

# Indholdsfortegnelse

<b>1.0</b>	<b>Introduktion .....</b>	<b>2</b>
1.1	Indledning .....	2
1.2	Problemformulering.....	2
1.3	Motivation .....	3
1.4	Læsevejledning .....	3
<b>2.0</b>	<b>Medarbejderudviklingssamtaler: definition og literature review.....</b>	<b>4</b>
<b>3.0</b>	<b>Forståelsesmæssigt grundlag .....</b>	<b>7</b>
<b>4.0</b>	<b>Teoretisk ramme.....</b>	<b>8</b>
4.1	Diskursteori: Ernesto Laclau og Chantal Mouffe.....	8
4.2	Fravælgelse af andre diskursteorier.....	10
4.3	Foucault: en introduktion til magtbegrebet.....	11
<b>5.0</b>	<b>Analysens begreber .....</b>	<b>12</b>
5.1	Diskursanalysens begreber .....	12
5.2	Magtanalysens begreber .....	13
5.2.1	Disciplinering.....	13
5.2.2	Selvets teknologier: internalisering af magten .....	14
5.2.3	Governmentality: effektueringen af disciplinærmagt og selvteknologi.....	16
<b>6.0</b>	<b>Empiri: overvejelser og forbehold .....</b>	<b>16</b>
6.1	Refleksioner over empiri .....	17
<b>7.0</b>	<b>Analyse.....</b>	<b>18</b>
<b>7.1:</b>	<b>Analysedel 1: Diskursanalyse .....</b>	<b>18</b>
7.1.1	Mål.....	19
7.1.2	Systematik .....	20
7.1.3	Kompetence .....	21

7.1.4 Ansvar .....	22
7.1.5 Strategi .....	23
7.1.6 Delkonklusion: udvikling .....	24
<b>7.2 Analysedel 2: Magtanalyse .....</b>	<b>25</b>
7.2.1 Disciplineringsmagt .....	25
7.2.2 Selvets teknologier.....	27
<b>8.0 Diskussion: medarbejdernes mulighedsrum .....</b>	<b>30</b>
<b>9. Konklusion.....</b>	<b>35</b>
<b>Videnskabelig artikel .....</b>	<b>40</b>

## 1.0 Introduktion

### 1.1 Indledning

Medarbejderudviklingssamtaler har i årtier været en årlig begivenhed for arbejdstagere på det danske arbejdsmarked. I den offentlige sektor er de indført ved overenskomst, og i den private sektor er de ligeledes et udbredt og populært ledelsesværktøj. Ved at dele navnet op i dets enkelte bestanddele: medarbejder, udvikling og samtaler, da bliver det muligt at dissekere formålet med samtalerne, der indikerer, at præmissen for samtalerne er, at de skal føre til en udvikling hos medarbejderen. Lektor i sociologi, Rasmus Willig, peger i sin samtidsdiagnostiske bog *Kritikkens U-vending* på, at medarbejderudviklingssamtalen leder til, at medarbejderen vender kritik indad og problematiserer egen adfærd. Han peger endvidere på dette som en generel tendens, han ser tegn på i tiden; der er ikke plads til tilbagegang eller stilgang, og ansvaret er ikke længere kollektivt, men derimod individuelt (Willig, 2013). Positivitetsfascisme kalder han det, når den modgang et menneske kan opleve, nødvendigvis skal lede til udvikling: *"What doesn't kill you makes you stronger."* En velkendt parole, der opsummerer, hvordan al modgang betragtes som potentiale for læring og som indikerer, at mennesket skal omfavne og værdsætte modgang, fordi der deri er mulighed for udvikling – og udvikling er nødvendigvis af det gode.

Rasmus Willig er ikke den eneste, der fremsætter denne kritik. Svend Brinkmann, professor i psykologi, blev et familieært navn for den danske befolkning i kølvandet på udgivelsen af hans bestseller *Stå Fast – et opgør med tidens udviklingstvang* (Brinkmann, 2014). Bogen skrev han som en reaktion på, det han kalder (selv)udviklingstyranniet, hvor forbedring og evig udvikling bliver en grundlæggende præmis – ikke bare i arbejdslivet, men for alle tilværelsens aspekter (Abrahamsen, 2014). Bogens succes tyder på, at Brinkmanns kritik af udviklingstyranniet vækker genklang blandt befolkningen, og måske tyder det også på, at der et ønske om at kunne gøre op med det.

Den franske filosof Michel Foucault hævder, at menneskets identitetsudvikling ikke sker i et vakuum, så omend Brinkmanns bog har det moderne menneske og dets (selv)udviklingsprojekt som omdrejningspunkt, da giver det alligevel anledning til at stille spørgsmålet om, hvordan dette udviklingsimperativ præsenterer sig og hvilke krav og handleanvisninger, det stiller til individet.

### 1.2 Problemformulering

Dette leder frem til følgende problemformulering, der søges besvaret i dette projekt:

*Hvordan italesættes udvikling i medarbejderudviklingssamtaler på statens institutioner, og hvordan kan dette siges at influere på medarbejdernes mulighed for udvikling?*

### 1.3 Motivation

Motivationen for medarbejderudviklingssamtaler som genstandsfelt udspringer af en oplevelse af, at jeg på min bachelor i Uddannelsesvidenskab beskæftigede mig en del med styringsteknologier i uddannelsessystemet, og hvordan disse styringsteknologier udtrykkes i uddannelsespolicy. Hvordan samfundet indrettes på en måde, der nødes os som borgere og individer til at agere på bestemte måder og at træffe de valg, vi gør. Særligt interessant ved dette finder jeg, at hvad der for individet føles og opleves som frivillige og selvstændige beslutninger, i et foucauldiansk perspektiv i højere grad træder frem som en art styringsteknologi.

Interessen for udviklingsimperativet kom sig af den efterhånden velkendte talemåde: "Hvis du ikke er i udvikling, er du i afvikling", der gør gældende, at al udvikling er god udvikling gennem den dikotomi, som i talemåden etableres mellem udvikling og afvikling, der herved ikke efterlader plads til stilgang.

Ansatte i den offentlige sektor er i dag sikret minimum en årlig medarbejderudviklingssamtale gennem deres overenskomst, ligesom medarbejderudviklingssamtaler med tiden også blevet en udbredt praksis i den private sektor (Bülow Management og PID-Personalechefer I Danmark, 2006). I lyset af Foucaults pointe om, at individet skaber sig selv med udgangspunkt i det omgivende samfund, da fandt jeg det interessant, at medarbejderudviklingssamtaler i sin tid blev indført i overenskomster på forespørgsel af de faglige organisationer og deres medlemmer (Hay, 2009, s. 78). Dette fordrede nødvendigvis spørgsmålet om, hvorfra dette behov kom.

### 1.4 Læsevejledning

Projektet er opbygget således, at denne overordnede introduktion til projektet efterfølges af et literature review, hvor medarbejderudviklingssamtaler defineres og forskningen på området gennemgås. Derefter redegøres for projektets teoretiske grundlag, hvorefter projektets analysestrategi præsenteres. Herefter redegøres der for projektets teoretiske begrebsapparat, hvorefter det udfoldes, hvordan diskursanalysen rammesættes gennem Foucaults magtbegreb, som dette præsenteres i projektets afsnit om analysens begreber. Herved opnås et fuldt overblik over,

hvordan projektets teoretiske fundament og analytiske ramme spiller sammen. Analysen er todelt, hvor første del er en diskursanalyse af udviklingsdiskursen på de statslige arbejdspladser, der skal indkredse, hvilke sandheder der konstrueres i diskursen, og hvordan sandhederne konstrueres. Dette gøres med udgangspunkt i Laclau og Mouffes diskursteoretiske og -analytiske begreber. Anden del af analysen er en magtanalyse med udgangspunkt i Foucaults magtteknologier. Genstanden for denne analyse er diskursanalysens vidensproduktion og medarbejderudviklingssamtaler, der forstås som et materialiseret rum for udviklingsdiskursen. Denne analyse skal belyse, hvilke magtteknologier og hvordan disse magtteknologier kommer til udtryk og virker i udviklingsdiskursen og hvordan diskursen indvirker på medarbejdernes mulighed for udvikling.

## 2.0 Medarbejderudviklingssamtaler: definition og literature review

Formaliserede samtaler mellem leder og medarbejder blev først introduceret i 80'erne, hvor de havde karakter af personalebedømmelsessamtaler, men har siden da udviklet sig til at have medarbejderens personlige og professionelle udvikling som omdrejningspunkt (Aggerholm, Andersen, Asmuß, & Thomsen, 2009). I den offentlige sektor er samtalerne, på foranledning af fagbevægelsen, indført i alle væsentlige overenskomster, hvor de har været et overenskomstbestemt krav for alle statslige ansatte siden 2002, og de har siden 2008 også været et krav for alle regionalt og kommunalt ansatte (Hay, 2009, s. 78). Bülow Management gennemførte i 2006 en undersøgelse i samarbejde med Personalechefer I Danmark blandt 177 af organisationens medlemmer, der viste, at medarbejderudviklingssamtaler på daværende tidspunkt blev gennemført i næsten 85% af virksomhederne i den private sektor (Bülow Management og PID-Personalechefer I Danmark, 2006, s. 12)

Medarbejderudviklingssamtaler defineres som en formel, strategisk tilbagevendende samtale mellem en medarbejder og en leder i organisationen – oftest medarbejderens nærmeste leder (Asmuß, 2008). De kendetegnes ved at følge en på forhånd fastlagt struktur for emner, hvor der gøres status over medarbejderens opgaver og ansvar samt over aktiviteter og resultater for målene, der blev sat ved forrige samtale. I forlængelse heraf diskuteres lederens og medarbejderens egne ønsker for fremtidig udvikling for både medarbejder, leder og organisation, hvorefter det diskuteres, hvilke tiltag der skal iværksættes for at imødekomme disse mål inden for næste periode (Kristensen,

2003; Sandlund, Olin-Scheller, Nyroos, Jakobsen, & Nahnfeldt, 2011) Inden samtalen forbereder lederen og medarbejderen sig ved at udfylde et skema, der er bygget op efter samtals struktur og temaer. Skemaerne fungerer både som referat for samtalen såvel som de er vejledende for selve samtals gennemførelse (Kristensen, 2003). Udover disse fællestræk kan samtalerne tage sig forskelligt ud i forhold til emner og hyppighed afhængigt af organisationens type, størrelse, grad af hierarkisering, etc. I litteraturen er der uenighed om, hvorvidt personlige emner bør indgå som emne i samtalen. Kristensen redegør for, hvordan nogle plæderer for, at arbejds- og privatliv ikke kan skilles ad, da de to altid influerer på hinanden, hvorfor det kan være meningsfuldt at diskutere. Derimod argumenterer andre for, at idet lederen ingen mulighed har for intervention i medarbejderens privatliv, da er det ikke relevant og det kan påvirke relationen mellem medarbejder og leder negativt (Kristensen, 2003).

Forståelsen af medarbejderudviklingssamtaler og litteraturen knyttet hertil bærer præg af, at der gennem tiden har været skiftende forståelser af, hvad formålet med dem er. Som resultat af et øget organisatorisk fokus på human ressource management er medarbejderudviklingssamtaler også blevet mere normale, hvorfor der er produceret en del forskning om emnet, om end denne udvikling dog synes at være gået i stå det seneste årti, hvor der synes at have været et fald i vidensproduktion om medarbejderudviklingssamtaler. En grund til dette kan være, at samtalerne har været normal praksis på arbejdsmarkedet i et stykke tid, og at interessen for dem derfor er faldet.

Kristensen redegør for, hvordan medarbejderudviklingssamtaler oprindeligt erstattede personalebedømmelsessamtaler og blev introduceret som et blødere alternativ, hvor fokus var på uddannelsesplanlægning og arbejdsopgaver, men at samtalerne med tiden igen har taget karakter af bedømmelsessamtaler, hvor fokus er på præstationsvurdering. Herudover argumenterer Kristensen for, at samtals formål er at indsamle information om medarbejderen til organisationens karriere- og uddannelsesplanlægning (Kristensen, 2003). Ligeledes gør Kristensen i sine studier gældende, at rationalet bag medarbejderudviklingssamtalen er et udviklingsrationale, således at medarbejderen kan bidrage til opfyldelse af organisationens mål (Hay, 2009).

Frimann afdækker medarbejderudviklingssamtals rødder i human ressource management-traditionen, hvor det blev introduceret som personaleværktøj, der kunne skabe et ligeværdigt rum for leder og medarbejder baseret på et dialogisk kommunikationsideal. Frimann afviser dog ideen om det ligeværdige rum, idet virksomhedens kultur, strategi, organisationsform, magtforhold,

normer og politik ikke lader sig fornægte, hvorfor rolleforholdene i samtalen altid vil være asymmetriske (Frimann, 2004).

Hay undersøger medarbejderudviklingssamtalens diskursive magtteknologier gennem kristne bekendelsesteknologier, som disse udlægges af Foucault. Her belyser han, hvordan medarbejderudviklingssamtaler installerer ansvaret for udvikling hos medarbejderens selv, hvorved samtaler agerer som en disciplinerende magt som kombineret med den hierarkiske ulighed mellem leder og medarbejder bliver udtryk for en art governmentality (Hay, 2009).

Asmuß identificerer i sine studier af medarbejderudviklingssamtaler tre hovedtemaer: 1) forholdet mellem samtalerne og organisatorisk værdiskabelse, 2) forholdet mellem samtalerne og medarbejdertilfredshed samt 3) studier af best practice i afholdelsen af samtalerne med særligt fokus på lederens rolle. Særligt den sidste gruppe af studier kritiseres af Asmuß, da fokus for studierne er på de ydre rammer for samtalerne, men ikke forholder sig til, hvad der reelt sker i det fysiske møde. Asmuß belyser herudover, hvordan lederes præsentation af kritik i medarbejderudviklingssamtaler er afgørende for, hvordan problemer kan tales om, idet medarbejdere spejler lederes adfærd. Hvis lederen opfatter det som socialt ubehageligt og problematisk at formidle kritik til medarbejderen, da er det sværere for medarbejderen at respondere på eller imødekomme kritik og medarbejderens mulighed for at byde ind med løsning er stærkt formindsket og i nogle tilfælde umuliggjort. Hvis lederen derimod præsenterer kritik direkte og uden socialt ubehag, da responderer medarbejderen anerkendende og løsningsorienteret på kritik (Asmuß, 2008).

Sandlund, Olin-Scheller, Nyroos, Jakobsen, & Nahnfeldt afdækker i deres studie af *metarbetersamtaler/utvecklingssamtaler* i en svensk, finansvirksomhed, hvordan det i interaktionen med lederen frames som værende positivt og et udtryk for optimal præstation, når medarbejdere giver udtryk for at opleve arbejdsrelateret stress. I forlængelse heraf argumenterer de i artiklen for, at dette influerer på, hvad der legitimt kan bringes op i samtalen, da denne framing er med til at konstituere, hvad den gode arbejder skal og bør kunne. De konkluderer, at samtalerne

udtrykker institutionelle normer, såvel som de med til at opretholde dem (Sandlund, Olin-Scheller, Nyroos, Jakobsen, & Nahnfeldt, 2011).

Katrin Hjort belyser i en genealogisk diskursanalyse af kompetenceudviklingsbegrebet, hvordan begrebet er blevet spændt for forskellige politiske vogne i kraft af dets tvetydighed. Her afdækker hun, hvordan det er blevet brugt af semiprofessionelle som led i en professionaliseringsproces, der medvirker til at legitimere deres arbejde gennem standardisering og operationalisering af deres kompetencer (Hjort, 2006).

### 3.0 Forståelsesmæssigt grundlag

Før projektets teoretiske og analytiske ramme kan klarlægges er det nødvendigt at præsentere projektets videnskabsteoretiske ståsted, der tager afsæt i socialkonstruktivismen. Fundamentet i socialkonstruktivismen er, at den fysiske og samfundsmæssige virkelighed forstås som socialt skabt, idet virkeligheden konstitueres af samfundsmæssige og sociale praksisser, der skaber og opretholder denne virkelighed. Dette udmøntes særligt i socialkonstruktivismens forståelse af virkeligheden og sandheder som *kontingente*; alting kunne være anderledes, men er det ikke (Collin, 2012, s. 335). Virkeligheden, og måden vi begrebsligger den på, er hverken nødvendig eller universel, idet forståelsen af virkeligheden som socialt konstrueret betyder, at konstruktioner kan ændres eller nedbrydes, hvormed vores forståelse og begrebsliggørelse af virkeligheden ændrer sig. At mennesket forstår verden på en bestemt måde, er ikke naturgivent, da perspektivet altid kan ændre sig og er kontekstafhængigt (Hyltdgaard, 2006, s. 45).

Inden for socialkonstruktivismen findes der to overordnede paradigmer: den erkendelsesteoretiske konstruktivisme og den ontologiske konstruktivisme. Den erkendelsesteoretiske konstruktivisme gør gældende, at menneskets erkendelse af den samfundsmæssige virkelighed er et produkt af samfundsmæssige omstændigheder og afviser ideen om universalitet og almen gyldighed. Dette udgør dog også grundlaget for den problematik, der møder den erkendelsesteoretiske konstruktivisme: hvis der ikke findes universelle sandheder om samfundet, da kan konstruktivistens egne udsagn og analyser heraf nødvendigvis heller ikke antages at være universelle (Collin, 2012, s. 340-342). Den ontologiske konstruktivisme hævder, at den samfundsmæssige virkelighed er en konstruktion, der kun eksisterer i kraft af vores erkendelse og begrebsliggørelse af den. Nogle



ontologiske konstruktivister hævder, at det kun er den sociale virkelighed, der betragtes som konstrueret, hvorimod andre hævder, at selve den fysiske verden er en social konstruktion, hvor fysiske objekter eksisterer qua den menneskelige erkendelse af dem (Collin, 2012, s. 341, 363-364).

Fælles for de to socialkonstruktivistiske paradigmer er, at den samfundsmæssige virkelighed ikke betragtes som naturgiven eller almengyldig, men konstitueres af vores menneskelige erkendelse af den. I dette projekt forstås virkeligheden som konstitueret af sociale og sproglige meningsskabende processer, hvorfor diskursive praksisser ikke er en neutral gengivelse af virkeligheden, men derimod er med til at skabe den. Projektet skriver sig hovedsageligt ind i den erkendelsesteoretiske socialkonstruktivisme, idet det baserer sig på ideen om, at menneskelig tænkning betinges af samfundsmæssige omstændigheder. Menneskelig tænkning foregår ikke i et vakuum, men er derimod underlagt samfundsmæssige omstændigheder og strukturer, der dikterer, hvordan mennesket kan tænke om verden. Dette betyder nødvendigvis også, at dette projekt og den viden, der produceres heri, også begrænses af rummet for tænkning. Samtidig er det nødvendigt at påpege, at dette projekt givetvis også er med til at producere bestemte virkelighedsforståelser gennem dets diskursive konstruktion og dekonstruktion af sandheder (Wæver, 2012). De teorier og begreber, der benyttes i projektet, gør, at projektet er med til at konstruere, hvordan feltet kan undersøges og tales om.

## 4.0 Teoretisk ramme

I dette afsnit redegøres for projektets teoretiske ramme, der udgøres af Ernesto Laclau og Chantal Mouffes diskursteori, som denne blandt andet udfoldes i deres hovedværk, *Hegemony and Socialist Strategy*, fra 1965. Redegørelsen for Laclau og Mouffes diskursteori baserer sig på Marianne Winther Jørgensens og Louise Phillips udlægning af denne i bogen *Diskursanalyse som teori og metode* (1999). Efterfølgende redegøres for Foucaults magtbegreb med særligt fokus på magtens tre styringsteknologier.

### 4.1 Diskursteori: Ernesto Laclau og Chantal Mouffe

Valget af Laclau og Mouffes diskursteori er truffet på baggrund af dette projekts interesse i både at belyse, hvordan udvikling italesættes i sproget og hvilke sandheder om virkeligheden, diskursen herigennem etablerer. Laclau og Mouffes diskursteori beskrives således:

*" [...] teoretisk rammesætning, der fokuserer på, hvordan diskurser altid i en eller anden udstrækning producerer, farver eller præger (læs: konstruerer) virkeligheden, når den som her beskriver de forskellige måder, hvorpå diskurser tildeler mening til verden."*

*(Gregersen & Skiveren, 2017, s. 10).*

Som det kan læses ud af dette citat, så er centralt i Laclau og Mouffes diskursteori studiet af, hvordan sandheder og mening skabes. At dette er det springende punkt i deres diskursteori, kan henføres til Laclau og Mouffes position som ontologiske konstruktivister; en position, der blandt andet fastslås i følgende citat af Laclau og Mouffe, som dette er gengivet i en oversat udgave af Finn Collin: "ingen genstand kan eksistere, uden at dens fremkomst er diskursivt betinget" (Fra: Collin, 2012, s. 363-364). I dette citat udtrykkes en af Laclau og Mouffes mest omdiskuterede standpunkter: spørgsmålet om, hvorvidt den fysiske verden dermed ikke eksisterer hinsides subjektets bevidsthed. Denne kritik eksemplificeres blandt andet af Collin, der stiller spørgsmålet:

*" [...] om atomer, kvarker og andre fysiske størrelser så først opstod, i og med at det udvikledes fysiske procedurer til at opdage dem [...]"*

*(Collin, 2012, s. 364).*

Laclau og Mouffe imødekommer denne kritik ved at uddybe, at deres position ikke skal tolkes som en påstand om, at intet i verden eksisterer førend, at subjektet har gjort sig diskursivt begreb om det. Det skal derimod forstås således, at diskurser sætter rammerne for, hvordan subjektet forstår og fortolker virkeligheden; subjektets forståelse af virkeligheden konstitueres af diskurser (Gregersen & Skiveren, 2017, s. 10) (Phillips & Jørgensen, 1999, s. 46-47).

De mest centrale begreber hos Laclau og Mouffe er diskurs, hegemoni og ækvivalens. Vigtigt at have in mente ved Laclau og Mouffes diskursteori er, at diskurs ikke udelukkende er at forstå som sprog i tale eller skrift, men at diskurs også dækker over den "materielle, handlingsmæssige praksis, som sproget indgår i." (Collin, 2012, s. 361). At alle sociale praksisser forstås som materielt diskursive betyder, at diskurser også afspejler sig i den måde samfundet er indrettet på. Phillip og Jørgensen bruger som eksempel herpå, at 'børn' ikke bare sprogligt differentieres fra 'voksne', men at dette også afspejler sig i samfundets indretning af rum til børn gennem eksempelvis daginstitutioner

(Phillips & Jørgensen, 1999, s. 46). Diskurs refererer således ikke udelukkende til det rene sprog, men også den materielle kontekst og praksis.

#### 4.2 Diskursteoriens begreber

*Den diskursive kamp* bruges af Laclau og Mouffe til at beskrive, hvorledes forskellige diskurser kæmper om at opnå dominans inden for et felt, således at en bestemt diskurs fremstår naturgiven og selvfølgelig. Til at beskrive denne proces bruger Laclau og Mouffe begreberne *hegemoni* og *antagonisme*. Hegemoni dækker over en diskurs, der formår at udkonkurrere andre diskurser i den diskursive kamp, hvorved en diskurs har opnået dominans på tværs af konkurrerende diskurser, hvormed diskursen accepteres som selvfølgelig og naturgiven. Diskurser, der støder sammen, beskriver Laclau og Mouffe som antagonismer: antagonismer er diskurser, der gensidigt udelukker hinanden, idet de ikke kan sameksistere. Et menneske kan eksempelvis ikke være både kristen og muslim, da begge diskurser foreskriver, at andre guder ikke må tilbedes. Antagonismer opstår som et resultat af, at diskurser og tegnene i en diskurs får betydning gennem deres forskellighed og modsætning til andre tegn og diskurser (Phillips & Jørgensen, 1999, s. 20).

I forlængelse heraf er det relevant at fremhæve diskursers kontingente natur. *Kontingens* bruges til at beskrive diskursers tilfældige natur. En diskurs er aldrig endeligt fastlåst, idet den altid igen kan udfordres af andre diskurser og nye betydningstilskrivelser. Dette er også her diskursteoriens socialkonstruktivistiske træk kan ses, idet socialkonstruktivismen gør gældende, at sand- og selvfølgeligheder er sociale konstruktioner: "[...] ting og fænomener, som vi normalt betragter som uafhængigt eller naturligt eksisterende eller ligefrem som en del af virkeligheden fundamentale logiske struktur, i virkeligheden kun frembragt af og opretholdt igennem forskellige samfundsmæssige praksisser." (Collin, 2012, s. 335). Ved at betragte verden og subjekters tolkning af verden som sociale, diskursive konstruktioner, da må det nødvendigvis også betyde, at subjekters tolkning af verden kan ændre sig, hvorved sand- og selvfølgeligheder opløses eller ændrer sig (Hyldgaard, 2006, s. 164) (Phillips & Jørgensen, 1999, s. 35-36).

#### 4.2 Fravælgelse af andre diskursteorier

Faircloughs kritiske diskursanalyse er fravalgt på baggrund af Faircloughs forståelse af diskurs som udelukkende sproglig, idet han skelner mellem diskursive og sociale praksisser. Faircloughs diskursteori lægger op til at undersøge de sociale praksisser med andre sociologiske undersøgelser

end diskursanalyse (Phillips & Jørgensen, 1999, s. 46). Faircloughs kritiske diskursanalyse er bedre til undersøgelsen af forandringer, da dens fokus er på undersøgelsen af diskursers intertekstualitet og genealogi, hvilket ikke vil kunne bidrage til analysen af, hvordan diskurs italesættes (Phillips & Jørgensen, 1999, s. 15).

#### 4.3 Foucault: en introduktion til magtbegrebet

Centralt for dette projekt er begrebet magt, som for dette projekt trækker på Foucaults teoretiseringer heraf. I dette afsnit præsenteres magtbegrebet i sin eksterne og interne udøvelse. Ekstern udøvelse forstås her som den magt, der udøves mellem stat/organisation, individer og på tværs af arenaer, hvor intern udøvelse dækker over den magt, som individet udøver over sig selv. Dette afsnits begrebsliggørelse af Foucaults magtbegreb skal ikke læses som et forsøg på at afdække endsige afklare Foucaults teoretiseringer af magtbegrebet til fulde; dertil er Foucaults forfatterskab for omfattende, og det er lidet relevant for dette projekts undersøgelse. Magtbegrebet, som det udlægges i dets forskellige former i nedenstående afsnit skal derimod ses som det tematiske udgangspunkt for projektets anden analysedel, der giver mulighed for et kritisk blik på dynamikkerne i medarbejderudviklingssamtaler.

Foucaults teoretisering af magtbegrebet strækker sig over hele hans forfatterskab, og opsummeres således af Stefan Hermann:

*"[...] Michel Foucaults forfatterskab [...] handler om, hvordan magt udøves, når den ikke er synlig og symboliseret af markante autoriteter, men derimod virker i kraft af synliggørelse og produktion af viden om de mennesker, ledelsen, påvirkningen og magtudøvelsen retter sig mod." (Hermann, 2000, s. 82).*

Som citater viser, da er Foucaults intention at belyse, hvordan magt udøves og virker, når mennesket ikke længere ligger under for feudale magtteknologier, men derimod opfattes som fri fra undertrykkende magtteknologier. Foucault udfordrer dog ideen om subjektet som fuldstændigt frit, idet han argumenterer for, at magten i dens udøvelse i stedet tager en anden, mere usynlig karakter. Om end magten ikke længere er centreret hos bestemte individer eller grupper, ligesom den ikke længere erhverves eller tildeles, da er dette ikke ensbetydende med, at magten ikke stadig udøves intentionelt gennem regulering af individets frihed (Hermann, 2000, s. 85).

Særligt ved Foucaults magtbegreb er, at magt forstås som en produktiv kraft og ikke som en negativ undertrykkelsesmekanisme (Bom, 2015, s. 14). Magtens produktive kraft kommer sig af den måde, den skaber os som frie subjekter på med tilhørende selvforståelse, agency og handlerum (Tynell, 2001, s. 14). Foucault identificerer tre overordnede måder, hvorpå denne subjektivering sker: 1) gennem videnskabelige og diskursive praksisser, der virker ved disciplinering af befolkningen 2) gennem sociale og politiske dominansrelationer, der virker ved regulering af individets livsprocesser 3) gennem individets bestræbelser på at skabe sig selv gennem etiske selv-praktikker (Hermann, 2000).

## 5.0 Analysens begreber

I følgende afsnit skitseres projektets analysestrategi, der baserer sig på Laclau og Mouffes diskursteori samt Foucault styringsteknologier. Hvor Laclau og Mouffes diskursteori blev udfoldet i forrige afsnit, da er dette afsnit en redegørelse for det begrebsapparat, der knytter sig til teorien, således at det klarlægges, hvordan Laclau og Mouffes diskursteori finder praktisk anvendelse i projektets analyse. Da Laclau og Mouffe ikke selv udstikker klare analytiske retningslinjer for den praktiske anvendelse af deres diskursteori, bruges Jørgensen og Phillips udlægning til at operationalisere Laclau og Mouffes diskursteori. Herefter redegøres for de tre styringsteknologier disciplinærmagt, selvteknologi og governmentality, som er de styringsteknologier, Foucault argumenterer for, at magt udøves gennem.

### 5.1 Diskursanalysens begreber

Hvor forrige afsnit var en gennemgang af de centrale begreber i Laclau og Mouffes diskursteori, da er dette afsnit af en gennemgang af begreberne, der finder anvendelse i selve analysen af, hvordan diskurser kæmper og etableres. Diskursanalysens formål er at afdække tegn og mønstre i diskurser, således at disse kan gøres til genstand for analyse af, hvilke forestillinger om verden diskurserne udtrykker. Diskursanalysens intention er ikke at afgøre, hvad der reelt er sandt eller falskt, da diskursteori baserer sig på ideen om, at man ikke kan få adgang til virkeligheden udenom diskurserne, da denne netop betragtes som social konstrueret (Phillips & Jørgensen, 1999, s. 31).

Diskurs referer til en reduktion i betydningstilskrivelse; en fastlæggelse af betydning inden for et bestemt domæne. I centrum for en diskurs finder vi *nodalpunkter*, der er særligt privilegerede tegn i en diskurs, som forskellige parter kæmper om at meningsudfylde på netop deres måde.

Nodalpunkter er det centrum, diskursanalysen centrerer sig om og er det blik, diskurser analyseres med udgangspunkt i. Nodalpunkter er typisk ikke entydigt definerede, og diskursanalysens formål er at fremanalysere, hvordan nodalpunktet får betydning gennem andre tegn (Phillips & Jørgensen, 1999, s. 37).

Andre tegn i en diskurs kaldes *momenter*; tegn er momenter i et system, der får betydning i kraft af deres relationer til andre tegn i diskursen ved at udelukke andre mulige betydningstilskrivelser til tegnene. Tegn, hvis betydningstilskrivelse ikke er endelig og som dermed stadig er åben for betydningstilskrivelse, kaldes for *elementer*. Diskurser etableres ved, at elementer gøres til momenter, idet flertydigheden reduceres til entydighed (Phillips & Jørgensen, 1999, s. 38). Momenter er dog kontingente; de kan altid igen blive til elementer, hvorved tegn igen bliver åbne for betydningstilskrivelse. Nogle elementer tager også karakter af *flydende betegnere*. Dette er elementer, der er særligt åbne for betydningstilskrivelse og som forskellige diskurser kæmper om at meningsudfylde på en måde, der i overensstemmelse med deres ideologiske standpunkt. Nodalpunkter er altid flydende betegnere, men hvor nodalpunktet bruges til at beskrive den enkelte diskurs midtpunkt, da beskriver flydende betegnere selve processen, hvormed diskurserne indbyrdes kæmper om betydningstilskrivelse af den flydende betegner (Phillips & Jørgensen, 1999, s. 39).

Meningstilskrivelse kan tage to former: gennem et system af *forskelle* og gennem *ækvivalenskæder*. Forskelle refererer til, hvordan tegn får betydning gennem deres forskel fra andre tegn, hvor eksempelvis leder er forskellig fra medarbejder. Ækvivalenskæder refererer til meningstilskrivelse, der sker relationelt, hvor den diskursive konstruktion udpeger, hvordan et tegn skal forstås: leder kobles med eksempelvis ansvar, disciplin, og medarbejder med pligt opfyldende, omstillingsparat, etc. Denne ækvivalenskæde af tegn skaber i sin reduktion af mulige betydninger også en modsætning, idet ækvivalenskæden udelukker mere, hvormed inklusionskriterierne begrænses (Wæver, 2012, s. 324).

## 5.2 Magtanalysens begreber

### 5.2.1 Disciplinering

Disciplin som magtform beskriver en af de måder, hvorpå subjektivering finder sted:

*" Discipline makes individuals; it is the specific technique of power that regards individuals as both as objects and as instruments of its exercise."*

(Foucault, 1977, s. 170)

Disciplinærmagt kendetegnes ved, at dens mål er konformitet af samfundet og subjekter; den fungerer som en teknik til ensretning af menneskelig adfærd, hvorved individers lydighed, nytte og effektivitet maksimeres. Disciplinærmagten udøves gennem institutionelle og normative teknikker i form af *individualisering, differentiering, sammenligning, homogenisering, hierarkisering og udelukkelse*. Teknikkerne leder til en objektivisering af individerne, der muliggør en normativ sammenligning og klassificering af individerne i et binært skema såsom syg-rask, lovlydig-kriminel, arbejdstager-arbejdsløs, etc., der altid udtrykker en skelnen mellem det gode og det onde (Hermann, 2000, s. 87-89). Den konformitet, som disciplinærmagten skaber, udtrykker de dominerende moralkodekser og normer. Individer, der falder uden for disse, bliver objekter for adfærdsafrettende indsatser, der skal rette op på de aspekter af individet, der opfattes som dårlige.

Det er dog også selvsamme konformitet, der muliggør individualisering; når disciplinærmagten sætter rammerne for, hvad der kan accepteres som normalt, da vil det, der falder uden for rammerne, være normbrud. Herigennem skabes mulighed for individualisering og i forlængelse heraf også modstand mod disciplinærmagten. (Richter, 2011, s. 419). Richter påpeger i sin gennemgang af Foucaults magtbegreb, at disciplinærmagtens intention ikke er at skabe grobund for modstand, men at det sker som resultat af, at intention og effekt forveksles, og at individet ikke altid kan gennemskue effekten af magtudøvelsen. Dette betyder dog også, at disciplinærmagt kan ophæves eller ændres; hvad der på et tidspunkt betragtes som normbrud kan blive normativt, og hvad der er normativt, kan blive normbrud (Richter, 2011, s. 420).

Foucault bruger Panoptikon til at illustrere, hvordan disciplinærmagten virker ved at gøre disciplinens objekter synlige, men uden at disciplinens udøver selv er synlig. Magtudøvelsen tager ikke karakter af tvang, men finder sted i kontrollen af processer.

### 5.2.2 Selvets teknologier: internalisering af magten

En central ide i Foucaults arbejde med magten er, at den ikke bare virker uden for os, men også inden i os: "de måder, vi skaber os selv på, er knyttet til mere omfattende politiske ledelsesformer, hvor vi med eksperters intervention overtager et bestemt sprog, særlige redskaber til selv-

bearbejdelse, der bliver afgørende principper for vores selvbeskrivelse og selviagttagelse.” (Hermann, 2000, s. 93). Magten udøves således ikke kun i relationer, men også i individets relation til sig selv. De måder, hvorpå individet skaber sig selv, sker i relation til det omgivende samfunds normative kodeks. Denne magtteknologi virker ved individets objektgørelse af sig selv, idet den gør selvet til genstand for moralsk problematisering (Richter, 2011, s. 422). Dette er særligt relevant i forhold til Foucaults pointe om, at det moderne individ forstår sig selv som frit. Hans påstand er, at individet ikke er så frit, som det antager, da individets identitetsudvikling ikke sker i et vakuum. Individets forståelse af, hvad der er gode og dårlige karaktertræk ved dem selv og andre, influeres af, hvad der opfattes som gode og dårlige karaktertræk i samfundet. Disse selvteknologier agerer derved som en kontrolmekanisme, idet de påvirker måden, individet forvalter sit liv på (Dean, 2010, s. 27). Individet vil forsøge at forvalte deres liv med udgangspunkt i, hvad der opfattes som hensigtsmæssige karaktertræk, hvorimod de vil problematisere og forsøge at ændre de karaktertræk, der opfattes som uhensigtsmæssige.

*” [...] der fremmes en bestemt livsforvaltning beskyttet med tiltrækkende bonmots, men som for det første forskertser alternative typer af livsforvaltning og for andet altid er indlejret i strategier, der tjener formål, vi ikke er med til at formulere [...] det er ledelsesformer, der fungerer i kraft af vores frihed, hvilket som konsekvens indebærer, at vi selv har ansvaret.”*

*(Hermann, 2000, s. 94)*

Hermann illustrerer i ovenstående citat, hvordan friheden medfører, at ansvaret for hensigtsmæssig livsforvaltning placeres hos individet selv. Livsvalg sættes op som dikotomier, hvor det ene valg er ansvarligt og det andet uansvarligt. Individet tvinges ikke til at træffe det rigtige valg, men samfundet og dets institutioner gør bestemte livsvalg attraktive og til 'de rigtige'. Citatet viser også, at måden hvorpå individet skaber sig selv knytter an til politiske ledelsesformer; de valg, der gøres attraktive, tjener andre formål end individets egne.

Richter fremhæver i denne sammenhæng Foucaults kritik af individets selvforståelse, idet den ifølge Foucault leder til, at individet begrænser sig selv og dets identitetsudvikling, hvorved individet fremstår selvundertrykkende qua de dikotomier, som individet opstiller (Richter, 2011, s. 422).



### 5.2.3 Governmentality: effektueringen af disciplinærmagt og selvteknologi

Governmentality som en magtteknologi refererer til den måde, hvorpå individer nødes til at skabe sig selv på bestemte måder:

*"This encounter between the technologies of domination of others and those of the self I call "governmentality""*  
(Foucault, 1994, s. 225)

Det dækker således over alle teknikker, der søger at påvirke og styre individets adfærd gennem normer og ændringen heraf, såvel disciplinære som selvteknologiske teknikker (Dean, 2010, s. 18-19). Governmentality-begrebet indkapsler den vellykkede effektuering af disciplinærmagten og selvteknologier, hvor magtens normative og disciplinerende natur internaliseres af individet, hvormed individet selv søger at leve op til normative kriterier (Bom, 2015, s. 15). Governmentality er derved begrebsliggørelsen af magtens dobbelte intervention: den eksterne styring fra instanser (disciplinærmagten) og den interne styring fra individet selv (selvteknologi) (Bom, 2015, s. 14-15).

## 6.0 Empiri: overvejelser og forbehold

Projektets intention er at undersøge, hvordan udviklingsdiskursen optræder i statens institutioner. For at kunne udlede dette, er det først nødvendigt at undersøge, hvilken betydning det tilskrives diskursivt. For at kunne undersøge betydningstilskrivelsen af udvikling, analyseres den gældende statslige overenskomstaftales kompetenceudviklingsindsats, *Cirkulære om aftale om kompetenceudvikling*. Denne blev vedtaget af Skatteministeriet og Offentligt Ansattes Organisationer, CO10, Centralorganisationen af 2010, Akademikerne og Lærernes Centralorganisation i 2019. Cirkulærer er de generelle retsregler og tjenestebefalinger, der udstedes af en øvre myndighed og retter sig mod en lavere myndighed, i det tilfælde de enkelte institutioner, der hører under statslig myndighed. Dette cirkulære er valgt som genstanden for analyse på baggrund af en antagelse om, at udvikling her tager en institutionaliseret betydningstilskrivelse, idet cirkulærets påbud gælder for alle statslige institutioner. Herudover analyseres Kompetencesekretariatets vejledning til medarbejderudviklingssamtaler, der henvender sig til både medarbejdere og ledere på statslige arbejdspladser. Kompetencesekretariatet er de statslige overenskomstparters fælles sekretariat for kompetenceudvikling, der rådgiver de statslige

arbejdspladser om kompetenceudvikling (Kompetencesekretariatet A, 2021). Vejledningen dækker såvel planlægning som gennemførelse og opfølgning på medarbejderudviklingssamtaler.

Cirkulæret og Kompetencesekretariatets vejledning bruges som supplement til hinanden, hvor vejledningen agerer som en uddybning af overenskomstparternes forståelser af udvikling. At vejledningen er udgivet af overenskomstparternes kompetencesekretariat, betyder, at vejledningen i dette projekt behandles som en best practice-guide for samtalerne og deres gennemførelse, idet de etablerer, hvad der konstituerer den gode medarbejderudviklingssamtale i statslige institutioner.

I projektets magtanalyse suppleres denne empiri med data fra Bülow Managements analyse af medarbejderudviklingssamtaler i virksomheder anno 2006. Det har for nuværende ikke været muligt at finde nyere analyser heraf, hvorfor det er nødvendigt at have in mente, at der kan være sket yderligere udvikling blandt organisationers brug af medarbejderudviklingssamtaler, samt at analysens resultater kan være forældede. Dette betyder også, at disse data udelukkende bruges som supplement i analysen og ikke i sig selv gøres til genstand for analyse, idet de ikke kan bruges til at udlede noget om brugen og indholdet af medarbejderudviklingssamtaler i dag.

Som det også blev fremhævet i udlægningen af diskursteori, da er man som læser også nødt til at tage forbehold for, at dette projekt nødvendigvis også skriver sig ind i diskurs.

Det er særligt også i vores kodning af interviewene, at vi

er medkonstruerende for de diskurser, som frembringes og analyseres ud fra vores empiri.

teoretisk rammesætning, der fokuserer på, hvordan diskurser altid i en eller anden udstrækning producerer, farver eller præger (læs: konstruerer) virkeligheden, når den som her beskriver de forskellige måder, hvorpå diskurser tildeler mening til verden

## 6.1 Refleksioner over empiri

I dette afsnit reflekteres over, hvad et andet empirisk fundament kunne have bidraget med til projektet og besvarelse af problemformuleringen.

Et observationsstudie af medarbejderudviklingssamtaler kunne have bidraget med et billede af, hvordan disse udfolder sig i praksis. Herved ville det kunne ses, om leder og medarbejdere taler ind i samme diskurs eller om der er et uenighedsforhold. Derudover kunne det også studeres, hvordan

rollerne som leder og medarbejder subjektiveres i diskursen. Sammen med dette projekts analyse kunne det have belyst, om der er uoverensstemmelser i diskursen i henholdsvis policy og praksis og hvordan denne forskel udmønter sig.

Interview kunne ligeledes have bidraget med at belyse, hvordan diskursen træder frem i policy og praksis. Dette kunne yderligere have åbnet for, hvordan diskursen influerer på subjektiveringsprocessen af ledere og medarbejdere samt hvordan magtteknologierne opererer i subjektet, idet interview havde givet mulighed for at få indblik i ledere og medarbejders bevidst og ubevidst ræsonnementer, selvfølgeligheder og logikker.

## 7.0 Analyse

Analysen er foretaget som

### 7.1: Analysedel 1: Diskursanalyse

Som beskrevet er projektets analyse todelt, hvor første del undersøger betydningstilskrivelsen af udvikling, anden del undersøger magtteknologier og deres udtryk i medarbejderudviklingssamtaler og i den analytiske diskussion undersøges, hvordan udviklingsdiskursen og dennes styringsrationaler indvirker på medarbejdernes mulighed for udvikling.

I centrum for denne diskursanalyse er nodalpunktet udvikling. Formålet med analysen er at fremanalysere, hvor udvikling får betydning gennem de tegn, som aktørerne kobler hertil og derigennem betydningstilskriver udvikling. Gennem en kodning på tværs af empirien kan identificeres følgende tegn: mål, kompetence, systematik og ansvar, der i deres relation til hinanden tilskriver mening til nodalpunktet, udvikling. Til sammen fungerer disse tegn som nodalpunktets ækvivalenskæde, idet meningstilskrivelsen til nodalpunktet sker gennem tegnenes relation til hinanden. Derudover analyseres også tegnet strategi, der optræder som element, idet det i betydning fremstår diffus, hvem det regner sig mod og gør til sin genstand. Dette betyder også, at der i analysen af ækvivalenskædens tegn er stort overlap mellem tegnene, idet de er nært relaterede og også er med til at meningsudfylde hinanden. Nodalpunkterne er udledt ved en gennemlæsning af empirien med særligt fokus på at identificere, hvilke begreber der kobles til udvikling, og hvordan disse særligt bidrager til etablering af betydningen af nodalpunktet.

### 7.1.1 Mål

Mål optræder som et moment i betydningstilskrivningen af nodalpunktet, udvikling, da det fremstår med en entydig, fastlagt mening. I Kompetencesekretariatets vejledning knytter mål knytter sig til tegnene værdi og strategi. Vejledningen pointerer, at målene der sættes til medarbejderudviklingssamtalen, skal relatere sig til institutionens opgaver og strategi:

*”Et strategisk udviklingsmål er udtryk for, hvordan medarbejderen skal udvikle sig for at skabe mere værdi for kunder, brugere eller borgere. Og dermed skubbe arbejdspladsen i den ønskede retning.”*

(Kompetencesekretariatet B 2021, ¶ Under MUS)

Mål for medarbejderens udvikling skal jævnfør citat ikke bare forankres i organisationens strategi, men det skal ske på en måde, der skaber værdi for institutionen. Værdi kan i citatet udledes til at tilskrive mening til mål gennem tegnets relation til organisationens eksterne virke, der kobles til ’kunder, brugere og borgere’. Når målgruppen for institutionens værdiskabelse i citatet følges af formuleringen om at skubbe arbejdspladsen i den ønskede retning, da er mål med til at betydningstilskrive nodalpunktet, udvikling, på en måde, der indikerer, at udvikling skal forstås som noget, der relaterer sig til institutionens virke og arbejde. Målene, der skal opstilles i samtalen, er således ikke personlige mål, der eksempelvis relaterer sig til medarbejderens indre udvikling, interpersonelle relationer eller trivsel på arbejdspladsen. Denne tolkning kommer også til udtryk i vejledningen, hvor det fremhæves, at samtalens fokus skal være på udvikling, men at der også skal være plads til at snakke om trivsel og samarbejde (Kompetencesekretariatet B, 2021, ¶ Før MUS). Her ses det, at udvikling ikke relaterer sig til institutionens interne virke, idet udvikling i formuleringen adskilles fra trivsel og samarbejde.

I vejledningen opfordres ledere til at diskutere, hvordan institutionens strategiske mål kan oversættes til indsatser, og hvilke temaer, der er relevante for lederne at tage op i alle samtalerne (Kompetencesekretariatet B, 2021, ¶ Før MUS). Dette indikerer, at målene ikke udelukkende tager udgangspunkt i den enkelte medarbejder, men at målene også tager en institutionaliseret karakter. Derudover understreger det også, hvordan målene skal funderes i institutionens strategi. Når målene skal tage udgangspunkt i institutionens strategi, da bliver institutionens strategi således også retningsgivende for, hvordan medarbejderen skal udvikle sig, idet udviklingen skal bidrage til

institutionens opgaveløsning. I vejledningen anbefales det også, at mål formuleres på en måde, der gør det muligt at vurdere om målet er nået. Dette tyder på, at mål også skal orientere sig mod noget, der kan måles en effekt af og altså noget, der kan kvantificeres (Kompetencesekretariatet B 2021, ¶ Under MUS).

Mål bidrager til meningsudfyldelsen af udvikling ved at gøre klart, at udvikling skal tage udgangspunkt i institutionens strategi, hvorfor medarbejderens udvikling skal ske indenfor rammerne af institutionens behov og på en måde, der gør institutionen mere produktiv.

### 7.1.2. Systematik

Nodalpunktet systematik agerer som et tegn i udviklingsdiskursen, der tager karakter af et moment, idet der på tværs af empirien optræder en etableret forståelse af tegnet, der dermed fremstår entydig og ikke efterlader tvivl om betydningen. I cirkulæret får systematik tildelt mening gennem koblingen til 'tilrettelagt' og 'tilbagevendende', således at systematisk udvikling refererer til en planlagt, kontinuerlig udvikling. Systematik er således ikke tilfældig, men derimod intentionel. Udvikling ses derfor ikke som noget, der sker naturligt eller intuitivt, men derimod som noget man gør, en aktiv handlen.

Koblingen af systematik til *tilbagevendende* og *løbende* peger på, at udvikling ikke forstås som afsluttelig. Det understreges af cirkulærets §3, stk. 3: der hedder:

*"Et led i at være systematisk er at holde årlige, tilbagevendende  
medarbejderudviklingssamtaler"*

Samtalerne bidrager til forståelsen af den planlagte, intentionelle udvikling. Til samtalen skal lederen og medarbejderen sætte mål for medarbejderens udvikling, som der derved skal evalueres på ved næste samtale qua cirkulærets §5, stk. 1, der foreskriver, at der skal følges op på medarbejdernes gennemførte kompetenceudviklingsaktiviteter og der skal opstilles nye udviklingsmål. Systematisk udvikling har ikke et endemål, som medarbejderen kan opnå; det er en evig, kontinuerlig proces. Medarbejderen konstitueres som et evigt ufuldstændigt projekt, der altid kan og skal udvikle sig mere og dermed aldrig er fuldstændig eller komplet.

Men ved at kigge på kompetencesekretariatets vejledning for samtalerne, da pointeres det, at der i samtalerne ikke skal kigges bagud, men fremad (Kompetencesekretariatet 2021, ¶ Før MUS og ¶

Under MUS). Dette fremtidsfokus understreger, hvordan medarbejderens udvikling altid er en uafsluttet proces, hvor det vigtige ikke er, hvad medarbejderen har opnået, men hvad medarbejderen endnu skal opnå. Når systematik kobles til tilrettelagt udvikling og tilbagevendende medarbejdersamtaler, da meningsudfyldes systematik også som evig og intentionel, hvormed medarbejderen konstitueres som et imperfekt og aldrig afsluttet projekt.

### 7.1.3 Kompetence

Kompetence optræder som element i meningstilskrivelsen af nodalpunktet, udvikling. Det får betydning gennem tegnene kvalifikation og uddannelse, men det optræder ikke som et tegn med en etableret mening, idet der synes at være forskellige meningstilskrivelser i relation til, hvordan kompetence erhverves og hvad der for institutionernes betragtes som valide kompetencer.

*” Formålet med aftalen er at forpligte ledelse og medarbejdere til at prioritere en øget job- og kompetenceudvikling, herunder efter- og videreuddannelsesindsatsen.”*

(Cirkulære om aftale om kompetenceudvikling, §1 stk. 2)

Som ovenstående paragraf viser, da forpligter cirkulæret ledere og medarbejdere til at tilstræbe kompetenceudvikling. Paragraffens kobling af kompetence med formelle uddannelsesformer peger på en forståelse af kompetence som noget, der erhverves gennem formaliseret læring. I denne italesættelse af kompetence som tegn, da forstås kompetencer ikke umiddelbart som noget, der kan være naturligt erhvervet i forbindelse med jobbet eller medarbejderens daglige liv.

*”Ajourførte grundlæggende skolekundskaber er forudsætning for at vedligeholde og udvikle kvalifikationer. [...] almen kvalificering indgår i kompetenceudvikling”.*

(Cirkulære om aftale om kompetenceudvikling, §7)

Dette ses også i ovenstående citat, hvor kompetencer kobles med kvalifikationer, der også her henviser til kvalifikation som noget, der opnås i et formelt læringsmiljø. Dette kan udledes gennem paragraffens reference til skolekundskaber som almen kvalificering. Dette underbygger en meningstilskrivelse til kompetence, som noget der sker gennem formelle læringsaktiviteter. Derudover kobles kompetence også med strategisk og systematisk. Tidligere i diskursanalysen blev det fremanalyseret, hvordan systematik agerer som et moment i ækvivalens kæden, hvor det

tilskriver mening til udvikling som en kontinuerlig og evig proces. Når systematik også sættes i relation til kompetence, da tegner der sig en forståelse af kompetence, som noget medarbejderen kontinuerligt skal erhverve sig. Strategi tilskriver mening til kompetencestrategi vender sig mod institutionernes interne eller eksterne virke. Når strategi sættes i relation til kompetence, da meningstilskrives kompetence som noget, der skal relatere sig til institutionernes virke, men om det er institutionernes interne eller eksterne virke, er ikke klart.

Denne tolkning modsiges dog i en anden af cirkulærets paragraffer, der foreskriver:

*" [...] medarbejderne i den enkelte institution sikres job- og kompetenceudvikling både gennem det daglige arbejde og gennem efter- og videreuddannelse."*

(Cirkulære om aftale om kompetenceudvikling, §4).

Her sættes kompetence udover uddannelse også i relation til medarbejderens daglige arbejde, hvilket peger på en fortolkning af kompetence som noget, der netop godt kan faciliteres og erhverves gennem medarbejderens daglige arbejdsliv. Denne tolkning kommer også til udtryk senere i samme paragraf, hvor udvikling af læringsmiljø fremhæves som en metode til kompetenceudvikling for medarbejderne. Læringsmiljø defineres dog ikke nærmere, hvorfor det er uklart om der reelt menes formelle, institutionaliserede læringsmiljøer på arbejdspladsen eller om der menes uformelle, dynamiske læringsmiljøer.

Kompetence får yderligere tilskrevet mening gennem koblingen til jobudvikling. Cirkulæret påbyder, at kompetenceudvikling skal følges af jobudvikling i henhold til medarbejderens nuværende og fremtidige arbejdsliv (Cirkulære om aftale om kompetenceudvikling, §4, stk. 2)

#### **7.1.4 Ansvar**

Ansvar optræder som et moment for nodalpunktet, hvis mening tilskrives gennem tegnene fælles og forpligtelse. Cirkulærets §1, stk. 3 foreskriver:

*"Kompetenceudvikling er et fælles anliggende for medarbejdere og ledelse. Både ledelse og medarbejdere må tage et ansvar for at sikre en styrket kompetenceudvikling, der sikrer såvel institutionens behov som medarbejdernes individuelle og faglige udvikling"*

(Cirkulære om aftale om kompetenceudvikling, §1 stk. 3)

Ovenstående paragraf viser, at ansvar tildeler mening til nodalpunktet udvikling ved at gøre organisationens behov til medarbejderens ansvar. Dette ses i paragraffens kobling af fælles anliggende og ansvar. Når dette følges af pointeringen om styrket kompetenceudvikling, der skal lede til medarbejdernes individuelle og faglige udvikling, da indikerer det ligeledes, at medarbejderen har et ansvar for at sørge for, at medarbejderens udvikling skal lede til organisations behovsopfyldelse. Medarbejderen bliver dermed ansvarliggjort for at udvikle sig på den rigtige måde. Derudover tildeles ansvar også mening gennem tegnet forpligtelse, der blandt optræder i nedenstående paragraf, der foreskriver:

*”Det er en gensidig forpligtelse at udviklingsmålene, at udviklingsmålene gennemføres, således at ledelsen sikrer rammer og betingelser for kompetenceudvikling, og medarbejderen arbejder på at nå de beskrevne udviklingsmål.”*

(Cirkulære om aftale om kompetenceudvikling, §5 stk. 3)

Her understreges det, at medarbejderens udvikling er en gensidig forpligtelse, om end dette ansvar ikke er ens for leder og medarbejder. Hvor lederen er ansvarlig for at facilitere medarbejderens udvikling, da er medarbejdere alene ansvarlig for at opfylde udviklingsmålene. Medarbejderen bliver gjort ansvarlig overfor de i samtalen fastsatte mål, fordi medarbejderen selv har sat dem. At medarbejderen alene har ansvar for at nå udviklingsmålene, ses også i vejledningens pointering af, at målene skal formuleres så konkret som muligt og med en slutdato, så det er muligt at vurdere, om målet er nået (Kompetencesekretariatet B, 2021, ¶ Under MUS)

Brugen af ordet forpligtelse peger på, at ansvar i relation til nodalpunktet, udvikling, er et påbud og noget medarbejderen ikke kan undsige sig.

### **7.1.5 Strategi**

Strategi agerer som et element i udviklingsdiskursen, da der på tværs af empirien ikke kan udledes en fastlåst mening, idet det synes at betydningstilskrives forskelligt. Tegnet kommer til at fremstå diffust, idet det aldrig bliver klart, hvad der menes med strategi og hvem retter sig mod. Dette kan antages at være på grund af, at såvel cirkulæret og vejledning dækker og henvender sig til alle statslige institutioner og ansatte, hvorfor der ikke kan skabes overensstemmelse, da strategis betydningstilskrivelse til nodalpunktet, udvikling, vil variere fra institution til institution.



Strategi knyttes til udvikling gennem såvel cirkulærets som vejledningens påbud om udvikling, der er strategisk funderet. I denne sammenhæng beskrives strategisk udvikling som værende udvikling, der tager udgangspunkt i institutionernes mål og opgaver. Strategi kobles herved også til mål, der blev analyseret i forrige afsnit, og som optræder som moment i ækvivalenskæden for nodalpunktet, udvikling. Her udledes, at mål retter sig mod de statslige institutioners eksterne virke blandt andet gennem momentets kobling til kunder, brugere og borgere. Denne kobling ses også i vejledningen, hvilket er med til at underbygge en analyse af strategi som institutions eksterne virke og opgaveløsning (Kompetencesekretariatet B 2021, ¶Strategisk MUS).

Denne tolkning udfordres dog af cirkulærets formålsparagraf, der foreskriver:

*”Løbende udvikling af de statslige medarbejderes kompetencer og kvalifikationer er en forudsætning for effektive og attraktive arbejdspladser i staten”  
(Cirkulære om aftale om kompetenceudvikling, §1 stk. 1 ).*

Koblingen af attraktiv og arbejdsplads peger på, at det er medarbejderne og potentielle medarbejdere, der har en behov for kontinuerlig udvikling. Statens institutioner tilbyder udvikling af kompetencer og kvalifikation for at fastholde og tiltrække medarbejdere. Beskrivelsen af arbejdspladser som effektive meningsudfyldes dog ikke, hvorfor det er uvist, hvad der konstituerer en effektiv arbejdsplads. Koblingen af strategi og arbejdsplads synes derimod at rette sig mod institutioners interne virke grundet brugen af ordet arbejdsplads, men hvad der gør en arbejdsplads effektiv, fremstår uvist.

Herved kan det ikke påstås, at strategi tilskriver en etableret mening til nodalpunktet, da denne forskel hindrer en entydig betydningstilskrivelse af strategi. I stedet tager strategi karakter af et flertydigt element, idet det ikke er muligt at vurdere, om strategisk udvikling herved henfører til institutionens interne virke eller dens eksterne.

#### 7.1.6 Delkonklusion: udvikling

I ovenstående afsnit blev ækvivalenskædens tegn strategi, systematik, kompetence, mål og ansvar analyseret, hvor det blev klargjort, hvordan disse tegn hver især meningsudfyldes og dermed er med til at reducere mulige betydninger af nodalpunktet, udvikling. Der tegner sig et billede af en forståelse af udvikling, der nødvendigvis skal foregå inden for organisationens rammer og i

overensstemmelse med institutionens strategiske mål, således at udviklingen skaber værdi for virksomheden. Kompetencerne, denne udvikling skal lede til, at medarbejderen erhverver, skal helst udvikles gennem formelle læringsmiljøet. Udviklingen skal være kvantificerbar, således at det kan vurderes, om medarbejderen har udviklet sig og opnået sine mål. Medarbejderen er selv ansvarlig for at nå målene, om end lederen skal sørge for, at rammer, der fordrer udviklingen. Der tegner sig et billede af en evig uperfekt medarbejder, hvis udvikling aldrig har en ende, da udviklingen tjener som en målestok for medarbejderens fortsatte virke i organisationen.

## 7.2 Analysedel 2: Magtanalyse

I dette afsnit analyseres, hvordan udviklingsdiskursen gør brug af magtteknologiske redskaber, som disse blev præsenteret i projektets teoretiske ramme. Dette sker med udgangspunkt i diskursanalysen fra første analysedel, men forholder sig også til medarbejderudviklingssamtaler som et institutionaliseret rum, hvor udviklingsdiskursen kommer særligt til udtryk. Formålet er at belyse, hvordan magtteknologier virker i udviklingsdiskursen og hvordan de subjektiverer individet. I første del af analysen undersøges, hvilke dele af udviklingsdiskursen der tager karakter af disciplineringsmagt. I anden del undersøges, hvilke dele af udviklingsdiskursen, der tager karakter af selvteknologisk magt. Til sidst bindes analysedelen sammen, for at belyse, hvilke muligheder diskursen konstruerer for medarbejderne.

### 7.2.1 Disciplineringsmagt

Som beskrevet i projektets teoretiske afsnit, da udøves disciplinærmagten gennem bestemte teknikker, der tager form af individualisering, differentiering, sammenligning, homogenisering, hierarkisering og udelukkelse. Det blev i projektets teoretiske afsnit om Foucault beskrevet, hvordan viden og magt er gensidigt konstituerende, idet magtens udøvelse forudsætter viden om det, magten skal udøves over. Medarbejderudviklingssamtaler kan ses som rummet for dette, hvor institutionerne indsamler viden om såvel den enkelte medarbejder som medarbejdergruppen som helhed. På baggrund af denne viden kan institutionen undersøge, om institutionen udnytter dennes ressourcer, medarbejderne, optimalt. Medarbejderudviklingssamtalen agerer i denne kontekst som en eksamination af medarbejderne, der både individualiserer, differentierer, sammenligner, homogeniserer, hierarkiserer og udelukker.

Med udgangspunkt i den viden, der indsamles i samtalerne, kan der etableres indsats med udgangspunkt i institutionens strategi og mål, der søger at rette op på det, der vurderes som mangelfuldt hos medarbejderen. Dette kan tolkes udtryk for institutionens individualisering og differentiering af medarbejderne. Den individualiserer ved at rette udviklingsindsatser mod den enkelte medarbejder, samtidig med at den differentierer ved at rette disse udviklingsindsatser mod bestemte aspekter af medarbejderens adfærd. Institutionen sammenligner i kraft af, at medarbejderudviklingssamtaler jævnfør cirkulæret gennemføres med alle institutionens medarbejdere og ved, at der i samtalen skal formidles fælles mål fra ledergruppen, som medarbejderne skal forholde sig til i samtalen og de udviklingsmål, de sætter individuelt (Kompetencesekretariatet B, 2021, ¶ Før MUS). At institutionens mål og strategi skal være udgangspunkt for samtalen og de udviklingsmål, som medarbejderne skal sætte, er ligeledes udtryk for institutionens homogenisering af medarbejderne, idet det strategiske udgangspunkt for de individuelle mål er det samme for alle medarbejdere, hvorfor de individuelle mål skal lede til opfyldelsen af et fælles mål. Hierarkiseringen foregår ligesom sammenligningen i kraft af, at alle medarbejderne skal gennem en medarbejderudviklingssamtale, hvorved det bliver muligt for lederen at bedømme og rangere medarbejderne og deres position og præstation i forhold til hinanden. Dette vil influere på lederens fremtidige beslutninger om eksempelvis ansvarsfordeling, projekttildelelse, løn, forfremmelse, etc., hvilket kan tolkes som udtryk for en hierarkisering af medarbejderne. Det sidste punkt, udelukkelse, er til stede i medarbejderudviklingssamtalerne i kraft af samtalens karakter af en eksamination:

*”Når I formulerer målet, skal I samtidig blive enige om, hvordan I kan vurdere, om målet er nået. [...] Aftal en tidshorisont for målet, og dermed også, hvornår I følger op på udviklingen.”*

(Kompetencesekretariatet B, 2021, ¶ Under MUS)

Som citatet viser, da skal udviklingsmålene formuleres på en måde, der gør, at det er muligt at vurdere, om medarbejderen har nået dem. Ydermere blev det belyst i diskursanalysen af tegnet mål, at medarbejderen bliver gjort ansvarlig overfor de i samtalen fastsatte mål, fordi medarbejderen selv har sat dem. Idet målene skal være målbare og medarbejderen er ansvarlig for at nå dem, da bliver de også udgangspunkt for lederens evaluering og vurdering af medarbejderen og dennes udvikling. Dette understreges af sidste forberedelsesspørgsmål til lederne om, hvordan

der bedst følges op på medarbejderudviklingssamtalen. Som det blev belyst i analysen af ækvivalensskædens tegn, ansvar, da er lederens ansvar at sikre, at rammerne bidrager til at facilitere medarbejderens udvikling, således at medarbejderen kan nå de mål, der sættes i samtalen. Derudover blev det afdækket, at fokus for samtalerne ikke at kigge bagud udover at kontrollere, at medarbejderen har opfyldt de mål, der blev sat i samtalen. Dette konstituerer lederen som eksaminator for medarbejderen og dennes præstation, hvor medarbejderen skal dokumentere sine bidrag til institutionens målopfyldelse, samtidig med at medarbejderen skal argumentere for sit fortsatte bidrag til institutionens målopfyldelse.

Disciplinærmagten, som den kommer til udtryk i medarbejderudviklingssamtalen, kan ses, idet den søger at maksimere nytten, effektiviteten og produktiviteten af medarbejderne ved at tilskynde dem til at realisere egen nytte på en måde, der kommer institutionen til gode.

### 7.2.2 Selvets teknologier

Som pointeret i projektets teoretiske ramme, da virker den selvteknologiske magt ved, at individet internaliserer diskursen, hvorfor individets selvarbejde rammesættes af diskursen.

Spørgsmål til ledernes forberedelse	Spørgsmål til medarbejdernes forberedelse
Hvad er ledergruppens fælles mål med MUS?	Hvad betyder arbejdspladsens strategi og mål for MUS?
Hvad er de vigtigste overvejelser om strategi og mål ved den kommende MUS? Hvordan kan vi oversætte strategien til egne afdelinger og områder på en måde, så det giver mest mulig relevans for medarbejderne?	Hvordan spiller strategien ind på de enkelte afdelinger?
Er der særlige temaer eller områder, vi ønsker at have fokus på i dette års MUS på tværs af arbejdspladsen?	Hvordan bidrager du til at opfylde mål og strategi?
Hvilke budskaber er så centrale, at vi alle skal formidle dem?	Hvordan kan vi som medarbejdere bidrage til en god MUS?
Hvad kendetegner en god MUS?	Hvad er det vigtigste du kan få ud af MUS?
Hvad kan være svært i MUS?	Hvad skal der til, for at vi oplever samtalen som et aktivt redskab til at udvikle medarbejderne og arbejdspladsen?
	Hvilke emner er vigtige at få drøftet i samtalen?

<p>Hvordan giver man god feedback?</p> <p>Hvordan sikrer vi en god opfølgning på MUS?</p>	<p>Er der særlige fokusområder, der er relevante at tage op i MUS i alle afdelinger på arbejdspladsen?</p> <p>Hvordan kan samtalen understøtte bedre trivsel og arbejdsglæde?</p> <p>Har vi nogle gode råd/ønsker/anbefalinger til vores leder i forbindelse med MUS?</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Ovenstående er en skematisering af de spørgsmål, som Kompetencesekretariatet anbefaler at lade være udgangspunktet for forberedelsen til medarbejderudviklingssamtalerne. Ifølge Kompetencesekretariatet er den gode samtale en dialog fokuseret på feedback og udvikling. Forberedelsen anbefales af foregå fælles i leder- eller medarbejdergruppen (Kompetencesekretariatet B, 2021, ¶ Før MUS).

Udgangspunktet for ledergruppens spørgsmål er institutionens strategi og mål, hvor lederne bedes forholde sig til, hvilke konkrete strategier og mål, som medarbejderudviklingssamtalerne skal hjælpe med at opfylde. Dette tyder på en forståelse af samtalerne som et rum, hvor organisation kan formidle budskaber til medarbejderen. hvorfor fokus er på, hvordan organisationens budskaber bedst formidles til medarbejderne, således at de giver mening for dem. Lederen forventes at lade anbefalinger til den enkelte medarbejder tage udgangspunkt i den organisatoriske strategi og at gøre dette på en måde, der af medarbejderen tolkes som meningsfuld. Ledernes spørgsmål fokuserer på, hvordan de organisatoriske strategier og mål kan inkorporeres i samtalen, således at disse bliver udgangspunktet for den udvikling, som medarbejderudviklingssamtalen kræver af medarbejderen:

*”Hvordan kan vi oversætte strategien til egne anbefalinger og områder på en måde, så det giver mest mulig relevans for medarbejderne?”*

(Kompetencesekretariatet B, 2021, ¶ Før MUS)

Som det citerede spørgsmål fra vedledningen viser, så skal lederne reflektere over, hvordan den organisatoriske strategi kan oversættes til anbefalinger til medarbejderen, der af medarbejderen opleves som relevante og dermed også meningsfulde, således at de får lyst til at lade dette være

udgangspunktet for deres udvikling. Dette kan tolkes som et forsøg på få de organisatoriske mål og strategier installeret i medarbejderen. Lederen skal altså gennem sine anbefalinger til medarbejderen kreere mulighedsrummet for medarbejderens udvikling. Dette bliver udtryk for udviklingsdiskursens selv-teknologi, idet det udtrykker en ekstern styringsteknologi, der skal internaliseres i medarbejderen (Hermann, 2000, s. 145). Dette sker blandt andet ved at udelukke andre mulige temaer for samtalen om udvikling, idet strategi og mål italesættes som en grundpræmis for medarbejdernes udvikling. I forlængelse af denne pointe, da kan vejledningens spørgsmål til medarbejderne om, hvilken betydning arbejdspladsens strategi og mål har for medarbejderudviklingssamtalen, også ses som udtryk for denne styringsteknologi, idet den tilsvarende diskursivt udelukker andre udgangspunkter for udvikling end den organisatoriske strategi.

De mål, som medarbejderen sætter til samtalen, fungerer som et redskab til medarbejderens selv-evaluering af egen udviklingsproces. Dette ses særligt i vejledningens forberedelsesspørgsmål til medarbejdere om, hvordan de selv bidrager til opfyldelsen af arbejdspladsens strategier:

*"Hvordan bidrager du til at opfylde mål og strategi?"*

(Kompetencesekretariatet B, 2021, ¶ Før MUS)

Udviklingsdiskursen, som denne udtrykkes i kontekst af medarbejderudviklingssamtaler, tvinger medarbejderen til at problematisere selvet, idet den beder medarbejderen forholde sig til egen præstation og position ved at diskutere og diagnosticere denne. Denne selv-evaluering kan ligeledes fortolkes som en styringsteknologi. Som udledt i analysen af momentet mål, da konstituerer selve medarbejderudviklingssamtalen medarbejderen som ufuldendt og imperfekt, idet udvikling er kontinuerlig og aldrig afsluttes. Dette kan ses som et udtryk for, at samtalerne fordrer medarbejdernes infinitte problematisering af selvet. Udviklingsmålene, som medarbejderen sætter i forbindelse med samtalen, er udtryk for, hvordan medarbejderen anlægger en bestemt attitude, for at kunne ændre det, der problematiseres. Medarbejderens efterfølgende arbejde på sig selv, der sker med henblik på at opfylde udviklingsmålene, er udtryk for en igangsat praksis af det, der skal ændres. Det endelige mål for medarbejderens arbejde med sig selv er at blive det fuldendte, færdigudviklede og perfekt selv (Hermann, 2000, s. 93). Et mål, diskursen dog etablerer som uopnåeligt.

## 8.0 Diskussion: medarbejdernes mulighedsrum

Projektets diskussionen tager karakter af en analytisk diskussion, idet den ikke forsøger på at besvare et konkret opstillet problem. Den skal i stedet ses som en forlængelse af analysen, der diskuterer hvilket mulighedsrum udviklingsdiskursen tildeler medarbejderne.

Som det blev belyst i analysen af disciplinærmagtens udøvelse i medarbejderudviklingssamtalen, da forpligter medarbejderen sig på at opnå de mål, medarbejderen har sat for egen udvikling. Medarbejderens forpligtelse på målene betyder, at det reflekterer negativt tilbage på medarbejderen, hvis målene ikke er nået; særligt i lyset af at medarbejderen selv har sat dem. Herved bliver rammen for samtalen også et forsvar for medarbejderens ansættelse i organisationen. Dette underbygges i Kompetencesekretariatets vejledning til strategisk udviklingssamtale, hvor følgende står skrevet:

*”Der bør i alle faser være et strategisk fokus, som sikrer, at samtalen har relevans for arbejdspladsens overordnede mål – samtidig med at den bidrager til den enkelte medarbejders employability.” (Kompetencesekretariatet C, 2021)*

Koblingen af ”employability” og ”arbejdspladsens overordnede mål” i ovenstående citat peger på, at samtalen og dermed også de udviklingsmål, som medarbejderen forventes at sætte til den, er af betydning for medarbejderens fortsatte mulighed for ansættelse. Om end samtalen ikke i praksis skal fungere som kontrolmekanisme, da er det alligevel den funktion den tager qua dens brug af hierarkisering og udelukkelse. Hvis medarbejderen ikke lever til det, som medarbejderen har forpligtet sig på, eller medarbejderen slet og ret ikke har et ønske om at udvikle sig på en måde, der af institutionen anses for værdifuld, kan det betyde indirekte sanktioner, hvor medarbejderen eksempelvis ikke forfremmes eller ikke stiger i løn. I værste tilfælde kan medarbejderens risikere at være den første, der står for skud i tilfælde af nedskæringer. Dette begrænser nødvendigvis, hvad medarbejderen legitimt kan udfordre, stille spørgsmål eller være uenig i samt hvordan dette udtrykkes.

I sin analyse af medarbejderudviklingssamtalen karakteriserer Frimann den som en institutionaliseret samtaleform qua dens asymmetriske rolleforhold leder og medarbejder mellem. Samtalen agerer som et materielt rum, hvori både medarbejder og leder forhandler og konstituerer

deres roller. Rollerne konstitueres blandt andet af fordelingen af rettigheder, pligt, ansvar og magt. Nedenstående citat viser en medarbejder, der er særligt bevidst om det asymmetriske rollehold:

*"Jeg tror det er den generelle opfattelse at man som medarbejder, når man skal ind til personlig samtale, så betragter man lederens som sin modpart, hvor man skal sælge sig selv og dokumentere visse ting. Inderst inde er jeg imod det. Jeg ser det som en form for skuespil. Jeg kan ikke rigtig tage dem alvorligt, men jeg møder op og jeg deltager og giver mine synspunkter. Selve systemet det siger mig ikke rigtig noget. Det er nok fordi jeg har en fordom om at man ved på forhånd, at det er lederen der bestemmer alligevel."*

*(Frimann, 2004, s. 162)*

Samtalen kræver af medarbejderen, at denne overvejer og afvejer udtalelser i forhold til potentielle konsekvenser, idet medarbejderen er bevidst om, lederen er en art materialisering af virksomheden og repræsenterer dennes interesser. Medarbejderen i ovenstående citat er bevidst om den kontrolproces, samtalen er, samtidig med at medarbejderen ikke kan undsige sig den.

Frimann argumenterer for, at magt udøves under samtals evaluering og bedømmelse af medarbejderen, hvorimod empati og konstruktiv dialog er tilstedeværende under samtalen om medarbejderens udvikling og fremtidsmuligheder (Frimann, 2004, s. 164). I et foucauldiansk perspektiv ville begge dog være udtryk for en magtteknologi. Frimann beskriver eksempelvis en samtale, hvor lederen spørger ind til, hvor medarbejderen ser sig selv om 10 år (Frimann, 2004, s. 162). I forlængelse af pointen om samtalen som en kontrolproces, da er dette spørgsmål om fremtiden netop en kontrol af, at der overensstemmelse mellem organisationens strategiske mål og medarbejderens ønsker om udvikling. Dette ses også i vejledningen til samtalerne, der understreger, at samtalen skal fokusere på fremtiden (Kompetencesekretariatet B, 2021, ¶ Under MUS)

Medarbejdere skal herved forholde sine interesser til organisationens interesser og sikre sig, at de følges ad. Samtalen fungerer som en kontrolproces, der sikrer, at der er overensstemmelse mellem organisationens og medarbejderens mål og interesser. Men denne asymmetriske relation betyder også, at lederen hele tiden skal forholde sig til sandhedsværdien af det, medarbejderen fortæller, og overveje i hvor høj grad medarbejderen tilpasser sine udsagn til det, som medarbejderen forestiller sig, at lederen gerne vil høre. Ligeledes skal medarbejderen hele tiden forholde sig til,



hvilke sandheder, der i diskursen kan betragtes som legitime, hvilket tvinger medarbejderen til at være til at være strategisk og velovervejet. Altså foregår der hele tiden en metarefleksion blandt både leder og medarbejder. Samtalen agerer som et materielt rum, hvori både medarbejder og leder forhandler og konstituerer deres roller.

Et sted, hvor der ses en begrænsning i, hvad medarbejderen legitimt kan bringe er, er i vejledningen, der stiller spørgsmålet:

*” Hvordan kan samtalen understøtte bedre trivsel og arbejdsglæde?”*

(Kompetencesekretariatet B, 2021, ¶ FØr MUS)

Opfordringen til at reflektere over, hvordan samtalen kan være med til at fremme trivsel og arbejdsglæde fremgår kun for medarbejdere og ikke for lederne. Denne forskel peger blandt andet på, at ansvaret for trivsel placeres hos medarbejderne fremfor hos organisationen. Herudover opfordres medarbejder også til at reflektere over, hvilke råd, ønsker og anbefalinger, som medarbejderne kan have til lederne. Denne opfordring fremgår også kun hos medarbejderne. Lederne opfordres ikke tilsvarende til at reflektere over, hvordan de kan skabe et rum, hvor medarbejderne er trygge ved at udtrykke disse. Brugen af begreberne ”gode råd, ønsker og anbefalinger”, der alle har positive konnotationer, fungerer som en ramme for, hvad medarbejderne legitimt kan udtrykke; det er ikke kritik, der efterspørges, da det italesættes som en art forbedringsforslag. Spørgsmålets formulering fungerer dermed som en magt teknologi, der skaber rammerne for, hvordan medarbejderne kan tænke om noget.

Ydermere uddybes det, at lederne skal forberede sig på at *give* feedback og at medarbejderne skal forberede sig på at *modtage* feedback. Om end vejledningens råd til at give og modtage feedback henvender sig til både ledere og medarbejdere, og at rådene er ens for begge grupper, da tyder forberedelsesspørgsmålene og uddybningen heraf ikke på ikke på, at dette er en reel prioritet i samtalerne. Dette understøttes af Bülow Managements spørgeskemaundersøgelse fra 2006, der viste, at en af de emner, der med mindst hyppighed blev bragt op til samtalen var ‘medarbejderens vurdering af lederen’, omend dette ifølge undersøgelsen af virksomhederne ofte opfattet som en vigtig del af medarbejderudviklingssamtalerne (Bülow Management og PID-Personalechefer I Danmark, 2006, s. 13). En grund til at dette ikke jævnlige tages op, kan muligvis findes hos Frimann, der i sit studie af medarbejderudviklingssamtaler, beskriver, hvordan det i udgangspunktet er

lederen, der fører medarbejderen gennem samtalen (Frimann 2004: 155). Hvis lederne ikke direkte opfordres til at facilitere medarbejdernes feedback til ledelsen i samtalen, og de heller ikke bedes reflektere over, hvordan de kan skabe et trygt rum for medarbejdernes feedback, da ser lederne det sandsynligvis ikke som en prioritet. Dette ses blandt andet i Frimanns analyse af samtalskemaerne, der bliver brugt til medarbejderudviklingssamtalerne. Her viste han, at skemaerne er styrende for samtalen og dennes indhold, såvel som det er med til at forstærke det asymmetriske rolleforhold. Det asymmetriske forhold ser han blandt andet i en samtale, hvor medarbejderen følger strukturen så slavisk, at det bliver en opremsning af medarbejderens præstationer i det forgangne år, men hvor lederen ikke responderer eller forholder sig til medarbejderens præsentation af sine præstationer. Derimod holder lederen en kort pause efter opremsningen og begynder så at snakke om, da "medarbejderen ikke er så forfærdeligt udadvendt til jobbet." (Frimann, 2004, s. 155). Eksemplet illustrerer, hvor det manglende fokus der er på den konkrete feedback til medarbejderne, og at fokus i stedet er på de steder, hvor lederen ser mulighed for forbedring og at rette op på de aspekter hos medarbejderen, der anses som mangelfulde. Her betyder det asymmetriske magtforhold, at fokus for medarbejdere og ledere ikke stemmer overens. Hvor medarbejderens opremsning af præstationer kan ses som et forsvar for medarbejderens ansættelse, da indikerer lederens svar i højere grad et fokus på, hvor medarbejderen endnu kan forbedre sig og dermed fastholde sin ansættelse.

At medarbejdere ikke selv bringer trivsel, råd eller feedback op for lederen til samtalen kan tolkes som et udtryk for, at medarbejderen bevidst eller ubevidst forholder sig til de konsekvenser, som medarbejderen tror, at eventuel kritik kan eller vil have. Enten at lederen ikke tager vel imod kritikken, hvilket kan resultere i samarbejdsproblemer, en mindre tillidsfuld relation mellem leder og medarbejder, at kritikken vendes tilbage mod medarbejderen eller at de bliver afskediget i en senere nedskæring. At kritikken vendes tilbage mod medarbejderen, ses blandt i Sandlund et als studier af medarbejderudviklingssamtaler, hvor det blev tolket som et problem med medarbejderens robusthed og omstillingsparathed, hvis denne gav udtryk for arbejdsrelateret stress (Sandlund, Olin-Scheller, Nyroos, Jakobsen, & Nahnfeldt, 2011). Tværtimod blev stress italesat som en positiv ting, der betød, at medarbejderen ydede sit bedste.

Medarbejderudviklingssamtalen bliver rummet, hvori den disciplinære magt udøves. Som det blev etableret i analysen, da tager medarbejderudviklingssamtalen karakter af en eksamination af

medarbejderen, idet den både individualiserer, differentierer, sammenligner, homogeniserer, hierarkiserer og udelukker. Disse magtformer, der udøves gennem samtalen, bevirker en normalisering af en bestemt adfærd, nemlig lysten til at udvikle sig. Denne lyst til at udvikle sig bliver hermed et udtryk for den selvteknologiske magtudøvelse. Medarbejderens problematisering af selvet og identifikation af dennes mangler, sker ved at medarbejderen iagttager sig selv gennem den udviklingsdiskurs, der hersker i institutionen. Hermed får medarbejderen blik for de aspekter af sig selv, hvor medarbejderen er ufuldendt, hvor den selvteknologiske magt virker ved, at medarbejderen da får lysten til at iværksætte en udvikling, der bringer medarbejderen tættere på det fuldendte selv (Hermann, 2000, s. 93). Udviklingsdiskursen, som den kommer til udtryk på de statslige arbejdspladser, bliver således et udtryk for en governmentality-styringsteknologi, idet den både indkapsler disciplineringsmagten såvel som den selvteknologiske magt.

Hvis medarbejderen i medarbejderudviklingssamtalen oplever at have frihed og indflydelse på de arbejdsopgaver, medarbejderen varetager og den udvikling, der kræves, da mindskes medarbejderens modstand også mod udviklingen. Dette underbygges af Foucault, der pointerer, at magt kun kan udøves over frie individer. Omend udvikling tager karakter af et imperativ, da giver medarbejderens oplevelse af indflydelse på egen udvikling, medarbejderen en følelse af frihed. Dette ses blandt andet i den måde, medarbejderne skal reflektere over eget arbejde; når medarbejderen i samtalen afkræves at problematisere aspekter ved sig selv, da føles det ikke tvingende at skulle ændre disse aspekter, idet det er medarbejderen selv, der konstruerer fortællingen om de problematiske aspekter. Herigennem oplever medarbejderen også selv at skabe mulighedsrummet for udvikling, idet det er medarbejderen selv, skal sætte målene for egen udvikling. Desto mere indflydelse medarbejderen oplever at have på mulighedsrummet for udvikling, desto mindre modstand vil medarbejderen udøve. Selv om udviklingsdiskursen etablerer rammerne for, hvad udviklingen skal tage udgangspunkt i og hvad udviklingen skal medføre, da er der stadig inden for dette et mulighedsrum for medarbejderen at navigere i. Medarbejderen underkaster sig frivilligt den diskursive indlejring, idet udviklingskravet skaber nye måder for medarbejderen at konstruere sig selv på. I formålsparagraffen i cirkulæret gøres gældende, at det er medarbejderne selv, der udtrykker et ønske om udvikling:

*”Løbende udvikling af de statslige medarbejderes kompetencer og kvalifikationer er en forudsætning for effektive og attraktive arbejdspladser i staten”*

(Cirkulære om aftale om kompetenceudvikling, §1 stk. 1 ).

Ovenstående citat peger på, at det er medarbejderne og potentielle medarbejdere, der selv ønsker den kontinuerlige udvikling, hvorfor statens institutioner tilbyder udvikling af kompetencer og kvalifikation for at fastholde og tiltrække medarbejdere. Dette fordrer nødvendigvis spørgsmålet om, om dette ikke bare er bevis for udviklingsdiskursens totale hegemoni, idet udviklingsimperativet accepteres som selvfølgeligt og nødvendigt. Svaret på det spørgsmål vil givetvis være ja. Dette illustrerer dog også, hvordan magt er en produktiv kraft, der ikke udøves fra toppen og ned, men derimod er til stede overalt. Medarbejderen som subjekt er ikke magtfri, men er med til at producere og reproducere magten (Bom, 2015, s. 15). Dog åbner dette også for spørgsmålet om, om ikke det bare er et iboende menneskeligt træk at ville udvikle sig, hvorfor udviklingsdiskursen i højere grad orienterer sig mod, at subjekter udvikles på den rigtige, værdifulde og produktive måde, og det er dette, der er udtryk for en styringsteknologi, idet Foucault netop forstår magt som en produktiv kraft? Eller måske er selve denne undren over, om udvikling er iboende menneskeligt, et udtryk for diskursens totale hegemoni, der netop påtvinger subjekter en diskurs på så fuldstændig en måde, at den gøres til en så etableret sandhed, at det vil virke naturstridigt overhovedet at overveje at stille spørgsmålet: *behøver vi udvikle os?*

Foucault udlægger netop magt som en positiv og produktiv kraft, der kun kan udøves på frie individer, der altid har mulighed for at yde modstand mod magten (Bom, 2015, s. 14) (Richter, 2011, s. 420). Normer kan ændre sig, og de enkelte normer udøver kun magt, så længe de er hegemoniske ved, at majoriteten underkaster sig dem. Der kan enkelte steder spores skår i udviklingsdiskursens hegemoni, idet der som fremhævet i indledningen synes at være et ønske om oprør mod udviklingstvungen. Der er dog ikke noget, der indikerer, at denne moddiskurs reelt etablerer sig som en antagonisme til udviklingsdiskursen, idet ingen af kritikkerne har som deres mål, at individet slet ikke skal udvikle sig. Derimod opponerer de mod forståelsen af al udvikling som af det gode.

## 9. Konklusion

Projektets formål var at undersøge, hvordan udvikling italesættes på statslige arbejdspladser, og hvordan dette influerer på medarbejdernes muligheder for udvikling. Gennem projektets analyse

og diskussion er det blevet belyst, hvordan diskursen om udvikling på statslige arbejdspladser skriver sig ind i et udviklingsdiskurs, der konstituerer mennesket som evigt imperfekt. Denne diskurs virker både ved en disciplinerende og selvteknologisk magt, der udfoldes i diskursens materialiserede rum, medarbejderudviklingssamtalen. Her indsamles der viden om medarbejderne, således at magten kan udøves, idet magt forudsætter viden om det objekt, som magten skal udøves over. På baggrund af denne viden sikrer institutionerne, at de udnytter medarbejdernes ressourcer optimalt, således at institutionerne fungerer effektivt. Disciplinærmagten i udviklingsdiskursen virker ved, at den afkræver bestemte indsats mod de aspekter af medarbejderen, der vurderes at være utilstrækkelige, i et forsøg på at skabe homogenisering blandt medarbejdergruppen. Samtidig tvinger disciplinærmagten medarbejderen til at etablere de indsats, da medarbejderen ellers udelukkes. Herudover blev det analyseret, hvordan den selvteknologiske magt i udviklingsdiskursen kommer til udtryk ved, at institutionernes organisatoriske strategi og mål skal internaliseres af medarbejderen, således at de organisatoriske mål og strategier bliver udgangspunktet for den måde, medarbejderens problematiserer selvet og for de indsats, medarbejderen heraf iværksætter for at forbedre de problematiserede dele af selvet.

I forlængelse heraf er blev det diskuteret, hvordan udviklingsdiskursen indvirker på medarbejdernes mulighed for udvikling ved at etablere, hvilke legitime måder medarbejdere kan udvikle sig på i kraft af institutionernes strategi og mål. Herefter blev det diskuteret, hvordan den asymmetriske relation der er mellem lederen og medarbejderen i medarbejderudviklingssamtalen, kræver af lederen og medarbejderen af de hele tiden forholder sig til, hvordan samtalen agerer som en kontrol af medarbejderen, hvor medarbejderen nødvendigvis må sikre sig, at denne ikke siger noget, der kan give anledning til udelukkelse. Til sidst blev det diskuteret, hvordan det mulighedsrum, som diskursen skaber, samtidig giver medarbejderen en følelse af frihed, som er en forudsætning for, at der ikke ydes modstand mod magten. Dette gøres i samtalen ved, at medarbejderne selv sætter målene for deres udvikling, om end inden for rammerne af de organisatoriske mål og strategier, og dermed oplever at have medindflydelse på, hvordan de skal udvikle sig.

## Bibliografi

- Abrahamsen, S. (22. September 2014). 'Hold op med at mærke efter i dig selv'. Hentet September 2021 fra Information: <https://www.information.dk/kultur/2014/09/hold-maerke>
- Aggerholm, H. K., Andersen, M. A., Asmuß, B., & Thomsen, C. (2009). Management conversations in Danish companies: Communicating corporate values and strategies. *Corporate Communications: An International Journal*, 14(3), s. 264-279.
- Asmuß, B. (Oktober 2008). Performance Appraisal Interviews - Preference Organization in Assessment Sequences. *Journal of Business Communication*, 45(4), s. 408-429.
- Bülow Management og PID-Personalechefer I Danmark. (2006). *Medarbejdersamtaler 2006: Erfaringer, effekt og værdi*. Odder, Risskov: Bülow Management og PID-Personalechefer I Danmark.
- Bom, A. K. (2015). *Diskursanalytisk Metode*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Brinkmann, S. (2014). *Stå fast: et opgør med tidens udviklingstvang*. København: Gyldendal Business.
- Cirkulære om aftale om kompetenceudvikling. (u.d.). *Cirkulære om aftale om kompetenceudvikling, CIR1H nr 10128 af 11/12/2019*. Skatteministeriet og Offentligt Ansattes Organisationer (Det Statslige Område), CO10, Centralorganisationen af 2010, Akademikernes og Lærernes Centralorganisation.
- Collin, F. (2012). Socialkonstruktivisme. I M. H. Jacobsen, K. Lippert-Rasmussen, & P. Nedergaard, *Videnskabsteori i statskundskab, sociologi og forvaltning* (s. 335-374). København: Hans Reitzels Forlag.
- Dean, M. (2010). *Governmentality - Power and Rule in Modern Society*. London: Sage.
- Foucault, M. (1994). *Ethics, Subjectivity and Truth - Essential Works of Foucault 1954-1984*. New York: The New Press.
- Frimann, S. (2004). I sauna med chefen? (u)muligheder i medarbejderudviklingssamtalen. I H. Alrø, & M. Kristiansen, *Dialog og magt i organisationer*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.

- Gregersen, M., & Skiveren, T. (20. September 2017). Litteratur og materialitet. En teoretisk overflyvning. *Passage - Tidsskrift for Litteratur Og Kritik*(77), s. 7-21.
- Hay, T. H. (2009). Hvordan synes jeg selv, det går? Magtteknologier i medarbejderudviklingssamtalen. *Tidsskrift for arbejdsliv*, 11(3), s. 78-95.
- Hermann, S. (2000). Michel Foucault - Pædagogik som magtteknologi. I M. P. Pedersen, & S. G. Olesen, *Pædagogik i sociologisk perspektiv* (s. 80-109). Viborg: Forlaget PUC.
- Hjort, K. (6. December 2006). Diskursen om kompetenceudvikling. *Nordisk Pedagogik*, 26(4), s. 333–345.
- Hyldgaard, K. (2006). *Videnskabsteori - en grundbog i de pædagogiske fag*. Frederiksberg: Roskilde Universitetsforlag/Samfundslitteratur.
- Kompetencesekretariatet A. (7. August 2021). *Om Kompetencesekretariatet*. Hentet fra Kompetencesekretariatet: <https://kompetenceudvikling.dk/om-os/>
- Kompetencesekretariatet B. (9. August 2021). *MUS-hjulet*. Hentet fra Kompetencesekretariatet: <https://kompetenceudvikling.dk/mus-hjulet/>
- Kompetencesekretariatet C. (2. September 2021). *5 vigtige trin til strategiske udviklingssamtaler*. Hentet fra Kompetencesekretariatet: <https://kompetenceudvikling.dk/inspiration/5-vigtige-trin-til-strategiske-udviklingssamtaler/>
- Kristensen, M. (2003). *Disciplinerende dialoger - medarbejdersamtalen som socialteknologi. Working paper nr. 1*. Center for Virksomhedskommunikation. Århus: Handselhøjskolen i Århus.
- Phillips, L., & Jørgensen, M. W. (1999). *Diskursanalyse med teori og metode*. Frederiksberg: Samfundslitteratur: Roskilde Universitetsforlag.
- Richter, J. (31. December 2011). Magt og afmagt i individets liv. *Psyke og Logos*, 32(2), s. 418-431.
- Sandlund, E., Olin-Scheller, C., Nyroos, L., Jakobsen, L., & Nahnfeldt, C. (2011). The Performance Appraisal Interview – An Arena for the Reinforcement of Norms for Employeehip. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 1(2), s. 59–75.

Tynell, J. (2001). *Da medarbejderne blev en ressource*. Roskilde: Roskilde Universitetscenter.

Wæver, O. (2012). Strukturalisme og poststrukturalisme. I M. H. Jacobsen, K. Lippert-Rasmussen, & P. Nedergaard, *Videnskabsteori i statskundskab, sociologi og forvaltning* (s. 289-333). København: Hans Reitzels Forlag.

Willig, R. (2013). *Kritikkens U-vending*. København: Hans Reitzels Forlag.



## Videnskabelig artikel

### Udviklingsdiskursens magtteknologier

#### Abstract

*Through a discourse analysis this article investigates how development is articulated in performance appraisal interviews in government institutions, and how this affects the employees' opportunities for personal and professional development. It outlines how the discourse in performance appraisal interviews constructs development as something with no end goal, thus also constructing employees as infinite, imperfect beings. It is argued that this discourse limits the way in which employees can legitimately express themselves in the interviews thereby limiting the ways in which the employees can develop personally and professionally.*

#### Indledning

Medarbejderudviklingssamtalerne har i næsten 20 år været en årligt tilbagevendende begivenhed for statens ansatte. I samtalerne, der finder sted mellem en medarbejder og dennes nærmeste leder, drøftes lederens og medarbejderens ønsker for medarbejderens udvikling det kommende år, hvorefter det diskuteres, hvordan institutionen kan være med til at facilitere den ønskede udvikling. Samtidig samles der i samtalen op på, de udviklingsmål, der blev ved sat ved samtalen året før, og på baggrund af denne samtale, sættes der udviklingsmål for det kommende år (Kristensen, 2003) (Sandlund, Olin-Scheller, Nyroos, Jakobsen, & Nahnfeldt, 2011). Denne artikel ønsker at undersøge, hvordan udvikling italesættes i medarbejderudviklingssamtaler, og hvordan indvirker denne på medarbejdernes mulighed for udvikling. Artiklen undersøger dette gennem en diskursanalyse af udvikling, der skal etablere, hvordan udvikling betydningstilskrives. Herefter analyserer artiklen, hvilke magtteknologier denne diskurs udtrykker i medarbejderudviklingssamtalen.

#### Udviklingsdiskursen i medarbejderudviklingssamtaler

Laclau og Mouffes diskursanalyse skal ses som en analyse af diskursens redaktion af af mulige betydningstilskrivelser gennem de tegn, som diskursen sættes i relation til (Phillips & Jørgensen, 1999). Ved at kigge på udviklingsbegrebet, som dette betydningstilskrives i overenskomstaftalen for statslige ansatte (Cirkulære om aftale om kompetenceudvikling) og Kompetencesekretariatets vejledning til den gode medarbejderudviklingssamtale (Kompetencesekretariatet, 2021), kan

udledes, at medarbejderudviklingssamtalerne konstrueres udvikling som et systematisk, uafslutteligt projekt, idet medarbejderudviklingssamtalen vender tilbage som en årlig begivenhed hele medarbejderens arbejdsliv, der indikerer, at medarbejderens udvikling aldrig er færdig (Hay, 2009, s. 84). Medarbejdernes udviklingsmål skal forankres i institutionernes strategiske mål, således at medarbejdernes udvikling kan bidrage til opfyldelsen heraf. Målene skal være kvantificerbare, således at medarbejderens kan vurderes på baggrund af dem, og de kompetencer, som medarbejderen skal erhverve i sig i udviklingsprocessen, skal bidrage til medarbejderens kvalificering. Lederen skal sikre, at institutionen hjælper med at facilitere og skaber rammerne for medarbejderens udvikling, men medarbejderen er alene ansvarlig for at nå målene.

### **Udviklingsdiskursens magtteknologier**

Udviklingsdiskursens imperative karakter træder frem som både en disciplinærmagt og en styringsteknologi. Disciplinærmagt er Foucaults begreb for magtudøvelse, der udøves gennem normative og institutionelle tekniker, der sikrer en konformitet i den menneskelige adfærd (Hermann, 2000, s. 87-89). Denne udøves gennem selve medarbejderudviklingssamtalen, der indsamler viden om medarbejderen, således at der iværksættes indsats rettet mod de dele af medarbejderen, som det i samtalen åbenbares som mangelfulde. Disse mål virker homogeniserende på medarbejdergruppens, idet de alle formuleres med udgangspunkt i institutionens organisatoriske strategi og mål. Gennem institutionens afholdelse af medarbejderudviklingssamtale med alle ansatte, da bliver det muligt for institutionen at inddele rangere medarbejdere og tildele opgaver på baggrund af lederens vurdering af deres kompetencer. Selve samtalen fungerer som en vurdering af medarbejderens arbejde og udvikling, der kan lede til udelukkelse af medarbejderen. Disciplinærmagten, som den kommer til udtryk her, forsøger gennem disse værktøjer at maksimere medarbejdernes nytte, effektivitet og produktivitet til gode for institutionen.

Selvteknologi er Foucaults begreb for den magt, der virker inde i individet i kraft af individets internalisering af en ekstern styringsteknologi, der får individet til at problematisere aspekter af sig selv. I medarbejderudviklingssamtalen udøves denne magt ved, at samtalsens præmis er, at individet ser sig selv gennem medarbejderudviklingssamtalens styringsrationale, og ud fra dette perspektiv problematiserer eget arbejde. Her virker selvteknologien ved, at medarbejderen ser dette problem

sig selv eller eget arbejde gennem institutionens strategiske udviklingsmål og derfor iværksætter medarbejderen en indsats rettet mod de dele af arbejdet eller selvet, der ikke er tilfredsstillende.

### **Diskussion**

Udviklingsdiskursen indvirker på medarbejdernes handlingsrum, idet den sætter rammer for, hvordan medarbejderne legitimt kan udvikle sig. Dette gør den gennem de magtteknologier, der er bygget ind i diskursen og som kræver, at leder og medarbejder sikrer sig, at der er overensstemmelse mellem medarbejderens udvikling og de organisatoriske mål. Herudover præges samtalen generelt af et asymmetrisk forhold mellem leder og medarbejder, hvor risikoen for udelukkelse kan virke hindrende for medarbejderens muligheder for at give feedback og konstruktiv kritik. Samtidig kan samtaleens vurderingsaspekt også påvirke, hvor meget medarbejderen føler, at de kan modsætte sig samtaleens disciplinærmagt, idet medarbejderen kan opleve et pres i forbindelse med samtalen, idet medarbejderen kan føle at denne skal forsvare sin hidtige ansættelse ved at fremhæve sin gennemførte mål ved sidste samtalen, og at skulle forsøge at fastholde sin ansættelse ved at sætte nye, ambitiøse mål, der stemmer overens med institutionens strategiske målsætning.

### **Konklusion**

Udviklingsdiskursen i medarbejderudviklingssamtalen konstruerer udvikling som et evigt uafsluttet projekt, hvorigennem medarbejderen også konstrueres som et imperfekt selv. Denne udviklingsdiskurs virker gennem disciplinærmagt og selvteknologi, der på samme tid tvinger individet til at konstruere og udvikle sig selv på måder, der er i overensstemmelse med diskursen. Medarbejderens mulighedsrum for udvikling begrænses derfor til udvikler, der stemmer overens med udviklingsdiskursens sandheder.

## Bibliografi

- Cirkulære om aftale om kompetenceudvikling. (u.d.). *Cirkulære om aftale om kompetenceudvikling, CIR1H nr 10128 af 11/12/2019*. Skatteministeriet og Offentligt Ansattes Organisationer (Det Statslige Område), CO10, Centralorganisationen af 2010, Akademikernes og Lærernes Centralorganisation.
- Hay, T. H. (2009). Hvordan synes jeg selv, det går? Magtteknologier i medarbejderudviklingssamtalen. *Tidsskrift for arbejdsliv*, 11(3), s. 78-95.
- Hermann, S. (2000). Michel Foucault - Pædagogik som magtteknologi. I M. P. Pedersen, & S. G. Olesen, *Pædagogik i sociologisk perspektiv* (s. 80-109). Viborg: Forlaget PUC.
- Kompetencesekretariatet. (27. August 2021). *MUS-hjulet*. Hentet fra Kompetencesekretariatet: <https://kompetenceudvikling.dk/mus-hjulet/>
- Kristensen, M. (2003). *Disciplinerende dialoger - medarbejdersamtalen som socialteknologi. Working paper nr. 1*. Center for Virksomhedskommunikation. Århus: Handselshøjskolen i Århus.
- Phillips, L., & Jørgensen, M. W. (1999). *Diskursanalyse med teori og metode*. Frederiksberg: Samfundslitteratur: Roskilde Universitetsforlag.
- Sandlund, E., Olin-Scheller, C., Nyroos, L., Jakobsen, L., & Nahnfeldt, C. (2011). The Performance Appraisal Interview – An Arena for the Reinforcement of Norms for Employeehip. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 1(2), s. 59–75.