

RAPPORT

ISBN 87-90626-30-3 (print)  
ISBN 87-90626-31-3 (online)

Center for Virksomhedskommunikation

Aarhus School of Business  
Fuglesangs Allé 4  
DK-8210 Aarhus V - Denmark

Tel. + 45 89 48 66 88  
Fax + 45 89 48 61 97

[www.asb.dk](http://www.asb.dk)

Birte Asmuß

En undersøgelse om  
medarbejderudviklingssamtaler  
i en større dansk virksomhed

Center for Virksomhedskommunikation

# Indhold

1. Indledning .....	1
1.1. Projektets formål .....	2
1.2. Projektets gennemførelse.....	3
2. Resultater .....	5
2.1. Fakta om medarbejderudviklingssamtalerne .....	6
2.2. Problemområder .....	7
3. Afsluttende bemærkninger .....	14
4. Perspektivering: Medarbejderudviklingssamtaler i en globaliseret verden .....	16
Litteratur .....	17
Bilag	
1. Fortrolighedserklæring .....	18
2. Interviewguide .....	19



# En undersøgelse om medarbejderudviklingssamtaler i en større dansk virksomhed

*Birte Asmuß*

## 1. Indledning

Denne rapport er et resultat af samarbejde mellem en større dansk virksomhed<sup>1</sup> og Center for Virksomhedskommunikation ved Institut for Sprog og Erhvervskommunikation ved Handelshøjskolen i Århus ([www.asb.dk/research/centresteam/centres/cbcom.aspx](http://www.asb.dk/research/centresteam/centres/cbcom.aspx)).

Projektet indgår centralt i ét af Center for Virksomhedskommunikations kerneområder, som er Corporate Communication. Her lægges der særlig fokus på den interne dimension i virksomhedernes kommunikative aktiviteter. I denne sammenhæng findes der en række forskellige forskningsprojekter på Centret, hvis hensigt er at bidrage til øget viden på området. Her kan der udover det foreliggende projekt om medarbejderudviklingssamtaler (fremover MU-samtaler) bl.a. nævnes projekter om Corporate Social Responsibility, Intern Storytelling og kommunikation i afskedigelsesprocesser ([www.asb.dk/research/centresteam/centres/cbcom/forskning.aspx](http://www.asb.dk/research/centresteam/centres/cbcom/forskning.aspx)).

---

<sup>1</sup> En stor tak til de medarbejdere, der ville være med i projektet, og til virksomhedens HR-afdeling for at gøre det muligt at gennemføre denne undersøgelse.

## 1.1. Projektets formål

Projektet om MU-samtaler tager sit udgangspunkt i at virksomhederne i stigende grad benytter MU-samtalerne som strategisk værktøj til at videreudvikle og fastholde medarbejdere. Som følge deraf bruges der mange ressourcer på at planlægge, gennemføre og evaluere disse samtaler samt på at træne ledere i afholdelsen af disse samtaler (Bülow Management 1999). Der findes en del forskning om den strategiske betydning af disse samtaler, men der mangler et mere nuanceret indblik i deres reelle afholdelse. Derfor ligger fokus i dette projekt på, at undersøge nærmere, hvordan samtalerne afholdes, hvilke dele af samtalen rummer problemer for de involverede parter og hvordan samspillet mellem konceptet for MU-samtalerne og deres afholdelse fungerer. I afsnit 2 om resultater fra undersøgelsen bliver dette punkt nærmere belyst.

### *Hvorfor MU-samtaler?*

MU-samtaler er i de sidste årtier blevet til et veletableret ledelsesinstrument og de indgår som et centralt element i "den lærende organisation" (Hein-Sørensen 1997, Senge 1990). Et af MU-samtalernes primære formål er at sikre løbende og systematisk kompetenceudvikling. Dette gøres ved at definere og aftale fælles mål medarbejderne og lederne imellem og ved at præcisere vejen derhen. Samtidigt er det her, potentielle og reelle konfliktområder kan klarlægges og eksisterende problemer så vidt muligt løses. Kommunikationsformen stiller specielle krav til samtalepartnere, da dialogen skal være ligeværdig samtidig med at samtalen finder sted mellem to personer, der organisatorisk set ikke er ligestillede.

Der findes en del fremstillinger om MU-samtaler (fx. Eggensen 2003, Larsen et al. 1997, Mikkelsen 2002, Nørgaard & Nüssler 1999). De tager mest form af "how to do it"-bøger med anvisninger til den konkrete udarbejdelse af spørgeskema og lignende. Der findes få undersøgelser, der undersøger selve MU-samtale (Kristensen 2003) og som baserer sig på empirisk forskning (Scheuer 2001, 2002, Trads 2000), dvs. optagelser af den reelle MU-samtale. Disse undersøgelser indikerer, at de teoretiske antagelser om ligeværdighed i MU-samtalen ikke stemmer overens med hvordan samtalepartnerne forholder sig i praksis. Fordelen ved den empiriske tilgang er således at man kan

undersøge, om de regler, der er blevet stillet op for hvordan MU-samtaler burde føres, faktisk efterleves og om samtalerne også forløber hensigtsmæssigt. Samtidigt muliggør den empiriske tilgang undersøgelser af, hvorvidt deltageres opfattelse af, hvordan de har kommunikeret, stemmer overens med, hvordan kommunikationen reelt foregik.

Følgende spørgsmål er centrale i forhold til projektet:

1. Fungerer samspillet mellem MU-samtalens spørgeskema /-guide og selve samtaleforløb?
2. Hvilken rolle spiller symmetri og asymmetri i MU-samtaler?
3. Er der overensstemmelse mellem samtaledeltageres opfattelse af MU-samtalens forløb og den reelle samtale?
4. Hvilke sammenhænge findes der mellem strategiske overvejelser og selve MU-samtale?

## 1.2. Projektets gennemførelse

FASE	TIDSRUM	AKTIVITET
1	forår 2005 - vinter 2005	Indsamling af data (videoptagelser af MU-samtaler, spørgeskemaer, interviews)
2	Vinter 2005 – forår 2006	Dataanalyse (videoptagelser, spørgeskemaer, interviews)
3	2006	Videreformidling af resultaterne

Projektet består af tre faser:

I den *første fase* blev MU-samtaler videooptaget og de spørgeskemaer og spørgeguides, som medarbejderudviklingssamtalen baserer sig på, blev indsamlet. Derudover blev der afholdt interviews med de involverede medarbejdere i forlængelse med MU-samtalerne.

I *projektets anden fase* blev de indsamlede data analyseret med fokus på de ovennævnte spørgsmål.

*Projektets tredje fase* består af videreformidlingen af undersøgelsens resultater.

### *Virksomheden*

Den virksomhed, som rapporten omtaler, er en dansk produktions- og udviklingsvirksomhed. MU-samtalerne omfatter derfor et bredt spektrum af for-

skellige personalegrupper. Desuden er virksomheden globalt agerende, hvilket medfører særlige udfordringer i forhold til at overføre MUS-konceptet til virksomhedens udenlandske afdelinger.

Virksomheden har stor fokus på medarbejderudvikling og MU-samtalerne betragtes som et væsentligt instrument i denne sammenhæng. Der bruges derfor mange ressourcer på udviklingen og afholdelsen af MU-samtalerne.

### *Dataindsamling*

Alle optagelser er gennemført med videokamera med indbygget mikrofon, og den optagelsesansvarlige har ikke været tilstede under optagelsen. Kun i de tilfælde, hvor MU-samtalernes længde gjorde det nødvendigt at skifte bånd, kom den projektansvarlige ind i lokalet for at skifte bånd. Derefter forlod vedkommende lokalet igen. På den måde skulle der sikres mest mulig tryghed og uforstyrrelighed under samtalen.

### *Optagelsesprocedure*

Direkte før optagelsen blev alle involverede parter personligt nøje informeret om undersøgelsens formål. Der var mulighed for at stille uddybende spørgsmål og diskutere undersøgelsens formål, anvendelse og perspektiver. Derefter fik deltagerne udleveret en fortrolighedserklæring, som i detaljer beskriver hvad dataene skal bruges til, hvilke sammenhænge de vil blive brugt i, i hvilken omfang dataene anonymiseres, og at deltagerne til enhver tid både før og efter optagelsen har mulighed for at tilbagetrække indvilligelsen i at dataene må bruges inden for projektet (se bilag 1).

Fortrolighedserklæringen blev underskrevet af alle parter inkl. den projektansvarlige fra Handelshøjskolen i Århus og hver person fik et underskrevet eksemplar af fortrolighedserklæringen til egen brug.

### *Rekruttering af projektdeltagere*

Det viste sig at være sværere end forventet at finde medarbejdere, der ville være med i projektet. HR-afdelingen understøttede projektet fuldt ud og sørgede for at formidle kontakt til interesserede ledere. Tilbagemeldingerne fra ledere, der ville være med i projektet, var positive, men interessen fra medarbejderne var begrænset. Generelt kan det dog siges at der var større tilslut-

ning til projektet fra funktionærernes end fra produktionsmedarbejdernes side. Fra sommer 2006 til vinter 2006 blev i alt syv MU-samtaler optaget.

Alle undersøgelsens resultater skal ses i forhold til det konkrete antal MU-samtaler, som undersøgelsen baserer sig på. På grund af det begrænsede antal samtaler, som blev indsamlet, bør resultaterne betragtes som tendenser, men ikke som nødvendigvis værende repræsentative for MU-samtaler generelt. På trods af det begrænsede antal af samtaler giver undersøgelsen dog et enestående indblik i hvordan MU-samtaler afholdes og udvikler sig konkret i den autentiske samtalsituation. Flere systematiske undersøgelser med samme fokus som det foreliggende projekt vil derfor kunne bidrage til at give virksomheder øget viden om området og vil kunne perspektivere de foreliggende resultater.

### *Interviews*

Efter 5 af de 7 gennemførte samtaler blev der lavet et kort ikke-standardiseret interview (se bilag 2). Intervieweren har i alle tilfælde været den projektsvarlige. Interviewets længde varierer mellem 5 og 15 minutter. Selve interviewet blev ikke videooptaget. I stedet blev svarene direkte skrevet ind i spørgeskemaet. Interviewet blev gennemført enkeltvis med begge samtaledeeltagere. Spørgsmålene dækkede områder såsom interviewets forløb som helhed, problematiske steder i samtalen, tilfredshed med spørgeguiden og samtalsresultater osv. Samtidig var der mulighed for deltagerne selv at komme ind på relevante punkter, som interviewguiden ikke dækkede over.

## **2. Resultater**

I det følgende skal der først præsenteres nogle fakta om samtalerne og deres afholdelse. Derefter følger en redegørelse for problematiske områder i samtalerne.



## 2.1. Fakta om MU-samtalerne

### Datamængde og -sammensætning

Ud af de 7 samtaler forgår 5 samtaler mellem en leder og en funktionær og 2 samtaler forgår mellem en leder og en medarbejder i produktionen. I alt består datamaterialet af godt 11 timers videooptagelser. 9 timer og 34 minutter består af optagelser af MU-samtaler mellem funktionærer, mens 1 time og 27 minutter består af MU-samtaler med medarbejdere i produktionen.

### Varighed

Samtalerne varierer i længden mellem 37 minutter og 2 timer 35 minutter. Det betyder at den gennemsnitlige samtale varer godt 94 minutter. Der viser sig at være en tæt sammenhæng mellem MU-samtalernes længde og samtale-deltagerens stillingskategori (produktion eller funktionær): i de tilfælde, hvor deltagerne er produktionsmedarbejdere, er samtalerne forholdsvis korte (henholdsvis 37 og 50 minutter; i gennemsnit godt 43 minutter), mens samtalerne med funktionærer varer mellem 1 time 17 minutter og 2 timer 35 minutter; i gennemsnit 1 time og 55 minutter. Det betyder at samtalerne med funktionærer varer i gennemsnit mere end 2.5 gange længere end samtalerne med medarbejdere i produktionen.

**Tabel 1: Sammenhæng mellem samtaledeeltagerne og samtals længde**

Samtale	Deltagere	Varighed
1	Funktionær <i>Leder A, Medarbejder a</i>	2t 35 min
2	Produktion <i>Leder B, Medarbejder b</i>	50 min
3	Funktionær <i>Leder C, Medarbejder c</i>	1t 35 min
4	Funktionær <i>Leder A, Medarbejder d</i>	2t 5 min
5	Funktionær <i>Leder D Medarbejder e</i>	1t 17 min
6	Funktionær <i>Leder D Medarbejder f</i>	2t 7 min

7	Produktion <i>Leder B</i> <i>Medarbejder g</i>	37 min
<b>Total i alt</b> 7	2 produktion 5 funktionær  4 ledere (A-D), 7 medarbejdere (a-g)	11t 1min  gennemsnit: 94.3 min
<b>Total:</b> <b>produktion</b> 2	1 leder (B) 2 medarbejdere (b + g)	1t 27 min  gennemsnit: 43.5 min
<b>Total:</b> <b>funktionær</b> 5	3 ledere (A, C, D) 5 medarbejdere (a, c, d, e, f)	9t 34 min  gennemsnit: 1t 55 min

I afsnit 2.2. vil forskelle i længden af samtalerne blive diskuteret nærmere.

### *Samtalernes fysiske omgivelser*

Alle parter fremhæver i interviewene, at de fysiske omgivelser for samtalen er vigtige, og de pointerer, at det er af stor betydning, at samtalerne afholdes på neutralt grund. Det er tilfældet i alle samtalerne, idet de afholdes i møderum, som alle har adgang til. Dermed sikres der, at ligeværdigheden i samtalerne også understøttes af omgivelserne. Hvis samtalerne fandt sted på lederens kontor fx, ville der nemt kunne opstå en uligeværdig situation fra starten af i og med at samtalen finder sted på lederens terrain. Desuden sikrer et neutralt møderum i så vidt omfang som muligt et uforstyrret samtaleforløb uden afbrydelser og telefonopringninger.

## **2.2. Problemområder**

På baggrund af optagelserne og analyserne af MU-samtalerne kan følgende problemområder trækkes frem:

1. Forskelle i MU-samtalernes længde
2. Tidsforbrug, når der tales om fremtid
3. Problemer med at give kritik
4. Problemer med involvering af produktionsmedarbejdere

### 1. *Forskelle i MU-samtalernes længde*

Som vist i afsnit 2.1. så findes der betydelige forskelle i længden af MU-samtalerne mellem funktionærerne på den ene side og produktionsmedarbejdere på den anden side. Samtalerne mellem funktionærer og lederen varer ca. 2.5 gange længere end samtaler mellem produktionsmedarbejdere og lederen. Hvis man tager i betragtning at spørgeguiden er mere eller mindre ens til de to slags samtaler (den overordnede opbygning er ens, men der er forskelle i forhold til underpunkterne, som dog ikke betragtes som væsentligt i forbindelse med denne del af undersøgelsen), er det en påfaldende forskel i tidsforbrug. En af forklaringerne kan være at spørgeguiden ikke i samme grad bruges i samtalerne mellem produktionsmedarbejdere og lederen som i samtalerne mellem funktionærer og lederen. Mens spørgeguiden udfyldes af begge parter og bliver gennemgået trin for trin i samtalerne med funktionærerne, bliver spørgeguiden ikke direkte inddraget af hverken lederen eller medarbejderne i samtalen med produktionsmedarbejderne. Det betyder, at samtalen med produktionsmedarbejderne er meget mindre styret af spørgeguiden end af emner som lederen selv tager op. I interviewene giver både lederen og produktionsmedarbejderne udtryk for, at de ikke har behov for at bruge spørgeguiden, men at de bruger den som forberedelse til samtalen som en slags huskeguide om emner der kunne tages op.

Forskellen i tidsforbrug kan således indikere, at produktionsmedarbejderne i mindre grad får udnyttet MU-samtalerne systematisk end funktionærerne.

### 2. *Tidsforbrug, når der tales om fremtid*

Et af MU-samtalernes hovedformål er, at give medarbejderen mulighed for at videreudvikle sig på arbejdspladsen. Derfor er aspekter omkring fremtiden særlig afgørende. At dette er et centralt aspekt i de foreliggende MU-samtaler kan ses ved at 2 af de i alt 5 hovedpunkter i spørgeguiden adresserer fremtidsaspekter. Derfor synes det interessant at undersøge, hvor meget tid der faktisk bruges i disse samtaler på at tale om fremtidsaspekter.

#### *Produktionsmedarbejdere*

Som tidligere nævnt benyttes spørgeguiden i samtalerne med produktionsmedarbejdere kun i mindre grad. Diskussionen om fremtidsaspekter indgår

kun sjældent direkte i MU-samtalerne og i de tilfælde de nævnes, bliver de kun usystematisk adresseret. Fremtidsaspekter drøftes på forskellige tidspunkter under samtalen, men det virker lidt tilfældigt, hvornår de tages op og hvilken vægtning de får under selve samtalen. I de fleste tilfælde berører fremtidsaspekter løsninger på konkrete problemer her og nu, mens mere langsigtede fremtidsaspekter som kompetenceudvikling ikke direkte adresseres som emne. Det er desuden begrænset, hvor meget produktionsmedarbejderen vælger at forholde sig til emnet. I denne henseende kan det derfor diskuteres om en højere inddragelse af spørgeguiden muligvis kunne gøre det lettere for lederne at få produktionsmedarbejderne direkte til at tage stilling til fremtidsaspekterne og dermed også øge produktionsmedarbejdernes involvering i fremtidige beslutninger. Desuden kan det være hensigtsmæssigt at se nærmere på spørgeguiden, da dens manglende inddragelse blandt denne personalegruppe kan tyde på, at spørgeguiden ikke synes at være relevant nok for denne personalegruppe.

#### *Funktionærerne*

Ser man på tidsforbruget omkring fremtidsaspekterne (punkterne 3 (om udviklingsmål) og 4 (om innovationsmål) i spørgeguiden) hos funktionær-samtalerne, tegnes følgende billede:

**Tabel 2: Tidsforbrug omkring fremtidsaspekter i MU-samtaler med funktionærerne**

Samtale	Varighed	Tidsforbrug på fremtidsemner	Tidsforbrug på fremtidsemner i %
1	2t. 35 min	60 minutter	39%
3	1t 35 minutter	65 minutter	68%
4	2t 5 minutter	1t 24 minutter	67%
5	1t 17 minutter	42 minutter	55%
6	2t 7 minutter	66 minutter	52%

Kriterierne for hvornår der tales om fremtid, blev i denne undersøgelse defineret som, hvornår samtaledeltagerne begynder med at adressere punkt 3 i spørgeguiden og hvornår de afslutter punkt 4. I enkelte tilfælde tager samtalepartnerne i disse dele af samtalen punkter op, som ikke umiddelbart relaterer sig til fremtiden. Disse passager er dog inkluderet i tidsforbrugsopgørelsen, da overgangen fra det ene emne til det næste tit er glidende.

I fire af de fem samtaler fylder fremtidsemner mere end halvdelen af tiden (mellem 52 og 68%), i en enkelt samtale fylder det knap 40 %. I gennemsnit betyder det et tidsforbrug på 56% på fremtidsaspekter. Dette tegner et billede af, at fremtidsaspekter ikke kun i spørgeguiden vægtes højt, men også i selve samtalen.

### 3. *Problemer med at give kritik*

De fleste MU-samtaler er præget af en stor enighed samtalepartnerne igennem. Det er ikke nogle "problematisk" eller "svære" samtaler, men de er derimod kendetegnet ved stor accept og respekt for hinandens arbejde og en overordnet stor tilfredshed med hinandens arbejdsindsats.

Men i de fleste samtaler opstår der alligevel tidspunkter, hvor lederen påpeger et område, hvor medarbejderen kunne forbedre eller ændre sin indsats. I en del af disse episoder er der tydelige tegn på, at denne del af samtalen betragtes som problematisk. Lederen har svært ved at levere kritikken direkte, i stedet for gøres der meget for at pakke kritikken ind, at neddæmpe kritikken osv. Dette fører til en unødvendigt forlængelse af samtalen. Desuden viser sekvenser som dette også, at det at give kritik eller påpege forbedringsområder betragtes som en problematisk handling. Dette kan overraske, idet hele MU-samtalen burde dreje sig om at tale om udvikling og forbedring og dermed også om at kritisere hinanden (mere herom i: Asmuß (in prep.)).

## Eksempel (1a)<sup>2</sup>

L=Leder, F=Funktionær

- 1 L: jeg- jeg- jeg har da e- e:- et par ting som:
- 3 L: som jeg selv har oplevet (.) æh hrhr:
- 4 L: jeg har jo- je- jeg tror nok det er et begreb jeg har opfundet;
- 5 .hh j[eg kalder det situationsbestemt præsentationsteknik.
- 6 F: [.hf::
- 7 x: (.)
- 8 F: aha [ha
- 9 L: [aha he he æh det er måske l[idt langt ikk?
- 10 F: [ja
- 11 L: men æ: (.) [men det- det har meget at gøre med [de der æh
- 12 F: [ha [(nikker)
- 13 L: præsentationer (0.3) typisk på de her [em be ugemøder ikk

((L fortsætter i 47 linier med at forberede sin kritik, indtil kritikken lanceres))

- 61 L: sån- (0.4) altså det er jo- det- det er mit indtryk (.) at der
- 62 måske kan gøres en lille smule mere der ikkos?

I ovenstående eksempel kan det ses at lederen har problemer med at levere kritikken idet han udskyder den reelle kritik langt (fra linie 1 til 61), hans initiering af emnet er præget af mange afbrydelser og nybegyndelser (l. 1, 4) og når kritikken endelig kommer (l. 61, 62), så leveres den som en meget neddæmpet version ("der måske kan gøres en lille smule mere").

Et andet aspekt, der viste sig at være prægende for disse sekvenser, er, at selv om medarbejderen tidligt i leveringen af kritik viser forståelse for og accept af kritikken, så fortsætter lederen med at pakke kritikken ind og at undskylde for leveringen af kritikken i det hele taget. Dette sker i det foreliggende eksempel både verbalt og nonverbalt meget tidligt: i linie 8 griner medarbejderen og viser dermed sin forståelse og accept af kritikken. I linie 10 udtrykker

---

<sup>2</sup> Alle samtaleuddrag er anonymiseret, dvs. alle navne, tids- og stedangivelser, samt andet, der kunne føre til genkendelse, er ændret.

Forenklet transskription. Understregninger står for betoning, pauser er angivet i parenteser i tiendedelssekunder, pauser under 0.2 sekund angives som (.), firkantede parenteser [ ] markerer samtidig tale.

han enighed ved at sige 'ja', og i linie 12 nikker han indforstående. Alligevel fortsætter lederen med at forklare sin kritik. Udover at samtalen dermed (unødvendigt) forlænges, fratager lederen medarbejderen muligheden for selv at vise sin forståelse af kritikken og komme med løsningsforslag på problemet.

Selv i de tilfælde, hvor medarbejderen selv initierer at uddybe kritikken, fortsætter lederen med at undskylde for kritikken.

### Eksempel (1b)

L=Leder, F=Funktionær

- 61 L: altså det er jo- det- det er mit indtryk (.) at der  
62 måske kan gøres en lille smule mere der ikkos? .hhh æh[m  
63 F: [jeg har også  
64 en: (1.1) en oplevelse (.) at (0.8) det sidste em be ugemøde jeg  
65 deltog i de[r  
66 L: [ja,  
67 F: der tog det for lang tid.  
68 L: hm[,  
69 F: [og der var der for meget  
70 x: (1.1)  
71 F: og der (1.5) ja der var jeg ikke opmærksom, det er rigtigt,  
72 der var jeg ikke opmærk[som på (0.4) hvad det var for nogen personer  
73 L: [°ja  
74 F: [der deltog og hvad det var de var interesseret i at høre.  
75 L: [(nikker))  
76 L: altså det [det er jo- det er jo også igen en- en en  
77 F: [det er rigtigt  
78 L: problemstilling (0.4) mellem (.) en mødeledelse,  
(4 linier udeladet))  
84 L: og så (.) den tid man har fået stillet til rådighed. ikk?

Fra linie 63 til 74 overtager medarbejderen. Han viser her sin enighed med kritikken og uddyber sin forståelse af kritikken. Han når dog ikke at komme nærmere ind på, hvad han har tænkt sig at gøre for at løse problemet. I stedet for overtager lederen (l. 76) og præsenterer nogle mulige grunde til hvorfor medarbejderen i konkrete situationer ikke altid har haft ansvar for at det gik galt.

Dette bidrager yderligere til, at medarbejderen fratages muligheden for selv at tage stilling til kritikken og for selv at komme med løsningsforslag for problemet. Dette vil dog kunne øge medarbejderens involvering i beslutningsprocesserne og derudover give lederen et enestående indblik i medarbejderens forståelse af problemet.

#### 4. Problemer med involvering af produktionsmedarbejdere

Mens der i samtalerne mellem funktionærer og lederne generelt kan ses en lige involvering af medarbejderen og lederen i MU-samtalen, så er det ikke i samme udstrækning tilfældet i samtalerne mellem medarbejdere i produktionen og lederen. Her er dele af samtalerne kendetegnet ved at lederens spørgsmål ikke besvares uddybende og selv om lederen reformulerer spørgsmålene og prøver at få medarbejderen involveret i samtalen, så lykkes det ikke altid.

#### Eksempel (2)

L= leder, PM= Produktionsmedarbejder

- 1 L: Hvad med æh hvad med de øvrige æh kolleger derude?
- 2 (1.1)
- 3 PM: Jeg synes det går godt.
- 4 (1.9)
- 5 PM: Det synes jeg.
- 6 (0.4)
- 7 L: Hvad er det hva- hva- gå- (.) og og det gælder jer begge to eller
- 8 altså nu er I jo ja I er jo fire (0.3) hvis hvis vi tager Claus
- 9 med.
- 10 (2.3)
- 11 L: eller føler I Claus som en del af af jeres gruppe?
- 12 (1.5)
- 13 PM: både ja og nej[.
- 14 L: [Ja.
- 15 (1.2)
- 16 PM: Er det fordi det er en mand eller er fordi det er en tekniker,
- 17 (0.8)
- 18 L: Jeg tror det er fordi det er en tekniker.
- 19 (1.4)



Som man kan se her, er samtalen kendetegnet ved, at der efter lederens spørgsmål dukker lange pauser op (l. 2, 10, 12, 17), inden produktionsmedarbejderen vælger at svare på spørgsmålene. Svarene har karakter af minimale svar og uddyber kun lidt i forhold til spørgsmålets emne (l. 3, 5, 13, 18). Produktionsmedarbejderen svarer på den åbenlyse del af svaret, men adresserer ikke dets grundlæggende krav om mere information. Lederen vælger i de fleste tilfælde at give produktionsmedarbejderen tid til at svare på spørgsmålene, men dette resulterer for det meste bare i lange pauser (l. 12, 17), hvorefter lederen genoptager spørgsmålet og reformulerer det (l. 7-9, 11, 16). Reformuleringer bærer præg af at de indsnævrer det foregående spørgsmål (fra gruppen generelt, til en bestemt person (Claus), til mand vs. tekniker). Dermed er det lederen, der fortolker spørgsmålene i en bestemt retning og dermed er det også i høj grad lederen, der sætter agendaen. Produktionsmedarbejderen slipper for eller fratages muligheden for selv at involvere sig i samtalen.

Det faktum at samtalerne med produktionsmedarbejderne er betydelig kortere end dem med funktionærerne og at involveringen af medarbejderne i produktionssamtalerne er betydelig ringere end i dem med funktionærerne, kan give anledning til at overveje om ressourcerne i MU-samtalerne udnyttes optimalt for produktionsmedarbejdere. Desuden peger undersøgelsen på, at ledere af produktionsmedarbejderne har brug for andre kommunikative kompetencer end ledere af funktionærerne for at kunne involvere medarbejderne i samtalerne, idet produktionsmedarbejdere åbenbart gør brug af andre kommunikative strategier end funktionærerne.

### **3. Afsluttende bemærkninger**

Det er blevet tydeligt i undersøgelsen, at MU-samtalerne hverken betragtes eller bruges som instrument til at klare konflikter, men at hovedformålet derimod består i at afstemme målene for medarbejdernes fremtidige arbejdsindsats. Dette understøttes af udsagn som "Vigtige ting bliver afklaret løbende", som er taget ud af et af interviewene og som synes værende repræsentativ for både ledernes og medarbejdernes holdning til MU-samtalerne.

At afstemme målene betyder dog også øget krav til både kommunikativ kompetente og samarbejdsvillige ledere og medarbejdere. I denne sammenhæng kan det derfor diskuteres hvorvidt den mindre involvering af produktionsmedarbejderne i MU-samtalerne og den mere usystematiske adressering af fremtidsaspekter i samtaler med dem er hensigtsmæssig. Hvis prognoserne for det danske fremtidige arbejdsmarked om øget udflagning af selve produktionen passer, så må et af kerneområderne for virksomheders personalepolitik bestå i, løbende at øge produktionsmedarbejdernes kompetencer for at sikre at medarbejderne kontinuerligt kvalificerer sig til at takle nye opgaver. Dette krav om løbende kompetenceudvikling forudsætter, at fremtidsaspekter systematisk tages op i MU-samtalerne, således at produktionsmedarbejderne får signaleret et krav om at tage stilling til deres egne fremtidsudsigter. Kun ved at produktionsmedarbejderne aktivt involverer sig i diskussionen herom, vil kompetenceudvikling kunne blive til et fælles mål for både virksomheden og produktionsmedarbejderen. Både spørgeguidens signaler om krav om systematisk forberedelse og lederens evne til at få medarbejderen i tale må antages at være af afgørende betydning for at opnå disse mål.

Der er desuden tegn i undersøgelsen på, at ledere er gode til at tale, men måske mindre gode til at lytte til de signaler (både verbale og nonverbale) som medarbejderen sender. En øget forståelse for samspillet i samtalen og de signaler, der bevidst og ubevidst kan indikere eller forudsige enighed eller uenighed kan øge effektiviteten af MU-samtalerne og forbedre en gensidig forståelse for hinanden.

Et sidste punkt, som kan drøftes i forbindelse med undersøgelsen, er de implikationer der ligger i, at ledere åbenbart har svært ved at ytre direkte kritik. I undersøgelsen er der tydelige tegn på, at problemerne med at levere kritik øges i de tilfælde, hvor medarbejderen er særlig værdsat og/eller samarbejdet har eksisteret i mange år. Hvis denne tendens bekræftes af yderligere undersøgelser, burde der overvejes tiltag, som skaber en kulturændring således at en kontinuerlig kompetenceudvikling via konstruktiv og effektiv feedback sikres.

## 4. Perspektivering: MU-samtaler i en globaliseret verden

Den foreliggende undersøgelse indikerer at én spørgeguide ikke nødvendigvis kan sikre en éns afholdelse af selve MU-samtalen. De største forskelle (både i forhold til tidsforbrug, inddragelse af spørgeguiden og involvering af medarbejdere) kunne påpeges mellem samtalerne med funktionærerne på den ene side og samtalerne med produktionsmedarbejderne på den anden. Men indblik i et større antal MU-samtaler vil sikkert også vise en stor variation i den konkrete udformning af MU-samtalerne iblandt de enkelte personalegrupper. Tager man i betragtning at denne variation forefindes i en monokulturel sammenhæng, nemlig en spørgeguide udarbejdet i Danmark og anvendt i en dansk sammenhæng, så må det være interessant at se på, hvordan den konkrete udformning af MU-samtalerne ser ud i virksomhedens udenlandske afdelinger, hvor MU-samtalerne baserer sig på den samme spørgeguide og de samme grundlæggende mål om medarbejderudvikling som i den danske spørgeguide.

Hvis man vælger at se på to lande som Danmark og USA for eksempel, som kulturelt ikke ligger ret fjernt fra hinanden, så findes der en betydelig forskel i hvordan MU-samtalerne strategisk placeres de to lande imellem: i USA er der betydelig mere fokus på evalueringen af medarbejdernes præstation her og nu end der er i en dansk sammenhæng, hvor hovedvægten ligger på udviklingen. Hvis der allerede kan påpeges sådanne væsentlige forskelle mellem to nærbeslægtede lande som USA og Danmark, der begge tilhører den vestlige verden, så må der formodes endnu mere grundlæggende forskelle i lande, der kulturelt og geografisk ligger fjernt fra Danmark. For en global agerende koncern må sådanne forskelle landene og kulturerne imellem være en udfordring, når en fælles koncernstrategi om medarbejderudvikling skal omformes til konkrete mål for MU-samtaler og deres afholdelse.

## **Litteratur:**

- Asmuß, Birte (in prep.): Employee Appraisal Interviews: Preference in assessment sequences. To appear in: *Journal of Business Communication*.
- Bülow Management 1999: Medarbejdersamtaler. Erfaringer fra 250 danske virksomheder.
- Eggensen, Robert (2003): Om medarbejdersamtaler. En bog for ledere og medarbejdere. Asperup: Eggensens Forlag.
- Hein-Sørensen, T. (1997): Organisation og forandring – den lærende organisation. København,: Børsens Forlag.
- Kristensen, Michael (2003): Disciplinerede dialoger – medarbejdersamtalen som socialteknologi. Working Paper. 1. Århus: Center for Virksomhedskommunikation.
- Larsen, Henrik Holt, Jeanette Nielsen og Tom Helmersen (1997): Medarbejdersamtaler – et strategisk udviklingsværktøj. København: Teknisk Forlag A/S.
- Mikkelsen, Aslaug: Medarbejdersamtaler i det nye arbejdslivet. Cappelen: 2002.
- Nørgaard, Anders og Mikkel Nüssler (1999): Medarbejdersamtaler – erfaringer fra 250 virksomheder. Bülow Management.
- Scheuer, Jann (2001): Ledelsesmæssige idealer og sproglig virkelighed i medarbejdersamtaler. I: *Tidsskrift for Arbejdsliv* nr. 4, årg. 3, 27-48. Odense: Center for Studier i Arbejdsliv.
- Scheuer, Jann (2002): Sandheden sekund for sekund – om flygtige og misvisende diskurser i MU-samtaler. I: Bøje Larsen og Kristine Munkgård Pedersen (red.): *Diskursanalysen til debat – Kritiske perspektiver på en populær teoriretning*. Frederiksberg: Nyt fra Samfundsvidenskabene.
- Senge, P. (1990): *The fifth discipline*. New York: Doubleday.
- Trads, Søren Frimann (2000): *Interpersonelle relationer i medarbejdersamtaler*. Ph.d.-afhandling fra Institut for Kommunikation, Aalborg Universitet.

## FORTROLIGHEDSERKLÆRING

### vedr. videooptagelse af medarbejderudviklingssamtaler ved XXX

- De medarbejdere, der optages på video, har til enhver tid både før og efter optagelsen mulighed for at tilbagetrække indvilligelsen om at deltage i projektet. I så fald vil optagelserne blive slettet.
- De indsamlede data bliver fuldstændig anonymiseret idet navne, tidsangivelser, stedangivelser og andet, der kan føre til genkendelse, ændres.
- Personernes ansigter skjules på videofilmene (bortset fra i sammenhænge, hvor nonverbale aspekter af kommunikationen såsom blik og gestik undersøges).
- Videooptagelserne bruges udelukkende til afrapportering til XXX og i relevante forskningssammenhænge.

Århus, den

Projektansvarlig:

Virksomheden:

.....  
Birte Asmuß  
Handelshøjskolen i Århus

.....  
Leder

.....  
Medarbejder

