalen....43
4.2.4. Deltagerne om MU-samtalen....44
4.3.Samtale 2....45
4.3.1. Deltagerne....45
4.3.2. Relationen mellem deltagerne....46
4.3.3. Deltagerne om MU-samtalen....46
4.4.Samtale 3....47
4.4.1. Deltagerne....47
4.4.2. Relationen mellem deltagerne....48
4.4.3. Selve samtalen....48
4.4.4. Deltagerne om MU-samtalen....50
4.5.Samtale 4....51
4.5.1. Deltagere....51
4.5.2. Relationen....51
4.5.3. Medarbejderen om MU-samtalen....51
Analyse
5.MU-samtalens formål og deltagernes oplevede udbytte....54
5.1. Formål med MU-samtalen....54
5.2. Udbyttet af samtalen....55
5.2.1. Medarbejdernes udbytte....56
5.2.2. Ledernes udbytte....58
5.3. Opsamling MU-samtalens formål og deltagernes oplevede udbytte....60
6.Dialogens vilkår....60
6.1. MU-samtalen - en kærlig container eller bekendelsesritual....61
6.2. Relationens betydning for dialogens vilkår....61
6.3. Rolle og rolleudøvelse i MU-samtalen....63
6.4. Uden kontrakt ingen kontakt....65

6.5. Opsamling dialogens vilkår....68
7.Definition af medarbejderen....68
7.1. Anerkendelse....68
7.2. Hvis definition tæller....69
7.3. Erfaring som argument....70
7.4. En fremtidig definition....71
7.5. Løn som del af MU-samtalen....72
7.6. Opsamling definition af medarbejderen....74
8.Samtalens effekt....74
8.1. Hvad ændrer sig....75
8.2. Organisation og medarbejder....77
8.3. Opsamling samtalens effekt....79
9. Konklusion....81
9.1. Overvejelser om teori og metode....81
9.2. Hverdagens betydning....82
9.3. Magtens betydning....83
9.4. MU-samtalen skaber tilknytning....84
9.5. Strategisk ledelsesværktøj....85
9.6. Perspektivering....86
Artikel
Medarbejderudviklingssamtalen – hvad for en samtale?....88
En samtale mellem medarbejder og leder....88
MU-samtalens karakter....89
MU-samtalens tre dimensioner....89
Deltagernes relation....89
Når forventningerne ikke indfries....89
Kontraktens nødvendighed....90
Litteraturliste....92
Bilag 1 interviewguide....95

English Summary

Leaders are in today's organizations expected to be able to balance between attention to the individual employee and to the organization as a whole and make sure, that the organizations strategy are followed. One of the ways to work with this challenge is to use employee development interview[1], which is the focus of this thesis. I have examined the possibilities of using the employee development interview as a strategic management tool.

I have conducted a case study at a Danish hospital during which I interviewed leaders and employees in connection with their participation in employee development interview. I also observed two of these interviews and the information I got through interviews and observations are the foundation of my thesis.

For the employee development interview to be a strategic management tool it should ensure a correlation between development of the individual employees and the organizations guiding strategy and goals. Furthermore a strategic development process should contain both reflection and action from both the individual and the organization. This is the overall theoretically perspective in the thesis. In addition to this perspective I have applied theories that can help analyze the conditions for the employee development interview and the results it brings to be able to discuss the strategic aspect. I use Eva Hultengren who describes that a conversation contains three dimensions:

1) A social psychological dimensions that refer to the participants position in the organization and their role in relation to each other;

2) An emotional dimension that deals with the fact that participants can feel unsecure about or even fear the others respond to specific statements and holds back;

3) A cultural dimension that refers to the participants expectations as to how to behave in a given situation.

[1] I use this name for the conversation between a leader and employee where there is focus on the employee's development. It is important to be aware that it is a conversation and not a formal interview, which the name can give the impression of. I choose to use this phrasing because it is the official English name for the conversation.

The last primary theoretical perspective in the thesis is Richard Jenkins' identity theory. Jenkins sees identity as a negotiation between an external definition and an internal definition. He describes that this negotiation can contain different significant aspects for example power – as to who's definition that counts – and the intertwining of collective and individual identity and the effect it has on the individual identity to be a member of a collective.

Throughout the analysis of the thesis I have reached conclusions about the conditions for the employee development interview and about the meaning and results it prompt.

It has become clear, that the intention with the employee development interview is at variance with the practice. This is partly because there isn't much time in the everyday workday to concentrate on the employee's development. Therefore the result becomes concrete action based agreements about e.g. workload, change of position and visits to other departments, and the employees themselves become responsible for following up on these agreements.

An important aspect of this kind of conversation between a leader and employee is the power structure in the organization and it has become clear that it has an effect in relation to what kind of conversation it is possible to have. In order to meet the challenges the power structure gives it is necessary to have some kind of contract as to what should be talked about and who has the right to stop the conversation on a topic.

The employee development interview contributes to a definition of the employee and also here the power structure has significance in the negotiation of this definition. The definition has influence on the employee's self image and is therefore an important part of the outcome of the employee development interview.

Overall it can be said, that in relation to viewing the employee development interview as a strategic management tool there are some challenges. For example the everyday life in the Hospital where there isn't attention to the outcome of the interview. Also the difference

between intention and practice of the interview is a challenge and it is necessary that organizational learning take place for the practice to change. At the hospital the outcome of the employee development interview is mostly related to the individual and to action rather than reflection and in order to become a strategic management tool there needs to be more attention on reflection and on the organization and the possibilities for organizational leaning and collective action.

Introduktion

1. Indledning

> Ledelsesopgaven er altid til diskussion. Der er nok ikke nogen, der nogensinde har kunnet definere, hvad ledelsesopgaven er.
>
> Mads Øvlisen, tidligere administrerende direktør og bestyrelsesformand i Novo Nordisk (Øvlisen, 2002: 137)

Ud fra dette citat kan det ses, at ledelse er et kompliceret begreb, som der ikke umiddelbart findes en fast definition på. I hvert fald ikke en fast definition, der uden videre kan accepteres bredt. Dette skyldes ikke mindst, at der finder ledelse sted på mange forskellige niveauer og i mange forskellige virksomheder og organisationer, som hver især har deres tilgang til ledelse. Hertil kommer, at den samme leder i forskellige situationer vil have forskellige tilgange til ledelsesopgaven.

Offentlige ledere har deres egen hjemmeside (www.lederweb.dk) med artikler, videoer og andet materiale, som kan inspirere til jobbet som leder. Her kan man blandt andet læse om værdiledelse, forandringsledelse eller strategisk ledelse, som blot er tre af de forskellige tilgange der findes til ledelsesopgaven. Her kan også findes en guide til god ledelse, hvor der blandt andet er beskrevet tre af de væsentligste udfordringer offentlige ledere står overfor. En af disse lyder:

> AT BALANCERE MELLEM OVERSTYRING OG UNDERSTYRING
>
> Ledelse handler først og fremmest om at få medarbejderne til at lede sig selv, og det stiller krav om, at man motiverer og giver handlerum. Lige så central er strategisk ledelse, der giver en overordnet og samlet retning. Udfordringen til nutidens ledere er at finde en måde at balancere disse to dele af ledelsesopgaven.
>
> (Guide til god ledelse, væksthus for ledelse)

Dette citat viser, at ledere i dag står overfor en opgave, hvor de har et dobbelt ansvar i forhold til ledelsesopgaven – de skal give plads til medarbejderens egne initiativer via motivation og samtidig styre organisationen i en strategisk forstand.

Et af de ledelsesværktøjer, der findes i forhold til denne opgave er medarbejderudviklingssamtaler (herefter MU-samtaler). MU-samtaler er i dag meget udbredt i Danmark og er indført i alle væsentlige overenskomster og anvendes også i stigende grad i private organisationer og er målt alene ud fra udbredelsen det mest succesfulde værktøj til udvikling af medarbejdere og ledere i nyere tid (Hay, 2009: 78). Denne udbredelse må forstås som et udtryk for erfaring om - eller i det mindste forventninger om - at den er et udbytterigt værktøj. Lederens dobbeltrolle illustreres i mange organistioner af MU-samtalens formål, hvor det beskrives, at den enkelte medarbejders udvilkling skal forholdes til organisationens eller afdelingens mål og strategi. Der skal altså være fokus på den enkeltes udvikling, men denne skal ske indenfor nogle rammer, som gives af organisationens mål og strategi. Det er dette dobbelte formål, der har drevet min interesse for MU-samtaler i dette speciale. Jeg finder det relevant at undersøge hvordan denne ledelsesopgave håndteres i praksis for dermed at

kunne sige noget om MU-samtalen som strategisk ledelsesværktøj. Jeg tager udgangspunkt i samtalens placering i spændingsfeltet mellem fokus på den enkelte medarbejder og på organisationen eller afdelingen da det, som det vil blive tydeligt senere, har sammenhæng med forestillingen om et strategisk ledelsesværktøj. I løbet af specialet vel jeg dog også inddrage forholdet mellem motivation og styring, som væstentlige i forlængelse heraf.
Jeg har i forbindelse med specialet indgået en aftale med et dansk sygehus, hvor jeg har indsamlet empiri. Jeg har valgt at anonymisere dette sygehus, som derfor i det efterfølgende vil blive kaldt Hospitalet.

1.1. Problemformulering

I forlængelse af den introduktion jeg har givet i indledningen lyder specialet problemformulering således:
Ud fra en forståelse af medarbejderudviklingssamtalen som strategisk ledelsesværktøj, der skal fungere i spændingsfeltet mellem den enkeltes udvikling og organisationens og afdelingens strategier og mål, undersøges det, hvilke betingelser samtalen finder sted på samt hvilken betydning samtalen har for deltagerne

For at besvare problemformuleringen finder jeg det relevant at have fokus på følgende undersøgelsesspørgsmål:

a) Hvilket formål har MU-samtalerne
b) Hvilket udbytte oplever medarbejderne samtalerne giver
c) Hvilket udbytte oplever lederne samtalerne giver
d) Hvilken betydning har den asymmetriske relation mellem medarbejder og leder for samtalens karakter
e) Hvordan påvirkes medarbejdernes identitet af MU-samtalerne
f) Hvilken effekt medfører samtalerne for deltagerne i og efter samtalen

1.2. Brugen af forskellige termer

Jeg vil her kort beskrive, hvordan jeg i løbet af specialet vil henvise til forskellige termer.
Betingelser og betydning: Jeg har i min problemformulering beskrevet, at jeg vil undersøge MU-samtalens betingelser og betydning for at kunne forholde mig til samtalen som strategisk ledelsesværktøj. Betingelser forstår jeg i denne forbindelse som MU-samtalens kontekst og de forhold den medfører. Eksempelvis er det asymmetriske forhold mellem leder og medarbejder en betingelse, som MU-samtalen skal fungere på.

Betydning kan også ses, som et resultat af konteksten, men her forholder jeg mig i højere grad til det MU-samtalen medfører. Jeg vælger at bruge ordet betydning som et overordnet begreb i stedet for resultat eller effekt fordi det også henviser til den mening deltagerne oplever MU-samtale bidrager med, som det vil blive tydeligt i kapitel 5, hvor deltagernes oplevede udbytte beskrives.

Styring og motivation: Jeg henviser gennem opgaven til en skelnen mellem styring og motivation, som er inspireret af den ledelsesudfordring jeg har beskrevet i indledningen. Jeg ser ikke disse begreber som skarpe modsætninger, hvor den ene er negativt og det andet positivt. Jeg ser disse som en nødvendig balance i ledelsesopgaven i MU-samtalen, hvorfor de begge er vigtige. Jeg bruger styring, som henvisning til situationer, hvor det er lederen, som sætter dagsordenen og som beslutter noget på medarbejderens vegne. Motivation bruger jeg, i overensstemmelse med citatet i indledningen, som henvisning til, at lederen giver medarbejderen handlerum og lader medarbejderen sætte dagsordenen eller definere udviklingsområder.

Deltagere: I min behandling af empirien henviser jeg mange gange til *deltagerne*. Her mener jeg leder og medarbejder i den samme samtale og bruger kun ordet sådan. Hvis jeg henviser til medarbejdere eller ledere på tværs af samtaler vil dette være gjort tydeligt på anden vis og hvis jeg henviser til alle lederne og medarbejderne samlet bruger jeg begrebet respondenterne.

Leder og medarbejder: Jeg har ikke givet respondenterne navne, men bruger i stedet begreberne leder og medarbejder om den enkelte samtales deltagere. Nogle af respondenterne er både medarbejder og leder i hverdagen, men jeg fastholder betegnelsen på den rolle de i har den samtale jeg har indblik i og henviser til, at de udtaler sig i den anden funktion når dette er aktuelt.

1.3. Læsevejledning

Jeg giver her en kort præsentation af de enkelte kapitler i specialet for at give læseren en forståelse af specialets sammenhæng.

Kapitel 1: Dette er det indledende kapitel, hvor jeg introducerer specialets tema og min problemformulering. Kapitlet afsluttes med en beskrivelse af MU-samtalen i en organisatorisk kontekst.

Kapitel 2: Her præsenteres mine metodiske overvejelser i forbindelse med udarbejdelsen af specialet.

Kapitel 3: I dette kapitel præsenterer jeg de teorier, som danner mit teoretiske fundament i opgaven.

Kapitel 4: Indeholder en præsentation af min case, som danner baggrund for min analyse. Jeg giver først en generel præsentation af det materiale, der er om MU-samtaler på Hospitalet. Jeg har fået indsigt i fire MU-samtaler, som jeg efterfølgende præsenterer enkeltvis.

Kapitel 5: Er første kapitel i analysen. Her forholder jeg mig til det formål med MU-samtalen, der er beskrevet fra Hospitalets side samt respondenternes beskrivelser af, hvad de mener formålet med

samtalen er. Disse formålsbeskrivelser forholder jeg til det udbytte respondenterne beskriver samtalen har giver. Jeg besvarer således undersøgelsesspørgsmål a), b) og c).

Kapitel 6: Her går jeg i dybden med, hvilke vilkår dialogen har i MU-samtalen og hvilken samtale det er muligt at have. I dette kapitel besvarer jeg undersøgelsesspørgsmål d) omkring betydningen af den asymmetriske relation. Jeg undersøger bl.a., hvilken betydning deltagernes relation har for mulighederne for en sådan dialog og betydningen af at have en kontrakt for samtalens indhold og form.

Kapitel 7: Har jeg valgt at kalde definition af medarbejderen og jeg besvarer her undersøgelsesspørgsmål e). Jeg forholder mig til, hvordan MU-samtalen medfører en form for definition af medarbejderen. Jeg kommer her igen ind på den asymmetriske relation og dennes betydning i forhold til hvis definition der tæller. I dette kapitel kommer jeg også ind på, at der foregår en form for fremtidig definition ligesom jeg forholder mig til betydningen af, at MU-samtalen for nogle medarbejdere har indflydelse på deres løn.

Kapitel 8: Det er undersøgelsesspørgsmål f) der bliver besvaret i dette kapitel, hvor jeg forholder mig til de konkrete resultater MU-samtalen medfører. Jeg går her i dybden med de aftaler medarbejderne fortæller om og deltagernes ansvar i forhold til opfølgning. Derudover ser jeg på forholdet mellem at have fokus på medarbejderen eller organisationen og hvilken betydning det har for MU-samtalens effekt.

Kapitel 9: I dette kapitel samler jeg op på specialets indhold og konklusioner i forhold til min problemformulering.

Herefter kommer **artiklen**, som er en del af specialet.

1.4. Medarbejderudviklingssamtaler i det nye årtusinde

Inden jeg går videre vil jeg her komme nærmere ind på, hvad der er fokus på i dette speciale. Jeg vil derfor her præsentere MU-samtalen i en historisk kontekst for at vise den udvikling, der har fundet sted på dette område.

Da MU-samtalerne gjorde indtog i organisationerne var det ikke et strategisk værktøj, men et *"pædagogisk eftersyn"* og den organisatoriske kontekst spillede ikke aktivt ind på identificeringen af konkrete udviklingsbehov (Larsen, 2009). I dag er det anderledes. MU-samtalen er ikke længere et individuelt værktøj, men et organisationsudviklingsværktøj, som har forholdet mellem personen, jobbet, lederen og organisationen i højsædet og MU-samtalerne er dermed blevet strategisk forankret (Ibid.). Men endnu før MU-samtalerne kom til at hedde MU-samtaler fandtes der andre former for formaliserede samtaler mellem leder og medarbejder.

MU-samtalens ældste forgænger kan findes i den bureaukratiske organisation, hvor der er fokus på, at medarbejderne lever op til produktionsnormer og standarder og overholder de regler, som er

opstillet for arbejdets udførsel. I denne organisationsform handler det om, at opnå den bedst mulige præstation og den samtaleform der kendetegner denne organisation er bedømmelsessamtalerne. (KL, 2003: 11) I bedømmelsessamtaler vuderes medarbejderen ensidigt af chefen som en slags karaktergivning og medarbejderen kan blot tage resultatet til efterretning – det er ikke til diskussion (Ibid.: 12).

I 60'erne kom en ny form for samtaler ind i organisationerne, som hed personalesamtaler eller personalevurdering og som var starten på det vi i dag kender som MU-samtaler (Themsen, 2010: 2) og i 70'erne fik samtalerne i stigende grad navnet medarbejdersamtaler (KL, 2003: 12). I medarbejdersamtalen ligges der vægt på, at det er en samtale mellem ligeværdige parter, så det daglige arbejdsgiver-arbejdstager forhold ophæves så længe samtalen står på. I samtalen kigges der både bagud og fremad i forhold til medarbejderen arbejde ligesom også medarbejderen kan give sin vurdering af lederen.

I løbet af 90'erne kom medarbejdersamtalerne mange steder til at hedde medarbejderudviklingssamtaler (Ibid.: 14). Her kom der mere fokus på, at samtalerne skulle indeholde et udviklingsperspektiv som var tydeligt. Dermed blev der lagt mere vægt på den fremadrettede end på den bagudrettede del (KL, 2003: 14).

I det sidste årti har MU-samtalerne ændret sig i den forstand, at hvor bedømmelse og løn før har været bandlyste emner i MU-samtale-konceptet er de nu begyndt at være en naturlig del af samtalen (Larsen, 2009). Bedømmelsesaspektet kom ind i samtaleskemaerne bl.a. fordi det var et ønske fra medarbejdere og/eller ledere og fordi man erkendte, at det var urealistisk at forvente man kan tale om udvikling uden at foretage en bedømmelse af nutiden (Ibid.). På samme måde er løn blevet en del af MU-samtalen flere steder fordi lønspørgsmålet og spørgsmålet om aktuelle og fremtidige arbejdsopgaver og kompetencer ikke lader sig adskille (Ibid.). Løn og bedømmelse er således blevet en naturlig del af det at tale udvikling, selvom det netop var dette MU-samtalen startede som et alternativ til.

1.4.1. Den ny kapitalismes udfordringer

I forbindelse med denne præsentation kan Richard Sennet inddrages i forhold til et bredere perspektiv på den organisatoriske kontekst for MU-samtalen. Sennet taler om den ny kapitalismes kultur og beskriver tre udfordringer ved den nye kapitalisme:

At man i dag bliver nødt til at improvisere sin livsfortælling eller klare sig uden en langtidsholdbar forestilling om sin egen personlighed fordi organisationerne ikke længere udgør en langsigtet ramme og man i stedet vandrer fra opgave til opgave, fra job til job, fra sted til sted (Sennet, 2007: 11)

At der i den nye sociale orden bliver lagt vægt på potentielle evner frem for allerede frembragte resultatet og man skal udvikle nye færdigheder og potentielle evner efterhånden som virkelighedens krav skifter(Ibid.: 11)

At man derfor må være villig til at nedvurdere indhøstede erfaringer fordi gode resultater ikke længere er nok til at sikre sit job (Ibid.: 11-12).

Ifølge Sennet er det langt fra de fleste mennesker, der er indrettet til på denne måde at fokusere på det korte sigt, orientere sig mod potentielle fremtidige evner og er villige til at opgive allerede indhøstede erfaringer. Tværtimod har mange brug for en gennemgående livsfortælling, de føler stolthed ved at være gode til noget bestemt og de værdsætter de erfaringer, de har erhvervet sig. Jeg finder det relevant at inddrage disse udfordringer i forhold til MU-samtalen for at kunne belyse MU-samtalens betydning i relation til disse.

Metode

2. Metode

I dette kapitel vil jeg gøre rede for den metodiske tilgang i specialet. For at give læseren en forståelse af specialet vil jeg gå ind i både det videnskabsteoretiske udgangspunkt og den konkrete metode, der er anvendt.

2.1. Videnskabsteoretisk inspiration

Når jeg skal identificere hvilket videnskabsteoretisk udgangspunkt jeg tager i dette speciale har jeg svært ved at tilkende mig ét bestemt paradigme, hvorfor jeg har valgt at kalde det videnskabsteoretisk inspiration og ikke ståsted.

En central forståelse for dette speciale er, at organisationer består af mennesker og det er disse mennesker og deres indbyrdes relationer, som opmærksomheden bør rettes mod, når organisationer forsøges forstået. Jeg er bl.a. interesseret i deltagernes oplevelser af samtalen og jeg anerkender med begrebet *oplevelse*, at denne kan være forskellig fra medarbejder til leder i den samme situation. Fokus på den enkeltes oplevelse og anerkendelse af denne som virkelig og betydningsfuld giver et erkendelsesteoretisk udgangspunkt som er præget af en socialkonstruktivistisk tænkning. På den anden side er jeg også interesseret i de overordnede strukturer, som kan have betydning for MU-samtalens praksis og dermed også for den enkeltes oplevelse af samtalen. Dette aspekt er inspireret af en strukturalistisk forståelse og jeg er derfor i dette speciale inspireret af både socialkonstruktivismen og strukturalismen, hvilket jeg vil uddybe nærmere i næste afsnit.

2.2. Subjektiv og objektiv kombination

De to nævnte videnskabsteoretiske tilgange kan umiddelbart virke svære at kombinere, men jeg finder det relevant at inddrage både den subjektive beskrivelse af situationen (eksempelvis deltagernes oplevelse) og forholde den til en mere objektiv beskrivelse af de strukturer som kan have indflydelse på den (eksempelvis magtforholdet mellem den pågældende leder og medarbejder i hverdagen).

Denne tilgang er i overensstemmelse med Bourdieus arbejde med at kombinere subjektive og objektive vidensformer (Wacquant, et al., 1996: 17.)Bourdieu ønsker at gøre op med modsætningen af agens og struktur samt mikro og makroanalyse (ibid.: 17-18). Han har således forkastet metodologisk monisme, som giver ontologisk fortrinsret til enten struktur eller agens, samfund eller individ, system eller aktør. I stedet handler det for ham om *relationer* (Ibid.: 27). Dette finder jeg interessant og ønsker at forfølge muligheden i at kombinere disse tilgange i specialet.

For at vise, hvad det er for tilgange jeg er inspireret af vil jeg give en ganske kort beskrivelse af de to og derefter komme ind på betydningen af dem for dette speciales ontologiske og epistemologiske opfattelse.

2.2.1. Socialkonstruktivisme

Den socialkonstruktivistiske forståelse ligger vægt på, at der ikke findes én sand objektiv beskrivelse af verdenen. Virkeligheden er socialt konstrueret og vil altid konstrueres af de personer der deltager og deres tidligere erfaringer. En socialkonstruktivistisk opfattelse bygger på, at samfundet er en social konstruktion skabt af mennesker og dermed, at samfundet er mere end sine individer og helheden – det er også samspillet mellem individer og helheden (Voxted m.fl., 2003: 38). Ifølge Berger & Luckmanns beskrivelse af den sociale verden præsenterer dagliglivet sig *"(…) som en virkelighed, fortolket af mennesker, og subjektivt betydningsfuld for dem som en sammenhængende verden."* (Berger, et al., 2000: 33). Ifølge denne forståelse er det, der er virkeligt for en tibetansk munk, ikke nødvendigvis virkeligt for en amerikansk forretningsmand fordi en sådan opfattelse af, hvad der er virkeligt er tilknyttet specifikke sociale sammenhænge (Ibid.: 15).

2.2.2. Struktualisme

I strukturalismen er der fokus på et systems indre struktur frem for ydre forhold. Der er to principper, der identificerer den strukturalistiske tilgang: det første er invarians gennem variationer, som betyder, at der er noget væsentligt, der holdes konstant, mens noget andet varierer. Det andet princip er, at det enkelte element henter sin betydning fra den helhed det indgår i. (Broch, 2001:310). Centralt for forståelsen i strukturalismen er også oppositionsprincippet, som betegner et modsætningsforhold og det er dette modsætningsforhold, der giver enhederne sin mening. *"Tegnet får sin identitet ved at være forskellig fra andre tegn, hvilket kun erkendes når de optræder i opposition til hinanden."* (Ibid.: 313). I forhold til dette speciale er der et centralt modsætningsforhold imellem leder og medarbejder, som altså i denne forståelse får en identitet ved at de står i opposition til hinanden. Lederrollen vil således ikke være meningsfuld uden medarbejderrollen og omvendt.

2.2.3. Ontologisk og epistemologisk opfattelse

I forbindelse med denne præsentation af socialkonstruktivisme og strukturalisme er det relevant ganske kort at komme ind på, hvordan disse tilgange kan danne en ontologisk og epistemologisk forståelse for specialet.

Ontologi handler om" *(…) the nature of reality and, therefore, what is there that can be known about it?"* (Guba & Lincoln, 1994: 108) og dermed altså, hvad det er, der kan findes, som kan

undersøges. Den forståelse, der ligger til grund for dette speciale er, at der i en vis udstrækning findes en subjektiv konstrueret virkelighed, som er relevant i forhold til at kunne sige noget om specialets fokus. Derudover findes der en objektiv virkelighed, som påvirker den subjektive virkelighed og ligeledes påvirkes af den. Den objektive virkelighed kan dog være svær at finde i sin rene form, da den påvirkes af den subjektive, hvilket leder os videre til epistemologien.

Epistemologi er" *(…) the nature of the relationship between the knower or would-be knower and what can be known"* (Ibid.: 108). I det socialkonstruktivistiske paradigme er det ikke muligt at lave et klart skel mellem ontologi og epistemologi, da forskeren og det forskede hænger sammen på den måde, at resultaterne skabes som undersøgelsen pågår (Ibid.: 111). I forhold til ontologien er den socialkonstruktivistiske opfattelse den dominerende i dette speciale. Jeg er bevidst om, at jeg i løbet af min undersøgelse og analyse selv er med til at skabe de konklusioner jeg når frem til og der således ikke er tale om en ren objektiv undersøgelse.

I og med, at jeg kombinerer den socialkonstruktivistiske forståelse med et strukturalistisk synspunkt er det ikke en fuldstændig relativistisk udgangspunkt jeg tager. Indenfor det socialkonstruktivistiske paradigme findes der forskellige udgangspunkter i forhold til, hvor radikal en tilgang der tages til forståelsen og den tilgang jeg tager i dette speciale hører til i den moderate ende af spektrat, hvor jeg ikke mener, at *alt* er en social konstruktion, men at der også findes ting uafhængigt af vores fortolkning af dem.

2.3. To metodiske niveauer

Der er to metodiske niveauer, som er relevante i forbindelse med dette speciale. Disse niveauer vil naturligt have sammenhæng, men alligevel er det nødvendigt at lave denne todeling for at gøre opmærksom på de forskellige refleksionsniveauer, der har betydning for projektet.

2.4. Specialets metode - Besvarelse af problem-formuleringen

Det første niveau handler om selve fremgangsmåden i arbejdet med specialet for at komme frem til konklusioner, der svarer på specialets problemformulering, altså forskningsmetoden. Dette niveau kan sammenlignes med det Guba og Lincoln kalder metodologi, som handler om, hvordan *"(…) the inquirer (would-be-knower) go about finding out whatever he or she believes can be known?"* (Ibid.: 108). I dette speciale er der tale om en fremgangsmåde, som vil være en vekslen mellem empiri og teori, der giver udgangspunkt for en sammenligning, vurdering og diskussion af MU-samtalerne.

Min tilgang til besvarelsen af problemformuleringen har ligheder med den forstående forskningstype (Launsø & Rieper, 2000). Denne forskningstype søger viden, hvor det dominerende perspektiv er subjektets, hvilket er i overensstemmelse med min socialkonstruktivistiske inspiration og ønske om

at undersøge deltagernes oplevelse af MU-samtalen. Launsø og Rieper påpeger, at en udfordring ved denne forskningstype er, at folk kan have mangelfulde billeder af de mekanismer og sammenhænge, som kan styre deres handlinger og hændelsesforløb (Ibid.: 25). Denne udfordring imødekommer jeg ved også at inddrage en mere strukturalistisk forståelse i forbindelse med min analyse. Det forskningsdesign, som ofte har sammenhæng med den forstående forskningstype er casestudiet, som er en metode til at studere et komplekst tilfælde og gennem omfattende beskrivelse, analyse og fortolkning opnå en forståelse af tilfældet (Ibid.: 93). Det er også denne tilgang jeg vælger i forhold til MU-samtalen, hvor jeg fokuserer på nogle enkelte samtaler til at sige noget mere generelt om MU-samtaler som strategisk ledelsesværktøj.

2.4.1. Teoribegrundelse

Som en del af beskrivelsen af dette metodiske niveau vil jeg her præsentere de teorier jeg har valgt at anvende i specialet og som er en vigtig del af besvarelsen af problemformuleringen. Jeg inddrager både teoretikere, som forholder sig direkte til MU-samtaler og teoretikere, som ikke taler om MU-samtaler, men som jeg mener, præsenterer et perspektiv som er interessant at inddrage i denne forbindelse.

En central del af mit teoretiske fundament handler om, hvordan MU-samtalen kan anskues som strategisk ledelsesværktøj. Til at belyse dette gør jeg brug af to modeller fra hhv. Stina Rosted og Henrik Holt Larsen. Stina Rosted er cand. pæd. og den artikel, som den pågældende model er fra, har været bragt i Tidsskrift for arbejdsliv og handler om mulighederne for meningsfulde og udbytterige MU-samtaler og udfordringerne i forhold til dette. Hun illustrerer, hvor MU-samtalen befinder sig i spændingsfeltet mellem afdelingens opgaver og medarbejderens ønsker om opgaver og udvikling. Henrik Holt Larsen er professor på institut for organisation på CBS. Den model jeg inddrager fra Larsen er ikke udviklet direkte i forbindelse med MU-samtaler, men henviser til det han kalder ”den strategiske udviklingsproces”. Modellen over den strategiske udviklingsproces viser, at der skal være fokus på såvel person og organisation samt handling og refleksion. Jeg finder denne anskuelse relevant i forhold til MU-samtalen, der skal fungere i spændingsfeltet mellem individ og organisation. Derudover giver modellen mig en mulighed for at få et bredere perspektiv på MU-samtalen som strategisk ledelsesværktøj. Larsen præsenterer ikke selv de forskellige dele i modellen nærmere, hvorfor jeg har inddraget den russiske psykolog Lev Vygotskys begreb om den nærmeste udviklingszone samt læringsteoretikerne Argyris og Schöns teori om organisatorisk læring i forhold til at sige noget om refleksion på både person og organisationsniveau.

Ud over det strategiske perspektiv på MU-samtalerne inddrager jeg to andre teoretiske perspektiver i forhold til MU-samtalens betingelser og betydning. Eva Hultengren beskriver, at MU-samtalen består af tre dimensioner: den socialpsykologiske, den emotionelle og den kulturelle dimension.

Hultengren er cand. psyk. og godkendt som specialist i arbejds- og organisationspsykologi af Dansk Psykologforening. Hultengren beskriver, at det er vigtigt og uundgåeligt, at organisationens struktur afspejles i den form som MU-samtalen får (Hultengren, 1997: 91). Derudover giver hun plads til følelser og kulturelle normer, hvilket kan ses som et mere oplevelses eller kontruktivistisk perspektiv. Dette giver mulighed for, at undersøge betingelser og betydning for samtalen både i forhold til faktuelle forhold ved forholdet mellem leder og medarbejder og andre mere subjektive beskrivelser af dette forhold og af samtalens rolle som ledelsesværktøj.

Professor i sociolog Richard Jenkins er ligeledes en del af mit teoretiske fundament. Jenkins har beskæftiget sig med sociologiske og antropologiske emner og det er hans teoretiske tilgang til identitet jeg inddrager i dette speciale. Jenkins beskriver identifikation, som en forhandlingsproces mellem en indre og en ydre definition. Jeg finder dette perspektiv relevant fordi jeg mener MU-samtalen kan ses som en sådan form for forhandling. Ved hjælp af Jenkins kan jeg således undersøge MU-samtalens betydning i forhold til den identifikation der finder sted.

Udover disse teorier, som udgør mit teoretiske fundament vil jeg undervejs inddrage andre teoretiske perspektiver, som kan bidrage med en dybere forståelse og analyse. Blandt andet vil jeg undervejs inddrage Bourdieu både i forhold til hans begreb om Habitus, som kan illustrere udfordringen ved at tage en strategisk tilgang til MU-samtalen og i forhold til den betydning deltagernes indbyrdes relation, og dermed magtforhold, har for dialogens vilkår. Derudover inddrager jeg lektorerne Marianne Kristiansen og Jørgen Bloch-Pedersen. Jeg bruger primært deres begreb om den kærlige container, hvor de beskriver bevidstheden om magtrelationer ikke er tilstede. Jeg vil nævne andre teoretiske perspektiver kort, men finder det ikke nødvendigt at argumentere særskilt for dem i denne forbindelse.

2.5. Indsamling af empiri

Det andet metodiske niveau er selve undersøgelsesmetoden i indsamlingen af den empiri, der danner grundlag for undersøgelsen og min praktiske tilgang til denne opgave. Jeg vil i dette afsnit gennemgå dette metodiske niveau i forhold til nogle udvalgte emner.

2.5.1. Adgang til feltet

Adgangen til feltet fik jeg via den pågældende region, som jeg kontaktede med ønsket om et specialesamarbejde. Denne kontakt resulterede i, at jeg fik min forespørgsel rundt i regionen. To interesserede steder kontaktede mig efterfølgende og efter et møde med hvert sted og overvejelser om, hvor det mest optimale samarbejde kunne finde sted faldt valget på Hospitalet.

2.5.2. Udvælgelsen af respondenter

Jeg fik kontakten med Hospitalet i januar 2010 og tilkendegav, at jeg gerne ville indsamle empiri i marts. En præsentation af mig og mit projekt blev sendt rundt til alle afdelinger på Hospitalet med en forespørgsel om, hvorvidt nogle var interesserede i, at deltage. Da jeg gerne ville indsamle empiri i marts havde jeg automatisk valgt nogle fra. Derudover kommer, at idet forespørgslen blev sendt rundt til afdelingerne var det afdelingsledelsen, som tog stilling til min henvendelse. Selvom andre ledere eller medarbejdere i afdelingen kunne være interesserede fik de muligvis ikke chancen for at høre om projektet.

Da jeg havde kontakt til en afdeling, som gerne ville deltage satte jeg nogle kriterier op for de samtaler jeg skulle have indsigt i. For at få et bredt blik på samtalerne prioriterede jeg, at samtalerne skulle være forskellige mht. til det indbyrdes forhold mellem leder og medarbejder bl.a. i forhold til, hvor meget kontakt de har i hverdagen og om de har nogle af de samme arbejdsopgaver i hverdagen.

Selvom det var nemt at få den første kontakt viste det sig, at være svært at få den endelige kontakt til de respondenter, der medvirker i min undersøgelse. I dette arbejde er jeg blevet bevidst om den hierarkiske opbygnings betydning for kommunikationsgangen på Hospitalet. Min første kontakt var til HR-chefen som kontaktede mig med en interesse om at deltage i et specialesamarbejde. Jeg fik derefter kontakt til oversygeplejersken på den afdeling jeg har lavet undersøgelsen på og hun formidlede kontakten til de andre deltagere.

2.5.3. Interviews

I forbindelse med interviews af medarbejdere og ledere har ønsket været at nærme mig en fænomenologisk inspireret tilgang til at undersøge medarbejdere og lederes oplevelse af og holdninger til samtalen. Jeg har valgt denne tilgang, da det i forbindelse med interviewene er den subjektive fortælling jeg er interesseret i.

Min tilgang til interviewene har været det halvstrukturerede livsverdensinterview, som

> (..) har til formål at indhente beskrivelser af den interviewedes livsverden med henblik på at fortolke betydningen af de beskrevne fænomener.
> (Kvale, 1999: 19).

Som beskrevet under den epistemologiske forståelse i afsnit 2.2.3. er jeg dog bevidst om, at jeg ikke kan holde mig selv fuldstændig udenfor, men ved at være bevidst om mine forforståelser kan jeg søge at undgå at overføre disse til respondenterne. Det vil sige at jeg skal holde mine forforståelser udenfor ved at sætte dem i parentes eller ”tøjle dem” (Norlyk & Matinsen, 2008). Under interviewene har jeg dog erfaret, at denne intention har været svær at opfylde, Jeg har flere gange fortabt mig i samtalen og taget mig selv i at fortolke under interviewet også mundtligt overfor

respondenten i stedet for at spørge mere åbent ind og lade respondenten komme med en uddybning. Det kan eksempelvis ses i dette interviewudklip:

> R: (…) men et eller andet giver det mig i hvert fald
>
> I: Ja, som du kan bruge aktivt i din rolle som leder også
>
> R: Ja for mig giver det kendskab også, altså udvidende kendskab til denne her medarbejder
>
> (…)
>
> (Interview leder samtale 3, bilag 2 s. 87)

Her kommer min fortolkning eller forventning til udtryk i stedet for at jeg spørger ind til det, der bliver sagt og dermed lader respondenten selv komme med en uddybning. I et interview med en leder oplevede jeg også, at jeg lod mig rive med, hvilket gav interviewet en samtale-form frem for en interview-form. Det kom blandt andet til udtryk ved, at lederen på et tidspunkt spurgte mig, hvordan jeg oplevede samtalen og jeg svarede på dette spørgsmål. Der er altså nogle tilfælde, hvor det ikke er lykkes mig, at holde min fortolkning udenfor interviewet, men når dette er sagt skal det dog også nævnes, at jeg flere gange nåede at stoppe mig selv i denne handling og min bevidsthed om at tøjle mine forforståelser også lykkedes i flere tilfælde. I de tilfælde min spørgeteknik har været ledende eller jeg på anden måde mere direkte har påvirket respondenterne til deres erkendelser vil dette fremgå enten af interviewcitaterne eller min forklaring af dem, for på den måde at stå ved min påvirkning af deres udtalelser.

Jeg har i transskriberingen ikke medtaget pauser eller når informanterne har sagt øh eller lignende. Det har jeg valgt fordi jeg ikke vurderer det vil være relevant at tage med i mit videre arbejde med empirien. I MU-samtalerne taler deltagerne meget i munden på hinanden og jeg har derfor været nødt til, i forbindelse med transskriberingen af selve MU-samtalerne, for forståelsens skyld, at ændre i kronologien. Jeg er bevidst om, at jeg på den måde går ind og ændrer i det, der bliver sagt, men det har været nødvendigt i en vis udstrækning for at transskriberingen skal kunne anvendes. Det betyder, at jeg i nogle tilfælde har skrevet en sætning fra den ene deltager færdig før jeg er påbegyndt den næste fra den anden deltager selvom denne sætning blev påbegyndt inden den første var færdig.

2.5.4. Interviewguide

Jeg har forud for interviewene lavet en interviewguide som er vedlagt som bilag 1, denne interviewguide er brugt som udgangspunkt til mine interviews, men tilpasset de enkelte respondenter efter jeg eksempelvis har observeret en MU-samtale eller haft første interview med medarbejderne. Jeg har valgt at dele mine spørgsmål op i kategorier som: *erfaring*, *MU-samtaler og hverdagen* og *denne MU-samtale* for at have en retning og overskuelighed i interviewet. En sådan opdeling i temaområder beskriver Kvale som kendetegnende for det kvalitative forskningsinterviews metode (Kvale, 1990: 219). Spørgsmålene er korte og åbne for at lægge op til respondenternes egne forklaringer og for at undgå, at mine forforståelser bliver dominerende og styrende. Selvom jeg har

taget udgangspunkt i samme interviewguide er det ikke alle spørgsmålene, der går igen i hvert interview. Det kan enten skyldes en forglemmelse fra min side under interviewet, hvor jeg ikke har været opmærksom på at tjekke, om jeg har fået svar på alle spørgsmål eller det kan være udtryk for, at jeg i situationen vurderede, at respondenten allerede havde besvaret spørgsmålet i forbindelse med et andet spørgsmål. Det sidste er især i forbindelse med interviews af lederne, som generelt gav lange svar, hvorfor jeg af tidsmæssige årsager ikke spurgte ind til områder, hvor jeg forventede gentagelser selvom disse svar måske kunne have givet et nyt perspektiv.

2.5.5. Påvirkning af feltet

I løbet af min undersøgelse har jeg givetvis selv påvirket de forhold, jeg ønsker at undersøge. Ud fra en konstruktivistisk forståelse er det heller ikke muligt at adskille undersøger og det undersøgte (Guba & Lincoln, 1994: 108). Jeg vil som forsker dermed utvivlsomt have medvirket i konstruktionen af det jeg finder frem til. Jeg finder det dog relevant at gøre opmærksom på nogle af disse påvirkninger.

Jeg har observeret to MU-samtaler og deltagernes bevidsthed om min tilstedeværelse kan have medvirket til, at de opførte sig anderledes end de ville have gjort, hvis jeg ikke var til stede. Det kan eksempelvis være, at de talte om nogle andre ting eller ikke gik lige så meget i dybden med et emne som de ellers ville have gjort. Det kan også betyde, at deltagerne, fordi de ved jeg deltager, har forberedt sig mere på samtalen end de ellers ville have og at samtalen dermed bliver anderledes end hvis jeg ikke var tilstede. Jeg har blandt andet oplevet, at både leder og medarbejder har kigget på mig i forbindelse med de siger noget eller har henvendt sig kort til mig fordi de ville forklare noget.

For at mindske denne påvirkning havde jeg som udgangspunkt bestemt, at jeg ikke ville optage de MU-samtaler jeg observerede fordi det kunne have den effekt, at deltagerne i højere grad følte sig overvåget. Men da jeg skulle observere den første samtale havde medarbejderen en forventning om at jeg ville optage det og sagde at hun ikke havde noget problem med dette. Lederen sagde ligeledes, det var i orden med hende at optage samtalen hvorfor jeg valgte at optage den. Jeg vurderede efterfølgende, at mit udbytte af samtalen var betydeligt bedre pga. optagelsen, da det ikke var muligt for mig at nå at notere alt. Jeg valgte derfor at spørge om jeg måtte optage ved den næste MU-samtale også hvilket både medarbejder og leder gav lov til. Selvom de har givet lov til at jeg kunne observere og optage samtalen har jeg dog sandsynligvis påvirket den, hvilket også kan ses i dette citat fra en af lederne som kommenterer på min tilstedeværelse i det efterfølgende interview:

> R: Altså om vi blev lidt hæmmet af du sad der det kan godt være, en lille smule bliver man hæmmet
>
> I: Ja
>
> R: Det må man jo erkende
>
> (Interview leder samtale 3, bilag 2 s. 106)

Ud over mine observationer kan mine interviews også have påvirket deltagernes opførsel. Jeg har lavet interviews med medarbejderne forud for deres MU-samtale. Mine spørgsmål kan have påvirket deres opførsel ved samtalen ved, at de muligvis er opmærksomme på ting, de ellers ikke ville tænke over og samtalen derfor får et andet indhold end den ellers ville have haft.
I forlængelse af disse overvejelser er det relevant at komme ind på de etiske overvejelser jeg har haft i forbindelse med indsamling af empiri.

2.5.6. Etiske overvejelser

Da jeg har foretaget interviews og observationer har jeg gjort mig nogle etiske overvejelser ikke blot i forhold til min påvirkning af undersøgelsen, men også i forhold til, at jeg kan have påvirket de personer som har indgået i min undersøgelse. Denne påvirkning beskriver Kvale i følgende citat: *"En interviewundersøgelse er et moralsk foretagende. Den personlige interaktion i interviewet påvirker den interviewede, og den viden, interviewet producerer, påvirker vor forståelse af menneskets situation."* (Kvale, 1999: 115).
Forud for undersøgelsen har det været nødvendigt med overvejelser omkring min empiriindsamlingen i forhold til min problemstilling. Jeg har valgt et emne, som der findes mange kritiske holdninger om og som for både medarbejdere og ledere kan være omgivet af en vis grad af usikkerhed, som de ikke ønsker at vise. Jeg har derfor haft overvejelser vedrørende det at skulle undersøge et potentielt følsomt emne, hvilket kan understreges af følgende citat: *(…) being researched can sometimes create anxiety or worsen it, and where people are already in stresful situations research may be judged to be unethical on these grounds alone."* (Hammersley & Atkinson, 1995: 268). Denne bevidsthed har gjort at jeg inden interview og observationer har forklaret deltagerne, at formålet med min undersøgelse ikke er at dømme dem eller deres holdning til MU-samtalen, men at fokus er på samtalen som værktøj. Det har været vigtigt at få denne snak med respondenterne, hvor de også kan stille spørgsmål, forud for interview og observation for at undgå, at de er utrygge ved undersøgelsen.
Jeg har i den forbindelse også gjort opmærksom på, at både deltagerne og Hospitalet vil blive anonymiseret og at de efterfølgende har mulighed for at fortryde deres deltagelse eller trække nogle udtalelser tilbage som de ikke ønsker jeg bruger i specialet. Jeg mener, at jeg på denne måde har imødekommet det etiske princip om tilgodeseende, som betyder, at risikoen for at skade respondenterne skal være så lille som mulig (Kvale, 1999:121).

2.5.7. Generaliserbarhed, reliabilitet og validitet

Som resultat af min empiriske undersøgelse er det relevant at inddrage disse tre begrebers betydning i forhold til mine konklusioners anvendelighed og værdi.

Generaliserbarhed handler om, hvorvidt resultaterne af min undersøgelse kan generaliseres og dermed sige noget om MU-samtaler generelt. I forhold til min metode med at lave et casestudie findes der holdninger om, at konklusionerne herfra ikke kan generaliseres. Dette er Flyvbjerg dog uenig i og fremhæver derimod, at der ofte med fordel kan generaliseres på baggrund af en enkelt case og at casestudiet kan bidrage til videnskabelig udvikling via generalisering som supplement til andre metoder (Launsø & Rieper, 2000: 96). Der findes tre former for generaliserbarhed i forhold til case-studier: naturalistisk generalisering, statistisk generalisering og analytisk generalisering (Kvale, 1999: 228). Den kategori dette speciale hører under er den analytiske generalisering, som *"(…) indebærer en velovervejet bedømmelse af, i hvilken grad resultaterne fra en undersøgelse kan være vejledende for, hvad der kan ske i en anden situation."* (Ibid.: 228). I forhold til generaliserbarhed vil jeg også gøre opmærksom på det man kan kalde "etnografens sti", som henviser til at vise læseren det netværk af informanter, hvorigennem jeg har fået den information som mine konklusioner er baseret på (Selmer, 1998: 13). Det vil jeg dels gøre via min gennemgang af min emipri og metode og dels ved gennem specialet af vise hvem der siger og gør hvad og i hvilken sammenhæng. Derigennem mener jeg at opnå betingelserne for at kunne lave en analytisk generalisering.

Reliabilitet eller pålidelighed vedrører spørgsmålet om, hvorvidt specialets konklusioner er troværdige og om andre undersøgelser med samme fokus ville komme frem til de samme resultater. Denne overvejelse er vigtig i forhold til at sikre, at konklusionerne ikke blot er udtryk for rene tilfældigheder (Voxted m.fl., 2003: 23) Heri ligger det, at en undersøgelse skal kunne gentages med et (tilnærmelsesvist) identisk resultat (Ibid.: 23). Specialets ontologiske forståelse, som er inspireret af socialkonstruktivismen anerkender, at konklusionerne muligvis ville være anderledes hvis respondenter, eller forskeren, er nogle andre og det er ikke hensigten at argumentere for andet. Dog kan min interviewguide vise min tilgang til interviewene, som derfor kan gentages af andre. Også i forhold til reliabilitet kan "etnografens sti" medvirke til at vise den måde jeg er kommet frem til min empiri og de konklusioner jeg drager på baggrund af denne.

Validitet henviser til, hvorvidt en metode undersøger det, den har til hensigt at undersøge (Kvale, 1995: 297). Et validt argument er således fornuftigt, velbegrundet, forsvarligt, stærkt og overbevisende. Kvale opstiller tre sandhedskritierier: korrespondenskriteriet, sammenhængskriteriet og det pragmatiske kriterium (Ibid.: 298). Jeg mener, at dette speciale lever op til sammenhængskriteriet, eller kohærenskriteriet, som handler om et givent udsagns indre sammenhæng og logik. Kvale beskriver, at kohærenskriteriet har sammenhæng med bl.a. hermeneutisk metode og min tilgang til besvarelsen af specialets problemformulering med en vekslen mellem teori og empiri tydeliggør netop, hvordan konklusionerne frembringes og sættes på spil, hvilket kan medvirke til en velbegrundet argumentation. Kvale beskriver, at et vigtigt aspekt i

forhold til validitet er forskningens håndværksmæssige kvaliteter som kontinuerlig kontrol – dét hele tiden at stille nye spørgsmål og hele tiden at tilstræbe en teoretisk tolkning af forskningsresultaterne (Ibid.: 302). Denne form for validitet forsøger jeg at imødekomme gennem specialet via problemformuleringens undersøgelsesspørgsmål og min tilgang til besvarelsen af disse. I forhold til de håndværksmæssige kvaliteter er også min praktiske tilgang til empiriindsamlingen væsentlig og derfor har jeg i dette kapitel søgt at skabe gennemsigtighed omkring denne.

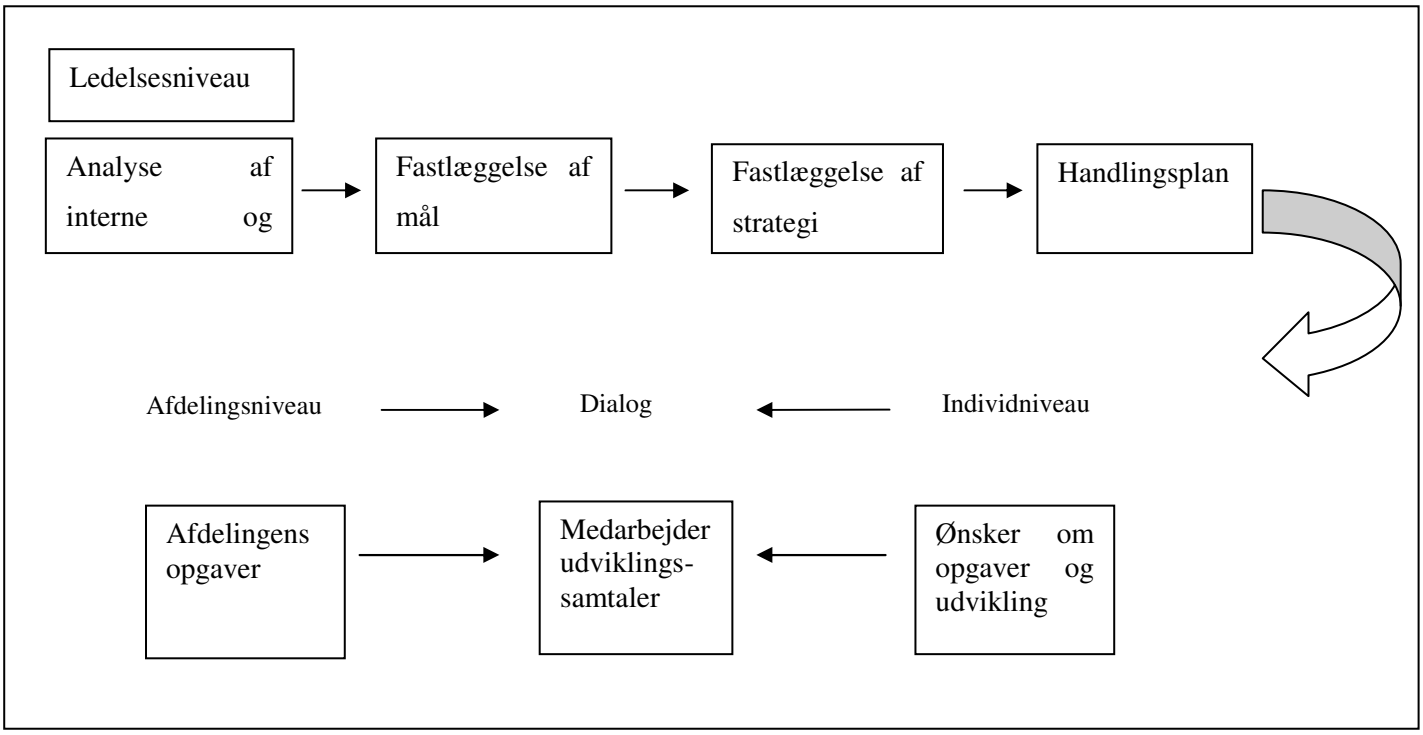
Teori

3. Teori

Jeg vil nu præsentere min teoretiske tilgang til specialet. Jeg vil præsentere de teoretiske perspektiver som danner fundamentet for min analyse af MU-samtalerne på Hospitalet. Jeg vil i analysen inddrage andre teorier, som kan bidrage med supplerende perspektiver eller en dybere forståelse, men dem jeg præsenterer her er specialets primære teoretiske perspektiver. Først vil jeg give en beskrivelse af MU-samtalen som strategisk ledelsesværktøj og de udfordringer en strategisk tilgang indebærer. Derefter præsenterer jeg Eva Hultengrens begreber om forskellige dimensioner, der er til stede i MU-samtalen og de udfordringer der er ved samtalen i kraft af deltagernes relation som medarbejder og leder. Til sidst introducerer jeg Jenkins' teori om social identitet.

3.1. Strategisk ledelsesværktøj

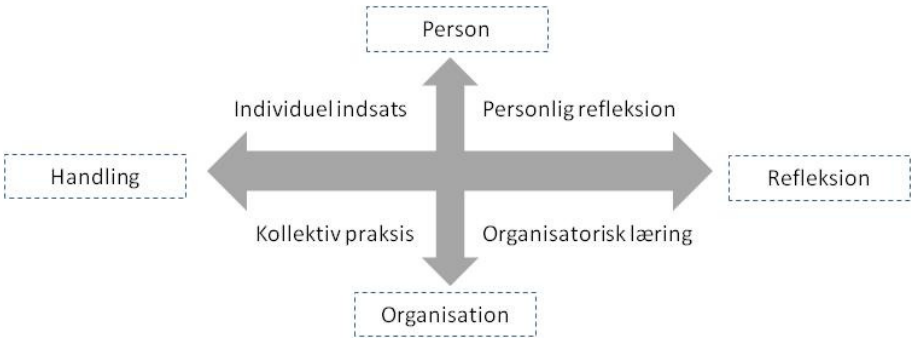
Jeg har valgt at undersøge MU-samtalen som strategisk ledelsesværktøj, fordi den i flere sammenhænge beskrives som et sådant (Rosted, 2003, Larsen, et al., 1995). Man kan agere strategisk i mange sammenhænge ved at handle ud fra en bestemt strategi eller et ønsket mål. Indenfor organisationer er en overordnet strategi som oftest fastlagt centralt. Strategisk ledelse tilstræbes i dag mange steder og handler således om at skabe synergi i organisationen i forhold til denne overordnede strategi. MU-samtalen anskues som et strategisk ledelsesværktøj ved at give den funktion af at sikre en sammenhæng mellem virksomhedens strategiske udvikling og anvendelse af de menneskelige ressourcer (Larsen, et al., 1995: 10). Det vil sige, at der i samtalen tages udgangspunkt i organisationens overordnede mål og strategier og at mission, visioner, mål bliver gjort til folkeeje i stedet for at være dokumenter i direktionens skuffer (Ibid.: 10). Dette har Rosted illustreret på følgende måde:



Figur 1 MU-samtalens placering i strategiudviklingen (Rosted, 2003)

At anvende MU-samtalen som strategisk ledelsesværktøj vil altså sige, at få den enkelte medarbejders udvikling til at ske i overensstemmelse med afdelingen og organisationens overordnede strategi eller mål og på den måde skabe en fælles retning på alle niveauer i organisationen.

Larsen (2007) præsenterer en model, som illustrerer, hvordan der ideelt skabes synergi mellem individuel og organisatorisk udvikling samt mellem handling og refleksion i en strategisk proces:



Figur 2 Den strategiske udviklingsproces (Larsen, 2007: 16)

Larsen beskriver, at ingen af de fire kvadranter kan stå alene, men at det er i samspillet mellem dem, at den strategiske udviklingsproces finder sted (Larsen, 2007: 16). Denne model handler ikke om MU-samtaler, men den er relevant at inddrage netop i relation til samtalens fokus på både den enkelte medarbejder og organisationen. Ved at overføre denne model til en forståelse af MU-samtaler kan det ses, at det strategiske aspekt ved samtalen indebærer en sammenhængende proces for både medarbejder og organisation i forhold til refleksion og handling.

Larsen præsenterer ikke selv de enkelte dele af modellen nærmere, men jeg finder det nødvendigt at give en dybere præsentation af især den højre side i figuren, som jeg vælger at kalde refleksionssiden. Men da elementerne i figuren hænger sammen vil definitionen af organisatorisk læring og personlig refleksion indeholde henvisninger til handlingssiden. Da Larsen ikke giver en definition af enkeltdelene bliver det min egen forståelse der danner grundlag for følgende præcisering og forståelse af modellens indhold.

3.1.1. Personlig refleksion

Jeg har valgt at anvende Vygotskys begreb om ”Den nærmeste udviklingszone” (NUZO)[2] til at begrebsliggøre den personlige refleksion. NUZO angiver:

> ”(…) afstanden mellem det virkelige udviklingsniveau, som eleven befinder sig på, og som viser sig ved selvstændig problemløsning og niveauet på den mulige udvikling, som kunne finde sted gennem problemløsning under en voksens vejledning eller i samarbejde med klassekammerater, der er nået længere (>more capable peers<)”
> (Dysthe, 2005: 59)

Fordi der er tale om afstanden mellem udviklingsniveauer mener jeg dette begreb kan bruges i forhold til den personlige refleksion da denne afstand kan være udtryk for en øget refleksion. Medarbejderens evne til problemløsning uden og med hjælp vælger jeg i denne forbindelse at anskue som en erkendelsesevne – medarbejderens evne til at forholde sig til sin egen person, arbejde og udvikling. Med dette udgangspunkt for den personlige refleksion er jeg klar over, at jeg går ud over det personlige og beskriver det sociale samvær som en betingelse for denne refleksion. Dette gør jeg både på baggrund af den socialkonstruktivistiske inspiration, der er i specialet, samt ud fra en opfattelse af, at denne forståelse af, at det er muligt at opnå en øget udvikling pga. ”den anden” netop er en grundforståelse bag MU-samtalen.

[2] Begrebet NUZO er udviklet i forhold til børns læring og bruges ofte i forbindelse med didaktiske overvejelser omkring undervisning. Jeg mener dog også det er anvendeligt i forhold til MU-samtaler, da forholdet mellem medarbejder og leder uanfægtet evt. aldersforskel eller personlige forhold kan sammenlignes med et barn og en klassekammerat der er nået længere.

3.1.2. Organisatorisk læring

I forhold til den organisatoriske læring tager jeg afsæt i Argysis og Schöns forståelse af organisatorisk læring. Argyris og Schön er relevante at inddrage i forhold til MU-samtalerne fordi de lægger vægt på individets rolle i processen og individets samspil med organisationen. Ifølge Argyris og Schön er der tæt sammenhæng mellem den individuelle læring og den organisatoriske læring og en organisation kan ikke lære noget uden dens medlemmer gør det. De har altså ikke kun fokus på den organisatoriske læring, men også det som her kaldes personlig refleksion. Men det betyder ikke, at medlemmernes individuelle læring er nok til at skabe organisatorisk læring (Argyris, et al., 1996: 6). Samspillet mellem individ og organisation er derfor centralt i arbejdet med at skabe organisatorisk læring.

For at medlemmerne kan lære for organisationen kræves der en inquiry. Inquiry henviser til:

> (…) the intertwinning of thought and action that proceeds from doubt to the resolution of doubt.
>
> (Ibid.: 11)

Læring igangsættes af en uoverensstemmelse mellem forventet og faktisk resultat af en given handling i organisationen. Denne uoverensstemmelse blokerer for et fortsat flow af spontane handlinger og giver anledning til refleksion og handling mod at genetablere dette flow, dvs. inquiry. (Ibid.: 11). Denne refleksion er afgørende for, at der overhovedet kan forekomme læring, fordi en sådan læring sker ved, at medlemmerne af organisationen undres, undersøger og reflekterer over en given problemstilling. For at inquiry medfører organisatorisk læring kræves det, at den foretages af individer, der kan agere på organisationens vegne. Det er derfor afgørende om individet, i sin udforskning af en sådan uoverensstemmelse, spørger på vegne af organisationen eller på vegne af individet.

Argyris og Scön arbejder med et begreb de kalder ”theory of action”, som yderligere deles i to: ”espoused theory” og ”theory-in-use”. ”Espoused theory” henviser til normer, forestillinger og strategier for, hvordan noget skal udføres – den formelle tilgang - og ”theoy-in-use” henviser til den måde tingene reelt foregår på i praksis. ”Theory-in-use” vil ofte ikke være eksplicit og som sådan vil den ikke nødvendigvis stemme overens med organisationens ”espoused theory” (Ibid.: 14).

I forhold til læringens natur skelner Argyris og Schön mellem det de kalder single-loop læring og double-loop læring. Single-loop læring er læring, som ikke medfører ændringer i værdisystemet bag handlinger eller forståelser og double-loop læring er læring, der resulterer i ændringer af disse værdier (Ibid.: 20-21). Det er nødvendigt med både single og double-loop læring i organisationer. Double-loop læring i organisationer finder sted når individer laver en inquiry på organisationens vegne, der fører til ændringer i de værdier der ligger til grund for den organisatoriske ”teory-in-use”.

Det er altså praksis, der viser at der har fundet læring sted, hvorfor det ikke er tilstrækkeligt, at den ”espoused theory” ændrer sig.

3.1.3. Strategiens udfordringer

MU-samtalen undersøges i dette speciale som strategisk ledelsesværktøj og det er derfor nødvendigt med en nuancering af det strategiske aspekt ved at identificere nogle af de udfordringer, der er ved en strategisk tilgang til MU-samtalen.

I Argyris og Schöns teori om organisatorisk læring ses en væsentlig erkendelse af, at intention og handling ikke nødvendigvis stemmer overens. Sandsynligheden for divergens mellem ”espoused teory” og ”theory-in-use” illustrerer en udfordring i forhold til at anvende MU-samtalen som strategisk ledelsesværktøj. Der kan være en hensigt om en bestemt måde at gennemføre og forholde sig til MU-samtalen, men den reele praksis kan adskille sig fra dette. Overfor den overvejede, rationelle, strategiske handling findes der altså erfarings eller rutinemæssige handlinger, som kan udfordre MU-samtalen som strategisk ledelsesværktøj. Bottrup beskriver, at denne divergens mellem espoused theory og theory-in-use ifølge Argyris og Schön ikke er udtryk for en irrationel adfærd fra aktørernes side, men et udtryk for, at de er socialiseret ind i en bestemt kultur og at vi på baggrund af vores erfaringer opbygger forståelser af, hvordan verden hænger sammen (Bottrup, 2001: 80-81). Ud fra denne forståelse udvikles defensive rutiner, som besværliggør muligheden for double-loop læring fordi der i de fleste organisationer er en tendes til at finde single-loop løsninger på organisatoriske problemstillinger (Argyris, et al., 1996: 281).

Også Bourdieus begreb om habitus kan illustrere den iboende udfordring ved en strategisk tilgang til MU-samtalen.

Habitus er:

> (…) varige dispositionssystemer, der er prædisponerede til at fungere som strukturerende strukturer, det vil sige som principper, der frembringer og strukturerer praksisser og repræsentationer. Disse kan være objektivt >regelstyrede< og >regelmæssige< uden derfor på nogen måde at være et produkt af overholdelsen af bestemte regler; og i og med alt dette kan de endelig være kollektivt orkestrerende uden derfor at være et produkt af en dirigents organiserede aktivitet.
>
> (Bourdieu, 2007: 92)

Habitus produceres således af de strukturer, der er grundlæggende for et bestemt miljø og som er strukturende strukturer – altså strukturerende for handling (Bourdieu, 2006: 407). Bourdieu bruger således habitus til at definere de indlejrede handlemønstre som vi opbygger gennem vores deltagelse i forskellige sociale sammenhænge.

Jeg har her beskrevet, hvordan MU-samtalen anskues som strategisk ledelsesværktøj og vil gå videre til den interaktion, der finder sted i samtalen. Det teoretiske udgangspunkt for en analyse af denne interaktion finder jeg hos Hultengren og Jenkins, som giver hver sit udgangspunkt for at se på denne.

3.2. MU-samtalens dimensioner

Eva Hultengren beskriver, at der i en samtale er tre dimensioner, som man kan se på: en socialpsykologisk, en emotionel og en kulturel dimension. De har alle tæt sammenhæng, men kan for forståelsens skyld med fordel beskrives hver for sig.

Den socialpsykologiske dimension handler om, at se på de positioner deltagerne har i organisationen og på de roller deltagerne har i forhold til hinanden for på den måde at kunne sige noget om, hvad det er for en samtale der kan finde sted (Hultengren, 1997: 84). Position er placeringen i et system af rettigheder og pligter, hvor lederen eksempelvis har ret til at ansætte og hyre medarbejdere og medarbejderen har pligt til at møde op til den samtale lederen har indkaldt til (Ibid.: 84). Rolle er det dynamiske aspekt ved positionen og kan defineres som:

> Det sæt af forventninger og normer, der rettes mod og foreskriver en bestemt adfærdsmåde i bestemte situationer for en person, der indtager en bestemt position.
> (Ibid.: 84)

Her er der både tale om forventinger rolleindehaveren har til sin egen rolle og forventninger som andre har til rolleindehaveren. Herudover præsenterer Hultengren begrebet rolleudøvelse, som henviser til, at den måde en rolle fyldes ud på, afspejler personens holdninger, erfaringer, viden, personlighed osv. (Ibid.: 85).Begrebet position forholder sig til systemet, rolleudøvelse til personen og rolle til interaktionen mellem personerne, hvorfor rolle er det klareste socialpsykologiske begreb (Ibid.: 85-86). Hultengren beskriver, at det er vigtigt, at leder og medarbejder indgår en psykologisk kontrakt for at få en forståelse af eksempelvis, hvad der må snakkes om og hvem der må sige stop (Ibid.: 85). I forhold til den socialpsykologiske dimension siger Hultengren, at en MU-samtale altid finder sted

> I et socialt rum af, der rummer en fordeling af rettigheder, pligter og ansvarsområder mellem parterne og en mere eller mindre klar viden hos parterne om denne fordeling.
> (Ibid.: 86)

Den emotionelle dimension henviser til de følelser der er knyttet til en bestemt situation eller forestillingen om en bestemt situation (Ibid.: 87). Det kan eksempelvis være ønsker eller frygt for, at den anden reagerer på en bestemt måde. Disse følelser kan eksempelvis skyldes de erfaringer man tidligere har gjort sig eller stereotype forestillinger om, hvordan en bestemt fagperson er (Ibid.: 87).

Den kulturelle dimension henviser til de kulturelle forestillinger der er knyttet til MU-samtalen om, hvordan voksne myndige mennesker omgås hinanden (Ibid.: 87). Det kan eksempelvis være

forestillinger om, at en samtale eller dialog indebærer respekt, ligestilling og udveksling af synspunkter (Ibid.: 87).

Hultengrens tilgang til MU-samtalen giver således både mulighed for at se på de positioner deltagerne besidder og de rettigheder og pligter og strukturelle modsætningsforhold disse medfører samt mulighed for at inddrage socialt konstruerede oplevelser af, følelser omkring og forventninger til samtalen.

3.2.1. MU-samtalens udfordringer

Hultengren trækker to problemstillinger frem ved MU-samtalen. For det første har hun fokus på, hvilken kontrakt, der er/kan være mellem leder og medarbejder i en MU-samtale og deraf også, hvad indholdet i MU-samtalen kan være (Ibid.: 94). Hun lægger vægt på, at samtalen skal handle om emner, som lederen har mulighed for at handle på. Det vil sige, at samtalen ikke skal handle om familiære eller andre personlige problemer, som lederen ikke har indflydelse på. Det er derfor vigtigt, at medarbejder og lederrollerne beholdes i samtalen fordi det er disse roller deltagerne skal fungere efterfølgende (Ibid.: 96).

For det andet fremhæver hun en problemstilling, der handler om, hvilke vilkår dialogen har i en MU-samtale og hvilken betydning dialogen har for samtalen (Ibid.: 96). MU-samtalen har en dialogisk udfordring pga. det assymetriske forhold mellem medarbejder og leder, hvorfor den ikke kan leve op til Habermas' dialogiske ideal om den herredømmefri samtale. Det er dog alligevel vigtigt, at MU-samtalen har samme vilkår som dialogen for at fungere. For Hultengren handler et vigtigt spørgsmål i forhold til MU-samtaler derfor om, hvordan man i MU-samtalen kan få fat i dialogens form i det ulige forhold mellem medarbejder og leder (Ibid.: 97).

3.3. Identifikation

Det sidste teoretiske perspektiv kommer fra Jenkins, som taler om social identitet eller "identifikation". Hvor Hultengren direkte taler om MU-samtaler har Jenkins fokus på identitet og hvordan denne kontinuerligt påvirkes af de situationer vi indgår i. Jenkins beskriver, at identitet er en forhandling og dermed et produkt af enighed og uenighed. Jenkins lægger vægt på, at identitet ikke er en fast ting, men noget som hele tiden skabes og genskabes, hvorfor han mener der med fordel kan tales om identifikation frem for identitet (Ibid.: 29). Jenkins' teori falder derfor i god tråd med min inspiration fra socialkonstruktivismen om, at der ikke findes én sand objektiv beskrivelse af verdenen, men at virkeligheden altid konstrueres af de personer, der deltager og deres tidligere erfaringer. Denne tilgang til identitetsbegrebet er relevant i dette speciale, da jeg ikke har intention om at finde identiteter (forstået som en fast ting) som medarbejderen har eller opnår, men ønsker at gå ind i de påvirkninger samtalen kan bidrage med i forhold til en identifikationsproces.

3.3.1. Indre-ydre-dialektik

> Identitet er vores forståelse af, hvem vi er, og hvem andre er, og samtidig henviser den til andre menneskers forståelse af, hvem de selv er, og hvem de andre er (os iberegnet).
> (Ibid.: 29).

Sådan siger Jenkins om identitet. Det vil sige, at vores opfattelse af andre påvirker deres forståelse af dem selv og at vi selv påvirkes af andre opfattelse af os. Det betyder, at vi ikke kun identificerer os selv, men at vi også identificerer andre og bliver identificeret af dem i det Jenkins kalder en indre-ydre-dialektik (Ibid.: 45). Det er denne identifikationsdialektik Jenkins ser som forhandling af identitet, hvor der finder en interaktion sted mellem en indre selvdefinition og andres ydre definition i en internaliseringsproces (Ibid.: 45). Det er i denne sammenhæng vigtigt at fremhæve, at Jenkins ikke anser disse (indre og ydre) processer for sekventielle, han mener derimod, at de foregår samtidigt og det er denne samtidighed han gerne vil fremhæve (Ibid.: 112).

Jenkins fremhæver magt som et centralt aspekt og han henviser til Hacking, som har argumenteret for, at klassifikationen af individer udgør selve kernen i moderne bureaukratisk-rationelle ledelsesstrategier og forsøg på at skabe kontrol (Ibid.: 48). Et yderligere eksempel på magtens centrale plads i identifikationsdialektikken kan ses i Jenkins' henvisning til magt som betydningsfuld i forhold til

> (…) hvis definition af situationen der tæller (groft sagt, magt).
> (Ibid.: 45).

I forbindelse med forhandlingsprocessen henviser Jenkins til Goffmans begreb om strategier for indtryksstyring og argumenterer for, at mennesker i nogle sammenhænge forsøger at "være" og blive betragtet som noget eller nogen for derved at kunne antage bestemte identieteter (Ibid.: 45). Ud fra denne forståelse er det vigtigt for aktørerne at gøre et godt indtryk og på den måde fremstå anerkendelsesværdig (Ibid.: 97).

I forhold til den ydre definition kan stereotypificering og tilskrivning ses som vigtige dimensioner af identifikation og klassificering. Tilskrivning handler om forsøget på at forstå andre og især deres motivationer ved at drage konklusioner på baggrund af den information som kommer af deres verbale og nonverbale adfærd (Ibid.: 155). Det vil sige, at vi ud fra de informationer vi modtager gennem andres adfærd forsøger at forklare denne adfærd ved hjælp af tilskrivning.

Stempling er et andet begreb som er relevant i forhold til den ydre definition. Det er en forståelse, der er inspireret af Goffmans beskrivelse af stigmatisering. Stempling indebærer, at andre stiller krav til os på baggrund af vores offentlige billlede (Ibid.: 98). Her kommer identifikationsdialektikken til udtryk og viser, hvor afgørende en betydning det ydre moment kan have (Ibid: 99). Stempling er ikke kun relateret til negative identiteter, men kan ligesåvel have sammenhæng med positive identifikationer, da de internaliseres på samme måde som de negative.

3.3.2. Kollektiv og individuel identifikation

Både individuel og kollektiv identifikation består af indre-ydre-dialektikken og Jenkins mener derfor ikke det er muligt at lave en klar skelnen mellem disse fordi de løbende vil blive viklet ind i hinanden. Den vigtigste forskel på den individuelle og den kollektive identifikation er, at den individuelle fokuserer mest på forskelle og den kollektive fokuserer mest på ligheder. De to identifikationer skabes gennem analoge processer og de sammenfiltres rutinemæssigt med hinanden. Det ses blandt andet i organisationer, hvor der er en lighedsrelation mellem medlemmerne, men samtidig i kraft af medlemmernes individuelle positioner også nogle forskellighedsrelationer.

I denne forbindelse skelner Jenkins mellem nominel og faktisk identitet, hvor den nominelle henviser til navnet på en identitet, eksempelvis det at være sygeplejerske, og den faktiske identitet henviser til den *oplevelse* den enkelte har af denne identitet (Ibid.: 47). Eksempelvis kan en nyuddannet og en erfaren sygeplejerske have meget forskellige oplevelser af, hvad det betyder at være sygeplejerske. Institutionaliserede identiteter kombinerer dermed det individuelle og det kollektive ved, at der er en nominel betegnelse og en faktisk individuel oplevelse af identiteten.

Et eksempel på sammenfiltringen mellem individuel og kollektiv identifikation er organisationer, som er sammensat af individer og disse medlemmers individuelle identitet påvirkes af deres medlemskab. Herudover findes der i organisationer specialiserede nominelle identifikationer, som kan være udtryk for positioner og funktioner i organisationen (Ibid: 169). Jenkins fokuserer på to aspekter ved organisationer: (1) de måder, hvorpå individer bliver identificeret som organisationsmedlemmer og (2) de måder, hvorpå organisationer har indflydelse på identifikationen af ikke medlemmer (Ibid.: 171).

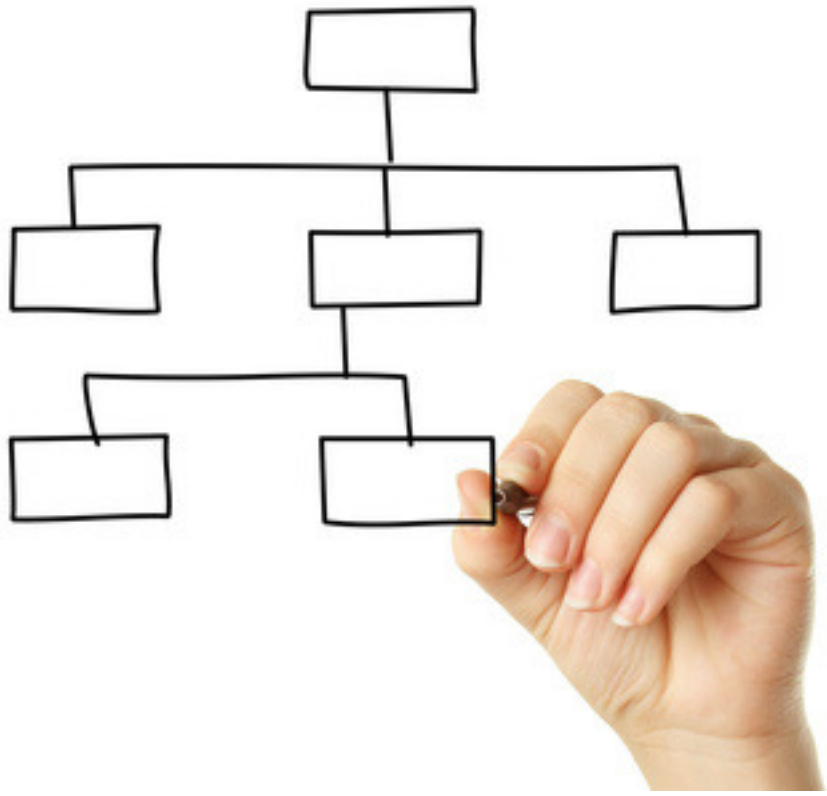
Allokering af ressourcer og straf er i forhold til organisationer medvirkende i identifikationen af såvel medlemmer som ikke-medlemmer (Ibid.: 187). Dette kan medvirke til at en identifikation hænger ved. Det at blive nægtet eller bevilliget ressourcer vil højst sandsynligt have indflydelse på opfattelsen af, hvad det vil sige at besidde en bestemt identifikation.

3.4. Opsamling teori

Jeg har nu præsenteret de teorier og begreber, som danner fundamentet for min analyse. MU-samtalen kan anskues som strategisk ledelsesværktøj i den forstand, at der skal være sammenhæng mellem den overordnede strategi og den enkelte medarbejders udvikling. Yderligere kan det strategiske aspekt illustreres vha. Larsens model over den strategiske udviklingsproces, der fordrer en sammenhængende proces for medarbejder og organisation i forhold til refleksion og handling. Argyris og Schöns skelnen mellem espoused theory og theory-in-use samt Bourdieus begreb om habitus kan give en forståelse af udfordringer ved den strategiske tilgang. Hultengren beskriver, at der i MU-samtalen findes en socialpsykologisk, en emotionel og en kulturel dimension. Den

socialpsykologiske dimension henviser til deltagernes position, rolle og rolleudøvelse. Den emotionelle henviser til de følelser, der er knyttet til situationen og den kulturelle dimension er de forestillinger, der er knyttet til MU-samtalen eksempelvis om måden man opfører sig overfor hinanden. Disse dimensioner giver mulighed for at forholde mig både til betydningen af strukturelle forhold i organisationen og de mere følelsesmæssige og erfaringsbaserede forventninger. Derudover præsenterer hun to udfordringer ved MU-samtalen. Det drejser sig om, hvilken kontrakt, der er eller kan være for samtalen samt den asymmetriske relations betydning for dialogens vilkår. Jenkins' identifikationsbegreb vil jeg bruge til at se nærmere på den identifikationsproces, der finder sted under samtalen. Jenkins beskriver identifikation som en forhandlingsproces mellem en indre selvdefinition og en ydre definition, som er relevant i forbindelse med MU-samtalen. Her kommer han bl.a. ind på magtens betydning i identifikationsdialektikken. Han beskriver ligeledes relationen mellem individuel og kollektiv identifikation som har tæt sammenhæng og som også i forhold til medlemskab af organisationen er betydningsfulde.

Case



4. Case

I dette kapitel vil jeg introducere den empiri, der danner baggrund for specialet. Min empiri består af tre dele: interviews med ledere og medarbejdere, observationer og lydoptagelser af MU-samtaler og materiale fra Hospitalet. For at vise, hvad der fra organisationens side er beskrevet om MU-samtaler vil jeg starte med at præsentere Hospitalets kompetencekoncept, som MU-samtalerne er en central del af. Derefter vil jeg præsentere de fire samtaler jeg har fået indblik i samtale for samtale. Jeg har mest empiri fra samtale 1 og 3, da jeg har observationer og lydoptagelser af disse samtaler. De vil derfor fylde mest i denne præsentation. Det er vigtigt at være opmærksom på, at jeg med denne præsentation allerede er begyndt på analysen igennem min udvælgelse af citater og beskrivelser. Derfor vælger jeg løbende at forholde mig til beskrivelsen og gå ind i emner, som jeg finder relevante at gå mere i dybden med.

4.1. MU-samtaler på Hospitalet

Der er blevet gennemført MU-samtaler over flere år på Hospitalet, men ikke i alle afdelinger eller systematisk hvert år. I hvert fald viser min empiri at nogle af medarbejderne har haft flere år mellem deres tidligere MU-samtaler. I forbindelse med Den Danske Kvalitetsmodel, der blev forhandlet i 2007 er det nu blevet et krav, at samtalerne skal gennemføres årligt. Så selvom der har været gennemført MU-samtaler før har det ikke tidligere været en pligt på samme måde[3]. I forbindelse med kvalitetsmodellen fandt der i foråret 2007 trepartsforhandlinger sted og en medarbejder fra Dansk Sygeplejeråd fortæller i en telefonsamtale, at der her var fokus på, hvad der skulle til for at gøre vilkårene for medarbejderne bedre. Ud fra dette kan det dermed siges, at det var medarbejderne som satte MU-samtaler på dagsordenen via de faglige organisationer.

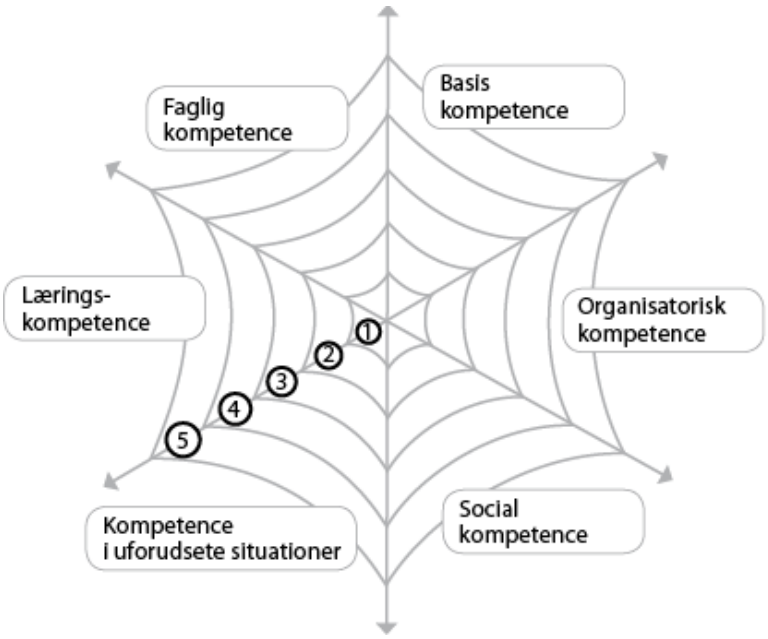
På Hospitalet er der udarbejdet et kompetencekoncept, som gælder for alle faggrupper undtagen læger og ledere[4]. Kompetencekonceptet indeholder beskrivelser af seks dimensioner, som man kan have kompetencer indenfor. Det er: social kompetence, basiskompetence, læringskompetence, faglig kompetence, organisatorisk kompetence og kompetence i uforudsete situationer. Til MU-samtalen skal medarbejderne[5] vurderes i forhold til disse dimensioner, hvilket resulterer i den enkeltes

[3] Telefonsamtale med medarbejder fra Dansk Sygeplejeråd

[4] Selvom jeg i min empiri har en læge og en mellemleder som medarbejdere vælger jeg at præsentere kompetencekonceptet i denne forbindelse, da jeg gennem mit casestudie er stødt på det mange gange.

[5] Undtagen læger og ledere

kompetenceprofil. Denne vurdering sker ved, at hver dimension vurderes i forhold til fem niveauer i det, der bliver kaldt et kompetencespind. Det vil sige, at hver medarbejder ved hver af de seks dimensioner skal placeres på et niveau fra et til fem:



Kompetencespind, fra Hospitalets kompetencehåndbog

Ifølge en aftale med Dansk Sygeplejeråd har denne indplacering endnu en betydning for de almindelige sygeplejersker. Det kompetenceniveau de indplaceres på bliver efterfølgende bestemmende for sygeplejerskernes lønniveau.

MU-samtaler beskrives fra Hospitalets side som en samtale, hvor der tales om:

Året der er gået, hvilke opgaver medarbejderen har løst og hvilke resultater der er opnået

Arbejdssituationen generelt: hvordan medarbejderen trives og hvordan samarbejdet med kollegaer og nærmeste leder er

Hvilke opgaver, der skal løses i afdelingen det kommende år og medarbejderens andel heri. Hvilke tanker medarbejderen gør sig om sine faglige og personlige udvikling og hvordan det hænger sammen med lederens ønsker og arbejdsstedets behov. Hvilke kompetencer der kræves af medarbejderen.

(Hospitalets kompetencehåndbog)

Her er fokus på medarbejderens opnåede resultater, som får en betydning i modsætning til Sennets beskrivelser af nedvurderingen af disse. MU-samtalen kan således medføre en værdsættelse af de opnåede resultater som ellers ikke er til stede.

Yderligere er det beskrevet, at MU-samtalen

> (…) giver mulighed for en individuel drøftelse mellem medarbejder og leder om, hvordan medarbejderen kan medvirke til at nå afdelingens mål og hvordan lederen kan medvirke til, at medarbejderen får de rette faglige og personlige udfordringer
> (Hospitalets kompetencehåndbog)

Her kan det ses, at der er fokus på afdelingens mål og at medarbejdernes udvikling skal ske i henhold til dette.

4.2. Samtale 1

Samtalen finder sted på lederens kontor.
I samtalen deltager medarbejder og leder.

Min empiri fra denne samtale har jeg fået via:
Interview med medarbejderen fire dage forud for samtalen
Observation og lydoptagelse af samtalen
Interview med lederen fire dage efter samtalen
Interview med medarbejderen fire dage efter samtalen

4.2.1. Deltagerne

Medarbejderen er afdelingssygeplejerske og har været ansat i denne stillingen i to et halvt år og har tidligere været almindelig sygeplejerske i den afdeling, hun nu er leder for. Som afdelingssygeplejerske skal medarbejderen selv afholde MU-samtaler, for de medarbejdere hun er leder for, hvilket betyder, at hun kender samtalen fra begge sider. Det er medarbejderens første MU-samtale i denne stilling. Hun havde kort efter sin start i stillingen en forventning og evalueringssamtale med lederen.
Lederen er oversygeplejerske og har tidligere været afdelingssygeplejerske, i nøjagtig den stilling medarbejderen har nu og oversygeplejerske på et andet sygehus. Hun har haft sin nuværende stilling i fire et halvt år. Lederen har afholdt MU-samtaler i alle de år hun har været leder.

4.2.2. Relationen mellem deltagerne

Lederen har tidligere haft den stilling som afdelingssygeplejerske, som medarbejderen har nu og også her var hun leder for medarbejderen. Det er derfor det andet medarbejder-leder forhold de indgår i med hinanden. Begge lægger både i samtalen og interviewene vægt på, at de har kendt hinanden gennem mange år. Lederen fortæller, at hun har et særligt kendskab til medarbejderen og hendes arbejde:

> Og det er klart, at det har givet os en særlig kontakt [medarbejderen] og jeg og en eller anden form for, tror jeg, særlig tillid til hinanden til at vi kan snakke om både det der er svært og det der er nemt (…)
> (interview leder samtale 1, bilag 2 s. 37)

Medarbejderen fortæller, at hun ikke har meget kontakt med lederen i hverdagen, men at lederen er meget tilgængelig, hvis hun som medarbejder står i nogle problemer.

Det er den eneste samtale, hvor deltagerne fremhæver et sådan særligt tillidsforhold. Hultengren beskriver, at dialogen udfordres af det asymmetriske forhold mellem leder og medarbejder, men lederen siger her, at deres relation gør, at de kan tale om både nemme og svære emner. Derfor finder jeg det relevant at se på den betydning deltagernes relation har i forhold til samtalens karakter og indhold.

4.2.3. Selve samtalen

Samtalen starter med snak omkring forberedelsesskemaet. Lederen starter med at sige, at det skema, der skulle laves til mellemledere endnu ikke er blevet lavet på Hospitalet. Medarbejderen har dog fundet sådan et skema på Hospitalets intranet og forberedt sig ud fra det. Lederen troede, at hendes sekretær havde sendt nogle andre papirer til medarbejderen, men dem havde medarbejderen ikke modtaget. De papirer medarbejderen har fundet kender lederen ikke til, da hun kun tror der fra Hospitalets side er lavet et skema til almindelige medarbejdere.

Efter dette ligger lederen op til, at medarbejderen skal starte selve samtalen:

> L: Det er godt. Du går bare i gang [medarbejder].
> M: Ja, og det første punkt det var opfølgning fra sidste MUS. Og hvor jeg sådan tænkte (…)
> (Samtale 1, bilag 2 s. 6)

I løbet af samtalen følger de skemaet i den forstand, at medarbejderen lægger ud med at præsentere det næste emne i skemaet og det hun har tænkt og skrevet om dette punkt. Efterfølgende spørger lederen ind til medarbejderens kommentarer og herefter følger en længere eller kortere samtale omkring emnet og når samtalen dør ud går de videre til næste emne, som medarbejderen præsenterer.

Ofte kommer hun med kommentarer og også forslag til, hvad der kunne være interessant for medarbejderen at arbejde videre med eller undersøge nærmere i forhold til det emne de taler om. Lederen kommer således flere gange med kommentarer som:

> For det kunne være interessant for dig at undersøge det.
> (Samtale 1, bilag 2 s. 10)

Det giver ofte det ikke anden respons fra medarbejderen end: ”ja”, uden, at hun kommer ind på om hun vil gøre dette eller ej eller om hun ser det som en god ide. Et par gange går medarbejderen mere interesseret ind i denne diskussion. Det drejer sig om en situation, hvor lederen foreslår, at

afdelingssygeplejersken afholder sparringsmøder med koordinatorerne – som er en bestemt gruppe medarbejdere, der har et personaleansvar udover at være almindelig sygeplejerske – hvor medarbejderen siger, at det vil være en meget god ide at afholde sådanne møder. En anden situation er, hvor lederen giver medarbejderen konkrete forslag til at arbejde med sin tydelighed på personalemøder. Det er eksempelvis at skrive på dagsordenen om et punkt er til information, drøftelse eller om der skal træffes en beslutning, hvor snakken om dette slutter således;

> L: Det er et lille bitte, havde jeg nær sagt finurligt træk, i en dagsorden
>
> M: Fuldstændig men godt
>
> L: Men den er faktisk rigtig god
>
> M: Ja jeg kan godt se det
>
> (Samtale 1, bilag 2 s. 19)

Udover disse forslag fra lederen til medarbejderen spørger lederen meget ind til medarbejderens oplevelser af situationer, hvor medarbejderen kommer med kortere svar. Lederen siger selv om denne samtalemåde, at det er hendes måde at afholde MU-samtale på - at hun er undersøgende og forsøger at koble sig på det medarbejderen siger samt at anerkende medarbejderen.

Selvom de det meste af tiden følger skemaet i kraft af, at medarbejderen når et emne afsluttes præsenterer det næste sker der afvigelser i dette. Det sker, når lederen spørger ind til ting, som resulterer i, at de bevæger sig over til et andet emne, som enten ikke står på skemaet eller som først kommer senere i skemaet.

Indholdet i samtalen styres af skemaet, og dermed Hospitalet og handler meget om medarbejderens faglighed, ledelse og samarbejde med forskellige faggrupper. Herudover kommer lederen med ekstra spørgsmål eller supplerende emner som eksempelvis, hvad medarbejderen oplever som en god arbejdsdag.

4.2.4. Deltagerne om MU-samtalen

Både medarbejderen og lederen udtrykker tilfredshed over MU-samtalen og lederen siger, at hun synes de fik fat i et refleksivt rum:

> Jamen jeg synes det var en god samtale og det synes jeg fordi at jeg synes vi fik talt om det væsentlige. Der hvor [medarbejderens] styrker er, der hvor hun, jeg synes vi fik fat i det der refleksive rum, hvor hun tænker over, hvad er det. Hun siger jeg er selv blevet tydelig og så slipper hun jo ikke det ved hun godt. Mit automatiske spørgsmål, hvor er du blevet mest tydelig henne, prøv og fortæl mig om nogen situationer og så kommer hun ind på det. Og så siger jeg er du tydelig i alle dine personalemøder, ej det er hun ikke og så kommer vi ind til der, hvor det drejer sig om.
>
> (Interview leder samtale 1, bilag 2 s. 38)

Lederen fremhæver det, at de aftalte, at medarbejderen skal have en masteruddannelse som noget af det hun som leder fik chancen for at få bragt på banen i samtalen.
Efter samtalen fortæller medarbejderen, at det hun synes er det vigtigste de har talt om er, at medarbejderen har for meget arbejde og de har lavet en aftale om, at hun skal lave en liste over opgaver, som hun mener, kan uddelegeres til andre. Medarbejderen siger:

> Tja, jamen man kan sige det allervigtigste er jo vi, at hun har øje for hvor belastet jeg er fordi det kan man sige det kan jeg ikke blive ved med at holde til i længden og have den mængde arbejde som jeg har, så det er for mig det der er, der har stor betydning fordi ellers så brænder jeg sgu ud.
> (Interview medarbejderen samtale 1, efter samtalen, bilag 2 s. 41)

Medarbejderen fortæller efter samtalen, at hun har en fordel ved at kende til MU-samtalen fra både lederen og medarbejderens perspektiv og at den kommer til udtryk ved at hun styrer samtalen, hvilket hun ikke ville kunne gøre hvis hun ikke havde et ligeså godt kendskab til MU-samtalen.

4.3. Samtale 2

Samtalen foregår på lederens kontor.
I samtalen deltager leder og medarbejder

På grund af kommunikationsbrist havde jeg ikke mulighed for at interviewe medarbejderen inden samtalen, da hun ikke, som jeg troede, var blevet spurgt om hun ville deltage og heller ikke var blevet informeret om, at vi havde en aftale. Af samme grund har jeg ikke observeret denne samtale, da medarbejderen ikke ønskede jeg var til stede. Min empiri fra denne samtale har jeg derfor fået via:
Interview med lederen dagen efter samtalen
Interview med medarbejderen 14 dage efter samtalen

4.3.1. Deltagerne

Lederen er ledende overlæge og har været ansat i tre en halv måned, han har tidligere været ledende overlæge på et andet sygehus i 8 år, men har før det været ansat på Hospitalet. Medarbejderen er afdelingslæge og har været ansat i ca. fire et halvt år. Det er medarbejderens første MU-samtale i omkring tre år. Medarbejderens tidligere leder prioriterede i slutningen af sin ansættelse ikke MU-samtaler og efterfølgende er der gået et år, hvor lederstillingen ikke var besat. Lederen har ikke tidligere afholdt MU-samtaler på en så formaliseret måde, som han er gået i gang med på Hospitalet. Det skyldes bl.a. at hans sidste arbejdsplads var et mindre sygehus, hvor han havde mere daglig kontakt med medarbejderne end han har på Hospitalet. Lederen fremhæver altså her den begrænsede kontakt med medarbejderen som udslagsgivende for, at MU-samtalen bliver mere vigtig i en stor

organisation. Det viser, at det er relevant at forholde MU-samtalen til den hverdag, der er i organisationen.

4.3.2. Relationen mellem deltagerne

Medarbejder og leder har kun arbejdet sammen i de tre og en halv måned lederen har været på Hospitalet, men har kendt hinanden gennem flere år fra andre faglige sammenhænge. Lederen fortæller, at han har meldt ud til medarbejderne, at han i hverdagen ikke er nærmeste leder, men centerdirektør for at signalere, at medarbejderne ikke skal forvente at have ham på tomandshånd hele tiden. Han fortæller dog, at han i forhold til denne medarbejder har haft nogle samtaler fordi hun:

> (…) står i en fase, hvor hun skal til og skifte ham fra afdelingslæge til overlæge og det har været en sådan længe udsat proces, som har været, givet en frustrationstilstand, som har gjort det rimeligt, at hun lige var inde ind i mellem og snakke om nogen ting.
> (Interview leder samtale 2, bilag 2 s. 46)

I lighed med deltagerne i samtale 1 fortæller lederen her, at han ikke har meget daglig kontakt med medarbejderen og at han ligefrem har meldt dette ud til sine medarbejdere. I modsætning til deltagerne i samtale 1 har medarbejder og leder her ikke arbejdet sammen længe, hvilket giver et andet perspektiv i forhold til analysen om relationens betydning.

4.3.3. Deltagerne om MU-samtalen

Leder og medarbejder er enige om, at det vigtigste de talte om til MU-samtalen var, at medarbejderen skal skifte stilling fra afdelingslæge til overlæge. Det er noget hun har ønsket længe og lederen var klar over dette på forhånd.

Medarbejderen fortæller, at MU-samtalen har gjort, at hun er blevet lettet fordi hun har fået svar på nogen ting og der allerede er sat noget i værk i forhold til hendes stilling som overlæge. Om sin forberedelse siger hun:

> Altså, jeg havde kigget de der, alle de papirer igennem som der er lavet her på [Hospitalet] som introduktion til en MUS samtale og sådan noget. Dem havde jeg kigget igennem og brugt lidt af det, men egentlig har jeg, talte vi meget ud fra hvordan min situation havde været de sidste par år og kiggede mere fremad, ja
> (Interview medarbejder samtale 2, bilag 2 s. 52)

Medarbejderen fortæller, at hun, mens lederens stilling var ubesat, efterspurgte andre steder at henvende sig med personalemæssige ting, men fik af vide, at det måtte vente til stillingen blev besat. Medarbejderen fremhæver, at det øger hendes motivation at blive hørt af sin leder til en MU-samtale og hendes indsats dermed bliver bedre. Hun siger også, at hun synes det er forkert at nedprioritere MU-samtalerne fordi de giver et udbytte, der gør samtalerne værd at bruge tid på.

Lederen siger om MU-samtalen:

> Jamen der var jo en rigtig god stemning fordi at, altså hun gav udtryk for at hun, at det var dejligt have MUS samtale og have en ledende overlæge igen og så have en der, man kunne se lyttede (…) Så, og så kan man jo sige at alt tyder på, at vi er i en situation hvor vi kan give hende det hun mest brænder for lige nu nemlig en overlægestilling og det er klart, det er jo altid et positivt underlæg for en samtale, at man er i den situation. Så, plus at der har været ting som hun gerne ville som man kan sige at det er der gode muligheder for og kunne komme til. Så, og hun er meget, meget velfungerende socialt og fagligt og det betyder jo så også at der var meget, meget lidt mulighed for konflikt eller dårlig stemning eller dårlig kommunikation, så det var en god samtale og den var helt som jeg forventede
> (Interview leder samtale 2, bilag 2 s. 47)

Lederen ligger her vægt på, at samtalen var god og at det bl.a. skyldes, at der ikke var grundlag for konflikter fordi han som leder var i stand til at imødekomme medarbejderens ønsker.

Han fortæller også, at han ikke havde nogen fastlagte punkter, som han som leder ville igennem i samtalen, men at de tog udgangspunkt i det medarbejderen gerne ville tale om. I modsætning til samtale 1, hvor deltagerne tog udgangspunkt i skemaet fortæller deltagerne i samtale 2, at de ikke fulgte skemaet, men talte ud fra det de selv fandt vigtigt. Indholdet i denne samtale bliver dermed meget anderledes end i samtale 1 ved at medarbejderen i samtale 2 i høj grad sætter dagsordenen. Det er relevant at undersøge, hvad denne forskel bidrager med i forhold til det strategiske aspekt i samtalen og i forhold til de udfordringer omkring en kontrakt for indholdet som Hultengren beskriver.

4.4. Samtale 3

Samtalen foregår på lederens kontor.

I samtalen deltager leder og medarbejder

Jeg har min empiri omkring denne samtale fra:

Interview med medarbejderen lige inden samtalen

Observation og lydoptagelse af samtalen

Interview med lederen lige efter samtalen

Interview med medarbejderen en uge efter samtalen

4.4.1. Deltagerne

Medarbejderen er almindelig sygeplejerske og har været ansat i lidt over et år. Det er medarbejderens første MU-samtale. Da hun blev ansat på afdelingen var hun helt nyuddannet, men havde gennemført sit sidste praktikforløb på fem måneder på denne afdeling.

Lederen har været ansat som leder i ti år og har gennemført MU-samtaler hele denne tid. Før hun kom til Hospitalet var hun afdelingssygeplejerske på et andet sygehus i ti år.

4.4.2. Relationen mellem deltagerne

Medarbejderen fortæller, at hun ikke har daglig kontakt med lederen pga. skiftende arbejdstider med både dag og natarbejde. Hun siger, at lederens dør aldrig er lukket når lederen er på arbejde og det altid er muligt at komme ind til hende med hvad som helst. Men i den forbindelse siger hun også:

> Og så kan man sige ud over det så er hun selvfølgelig min chef så hun har altid det overordnede ord ikke også så hun er selvfølgelig heller ikke helt hernede
> (Interview medarbejder samtale 3, inden samtalen, bilag 2 s.56)

Medarbejderen giver altså her udtryk for en bevidsthed omkring det asymmetriske forhold mellem sig selv og hendes leder, hvilket bekræfter relevansen af at undersøge relationens betydning for samtalen.

4.4.3. Selve samtalen

Forud for samtalen havde lederen givet medarbejderen forberedelsesskema samt beskrivelser af de forskellige kompetencedimensioner. Lederen har ændret i forberedelsesskemaet fra Hospitalet og har tilføjet spørgsmål, som hun synes er mere relevante. Disse papirer har medarbejderen brugt i sin forberedelse til samtalen.

Lederen kommer som den sidste ind på kontoret og starter samtalen således:

> L: Men altså det er dit møde så du må gerne starte med og sådan, jeg skal nok spørge hen ad vejen, men du havde udfyldt nogle papirer
> M: Ja
> L: Men hvordan trives du med at være her, Sådan kan jeg starte
> M: Ja hvordan trives jeg med at være her. (…)
> (Samtale 3, bilag 2 s. 58)

Herefter fortsætter samtalen det meste af tiden med, at lederen stiller spørgsmål som medarbejderen svarer på. De taler meget om arbejdsgangen på afdelingen og om, hvorvidt medarbejderen har været rundt omkring hele arbejdsgangen i løbet af det år hun har været ansat. De taler også om samarbejdet med forskellige faggrupper og om den udvikling, der er sket i medarbejderens ansættelsestid, som gør, at hun nu har fokus på nogle bestemte udviklingspunkter. Medarbejderen fortæller, at hun har svært ved en bestemt patientgruppe – krampebørn – og gerne vil blive bedre til at arbejde med dem. Men lederen siger, at det ikke er noget man kan forvente af hende allerede efter et år:

> M: Altså, der er jo altid noget nyt og lære, der er jo sygdomme der kommer ind, forskellige sygdomme der kommer, altså ikke også, jeg synes især de der krampebørn jeg synes egentlig jeg har svært ved og læse

> L: Ja, det er også svært
>
> (…)
>
> L: Det er store krav hvis du skal
>
> M: Ja, men det synes jeg faktisk kunne være lidt mere spændende og lære noget mere om
>
> (Samtale 3, bilag 2 s. 59)

Her viser medarbejderen en interesse for et område hun gerne vil udvikle sig indenfor, men lederen følger ikke op på dette. Tværtimod siger hun, at det ikke er noget der forventes af medarbejderen fordi hun er ny. Også andre gange siger lederen, at de ting medarbejderen nævner som udviklingspunkter ikke er noget, der forventes af hende fordi hun stadig er ny, ung og ikke har meget erfaring. Medarbejderen bliver her på en måde sat i bås som ung, uerfaren og ny, hvilket afholder hende fra bestemte muligheder og jeg finder det interessant at undersøge den definition der foregår nærmere. Endnu et eksempel er, hvor lederen spørger ind til, hvordan medarbejderen holder sig fagligt opdateret og medarbejderen svarer:

> M: Jeg skal være bedre til og lige kigge på den tavle i forhold til kurser hvad der er af ting fordi det vil jeg bare rigtig rigtig gerne deltage i men det er sådan lidt nogen gange så får jeg det bare ikke gjort, det er rigtig rigtig ærgerligt
>
> (…)
>
> L: Jeg kan sige du har også kun været her i et år så det er ikke altid du vil blive prioriteret til en helt masse, så det er først nu, så det er fint du begynder at have fokus på det
>
> M: Ja. Altså, jeg ved godt, at selvfølgelig skal du også være opmærksom på nogle ting, men det er alligevel en stor afdeling. Det er også det jeg oplever lidt, at man et eller andet sted, man skal også selv sørge for udvikling herude ikke også
>
> (Samtale 3, bilag 2 s. 64-65)

Igen henviser lederen til medarbejderens erfaring, men her kommer også endnu et interessant aspekt ind. Medarbejderen siger, at fordi der er mange medarbejdere i afdelingen kan lederen ikke forventes, i stor udstrækning, at følge op på den enkeltes udvikling. Det kan ses i forbindelse med det lederen i samtale 2 siger om organisationens størrelses betydning for MU-samtalens nødvendighed.

Lederen spørger på et tidspunkt ind til, forholdet til de andre sygeplejersker og medarbejderen fortæller, at der er nogle hun kan bedre med rent personligt end andre, men at hun sparer godt fagligt sammen med alle kollegaer og godt kan lide at arbejde sammen med mange forskellige mennesker.

De taler på et tidspunkt om sparring mellem kollegaer og lederen siger, at medarbejderen gerne må begynde at byde mere ind i de fælles faglige diskussioner fordi nu begynder hun at have noget at byde ind med og at det er en måde for medarbejderen at arbejde med sin udvikling.

I slutningen af samtalen spørger lederen om der er noget de har glemt med henvisning til de papirer medarbejderen har forberedt sig ud fra og det er de enige om de ikke gør. Medarbejderen tager papirerne om kompetenceniveauerne frem og siger de måske bør tale om, hvilket niveau hun ligger

på og de bliver hurtigt enige om, at hun ligger på kompetenceniveau 2. Til sidst i samtalen spørger lederen om der ellers er noget. Medarbejderen siger, at hun godt kan tænke sig at komme en dag på to forskellige afdelinger for at få en forståelse af hele det forløb patienterne er igennem. Lederen siger, at hun gerne vil bakke medarbejderen op i det, men det er noget hun selv skal være opsøgende på og prøve at aftale med læger og sygeplejerske en dag, hvor det passer ind i arbejdsdagen. Denne udtalelse viser, at det er medarbejderen som får en stor del af ansvaret i forhold til opfølgning på samtalen.

Medarbejderen udfylder til sidst aftaleskemaet for samtalen. Hun skriver, at de har aftalt hun skal på besøg på de to andre afdelinger. Lederen siger, at hun gerne må skrive mere på efter samtalen og at lederen gerne vil have en kopi af skemaet, så hun har det til deres næste samtale. Det at medarbejderen får af vide, at hun gerne må tilføje mere på aftaleskemaet uden at diskutere det med lederen giver anledning til at se på opfølgningen af samtalen og på hvilket ansvar hhv. medarbejder og leder har i denne sammenhæng. Dette kan ses i sammenhæng med udtalelsen om, at lederen ikke kan have overblik over alle medarbejdere i afdelingen og medarbejderen selv skal sørge for sin udvikling.

4.4.4. Deltagerne om MU-samtalen

Medarbejderen fortæller inden samtalen, at det hun gerne vil have ud af samtalen er at få af vide, hvilket kompetenceniveau hun ligger på samt at have mulighed for at fortælle lederen, hvilke ønsker og interesser hun har. Det er et vigtigt aspekt ved MU-samtalen fordi lederen med 55 medarbejdere ikke har fokus på den enkelte medarbejder hele tiden og meget af udviklingen står medarbejderen selv for.

Efter samtalen fortæller medarbejderen, at hun synes det var en god samtale og at hun fik det skub hun gerne ville have. Hun synes det var nogle relevante spørgsmål lederen stillede og at der var en god stemning. Hun fremhæver især, at lederen sagde hun gerne må sige noget mere i de faglige diskussioner og at hun synes det var dejligt at få nogle skulderklap.

Lederen giver efter samtalen udtryk for, at hun ikke helt synes, at samtalen gav det udbytte hun gerne ville have:

> Jeg synes den gik godt nok altså, men den var ikke revolutionerende altså det var ikke sådan jeg tænkte fedt det var en rigtig god samtale, og det, altså jeg ved ikke hvad hun tænker, jeg synes det var fedt og snakke med hende
> (Interview leder samtale 3, bilag 2 s. 92)

Hun siger at det godt kan være, at de blev lidt hæmmet af min tilstedeværelse og hun derfor måske ikke spurgte medarbejderen om nogle ting hun ellers ville have gjort, men at hun heller ikke synes medarbejderen viste interesse for de dybere emner:

> (…) jeg spurgte ikke dybt nok ind til nogen af tingene men jeg synes også hun, jeg synes ikke hun greb den, altså jeg synes ikke hun, ville ikke ned i dybden, synes jeg ikke, men måske er hun der heller ikke. Altså jeg kan jo ikke trylle noget frem som ikke er der, hvis hun ikke har et problem, hvis hun ikke synes der er nogen. Hun er en rar pige der måske trives herude og ikke kommer i konflikter, jeg kan bare ikke forstå man ikke har nogen.
> (Interview leder samtale 3, bilag 2 s. 92)

I modsætning til lederen i samtale 2, der fremhæver at samtalen var god fordi der ikke var basis for konflikt viser lederen her, at hun oplever større udbytte af samtalen, hvis der er nogle konflikter at tage fat i. Denne forskel gør det relevant at forholde mig til deltagernes rolleudøvelse i samtalen i forhold til mulighederne for at nærme sig et dialogisk ideal, hvor den asymmetriske relation ikke er dominerende. Ligeledes kan den kulturelle dimension inddrages i forklaringen af forskellen på disse holdninger til konflikter.

4.5. Samtale 4

Samtalen finder sted udenfor under en gåtur
I samtalen deltager leder og medarbejder

Denne samtale har fundet sted to-tre måneder tidligere end interviewet og jeg får medarbejderens oplevelse af denne samtale gennem interview med hende. Jeg har ikke foretaget interview med lederen.

4.5.1. Deltagere

Lederen er ledende lægesekretær. Da jeg ikke har interviewet lederen ved jeg ikke nøjagtig, hvor længe hun har haft denne stilling eller hvor længe hun har holdt MU-samtaler.
Medarbejderen er lægesekretær og har været ansat på Hospitalet i 9 år. Det er medarbejderens anden MU-samtale under hendes ansættelse, den første fandt sted for omkring fem år siden, hvor hun havde en anden leder.

4.5.2. Relationen

Deltagerne taler sammen jævnligt og i hvert fald hver anden dag.

4.5.3. Medarbejderen om MU-samtalen

Medarbejderen fortæller, at hun synes det er vigtigt at afholde MU-samtaler, men siger også i den forbindelse:

> Jeg ved ikke hvor meget jeg får ud af det men det gør i hvert fald at man har en mulighed for at tale med sin leder, det gør jeg også rigtig rigtig tit men ikke hvor man så har fokus på en

> selv og ens udvikling og trives man i det og hvad kan man gøre bedre og hvad kan man godt tænke sig (…)
> (Interview medarbejder samtale 4, bilag 2 s. 101)

Medarbejderen siger yderligere, at der hvor MU-samtalen får betydning i hverdagen er, hvis den ikke bliver afholdt:

> I: Betyder MUS noget for dig i hverdagen
> R: Nej det synes jeg ikke det gør, men jeg kan jo høre på de personer som ikke har været til MUS igennem nogen år, synes jo, at når man så hører at nogen andre har, er til MUS så kommer man straks til at tænke på jamen det har jeg ikke været, hvorfor har jeg ikke det ikke også, så på den måde tror jeg det er vigtigt at gennemføre det
> (Interview medarbejder samtale 4, bilag 2 s. 105)

Medarbejderen giver altså her udtryk for, at MU-samtalen ikke giver et stort udbytte, men er relevant i forhold til at lade medarbejderen blive set.

Forud for samtalen havde medarbejderen modtaget nogle papirer hun skulle bruge i sin forberedelse samt referatet fra hendes sidste samtale.

Medarbejderen fortæller, at hun synes MU-samtalen gik rigtig godt og at hendes leder lige havde været på kursus om MU-samtaler og derfor var meget engageret i samtalen. Om samtalen fortæller medarbejderen:

> (…) vi startede så med og fortælle en lille smule personligt om en selv hvis der var noget vi havde lyst til og fortælle der, altså hvis der var et eller andet man sådan synes man havde lyst til at fortælle og så gik vi en tur hvor vi snakkede. Og det gik sådan både på en selv og ens arbejde og hvad man var glad for og om man kunne lide at være på [Hospitalet] og om man kunne lide at være på afdelingen og der, og det er jo ikke en samtale man normalt har med sine kollegaer fordi, vi sidder jo ikke alle sammen og siger hey vi er alle sammen helt vildt glade for at være på [Hospitalet], men det kommer man til at tænke på til sådan en MUS samtale.
> (Interview medarbejder samtale 4, bilag 2 s. 102)

Medarbejderen fortæller, at hun var overrasket over at lederen prioriterede at tale om, hvorfor Hospitalet er et godt sted at arbejde og på den måde få en kampånd frem ved at have fokus på det positive i stedet for det negative. Det er også det, hun fremhæver som det i MU-samtalen, der har givet hende mest stof til eftertanke. Dette fokus på fællesskab er interessant i forhold til at undersøge, hvordan der balanceres mellem at have fokus på den enkelte og på hele organisationen eller afdelingen.

Medarbejderen siger, at der ikke er noget der har ændret sig i hendes arbejde som resultat af MU-samtalen, men senere fortæller hun, at der til MU-samtalen blev lavet en aftale om, at hun skulle lave alle afdelingens pjecer, som sendes ud til patienter.

Efter samtalen skulle medarbejderen skrive et referat og sende til sin leder.

Analyse

Analyse

Jeg har nu præsenteret mit teoretiske fundament og mit empiriske materiale. Jeg kan derfor nu gå videre til selve analysen af MU-samtalen og dermed svare på min problemformulering. Jeg har i løbet af introduktionen af min empiri påpeget elementer, som jeg vil gå mere i dybden med i analysen. Jeg gennemgår ikke disse punkt for punkt, men har samlet dem i fire temaer, hvor jeg mener der er mulighed for at komme ind på de forskellige elementer fra empirien. Under de forskellige afsnit vil jeg i nogle tilfælde henvise til de samme dele af empirien for at få en dybere forståelse. De temaer jeg har valgt og som behandles i de næste fire kapitler, er: MU-samtalens formål og deltagernes oplevede udbytte, dialogens vilkår, definition af medarbejderen og samtalens effekt.

5. MU-samtalens formål og deltagernes oplevede udbytte

I dette afsnit vil jeg gå ind i forventninger til og erfaringer med MU-samtalen og tager hermed udgangspunkt i de tre første undersøgelsesspørgsmål til problemformuleringen om samtalens formål og hvilket udbytte deltagerne oplever. I Hospitalets kompetencehåndbog er der beskrevet hvad MU-samtalen bidrager med og hvad den skal indeholde, hvilket kan ses som de officielle forventninger til de MU-samtaler, der afholdes. Derudover har både medarbejder og leder forestillinger om samtalens formål og oplevelsen af det udbytte den bidrager med ud fra forskellige perspektiver. Det er disse forskellige forventninger, forestillinger og erfaringer der danner grundlag for dette afsnit, som derfor vil trække mest på empiriske sammenligninger, men jeg inddrager også overvejelser om det strategiske aspekts tilstedeværelse.

5.1. Formål med MU-samtalen

I Hospitalets beskrivelser af MU-samtaler står der, at MU-samtalen er en samtale med fokus på medarbejderens kompetenceudvikling og at der skal være overensstemmelse mellem medarbejderens kompetenceudvikling og afdelingens aktuelle og fremtidige mål og opgaver. Denne formulering lægger, i lighed med mange andre formålsbeskrivelser af MU-samtaler, vægt på afdelingens eller organisationens mål som retningsgivende for den enkelte medarbejders udvikling (Hay, 2009: 79). Fra Hospitalet beskrives MU-samtalerne således som et strategisk ledelsesværktøj jf. Rosteds beskrivelse, hvor MU-samtalen skal skabe synergi mellem organisationens mål og strategi og de opgaver den enkelte skal løse.

I sin rolle som leder siger medarbejderen i samtale 1, at måden hun ville forklare MU-samtalens formål til en medarbejder er:

> Jamen så vil jeg jo sige at formålet er jo at kigge på, hvad er det, hvor er vi på vej hen i afdelingen og hvor er vi på vej hen til den enkelte og hvad er det vi skal skabe af udvikling for den enkelte, men også set i lyset af hvor afdelingen skal hen.
> (Interview før samtalen medarbejder samtale 1, bilag 2 s. 2)

Hun lægger her vægt på, at afdelingen er rammesættende for den enkeltes udvikling, hvilket er i overensstemmelse med det, der er beskrevet fra Hospitalets side. Efter samtalen spørger jeg, hvordan hun vil beskrive formålet med tanke på denne samtale og her siger hun:

> Jamen formålet for MUS, jamen det er jo både det og få, jamen få kigget på sine, hvordan er det man agerer, hvordan er ens faglighed, hvordan er ens ledelseskompetencer, hvor er man henne og få kigget på det og få kigget på jamen hvad er det fremadrettet, hvad er det, hvor man mangler noget udvikling og dermed noget kompetenceudvikling, hvad er det, ja, altså lige få standset op og få kigget på de ting og hvor er det så vi skal på vej hen af.
> (Interview efter samtalen medarbejder samtale 1, bilag 2 s. 43)

Efter samtalen har medarbejderens beskrivelse ændret sig, så hun nu lægger mere vægt på den enkeltes udvikling og mindre på selve afdelingens rammesættende funktion for denne. Det er værd at bemærke, at hun udtaler sig i forskellige roller. I det første citat som leder og i det andet citat som medarbejder.

Denne forskel på leders og medarbejderes beskrivelser af formålet er genkendelig i de andre interviews. Eksempelvis siger lederen i samtale 2 om MU-samtalens formål, at det er en lejlighed til i fællesskab at lave en status over medarbejderens arbejde og fremadrettet snakke om dels hvad medarbejderen ønsker og dels hvad lederen mener, vil være godt for medarbejderen at arbejde mere med. Lederen beskriver her styringens tilstedeværelse i MU-samtalen som lederens mulighed for at påpege en ønsket udvikling hos medarbejderen. Medarbejderen i samtale 3 påpeger udover udvikling trivsel, som et formål med samtalen.

Når det kommer til formålet med MU-samtalen beskriver lederne formålet i overensstemmelse med Hospitalets beskrivelse, hvor den enkeltes udvikling rammesættes af afdelingens mål og strategi, mens medarbejderne har den enkeltes udvikling og ønsker i fokus og ikke i samme grad taler om afdelingens mål. Her kan altså ses, at en betingelse for MU-samtalen er, at der er forskellige forventninger til formålet med samtalen, hvilket igen må påvirke deltagernes oplevede udbytte. Det er derfor relevant at inddrage deltagernes forventede og oplevede udbytte af samtalen.

5.2. Udbyttet af samtalen

Jeg har i mine interviews spurgt respondenterne, hvad udbyttet af MU-samtalen er for hhv. medarbejder, leder og Hospitalet som organisation. I forhold til, hvilket udbytte Hospitalet får af MU-samtalerne fremhæver respondenterne især medarbejdertilfredshed og optimal udnyttelse af kompetencer og lederen i samtale 3 nævner også ensretning i kraft af visionen og strategiens

betydning i samtalen. Jeg vil ikke gå dybere ind i Hospitalets udbytte, men i stedet fokusere på medarbejdernes og ledernes udbytte.

5.2.1. Medarbejdernes udbytte

I forbindelse med Den Danske Kvalitetsmodel blev MU-samtalerne prioriteret i forhold til spørgsmålet om, hvad der skulle til for at gøre vilkårene for medarbejderne bedre. Derfor er det interessant at undersøge, hvilket udbytte samtalerne giver medarbejderne. Forud for samtalen er medarbejderne ikke særlig konkrete i deres udtalelser om, hvad de oplever udbyttet af samtalen er for dem som medarbejdere. Medarbejderen i samtale 1 siger, at udbyttet for hende i hendes MU-samtale gerne skulle være, at hun fortsat har gang i sin udvikling og medarbejderen i samtale 3 fortæller, at hun inden samtalen har svært ved at beskrive udbyttet fordi hun ikke rigtig ved, hvad hun kan forvente, da det er hendes første MU-samtale. Hun fremhæver dog, at hun gerne vil vide, hvilket kompetenceniveau hun ligger på ligesom hun siger, at det er en mulighed for at have lederens opmærksomhed og tale om sine udviklingsønsker. Fælles for medarbejderne er dog, at de alle mener MU-samtaler er et godt og vigtigt værktøj. Her kan det ses, at medarbejderne finder MU-samtalerne betydningsfulde og beskrivelserne af, at Hospitalets udbytte er medarbejdertilfredshed viser det, at det er vigtigt for dem, at MU-samtalerne prioriteres. Det kan også ses i udtalelserne fra medarbejderen i samtale 2 om, at det fremmer hendes motivation at blive hørt af hendes leder.

Efter samtalerne taler jeg med medarbejderne om de aftaler, der er blevet lavet under MU-samtalerne og om samtalernes betydning. For medarbejderen i samtale 1 er det vigtigste der blev talt om hendes arbejdsbyrde og den aftale de har indgået for at identificere, hvilke arbejdsopgaver hun ikke skal have længere. Medarbejderen i samtale 2 mener, det vigtigste resultat af hendes MU-samtale er, at der nu er lavet aftale om, at hun skal have en overlægestilling i stedet for den afdelingslægestilling hun har nu. Medarbejderen i samtale 3 lægger vægt på hendes indplacering på et kompetenceniveau som et vigtigt udbytte og fortæller også, at hun har fået god konstruktiv kritik, som hun føler hun kan arbejde videre med. Denne medarbejder fremhæver flere gange kompetenceniveauet som vigtigt. Hun fremhæver ligeledes flere gange det, at lederen under samtalen påpegede, at medarbejderen gerne må gå mere ind i de faglige diskussioner. Aftalerne forholder sig primært til handlingssiden i figur 2 og kan ikke som sådan ses, som et udtryk for, at der i samtalen fandt refleksion sted. Refleksionen har fundet sted forud for samtalen og også forud for forberedelsen til samtalen: både medarbejder og leder er eksempelvis klar over problemstillingen med, at medarbejderen i samtale 1 har for mange arbejdsopgaver og går til samtalen med en forventning om en løsning. Der er således ikke tale om, at samtalen bidrager til ændringer i værdisystemet for deltagernes handlinger og dermed double-loop læring. Heller ikke organisationen eller afdelingens mål eller strategier kommer til udtryk som retningsgivende for disse aftaler, da de kommer af et personligt ønske fra medarbejderen om konkrete ændringer i

arbejdsbetingelserne. Det formål, der er beskrevet fra Hospitalets side og som også lederne fremhæver, er altså ikke en del af medarbejdernes oplevede udbytte af samtalen. Medarbejdernes egne formålsbeskrivelser om udvikling og trivsel kommer ligeledes ikke til udtryk i disse handlingsorienterede aftaler. Aftalen om, at medarbejderen i samtale 3 skal sige mere i de faglige diskussioner kan til gengæld ses som udtryk for medarbejderens nærmeste udviklingszone – det er et resultat af, at medarbejderen har opnået en øget erkendelse om sine kvaliteter i en faglig diskussion, som et resultat af lederens vejledning. Det springende punkt, som jeg ikke har indsigt i via min empiri er, hvordan medarbejderen og lederen efterfølgende håndterer denne aftale. Selvom medarbejderen kan have til hensigt at deltage mere aktivt i de faglige diskussioner er det ikke sikkert, at hun rent faktisk gør det jf. distinktionen mellem espoused theory og theory-in-use.

Medarbejderen i samtale 4 adskiller sig i denne forbindelse. Hun siger, at hun ikke præcist ved, hvad der var det vigtigste de talte om til hendes MU-samtale, men at det, som har givet hende mest stof til eftertanke er, at lederen brugte en del tid på at tale om, hvorfor det netop er godt at være på Hospitalet og finde de positive ting ved arbejdet i stedet for at brokke sig over det dårlige. Dette aspekt ved samtalen nævner hun flere gange, hvilket viser, at også refleksionen har været i spil her og at der har været fokus på organisationen som ramme for samtalen. Hvis denne erkendelse medfører ændrede handlinger kan det således ses som double-loop læring, men for denne læring bliver organisatorisk er det ikke nok at denne ene medarbejder ændrer sine handlinger. Medarbejderen i samtale 4 fortæller, at denne samtale var anderledes end hendes sidste samtale, som var mere løsningsorienteret, hvilket hun ikke havde behov for ved denne sidste samtale fordi:

> (…)men det var ikke sådan, man følte ikke man havde behov for det, altså nu er jeg selvfølgelig også et andet sted end jeg var for fem år siden (…)
> (Interview medarbejder samtale 4, bilag 2 s. 105)

Det vil sige, at medarbejderen i denne samtale ikke ligesom medarbejderne i samtale 1 og 3 havde et konkret ønske eller behov for en løsning og derfor var mere modtagelig for dette andet indhold. Denne udtalelse giver et relevant perspektiv i forhold til det strategiske aspekts betingelser og betydning. Hvis medarbejderen kommer til samtalen med et ønske om en løsning på et konkret forhold kan det blive så centralt for hendes oplevelse af samtalen, at MU-samtalens strategiske aspekt ikke får plads.

Ledernes svar på spørgsmålet om, hvilket udbytte MU-samtalen giver medarbejderne handler i høj grad om opmærksomhed og anerkendelse, hvilket eksempelvis kan ses i dette citat:

> Jamen altså udbyttet for medarbejderne må jo så også være, at lederen får kendskabet til dem og også, at man ved jo at, man ved, at man vil gerne værdsættes og (…) at man har også brug for at blive anerkendt og blive set af sin leder og en måde et eller andet sted er det også en måde det her og blandt tres kan man sige der er det svært og anerkende folk i det daglige,
> (Interview leder samtale 3, bilag 2 s. 87)

Lederne fremhæver altså, at MU-samtalen for medarbejdernes vedkommende bidrager med at de får opmærksomhed fra deres leder, og at de bliver anerkendt for deres indsats. Her er altså ikke fokus på om medarbejderen opnår udvikling eller motiveres til udvikling eller om hun kan se sig selv som en del af organisationen eller andet som kan ses som et resultat af en strategisk udviklingsproces, men derimod på lederens opmærksomhed.

I denne forbindelse kan det være relevant at inddrage deltagernes indbyrdes kommunikation i hverdagen. Både ledere og medarbejdere på tværs af samtalerne fremhæver, at den begrænsede kontakt i hverdagen giver MU-samtalen en vigtig rolle i deres kommunikation.

Medarbejderen i samtale 1 fortæller, at hun ikke dagligt har kontakt med sin leder, og yderligere forklarer medarbejderen, at forskellen på hverdagskommunikationen og MU-samtalen er, at det i hverdagen er meget handlingsorienteret i forhold til konkrete praktiske arbejdsopgaver, hvor MU-samtalen er mere overordnet. Herudfra kan det ses, at MU-samtalen giver den opmærksomhed medarbejderne ikke får i hverdagen. Dette resulterer i, at de fokusområder medarbejderne kommer med kan få karakter af nogle helt formelle forhold ved deres position, hvilket kan skygge for både den personlige refleksion og den organisatoriske læring. Her kan ses en parallel til evalueringsfeltet, hvor der er tendens til at lægge mere vægt på resultatet af en summativ evaluering som eksempelvis en karakter frem for den formative evaluering, der kan være et bud på udviklingspotentialer (Taasen, 2004: 61). Selvom MU-samtalen skulle give mulighed for et mere overordnet perspektiv er det altså de mere konkrete eller praktiske aftaler medarbejderne lægger vægt på efter samtalen. Medarbejderen i samtale 4, som fremhæver er den eneste, der fortæller, at hun taler med sin leder mindst hver anden dag og dermed den medarbejder der har mest kontakt med sin leder. Det tyder altså på, at kontakten til lederen er central i forhold til MU-samtalens mulighed for at komme ud over de konkrete aftaler og løsninger. Også antallet af medarbejdere pr. leder har her betydning, da det har indflydelse på, hvor meget kontakt det er muligt at have i hverdagen, hvilket kan ses i udtalelsen fra lederen i samtale 2 om, at han ikke er nærmeste leder, men centerdirektør.

5.2.2. Ledernes udbytte

I forhold til, hvilket udbytte MU-samtalen giver lederen svarer medarbejderen i samtale 1, igen i sin rolle som leder, at udbyttet er få et overblik over og indblik i nogle udviklingspotentialer og dermed få viden om, hvilke af de kompetencer lederen efterspørger, som medarbejderne allerede har. Lederen i samtale 1 siger i overensstemmelse hermed, at det for lederen handler om

> (…) at se hvad er det for nogen spirer in spe jeg har, hvad er det for nogen potentialer mit afsnit er sammensat af, hvad er det for nogen skjulte talenter den enkelte medarbejder bærer præg af (…)
> (Interview samtale 1, bilag 2 s. 34)

Derudover fremhæver lederen, at et udbytte for hende også er, at have en rigtig god samtale med medarbejderen og lære medarbejderens opfattelse af sig selv at kende.

Lederen i samtale 2 er enig i disse udtalelser og siger:

> For lederen er der jo en lejlighed til at få hørt hvad der rører sig i hovedet på folk, hvad de gør sig af overvejelser og hvad de godt kunne tænke sig. Det kan være at man virkelig sidder og har behov for at nogen vil noget og så kan man så, her er faktisk en der har en interesse der går i den retning så her kan vi måske, om man så at sige, bruge hinanden.
> (Interview leder samtale 2, bilag 2 s. 45)

Lederne er altså enige om, at de kan bruge MU-samtalen i deres ledelse i forhold til at få et overblik over hvilke kompetencer der er til stede og hvilke talenter afdelingen rummer.

Selvom lederne udtrykker denne forståelse at MU-samtalen, som noget der giver et kendskab til deres medarbejdere fortæller de alle samtidig, at de ikke i løbet af året tager referater eller aftaleskemaer frem for at se, om aftalerne overholdes. Da jeg spørger om hun i løbet af året tager skemaerne frem siger ledere i samtale 3:

> Ja det kunne man godt gøre men det er bare mange og gøre det ved og så det er også urealistisk
> (Interview leder samtale 3, bilag 2 s. 86)

Medarbejderen i samtale 1 fortæller også, at hun i sin rolle som leder for 47 ikke har styr på dem alle sammen. Her kan Argyris og Schöns skelnen mellem espoused theory og theory-in-use vise, at det er nogle andre logikker lederen her forholder sig til end de rent strategiske omkring MU-samtalen. For at sikre en fortsat udvikling vil det være godt at have løbende fokus på aftaleskemaer og referater, men de argumenterer ud fra et theory-in-use perspektiv, hvor tid først og fremmest er afgørende. Alle lederne fortæller derfor også, at de lægger meget af ansvaret for opfølgning på aftalerne hos medarbejderne fordi de har så mange medarbejdere, at de ikke kan huske alle aftalerne, hvilket jeg vil komme nærmere ind på i kapitel 8. Det kan argumenteres for, at det kendskab lederne opnår gennem MU-samtalerne kan ses som et led i en organisatorisk læringsproces, hvor hele afdelingens kompetencer klarlægges og udnyttes bedst muligt. I praksis udfordres denne læring dog af ledernes hukommelse. Dermed bliver det handlingssiden, der er i fokus idet der bliver samlet op på konkrete aftaler, men det overordnede overblik, som kunne danne grundlag for den organisatoriske double-loop læring får mindre vægt. Det overblik lederne forventer samtalen giver bliver udfordret af de praktiske opgaver i hverdagen. En udfordring for MU-samtalens rolle som strategisk ledelsesværktøj kan dermed ses som forholdet mellem hverdag og MU-samtale.

5.3. Opsamling MU-samtalens formål og deltagernes oplevede udbytte

Respondenterne udtrykker sig positivt om MU-samtalen og er enige om, at den giver et positivt udbytte. Hospitalets beskrivelse af MU-samtalens formål viser, at der er en forventning om, at MU-samtalen bruges som strategisk ledelsesværktøj. Lederne beskriver formålet i overensstemmelse med dette, mens medarbejderne lægger størst vægt på den enkeltes udvikling og trivsel. Når det kommer til udbyttet af MU-samtalen viser det sig, at der er en tendens til, at det medarbejderne især tager med fra samtalen er meget konkrete aftaler, som relaterer sig til handlingsaspektet af modellen over den strategiske udviklingsproces. Dette skyldes bl.a., at kommunikationen i hverdagen er meget handlingsorienteret i forhold til konkrete arbejdsopgaver. I samtale 4 er det dog lykkedes at skabe personlig refleksion ved medarbejderen, som er blevet opmærksom på at sætte pris på at have Hospitalet som arbejdsplads og ikke fokusere på problemer. Denne medarbejders forrige MU-samtale var mere handlingsorienteret, men hun fortæller, at hun denne gang ikke havde behov for dette, hvilket altså gav mulighed for, at det udbytte hun tog med har en anden karakter. Mulighederne for refleksion har således sammenhæng med medarbejdernes behov for og ønsker om konkrete aftaler, da disse kan skygge for muligheden for et overordnet perspektiv på organisation og udvikling.

Det udbytte samtalen giver lederne er kendskab til deres medarbejdere og et overblik over de kompetencer, de har i deres afdeling. På grund af ansvaret for mange medarbejdere og andre ledelsessopgaver er det dog svært for lederne at huske samtalens indhold og den organisatoriske læringsproces dette kendskab kunne skabe kan derfor udeblive. Det formål lederne beskriver udebliver derfor i høj grad fra samtalerne, hvilket kan forklares ud fra Argyris og Schöns skelnen mellem espoused theory og theory-in-use. En udfordring i forhold til at anvende MU-samtalen som strategisk ledelsesværktøj bliver således forholdet mellem hverdag og MU-samtale, hvor der kræves en refleksion over deltagernes theory-in-use således der bliver en forståelse af, hvordan MU-samtalen bruges i praksis.

6. Dialogens vilkår

Hultengren beskriver, at MU-samtalen har en dialogisk udfordring pga. det asymmetriske forhold mellem medarbejder og leder og jeg vil derfor i dette afsnit, se nærmere på dialogens vilkår i MU-samtalen. Det vil jeg gøre ved dels at forholde mig til deltagernes indbyrdes relation og rolle i forhold til samtalen og dels ved at forholde mig til samtalens ramme i forhold til en kontrakt for samtalen. Jeg svarer således på undersøgelsesspørgsmål d). Jeg vil bruge begrebet samtale som henvisning til selve MU-samtalen og dialog som henvisning til et ideal omkring åbenhed, tillid og magtens fravær.

6.1. MU-samtalen - en kærlig container eller bekendelsesritual

Der er to kommunikative yderpunkter, der er værd at nævne i forhold til dialogens vilkår. Kristiansen et al. (2004) arbejder med dialoger i organisationer, hvor de forholder sig til det asymmetriske forhold mellem medarbejdere og ledere i disse dialoger. De beskriver et dialogisk rum, som de kalder den *kærlige container* (Kristiansen, et al., 2004: 13). I den kærlige container får deltagerne i dialogen mulighed for at vokse og tør afprøve deres antagelser og vilde ideer som resultat af en gensidig tillid eller kærlig rummelighed. De pointerer, at dialog kun er mulig når den gensidige tillid er så stor, at deltagerne i dialogen er indstillet på ikke at lade hierarkiet eller magtdistancen blokere for en kreativ proces, altså når de ikke længere tænker over, at den ene er medarbejder og den anden leder (Kristiansen, et al., 2004: 13).

Det andet yderpunkt er Thorkild Hay (2009), der sammenligner MU-samtalen med Michel Foucaults beskrivelse af samtalen mellem nye kristne og deres læremestre. Hay påpeger, at den kristne analyseramme er relevant i forhold til MU-samtaler fordi der er nogle fællestræk bl.a. at samtalen foregår indenfor en ramme af en på forhånd defineret sandhed, som der må søges efter og at mesteren/vejlederen har en viden om det sande og det falske og kan vejlede ud fra denne viden (Hay, 2009: 82).

Jeg ønsker ikke at argumentere for, at MU-samtalens ideal er, at hele samtalen har form af en kærlig container, eller at MU-samtalen udelukkende består af medarbejderens bekendelser af sine synder eller imperfekte træk. Disse to yderpunkter giver dog et afsæt til at tale om dialogens vilkår i MU-samtalen.

Dialogens vilkår har relevans i forhold til at anskue MU-samtalen som strategisk ledelsesværktøj fordi det har indflydelse på samtalens indhold om der er tale em en kærlig container eller nærmere et bekendelsesritual. En samtale, der har karakter af et bekendelsesritual vil således ikke give medarbejderen handlerum til at reflektere selv. Derimod vil den kærlige container og et dialogisk ideal åbne for meningsudveksling og refleksion for både medarbejder og leder. Dialogens vilkår handler derfor om MU-samtalens betingelser i forhold til at fungere som strategisk ledelsesværktøj både i forhold til at opfylde organisationens strategi og i forhold til at skabe en strategisk udviklingsproces, hvor der finder ny refleksion sted.

6.2. Relationens betydning for dialogens vilkår

Medarbejderen i samtale 2 fremhæver kemien mellem leder og medarbejder og deres personlighed som betydningsfuldt for samtalen muligheder, da jeg spørger, om hun tidligere har været nervøs inden MU-samtaler:

> R: Måske nervøs det vil jeg ikke sige, men sådan lidt tvivlende om det nu, hvorvidt det nu nyttede så meget, om det gjorde nogen forskel, jeg vil sige tidligere
>
> I: Og det var på grund af lederen?

> R: Ja det vil jeg sige
>
> (…)
>
> I: Så lederens personlighed
>
> R: Den spiller utrolig meget ind og om kemien passer ikke også, det vil jeg mene
>
> (Interview medarbejder samtale 2, bilag 2 s. 52)

Her kan det altså ses, at det er afgørende for muligheden for at skabe den kærlige container, hvordan medarbejder og leder har det med hinanden. Om forholdet til sin nuværende leder fortæller denne medarbejder:

> Nu har han jo ikke været her så længe jo, men jeg kender ham også fra tidligere og har et godt forhold til ham (..)
>
> (Interview medarbejder samtale 2, bilag 2 s. 51)

Medarbejder og leder i samtale 1 har kendt hinanden i mange år og lederen fortæller, at de af denne grund har en særligt tillid til hinanden. Disse udtalelser kan ses som, at de oplever et tillidsforhold, som giver dem mulighed for at tale åbent og uden frygt for positionernes betydning i samtalen. Dette kan ses som tegn på, at muligheden for den kærlige container tilnærmes. Det vil altså sige, at dialogens vilkår påvirkes af deltagernes indbyrdes forhold og deres personlighed.

Deltagerne i samtale 3 har ikke kendt hinanden gennem mange år og her vise medarbejderen en bevidsthed om, at det er hendes leder hun sidder overfor og det asymmetriske forhold, det indebærer, da hun siger, at selvom hun har et godt forhold til sin leder, så er det stadig lederen, der har det overordnede ord. Her kan tilsyneladende ikke opnås en situation, hvor medarbejderen tilsidesætter asymmetrien. I denne samtale spørger lederen ind til, om medarbejderen har forslag til ændringer af arbejdsgangen eller til introduktionsforløbet på afdelingen, men medarbejderen kommer ikke med forslag hertil. Lederen spørger også ind til sin egen rolle:

> Får du opbakning fra mig, den du gerne vil have eller er der noget mere du gerne vil have
>
> (Samtale 3, bilag 2 s. 66)

Heller ikke her kommer medarbejderen med kommentarer. Lederens spørgsmål kan ses som et forsøg på inquiry, hvor hun åbner for muligheden for organisatorisk læring, men medarbejderen følger ikke op, hvorfor denne læring ikke finder sted. Hultengrens begreb om den emotionelle dimension kan illustrere hvorfor denne læring udebliver. Selvom lederen efterspørger medarbejderens forslag kan medarbejderen være usikker på, hvordan lederen vil reagere på eventuel kritik og derfor ikke ønske at udtale sig. Rosted beskriver ligeledes, at det ikke er taktisk klogt at udvise stor uenighed med lederen fordi det ikke er risikofrit for medarbejderen på samme måde som det er for lederen at udtale sig om medarbejderen (Rosted, 2003).

Det kan derfor være interessant at gå dybere ind i magtaspektet i relationen mellem medarbejder og leder. Bourdieu kan her give et relevant perspektiv, da det ifølge ham ikke er muligt, at adskille det sagte fra den kontekst det bliver sagt i, idet han mener, at:

> (…) *sproglige relationer altid udtrykker symbolske magtrelationer*, hvor styrkeforholdet mellem de sproglige aktører og deres respektive grupper kommer til udtryk i forvandlet form. (Wacquant, et al., 1996; 128)

Selve samtalens navn *medarbejderudviklingssamtale* kan ses som en demonstration af styrkeforholdet i samtalen. Også det faktum, at det er lederen, som har indkaldt til samtalen og samtalen foregår i de tre af samtalerne på lederens kontor, hvilket kan være med til at illustrere magtens tydelige tilstedeværelse idet Bourdieu beskriver, at det fysiske og sociale har sammenhæng (Bourdieu, 1996: 50). I nogle tilfælde vil dette formodentlig skyldes, at der er begrænsede muligheder for en privat samtale andre steder, men to af de medarbejdere der indgår i mit casestudie har deres eget kontor, hvorfor det ville være muligt eksempelvis at holde samtalerne der. En anden mulighed kunne være et mødelokale eller andet mere lokale som har mere "neutral" karakter.

Hultengrens begreb position, som henviser til deltagernes rettigheder og pligter, er også centralt i denne sammenhæng, da deltagernes position viser det asymmetriske forhold, der er mellem medarbejder og leder og dermed den overordnede beslutningskompetence lederen besidder, som med Bourdieus termer kan kaldes kapital. Kapital er den værdi eller ressource den enkelte har og herigennem opnår indflydelse og derved magt (Wacquant, et al., 1996: 86). Magtforholdet har også betydning for, hvad deltagerne siger og hvordan, altså det Bourdieu kalder en sproglig habitus – den enkeltes foregribelse af den værdi vedkommendes ord har, er med til at bestemme form og indhold af det sagte (Ibid.: 130). At medarbejderen i samtale 3 fremhæver, at lederen har det overordnede ord kan ses som en bevidsthed omkring lederens kapital og hendes egne ords værdi i denne sammenhæng.

Medarbejderen i samtale 2 fortæller, at hun oplever MU-samtalen som en ligeværdig dialog, men denne ligeværdighed, forstået som lige muligheder, er ud fra de strukturelle forhold i organisationen ikke en reel mulighed i kraft af deltagernes forskellige postioner og heraf følgende forskellig kapital. Grunden til medarbejderen i samtale 2 har oplevelsen af en ligeværdig samtale kan sandsynligvis skyldes, at hendes ønsker blev imødekommet – at lederen bruger sin beslutningskompetence i overensstemmelse med medarbejderens forventninger – og ikke fordi hun har haft den afgørende stemme i beslutningen. Enighed kan således give oplevelsen af ligeværdighed fordi lederens magt til at træffe beslutninger ikke på samme måde bliver eksplicit. Magten vil således altid være tilstede i MU-samtalen, men deltagernes kendskab til hinanden kan medvirke til, at bevidstheden omkring den ikke er til stede, hvilket kan bidrage til oplevelsen af et dialogisk ideal.

6.3. Rolle og rolleudøvelse i MU-samtalen

Det er nu blevet tydeligt, at deltagernes indbyrdes relation og magtstrukturen har betydning for dialogens muligheder i MU-samtalen. Men også forskellige forventninger til deltagernes roller eller til

samtalen generelt kan have betydning for dialogen. Lederen i samtale 3 fremhæver, at medarbejderen fordi hun er forholdsvis ny i jobbet stadig er (for) autoritetstro:

> (…) altså hun er også ny her ikke også og hun er usikker på hendes rolle lidt og jeg er hendes leder og hun har stadigvæk den der autoritet som nogen af de gamle, de mister ikke autoriteten sådan kan man ikke sige det. Jo de mister ikke respekten men kan godt miste autoriteten eller de vil gerne udfordre mig også og det synes jeg, det blev jeg ikke vel.
> (Interview leder samtale 3, bilag 2 s. 93)

Lederen har her en forventning om, hvordan medarbejderne forholder sig til hende i en MU-samtale, men denne forventning lever medarbejderen ikke op til. Den emotionelle og kulturelle dimension kan give en forklaring på dette. Medarbejderen kan have en bestemt opfattelse af, hvad en samtale med hendes chef er og derfor ikke ønske at afsløre sine svagheder eller udfordre lederen fordi hun er usikker på lederens reaktion. Denne usikkerhed eller frygt kan ifølge Hultengren skyldes tidligere erfaringer, men i dette tilfælde kan det også ses som manglende erfaring omkring MU-samtalen og kendskab til lederen.

Erfaring er her relevant i forhold til, at medarbejderen er forholdvis nyuddannet, hvilket lederen også udtrykker som et vigtigt aspekt:

> I: Så det kræver også erfaring fra medarbejderne i at gå til MUS samtale for den bliver optimal eller hvad
> R: Måske ja, måske skal de også have prøvet det før og det har du da ret i, ja hun er også uerfaren så det er det jeg siger det bliver meget forskellige MUS samtaler (…) Jamen du har da ret det kan godt være det er en god refleksion faktisk, at de nye nyuddannede og specielt de nyuddannede ikke, som jo helt, de kommer jo helt lige fra skolen af (…) hun har jo heller ikke noget at sammenligne med det sagde hun også, jeg har ikke noget sammenligningsgrundlag det har hun ikke, og der har du ret det bliver noget andet.
> (Interview leder samtale 3, bilag 2 s. 93)

Erfaring bliver således en del af den kapital, som er central for MU-samtalen.

Det er her nødvendigt, at nævne, at det er mig som interviewer, der bringer medarbejderens manglende erfaring med MU-samtaler på banen og det er ikke sikkert lederen ville være kommet frem til denne forståelse selv. Lederen nævner dog igen senere, at erfaring er nødvendig i forhold til at få optimalt udbytte af MU-samtalen, hvorfor jeg mener, det kan ses som en erkendelse, hun finder relevant.

Efter samtalen giver lederen i samtale 3, som svar på spørgsmålet om, hvordan samtalen gik, udtryk for, at hun ikke føler denne medarbejder gav nok ”igen”:

> Altså, jeg kan jo ikke trylle noget frem, som ikke er der, hvis hun ikke har et problem, hvis hun ikke synes der er nogen. Hun er en rar pige, der måske trives herude og ikke kommer i konflikter, jeg kan bare ikke forstå man ikke har nogen.
> (Interview leder samtale 3, bilag 2 s. 92)

Hultengren beskriver den kulturelle dimension som en forventning om, hvordan voksne myndige mennesker omgås hinanden. Jeg ser en anden væsentlig kulturel faktor, nemlig forventninger om, hvordan leder og medarbejder omgås hinanden, hvilket medarbejder og leder i samtale 3 tilsyneladende ikke har samme forventning til. Rolle henviser ligeledes til forventninger til den enkelte deltager. Leder og medarbejder har ikke samme forventninger til medarbejderens rolle og lederen er derfor ikke tilfreds med medarbejderens rolleudøvelse. Det kan bl.a. ses ved, at lederen fremhæver, at hun får det bedste udbytte af en samtale når der er nogle konflikter at tage udgangspunkt i, mens medarbejderen ikke udtrykker et ønske om at komme ind i sådanne forhold i samtalen, men derimod gerne vil have fokus på hendes faglighed i forhold til kompetenceniveau og videre udvikling. Medarbejder og leder har altså forskellige forventninger til samtalens indhold, hvilket resulterer i, at lederen ikke oplever det ønskede udbytte af samtalen. Dette kan ses som en manglede kontrakt for samtalens form, hvilket næste afsnit handler om.

Også lederens rolleudøvelse kan inddrages her. Lederen efterspørger, at medarbejderen under samtalen opfører sig anderledes og ligesom de mere erfarne medarbejdere ser bort fra lederens autoritet. Lederen fortæller dog i interviewet, at hun også selv pga. medarbejderens begrænsede erfaring forholder sig anderledes til samtalen. Lederen siger, at hun i nogle samtaler med de medarbejdere, som har været ansat i længere tid, snakker om Hospitalets vision og hvordan de bidrager hertil. Hun siger at hun ikke gør dette med denne medarbejder fordi hun er i forvejen skal lære en masse fordi hun er nyuddannet. Lederen giver her udtryk for, at medarbejderen ikke har erfaring nok til at MU-samtalen kan bruges som strategisk ledelsesværktøj. Som nyuddannet medarbejder er der altså nogle andre forhold der skal læres før det er muligt at bringe strategien ind i samtalen som rammesættende for medarbejderens udvikling. Dette kan være en reel betingelse, men det kan også være et udtryk for lederens habitus – at lederen har opbygget dispositioner omkring at agere forskelligt overfor nyuddannede og erfarne medarbejdere i forhold til deres udvikling. Et argument mod lederes opfattelse kunne være, at medarbejderen netop fordi hun er nyuddannet er vant til og kan have brug for en ramme for sin udvikling.

6.4. Uden kontrakt ingen kontakt

Som vist ovenfor kan deltagerne have forskellige tilgange og forventninger til MU-samtalen og der findes således ikke en eksplicit kontrakt for hvilke pligter og rettigheder deltagerne har i samtalen – altså rammer, som rolleudførelsen skal finde sted under – eller for samtalens indhold. I samtale 3 medfører det, at medarbejderen ikke udfører sin rolle som lederen forventer og lederens ønskede udbytte derfor udebliver.

Madsen og Willert (1993) arbejder med dialogiske hjælpersamtaler, som er kendetegnet ved et assymetrisk forhold mellem deltagerne og yderligere ved en instrumentel kommunikationsform. Det

vil sige, at samtalen er et arbejdsinstrument som skal fremme et bestemt mål (Madsen, et al., 1993: 131). Dette må siges at være gældende for MU-samtalen som strategisk ledelsesværktøj. Madsen og Willert beskriver, at gode hjælpersamtaler er styret af kontrakter således, at parterne er enige om formålet med samtalen, hvilke pligter og rettigheder de indbyrdes har og hvori sagen består. Denne kontrakt kan være tavs og underforstået og fungere som en psykologisk kontrakt eller den kan være eksplicit. Forfatterne understreger, at det er hensigtsmæssigt at operere med meget eksplicitte kontrakter (ibid.: 131).

I MU-samtalen kan forberedelsesskema eller andre papirer som deltagerne har brugt som forberedelse ses som kontrakt for samtalens indhold fordi det indeholder de emner, der skal tales om. Det er i de fleste tilfælde noget lederen har sendt ud på forhånd og som derfor må forventes at være ramme for det, der skal tales om. Skemaet har dog tilsyneladende ikke i alle samtaler den samme kontraktrolle under selve samtalen. I samtale 1 følger medarbejderen skemaet ret stringent på den måde, at hun når et emne er ved at være udtømt læser det næste punkt i skemaet op. Medarbejderens forberedelse kommer til udtryk i samtalen og hun har mulighed for at styre samtalen fordi hun kender indholdet for samtalen. I samtale 2 og samtale 3 bruges skemaet derimod ikke på den måde. I samtale 2 fortæller lederen, at:

> Men når vi starter selve samtalen så har vi godt nok skabelonen for samtalen liggende, men det er mere sådan en er der noget vi har glemt liste, at vi bruger den som, vi går ikke systematisk frem og der er ting vi springer over fordi de ikke er relevante. Så vi kører meget på med, hvad er det der fylder mest lige nu frem for at køre dem meget struktureret og det tænker jeg det er også den rigtige måde at gøre det for læger også for mange faggrupper nok også
> (Interview leder samtale 2, bilag 2 side 45)

Ud fra dette citat kan det ses, at der, i stedet for at følge skemaet, er en tendens til i stedet at lade samtalen handle om det, deltagerne finder relevant på dette tidspunkt. Det samme gør sig gældende i samtale 3, hvor lederen i løbet af samtalen stiller spørgsmål til medarbejderen og først til sidst i samtalen spørger, om der er noget der står i skemaet, som de ikke har været omkring. Indtil da har skemaet ligget nederst i de papirer medarbejderen har med til samtalen og er ikke blevet brugt tidligere. Tilsyneladende har skemaet som udgangspunkt en kontraktfunktion i hvert fald forud for samtalen, da det er det, som lederen deler ud i forbindelse med indkaldelse til samtalen og det medarbejderen bruger i sin forberedelse, men under samtalen har det, især fra lederens side, ifølge min empiri en mindre central rolle i forhold til samtalens opbygning. Det viser, at MU-samtalen har en fleksibel form, som giver plads til ændringer og som dermed kan tilpasses den enkelte medarbejder og samtale. Dette kan både være positivt og negativt. På den ene side kan der argumenteres for, at MU-samtalens fleksibilitet er dens styrke, i og med det dermed er muligt at give samtalen en form og et indhold, som giver mening i den enkelte situation for den givne medarbejder og leder. På den anden

side kan samtalens fleksibilitet ses som dens svaghed netop fordi der ikke er en fast form eller fast indhold, hvorfor der ikke kan forventes noget bestemt. Det kan resultere i situationer som i samtale 3, hvor medarbejderen ikke forventer samtalen skal handle om forslag til ændringer til afdelingens praksis. Den manglede kontrakt kan medføre, at indholdet i samtalen bliver tilfældigt og ender som en hyggelig snak og ikke noget der bidrager med refleksion eller fokus på organisationens strategi. Både lederen i samtale 1 og lederen i samtale 2 fortæller, at de har deres egen måde at holde MU-samtaler på:

> (…) jeg afholder MUS på en måde og en anden oversygeplejerske vil holde det på en fuldstændig anderledes måde.
>
> (Interview leder samtale 1, bilag 2 s. 31)

Her er det tydeligt, at der er forskellige måder, at udøve lederrollen på også i forhold til MU-samtalen. Denne erkendelse bekræfter, at det er vigtigt at have en eksplicit kontrakt for samtalen. Uden en sådan kontrakt kan den emotionelle dimension få betydning hvis medarbejderen er utryg ved situationen fordi hun ikke kender præmisserne for samtalen. Lederen i samtale 2 og lederen i samtale 3 giver udtryk for forskellige holdninger omkring en god samtale. Lederen i samtale 3 fremhæver konflikter som grundlag for en god MU-samtale mens lederen i samtale 2 netop fremhæver konflikters fravær som betydningsfuld for en god samtale. Hvis ikke lederne gør opmærksom på disse forventninger eller spørger ind til medarbejdernes udebliver kontrakten og dermed måske også muligheden for et ønsket udbytte af samtalen.

Forberedelsesskemaer og aftaleskemaer eller referater kan ses som sådanne kontrakter og kan dermed medvirke til at skabe mening omkring den læringsproces der kan være i MU-samtalen. Den franske læringsteoretiker Etienne Wenger ser læring, mening og identitet som havende tæt sammenhæng og beskriver, at mening opnås via en meningsforhandling, der indebærer et samspil mellem deltagelse og tingsliggørelse. Deltagelse er en aktiv proces, der beskriver oplevelsen af at leve i verden som medlem af praksisfællesskaber (Wenger, 2008: 70). Tingsliggørelse er en genvej i kommunikationen, som gør abstraktioner til konkrete objekter, som giver fokus punkter for meningsforhandlingen (Wenger, 2008: 76). Hvis denne forståelse forholdes til MU-samtalen kan det ses, at der i en del af samtalerne er en overvægt af deltagelse frem for tingsliggørelse. Wenger skriver, at deltagelse og tingsliggørelse i meningsforhandlingen står i et indbyrdes forhold, hvor den ene kan kompensere for den anden, men at de ikke kan betragtes uafhængigt. Den manglende tingsliggørelse i forhold til at følge skemaet og lade medarbejderen vide, hvor samtalen bærer hen eller at udelade en beskrivelse af de mere ukonkrete aftaler i aftaleskemaet kan ses som manglende tingsliggørelse i forhold til deltagelsen i MU-samtalen og medvirke til, at deltagerne ikke oplever mening omkring samtalens indhold og derfor ikke medfører fortsat refleksion og læring.

6.5. Opsamling dialogens vilkår

Der er et asymmetrisk forhold mellem leder og medarbejder og det forhold er også til stede i MU-samtalen. Dog er det muligt at opnå et tillidsforhold, som kan få deltagerne til at opleve at nærme sig et dialogisk ideal om tillid, åbenhed og magtens fravær. Dette tillidsforhold er betinget af deltagernes indbyrdes forhold både i forhold til varighed og kemi. Hvis ikke der er et kendskab mellem deltagerne, som bidrager med tillid kan deltagernes bevidsthed om magtens tilstedeværelse derimod medvirke til, at dialogen ikke er til stede. Det kan således være begrænsende for muligheden for både personlig refleksion og organisatorisk læring fordi medarbejderen ikke kommer med sine holdninger i en meningsudveksling.

Der er forskellige forventninger knyttet til deltagerne i kraft af deres forskellige roller ligesom bl.a. deltagernes erfaring og personlighed har betydning for, hvordan disse roller udøves. Deltagerne i samme samtale kan have forskellige forventninger til disse roller, hvilket kan resultere i, at begge eller en af deltagerne ikke oplever, at samtalen giver et værdifuldt udbytte. For at kunne bruge MU-samtalen i en bevidst strategisk proces er det derfor nødvendigt med en fælles forståelse af samtalens form og indhold. Hvis der ikke er en eksplicit kontrakt for deltagernes ansvar og samtalens indhold kan dialogens vilkår udfordres af den emotionelle og kulturelle dimension pga. forskellige forventninger til samtalens form.

7. Definition af medarbejderen

I dette afsnit vil jeg ved hjælp af Jenkins' begreber om identifikation se nærmere på den definition af medarbejderen, som jeg går ud fra, der finder sted under samtalen. Selve MU-samtalen kan ses som en definitionsproces, hvor medarbejderen skal defineres: det er medarbejderen, der er i fokus og sammen skal leder og medarbejder bl.a. finde frem til, hvordan medarbejderen klarer sig i hverdagen, hvilke udviklingsbehov medarbejderen har og i nogle tilfælde, hvilket niveau medarbejderen ligger på fra en skala fra 1-5. I dette afsnit besvarer jeg dermed undersøgelsesspørgsmål e), som handler om, hvilken betydning MU-samtalen har for medarbejderens identitet. Identitet handler her i høj grad om en "arbejdsidentitet" men denne kan ikke adskilles fra medarbejderens samlede eller overordnede identitet jf. Jenkins' identitetsforståelse. Jenkins taler om identifikation, men bruger selv ordet definition nogle gange. Jeg bruger begge begreber sideløbende.

7.1. Anerkendelse

Jenkins beskriver, at identitet både er vores egen forståelse af, hvem vi er og andres forståelse af hvem vi er. Der finder derfor samtidigt en indre og ydre definition sted, som tilsammen udgør identifikationen. Jeg har her fokus på medarbejderens identitet eller identifikation, hvor lederen i MU-

samtalen bidrager med en væsentlig ydre definition. Som beskrevet i afsnit 5.2.1. om medarbejdernes oplevede udbytte er anerkendelse et af de aspekter, som flere af respondenterne fremhæver som en vigtig del af det udbytte medarbejderen opnår via MU-samtalen. Anerkendelsen af medarbejderen og dennes person og evner bliver en vigtig del af det medarbejderne tager med fra samtalen og den identifikation, der finder sted. Det kan bl.a. ses ved, at medarbejderen i samtale 3 fortæller, at hun synes det var dejligt at få nogle skulderklap af sin leder i løbet af samtalen. Hun fremhæver flere gange, at lederen sagde hun har noget at byde ind med i de faglige diskussioner. Denne anerkendelse kan dermed medføre medarbejderen opnår et nyt erkendelsesniveau om sin faglighed (NUZO), hvilket igen kan medføre handling i form af hendes deltagelse i diskussionerne. I både samtale 1 og 3 har jeg set eksempler på, at lederen udtrykker positive holdninger om medarbejderen.

Det faktum, at deltagerne lægger vægt på anerkendelsen viser, at den identifikation der finder sted har en betydning for medarbejderne – det er her, de har lederens opmærksomhed og altså her en vigtig forhandling finder sted og de ønsker et positivt resultat af denne forhandling. Anerkendelsen bidrager til identifikationen og dermed også medarbejderens forståelse af sig selv. Den begrænsede kontakt i hverdagen, som er beskrevet tidligere, kan være årsag til, hvorfor det er vigtigt for medarbejderne at få denne anerkendelse og for lederne at give den. Jenkins beskriver, at en grund til at gøre brug af indtryksstyring er, at det er vigtigt for aktørerne at fremstå som anerkendelsesværdige, hvilket kan give endnu en illustration af anerkendelsens betydning. Anerkendelse kan endvidere medvirke til, at MU-samtalen får en anden karakter end det bekendelsesritual Hay beskriver, fordi der er fokus på medarbejdernes kvaliteter og ikke deres imperfekte træk. Anerkendelsen kan dermed ses som medvirkende til at motivere medarbejderen og give hende handlerum og bliver en del af den betydning MU-samtalen har for medarbejderne.

7.2. Hvis definition tæller

Den forhandling som identifikationen er et resultat af kan ses som en eksplicit proces i MU-samtalen fordi der her i en eller anden udstrækning skal tages stilling til medarbejderen.

I samtale 1 er medarbejderens tydelighed et gennemgående tema, som deltagerne kommer ind på flere gange. Første gang, de kommer ind på emnet, er i begyndelsen af samtalen, hvor medarbejderen nævner de emner, de talte om til medarbejderens evalueringssamtale kort tid efter hun var startet i stillingen som afdelingssygeplejerske. Medarbejderen siger selv om sin tydelighed:

> M: Og tydeligheden er helt klart også meget mere tydelig i forhold til
>
> L: Ja, hvor tænker du den slår igennem. Prøv at give nogle eksempler
>
> (Samtale 1, bilag 2 s. 6)

Medarbejderen giver herefter et eksempel på en situation, hvor hendes tydelighed er blevet bedre ved, at hun overfor medarbejderne markerer nogle grænser. I starten af samtalen er det medarbejderen, som får lov at definere sin tydelighed og den indre definition er således dominerende her.
Senere i samtalen kommer deltagerne ind på emnet tydelighed igen i forbindelse med, at lederen spørger ind til personalemøderne og medarbejderen siger nu:

> M: Altså, jeg tror, at nu sagde jeg den der tydelighed at den var jeg jo blevet bedre til men der hersker ikke tvivl om at min egen tydelighed nogen gange kunne være bedre der ikke også.
> (…)
> L: Der er ingen tvivl om de har efterlyst din tydelighed på personalemøder og det er også derfor jeg hiver den lidt frem
> (Samtale 1, bilag 2 s. 18)

Selvom medarbejderen tidligere siger, at hendes tydelighed er forbedret siger hun nu, at der ikke er tvivl om, at den stadig kan blive bedre. Medarbejderens oprindelige udtalelse kan således ses som en strategi for indtryksstyring – hun ønsker at vise, at hun har forbedret sig i løbet af de sidste to år, men dette bliver ikke det endelige billede. Jenkins taler om, at magt har en central plads i forhold til indre-ydre-dialektikken og kommer til udtryk ved, hvis definition, der tæller. Medarbejderens oprindelige definition tæller tilsyneladende ikke, i hvert fald fortsætter lederen med at spørge ind til emnet indtil medarbejderen siger, at der ikke er tvivl om, at hendes tydelighed kan blive bedre. Hvor medarbejderen starter med en opfattelse af sig selv som være blevet mere tydelig kommer en stor del af samtalen til at handle om hendes tydelighed og hvordan hun kan arbejde med den. For at vende blikket mod det strategiske aspekt ved definitionen kan det i dette tilfælde argumenteres for, at medarbejderen opnår et nyt erkendelsesniveau omkring sin egen tydelighed – hun går til emnet med en et forsøg på indtryksstyring, hvor hun fortæller, at hun er blevet mere tydelig, men ender med en forståelse af sin tydelighed som et udviklingspunkt. Det kan ses som, at medarbejderen opnår en personlig refleksion omkring sin egen rolle, som i sidste ende muligvis fører til handling

7.3. Erfaring som argument

I samtale 3 er der ligeledes eksempler på, at det er lederens definition ”der tæller”. Jeg har tidligere været inde på, at medarbejder og leder i samtale 3 taler om, at medarbejderen skal være mere aktiv i de faglige diskussioner. Da lederen bringer dette på banen fortæller hun, at medarbejderen på personalemøder faktisk har noget at sige, men at hun ikke får det sagt. I forlængelse heraf siger lederen:

> Nu tolker jeg bare
> (samtale 3, bilag 2 s. 74)

Denne tolkning kan ses som et eksempel på det Jenkins kalder tilskrivning. Lederen laver en konklusion på medarbejderens vegne om, at hun ikke får sagt det hun vil. Lederen fortsætter med, at

sige, at det det også har noget at gøre med, at medarbejderen er ung, hvilket bliver en fortsat tilskrivning for at forstå, hvorfor medarbejderen ikke deltager i de faglige diskussioner.

Medarbejderens alder og begrænsede erfaring bliver nævnt flere gange og bliver i løbet af samtalen et væsentligt aspekt af den definition af medarbejderen, der finder sted. Lederen bruger det flere gange i forbindelse med, at medarbejderen nævner noget, som hun gerne vil i forhold til sin udvikling, hvilket jeg også har gengivet i casebeskrivelsen. Hvor medarbejderen kunne blive defineret som opsøgende, læringsparat eller ivrig fordi hun flere gange kommer med henvisninger til noget hun gerne vil arbejde med i sin udvikling resulterer lederens svar i stedet i, at medarbejderen defineres som ung og uden erfaring. I forhold til den ledelsesmæssige udfordring om at balancere mellem styring og motivation kan det siges, at lederen her ikke motiverer medarbejderen eller giver hende handlerum fordi hendes ønsker afvises med henvisning til hendes alder og erfaring. Dette er endnu et eksempel på, at det er lederens definition, der tæller og medarbejderens alder og (manglende) erfaring bliver på den måde et resultat af forhandlingen og dermed et argument gennem hele samtalen. Det kan også ses ved, at medarbejderen selv bruger sin alder til at argumentere for, hvorfor hun ikke ser sig selv på denne afdeling om fem år:

> Altså jeg må nok ærligt indrømme jeg ved ikke om jeg er her om fem år, men det er også fordi at jeg tror, jamen jeg tror bare det er generelt den livsstil der, altså også for os unge, sådan den tendens der er i dag det er, man er ikke ligesom de erfarne som er på en afdeling i ti-tyve år vel, sådan er det bare ikke i dag.
> (Samtale 3, bilag 2 s. 76)

I modsætning til samtale 1 bruger lederen ikke sin definition til at skabe refleksion og handling hos medarbejderen nærmere tværtimod. Her bruges definitionen i stedet som en stempling af medarbejderen.

7.4. En fremtidig definition

Et uddrag af samtale 3 ser sådan ud:

> L: Er du meget perfektionistisk
> M: Måske (griner)
> L: Det er mange af dem der er herude
> M: Ja det tror jeg faktisk du har ansat en stor del
> (Samtale 3, bilag 2 s. 61)

Deltagerne kommer her sammen frem til en definition af medarbejderen som perfektionist og samtidig er der fokus på ligheden til andre kollegaer – altså en form for kollektiv identifikation. Lederen fortsætter med at fortælle, at det er dejligt, at hendes medarbejdere stiller høje krav, men at det også nogle gange er nødvendigt at acceptere, at alt ikke altid kan gøres som man helst vil. I den forbindelse spørger lederen også, om medarbejderen sørger for at holde sine pauser og siger det er vigtigt, at hun

gør det. Hvor der i samtale 4 er fokus på en attitude eller holdning om at være glad for sit job er der i samtale 3 mere fokus på medarbejderens personlige ageren i fællesskabet i forhold til konkrete episoder i hverdagen. Lederen i samtale 3 bruger i forlængelse heraf samtalen til at lave det man kan kalde en fremtidig definition – hvad er det for en medarbejder lederen gerne vil have – som kan ses som en måde at styre medarbejderen i den "rigtige" retning. Dette er også et eksempel på styringens nødvendighed i lederrollen. Hvis lederen i stedet for at sige, at det er okay, at alt ikke gøres perfekt eller at det ikke gør noget, at medarbejderen ikke holder pauser risikerer hun, at medarbejderen bliver træt af sit arbejde eller bliver nedkørt.

Den måde lederen i samtale 3 bruger identifikationen kan ses som en form for fremtidig identifikation ved at udfordre medarbejderens nuværende selvopfattelse. Medarbejderen defineres først som perfektionistisk og arbejdsom fordi hun prioriterer arbejdet frem for pauser. Derefter forklarer lederen, hvorfor dette ikke altid er ønskeligt og laver en fremtidig definition af, hvad medarbejderen skal arbejde imod – at prioritere at balancere mellem det nødvendige og det bedst tænkelige.

Den samme tendens til at lave en sådan fremtidig definition kan ses i samtale 1. Her kan vi igen vende tilbage til eksemplet med medarbejderens tydelighed, hvor lederen siger:

> Der vil din tydelighed kunne skinne igennem fordi hvis du gør dem opmærksom på det så har du meget bedre mulighed for at sige jeg kan godt høre det kunne være interessant at drøfte men (…)
> (Samtale 1, bilag 2 s. 19)

Lederen lægger vægt på, at medarbejderens tydelighed *vil kunne* skinne igennem, når hun har lært at arbejde med nogle redskaber omkring sine personalemøder. Den fremtidige definition kan således bruges som en måde at lade organisationen være retningsgivende for medarbejderens udvikling.

Den fremtidige definition kan også ses som et resultat af og en imødekommelse af den udfordring Sennet beskriver om, at der i organisationer i dag er fokus på potentielle evner frem for opnåede resultater.

7.5. Løn som del af MU-samtalen

I forbindelse med undersøgelsesspørgsmål e) om, hvilken betydning MU-samtalen har for medarbejdernes identitet finder jeg det også nødvendigt at inddrage det faktum, at MU-samtalen for en del medarbejdere har direkte indflydelse på deres løn. For de almindelige sygeplejersker er det en del af deres MU-samtale, at de skal indplaceres på et kompetenceniveau mellem 1 og 5. Dette er et værktøj til at vurdere medarbejdernes kompetencer i forhold til seks forskellige dimensioner og på den måde give et billede af den enkelte medarbejder. Det kompetenceniveau medarbejderen indplaceres på, får efterfølgende indflydelse på hendes løn. I afsnit 1.4., hvor MU-samtaler præsenteres kan det ses, at det i dag er en naturlig del af MU-samtalen i mange organisationer. Lederen i samtale 1

fortæller, at dette er en nødvendighed fordi der, for manges vedkommende, ikke er tid til at afholde både lønsamtaler og MU-samtaler:

> (…) det er bare en rigtig stor opgave altså jeg har et afsnit hvis afdelingssygeplejerske har 65 medarbejdere, hvis hun skulle holde 135 samtaler om året så kunne hun faktisk ikke lave andet.
> (Interview, leder samtale 1, bilag 2 s. 32)

Denne leder fremhæver dog også, at hun ser problemer ved at kombinere udviklingssamtalen med en lønsamtale fordi lønaspektet kommer til at fylde meget:

> Vi har koblet det med en kompetenceudvikling og jeg ved godt det kan være svært at gøre anderledes. Men det at man, hvad skal man sige, også skal have kroner ører ud af en MUS som medarbejder kan risikere, hvis man ikke er meget skarp på det udviklingsmæssige område, at holde fokus på det udviklingsmæssige område og ikke kun have fokus på jamen hvad skal jeg bevise overfor min leder så jeg kan få noget mere i løn.
> (Interview, leder samtale 1, bilag 2 s. 32)

At MU-samtalen for de almindelige sygeplejersker indeholder dette lønaspekt giver således en udfordring i forhold til at have fokus på medarbejderens udvikling og dermed bruge samtalen som strategisk ledelsesværktøj. Hvis medarbejderen har et ønske om at komme på et højere kompetenceniveau for at sikre sig et bestemt lønniveau kan det blokere for, at der kommer fokus på medarbejderens udviklingspotentialer fordi medarbejderen ikke ønsker at vise sine svagheder. Med Jenkins' termer gør medarbejderen således brug af indtryksstyring og forsøger at fremstå anerkendelsesværdig. Denne måde at give medarbejderen et "tal" på kan ses som en måde at stemple medarbejderen på. For selvom deltagerne sammen skal komme frem til et tal kan det i følgende citat ses, at det i høj grad er lederens definition "der tæller" også i denne sammenhæng:

> (…) jeg har haft en lige nu her i sidste uge eller forrige uge, netop som også mente hun var på toeren og det kom hun altså ikke, (…), hvor jeg sagde, der synes jeg simpelthen ikke du er endnu men det kan godt være du er ved at være derhenne af. Det købte hun også altså sådan, det er hun nødt til (…)
> (Interview, leder samtale 3, bilag 2 s. 90)

Her kan ses ligheder til bedømmelsessamtalen, hvor det er lederen, der giver medarbejderen en karakter.

Fordi kompetenceniveauerne hænger sammen med medarbejderens lønniveau handler denne indplacering også om allokering af ressourcer, og som Jenkins beskriver, kan det at blive nægtet eller bevilliget ressourcer have indflydelse på oplevelsen af at besidde en bestemt identifikation. Hvis medarbejderen således bliver defineret som en 1'er i stedet for en 2'er kan hendes oplevelse af denne definition påvirkes yderligere af lønaspektet. Nu er hun ikke kun nægtet identifikation som "en medarbejder, som kan udføre opgaver selvstændigt", hvilket er sådan medarbejdere på kompetenceniveau 2 beskrives. Medarbejderen bliver også nægtet den økonomiske gevinst denne

identifikation medfører. Dette kan betyde, at identifikationen som en 1'er opleves som kritik, hvilket illustrerer forskellen på den nominelle og den faktiske identitet – den faktiske identitet bliver påvirket af det økonomiske aspekt i indplaceringen fordi det ikke kun handler om *hvem* man er, men også *hvad* man er *værd*.

7.6. Opsamling definition af medarbejderen

Det er i dette afsnit blevet tydeligt, at der under samtalen finder en definition af medarbejderen sted og at denne definition både kan bidrage til og begrænse mulighederne for at anvende M-samtalen som strtegisk ledelsesværktøj. Anerkendelse bliver et vigtigt aspekt af samtalen fordi det påvirker den definition, der finder sted og dermed også medarbejderens selvopfattelse. Det skyldes bl.a. den begrænsede kontakt i hverdagen, der gør det vigtigt for medarbejderen at blive værdsat.

Når der laves en definition af den enkelte medarbejder sker det bl.a. i form af tilskrivning eller stempling, hvor det ofte er lederens definition, der tæller mest. At lederens definition tæller mest kan både bruges til at give et strategisk aspekt ved at give medarbejderens udvikling retning og skabe refleksion hos medarbejderen over. Derimod kan den også virke begrænsende hvis denne definition ikke medfører et udviklingsperspektiv og i stedet bliver en stempling af medarbejderen. Det ses i samtale 3, hvor definitionen af medarbejderen kommer til at handle om hendes begrænsede erfaring.

Definitionen af medarbejderen finder i en vis udstrækning sted via en fremtidig defintion, hvor lederen påpeger medarbejderens udviklingsbehov og fortæller, hvordan hun vil blive opfattet eller vil være i stand til. Det kan ses som en måde at lade organisationen være ramme for medarbejderens udvikling.

For de almindelige sygeplejersker er løn en del af MU-samtalen fordi de får løn ud fra, hvilket kompetenceniveau, de ligger på. Lønaspektet kan biddrage væsentligt til medarbejderens selvopfattelse fordi samtalen ikke blot definerer hvem hun er, men også hvad hun er værd, hvilket har indflydelse på den faktiske identitet af en nominel identitet der hedder "sygeplejerske". Det kan resultere i, at medarbejderen før brug af indtryksstyring for at fremstå på en bestemt måde. At løn er en del af samtalen kan således i lighed med magtrelationen ses som en udfordring for at medarbejderen opnår et nyt erkendelsesniveau som resultat af en personlig refleksion.

8. Samtalens effekt

I dette kapitel vil jeg gå mere i dybden med MU-samtalernes konkrete resultater, hvorfor jeg har valgt at kalde kapitlet samtalens effekt. Den effekt jeg kan sige noget om er de resultater deltagerne er bevidste om og de opgaver samtalerne fører med for de enkelte deltagere. Derudover vil jeg komme ind på forholdet mellem fokus på den enkelte og på organisationen og hvilken betydning det har i forhold til MU-samtalens rolle som strategisk ledelsesværktøj.

8.1. Hvad ændrer sig

Alle mine respondenter udtrykker sig positivt om MU-samtaler og mener de medfører et godt udbytte for både Hospitalet, leder og medarbejder. Men hvilke ændringer medfører MU-samtalen helt konkret? Jeg har været inde på de aftaler deltagerne i de enkelte samtaler har indgået i kapitel 5 og her vil jeg igen komme ind på disse samt de forventninger, der er til deltagerne i forhold til disse aftaler, altså hvilket ansvar MU-samtalen fører med sig for de enkelte deltagere. Jeg samler således op på MU-samtalen som strategisk ledelsesværktøj og går dybere ind i samtalens effekt, hvor jeg i kapitel 5 mere forholdte mig til baggrunden for deltagernes oplevede udbytte.

I samtale 1 aftaler deltagerne at mødes igen efter 14 dage, hvor de begge skal have udført en opgave inden: lederen skal undersøge, hvilke masteruddannelser medarbejderen har mulighed for at tage og medarbejderen skal finde ud af, hvilke af sine opgaver hun kan give fra sig til andre, så hendes arbejdsbyrde bliver lettet. Dette er de konkrete aftaler, der laves i denne samtale. Men derudover taler deltagerne om andre emner. Et af de centrale emner er, som jeg har været inde på løbende, medarbejderens tydelighed, hvor der finder en personlig refleksion sted og medarbejderen opnår et nyt erkendelsesniveau i forhold til, hvad tydelighed kan være som mødeleder. Det er her nødvendigt at være opmærksom på, at der er en udfordring i forhold til at gå fra erkendelse til handling, hvilket Argyris og Schöns begreber om espused theory og theory-in-use illustrerer. Lederen giver medarbejderen konkrete værktøjer, hvilket kan ses som en måde at imødekomme denne udfordring på. Dette giver mulighed for, at der både finder refleksion og ændret handling sted. Herefter er det medarbejderens eget ansvar selv at arbejde med dette, da der ikke i relation hertil aftales noget om en opfølgning. Deltagerne skriver ikke aftaleskema eller referat, hvor disse ting nævnes. Medarbejderen skal således selv søge vejledning i forhold til disse opgaver, hvilket kan være svært, da hun fortæller, at deltagernes kommunikation i hverdagen er meget handlingsorienteret i forhold til praktiske problemstillinger her og nu. Der er derfor risiko for, at medarbejderen først får bragt eventuelle problemer med disse værktøjer på banen til næste MU-samtale eller i en anden mødesammenhæng med sin leder i stedet for i hverdagen, hvor hun står med problemet. Her kommer forholdet mellem MU-samtale og hverdag igen på banen og illustrerer, at MU-samtalen er et afbræk fra hverdagen. Jeg ser dermed en udfordring i at få MU-samtalens indhold på dagsordenen i hverdagen efter samtalen. MU-samtalens funktion som afbræk i hverdagen udfordrer muligheden for at anvende den som strategisk ledelsesværktøj fordi der ikke følges op. At aftalerne er meget handlingsorienterede betyder ikke, at der ikke er mulighed for refleksion, men at den i høj grad overlades til medarbejderen selv.

I samtale 2 er den helt centrale aftale, at medarbejderen skal gå fra sin stilling som afdelingslæge til en stilling som overlæge. Den begrundelse medarbejderen giver for dette skifte kan ses som meget praktisk og ikke som en del af en læringsproces:

> Man er yngre læge sådan set indtil man bliver overlæge, men så når man er afdelingslæge så er man jo sådan set færdig med sin uddannelse og får pålagt en masse opgaver og ansvar, men sådan rent formelt hører man stadig til de yngre læger. Selvom man har mange overlægeopgaver, så det er en sådan lidt træls midterposition og have.
> (Interview medarbejder samtale 2, bilag 2 s.52)

For medarbejderen handler det således om at følge en fast proces i forhold til avancering og ikke om at få nye udviklende eller ændrede opgaver. Fordi medarbejderen har efterspurgt dette i længere tid bliver MU-samtalen et forum, hvor dette bliver det vigtigste emne. Dette gør at emner med mulighed for personlig refleksion forstået som opnåelsen af et nyt erkendelsesniveau i forhold til opgaver eller sin egen rolleudøvelse ikke har samme vigtighed for medarbejderen. Der er således fokus på handlingssiden og på personniveauet i figur 2.

De meget konkrete aftaler er også dominerende i samtale 3, hvor det, deltagerne skriver på aftaleskemaet er, at medarbejderen skal besøge to andre afdelinger for at få indblik i patienternes fulde forløb på Hospitalet. Disse besøg kan medføre refleksion når besøgene finder sted, men selve aftalen er handlingsorienteret. Derudover siger lederen, at medarbejderen gerne må skrive noget ekstra på skemaet efter samtalen og inden hun giver lederen en kopi. Medarbejderen må altså efter samtalen selv skrive aftaler til uden de er aftalt direkte med lederen. Lederen siger, at hun gerne vil have en kopi af aftaleskemaet, så de er sikre på at kunne finde det til næste MU-samtale. Det er denne leder, der i interviewet siger, at det kan være en god ide løbende at kigge på skemaerne, men at det med så mange medarbejdere er urealistisk. I lighed med samtale 1 kan der altså ses en tendens til, at det bliver svært løbende at samle op på samtalen fordi hverdagens opgaver tager over og at det er de praktiske aftaler, der er i fokus i samtalen. I forhold til opfølgning, på en af de aftaler, de indgår, siger lederen i samtale 3:

> L: Det tænker jeg godt kunne lade sig gøre, men du skal minde mig på det igen
> M: Ja men det skal jeg nok
> L: Nu skriver vi det ned, men du skal være ansvarlig for at spørge og sige det har vi aftalt så hvornår kan det lade sig gøre eller kan det lade sig gøre
> (Samtale 3, bilag 2 s. 82)

Det er altså medarbejderen, som skal sørge for at tage initiativ til at få aftalerne på dagsordenen. Lederen i samtale 3 siger, at hun forsøger at give medarbejderne opgaver fordi, hvis medarbejderne i stedet har en forventning om, at hun sørger for at tage initiativ:

> (…) så vil jeg hade at jeg så ikke får det gjort
> (Interview leder samtale 3, bilag 2 s. 86)

I forhold til samtalens effekt kan det ses, at aftalerne er meget handlingsorienterede og den eventuelle refleksion er overlagt til medarbejderen, hvorfor en øget erkendelse ikke vil være et resultat af vejledning fra lederen. En relevant refleksion er derfor, at MU-samtalen ikke indebærer lederens

opmærksomhed ud over det tidsrum den står på. Det kan udfordre MU-samtalens rolle som strategisk ledelsesværktøj i forhold til refleksion og handling på organisationsniveauet.

8.2. Organisation og medarbejder

Jeg vil her tage udgangspunkt i Jenkins' skelnen mellem kollektiv og individuel identitet samt inddrage hans beskrivelse af forholdet mellem organisation og identitet. Dette giver mulighed for at undersøge, hvordan samtalens placering mellem fokus på den enkelte medarbejders udvikling og ønsker og fokus på organisationen eller afdelingen kommer til udtryk og hvordan disse vægtes i samtalerne. Ifølge Jenkins er forskellen på individuel og kollektiv identifikation, at den individuelle fokuserer mest på forskelle, mens den kollektive fokuserer mest på ligheder. Jeg vil her komme ind på alle samtalerne i forhold til dette, da de alle er forskellige i forhold til balancen mellem medarbejder og organisation.

I samtale 4, fortæller medarbejderen, at det, der har givet hende mest stof til eftertanke, er lederens fokus på det positive ved arbejdet og ved at have Hospitalet som arbejdsplads. Medarbejderen lægger vægt på, at hun synes det er godt at blive mindet om, at man er en del af hele organisationen og at det giver kampånd at komme til at tænke over, at det er godt netop at være på Hospitalet frem for andre steder. Her bliver det værdifuldt at blive identificeret som et medlem af organisationen ved at denne arbejdsplads fremhæves overfor andre arbejdspladser. Ved at fokusere på Hospitalet som en værdifuld arbejdsplads påvirkes medarbejderens identifikation til at handle om at sætte pris på medlemskabet og den individuelle identifikation kommer til at handle om at bidrage til dette fællesskab. Kollektivet får dermed en styrende effekt i forhold til medarbejderens handlinger. I forhold til figur 2 kan det ses, at selvom der er fokus på organisationen er der også fokus på medarbejderens handlinger, men i forhold til organisationens bedste. Den læring der finder sted kan således i høj grad ses som personlig refleksion, hvor medarbejderen når et nyt erkendelsesniveau omkring det at være en del af det kollektiv Hospitalet udgør. Men medarbejderens refleksion vil sandsynligvis ikke forplante sig ud i organisationen som organisatorisk læring, da medarbejderen fortæller, at hun ikke har talt med sine kollegaer om sin MU-samtale. Der vil således ikke være tale om, at medarbejderen lærer på organisationens vegne, hvorfor refleksionen forbliver på personniveauet i figur 2. Lederen kan derimod siges, at kunne lære på organisationen vegne og den organisatoriske læring ville derfor sandsynligvis være mulig at opnå ved at lederen i stedet spurgte ind til baggrunden for medarbejdernes negative holdninger. Gennem en sådan inquiry kunne lederen muligvis opnå en ny forståelse af medarbejdernes handlinger og eventuelt gennemføre ændringer, som kunne imødekomme medarbejdernes negativitet. I stedet lader lederen det være op til medarbejderne at ændre praksis og den organisatoriske læring udebliver.

I samtale 1 følger deltagerne i høj grad skemaet fra Hospitalet og taler både om medarbejderen som individ og i forhold til den organisatoriske ramme, som Hospitalet udgør. Dette er den eneste af de fire samtaler, hvor jeg ved, at Hospitalets strategi direkte omtales. I kraft af skemaets styrende rolle kommer deltagerne her ind på både individ og organisation og dermed både den individuelle identifikation og den kollektive, som giver retning til den personlige udvikling. Lederens supplerende spørgsmål retter sig dog primært mod medarbejderens person: hvad hun synes er sjovest i arbejdet, hvad det er hun gør som er særligt og hvordan hun har det med nogle kollegaer og medarbejdere. Det vil sige, at det også her er på personniveauet der er fokus på udvikling. Disse to samtaler kan således ses som eksempler på, at organisationen udgør rammen indenfor hvilken medarbejderens udvikling diskuteres og på den måde lever op til den måde Rosted illustrerer det strategiske aspekt i figur 1, men selvom der er fokus på organisationen giver det ikke anledning til udvikling på organisationsniveauet i figur 2.

I samtale 3 taler lederen flere gange om et ”os”, som henviser til de ansatte i afdelingen og deres ageren, men nogle gange henvises der også til en stereotyp beskrivelse af eksempelvis ”den pæne sygeplejerske”. Hvor jeg har beskrevet, at der i samtale 4 tilsyneladende er fokus på ligheder i kraft af fokus på en kollektiv identitet ser jeg i samtale 3, at lederen forsøger at få øje på den enkelte medarbejder og hendes placering i fællesskabet og i nogle tilfælde opfordrer lederen medarbejderen til at tage stilling til fællesskabet og turde udfordre vanerne. Det kan eksempelvis ses ved, at lederen siger hun gerne må stille spørgsmål til den måde de erfarne medarbejdere håndterer nogle opgaver i stedet for at acceptere, at det er den måde tingene gøres på i denne afdeling. Her er der i højere grad fokus på medarbejderen i forhold til, hvad der adskiller hende fra andre – forskelle – og dermed en individuel identifikation. Selvom der er fokus på medarbejderen kan organisationen dog stadig ses som rammegivende for samtalen. Lederens opfordringer til at udfordre kollegaer kan således ses som en måde at give medarbejderens handlinger en retning, som lederen ønsker i forhold til et organisatorisk perspektiv.

Samtale 2 adskiller sig fra de andre i den forstand, at både leder og medarbejder giver udtryk for, at det i høj grad er medarbejderens udvikling og ønsker, der er i fokus. Det er dermed hendes individuelle identifikation, der er i centrum og ikke en kollektiv identifikation. Lederen i samtale 2 fortæller, at han ikke på forhånd havde forberedt en agenda om, hvad han ville omkring og giver udtryk for det var medarbejderen, som bestemte dagsordenen:

> I: Nåede I omkring det du havde forberedt?
>
> R: Ja, det gjorde vi. Men altså som sagt det var nogle ganske få nøglepunkter som jeg så godt vidste i forvejen hvordan ville ende og så var der nogle ting om hvad hun i øvrigt kunne tænke sig som jeg ikke vidste noget om og som jeg så skulle høre noget om, så, men altså jeg havde ikke forberedt sådan, der var ikke nogen agenda eller en række punkter (…) sådan var det ikke.

(Interview leder, samtale 2, bilag 2 s. 47)

I denne samtale bliver der således givet handlerum til medarbejderen ved at hun definerer, hvad de skal tale om og lederen ikke på forhånd har et mål han skal nå med samtalen. Her er der altså mest vægt på den individuelle identitet. På baggrund af samtale 2 og 4 kan således give et billede af en tendens til, at fokus på den individuelle identitet har sammenhæng med motivation mens fokus på den kollektive identitet har sammenhæng med styring. Dette er naturligvis en simplificeret skelnen, som ikke altid gør sig gældende, men alligevel en skelnen som kan hjælpe til at mindske kompleksiteten. Det kan altså ses, at det kan være svært at skabe balance mellem styring og motivation, men at styring er en nødvendig del af MU-samtalen for at få det strategiske aspekt med i samtalen, som Rosted illustrerer det. I forhold til modellen over den strategiske udviklingsproces ses det, at MU-samtalen er relateret meget til den enkeltes handlinger også selvom organisationen er rammesættende og at MU-samtalen for organisationen ikke medfører organisatorisk læring eller refleksion over den kollektive praksis.

8.3. Opsamling samtalens effekt

Overordnet set er der en tendens til at det, deltagerne tager med fra samtalen er meget konkrete handlingsorienterede opgaver, mens de mere udefinerbare emner eller initiativer ikke ekspliciteres eksempelvis i aftaleskemaet. Der er ligeledes en tendens til, at medarbejderne har ansvaret for at følge op på aftalerne og sætte dem på dagsordenen i hverdagen. I forhold til figur 2 om den strategiske udviklingsproces kan der ses mulighed for at nå hele vejen rundt, men det største fokus er placeret på handlingssiden samt på personniveauet i forhold til de aftaler og opgaver samtalen fører med sig. Det betyder ikke, at aftalerne ikke har mulighed for at medføre organisatorisk læring, men denne mulighed udfordres især af forholdet mellem hverdag og MU-samtale.

Der er i alle samtalerne forskel på, hvordan fokus på medarbejderens udvikling og ønsker vægtes i forhold til fokus på organisationen. De forskellige tilgange til samtalen i forhold til denne balance viser, at MU-samtalen altid vil være et personligt værktøj, som ikke har samme form fra samtale til samtale. En skelnen i forhold til medarbejder og organisation kan være, at størst fokus på organisationen kan ses som en form for styring af medarbejderen, mens størst fokus på medarbejderen kan anskues som motivation i forhold til at give medarbejderen handlerum, hvorefter det organisatoriske perspektiv inddrages. Styring er nødvendig i forhold til model 1 over MU-samtalens placering i strategiudviklingen. Ledern kan således bruge styring til at sikre, at medarbejderens udvikling finder sted inden for en ramme som er givet af organisationens strategi. Men hvis der kun er styring kan det udfordre muligheden for at opnå refleksion og få resultater på mere end personniveauet. Det er derfor vigtigt, at der balanceres mellem styring og motivation.

Konklusion

9. Konklusion

Jeg er nu kommet til konklusionen, hvor jeg vil samle trådene i specialet og besvare min problemformulering, som lyder:

Ud fra en forståelse af medarbejderudviklingssamtalen som strategisk ledelsesværktøj, der skal fungere i spændingsfeltet mellem den enkeltes udvikling og organisationens og afdelingens strategier og mål, undersøges det, hvilke betingelser samtalen finder sted på samt hvilken betydning samtalen har for deltagerne

Min intention har således været en undersøgelse af MU-samtalens betingelser og betydning for at kunne forholde disse til en forståelse af MU-samtalen som strategisk ledelsesværktøj. Det har jeg gjort ved at gå i dybden med fire temaer: samtalens formål og deltagernes oplevede udbytte, dialogens vilkår, definition af medarbejderen og samtalens effekt.

9.1. Overvejelser om teori og metode

Jeg har i forbindelse med udarbejdelsen af specialet foretaget interviews og observationer, der udgør et casestudie, som jeg bruger i besvarelsen af problemformuleringen. Casestudiet foregår på et dansk sygehus, som jeg kalder Hospitalet. Jeg har fået indsigt i fire MU-samtaler, som er forskellige i forhold til deltagernes indbyrdes forhold. Deltagerne befinder sig således på forskellige niveauer i Hospitalets hierarki, hvorfor der er forskel på arbejdsopgavernes ligheder ligesom der er forskel på, hvor meget kontakt de har i hverdagen. Jeg har valgt at lave et casestudie i forbindelse med specialet og har dermed fået kendskab til et forholdsvis snævert udsnit af det felt jeg ønsker at forholde mig til. Denne metode har dog givet mig mulighed for at få et dybere kendskab til de samtaler min empiri består af. Jeg har således fået mulighed for at inddrage forskellige perspektiver og observere og interviewe respondenterne, hvilket har givet mulighed for at forholde mig til den enkelte samtale på en måde der har givet et sammenhængende billede af deltagerne og samtalens karakter, som jeg mener, er relevant i forhold til min problemformulering. I forhold til casestudiet udfordring i forhold til generalisering har netop mit indgående kendskab til de samtaler jeg har fået indsigt i gjort mig i stand til løbende at forholde mig til baggrunden for min empiri og dermed, hvorvidt konklusionerne gør sig gældende ud over casestudiets rammer. Hospitalet er en stor arbejdsplads og lederne i samtalerne skal afholde MU-samtaler med op til 60 medarbejdere. Jeg forholder mig således til MU-samtalen i en sådan stor organisation med mange medarbejdere og de forhold det medfører.
Det er blevet tydeligt, at det kan være komplekst at anskue MU-samtalen som strategisk ledelsesværktøj da det kræver opmærksomhed på både organisation, leder og medarbejder i forhold

til både handling og refleksion. Jeg har anvendt Rosted (2003) og Larsen (2007) til at forholde mig til MU-samtalen som strategisk ledelsesværktøj. Det har givet en forståelse af, at MU-samtalen som strategisk ledelsesværktøj skal bidrage til at skabe synergi mellem organisationens mål og strategi og den enkelte medarbejders udvikling og arbejdsopgaver. Derudover skal samtalen jf. Larsens model over den strategiske udviklingsproces give anledning til refleksion og handling på både person og organisationsniveau. Jeg har valgt at anvende begge modeller fordi de bidrager med hver deres tilgang til at anskue MU-samtalen. Hvor Rosteds model forholder sig meget konkret til, hvordan MU-samtalen kan indgå i opfyldelsen af organisationens strategi giver Larsens model mulighed for at se MU-samtalen som en del af en strategisk udviklingsproces, som giver et supplerende perspektiv på forholdet mellem organisation og medarbejder. Jeg mener på den måde at komme et spadestik dybere i forhold til at kunne forholde mig til samtalens effekt og belyse muligheden for, at MU-samtalen har mulighed for at bidrage med mere end en personlig refleksion. I forhold til interaktionen mellem samtalens deltagere har jeg brugt Hultengren og Jenkins, som giver mig mulighed for at forholde mig både til de strukturelle forhold, som har betydning for samtalens vilkår samt deltagernes oplevelser og erfaringer af samtalen og den sociale konstruktion af samtalens virkelighed bl.a. i form af en identitetsforhandling.

9.2. Hverdagens betydning

Min undersøgelse har vist, at alle respondenterne har positive holdninger om MU-samtalen og synes alle det er vigtigt de bliver afholdt. Respondenterne har således en oplevelse af, at MU-samtalen er betydningsfuld for dem og forklaringen på denne oplevelse kan findes i hverdagen. Det er gennem specialet blevet tydeligt, at der kan være forskel på deltagernes intention omkring samtalen og hvordan praksis omkring samtalen udfolder sig. Dette skyldes ikke mindst, at MU-samtalen får en funktion som afbræk i hverdagen, som derfor bliver afgørende for både samtalens indhold, deltagernes oplevede udbytte og opfølgningen på samtalen og dermed muligheden for at anvende samtalen som strategisk ledelsesværktøj.

Når det kommer til deltagernes oplevede udbytte af samtalen fortæller medarbejderne om aftaler af en meget handlingsorienteret karakter. De handler i høj grad om formelle forhold ved medarbejderens stilling som arbejdsopgaver, stillingsskifte og hvilket kompetenceniveau medarbejderen ligger på fra 1-5. Dette er medarbejderens beskrivelser af, hvad de oplever som vigtige resultater af MU-samtalen og ikke de fulde billede af, hvad der foregår. Derudover bliver der under samtalerne talt om andre mindre konkrete emner som eksempelvis medarbejdernes tydelighed og deltagelse i faglige diskussioner, men disse får ikke samme vægt i forhold til at nedskrive aftaler vedrørende disse emner eller i forhold til at aftale opfølgning på disse emner. Det udbytte deltagerne beretter om forholder sig i høj grad til handlingssiden i Larsens (2007) model over den strategiske

udviklingsproces. En del af forklaringen på, hvorfor det er de formelle forhold ved deres arbejde medarbejderen fremhæver, kan findes i deltagernes kontakt i hverdagen, som er begrænset og ofte handler om konkrete, aktuelle arbejdsopgaver. MU-samtalen bidrager således med en opmærksomhed medarbejderen ellers ikke får og som derfor bliver en vigtig del af MU-samtalens betydning.

Lederne fortæller, at deres udbytte af samtalen er et overblik og indblik i deres medarbejdere, men samtidig fortæller de, at de ikke efter en samtale går tilbage og kigger på referater eller aftaleskemaer fordi det er for omfattende med så mange medarbejdere. Ansvaret for mange medarbejdere er dermed medvirkende til at arbejdet med struktureret opfølgning på MU-samtalen bliver nedprioriteret fordi lederne finder det for stort. Det viser, at der er en forskel på ledernes ”espoused theory” og ”theory-in-use” omkring MU-samtalen. Espoused theory er normer, forestillinger og strategier for hvordan noget skal gøres og theory-in-use er den måde tingene reelt foregår på (Argyris, et al., 1996: 14). Lederne har en espoused theory, der handler om at opnå et overblik de kan bruge løbende og følge op på i forhold til nye arbejdsopgaver, men theory-in-use handler om at få hverdagen til at køre og fokus bliver derfor på andre dele af ledelsesopgaven. Det kræver således en refleksion omkring og ændring i praksissen omkring MU-samtalen for denne fuldt ud kan anvendes som strategisk ledelsesværktøj.

9.3. Magtens betydning

For at undersøge MU-samtalens vilkår i forhold til, hvordan den asymmetriske relation påvirker samtalens karakter har jeg taget udgangspunkt i vilkårene for et dialogisk ideal om tillid, åbenhed og magtens fravær. I den forbindelse er det blevet tydeligt, at deltagernes indbyrdes relation har stor betydning i forhold til at opnå et sådant ideal. De deltagere, som har kendt hinanden i længere tid udtrykker, at de pga. deres kendskab til hinanden har tillid til hinanden eller tillid til, at den anden tager sig alvorligt. I en samtale, hvor medarbejderen ikke har været ansat længe viser medarbejderen bevidsthed omkring, at de ikke er ”lige”, hvilket viser, at det dialogiske ideal om magtens fravær ikke er muligt. Selvom nogle respondenter giver udtryk for et tillidsforhold, som kan ses som befordrende for dialogen er det dog vigtigt at være opmærksom på, at den asymmetriske relation ikke uden videre lader sig ignorere. Den socialpsykologiske dimension viser, at deltagerne i samtalen har forskellige positioner og roller, hvilket medfører forskellige forventninger til den enkelte deltager og deraf en magtrelation. Derudover kan den emotionelle og kulturelle dimension, som Hultengren beskriver MU-samtalen indeholder, bidrage til en forklaring på, hvorfor det kan være svært at nå et dialogisk ideal. Den kulturelle dimension viser, at deltagernes forskellige erfaringer med MU-samtaler kan medføre forskellige forventninger til samtalens form og indhold. Ligeledes kan den emotionelle dimension udfordre et dialogisk ideal om åbenhed fordi især

medarbejderen kan føle sig usikker på samtalens funktion og lederens reaktion. I forhold til at anvende MU-samtalen som strategisk ledelsesværktøj vil det sige, at de tre dimensioner er en betingelse som skal anerkendes for at forstå, hvilken samtale det er muligt at have.

Dialogens vilkår påvirkes ligeledes af, hvorvidt deltagernes forventninger til samtalen og samtalens indhold er de samme. Medarbejderne forbereder sig forud for samtalerne ud fra et skema, men under samtalen har dette skema meget varierende betydning. Det kan på den ene side give samtalen en fleksibilitet til at handle om det deltagerne finder vigtigt og på den anden side medvirke til at der ikke findes en kontrakt for samtalens indhold, og deltagernes forventning derfor er forskellig. Det vil sige, at deltagerne ikke har et fælles udgangspunkt for samtalen og muligvis har forskellige forventninger til samtalens indhold og form. Hvis disse forventninger ikke imødekommes kan den emotionelle dimension eksempelvis resultere i, at medarbejderne føler sig usikre på situationen. Hvis det sidste er tilfældet kan den ene eller begge deltagere stå tilbage med oplevelsen af, at samtalen ikke har givet et værdifuldt udbytte. Det er derfor vigtigt, at deltagerne sammen laver en kontrakt for samtalens form og indhold.

Et anden forbindelse, hvor den asymmetriske relation får betydning er i forhold til den definitionsproces, der finder sted under MU-samtalen gennem en forhandling mellem en indre og ydre definition. Jenkins beskriver, at magtforholdet eksempelvis kommer til udtryk i forhold til, hvis definition der tæller og her kan der i samtalerne ses en tendens til, at ledernes definition tæller mest. Afhængigt at, hvordan lederen bruger denne definition kan det enten medvirke til at lade organisationen give retning for medarbejderens udvikling eller medvirke til, at medarbejderen stemples på en sådan måde, at der ikke gives rum til hverken refleksion eller handling.

9.4. MU-samtalen skaber tilknytning

Den definition, der finder sted under MU-samtalen, som resultat af en forhandling mellem en indre og en ydre definition, kan ses som en fremtidig definition, hvor medarbejderen identificeres sådan som lederen gerne vil have medarbejderen bliver. Dermed kan organisationen være ramme for medarbejderens udvikling, fordi det defineres, hvordan medarbejderen kan udvikle sig og at arbejde for organisationens bedste. Richard Sennet beskriver, at medarbejdere i dag udfordres ved, at organisationer ikke længere udgår en langsigtet ramme for ens livsfortælling, som man derfor skal klare sig uden eller improvisere (Sennet, 2007: 11). Derudover er en udfordring, at der ikke længere bliver lagt vægt på opnåede resultater, men i stedet på potentielle evner. MU-samtalen kan medvirke til at imødekomme disse udfordringer ved at der bliver sat ord på potentielle evner, som samtidig bidrager til en livsfortælling, hvor medarbejderen defineres som en del af organisationen. Endnu et resultat af definitionen kan ses i forhold til, at en stor del af Hospitalets medarbejdere i MU-samtalen skal indplaceres på et kompetenceniveau, som har betydning for medarbejderens løn. Dette

definitionsaspekt har således direkte betydning for allokeringen af ressourcer, som kan have væsentlig betydning for oplevelsen af at besidde en bestemt identitet. Det kan medføre et forsøg fra medarbejderne på at fremstå på en bestemt måde, hvilket kan være hæmmende for mulighederne for en reel refleksion.

At medarbejderne defineres bliver dermed ligeså vel en betingelse for og en betydning MU-samtalen medfører. Det fremtidsperspektiv denne definition indeholder, kan ses som en måde at forholde medarbejderens udvikling til organisationens bedste, mens definitionens konsekvenser kan virke begrænsende for mulighederne for refleksion.

9.5. Strategisk ledelsesværktøj

Gennem analysen er det blevet tydeligt, at MU-samtalens vilkår som strategisk ledelsesværktøj, og dermed også samtalens betydning som et sådan, udfordres af den hverdag, der omgiver den. Den organisatoriske hverdag kan altså udfordre deltagernes evne eller mulighed til at anvende MU-samtalen som strategisk ledelsesværktøj. I forhold til Larsens (2007) figur over den strategiske udviklingsproces kan det ses, at der især er fokus på handlingssiden og i mindre grad på refleksionssiden. Opfølgningen bliver overladt til medarbejderne, som ikke i lige så høj grad som lederen har mulighed for at handle på organisationens vegne, hvilket resulterer i et fokus på personniveauet og den refleksion MU-samtalen afstedkommer, vil derfor ofte være personlige refleksion frem for organisatoriske læring.

I forhold til samtalens placering mellem fokus på den enkelte og fokus på organisationens mål og strategi kan det således ses, at der er mest fokus på den enkelte. Det betyder dog ikke, at der ikke er fokus på organisationen, men at organisationen i høj grad bruges i forhold til styring af medarbejderen frem for at motivere medarbejderen ved at give hende handlerum til at selv træffe en beslutning. Det betyder, at den organisatoriske læring udfordres fordi det er medarbejderen som skal lære i overensstemmelse med organisationen og ikke organisationen, som skal lære,

Der er tegn på, at der i nogle tilfælde er mulighed for at komme hele vejen rundt i Larsens model over den strategiske udviklingsproces, men dette er ikke en indarbejdet proces for hverken medarbejdere eller ledere. Der er altså tegn på, at det er muligt at lade organisationen være rammesættende for medarbejderens udvikling og dermed et strategisk perspektiv på MU-samtalen, som Rosted præsenterer. Der er dog tegn på, at det i høj grad er et resultat af styring og i forhold til balancen mellem styring og motivation kan det ses på respondenternes beskrivelser af samtalens formål. Her er det lederne, der lægger vægt på det strategiske aspekt mens medarbejderne lægger vægt på et mere personligt aspekt i forhold til trivsel og udvikling. Hvis MU-samtalen skal kunne bruges som strategisk ledelsesværktøj som Rosted beskriver, er det altså nødvendigt med styring. For meget styring kan dog blokere for muligheden for, at lederen bliver opmærksom på eventuelle

uoverensstemmelser, som via en inquiry kan medføre organisatorisk læring og den strategiske udviklingsproces, som Larsen beskriver dermed nedprioriteres.

9.6. Perspektivering

I forbindelse med, at jeg her i konklusionen samler trådene fra specialet både i forhold til de resultater jeg er kommet frem til i specialet samt min metode finder jeg det relevant at forholde mig til det, jeg ikke har haft mulighed for at inddrage i dette speciale. Jeg vil derfor her præsentere et par af de overvejelser jeg har haft undervejs, som vil kunne bidrage med nye perspektiver til overvejelser om MU-samtalen som strategisk ledelsesværktøj.

Jeg er blevet opmærksom på, at hverdagen har en stor betydning for MU-samtalens betingelser og efterfølgende resultater. Det vil derfor være interessant at undersøge dette aspekt mere bevidst. Det kan eksempelvis være ved at tage udgangspunkt et casestudie med ledere og medarbejder som havde MU-samtaler for længere tid siden eller som skal have deres næste MU-samtale 2-3 måneder senere. Dette perspektiv vil give indsigt i MU-samtalens betydning mellem samtalerne. Jeg forsøgte at inddrage dette perspektiv ved at interviewe en medarbejder, som havde været til MU-samtale 2-3 måneder tidligere, men denne medarbejder havde stadig MU-samtalen forholdsvis frisk i hukommelsen, hvilket den måske ikke ville være ydereligere 3 måneder senere.

Et andet perspektiv, som vil være interessant at tage er en udviklingssamtale med flere medarbejdere på samme tid. Gruppeudviklingssamtaler bliver mere og mere udbredte og gennem min kontakt til Hospitalets HR-afdeling ved jeg, at de også her overvejer muligheden for at holde udviklingssamtaler for grupper i stedet for enkeltpersoner. Det vil således være interessant at undersøge, hvorledes det strategiske aspekt kommer til udtryk i disse samtaler. Når der er flere medarbejdere til stede vil et resultat formodentlig være, at de praktiske eller formelle forhold omkring den enkeltes stilling ikke kan være så dominerende som i MU-samtalen, hvorfor der sandsynligvis vil være bedre muligheder for, at refleksionen vil forplante sig ud i organisationen fordi medarbejderne efterfølgende har en fælles referenceramme at kunne tale ud fra og mere end den ene medarbejder ved, hvad der er blevet talt om. Jeg ser derfor en interessant undersøgelse i gruppeudviklingssamtalens vilkår og betydning i forhold til at være et strategisk ledelsesværktøj.

Artikel

Medarbejderudviklingssamtalen – hvad for en samtale?

- Om medarbejderudviklingssamtalens muligheder for en dialog præget af åbenhed, tillid og fraværet af magt

Mette Godsk Nielsen
Stud. Mag. i Læring og Forandringsprocesser
Institut for Uddannelse, Læring og Filosofi
Aalborg Universitet

Abstract
Konteksten for denne artikel er et casestudie på et dansk sygehus udført i forbindelse med mit speciale om medarbejderudviklingssamtalens vilkår og betydning. I artiklen skildres, hvordan selve medarbejderudviklingssamtalen påvirkes af den relation medarbejder og leder har i hverdagen. Jeg argumenterer for, at det er nødvendigt med en nuanceret forståelse af, hvad for en samtale eller dialog det er muligt at have i medarbejderudviklingssamtalen pga. magtforholdet mellem leder og medarbejder. For at skabe sammenhæng mellem medarbejders og leders forventninger til samtalen og sikre oplevelsen af et værdifuldt udbytte er det nødvendigt at deltagerne indgår en kontrakt for samtalens indhold og form.

En samtale mellem medarbejder og leder

> Medarbejder: Der er også mange der her spurgt ej er du ikke helt vildt nervøs det var jeg bare, nej det er jeg faktisk ikke (griner)
> Leder: Nej det håber jeg da ikke du har været
> M: Det er jeg bare overhovedet ikke
> L: Det er ikke meningen man skal være det

Sådan lyder det under en medarbejderudviklingssamtale (herefter MU-samtale), hvor medarbejderen fortæller, at nogle kollegaer har spurgt om ikke hun var nervøs forud for samtalen. Medarbejderen fortæller, at hun ikke har været nervøs, men kollegaernes spørgsmål viser, at det ikke er alle, der har det som denne medarbejder. En anden medarbejder siger sådan, da jeg spørger, om hun tidligere har været nervøs forud for en MU-samtale:

> Måske nervøs det vil jeg ikke sige, men sådan lidt tvivlende om det nu, hvorvidt det nu nyttede så meget, om det gjorde nogen forskel

Disse citater viser, at en samtale med en leder opleves forskelligt af forskellige medarbejdere. Jeg vil i denne artikel have fokus på MU-samtalens og dens særlige karakter som en samtale mellem medarbejder og leder og hvilke forholdsregler sådan en samtale kræver.

Artiklen er skrevet på baggrund af et casestudie, som består af interview med tre medarbejdere og tre ledere i umiddelbar forbindelse med de havde MU-samtaler samt observationer af to af samtalerne. Derudover har jeg interviewet en fjerde medarbejder 2-3 måneder efter hun var til MU-samtale.

MU-samtalens karakter

Fra byggebranchen til universitetsverdenen betegnes MU-samtalen, som en ligeværdig dialog. Det er derfor relevant at belyse MU-samtalen i forhold til et dialogisk ideal omkring tillid, åbenhed og magtens fravær. Psykolog Eva Hultengren forholder sig til MU-samtalen som en dialog og jeg vil anvende hendes analytiske begreber for at forholde mig til samtalens karakter.

MU-samtalens tre dimensioner

Hultengren beskriver, at MU-samtaler består af tre dimensioner, som påvirker samtalens indhold og form. De tre dimensioner er:

- **Den socialpsykologiske dimension**, som handler om de *positioner* deltagerne har i organisationen og de *roller* de har i forhold til hinanden (Hultengren, 1997: 84)

- **Den emotionelle dimension**, der henviser til de følelser, der er knyttet til en bestemt situation eller forestillingerne om en bestemt situation (Hultengren, 1997: 87)

- **Den kulturelle dimension**, som er de kulturelle forventninger, der er knyttet til situationen, eksempelvis om, hvordan man agerer i en samtalesituation (Hultengren, 1997: 87)

Disse dimensioner giver et interessant perspektiv på, hvilken samtale, der kan finde sted.

Deltagernes relation

Den socialpsykologiske dimension illustrerer, at deltagerne har forskellige positioner i organisationen og dermed forskellige rettigheder og pligter samt forskellige roller, der medfører forskellige forventninger til hhv. leder og medarbejder. Her kan samtalens indhold - medarbejderens udvikling - ses som en illustration af dette forhold. Det er altså medarbejderen, der er i fokus og som skal udvikles. Derudover er det relevant, at det som oftest er lederen, der indkalder eller inviterer til MU-samtale. Det er altså lederen, som er vært for medarbejderens udvikling. De ydre forhold er altså medvirkende til at der ikke uden videre kan ses bort fra det magtforhold, der er mellem deltagerne.

Det betyder dog ikke, at forskellige samtaler derfor har de samme vilkår og at samtalerne automatisk vil være præget af distance. Deltagernes indbyrdes relation kan medføre øget tillid og har dermed betydning for, hvilken samtale der kan finde sted. Deltagerne i en af de samtaler jeg har observeret fortæller, at de har kendt hinanden længe og lederen mener, at det har givet dem en særlig tillid til hinanden. En af de andre medarbejder har været ansat i et år og har derfor ikke et mangeårigt kendskab til sin leder. Denne medarbejder viser bevidsthed om det magtforhold, der er mellem hende og lederen, da hun siger, at lederen har det overordnede ord og ikke er på samme niveau som medarbejderen selv. Deltagernes relation er altså betydningsfuld i forhold til samtalens karakter.

Når forventningerne ikke indfries

Fordi der er forskel på deltagernes relation ved hver MU-samtale vil vilkårene for samtalen være forskellige. Hultengrens beskrivelser af samtalens tre dimensioner kan illustrere, hvorfor et rent dialogisk ideal kan være svært at opnå. Deltagerne kan således have forskellige forventninger til hinanden og til samtalen og hvis ikke der bliver klarhed om disse forskelle kan samtalen ende med, at den ene eller begge parter ikke er tilfredse med det udbytte samtalen giver. En af lederne siger efter MU-samtalen sådan om, hvordan hun synes samtalen gik:

> Jeg synes den gik godt nok altså, men den var ikke revolutionerende altså det var ikke sådan jeg tænkte fedt det var en rigtig god samtale, og det, altså jeg ved ikke hvad hun tænker.

Lederen giver udtryk for, at hun ikke er tilfreds med samtalen og en af årsagerne til dette er, at hun ikke synes medarbejderen går nok ind i de diskussioner lederen gerne vil have på dagsordenen som eksempelvis lederens rolle og medarbejderens forhold til kollegaer og eventuelle konflikter med andre kollegaer. Lederen siger, at hendes udbytte er størst når sådanne emner tages op:

> Jeg synes jo det er spændende, jeg får personlig selv meget mere ud af det hvis jeg netop kommer ned og diskutere med en der har et problem og som har stået i en situation og som har et eller andet hvor hun er enormt irriteret på en eller anden kollega eller noget andet (…)

Lederen synes altså ikke, at medarbejderen lever op til de forventninger hun har til hende, hvilket kan ses som et udtryk for den kulturelle dimension. Lederen har afholdt MU-samtaler i ti år og ved hvordan hun gerne vil have samtalen forløber og hvilket indhold hun ønsker. Hun vil derfor gerne bruge denne samtale, hvor hun kan give medarbejderen sin udelte opmærksomhed på konflikter og arbejdet med at løse disse. Medarbejderen er nyuddannet og hendes forventninger til MU-samtalen er nogle andre, hun glæder sig til at få en snak med sin leder og forventer at få nogle redskaber til sin videre udvikling. Efter samtalen fortæller hun, at hun synes det var en god samtale:

> (…) jeg synes hun kom med nogle generelle ting i forhold til min udvikling, hvad hun synes jeg kunne gøre bedre (…). Også i forhold til min videre udvikling også, jeg synes hun sagde rigtig meget positivt, altså det var sådan god konstruktiv kritik jeg fik som jeg kan arbejde videre med (…)

Her kan det ses, at selvom lederen ikke giver udtryk for tilfredshed omkring samtalen er medarbejderen glad for samtalen og synes, at samtalen har bidraget til hendes udvikling. De har ikke de samme erfaringer med MU-samtaler og har derfor forskellige forventninger til, hvordan man opfører sig i MU-samtalen. Det kan således være et udtryk for den kulturelle dimension. Også den emotionelle dimension er til stede og kan forklare, hvorfor medarbejderen ikke går ind i diskussioner omkring kollegaer eller lederen.

Kontraktens nødvendighed

Det, der er vigtigt at bemærke her, er at lederen har en forventning til, hvad der skal til for hun får noget ud af samtalen, mens medarbejderen ikke har særlige forventninger til samtalen ud over at have en god snak med sin leder. De går altså ind til samtalen med forskellige forudsætninger, hvilket får indflydelse på samtalens form og deres oplevelse af det udbytte samtalen giver.

I den forbindelse kan det fremhæves, at det er nødvendigt med en kontrakt for samtalens indhold og form. Hultengren fremhæver, at det er vigtigt, at der findes en psykologisk kontrakt for MU-samtalen i forhold til hvad der må snakkes om og hvem der må sige stop (Hultengren, 1997: 85). Benedicte Madsen og Søren Willert lægger ligeledes vægt på, at det er vigtigt med kontrakter i samtaler, hvor der er et asymmetrisk forhold mellem deltagerne. Madsen og Willert beskriver, at denne kontrakt med fordel kan være eksplicit, således at der sikres enighed omkring formålet med samtalen, hvilke pligter og rettigheder deltagerne har og, hvori sagen består (Madsen, et al., 1993: 131).

Forud for MU-samtalen forventes deltagerne at forberede sig til samtalen og på Hospitalet, ligesom i mange andre organisationer findes der et forberedelsesskema, hvor der er spørgsmål som handler om, hvad medarbejderen har arbejdet med siden sidste MU-samtale, hvor medarbejderen mener hun har behov for udvikling og hvordan samarbejdet med leder og kollegaer er. Dette skema kan ses som en måde at lave en sådan kontrakt på ved først at anvende det i forberedelsen og efterfølgende som dagsorden for samtalen. Mit casestudie har dog vist, at der, især fra ledernes side, er en tendens til at

give dette skema en mindre dominerende rolle under selve MU-samtalen. Det kan eksempelvis ses i denne udtalelse fra en leder:

> (…) vi har sendt en mail ud hvor de kan gå ind og se på [Hospitalets] hjemmeside eller på intranettet, hvad der var af materiale der og vi forventer at de kommer med sådan et papir, en status hvor de har skrevet ting ned som, hvad hedder det, vi her på [Hospitalet] ligger op til. Men når vi starter selve samtalen så har vi godt nok skabelonen for samtalen liggende, men det er mere sådan en er der noget vi har glemt liste at vi bruger den som, vi går ikke systematisk frem og der er ting vi springer over fordi de ikke er relevante. Så vi kører meget på med, hvad er det der fylder mest lige nu frem for at køre dem meget struktureret.

Jeg har ligeledes observeret en samtale, hvor skemaet først blev taget frem da samtalen blev afsluttet for at se, om der var noget deltagerne ikke havde talt om. Indtil da foregik samtalen ved, at lederen stillede spørgsmål og medarbejderen svarede. Det var om denne samtale lederen udtrykte utilfredshed med samtalens udbytte.

I disse tilfælde mister skemaet sin funktion som kontrakt og det bliver derfor afgørende for samtalens karakter, hvorvidt deltagerne indgår en anden form for kontrakt. Denne kontrakt kan være mundtlig og laves i starten af samtalen, hvor det aftales, hvad samtalens indhold skal være samt hvad der forventes af hhv. leder og medarbejder. En sådan kontrakt kan medvirke til at skabe et særligt rum med sin egen socialpsykologiske, emotionelle og kulturelle karakter. Hvis ikke, der indgås aftaler om indhold og deltagernes roller i samtalen kan deltagernes forskellige forventninger forblive implicitte og derfor skygge for at samtalen giver et udbytte, som deltagerne værdsætter. Hvis deltagerne kender hinandens forventninger til samtalen og på den måde sammen finder en præmis for samtalen kan det medvirke til, at eksempelvis den emotionelle dimension ikke forhindrer medarbejderens åbenhed, hvor lederen forventer den. En kontrakt for samtalen kan således være med til at definere, hvilken slags samtale, der efterstræbes og sikre enighed omkring dette mellem medarbejder og leder.

Litteratur artikel:

Hultengren, Eva (1997) Medarbejderudviklingssamtalen som dialog I: Alrø, Organisationsudvikling gennem dialog (s.79-107). Aalborg Universitetsforlag, 1997.

Madsen, Benedicte og Willert, Søren (1993) Dialogiske hjælpersamtaler I Ahlgren, Kommunikationsspor i socialpædagogik (s. 130-142). Socialpædagogisk Højskole, 1993.

Litteraturliste

Argyris, Chris og Schön, Donald A. (1996) Organizational Learning II - Theory, Method and Practice, Addison-Wesley Publishing Company

Berger, Peter L. og Luckmann, Thomas (2000) Den samfundsskabte virkelighed, Lindhardt og Ringhof.

Bottrup, Pernille (2001) Læringsrum i arbejdslivet - Et kritisk blik på Den Lærende Organisation, Forlaget Sociologi. 1. udgave

Bourdieu, Pierre (2007) Den praktiske sans , Hans Reitzels Forlag København, 2007.

Bourdieu, Pierre (1996) Et steds betydning, Symbolsk makt - Artikler i utvalg. Pax Forlag A/S Oslo

Bourdieu, Pierre (2006) Structures and the Habitus i: Anthropology in Theory af More, Henrietta og Sanders, Todd, Blackwell

Broch, Tom (2001) Strukturalisme i Klassisk og moderne samfundsteori af Andersen, Heine og Kaspersen, Lars Bo, Hans Reitzels A/S København. 2. Udgave, 2. oplag

Dysthe, Olga (2005) Det Flerstemmige Klasserum, Forlaget Klim Århus

Guba, Egon og Lincoln, Yvonna (1994) Competing paradigms in qualitative research i The handbook af qualitative research af Lincoln, Yvonna og Norman, Denzin, Sage Publications Thousand Oaks, CA

Hammersley, M og Atkinson P Ethics i Ethnography - principles in practice, Routledge New York

Hay, Thorkild Holmboe (2009) Hvordan synes jeg selv det går? - Magtteknologier i medarbejderudviklingssamtalen, Tidsskrift for arbejdsliv, 11. årgang, nr. 3. - 2009. - s. 78-95.

Hultengren, Eva Medarbejderudviklingssamtalen som dialog i Organisationsudvikling gennem dialog af Alrø Helle, Aalborg Universitetsforlag s. 79-107

Jenkins, Richard Social identitet, Academica Århus 1. Udgave

KL (2003)Fra MUS til GRUS, Kommuneinformation A/S. 2. ugave, 1. oplag

Kristiansen, Marianne og Bloch-Poulsen, Jørgen Dialog og dialogiske kompetencer - en ny form for magt? i Dialog og magt i organisationer af Alrø, Helle og Kristiansen, Marianne Aalborg Universitetsforlag s. 11-34

Kvale, Steiner (1995) Den sociale konstruktion af validitet i Humanistisk forskning indenfor samfundsvidenskab - kvalitative metoder af Lunde Red.: Inga Marie og Ramhøj Pia, Akademisk Forlag, København

Kvale, Steiner (1990) Det kvalitative interview i Valg af organisations- sociologiske metoder af Andersen I, Samfundslitteratur, København

Kvale, Steiner (1999) Interview - En introduktion til det kvalitative forskningsinterview, Hans Rietzels Forlag A/S, København

Larsen, Henrik Holt (2007) Fra stilleleg til strategisk ledelse i Strategisk ledelse i en brydningstid, Væksthus for ledelse

Larsen, Henrik Holt (2010) MUS - et strategisk tilbage- og fremtidsblik [Online] // jobzonen. 1. april 2010. http://www.jobzonen.dk/For%20virksomheder/Raadgivning/Gode%20raad/Fastholdelse/MUS_StrategiskTilbageblik.aspx.

Larsen, Henrik Holt, Nielsen, Jeanette og Helmersen ,Tom (1995) Medarbejdersamtaler - et strategisk udviklingsværktøj, Teknisk Forlag A/S, København. 2. udgave, 1. oplag

Launsø, Laila og Rieper, Olaf (2000) Forskning om og med mennesker, Nyt Nordisk Forlag Arnold Busck. 4. udgave, 1. oplag

Madsen, Benedicte og Willert, Søren Dialogiske hjælpersamtaler i Kommunikationsspor i socialpædagogik af Ahlgren Inge-Maj, Socialpædagogisk Højskole

Rosted, Stina (2003) Medarbejderudviklingssamtalen - en god investering? Ledelse i dag – nr. 54, 2003

Selmer, Bodil (1998) Overvejelser om gyldighed og etnografisk metode // Arbejdspapir. Afd for etnografi og socialantropologi, Århus Universitet

Sennet, Richard (2007) Den ny kapitalismes kultur , Forlaget Hovedland

Themsen, Bjørn (2010) MUS: En årlig snak med chefen // NORDJYSKE Stiftstidende, 4. sektion. - 7. marts 2010. - s. 2-3.

Taasen, Inger (2004) Summativ og formativ vurdering: vurdering av og for læring i Mappevurdering - av og for læring af Taasen Inger, Havnes Anton og Lauvås Per, Gyldendal Norsk Forlag, s.56-68

Voxted, Søren [et al.] (2003) Et videnskabsteoretisk blik på organisationer i Viden og forandring af Voxted Srøen et al., Gyldendal

Væksthus for ledelse Guide til god ledelse,
http://www.lederweb.dk/ImageVault/Images/id_41668/ImageVaultHandler.aspx

Wacquant, Loïc J.D og Bourdieu, Pierre (1996) Refleksiv sociologi - mål og midler Hans Reitzels Forlag A/S, København

Wenger, Etienne (2008) Praksisfællesskaber, Hans Rietzels Forlag. 1. udgave, 3. oplag.

Øvlisen, Mads (2002) Ledelsesopgaven i Magt, passion, kommunikation af Frederiksen, Peter Rosendal, Helle, Mølsted Ibsen og Sophie Ellgaard Larsen, Dafolo Forlag. 1. udgave, 1. oplag

Bilag 1 interviewguide

Interviewguide medarbejder inden medarbejderudviklingssamtalen

Generelle oplysninger

- Hvad er din stilling?
- Hvor længe har du været ansat?
- Har du skiftet job i din ansættelsestid?

Erfaring

- Har du været til MUS hvert år efter din ansættelse?
- Hvornår var du sidst til MUS?
- Hvad synes du om den samtale?
    - Kan du huske hvad I talte om?
    - Er der noget i dit arbejde der har ændret sig siden på grund af noget i snakkede om der?
- Hvad er din generelle holdning til MUS?
    - Hvorfor?
- Hvad oplever, at du udbyttet af MUS er?
    - For medarbejderen
    - For lederen
    - For [Hospitalet] som organisation
- Hvad mener du formålet med MUS er?
    - Stemmer det overens med udbyttet?
- Hvad betyder det for dig at der bliver afholdt MUS?
- Hvem mener du, der har ansvaret for at en MUS er vellykket?
- Hvad er din rolle/dit ansvar i samtalen og hvad er din leders
- Hvis jobskifte: Har du oplevet, at der er forskel på den måde MUS bliver afholdt og samtalens betydning i forhold til da du arbejdede i…/som…

MUS og hverdagen

- Betyder MUS noget for dig i hverdagen?
    - Er der sket nogen konkrete ting som resultat af din sidste MUS?
- Tænker du på MUSen i løbet af året?
    - Hvilke tanker gør du dig?
- Taler du med dine kolleger om MUS?
    - Hvorfor tror du ikke I gør det?
    - Hvad taler I om?
- Har MUSen haft indflydelse på dine arbejdsopgaver i hverdagen?
- Hvad bidrager MUS med som ellers ikke ville opnås ved samtaler i hverdagen?

Leder og MUS

- Hvor tæt kontakt har du med din leder i hverdagen?
- Har du talt med din leder om jeres sidste MUS siden den blev afholdt?
    - Hvad har I talt om?
- Oplever du at du og din leder taler sammen på en anden måde til MUS end i hverdagen?
    - Hvordan?
    - Taler I om nogle af de samme emner i hverdagen som til MUSen?
        - Hvilke emner går igen
        - Er der nogle ting som I kun taler om til MUSen

Denne MUS

- Har du set frem til at skulle til MUS?
- Er du nervøs for at skulle til MUS?
    - Har du været det tidligere?
- Har du forberedt dig til samtalen?
    - Hvorfor ikke?
    - Hvordan har du forberedt dig?
        - Hvor længe har du brugt på det?
        - Har du brugt et skema eller andet materiale i din forberedelse?
- Hvad forventer du der kommer til at foregå til samtalen?
- Er der noget bestemt du gerne vil have ud af samtalen?

Interviewguide medarbejder efter medarbejderudviklingssamtalen

- Hvordan gik samtalen?
    - Hvordan var det for dig at være til samtale?
    - Hvordan oplevede du stemningen var?
- Var der noget der var anderledes end du havde forventet?
    - Hvordan
- Synes du, at du har fået noget ud af samtalen
    - Ville du kunne opnå samme resultat uden MUS?
- Nåede I at tale om det du havde forberedt?
- Har I aftalt noget der skal ske herefter?
- Hvilke emner talte I om?
    - Talte i kun om faglige emner, eller kom I også ind på andet?
- Synes du at I levede op til de roller som du nævnte inden samtalen
- Var det anderledes end når du taler med din leder i hverdagen?
- Hvad synes du var det vigtigste I talte om?
- Hvem synes du styrede samtalen?
- Hvis du kunne ændre noget ved den MUS du har været til, hvad skulle det så være?

Interviewguide leder efter medarbejderudviklingssamtalen

Generelle oplysninger

- Hvad er din stilling?
- Hvor længe har du været ansat?
    - Hvor længe har du været leder?

Erfaring

- Hvor længe har du som leder skulle afholde MUS?
- Hvor mange MUS skal du afholde?
- Hvad er din generelle holdning til MUS?
    - Hvorfor?
- Hvad oplever, at du udbyttet af MUS er?
    - Hvad er det bedste du som leder får ud af at afholde MUS?
    - Hvad mener du for medarbejderen er det bedste udbytte?
    - Hvad er udbyttet for [Hospitalet] som organisation?
        - Hvis forskelligt: Hvilken betydning har det, at der er så mange ting, der skal opfyldes ved samtalen?
- Hvad mener du formålet med MUS er?
- Hvad bidrager MUS med som ellers ikke ville opnås ved samtaler i hverdagen?
- Hvem mener du, der har ansvaret for at en MUS er vellykket?
- Hvilken rolle har du i samtalen?
- Hvilken rolle har medarbejderen?
- Hvad betyder det for dig at der bliver afholdt MUS?
- Hvad tror du det betyder for medarbejderne?
- Har du i al din tid som leder skulle afholde MUS?
    - Hvordan oplevede du det første gang du skulle afholde en MUS?
    - Bidrager MUSen med noget som manglede før?

MUS og hverdagen

- Betyder MUS noget i hverdagen?
- Tænker du løbende over de MUSamtaler du har afholdt og det I har talt om
    - Hvad er det du tænker over?
    - Er du tilbage og kigge på referater eller aftaleskemaer i løbet af det år der går mellem to samtaler med den samme medarbejder?

        - Kigger du på dem når der kommer nye arbejdsopgaver i afdelingen du skal tage stilling til?
- Hvor ofte i løbet af året tager du fat i noget som skyldes noget du har talt med en medarbejder om til en MUS?

Denne MUS

- Har du afholdt MUS med … før?
    - Hvordan er din oplevelse af de tidligere samtaler?
- Hvor tæt kontakt har I i hverdagen?
- Har I talt sammen siden sidste MUS om det der var fokus på i den samtale?
- Hvordan har du forberedt dig til samtalen?
- Hvordan gik samtalen?
    - Hvordan var det for dig at deltage?
    - Hvordan oplevede du stemningen var?
- Var det anderledes end du havde forventet?
    - Hvordan?
- Nåede I at tale om det du havde forberedt?
- Har I lavet nogle aftaler for hvad der skal ske herefter?
- Hvem synes du styrede samtalen?
- Hvad synes du var det vigtigste I talte om?
    - Talte i kun om faglige emner, eller kom I også ind på andet?
- Hvis du kunne ændre noget ved den MUS du har afholdt hvad skulle det så være?