

## Titelblad

### Titel

Kompetenceudvikling på samlebånd

### Projektgruppemedlemmer

Karin Lykke Nielsen 20032994

Lea Brams Olesen 20031600

### Vejleder

Maziar Etemadi

### Uddannelse og semester

Læring og forandringsprocesser, Aalborg Universitet, 10. semester

### Afleveringsdato

2. juni 2008

### Rapportens art

Specialeafhandling

### Antal kopier

5

### Specialets omfang

303.941 typeenheder

### Vedlagt

Bilagsmappe

## Ansvarsliste

Kapitel 1: Summary	Fælles bidrag
Kapitel 2: Kompetenceudvikling på samleband	Fælles bidrag
Kapitel 3: Problemformulering	Fælles bidrag
Afsnit 3.1: Rapportens opbygning	Fælles bidrag
Kapitel 4: Rockwool – en konkret case	Fælles bidrag
Afsnit 4.1: Trivselsundersøgelse	Fælles bidrag
Afsnit 4.2: Medarbejdersamtaler	Fælles bidrag
Kapitel 5: Metode	Fælles bidrag
Afsnit 5.1: Videnskabsteori	Fælles bidrag
Afsnit 5.2: Casestudie	Fælles bidrag
Afsnit 5.3: Triangulering af metoder	Fælles bidrag
Afsnit 5.4: Spørgeskema	Fælles bidrag
Afsnit 5.5: Interview	Fælles bidrag
Afsnit 5.5.1: Interviewets praktiske ramme	Fælles bidrag
Afsnit 5.6: Reliabilitet og validitet	Fælles bidrag
Afsnit 5.7: Ethiske overvejelser	Fælles bidrag
Kapitel 6: Teoretisk mosaik	Fælles bidrag
Afsnit 6.1: Kompetencebegrebet	Fælles bidrag
Afsnit 6.2: Kompetenceudvikling	Fælles bidrag
Afsnit 6.3: Medarbejderudviklingssamtaler	Fælles bidrag
Afsnit 6.4: Language games	Fælles bidrag
Afsnit 6.5: Corporate Branding	Fælles bidrag
Afsnit 6.6: Magt, kommunikation og dialogens magt	Fælles bidrag
Afsnit 6.7: Meningsbegrebet	Fælles bidrag
Kapitel 7: Analyse	Fælles bidrag
Afsnit 7.1: Analysestrategi	Fælles bidrag

## Ansvarsliste

Afsnit 7.2: Begrundelser for implementering af	
medarbejdersamtalerne	Leas bidrag
Afsnit 7.2.1: De officielle begrundelser	Leas bidrag
Afsnit 7.2.2: Behovet for medarbejdersamtalerne	Leas bidrag
Afsnit 7.2.3: Kommunikationen omhandlende	
medarbejdersamtalerne	Leas bidrag
Afsnit 7.2.4: Forståelsen af begrundelser for	
medarbejdersamtalerne	Leas bidrag
Afsnit 7.3: Medarbejdersamtalernes modtagelse	Karins bidrag
Afsnit 7.3.1: Udførelsen af medarbejdersamtalerne	Karins bidrag
Afsnit 7.3.2: Medarbejdersamtalernes rum	Karins bidrag
Afsnit 7.3.3: Tilfredsheden med	
medarbejdersamtalerne	Karins bidrag
Afsnit 7.3.4: Udbyttet af medarbejdersamtalerne	Karins bidrag
Afsnit 7.3.5: Parternes opfattelse af	
meningsfuldheden	Karins bidrag
Afsnit 7.4: Meningskonstruktionen af	
medarbejdersamtalerne	Fælles bidrag
Kapitel 8: Konklusion	Fælles bidrag
Kapitel 9: Litteraturliste	Fælles bidrag

## Forord

Formålet med dette speciale er at undersøge kompetenceudvikling af produktionsmedarbejdere gennem medarbejdersamtaler.

Vi vil meget gerne takke vores vejleder, Maziar Etemadi, for et fyldestgørende og inspirerende samarbejde. Du har været meget behjælpelig med konstruktiv kritik og gode ideer, og du har hjulpet os med at holde den røde tråd. Tak for det! Vi vil også gerne rette en tak til Rockwool, herunder specielt Rikke Præstmark, Mette Skautrup og Charlotte Lynge, for et godt samarbejde. Slutteligt skal medarbejderne, der har medvirket i undersøgelsen, have tak for deres medvirken. Uden deres samarbejdsvillighed havde specialet ikke set ud som det gør i dag. Undertegnede har medvirket til tilblivelsen af dette speciale.

Aalborg, d. 2. juni 2008

---

Karin Lykke Nielsen

---

Lea Brams Olesen

<b>1</b>	<b>Summary</b> .....	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>Kompetenceudvikling på samleband</b> .....	<b>9</b>
<b>3</b>	<b>Problemformulering</b> .....	<b>14</b>
<b>3.1</b>	<b>Rapportens opbygning</b> .....	<b>16</b>
<b>4</b>	<b>Rockwool – en konkret case</b> .....	<b>19</b>
<b>4.1</b>	<b>Trivselsundersøgelse</b> .....	<b>26</b>
<b>4.2</b>	<b>Medarbejdersamtaler</b> .....	<b>30</b>
<b>5</b>	<b>Metode</b> .....	<b>34</b>
<b>5.1</b>	<b>Videnskabsteori</b> .....	<b>34</b>
<b>5.2</b>	<b>Casestudie</b> .....	<b>37</b>
<b>5.3</b>	<b>Triangulering af metoder</b> .....	<b>38</b>
<b>5.4</b>	<b>Spørgeskema</b> .....	<b>39</b>
<b>5.5</b>	<b>Interview</b> .....	<b>40</b>
<b>5.5.1</b>	<b>Interviewenes praktiske ramme</b> .....	<b>41</b>
<b>5.6</b>	<b>Reliabilitet og validitet</b> .....	<b>42</b>
<b>5.7</b>	<b>Etiske overvejelser</b> .....	<b>44</b>
<b>6</b>	<b>Teoretisk mosaik</b> .....	<b>46</b>
<b>6.1</b>	<b>Kompetencebegrebet</b> .....	<b>46</b>
<b>6.2</b>	<b>Kompetenceudvikling</b> .....	<b>49</b>
<b>6.3</b>	<b>Medarbejderudviklingssamtaler</b> .....	<b>52</b>
<b>6.4</b>	<b>Language games</b> .....	<b>57</b>
<b>6.5</b>	<b>Corporate branding</b> .....	<b>58</b>
<b>6.6</b>	<b>Magt, kommunikation og dialogens magt</b> .....	<b>64</b>
<b>6.7</b>	<b>Meningsbegrebet</b> .....	<b>66</b>
<b>7</b>	<b>Analyse</b> .....	<b>69</b>
<b>7.1</b>	<b>Analysestrategi</b> .....	<b>69</b>
<b>7.2</b>	<b>Begrundelser for implementering af medarbejdersamtaler</b> .....	<b>71</b>
<b>7.2.1</b>	<b>De officielle begrundelser</b> .....	<b>71</b>
<b>7.2.2</b>	<b>Behovet for medarbejdersamtalerne</b> .....	<b>76</b>
<b>7.2.3</b>	<b>Kommunikationen omhandlende medarbejdersamtalerne</b> .....	<b>86</b>
<b>7.2.4</b>	<b>Forståelsen af begrundelserne for medarbejdersamtalerne</b> .....	<b>94</b>
<b>7.3</b>	<b>Medarbejdersamtalernes modtagelse</b> .....	<b>99</b>
<b>7.3.1</b>	<b>Udførelsen af medarbejdersamtalerne</b> .....	<b>99</b>
<b>7.3.2</b>	<b>Medarbejdersamtalernes rum</b> .....	<b>101</b>
<b>7.3.3</b>	<b>Tilfredsheden med medarbejdersamtalerne</b> .....	<b>105</b>

## Summary

7.3.4	Udbyttet af medarbejdersamtalerne .....	112
7.3.5	Parternes opfattelse af meningsfuldheden .....	116
<b>7.4</b>	<b>Medarbejdersamtalernes meningskonstruktion .....</b>	<b>121</b>
<b>8</b>	<b>Konklusion .....</b>	<b>124</b>
<b>9</b>	<b>Litteraturliste.....</b>	<b>127</b>
<b>9.1</b>	<b>Bøger.....</b>	<b>127</b>
<b>9.2</b>	<b>Publikationer i tidsskrifter .....</b>	<b>130</b>
<b>9.3</b>	<b>Arbejdspapirer: .....</b>	<b>131</b>
<b>9.4</b>	<b>Internetadresser.....</b>	<b>131</b>

# 1 Summary

Today's society can be characterized as fluid and fast where a person's individual competences are suddenly not so adequate. It is therefore necessary to continuously develop one's competences through competency development. Competency development is all about developing new and maintaining the old competences that are still relevant for one's line of work. The question is whether or not all lines of work can benefit from this wave of competency development? The main issue in this thesis is that it is not within all types of jobs that competency development is suitable. We want to examine this by examining a particular case, namely the Danish corporation Rockwool. Rockwool is a corporation that specializes in the production of rock wool that is used for isolation. What wonders us about Rockwool is that they have implemented staff interview and competency development among their production coworkers and we want to know what the coworkers, the management and the corporate itself achieve by this. Therefore we have arrived at the following problem formulation:

*Are the staff interviews meaningful for the work leaders, the coworkers and Rockwool as a corporation?*

In order to make the analysis more comprehensible we have formulated these two work questions:

- *What are the reasons for implementing the staff interview for the coworkers of the production at Rockwool?*
- *How is this received by the coworkers and the work leaders?*

In addition to this we have a final section in our analysis concerning the construction of meaning in relation to the staff interviews. This is constructed as a meta section and it picks up on the previous sections.

In the thesis we have adapted a pragmatic and a hermeneutic approach. We conduct the thesis as a case study and we present an abduktive and inductive strategy. We perform a triangulation of methods which means that we use both quantitative as well as qualitative methods. Thus, we have constructed a questionnaire to give us an overview and we performed in-depth interviews with the staff at Rockwool so that we could get to know more about their staff interviews.

Regarding the examination of our two work questions we turn to our theoretic mosaic, consisting of theoretic contributions from a diversity of authors. We start by accounting for the concept of competency and competency development. Here after, we discuss staff development interviews and corporate branding. Then we discuss power, communication and the

## Summary

power of dialogue, and in the final part of our theoretical mosaic we account for the concept of meaning.

Through the analysis of our problem formulation we reached the following conclusions: It was difficult for the individuals responsible for the staff interviews to give us the exact purpose of the interviews other than that they contribute to some sort of balance between the co-worker's wishes and the corporation. There is a real need for the staff interviews, but those responsible for the interviews have trouble communicating the purpose of them to the co-workers. As a result the understanding of the interviews is not the same among the work leaders and the coworkers, due to the lack of information and communication concerning the staff interviews. Furthermore we found that normally the coworkers are not introduced to the interview form before the interview. This means that they are not able to prepare the interview and they do not know what to expect unless they have had a staff interview before. And even then it is difficult. This highly devalues the staff interviews because it makes it more difficult to be engaged in the process and this seems demotivating. This also affects the satisfaction with the interviews, which is also affected by the fact that often the interviews are not followed up on. As a result the coworkers do not benefit much from the interviews even though they consider the interviews a meaningful tool in spite of the fact that they are not fully aware of their intended purpose. Finally we examined the construction of meaning in relation to the staff interviews. Here it was obvious that the meaningfulness is linked to the corporation's perspective due to the fact that the language, discourse, identity, truth and power surrounding the staff interviews all point to the interviews being in favor of the corporation, thereby making it meaningful through a cost-benefit perspective.



## 2 Kompetenceudvikling på samleband

*“De, der træder ind i den flydende modernitet, kan godt opgive ethvert håb om enhver totalitet” (Bauman 2000:22).*

Nutidens samfund kan karakteriseres som den flydende modernitet, der er kendetegnet ved en pluralitet af heterogene ordener. Der er tale om en samfundstilstand, hvor viden og sandhedsrelativisme har gjort sit indtog, og hvor diskontinuitet og flygtighed er udtryk for det omskiftelige samfund, vi lever i (Bauman 2000). Dette har også haft en betydning for de arbejdsbetingelser, der eksisterer. Udviklingen fra det traditionelle industrisamfund til det multikomplekse informationssamfund, hvor rutinearbejde bliver afløst af et arbejdsmarked med krav om fleksibilitet, mobilitet og innovation, har medført en degenerering af det traditionelle lineære arbejdsliv (Sennett 1998). De nye betingelser for arbejdslivet har forceret en redefinerende af opfattelsen af læring og har endvidere medført introduktionen af flere nye begreber til analytisk at anskueliggøre markedets behov. I relation til læringsbegrebet er der i dag en stigende tendens til anerkendelse af, at læring, hvor ny viden integreres i allerede etablerede forståelser og erfaringer, finder sted indenfor alle områder af livet og ikke blot i formelle undervisningssituationer (Andersen mfl. 2003:28). Fokus er dermed blevet flyttet fra det institutionelle til det kontekstuelle læringsforum og til de lærende subjekter, der besidder forskellige forudsætninger for at lære i de forskellige læringskontekster (Andersen mfl. 2003:28). Man anså tidligere uddannelserne som en oplæring i varetagelsen af eksisterende og kendte arbejdsfunktioner, mens man i stigende grad i dag lægger vægt på, at det, der læres, kontinuerligt kan opdateres og transformeres til nyttig viden i forskellige situationer (Illeris 2004:17). Dette skift i betragtningen af læring skal ses i direkte tilknytning til den flydende modernitet, hvor markedsvilkårene fordrer konstant udvikling til dels i de tjenester og ydelser, der efterspørges og til dels i de individuelle evner, arbejdsfunktionerne påkræver.

I denne forbindelse har begreber som kompetence og kompetenceudvikling gjort sit indtog i relation til forestillingerne om læring i arbejdslivet eller personaleudvikling (Illeris 2004:15). Når man således er begyndt at benytte sig af begrebet kompetence skyldes det, at det dækker over andet end kvalifikationsbegrebet. Skellet ligger i, at kvalifikationer er bestemte evner, der er nødvendige for jobfunktionens karakter, og kompetencer er de individuelle fremgangsmåder i forhold til en bestemt arbejdsopgave eller kontekst (Jensen mfl. 2000:17). Ordet kompetence bruges, på samme måde som kvalifikationsbegrebet, til at referere til subjektive fænomener såsom potentialer, kapaciteter, holdninger, personlighedstræk, færdigheder med mere, men også til myndighed, beføjelser og rettigheder og dermed er der både et individuelt og et strukturelt plan. Begreberne adskilles dog ved, at kompetencer er kontekstbestemte, mens kvalifikationer er universelle (Jensen mfl. 2000:17). Spørgsmålet er således, hvorvidt

den enkelte medarbejder eller det enkelte menneske er rustet med den viden, de færdigheder og holdninger der giver dem redskaberne til at handle hensigtsmæssigt ud fra en given kontekst. Dermed er kompetencebegrebet et relationelt begreb, hvor der er tale om et forhold mellem bestemte krav ved en situation, og det enkelte individs færdigheder og viden (Andersen mfl. 2003:31). Fokus rettes da mod det enkelte individs kapacitet og de krav, der findes i det omkringliggende samfund (Andersen mfl. 2003:31).

Kompetenceudvikling omhandler en nyskabelse af kompetencer eller en viderebygning af allerede eksisterende kompetencer. Kompetenceudvikling er således en intersubjektiv proces, hvor deltagerne i arbejdsprocessen udvikler forståelse for deres arbejde gennem deres mestring af dette (Jensen mfl. 2000:15). Formålet med kompetenceudvikling er at udvikle kvaliteten i arbejdsopgaver ved forøgelse, supplerung eller forandring af nuværende kompetencer og dermed øge fleksibiliteten. Dermed kan kompetenceudvikling ses som et integreret moment ved organisationslivet og afspejler en bestemt forståelse af forholdet mellem individ og organisation (Jensen mfl. 2000:17). Ideen er, at 'det hele menneske' befinder sig i en livslang og varig kompetenceudvikling ved at gøre brug af sit samlede potentiale ([www.kompetenceraadet.dk](http://www.kompetenceraadet.dk)). Kompetenceudvikling handler dermed om at øge sine evner indenfor sit arbejde over en længere periode. Traditionelle teorier og modeller for organisation og ledelse har typisk fokuseret på statiske tidsbestemte billeder af relationen mellem medarbejder og organisation som en universel udvendig relation mellem subjektets kvalifikationer og organisationens krav (Jensen mfl. 2000:20). Men ved denne definition anskues organisationen og individet som statisk og ikke processuelt. Tanken om organisationen som processuel, og individet som et levende udfoldende væsen der realiserer sig i tiden, er essentiel, da kompetenceudvikling må tænkes som en social interaktiv proces. Når der tales om kompetenceudvikling i dag, refererer det ofte til organisationsformer, hvor indholdet i forvejen er kendetegnet ved foranderlighed og flertydighed (Jensen mfl. 2000:17). Det er en udvikling, der er tæt knyttet til ideen om videnssamfundet.

I forbindelse med ønsket om kontinuerligt at kompetenceudvikle sine medarbejdere for på den måde at holde dem ajour med den nyeste viden, har mange virksomheder og organisationer i dag indført medarbejderudviklingssamtaler (MUS) som et led i denne kompetenceudvikling. MUS er en "*fortrolig, struktureret, fremadrettet og forpligtende dialog*" (Strandgaard 2003:7) mellem den ansatte og som oftest den nærmeste leder, hvorigennem man sætter fokus på medarbejderens nuværende kompetencer, og hvilke kompetencer medarbejderen eventuelt må tilegne sig i fremtiden. På baggrund af dette kan der således formuleres det videre forløb, hvorigennem medarbejderen får mulighed for at tilegne sig disse. Den gode medarbejderudviklingssamtale giver den enkelte medarbejder muligheden for at påvirke indholdet af eget job, arbejdsopgaver og arbejdsvilkår og større medindflydelse og medansvar om eget udvik-

lingsforløb (Strandgaard 2003:11). Lederen får grundigt kendskab til medarbejderens arbejdsmæssige situation, kan sikre den bedst mulige anvendelse af medarbejderens ressourcer og kan opfylde organisationens målsætninger (Strandgaard 2003:12). Den læring, der skal finde sted gennem MUS, har dog visse konsekvenser. For det første er fastsættelsen af, hvilke kompetencer der skal fremmes, en normativ gerning der rangordner eller sætter nogle kompetencer eller værdier over andre (Hermann 2003:87). Virksomheden, eller organisationen, vil vurdere, hvilke kompetencer de finder ønskværdige og vil forsøge at fremme disse. Samtidig er vurderingen af medarbejdernes kompetencer den subjektive vurdering af de krav, der stilles til en bestemt arbejdsrolle. Der er hermed tale om en målrettet udvikling i forhold til organisationens mål. Kompetenceudvikling skal således altid ses i forhold til virksomhedens formelle eller uformelle mål.

Uanset om man er af den overbevisning, at kompetenceudvikling af medarbejdere, herunder MUS, er et essentielt aspekt for virksomheder til at kunne tilpasse sig det omskiftelige marked, kan man ikke undgå at bemærke, hvorledes kompetenceudvikling af medarbejdere er blevet et tidstypisk træk. Ikke mange virksomheder eller organisationer i dag undlader at kompetenceudvikle deres medarbejdere i en eller anden form, dette være sig uanset om der er tale om viden- eller produktionsmedarbejdere. Der forefindes imidlertid en problematik i, at medarbejderen ikke kan vælge MUS fra. Når der i virksomheden findes en personalepolitik, der fordrer MUS, er det et krav fra virksomhedens side, at medarbejderen deltager. Der er ingen frihed for medarbejderen til selv at vælge, hvorvidt man eksempelvis vil kompetenceudvikles eller ej. Dette medfører, at medarbejdernes mulighed for at være kritiske over for kompetenceudvikling negligeres, og de kan ikke sige nej til det. Vi har en tese om, at der må forefindes visse erhverv i dag, hvor den gængse opfattelse af kompetenceudvikling ikke er synderligt hensigtsmæssig. Såfremt der er tale om jobfunktioner med samlebands- og rutineprægede arbejdsopgaver, uden mulighed for at avancere internt i virksomheden, kan det tænkes, at kompetenceudvikling ses som en formel pligt, der er pålagt medarbejderne af virksomhedens ledere. Spørgsmålet er så, hvorfor man har indført kompetenceudviklingen, hvis medarbejderne ikke ønsker at blive kompetenceudviklet eller kan anvende det til noget konkret? En forklaringsmodel på dette kunne være et andet nyere fænomen, Corporate Branding, hvor virksomheden gennem sit corporate brand forsøger at forene image, vision og organisationskultur (Hatch mfl. 2002:5-7).

## Kompetenceudvikling på samleband

*“In a manner similar to the branding of consumer products, organisations are being shaped, or designed, in linguistic and symbolic processes with its members, in a process in which its values, and thus the particular values of their members are being determined. The shaping of meaning and enactment in speech, and the accompanying processes thus become crucial in several ways in relation to corporate branding”*

(Frimann mfl. 2006:2).

Hvis udgangspunktet er, at kompetenceudvikling er blevet et positivt ladet begreb i henhold til enten forbrugeren eller markedet i sin helhed, kunne dette være en forklaringsmodel for implementeringen af medarbejdersamtaler som en del af virksomhedens image. Man kan nemlig ikke lade være med at undre sig over det paradoksale i, at man kompetenceudvikler medarbejdere indenfor en organisationsstruktur, hvor der reelt ikke forefindes stillinger, den pågældende kan blive kompetenceudviklet til, og der må derfor søges en forståelse af begrundelserne bag. Spørgsmålet er da, om kompetenceudvikling og medarbejderudviklingssamtaler i denne forbindelse er meningsfulde, eller om de blot kan betegnes som en modedille? En form for kompetenceudvikling på samleband?

For at undersøge denne problemstilling, ikke blot i form af en teoretisk diskussion, men tilige også empirisk, har vi taget kontakt til virksomheden Rockwool, der har implementeret kompetenceudvikling, herunder medarbejderudviklingssamtaler, i deres virksomhedsstrategi. Dette giver således mulighed for at undersøge det studerede fænomen i en kontekstuel sammenhæng.

Rockwool er verdens største producent af stenuld, og arbejdsfunktionerne indenfor virksomheden er primært manuelt arbejde med præg af samlebandsfunktioner. Kontakten til virksomheden grunder i det meget lineære manuelle arbejde, der udføres på Rockwools produktionsvirksomheder i Danmark, i henholdsvis Vamdrup og Doense, og det faktum, at Rockwool, ifølge deres hjemmeside, lægger stor vægt på kompetenceudvikling af deres medarbejdere. Man kunne dermed argumentere for, at der forefindes en uoverensstemmelse mellem det ustabile og ustrukturerede, der er kendetegnende ved den flydende modernitet, hvilket har affødt de nye begreber, og det strukturerede lineære arbejde der er at finde på Rockwools fabrikker, der mere tenderer mod tidligere tiders definerings af arbejdsliv, og derfor ikke nødvendigvis er mulig at sammenkæde med ”kompetenceudviklingsbølgen.” Er det blot for at benytte sig af tidens moderne begreber, at Rockwool har implementeret medarbejdersamtalerne?

Man kan ikke lade være med at undre sig over, hvorvidt tilrettelæggelsen, implementeringen og opfølgningen af kompetenceudviklingen af medarbejdere forinden har været underlagt en refleksionsproces, hvori fordelingen af ressourcer, i overensstemmelse med udfaldet eller

## Kompetenceudvikling på samleband

udbyttet af den pågældende kompetenceudvikling, klarlægges. Hvilke aspekter er det, man ønsker at opnå gennem kompetenceudviklingen af produktionsmedarbejdere, og hvad er effekten af kompetenceudviklingen for de implicerede parter? Alt dette har betydning for meningsfuldheden af samtalerne, og det er dette, der undersøges gennem dette speciale.

### 3 Problemformulering

De ovenstående betragtninger gestalterer det billede, der er udgangspunkt for dette speciale: hvorvidt kompetenceudvikling blot er et modelune skabt af en tendens i tiden, og hvorvidt kompetenceudvikling af produktionsmedarbejdere fremstår meningsfuld. Med et marked der er præget af omskiftelighed og kompleksitet, er nutidens virksomheder nødsaget til kontinuerligt at holde sig ajour med markedets behov og samtidig gøre pågældende arbejdsplads til et attraktivt forum, hvor medarbejderne er en konstant udviklende ressource indenfor virksomheden. Hermed menes, at der konstrueres et bestemt image, hvorigennem det er en bestemt medarbejdertype, der søges fastholdt. Dette forsøges blandt andet gennem kompetenceudvikling af medarbejderne. Men forefindes der ikke visse typer af manuelt arbejde, hvor kompetenceudvikling ikke synes synderligt hensigtsmæssigt? Er kompetenceudvikling af produktionsmedarbejdere mere et eksempel på, hvorledes kompetenceudvikling er blevet et metanarrativ og et moderne fænomen frem for en reel nødvendighed for virksomhederne, der kan begrundes i markedsøkonomien? Gennem specialet bliver det undersøgt, hvad der kan motivere en international virksomhed som Rockwool til at implementere kompetenceudvikling af produktionsmedarbejdere, herunder mere specifikt medarbejderudviklingssamtaler, og hvorledes dette modtages af henholdsvis de implicerede arbejdsledere og medarbejdere. Herigennem ønsker vi at klarlægge, hvorvidt medarbejderudviklingssamtalerne er meningsfulde for de implicerede parter på Rockwool. Med de forskellige parter individuelle forforståelser af fænomenet kompetenceudvikling, der bunder i den enkeltes livsverden, forsøger vi at opnå en forståelse af medarbejderudviklingssamtalernes funktion og betydning i den kontekst, de finder sted, nemlig på Rockwool. Specialets titel dækker da over en dobbeltsidet betydning; en tese om, at kompetenceudvikling til tider implementeres som en del af en ureflekteret modebølge og til dels paradokset i kompetenceudvikling af 'samlebåndsarbejdere', der arbejder indenfor en organisationsstruktur, hvor der ikke er mulighed for advancement indenfor systemet, og hvor de respektive stillingers krav til kvalifikationer er minimale. På baggrund af ovenstående er følgende problemformulering blevet udformet:

*Hvorvidt er medarbejdersamtalerne meningsfulde for arbejdsledere, produktionsmedarbejdere og Rockwool som virksomhed?*

For at undersøge dette har vi udarbejdet to arbejdsspørgsmål, der udgør den analyse, hvorigennem vi i sidste ende vil forsøge at besvare problemformuleringen. Arbejdsspørgsmålene lyder som følger:

## Problemformulering

Arbejdsspørgsmål 1: *Hvad er begrundelserne for implementeringen af medarbejdersamtaler?*

Arbejdsspørgsmål 2: *Hvorledes modtages dette af de implicerede parter?*

Slutteligt i analysen vil der være et samlende afsnit, der følger op på analyserne af de foregående arbejdsspørgsmål. Dette vil omhandle meningskonstruktionen af forholdene omkring medarbejdersamtalerne.

Den videnskabsteoretiske tilgang til specialet er en kombination af henholdsvis den pragmatiske og den hermeneutiske tilgang. Pragmatismen giver en konstruktivistisk anskuelse på problemstillingen og er empirisk funderet med udgangspunkt i en forforståelse (Riis 2001:51). Dette er bevæggrunden for, at vi har udarbejdet arbejdsspørgsmål. Det hermeneutiske perspektiv markerer, at vi søger forståelse og fortolkning af et givet fænomen i dets kontekstuelle sammenhæng (Højberg 2004:309). Vi benytter os således af den hermeneutiske metode i form af den hermeneutiske cirkel og den dobbelte hermeneutik. (For uddybning af dette henvises til metodekapitlet). Undersøgelsen er udformet som et casestudie grundet det pragmatiske udgangspunkt, der giver os en forståelse af, hvorledes virkeligheden formes i et mere konstruktivistisk perspektiv, således at konteksten vil have stor betydning for undersøgelsen. Undersøgelsen er et teoretisk fortolkende casestudie, da vi erkender vores egen forforståelse og ydermere undersøger vores empiri gennem vores teoretiske perspektiver (Antoft og Salomonsen 2006:6). Tilgangen til undersøgelsen er den abduktive indgangsvinkel, hvorigennem vi tager afsæt i empirien, men stadig har en forståelse af, hvordan fænomenet kompetenceudvikling skal ses, i lyset af vores teoretiske ramme (Dewey 1991:113), hvilket også er udtryk for vores hermeneutiske indgangsvinkel.

For at undersøge problemstillingen triangulerer vi metoder, således at vi både benytter os af kvalitative og kvantitative metoder. Metoderne komplementerer hinanden i undersøgelsen og øger således den interne validitet (Brannen 1995:14). Vi har derfor både foretaget interviews og indsamlet data gennem spørgeskemaer. I alt foretog vi fire interviews med produktionsmedarbejdere og fik besvarelser i form af spørgeskemaer fra 23 arbejdsledere. Herudover inddrager vi trivselsundersøgelser fra 2008 udført på Rockwools fabrikker i henholdsvis Vamdrup og Doense samt andet relevant materiale udleveret af virksomheden.

Den teoretiske ramme for undersøgelsen er en teoretisk mosaik, hvor vi vil forsøge at give et overblik over, hvad forskellige teoretikere har skrevet om kompetencebegrebet og kompetenceudvikling, medarbejderudviklingssamtaler, kommunikation og dialogens magt samt

sprogspil og meningsbegrebet. Vi vil herigennem skabe en fortolkningsramme, hvormed vi vil analysere den empiriske case. Via teorien vil vi identificere mønstre i vores empiri, og vi vil endvidere se på, om disse mønstre, ifølge teorien, er generelle eller unikke. Vi har opdelt den teoretiske mosaik i underafsnit, som vi har fundet relevante i forhold til den senere analyse. Valget at udarbejde en teoretisk mosaik bunder i ønsket om at skabe et mere diskuterende og flydende teoriafsnit, hvorigennem der åbnes op for flere modsatrettede perspektiver.

### 3.1 Rapportens opbygning

Den mosaikstruktur for dette speciale begrundes i, at alle dele vurderes som værende essentielle i den samlede forståelse. Således har både den metodiske og den teoretiske del en indvirkning og betydning for den endelige konklusion, der vil udspringe af analysen, og ligeledes eksisterer der en semantisk sammenhæng mellem disse. Med udgangspunkt i netop semantikken er det muligt at sammenkæde de forskellige elementer i dette speciale og sætte disse i relation til hinanden. Tilgangen til problemstillingen er først og fremmest determineret af vores ontologiske sigte. Her arbejder vi ud fra opfattelsen af mennesket som et forstående, sprogligt og historisk væsen, hvilket grunder i vores hermeneutiske og pragmatiske tilgange. Det menneskelige subjekt opfatter således verden gennem en fortolkning, der er social og konstrueret ud fra det enkelte subjekts livsverden. Den ontologiske tilgang til at anskue verden har i høj grad betydning for, hvorledes de resterende teoretiske begreber bliver præciseret i forhold til disses begrebsindhold og begrebsomfang. Grundlæggende støtter vi os til Ludwig Wittgensteins begreb *language games*, hvor den sociale virkelighed konstrueres gennem sproget og Maziar Etemadis definition af mening.

Vores opfattelse af samfundet er stærkt inspireret af Baumans begreb om den flydende modernitet. Herigennem argumenterer han for, i sin bog *Liquid Modernity* (2000), hvorledes alle aspekter af nutidens samfund kan betegnes som værende flydende, da faste rytmer, strukturer og institutioner opløses. I relation til begrebet om den flydende modernitet er der sket en redefinering i opfattelsen af læring, således at denne ikke længere nødvendigvis blot finder sted i formelle undervisningssituationer. Samtidig kan der her drages en parallel til den konstruktivistiske og fortolkende opfattelse af verden afstedkommet af vores videnskabsteoretiske indgangsvinkel. Således konstrueres viden af de agerende subjekter, og ligeledes er læringen en indre proces afhængig af den givne kontekst. Derfor er læring også en kontinuerlig livslang proces, hvor ny viden integreres i allerede eksisterende forforståelser. I denne sammenhæng læner vi os op af Chris Argyris og Donald Schöns begreber *espoused theory* og *theory-in-use* i vores forståelse af menneskelige handlinger samt *single-* og *double loop læring*. Dermed arbejder vi ud fra en forståelse af, hvorledes refleksion er essentiel i læringsprocessen i såvel individuelle som organisatoriske sammenhænge.



## Problemformulering

Når vi således benytter os af disse begreber, er det for at kaste lys over de forudsætninger, der eksisterer for kompetenceudvikling i samtiden, og med hvilket udgangspunkt vi anskuer disse. Kompetencebegrebet er opstået i tilknytning til den flydende modernitet og i forlængelse af den kontekstuelle læringsforståelse. Således er det til dels for at imødekomme markedets omskiftelige behov og til dels i anerkendelse af, at læring er en livslang proces, at begrebet har gjort sit indtog. Kompetenceudvikling er på denne måde en metode til at systematisere virksomheders eller organisationers flydende behov og ligeledes imødekomme det kontinuerligt lærende subjekt. For at præcisere kompetenceudvikling har vi afgrænset os til fænomenet medarbejderudviklingssamtaler. Medarbejderudviklingssamtaler er en terapeutisk tilgang til kompetenceudvikling, hvor igennem den enkelte medarbejders udviklingsbehov sættes i relation til virksomhedens udviklingsbehov. Det må antages, at det altid vil være bestemte kompetencer, der er ønskværdige for virksomheder eller organisationer at fremme i forbindelse med udviklingen af deres medarbejdere. Derfor har vi inddraget begrebet corporate branding i denne forbindelse. I tilknytning til den flydende modernitet har eksistensgrundlaget for virksomheder og organisationer ændret sig, hvilket blandt andet har manifesteret sig i virksomhedernes behov for at gøre sig attraktive på markedet. Vi antager, at det må være problematisk, hvis den individuelle udvikling således sættes i relation til virksomhedens overordnede ønske om profit. Vi anskuer således virksomheder som værende grundlæggende kapitalistiske foretagender. Samtidig er det ikke muligt for medarbejderne at afvise kompetenceudvikling eller medarbejderudviklingssamtaler. Der er således tydelige magtperspektiver indlejret i begreberne omhandlende medarbejderudviklingssamtaler og corporate branding. I denne forbindelse inddrager vi Michel Foucaults opfattelse af magt, der er evigt eksisterende i alle sociale relationer og således ikke blot skal forstås ud fra et top-down perspektiv. Vi kombinerer denne grundlæggende forståelse af magt med distinktionerne mellem *direkte*, *indirekte*, *bevidsthedskontrollerende* og *institutionel magt*, der giver en mere specifik beskrivelse af magtdimensionerne indenfor en organisatorisk kontekst. De resterende kapitler i specialets mosaiske struktur indebærer kapitel 4, *Rockwool – en konkret case*, hvor igennem casen for undersøgelsen vil blive præsenteret. Herunder vil der være en kort redegørelse for empiri rekvireret gennem Rockwool, mere specifikt trivselsundersøgelserne fra 2008 samt materiale omhandlende medarbejdersamtalerne. I kapitel 5, *Metode*, vil vi redegøre for den videnskabsteoretiske indgangsvinkel til problemstillingen, og der vil endvidere være en redegørelse for metodiske overvejelser. Her igennem vil henholdsvis det hermeneutiske og det pragmatiske videnskabsteoretiske fundament blive beskrevet, og ligeledes vil de kvantitative og kvalitative metoder blive beskrevet. Afsnittet indeholder endvidere en redegørelse for overvejelser i relation til reliabilitet og validitet samt overordnede etiske overvejelser. I kapitel 6, *Teoretisk mosaik*, præsenterer vi specialets teoretiske fundament, der er opbygget som en mosaik bestående af bidrag fra forskellige teoretikere omhandlende relevant teori. Der vil således være en mindre

## Problemformulering

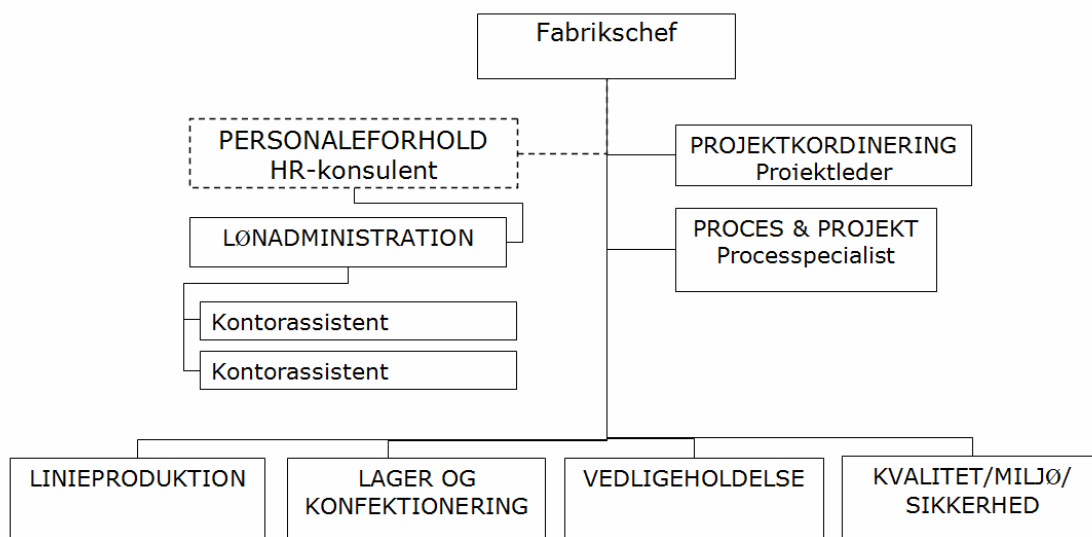
diskussion af begreberne kompetence, kompetenceudvikling, medarbejderudviklingssamtaler, language games, corporate branding, magt, kommunikation og dialogens magt samt slutteligt meningsbegrebet. I kapitel 7, *Analyse*, vil vi foretage en analyse på baggrund af problemformuleringen. Empirien vil blive analyseret i et teoretisk perspektiv for herunder at munde ud i en besvarelse af problemformuleringen. Analysen er inddelt i tre afsnit på baggrund af problemformuleringen. Således analyserer vi igennem første del af analysen begrundelserne for implementeringen af medarbejdersamtalerne. I anden del analyserer vi, hvorledes medarbejdersamtalerne modtages af de implicerede parter, mens vi i tredje del af analysen samler op på, hvorvidt medarbejdersamtalerne er meningsfulde for de implicerede parter. I det sidste kapitel, *Konklusion*, vil hovedpunkterne fra analysen blive samlet i en endelig konklusion, hvorigennem vi vil svare på den overordnede problemformulering.



## 4 Rockwool – en konkret case

Rockwool er en danskejet virksomhed med 700 medarbejdere og indgår i Rockwool Scandinavia med markeder i Danmark, Norge, Sverige, Baltikum og Finland. Rockwool Scandinavia beskæftiger i alt 1100 medarbejdere. Moderselskabet Rockwool International er verdens største producent af stenuld med fabrikker og salgskontorer over hele verden. Koncernen har sit hovedsæde i Hedehusene og beskæftiger over 7.400 medarbejdere og har en omsætning på over 9,1 mia. kroner. Rockwool har to fabrikker i Danmark. De ligger i henholdsvis Vamdrup ved Kolding og Doense ved Hobro. Rockwool leverer isolering af stenuld til blandt andet bygninger, industrianlæg, kraftværker, skibe og platforme. ([www.rockwool.dk](http://www.rockwool.dk)).

Med udgangspunkt i Rockwools produktionsfabrikker i henholdsvis Vamdrup og Doense er organisationsstrukturen præget af en vertikal arbejdsdeling. Organisationsstrukturen i en virksomhed er bestemmende for stabiliteten og er retningsgivende for adfærden, aktiviteter og arbejdsopgaverne internt i organisationen (Jacobsen mfl. 2002:70). Hierarkiet er her i fokus i forhold til, hvem der har bemyndigelsen til at træffe beslutninger, og hvor ansvaret ligger. I Dag Ingvar Jacobsen og Jan Thorviks optik kan man sige, at koordineringen af arbejdsopgaverne fungerer til dels ved *direkte tilsyn*, hvor rangstigen i organisationen giver de formelle ledere fuldmagt til at føre kontrol og give ordrer til personer i underordnede stillinger samt *standardisering af arbejdsopgaver*, hvor formålet er, at arbejdsopgaverne udføres ens hver gang ud fra skriftlige procedurer og rutiner. (Jacobsen mfl. 2002:80-85). Organisationsstrukturen på de to fabrikker er forholdsvis ens og er illustreret i nedenstående figur:



(organisationsplan for Rockwool bilag 1.11)

Som det fremgår af figuren er der fire afdelinger foruden administration og ledelse. Forskellen mellem de to fabrikker er adskillelsen af afdelingerne lager og konfektionering på fabrikken i Vamdrup, således at der her er fem afdelinger. I hver af disse afdelinger er der en afdelingsleder foruden et divergerende antal arbejdsledere. I alt er der 28 arbejdsledere fordelt på de to fabrikker. Foruden arbejdslederne er der en sjakbajs tilknyttet hvert skiftehold, der har ansvaret for den faglige koordinering og ikke besidder et decideret ledelsesansvar. Denne arbejdsdeling kan betegnes som horisontal, da den fokuserer på arbejdsdelingen indenfor de hierarkiske niveauer, hvor den overordnede opgave (virksomhedens mål) opdeles i delopgaver, som derefter fordeles i virksomheden enten på individ- eller gruppeniveau (Jacobsen 2004:73). Dermed sker der en naturlig specialisering i virksomheden, da enkelte grupper eller individer tildeles hvert deres ansvarsområde (Bakka mfl. 2003:44-47).

Ledelsen i Rockwool kan overordnet set betegnes som værende decentraliseret, siden fabrikkerne fungerer som mere eller mindre selvstændige enklaver i den overordnede koncern. Fordelene ved denne form for decentralisering er, at den viden og kompetence der er i virksomheden, udnyttes. Det skaber større fleksibilitet og tilpasningsdygtighed, da der er mulighed for at træffe hurtigere beslutninger på det operative niveau (Bakka mfl. 2003:49-50). Internt på de to fabrikker er der derimod tale om en mere eller mindre centraliseret ledelse. Beslutningskompetencerne er centreret omkring den øverste ledelse, hvormed menes fabrikschefen og afdelingslederne. Arbejdslederne står for fordelingen af medarbejderne på kæden (sam-

lebåndet), administrerer oplæring og har derudover ikke en direkte indflydelse på yderligere ansvarsområder. Placeringen af beslutningskompetencerne har stor betydning for den formelle magtstruktur i virksomheden. Den formelle magt i organisationen eller virksomheden indebærer, at ledelsen i kraft af deres formelle position arbejder mod at få de enkelte afdelinger og medarbejdere til at arbejde hen imod de fælles højerestående mål (Jacobsen 2002:162). De forskellige ledelsesmæssige niveauer der eksisterer på fabrikkerne kan opdeles i tre forskellige. For det første det *institutionelle niveau*, hvor topledelsen har ansvaret for de overordnede og langsigtede mål og opgaver. Topledelsen har også ansvaret for de retningsgivende normer og regler, der er i organisationen, hvor det blandt andet er formålet at skabe en sammenhængende organisation (Jacobsen mfl. 2002:384-385). Afdelingslederne befinder sig på det næste niveau, der betegnes som det *administrative niveau*. Her er det ikke længere den overordnede helhed, der er i fokus, men ansvaret for nogle begrænsede delområder af fabrikkens administration. Her har afdelingslederne ansvaret for at organisere og koordinere arbejdsopgaverne indenfor deres områder, og dermed giver deres kontakt til det næste niveau, det *operative niveau*, dem en vigtig kommunikationsfunktion (Jacobsen mfl. 2002:385). På det operative niveau foregår organisationens kerneaktiviteter, og her er de ledere, der har ansvaret for det daglige opsyn, med andre ord arbejdslederne. Dette kræver ofte en leder med speciel viden indenfor det enkelte område, da han eller hun har den vejledende, kontrollerende og koordinerende rolle. På grund af det tætte forhold til medarbejderne har lederen ofte også nogle sociale opgaver i forhold til at opmuntre og motivere de ansatte, men det tætte forhold kan også give nogle konflikter i forhold til rollen som leder og/eller ven (Jacobsen mfl. 2002:385). Der findes også andre former for magt end den formelle magt, hvilket kunne være en forklaringsmodel for, hvorledes der ikke altid er overensstemmelse mellem den formelle struktur og den faktiske adfærd (Jacobsen mfl. 2002:166-167). Michel Foucaults forståelse af magt er, at institutioner ikke kan fungere uden udøvelse af magt. Her fremhæves det, at magt ikke blot skal forstås som en top-down relation, men derimod som et aspekt af livet der eksisterer på alle sociale planer eksempelvis i familien, blandt kollegaerne og så videre. Magt er dermed ikke lokaliseret, hverken til bestemte grupper, klasser eller personer. Virkeligheden er konstrueret gennem kampe mellem forskellige opfattelser af, hvad der er sandt, rigtigt eller retfærdigt (Henriksen mfl. 2004:112). Magten har en relationel karakter, som angiver et komplekst samspil mellem ulige og stadig vekslende styrkeforhold, hvor nogle handlinger og praksisser forandrer og organiserer andre handlinger og praksisser. I denne forbindelse inddrager vi tanken omkring *rational choice*, der handler om, at mennesker, stillet overfor et valg, altid vil vælge den løsning, der har størst nytteværdi for den enkelte (Hagen 2004:227). Mennesket kan derfor betegnes som en kalkulerende ”maskine”, der altid vil beregne, hvor der er størst mulig gevinst for den enkelte. Virksomheden forsøger at ”overbevise” medarbejderen om, at denne i virkeligheden vil det, der gavner virksomheden mest, mens medarbejderen vælger dette hand-

lingsalternativ, fordi denne er af den overbevisning, at det gavner ham eller hende mest. Om det så betyder, at den enkelte medarbejder har ændret sin opfattelse, eller om denne føler sig ”tvunget” til at ”ændre opfattelse” kan man kun gisne om.

Fabrikkernes mål er operativt formuleret i den forstand, at de er meget specifikke, da de er rettet direkte mod produktionen og lyder;

- Reklamationer max 0,3 pct.
- Underkendelse af eksterne produktprøvninger max. 10 pct.
- Underkendelse på interne prøvninger af det kemiske indhold af fibersammensætning max. 10 pct.

(e-mail angående virksomhedens mål bilag 1.10.1)

Foruden de ovenstående mål har fabrikkerne en produktionspolitik, der lyder; *gode nøgletal på bekostning af kvalitet, miljø eller arbejdsmiljø, er dårlige nøgletal* (e-mail angående virksomhedens mål bilag 1.10.1). Det må forventes, at målene er udformet til dels på baggrund af et økonomisk incitament og til dels for, at virksomheden kan opnå konkurrencemæssige fordele ved at skille sig ud fra eventuelle konkurrenter. Som indirekte intern motivationsfaktor for medarbejderne er det tvivlsomt, hvorvidt de kan benyttes, men målene har derimod betydning for den strategiske ledelsesproces eksempelvis i form af koordinering af beslutninger i virksomheden, præstationskrav og evaluering (Bakka 1998:255). Den produktionspolitiske sætning henvender sig formentlig primært til ledelsen og den umiddelbare tolkning er, at de førnævnte mål ikke skal indfries, hvis konsekvenserne heraf har betydning for henholdsvis kvaliteten af produkterne, miljømæssige bestemmelser eller arbejdsmiljø og -forhold. Sidstnævnte er officielt et meget vigtigt punkt for Rockwool, der ønsker at skabe et dynamisk og uformelt arbejdsmiljø for deres medarbejdere ([www.rockwool.dk](http://www.rockwool.dk)). På virksomhedens hjemmeside skrives der, hvorledes virksomheden tilbyder faglig og personlig udvikling for deres medarbejdere, indflydelse på eget arbejde, ansvar og hvorledes virksomheden til gengæld forventer en engageret indsats fra medarbejderne. Endvidere argumenterer Rockwool for, at man forsøger at fremme samarbejde på tværs af forskellige fagspecifikationer og afdelinger indenfor koncernen ([www.rockwool.dk](http://www.rockwool.dk)). Herved ønsker man at fremme mulighederne for innovation og videndeling i virksomheden. Man beskriver endvidere, hvorledes hver enkelt medarbejders ansvarsområder stadfæstes gennem dialog mellem medarbejderen selv og den nærmeste leder. Man forsøger at skabe så tætte relationer som muligt mellem ledelse og medarbejdere i virksomheden, således at lederen har de bedste muligheder for at støtte den enkelte

medarbejder i dennes udvikling og ligeledes skabe et positivt arbejdsmiljø (www.rockwool.dk).

Ifølge Rockwool har de altid fokus på de menneskelige ressourcer, og således har respekten for den enkelte medarbejder, medarbejderes muligheder for at udvikle sig indenfor koncernen og gode arbejdsforhold høj prioritet (www.rockwool.dk). Rockwool arbejder ud fra det princip, at de gennem en velfungerende ledelsesfilosofi kan satse på kvalificerede menneskelige ressourcer som den vigtigste forudsætning for at bibeholde den førende internationale position (www.rockwool.dk). Derfor er medarbejderudvikling, uddannelse og organisationsudvikling, ifølge hjemmesiden, også i højsæde for virksomheden i håb om at styrke medarbejdernes faglige og personlige kompetencer. Medarbejdernes personlige udvikling forsøger man at støtte gennem til dels det enkelte job, dels gennem skiftende stillinger og funktioner indenfor virksomheden understøttet af en kvalificeret uddannelsesmæssig indsats. Man har endvidere etableret Rockwool Skolen, der forvalter en del af den uddannelse, der gennemføres for de timelønnede. Herigennem administreres kurser og opkvalificeringsforløb af medarbejderne (pamflet: Rockwool Skolen bilag 1.16). Den tekniske direktør udtaler således:

*”Udviklingen betyder, at behovet for veluddannede medarbejdere på Rockwool hele tiden stiger. Rockwool Skolen bidrager til at skabe en lærende organisation, hvor medarbejderne er væsentlig involverede i vores fortsatte udvikling – både menneskeligt og teknologisk.”*

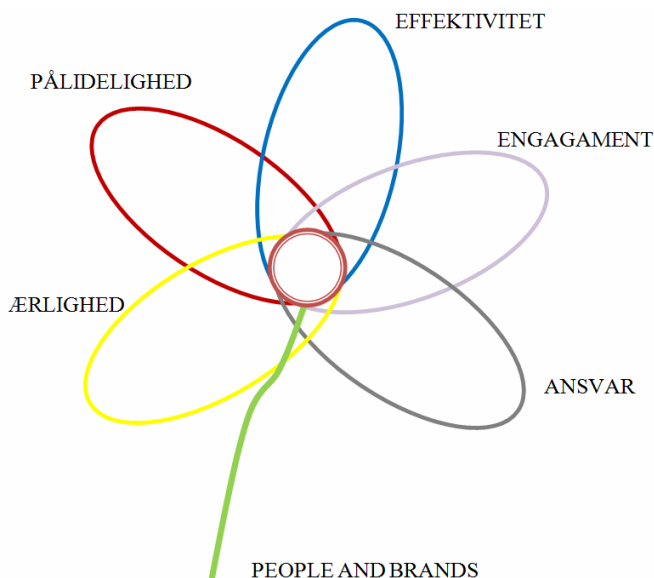
(pamflet: Rockwool Skolen bilag 1.16).

Formålet med Rockwool Skolen er at bygge videre på medarbejderens praktiske erfaring samt skabe bredere kendskab til, hvilke produkter der produceres, hvordan økonomien er opbygget og hvordan samarbejdet fungerer i hverdagen (pamflet: Rockwool Skolen bilag 1.16). Rockwool har således en bred vifte af kurser, de tilbyder deres medarbejdere. Det forventes også fra Rockwools side, at den enkelte medarbejder er indstillet på at arbejde med egen udvikling, og med udgangspunkt heri beskriver Rockwool derfor, hvorledes man ikke fokuserer på medarbejderes uddannelsesmæssige baggrund, men derimod på, hvorvidt den enkelte udviser evne og vilje til at udvikle sig i takt med arbejdsopgaverne og organisationen (www.rockwool.dk). For at understøtte den enkeltes individuelle udvikling har man i koncernen indført medarbejdersamtaler som et årligt tilbagevendende fænomen, og ligeledes har hver enkelt medarbejder en stillingsbeskrivelse (www.rockwool.dk). Man har på Rockwool valgt at betegne samtalerne medarbejdersamtaler frem for medarbejderudviklingssamtaler, hvilket således vil blive benyttet fremover i dette speciale i henhold til Rockwool. Herudover

## Rockwool – en konkret case

har virksomheden i 2008 gennemført en trivselsundersøgelse, der skal være medvirkende til at skabe fokus på det gode arbejdsmiljø (medarbejdermåling 2008:4 bilag 1.8 og 1.9).

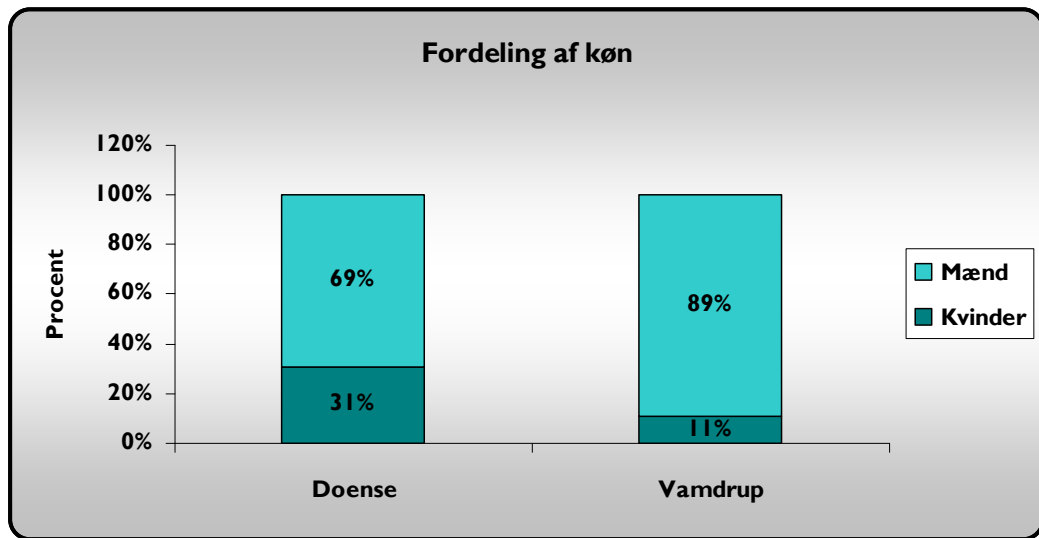
Rockwool har udviklet et værdigrundlag, som er illustreret i figuren nedenfor:



Disse værdier er *ærlighed*, der dækker over den interne omgangstone i virksomheden, og som skal være en påmindelse om, at alle problemer skal løses, når de opstår. *Pålidelighed*, der dækker over den eksterne ærlighed overfor kunder. *Effektivitet*, der henviser til en systematisering af arbejdsprocesser, således at man er bedst muligt forberedt til hver enkelt opgave, og ligeledes at opgaven eksekveres hurtigt og sikkert. *Engagement* dækker over et ønske om at opfylde kunders krav ved kontinuerligt at udføre så godt og proaktivt arbejde som muligt, herunder at være fleksible og initiativrige i serviceringen af kundens behov. Slutteligt indeholder værdigrundlaget *Ansvar*, der dækker over, hvorledes alle medarbejdere forventes at agere ansvarligt i alle forhold og med gensidig respekt. Alle medarbejdere hos Rockwool bliver opfattet som ambassadører for virksomheden. ([www.rockwool.dk](http://www.rockwool.dk)).

Rockwools fabrikker i henholdsvis Doense og Vamdrup kan betegnes som traditionelle produktionsvirksomheder, der er kendetegnet ved skifteholdsarbejde og serieproduktion, der kører hele døgnet. Medarbejderne på begge fabrikker er primært mænd, hvilket er illustreret i nedenstående figur:

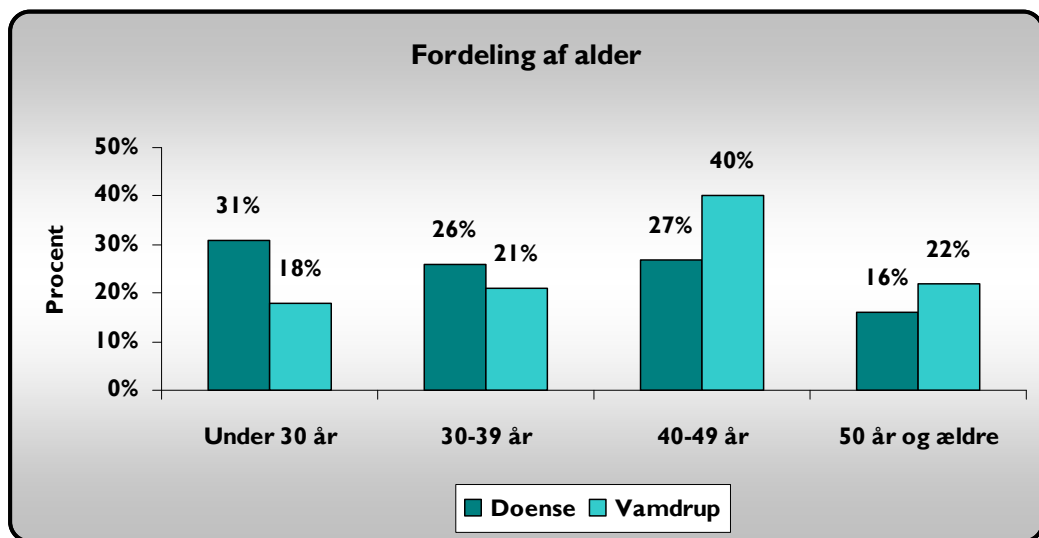




(medarbejdermåling 2008:24 bilag 1.8 og 1.9)

I figuren ses det, hvorledes kvinderne på fabrikken i Doense udgør næsten en tredjedel, mens der blot er en tiendedel kvinder på fabrikken i Vamdrup.

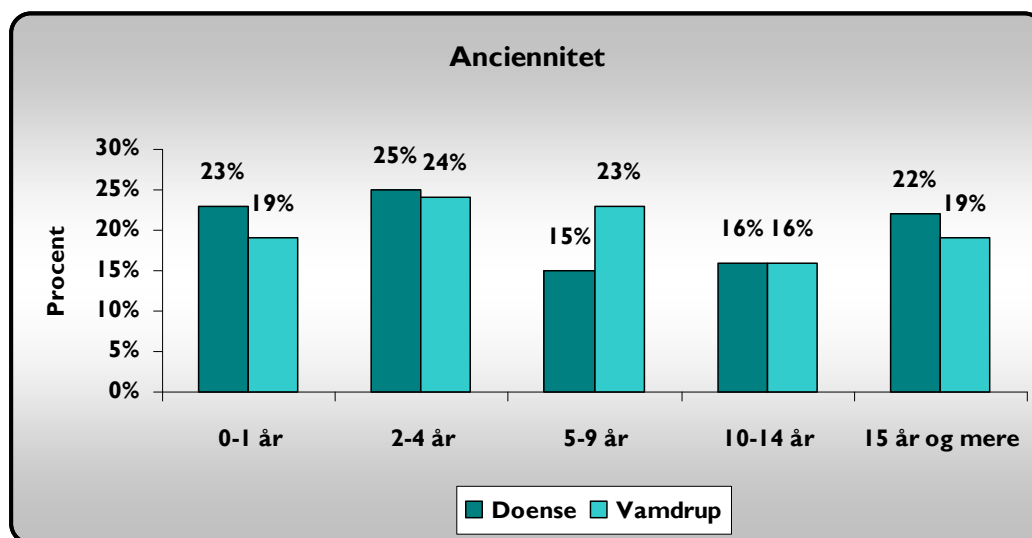
Den aldersmæssige fordeling er illustreret i næste figur:



(medarbejdermåling 2008:25 bilag 1.8 og 1.9)

Her ses det, hvorledes aldersfordelingen er nogenlunde ligeligt fordelt på fabrikken i Doense med en lille overvægt i yngre medarbejdere og en lille undervægt i antallet af ældre medarbejdere. I Vamdrup er der en klar overvægt af medarbejdere i alderen 40-49 år.

Den næste figur omhandler medarbejdernes anciennitet.



(medarbejdermåling 2008:26 bilag 1.8 og 1.9).

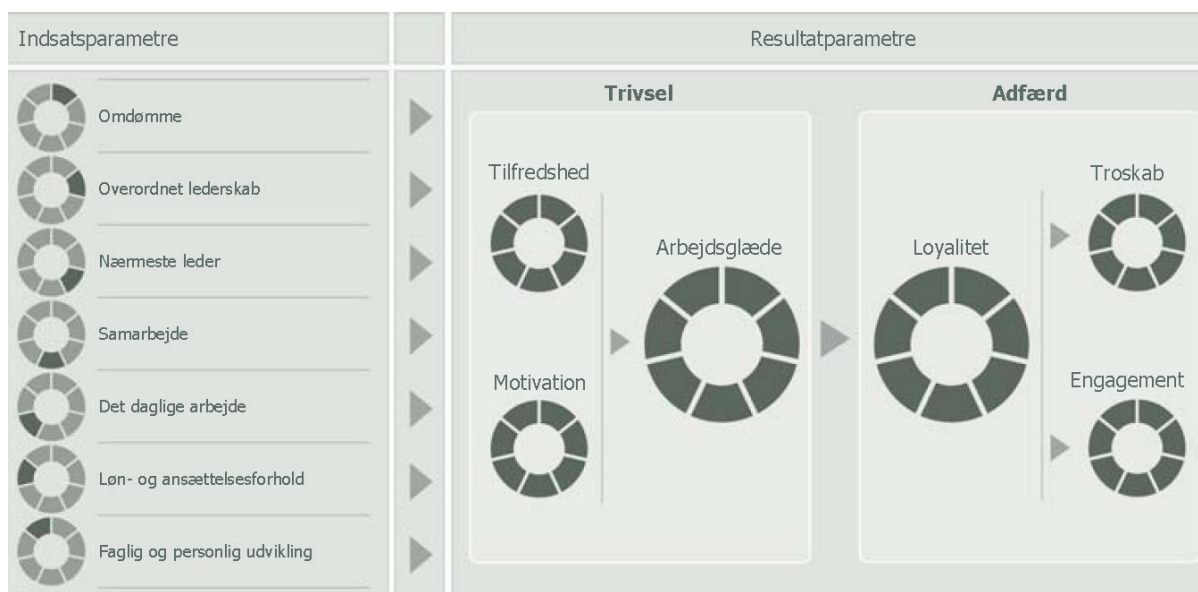
Af figuren kan det læses, at medarbejderne i Doense i næsten 50 pct. af tilfældene har været på arbejdspladsen under fire år, mens lidt mere end en femtedel har været der mere end 15 år. I Vamdrup topper kategorierne mellem 2-4 år og 5-9 år med næsten 50 pct. tilsammen, mens der her er færre i kategorierne 0-1 år og 15 år eller mere.

#### 4.1 Trivselsundersøgelse

Rockwool Scandinavia har udført en trivselsundersøgelse i januar 2008, hvilken vi har fået aktindsigt i, for fabrikkerne i henholdsvis Doense og Vamdrup. Formålet med undersøgelsen, benævnt *Medarbejdermåling 2008*, (herefter kaldet trivselsundersøgelser) var at få medarbejdernes vurdering af deres trivsel i Rockwool Scandinavia (medarbejdermåling 2008:4 bilag 1.8 og 1.9). Undersøgelsesresultaterne vil blive benyttet internt i Rockwool i ønsket om konstant at sikre glade medarbejdere og god ledelse hos Rockwool Scandinavia og skal være med til at give Rockwool Scandinavia et bedre grundlag for at identificere indsatsområder, som kan inddrages i det løbende forbedringsarbejde (medarbejdermåling 2008:4 bilag 1.8 og 1.9). Samtlige timelønnede i Rockwool Scandinavia har været inviteret til at deltage i undersøgel-

sen, som er gennemført i perioden 14. -17. Januar 2008. Medarbejderne udfyldte spørgeskemaet i papirform før eller efter skiftehold og blev kompenseret med fuld løn i tidsrummet (e-mail angående besvarelser til trivselsundersøgelserne bilag 1.10.2). I fabrikken i Vamdrup har 258 medarbejdere modtaget et spørgeskema, og af disse har 186 valgt at svare. Man har således opnået en svarprocent på 72 pct. (medarbejdermåling 2008 Vamdrup:4 bilag 1.9). I fabrikken ved Doense har 277 medarbejdere modtaget et spørgeskema og af disse har 214 valgt at svare, hvilket giver en svarprocent på 77 pct. (medarbejdermåling 2008 Doense:4 bilag 1.8).

Anonymiteten i undersøgelsen er sikret ved, at der på intet tidspunkt bliver udleveret enkeltpersoners besvarelser eller lavet rapporter, hvor enkeltpersoners svar kan beregnes (medarbejdermåling 2008:4 bilag 1.8 og 1.9). Medarbejdernes arbejdsglæde og loyalitet i Rockwool Scandinavia måles ud fra den overordnede model bag European Employee Index<sup>1</sup>. Modellen giver en samlet beskrivelse af medarbejdernes arbejdsglæde. Dette sker ved, at medarbejderne vurderer i alt ni parametre: to resultatparametre og syv indsatsparametre. Dette er illustreret i nedenstående figur:



(medarbejdermåling 2008:4 bilag 1.8 og 1.9).

<sup>1</sup> European Employee Index (EEI) er en undersøgelse af medarbejdertilfredshed, motivation og loyalitet, som gennemføres i 20 lande verden over. Undersøgelsens sigte er at skabe større forståelse af, hvorledes kompetent arbejdskraft tiltrækkes og bevares.

Pilene i modellen viser, at de syv indsatsparametre har indflydelse på medarbejdernes vurdering af deres samlede *arbejdsglæde* og *loyalitet* (resultatparametrene). En forøgelse i medarbejdernes vurdering af en indsatsparameter vil føre til en forøgelse i vurderingen af resultatparametrene, hermed en forbedring af medarbejdernes arbejdsglæde og dermed loyalitet. I rapporterne omhandlende trivselsundersøgelserne for Rockwool er der ikke yderligere beskrevet de syv indsatsparametre, der indgår i figuren, men på Ennovas hjemmeside, der har foranstaltet undersøgelserne for Rockwool, er det muligt at finde en uddybende beskrivelse af disse. Her står der skrevet, at *omdømme* er medarbejderens oplevelse af det generelle kendskab til virksomheden, og hvordan den opfattes af omverdenen både som arbejdsplads, samskabsaktør og i forhold til de produkter, virksomheden leverer ([www.ennova.dk](http://www.ennova.dk)). *Overordnet ledelse* er opfattelsen af den samlede virksomheds retning og de personer, der tegner den. *Nærmeste leder* er kvaliteten af den styring og støtte, den enkelte medarbejder oplever i det daglige fra umiddelbart formelle overordnede, og som afspejles i en vurdering af disses kvalifikationer. *Samarbejde* er kvaliteten af den interaktion, der sker mennesker imellem i virksomheden - enten omkring selve opgavens udførelse, omkring den generelle fællesskabsfølelse eller omgangsform samt den sociale interaktion med arbejdskolleger både på og udenfor arbejdspladsen. *Det daglige arbejde* er medarbejderens samlede opfattelse af det konkrete indhold af sine daglige aktiviteter på arbejdspladsen og de arbejdsbetingelser, der knytter sig til udførelsen af disse aktiviteter. *Løn- og ansættelsesforhold* er medarbejderens oplevelse af alle de elementer, der er i den kompensation han/hun får for udførelsen af sit arbejde og slutteligt er *faglig og personlig udvikling* medarbejderens oplevelse af den individuelle tilegnelse af kompetencer (både faglige og personlige), som sker i forbindelse med ansættelsesforholdet i virksomheden. Tilegnelsen kan både ske i forbindelse med formel uddannelse, kurser, side-mandsoplæring, dagligdags udfordringer og tilbagemelding fra leder ([www.ennova.dk](http://www.ennova.dk)).

Herudover kan man ud fra figuren se, hvorledes arbejdsglæde er sammensat af *tilfredshed* og *motivation*. Tilfredshed er et udtryk for den samlede tilfredshed og sammenligning af arbejdspladsen med den ideelle arbejdsplads. Motivation handler om, hvorvidt medarbejderne føler sig motiverede i deres arbejde og ser frem til at gå på arbejde. Ideen bag figuren er, at *arbejdsglæden* er afgørende for medarbejdernes adfærd, således at medarbejdere med høj arbejdsglæde, vil være mere engagerede i deres arbejde og mere tro mod arbejdspladsen (medarbejdermåling 2008:5 bilag 1.8 og 1.9). *Loyalitet* er i figuren sammensat af *tro* og *engagement*. Tro er et udtryk for, om medarbejderne fortsat ønsker at være ansat i virksomheden, om de leder efter andre job, og hvorvidt de vil anbefale andre at søge job i virksomheden. Engagement er en vurdering af egen arbejdsindsats, herunder villighed til at bidrage ekstra, komme med forbedringsforslag og udvise begejstring (medarbejdermåling 2008:5 bilag 1.8 og 1.9). Man skal tolke resultaterne fra trivselsundersøgelserne således, at når der opnås

en score på mindre end 50 point, er der en *meget lav* arbejdsglæde på dette område. Med en score på 50-59 point er der *lav* arbejdsglæde, *middel* arbejdsglæde ved en score på 60-69 point, *høj* arbejdsglæde ved en score på 70-79 point og slutteligt er der en *meget høj* arbejdsglæde, når der opnås en score på 80-100 point. Arbejdsglæden udtrykker dermed tilfredsheden eller trivslen blandt medarbejderne indenfor forskellige kategorier (medarbejdermåling 2008:3 bilag 1.8 og 1.9).

Da vi var til det indledende møde med personalekonsulenterne fra henholdsvis Doense og Vamdrup, fremhævede personalekonsulenten fra Doense, hvorledes der har været en stor mistillid til undersøgelserne blandt medarbejderne. Dette samtykkede personalekonsulenten fra Vamdrup i. Det var således kommet til deres opmærksomhed, gennem dialog med arbejdsledere og tillidsmænd, hvorledes flere medarbejdere har svaret misvisende for at undgå eventuel genkendelse. Ved at spørge yderligere ind til dette kom det frem, at det primært er baggrundsvariablene, der ikke nødvendigvis giver et retvisende billede af medarbejdersammensætningen på de respektive fabrikker. Ligeledes blev dette omtalt under interviewene med en af tillidsmændene, der udtalte i forbindelse med trivselsundersøgelsen:

*”Men du kan ikke helt stole på den ... folk er af en eller anden mærkelig grund meget meget nervøse for det. Og de mener helt klart, at de oplysninger, man, eller det man skriver der, det vil blive brugt mod dem. Det er meget svært at forklare dem, at vi kan altså også bruge det konstruktivt den anden vej. Fordi det jo er det, det går ud på. ... men folk er altså meget meget kritiske med sådan noget.”*

Igen er der tale om andenhåndsinformation, men det lader til, at pågældende har overhørt eller selv har deltaget i en samtale, hvorigennem det er kommet frem, at nogen har været usikre på anonymiteten i undersøgelsen. Det er dog ikke herigennem muligt at klarlægge, hvor mange medarbejdere der er tale om, men det må antages, at personens position som tillidsmand giver denne et nogenlunde overblik over medarbejdernes generelle holdninger. Efter vi er blevet bekendt med dette, har vi gjort os nogle refleksioner over, til dels hvor stor troværdighed der ligger bag disse udtalelser, og hvilke intentioner der kan hænde at ligge bag det faktum, at HR-konsulenten, personalekonsulenten samt enkelte medarbejdere har valgt at gøre os opmærksomme på det, og til dels, hvilken betydning dette har for resultaterne i undersøgelserne. Når der er tale om andenhåndsviden, vil der altid være en vis bias omkring udtalelsen. Der kan således være en stor variation i, hvor mange medarbejdere der egentlig er tale om. Brugen af ”folk” og ”man” kan dække over alt lige fra en enkelt person til alle medarbejdere. Samtidig er der ikke mulighed for at sammenligne dataene fra trivselsundersøgelserne med den reelle medarbejdersammensætning på Rockwool, da der ikke opbevares statistik på dette.

Med hensyn til intentionerne bag udtalelserne er det vanskeligt at fortolke, hvad disse måtte være. Når personalekonsulenterne således fremhæver, at dataene kan være misvisende, kan der være tale om et ønske om at miskreditere undersøgelsen, eftersom resultaterne ikke giver et særligt godt billede af forholdene på nogen af fabrikkerne. I modsætning hertil kan man argumentere for, at dette forringer hele undersøgelsen, og denne således fremstår ubrugelig. I relation hertil er det interessant, at man fremhæver, hvorledes det er baggrundsvARIABLENE, der er misvisende, således at der sås usikkerhed med hensyn til dataene, men ikke på en måde, hvorledes hele undersøgelsen bør afvises. Samtidig er der tale om 'fejl', de ikke selv har nogen indflydelse på.

Med dette taget i betragtning kan der være en del bias forbundet med denne undersøgelse, der ikke er mulig at tage højde for i den statistiske behandling af dataene. Det må blot understreges, at vi er opmærksomme på, hvorledes visse resultater kan være misvisende i forhold til den faktuelle situation. Det er dog, så vidt vides, primært baggrundsvARIABLENE der har været underlagt mistænksomhed og således kan vise et misledende resultat. Vi vil løbende undervejs i analysen inddrage resultater fra undersøgelseerne på lige fod med den øvrige empiri, hvor det findes relevant.

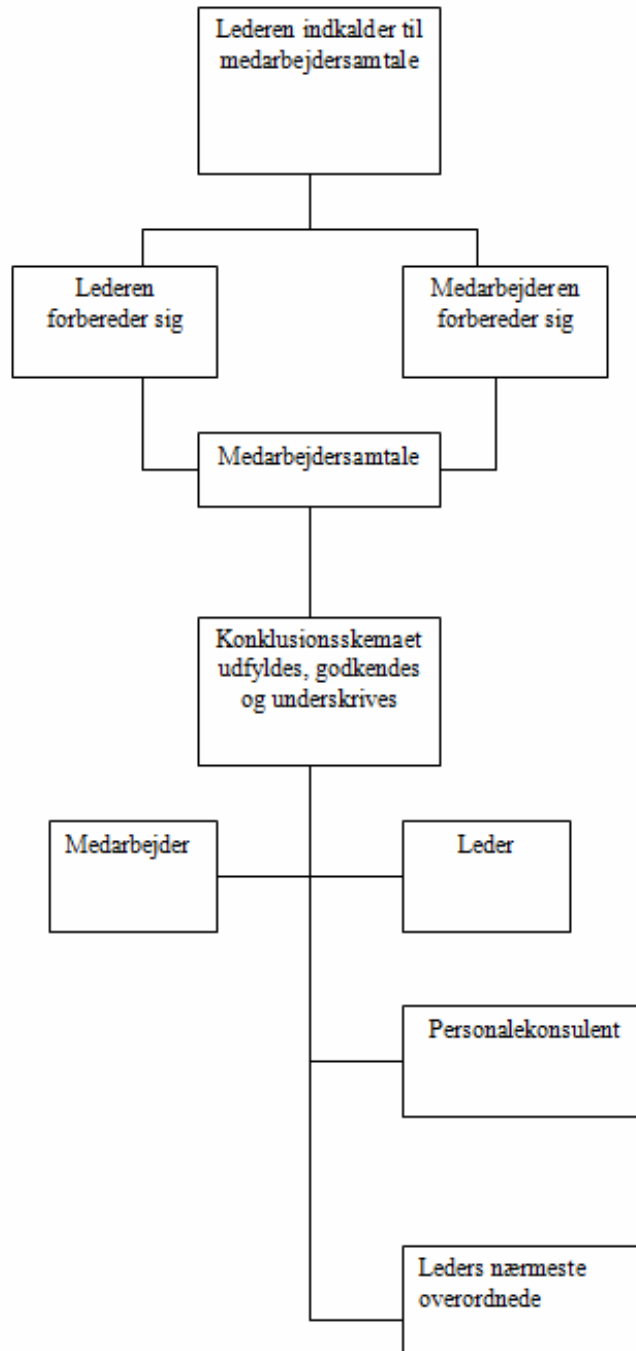
## 4.2 Medarbejdersamtaler

Rockwool indførte medarbejdersamtaler på fabrikken i Doense omkring 1989 og i Vamdrup i midten af 1990'erne (medarbejdersamtaler RWF 2007:1 bilag 1.12). En medarbejdersamtale i Rockwools optik forstås som en samtale mellem en medarbejder og dennes nærmeste foresatte om medarbejderens opgaver, arbejdsforhold og personlige udvikling samt afstemning af gensidige forventninger (personalebestemmelse angående medarbejdersamtaler bilag 1.13). Der afholdes medarbejdersamtale med den enkelte medarbejder én gang om året, eller som minimum hver 18 måned, samt når en af parterne derudover måtte ønske det. Dog gennemføres medarbejdersamtaler ikke med medarbejdere ansat på tidsbegrænsede vilkår (personalebestemmelse angående medarbejdersamtaler bilag 1.13). Man har valgt at udforme et skema, hvilket er blevet opdateret i sensommeren 2007, til udfyldelse i forbindelse med samtalen for at skabe mere systematik, gøre det mere indbydende og for at lette processen omkring diskussionen om udvikling (medarbejdersamtaler RWF 2007:3 bilag 1.12). Forberedelsesskema og konklusionsskema er at finde i bilag 1.3 og 1.4. Materialerne, vi har fået udleveret af Rockwool, indebærer forberedelsesskema til medarbejdere samt konklusionsskema, chekliste til medarbejdersamtaler (henvendt til arbejdslederne), miniguide for arbejdsledere angående medarbejdersamtaler samt en kort beskrivelse af medarbejdersamtalerne fra personalebestemmelserne.

Medarbejdersamtalen har til formål at sikre, at leder og medarbejder på en konstruktiv og struktureret måde får gennemdrøftet medarbejderens ansvarsområde, resultater, arbejdsform, samarbejde med leder og kolleger og udviklingsmuligheder/-ønsker. Indholdet af medarbejdersamtalen inddrages ud fra følgende dagsorden: status på arbejdsindsats og opnåede resultater for den forgangne periode, mål og opgaver for den kommende periode, vurdering af arbejdsform og kvalifikationer, samarbejde og trivsel, jobudviklingsønsker/ -muligheder samt slutteligt gennemgang af stillingsbeskrivelsen (personalebestemmelse angående medarbejdersamtaler bilag 1.13). Den enkelte arbejdsleder er, i samarbejde med medarbejderen, ansvarlig for efterfølgende behandling af de forslag, spørgsmål og aktiviteter, der er bragt frem i samtalerne og skal således løbende holde status på de aftalte mål. Arbejdslederen er ansvarlig for at give tilbagemelding til medarbejderen vedrørende fremførte kritikpunkter. Det gælder både, når der er sket en forbedring, og når der ikke er sket ændringer i forhold til kritikken. Ved behandling af forslag og spørgsmål kan arbejdsledere rekvirere assistance fra personalekonsulenten på fabrikken. Personalekonsulenten kan rådgive, assistere og vejlede med hensyn til jobudvikling, rotationsmuligheder, valg af forskellige uddannelses- og kursusmuligheder med videre. I forbindelse med den årlige uddannelsesplanlægning drøfter arbejdslederen uddannelsesbehovene for alle afdelingens medarbejdere med personalekonsulenten, og de finder frem til, hvorledes disse optimalt kan tilgodeses. Afdelingsledere og fabrikschef er ansvarlige for at følge op på, at samtalerne gennemføres i deres del af virksomheden (personalebestemmelse angående medarbejdersamtaler bilag 1.13). Personalekonsulenten assisterer i denne opfølgning ved at registrere modtagne konklusionsskemaer og udarbejder løbende oversigter over opfyldelsen af målet vedrørende en årlig samtale samt kontakter de arbejdsledere, der ikke opfylder dette (personalebestemmelse angående medarbejdersamtaler bilag 1.13).

Arbejdslederne, der er ansvarlige for den praktiske del omkring samtalen, får udleveret en pamflet, benævnt *Miniguide for arbejdsledere*, der omhandler, hvad en medarbejdersamtale er, hvordan arbejdslederen forbereder sig, hvordan samtalen foregår, hvad arbejdslederen skal foretage sig efter samtalen har fundet sted og slutteligt forslag til spørgsmål under samtalen (miniguide for arbejdsledere bilag 1.14). Herudover får den enkelte arbejdsleder udleveret en checkliste med punkter, der kan afkrydses omhandlende emner før, under og efter samtalen, der er vigtige at tage i betragtning (checkliste til medarbejdersamtaler bilag 1.15).

Medarbejdersamtalens forløb kan illustreres gennem følgende figur:





Når medarbejdersamtalen skal afholdes på Rockwools fabrikker tilskyndes det, at der træffes aftale om tidspunkt i god tid før samtalen, og at der afsættes rigelig tid til samtalen, som i øvrigt bør foregå under rolige og uforstyrrede forhold (personalebestemmelse angående medarbejdersamtaler bilag 1.13). Man understreger vigtigheden af, for udfaldet af medarbejdersamtalen, at begge samtaleparter forbereder sig og overvejer deres synspunkter grundigt, før samtalen finder sted. Gennemførelse af samtalen skal så vidt muligt foregå ud fra forberedelseskemaet, der sikrer, at relevante områder behandles (personalebestemmelse angående medarbejdersamtaler bilag 1.13). Hovedkonklusionerne af samtalen beskrives af arbejdslederen i konklusionsskemaet. Konklusionsskemaet i tre eksemplarer godkendes og underskrives af arbejdsleder og medarbejder og gældende jobbeskrivelse opdateres (personalebestemmelse angående medarbejdersamtaler bilag 1.13). Leder og medarbejder beholder hver et eksemplar af konklusionsskemaet og det udfyldte forberedelseskema, mens personalekonsulenten får en kopi af konklusionsskemaet og opbevarer dette. Arbejdslederen skal hernæst informere dennes nærmeste leder om hovedkonklusionerne fra medarbejdersamtalerne (personalebestemmelse angående medarbejdersamtaler bilag 1.13). Skemaet er en videreudvikling af et lokalt skema, som en lille gruppe medarbejdere og arbejdsledere fra Vamdrup fabrikken har udarbejdet i samarbejde med den daværende personalekonsulent (e-mail angående fakta omkring medarbejdersamtalerne bilag 1.10.3).

Vi vil undervejs i analysen inddrage de forskellige pamfletter og skemaer på lige fod med vores øvrige empiri, hvor det måtte findes relevant.

## 5 Metode

I dette kapitel vil de metodemæssige overvejelser blive præsenteret. Kapitlets funktion er at inddrage læseren i, hvilke metoder vi har benyttet os af for at kunne komme frem til de konklusioner, vi drager i undersøgelsen. Der vil derfor være en grundig redegørelse for de konkrete undersøgelsesmetoder såsom interviews og spørgeskemaer, men også en gennemgang af den videnskabsteoretiske tilgang samt de etiske overvejelser, der er nødvendige i forbindelse med udførelsen af en undersøgelse af denne art.

### 5.1 Videnskabsteori

Vi har kombineret to forskellige videnskabsteoretiske tilgange i denne undersøgelse, eftersom vi mener, at det skaber bedre dynamik i undersøgelsen og åbner op for flere fortolkninger og forståelser. De tilgange vi i denne undersøgelse har anlagt, er den pragmatiske og den hermeneutiske tilgang.

I pragmatismen tages der afstand til abstrakte teoridannelser, hvorimod der tillægges en åbenhed til metoder (Riis 2001:51). Det, der skal opereres med, er erfaringer og fakta om et givet felt, hvilket vil sige, at der opereres med noget konkret. Tesen i pragmatismen er desuden, at virkeligheden er formbar, og dermed er der også et konstruktivistisk element at spore. Samtidig er pragmatismen orienteret mod den genstand, undersøgelsen handler om, hvilket betyder, at det er genstanden, der afgør, hvilke teorier og metoder, der er mest hensigtsmæssige (Riis 2001:52). Der er altså et dialektisk forhold mellem den metode, der benyttes og undersøgelsens genstand. Man skal søge at opnå så sikre hypoteser som muligt ved at lægge størstedelen af vægten på det empiriske, altså det praktiske. Derfor kan vi heller ikke blot gå direkte i gang med at indsamle empiri. Der skal være et grundlag at indsamle empiri ud fra, eksempelvis i form af hypoteser eller arbejdsspørgsmål. Her benytter vi os af arbejdsspørgsmål.

Når man udfører en undersøgelse med en pragmatisk tilgang, forefindes der ikke en bestemt metode, der er at foretrække. Her er det vigtigt, at man ser på genstandsfeltet, samt hvilke muligheder der er i dette felt. Det vil altså sige, at skilningen ligger i, hvad der er sigtet med undersøgelsen. Vil man således undersøge noget eksemplarisk, er det nødvendigt at benytte sig af en kvalitativt orienteret metode. En undersøgelse som denne, omhandlende kompetenceudvikling, kan karakteriseres som eksemplarisk, da sigtet er at opnå viden om Rockwools formål og udbytte af medarbejdersamtalerne. Ofte vil det være en god ide at kombinere metoder, da man så kan opnå et mere nuanceret billede af feltet. Dette vil med andre ord sige, at man i pragmatismen lægger stor vægt på, at den metode man anvender, også er den, der

## Metode

frembringer de mest brugbare resultater. I vores undersøgelse om kompetenceudvikling på samleband udfører vi en mindre spørgeskemaundersøgelse samt fire interviews. Herudover inddrager vi en større trivselsundersøgelse samt diverse materialer fra Rockwool. Modtagerne af spørgeskemaet er arbejdslederne, som udfører medarbejdersamtalerne på Rockwools fabrikker både i Doense og Vamdrup. De dybdegående interviews vil blive foretaget med medarbejdere, mere specifikt tillidsmændene, i produktionsafdelingen på Rockwools fabrik i Doense. Vi mener, at denne fremgangsmåde er den mest hensigtsmæssige for os, da vi gennem spørgeskemaundersøgelsen opnår indsigt i, hvordan kompetenceudvikling, herunder medarbejdersamtaler, foregår på Rockwool samt arbejdsledernes holdninger, og denne viden kan vi efterfølgende få uddybet gennem vores interviews.

Udover den pragmatiske vinkel på specialet har vi også et hermeneutisk perspektiv. Det vil sige, at vi søger forståelse og fortolkning frem for eksempelvis kun forklaring (Højberg 2004:309). Dog er der også et forklaringsperspektiv i undersøgelsen, da vi undersøger, hvad Rockwools begrundelser for at indføre medarbejdersamtaler er. Forskellen mellem forståelse og forklaring ligger i, at når man vil forklare noget, søger man efter fænomeners kausalitet, altså hvorfor de optræder, som de gør, mens forståelsesbegrebet dækker over, at man søger indsigt i aktørernes handlingsmotiver og intentioner (Fuglsang mfl. 2004:569-570). Det betyder, at vi har mulighed for at trænge ned i dybden med de udsagn, vi får fra vores informanter fra den kvalitative såvel som den kvantitative del af undersøgelsen. For at kunne forstå et fænomen kræves der en viden om det fænomen og det er nødvendigt, at man kan se fænomenet i dets rette kontekst. Man kan derfor ikke bare tage begrebet kompetenceudvikling og ikke se dette i forhold til, hvem der udtaler sig om det eller under hvilke omstændigheder. Der er således forskel på, om man udtaler sig som leder i en virksomhed eller om man udtaler sig som produktionsmedarbejder, og endvidere forventer vi, at der vil være en differens, siden det er tillidsmændene, vi adspørger. I en hermeneutisk fortolkning er man derfor nødt til at inddrage konteksten, idet de enkelte dele ikke kan forstås uden helheden er til stede (Højberg 2004:312). Vi benytter os således af en metodisk hermeneutik, idet vi er interesserede i forholdet mellem teksten, altså det transskriberede interview samt datasættet, og konteksten. Vi vil gå bag om informantens udtalelser og søge at finde intentionerne med udsagnene, og på denne måde fortolke os frem til meningen. Dette kaldes også den hermeneutiske cirkel (Højberg 2004:313).

I den hermeneutiske analyse tager vi som forskere udgangspunkt i de sociale aktører, det vil sige, vi vil fortolke og forstå ud fra medarbejdernes og arbejdsledernes syn på medarbejdersamtaler. Det vil dermed også sige, at når vi stiller spørgsmål under interviewene om medarbejdersamtaler, så vil medarbejderne altid have en forforståelse af, hvad det handler om, og hvad det i grunden er. Informanternes svar vil således altid være deres fortolkning af fænome-

net, og vi vil på den måde i analysen skulle fortolke på informanternes fortolkning, hvilket kaldes for den dobbelte hermeneutik (Højberg 2004:338-339). Dette er også et etisk dilemma, da man principielt ikke kan sikre, at man tolker respondentens svar korrekt. Vores analyse vil derfor bygge på medarbejdernes egen forståelse af fænomenet kompetenceudvikling, hvad enten det er som produktionsmedarbejder, arbejdsleder eller som leder.

Vi har en abduktiv indgangsvinkel til problemstillingen, hvilket gør, at vi kan tage afsæt i vores empiri, men stadig har en forståelse af, hvordan fænomenet kompetenceudvikling, herunder medarbejdersamtaler, skal ses, i lyset af vores teoretiske ramme. Vi lader os således ikke styre af teorien, men vi bruger den som udgangspunkt i vores dataindsamling. John Dewey er en af de førende inden for abduktiv forskning. Vi tager derfor inspiration i hans model omhandlende en abduktiv tilgang til et forskningsfelt. I den pragmatiske tilgang til specialet er vi problem- og anvendelsesorienteret, hvilket vil sige, at vi ønsker, resultaterne skal kunne anvendes efterfølgende af andre, der er interesserede i dette emne. Dewey har opstillet fem skridt på vejen mod en fyldestgørende analyse af en problemstilling. Der er *den ubestemmelige situation, problemets instituering, bestemmelsen af problemløsningen, argumentation* og til sidst *faktas operationalisering - mening* (Dewey 1991:109-116). Disse fem skridt indgår i refleksionsprocessen, når man udfører et abduktivt studie. I den ubestemmelige situation er man som forsker ofte tvivlende, da denne situation er indledende og man endnu mangler megen information om feltet. Dette afhjælpes ved at stille spørgsmål i og til feltet, og er disse spørgsmål passende rettet, kan man ende i en samlet enhed (Dewey 1991:111). Under denne forespørgsel man foretager, bliver den ubestemmelige situation til et decideret problem. Man får således en problemorienteret forståelse, og man har bevæget sig væk fra den ubestemmelige situation, hvorved man har taget det første skridt på vejen hen mod analysen. Denne problemorienterede forståelse er meget vigtig for at kunne komme videre med sin analyse, for uden problemet er det ligesom at famle i blinde (Dewey 1991:112). I vores undersøgelse er problemet kompetenceudvikling på samlebånd, det vil sige, vi har bevæget os fra at interessere os for kompetenceudvikling, herunder medarbejdersamtaler, generelt til at finde ud af, hvordan kompetenceudvikling, herunder medarbejdersamtaler, i en produktionsvirksomhed foregår specifikt. Næste skridt er at klarlægge fremgangsmåden til løsningen af problematikken og herefter at operationalisere problemet. I denne undersøgelse har vi operationaliseret vores problem, kompetenceudvikling på samlebånd, til at omfatte bevæggrundene for implementeringen af medarbejdersamtaler, hvordan dette modtages af de implicerede parter samt hvorvidt dette fremstår meningsfuldt. Det er med andre ord vores analyseafsnit. Med udgangspunkt i en teoretisk forforståelse vil forskeren herefter gisne om, hvilke forhold der vil afstedkomme af undersøgelsen for herefter at sætte dette i relation til teorien, der her skal fungere som et sammenhængende hele (Dewey 1991:113). Man tester således sine ideer, som

oftest i form af hypoteser, hvor vi i stedet har benyttet os af arbejdsspørgsmål. I det sidste skridt, faktas operationalisering - mening, skal man udvælge sig fakta og beskrive disse i deres rette kontekst, det vil sige, man kan ikke analysere uafhængigt af tænkning og sprog.

### 5.2 Casestudie

Vi har lavet denne undersøgelse som et casestudie, fordi det giver friheden til at kombinere flere metoder samtidig med, at vi har muligheden for at kunne undersøge det studerede fænomen, kompetenceudvikling, i en kontekstuel sammenhæng. Et casestudie er således et studie, der muliggør en empirisk analyse af et fænomen i den sociale kontekst, hvori fænomenet udfolder sig, i dette tilfælde betyder dette, at vi vil undersøge kompetenceudvikling, herunder medarbejdersamtaler, hvor den foregår, nemlig på en produktionsvirksomhed som Rockwool. En case kan ikke blot betragtes uafhængig af sin kontekst. Man skal altid have helhedsforståelsen med, og derfor må man i et casestudie først afklare, hvad ens case er en case af (Antoft og Salomonsen 2006:3). I vores tilfælde er vores case, kompetenceudvikling på samlebånd, en del af en større helhed, nemlig kompetenceudvikling som et mere generelt og anerkendt fænomen. Derfor mener vi, at vores case er en case af, hvordan kompetenceudvikling sædvanligvis opfattes i erhvervslivet, og hvordan mange virksomheder (ureflekteret) benytter sig af begrebet og dermed anlægger vi en kritisk vinkel på brugen af kompetenceudvikling.

Vort formål med denne undersøgelse er at generere ny empirisk viden og derudover har vi et fortolkende perspektiv, der tager udgangspunkt i teoretisk viden. Med dette afklaret kan vi konstatere, at vi udfører et teoretisk fortolkende casestudie (Antoft og Salomonsen 2006:6). At vi har et teoretisk fortolkende perspektiv indebærer, at vi primært er induktive i vores slutningsform, da vi først skal undersøge selve casen og de data vi får via vores dataindsamling, både den kvantitative og den kvalitative del, hvorefter vi vil fortolke de data, vi får, gennem vores teoretiske perspektiver. Vi vil således også behandle de kvantitative data på en kvalitativ måde, da vi også vil fortolke på disse. Det betyder for vores metodiske tilgang, at vi er overvejende kvalitative, og det kvantitative bliver således underlagt det kvalitative. Vi vil altså forstå tallene på en kvalitativ måde, hvilket vil sige, at vi triangulerer forskellige metoder. Dette højner kvaliteten af resultaterne, da man får flere nuancer med. Vi vil dermed gennem vores teoretiske mosaik skabe en fortolkningsramme, gennem hvilken vi vil fortolke den empiriske case. Via teorien vil vi identificere mønstre i vores empiri, og vi vil endvidere se på, om disse mønstre, ifølge teorien, er generelle eller unikke (Antoft og Salomonsen 2006:11).

Det har ofte heddet sig, at man ikke kan generalisere på baggrund af noget kvalitativt, da det kvalitative materiale sjældent er repræsentativt, som tilfældet ofte er, når det drejer sig om

kvantitative data. Men repræsentativiteten er ikke en forudsætning for at kunne generalisere. I stedet for den klassiske statistiske generalisering, som man for eksempel foretager i surveys, kan man udføre en analytisk generalisering, hvor man benytter sin teoretiske ramme som en skabelon til at sammenligne empiriske fund (Antoft og Salomonsen 2006:21). Det vil sige, man generaliserer ved at se på de empiriske fund i et teoretisk lys og derved finder sammenhænge, som man kan generalisere ud til resten af populationen. Denne form for generalisering vil vi forsøge at opnå gennem vores analyse. En fordel ved en sådan generalisering er, at man finder en sammenhæng via teorien. En ulempe er dog, at man ikke kan vide, om de anvendte teorier er 'sande', hvilket vil sige, at hvis man generaliserer ud fra en teori, der ikke er sand, så kan generaliseringen være misvisende, da man fortolker på det empiriske på baggrund af teorien. Dette er således vigtigt at tage højde for i de konklusioner, man drager gennem analysen.

### 5.3 Triangulering af metoder

På samme måde som vi kombinerer forskellige videnskabsteoretiske tilgange, kombinerer vi, som allerede nævnt, også forskellige metoder. Når man kombinerer metoder, må man først se på, hvilke metoder der er hensigtsmæssige i forhold til den valgte problemstilling. I forhold til vores problemstilling mener vi, det er hensigtsmæssigt at have en baggrundsviden i form af noget kvantitativt, som vi kan bygge videre på gennem noget kvalitativt. I en kvantitativ undersøgelse optæller man som regel, hvor ofte et bestemt karakteristikum fremgår i en population, mens man i kvalitativ forskning undersøger karakteristikumet i sig selv (Brannen 1995:5). Vi vælger derfor at kombinere både kvantitative og kvalitative data for både at kunne fortælle om forekomsten af elementer i kompetenceudvikling og kompetenceudvikling som fænomen i sig selv. Det kvantitative datasæt fremstår, som tidligere nævnt, i form af en spørgeskemaundersøgelse foretaget på Rockwools fabrikker, hvor arbejdslederne medvirkede, samt trivselsundersøgelserne, mens det kvalitative består af en række dybdeinterviews med forskelligt produktionspersonale på Rockwools fabrik i Doense, mere specifikt tillidsmændene. Vi bruger dermed en *between-methods*, hvor vi bruger forskellige metoder i relation til det samme studieobjekt (Brannen 1995:11).

Spørgeskemaet har forsynet os med en viden om, hvordan kompetenceudvikling foregår på Rockwool, og hvad der videre kunne være interessant at undersøge, og det har derefter ført til, at vi på baggrund af skemaet, og vores teoretiske ramme samt arbejdsspørgsmål, har udarbejdet en interviewguide til en række dybdegående interviews. Metoderne komplementerer dermed hinanden og øger den interne validitet (Brannen 1995:14).

## 5.4 Spørgeskema

Vi undersøger en del af problemstillingen ved hjælp af spørgeskemaer. Dette valg blev truffet på baggrund af tidligere erfaringer om, at det ofte giver et bedre empirisk materiale at kombinere metoder, da man herved opnår flere nuancer i sin undersøgelse. Spørgeskemaet henvender sig til arbejdslederne, og handler om forhold såsom hvad arbejdslederne mener om medarbejdersamtalerne, om de mener medarbejderne får noget ud af det og hvorvidt samtalerne fungerer i praksis. Spørgeskemaet er at finde i bilag 1.6.

Spørgeskemaet er lavet i computerprogrammet Survey-Xact ([www.survey-xact.dk](http://www.survey-xact.dk)), hvilket har givet os muligheder for at lave filtreringsspørgsmål undervejs. Dertil har det ligeledes været muligt at forhindre respondenterne i at springe rundt i spørgeskemaet, og holde en vis struktur eller 'sti', således at den enkelte respondent ikke bliver præsenteret for irrelevante spørgsmål. En anden fordel ved at benytte sig af Survey-Xact er, at respondenterne har skullet besvare spørgeskemaet elektronisk, hvilket sikrer en hurtig tilbagelevering af dataene. Selve spørgeskemaet består af i alt 29 spørgsmål iberegnet filterspørgsmål, og det tager 10-15 minutter at besvare. Spørgsmålene i spørgeskemaets begyndelse omhandler baggrundsvariable såsom, hvor længe pågældende har arbejdet i virksomheden og hvor længe pågældende har været arbejdsleder. Herefter følger spørgsmål, der primært omhandler holdnings- og menings-tilkendegivende spørgsmål i relation til medarbejdersamtaler.

Igennem bearbejdelsen af spørgeskemaet har vi hele tiden haft for øje, hvilke svarkategorier der bør indgå. Vi har primært opereret med svarkategorierne *ja* og *nej*, hvorefter respondenterne har mulighed for at uddybe besvarelsen. Herudover har vi flere åbne spørgsmål såsom spørgsmål 20, der lyder "*Hvad mener du om medarbejdersamtalerne?*" Til de spørgsmål, hvor der kan forekomme tvivl hos den enkelte respondent, hvor denne ikke har nogen reel holdning eller standpunkt til spørgsmålet, har vi inddraget svarkategorien *ved ikke*. Et eksempel på dette er spørgsmål 11: "*Har virksomheden forberedt dig godt nok til at kunne afholde medarbejdersamtaler?*", hvor arbejdslederen kan være i tvivl. Ulempen ved at inddrage svarkategorien *ved ikke* er, at det i mange tilfælde giver respondenterne en 'udvej' hvor han/hun ikke behøver at tænke yderligere over spørgsmålet og dermed hurtigt kan gå videre til det næste. Samtidig er denne svarkategori en nødvendighed. Hvis man kun medtager lukkede spørgsmål, eksempelvis svarene *ja* og *nej*, tvinger man respondenterne til at forholde sig enten positivt eller negativt til et spørgsmål, hvorved respondentens svar ikke nødvendigvis stemmer overens med personens egentlige holdning (de Vaus 2002: 105-106). Dette ville vi så vidt muligt undgå. Med udgangspunkt i forståelsen af den dobbelte hermeneutik kan vi heller ikke være sikre på, at arbejdslederne tolker spørgsmålene ud fra den mening, de var tenderet, hvilket har været vores største fokuspunkt i udformningen af spørgeskemaet. Vi havde ikke mulighed for at foretage en decideret pilottest af skemaet i den aktuelle kontekst, men inddrog i

stedet fem personer med baggrund som produktionsmedarbejdere og lederstillinger på det operative niveau, der gav os konstruktiv kritik på udformning og forståelsen af spørgsmålene.

Spørgeskemaet blev udsendt elektronisk til 28 arbejdsledere. Mailadresserne kom vi i besiddelse af gennem personalekonsulenterne på de respektive fabrikker. Arbejdslederne havde mulighed for at besvare spørgeskemaet over en periode på to uger. Efter afslutningen af undersøgelsen havde vi 23 besvarede spørgeskemaer, hvilket giver os en svarprocent på 82,1. Da dataindsamlingen var overstået var dette lagret på Survey-Xact, og vi foretog herefter den statistiske databehandling.

### 5.5 Interview

Når man foretager interviews i et forskningsmæssigt øjemed, skal man være opmærksom på den rolle, man spiller. Man kommer ind som et fremmedelement, i denne forbindelse på en arbejdsplads. Man kan vælge at udføre interviewene som en ”minearbejder” eller som en ”rejsende”, sagt med Steinar Kvales ord i bogen *Interview – en introduktion til det kvalitative forskningsinterview*. Minearbejderens opgave er at afsløre skjulte kendsgerninger, der er essentielle for forskeren (Kvale 2004:17). Herefter skal kendsgerningerne analyseres, hvilket sker gennem transskribering og efterfølgende analyse ved hjælp af forskellige teknikker. Til slut kobles den teoretiske ramme, hvori man opererer, på (Kvale 2004:18). Den rejsendes opgave består i at fortælle en historie gennem interviewene. Metaforen lyder således, at han/hun rejser gennem landskabet og falder i samtale med de mennesker, han/hun møder, eller også opsøger han/hun intentionelt bestemte steder eller mennesker (Kvale 2004:18). Denne form for interviews vil ikke kunne stå alene, og handler i høj grad om erkendelse. Den vil således ikke alene kunne føre til ny viden. Den vil føre til refleksionsprocesser, som igen vil føre til nye former for forståelse. Det er altså en længerevarende proces i sin rene form. Som rejsende har man et konstruktivistisk syn på viden, det vil sige, man mener, at viden er konstrueret og skal forstås ud fra den enkeltes præmisser (Kvale 2004:24). Det er denne sidste tilgang til interview, vi har, da vi gennem undersøgelsen vil forsøge at komme frem til en forståelse og fortolkning af fænomenet kompetenceudvikling, herunder medarbejdersamtaler. Forskningsinterviewet defineres af Kvale som: ”*et interview, der har til formål at indhente beskrivelser af den interviewedes livsverden med henblik på at fortolke betydningen af de beskrevne fænomener.*” (Kvale 2004:19). Det er netop denne definition, der rammer formålet med vores undersøgelse, nemlig at afdække fænomenet kompetenceudvikling blandt de mennesker, der oplever det på førstehånd.



### 5.5.1 Interviewenes praktiske ramme

Interviewene foregik som en mere eller mindre uformel samtale mellem os selv og produktionsmedarbejderne, dog med det in mente, at der altid vil være en skæv fordeling af magten under et sådant interview, da det vil være interviewerens, der bestemmer indholdet af samtalen og dermed også styrer den (Kvale 2004:19). Vi interviewede tillidsmændene på fabrikken i Doense da de, foruden deres egen personlige holdning til samtalerne, besidder en bred viden om kollegaernes forhold til disse. På baggrund af ønsket om en uformel samtale udformede vi en semistruktureret interviewguide. Selve interviewguiden er vedlagt i bilag 1.7. Den semistrukturerede interviewguide fungerede som en hjælp til interviewerens, men så vidt muligt skulle interviewet foregå som en fortælling fra informantens vinkel. Såfremt vi havde opbygget interviewguiden mere fast struktureret, kunne dele af de subjektive informationer gå tabt, da spørgsmålene på denne måde ville blive mere ledende end åbne, og dermed være styrede af vores subjektive fortolkning. Vi efterstræbte dermed en narrativ interviewform, for at få så omfangsrigt empirisk materiale som muligt ved at give informanten mulighed for at udtrykke sig åbent om et emne eller en problematisering, og herudfra stille spørgsmål på baggrund af den foregående udtalelse. Hermed sikrede vi, at informanterne svarede ud fra deres egne kriterier og perspektiver.

Vi var begge til stede under interviewet, skønt det primært var pålagt den ene at være interviewer. Den anden ville så supplere med eventuelle spørgsmål undervejs og dermed sørge for, at der blev fulgt op på informantens udtalelser og ligeledes holde øje med, om alle spørgsmål i interviewguiden blev besvaret. Denne beslutning blev truffet med tanke på den dobbelte hermeneutik, hvormed vi efterfølgende havde mulighed for at diskutere de forskellige udtalelsers reelle mening, siden vi begge havde været til stede og havde været vidner til betoning, kropssprog og så videre undervejs i interviewet. Dog kan det have uforudsete konsekvenser at være to interviewere til stede under et interview. I forvejen er det en speciel situation for interviewpersonen, at der skal etableres et tillidsforhold til en ukendt person på meget kort tid (Kvale 2004:130), og man kan forestille sig, at dette er endnu sværere, når der sidder to personer, hvoraf den ene virker som en observatør. Magtfordelingen bliver på denne måde endnu mere skæv, end når der blot er en enkelt interviewer. Vi overvejede forinden interviewene fordele og ulemper ved at være to til stede under interviewene og fandt, at fordelene overgik ulemperne.

Vi optog interviewene, og efterfølgende transskriberede vi dem. Vi slap dermed for at tage feltnoter, og kunne i stedet koncentrere os om, hvad der blev sagt, og sikrede på denne måde, at intet af det der blev sagt ville gå tabt. I transskriberingen omskrev vi ikke til skriftsprog, men bibeholdte informantens udtalelser så nøjagtigt som muligt. Vi udelukkede dog fyldord som "øh" fra transskriberingsnoterne, men vi forsøgte at notere lange pauser, latter med mere

undervejs, da vi mener, dette kan have en betydning for, hvorledes en specifik udtalelse skal forstås.

### 5.6 Reliabilitet og validitet

Validitet og reliabilitet er vigtige aspekter, både ved kvantitative og kvalitative undersøgelser, for at vurdere sandhedsværdien af datasættene. Traditionelt set har der været en udbredt opfattelse af, at kvalitative data har en høj grad af validitet og en lav grad af reliabilitet. Omvendt har opfattelsen været, at kvantitative data har en høj grad af reliabilitet og en lav grad af validitet. Et af formålene med at kombinere metoder er netop, at de kan supplere hinanden og at de dermed også kan være med til at øge validiteten i en undersøgelse. Validiteten øges, i og med metodekombinationen medfører en empirisk krydskontrol, hvilket øger sandsynligheden for, at der fortolkes korrekt på empirien (Riis 2001:113). Reliabiliteten øges ikke direkte gennem metodekombination, men alligevel postulerer vi, at undersøgelsens reliabilitet er forholdsvis høj, da vi mener, vi er konsistente i vores fortolkninger.

Der er flere ting i vores spørgeskema, der kan påvirke reliabiliteten i en negativ retning. Åbne spørgsmål kan give en meget lav reliabilitet (Hansen og Andersen 2000:147) og disse har vi flere af. Endvidere benytter vi os af retrospektive spørgsmål, hvor vi beder respondenter om at besvare på baggrund af hukommelsen. Dermed stiller vi krav til respondentens hukommelse og kan på denne måde "tvinge" respondenter til at afgive et upræcist og antagelsesvist svar, frem for et eksakt svar (Hansen og Andersen 2000:145). Dette er ikke ensbetydende med, at man ikke skal gøre brug af retrospektive spørgsmål, men derimod at man skal være opmærksom på problematikkerne omkring dem i den efterfølgende kodning (Hansen og Andersen 2000:146).

For at teste reliabiliteten af vores spørgeskema, skulle undersøgelsen foretages igen af andre forskere på Rockwools fabrikker og med de samme personer. Mange af de spørgsmål der indgår i undersøgelsen burde give det samme svar, hvis man foretog undersøgelsen igen, dog er der nogle spørgsmål, hvor omstændighederne omkring spørgsmålene kunne have indflydelse på besvarelsen. Eksempelvis spørgsmålet der lyder; "*Bliver der fulgt op på det, der tales om ved medarbejdersamtaler?*" Et svar fra et spørgsmål som dette har lav grad af reliabilitet, da omstændighederne omkring samtalerne kan have ændret sig i mellemtiden således at besvarelsen ville blive anderledes.

Validitetsproblemer kan opstå i flere faser af forskningsprocessen. Man kan derfor referere til forskellige former for validitet, og vi finder, at specielt *indholds-*, *intern-* og *ekstern* validitet er vigtige i forhold til vores undersøgelse.

## Metode

Indholdsvaliditet vedrører, hvorvidt der er overensstemmelse mellem de teoretiske og de operationaliserede begreber (Hansen og Andersen 2000:149). I forhold til dette speciale har vi udarbejdet spørgeskemaet og interviewguiden på baggrund af problemformuleringen og teorien, hvilket underbygger validiteten. Man kan kun begrebslogisk vurdere, hvorvidt der er problemer mellem de teoretiske og operationaliserede begreber ved at diskutere begreberne i forhold til hinanden (Hansen og Andersen 2000:149).

Eksemplariske undersøgelser bør være både internt og eksternt valide (de Vaus 2002:27). Den interne validitet tager udgangspunkt i, hvorvidt undersøgelsen måler, hvad den har til hensigt at måle. Altså, om den er fri for systematiske målefejl (Hansen og Andersen 2000:148). Målefejl gør det vanskeligt at afgøre, hvad der måles i forhold til, hvad det var hensigten at måle. Den interne validitet viser også muligheden for at drage konklusioner ud fra, hvorvidt samvariationen mellem to variabler er udtryk for en kausalsammenhæng, og der derved foreligger et direkte måleresultat. Derfor er den interne validitet afhængig af, om det er muligt at kontrollere for andre forklaringer, der kan påvirke undersøgelsens variable (de Vaus 2002:28).

Den eksterne validitet afhænger af, hvorvidt man kan generalisere til andre populationer udover den, der er undersøgt. Hvis dette ikke er muligt, er den eksterne validitet lav, da man dermed kun kan sige noget om den pågældende population (de Vaus 2002:28). Hvis vi således skulle teste den eksterne validitet, måtte vi udvælge en anden produktionsvirksomhed indenfor Rockwoolkoncernen og derefter, hvis den eksterne validitet er i orden, få lignende besvarelser på spørgeskemaet.

I forhold til vores kvalitative interviews er det sværere at fastlægge validiteten. I og med vi transskriberer en samtale, så den bliver til en tekst, foretager vi en abstraktion (Kvale 2004:166). Det vil sige, vi lytter til, hvad der bliver sagt, og skriver det ned, som vi hører. Der er forskellige måder at transskribere på, alt efter hvad formålet med transskriptionen er. Skal man bruge den til at studere kommunikation mellem mennesker, er det måske relevant at medtage alle de pauser, øh'er og fnisen med mere der kan forekomme under et interview, men er formålet at finde ud af, hvad de interviewede siger om et bestemt fænomen, er det således kun deres udtalelser, der er relevante, og ikke alle fyldordene.

Reliabiliteten af interviews er derimod nemmere at fastlægge. For at fastlægge reliabiliteten af en transskription af et interview, kan man lade to forskellige udføre transskriberingen og derefter tælle op, hvor mange ord der er forskellige (Kvale 2004:166). Dette gør vi ikke, i stedet har vi lavet instruktioner for, hvordan vi transskriberer.

## 5.7 Ethiske overvejelser

Når man som forsker skal udarbejde en undersøgelse, der potentielt kan have konsekvenser for dem, der undersøges, er der mange etiske overvejelser, der skal tages hensyn til. Specielt når man benytter sig af kvalitative metoder såsom dybdegående interviews, skal man nøje overveje, hvilke konsekvenser dette kan have for de implicerede parter. Især er det vigtigt at være opmærksom på forhold som anonymitet, da dette kan have vidtrækkende konsekvenser for den enkelte. Hvis en medarbejder således udtaler sig negativt om for eksempel ledelsen, skal han eller hun være helt sikker på, der ikke er nogen, der kan tilbageføre udtalelsen til denne person, da dette i værste tilfælde kan risikere at ende med fyring eller lignende represalier.

Når man foretager undersøgelser, og specielt undersøgelser indenfor sensitive felter, må man derfor sikre anonymitet og fortrolighed. Michael Hviid Jacobsen og Søren Kristiansen har på baggrund af Statens Samfundsvidenskabelige Forskningsråds retningslinier opstillet fire kodekser i bogen *Farligt feltarbejde – etik og etnografi i sociologien*. Disse kodekser omfatter, udover sikring af informanternes anonymitet og fortrolighed, også respekt for privatlivets fred og informeret samtykke (Jacobsen og Kristiansen 2001:70-78). I forbindelse med det kvantitative datasæt opretholdte vi anonymiteten ved, at det ikke er muligt at genkende personen, der udfyldte spørgeskemaet, i datasættet. Endvidere blev spørgeskemaerne destrueret efter endt indtastning, og vi har afholdt os fra at diskutere følsomme data med udenforstående, hvilket har sikret fortroligheden. Vi sikrede det informerede samtykke ved forinden undersøgelsens begyndelse at indhente tilladelse først fra Rockwools HR-afdeling og siden fra de relevante personer, der skulle svare på spørgeskemaet. I forbindelse med de kvalitative interviews sikrede vi informanternes anonymitet ved ikke at bruge navne og ikke inddrage noget i undersøgelsen, der kunne afsløre deres identitet. Fortroligheden blev sikret, da vi ikke diskuterede dataene med udenforstående, og da vi destruerede optagelserne efterfølgende. Da vi foretog interviewene efter aftale, krænkede vi ikke privatlivets fred, og ydermere havde vi informeret samtykke. Vi havde på forhånd fortalt om undersøgelsens formål og spørgsmålenes karakter.

De etiske overvejelser, der har været omkring denne problemstilling, var også styret af, at vi ikke på nogen måde ønskede at være moralsk dømmende over for de mennesker eller organisationer, der har været genstandsfelt for undersøgelsen. Derimod forsøger vi at skildre undersøgelsesfeltet fra et mere åbensindet perspektiv, hvor vi forsøger at videregive informanternes indsigt i problemstillingen så objektivt som muligt. Vi har dermed forsøgt at være både fair og reflekterende overfor problemstillingen og set bort fra vores egen forforståelser overfor feltet, dog med det in mente, at man altid vil have en vis forforståelse. Derudover vil vi i analysen tage højde for, at det er tillidsmændene, vi har interviewet, hvilket kan have indfly-

## Metode

delse på, hvordan der svares. Vi er således bevidste om de forforståelser, der eksisterer, både hos os selv og hos de deltagende parter i undersøgelsen.

Når man bevæger sig ind på et felt, skal man klargøre feltets type. Man skal afgøre, om feltet kan være ”*farligt*” og i så fald, på hvilken måde (Jacobsen og Kristiansen 2001:53). Emnet, der omhandler kompetenceudvikling på samleband, kan betegnes som et felt, der involverer subjekt-psykisk farlighed (Jacobsen og Kristiansen 2001:55). Resultaterne fra undersøgelsen kan have utilsigtede konsekvenser for informanterne, alt efter hvorledes resultaterne fremstilles, og hvordan rapporten i sidste ende benyttes. Dette har været en bekymring for os, da vi gerne vil fremstille vores undersøgelse så troværdigt som muligt og gøre den tilgængelig for så mange som muligt, der kunne være interesserede, men samtidig ikke forvolde skade på de medvirkende i vores undersøgelse. Negativ respons fra virksomhedens side kunne have den konsekvens, at Rockwool ikke ønsker at samarbejde med studerende fra Aalborg Universitet i fremtiden.

## 6 Teoretisk mosaik

I dette kapitel vil specialets teoretiske ramme blive præsenteret. Kapitlets funktion er at inddrage læseren i, hvilke teorier vi har som vores teoretiske forforståelse og ligeledes vil benytte os af, for at kunne komme frem til de konklusioner, vi drager i analysen.

### 6.1 Kompetencebegrebet

Kompetencebegrebet er opstået indenfor forestillingen omkring *livslang læring*, der i dag er blevet en del af hverdags sproget og henviser til, at læring ikke længere opfattes som hørende udelukkende til i organiserede undervisningssituationer. Der er tale om en konstruktivistisk drejning inden for forskning og uddannelse, der bunder i en erkendelse af, at viden ikke blot tilegnes, men konstrueres aktivt af den lærende på grundlag af dennes mentale og sociale beredskab (Binder mfl. 2000:87). Dette skyldes til dels, som vi har været inde på tidligere, den samfundsmæssige udvikling fra at have et arbejdsmarked baseret på industriproduktion mod et marked, der baseres på serviceydelser, information og viden (Binder mfl. 2000:88). Afstedkommet heraf er flere og flere beskæftiget indenfor disse områder. Tesen er nu, at det i større omfang drejer sig om at besidde kompetencerne til problemløsning i praksissituationer samt at reflektere over diverse problemstillinger.

Begrebsanalytisk set er kompetencebegrebet et abstrakt og, i et vist omfang, vanskeligt begreb at definere. Ifølge Stefan Hermanns kan det betegnes som: ”*et begreb med en vag konceptuel kerne eller med en essens, der grundlæggende er genstand for stridighed*” (Hermann 2003:27). Hermed mener han, at begrebet er kendetegnet ved tre træk; for det første er det en *vurdering*, i og med begrebet afsiger værdidomme. For det andet er begrebet *internt komplekst*, i og med at det dækker over og indeholder mange forskellige dimensioner, og for det tredje er begrebet kendetegnet ved en forholdsvis *bred fortolknings- og benyttelsesflade* (Hermann 2003:27). Der eksisterer således ikke nogen entydig definition af begrebet, og dette vil ofte kunne betegnes som et metabegreb, siden begrebet dækker over en uendelig mængde mulige problemstillinger og således må opfattes som abstrakt (Hermann 2003:51).

Der er dog en bred enighed om, at kompetencebegrebet ikke opfattes som noget ydre eller tilføjet, men som integrerede egenskaber eller personlige dispositioner, som er dybt indlejrede og integrerede i individet, og som netop begrundes sig i en omverdensrelation (Hermann 2003:52). Dermed rummer kompetencebegrebet også mere og andet end kvalifikationsbegrebet. Forskellene mellem kvalifikations- og kompetencebegrebet er illustreret i nedenstående figur:

## Teoretisk mosaik

KVALIFIKATIONER	KOMPETENCER
Uforgængelighed	Forgængelighed
Sagsforhold	Problem/udfordring
Videnskab	Vidensproduktion
Disciplin (fagligheder)	Trans-disciplinaritet
Uddannelser/forskning	Lærende organisationer eller læringsmiljøer/aktionsforskning
Undervise/instruktion	Læring/konstruktion
Faglig subjekt-objekt relation	Personlig subjekt-subjekt relation
Kvalifikationer – noget man har	Kompetencer – noget man er
Professioner	Individuelle profiler (personal skill cards)
Virksomheder/institutioner (branche)	Projekter i organisationer
Job/embede (tjenestemand)	Opgaver (fri agent)
Reproduktion/kumulation	Transformation/innovation
Eksterne instanser (metafysik, historiefilosofi f.eks.) (mål)	Socialkonstruktivisme (målløs)

(Hermann 2003:49).

Noget, der især er vigtigt at bemærke omhandlende forskellene mellem kvalifikations- og kompetencebegrebet er, at der er sket en ændring i synet på viden. Nu opfattes denne som værende forgængelig i modsætning til kvalifikationsbegrebet, hvori viden ses som en fundamental ressource. Der er således sket to helt konstitutive ændringer i opfattelsen af viden. For det første er der sket et skift fra et epistemologisk syn til et pragmatisk socialkonstruktivistisk syn, hvorigennem tilblivelsesprocessens og vidensproduktionens status problematiseres (Hermann 2003:50). For det andet må viden nu finde sin begrundelse i brugbarhed og kan ikke længere legitimeres gennem bestemte grundlag eller forestillinger om sand viden (Hermann 2003:50). På denne måde vil kompetencebegrebet altid skulle opfattes som processuelt, da det ikke kan begrundes ud fra opfattelsen af viden som en uforgængelig ressource. Dog ligger der implicit i begrebet nødvendigheden af, at det er den 'rette' viden der bør anskaffes.

Ifølge Poul Nørgaard Dahl mfl. (2002) kan kompetencebegrebet inddeles i tre niveauer; personers egenskaber og ressourcer, de bestemte egenskaber og ressourcer, som anvendes i arbejdsituationer, samt godkendelse af eller autorisation til, på grundlag af dokumenterede

færdigheder, at udøve et erhverv inden for et nærmere defineret fagområde (Dahl mfl. 2001:13). Individet er ikke nødvendigvis bevidst om egne kompetencer, og ligeledes har organisationen ikke nødvendigvis viden om, hvilke kompetencer arbejdet kræver. Individet og organisationen kan være bevidst kompetente, hvilket over tid kan transformeres til en ubevidst kompetence, siden den bliver til en vane og dermed ligger latent i individet (Dahl 2001:14). Den viden, der således lå i den bevidste kompetence, er blevet til en form for tavs viden i den ubevidste kompetence. Dette kan relateres til Donald Schöns begreber om *refleksion-i-handling*, der i denne sammenhæng vil dække over den bevidste kompetence og *viden-i-handling*, der dækker over den ubevidste kompetence (Warring 1999:11). Så længe individets kompetence stemmer overens med de kompetencer, der kræves i forhold til et bestemt arbejde, er det uproblematisk, at kompetencen er ubevidst. Hvis der er uoverensstemmelse mellem arbejdets krav og individets kompetencer, kan der i stedet være tale om ubevidst inkompetence (Dahl 2001:14). Dette kan være problematisk, siden den manglende erkendelse af de savnede kompetencer kan hindre individet i at erkende nødvendigheden af udvikling. Et eksempel på dette kunne være en formidlingssituation, hvor underviseren ikke er bevidst om, at modtagerne ikke forstår budskabet på grund af eksempelvis et manglende pædagogisk sigte i tilrettelæggelsen og gennemførelsen af undervisningen. Ligeledes er det problematisk, såfremt organisationen efterspørger de forkerte kompetencer i forbindelse med en specifik arbejdssituation. Det er således essentielt, at både individet og organisationen er bevidst kompetente eller bevidste om manglende kompetencer for at kunne udføre kompetenceudvikling (Dahl 2001:14). Dette kan ske gennem, hvad Schön betegner som *refleksion-over-handling*, hvor der reflekteres over handlingen efter denne er afsluttet (Warring 1999:12).

Kompetence eller inkompetence kan være ubevidst på to forskellige måder. Den første handler om manglende refleksion over egne mangler og vil kunne afhjælpes med specifikke holdepunkter i forhold til egenvurdering eller gennem andres vurdering. Den anden form er mere vanskelig at afhjælpe, eftersom der kan forefindes en ubevidst modstand mod erkendelse af egne mangler. Den ubevidste modstand kan være grundet i, at erkendelsen af egen kompetence eller mangel på samme strider mod ens identitet eller sociale status (Dahl 2001:14). Erkendelse ligger dermed som en grundlæggende forudsætning for læring. Dette kan igen relateres til Chris Argyris og Schöns begreber om *refleksion-i-handling* og *refleksion-over-handling*. Ifølge Argyris og Schön besidder alle mennesker en *viden-i-handling*, der beskriver den viden, der ligger bag umiddelbare handlinger og er udsprunget af vores *theory-in-use*<sup>2</sup> (Warring 1999:11). *Viden-i-handling* er latent og en form for ubevidst mønster, og det er først

---

<sup>2</sup> Argyris og Schön benytter sig af begreberne *espoused theory* samt *theory-in-use*. *Espoused theory* er de teorier, som vi anvender som 'forklaringer' på vores handlinger. *Forklaringerne* kan således både være retro- og pro-spektive. *Theories-in-use* er teorier, som man kan observere ud fra en persons faktiske handlinger. Der behøver ikke være overensstemmelse mellem *espoused theory* og *theory-in-use*, med andre ord kan der godt være uoverensstemmelse mellem, hvad man siger og hvad man gør.



i det øjeblik, den ikke er hensigtsmæssig eller tilstrækkelig, vi bliver bevidste om den. Umiddelbart reagerer vi i en given situation instinktivt ud fra vores viden-i-handling, men hvis dette ikke opnår den ønskede effekt, kan vi enten ignorere uoverensstemmelsen eller reagere ved refleksion enten som refleksion-i-handling eller refleksion-over-handling. Refleksion-i-handling foregår sideløbende med handlingen, hvor denne korrigeres undervejs, mens den anden fordrer en tidsforskydelse, hvor handlingen stoppes, eller man reflekterer efter handlingen (Warring 1999:12). Ved begge former påvirker refleksionen den theory-in-use, som viden-i-handling er baseret på og resulterer således i omstrukturering af handlingsprocessen eller vores forståelse for bestemte begreber og ændrer dermed på nogle af vores grundlæggende antagelser og styrende værdier.

## 6.2 Kompetenceudvikling

Kompetenceudvikling handler om at udvikle den enkelte medarbejders og personalegruppes kompetencer, så kvaliteten i opgaveløsningen sikres nu og i fremtiden. Der er dermed en tæt knytning mellem kompetenceudvikling og læring i arbejdslivet, der primært drejer sig om at kunne varetage det aktuelle arbejde indenfor de rammer, der er i den eksisterende arbejdsorganisation, for herigennem at blive bedre til det arbejde man har og endvidere medvirke til den kontinuerlige videreudvikling af dette arbejde både teknisk-fagligt og socialt-organisatorisk (Illeris 2004:142). Kompetenceudvikling handler samtidig om at sikre den enkelte medarbejders arbejdsglæde og værdi på arbejdsmarkedet. Kompetenceudvikling kan dermed ses som den samlede betegnelse for de forskellige foranstaltninger, der anvendes for at styrke medarbejdernes kompetencer i henhold til et specifikt mål (Ellström 2004:157). Kompetenceudviklingsbegrebet handler således om at udvikle eksisterende kompetencer og rekvirere nye kompetencer, hermed menes både faglige og sociale kompetencer (Hermann 2003:49) med det sigte at øge eksempelvis effektiviteten internt i virksomheden. Kompetenceudviklingsbegrebet indeholder en dobbelthed, siden de kompetencer der tilegnes eller den kompetenceudvikling, der finder sted, både kan omhandle tilsigtede og utilsigtede, formelle og uformelle læringsprocesser. Hermed menes, at en tilsigtet kompetenceudvikling kan afstedkomme utilsigtet læring og ligeledes, at der kontinuerligt forefindes utilsigtede eller uformelle læringsprocesser i det daglige arbejde. Således kan man tale om to forskellige niveauer indenfor kompetenceudvikling; den organisationsrelaterede kompetenceudvikling og den individrelaterede kompetenceudvikling (Ellström 2004:157).

Når der tales om formel læring, dækker dette over læreprocesser, der er institutionaliserede og organiserede. Det er en tilsigtet form for læring, der er tilrettelagt med et specifikt sigte. Den uformelle form for læring er læreprocesser, der foregår løbende og som en integreret del af arbejdet. Denne er ikke formaliseret, men kan godt være tilsigtet. Dette kunne blandt andet

være coaching, jobinstruktion, tutoring og des lige, mens den uformelle del kan stadfæstes gennem eksempelvis logbøger og medarbejderudviklingssamtaler (Elkjær 2005:29). Den sidste dimension er præget af, at læring er en integreret del af arbejdspladsen ved, at medarbejderne eksempelvis medvirker til kontinuerligt at identificere problemer og løse dem. Det er især her, at den uformelle læring har mulighed for at finde sted (Elkjær 2005:30). Når man taler om at fremme uformel læring, er der fire forhold at tage hensyn til. For det første den enkeltes mulighed for at medvirke til formuleringen af mål og planlægning af arbejdet. For det andet en mere eksperimentel retning, hvor den enkelte har mulighed for at afprøve forskellige metoder for herigennem at finde den mest hensigtsmæssige, at den enkelte har mulighed for at udveksle erfaringer og reflektere over arbejdet og endeligt, at den enkelte har adgang til informationer og viden om forholdene på arbejdspladsen (Elkjær 2005:31). Læring på arbejdspladsen vil som oftest være en form for triangulering af formel og uformel læring. Hvis læringen alene afstedkommer af den uformelle læring, kan denne blive snæver og ofte meget sporadisk (Elkjær 2005:31). Derfor er det nødvendigt med veltilrettelagte formelle læringsforløb, hvor der herigennem er mulighed for at målrette læringen og samtidig sikre, at det overordnede perspektiv bibeholdes.

Herudover kan man også tale om en tredje form for læring indenfor arbejdslivet; den utilsigtede læring. Denne form for læring er dobbeltsidet, i og med den både dækker over den fagligt orienterede læring og endvidere den forståelsesmæssige og holdningsmæssige prægning, der sker gennem arbejdet, hvilket også kan betegnes som en form for arbejdssocialisering (Illeris 2004:81). Man kan diskutere, hvorvidt den utilsigtede læring og den uformelle læring i virkeligheden begge er begreber, der dækker over den samme form for læring. Under alle omstændigheder er det yderst vanskeligt at kortlægge den utilsigtede læring, så det er muligt at præge denne målrettet. Både læringsmiljøets karakter og den enkeltes forudsætninger og præferencer har stor betydning for, hvad der indlejres og læres i forbindelse med den utilsigtede læring (Illeris 2004:82). Den utilsigtede læring kan således ikke betegnes som tilfældig læring, men vil derimod kontinuerligt være afhængig af subjektet og den kontekstuelle sammenhæng.

Kompetenceudvikling omfatter den læring, der hver dag foregår på arbejdspladsen. Dette i form af eksempelvis videndeling, sidemandsoplæring, nye arbejdsopgaver og/eller nye måder at organisere arbejdet på, teambuilding, sparring, coaching, feedback med mere. Ifølge Per-Erik Ellström (2004) er der fire faktorer, der spiller ind på en succesfuld kompetenceudvikling. For det første deltagerforudsætninger, herunder eksempelvis uddannelse, selvtillid, motivation, social baggrund med mere. For det andet programmets tilrettelæggelse, indhold, udformning og gennemførelse (Ellström 2004:171). For det tredje forudsætninger relateret til virksomhedens interne kontekst, herunder ledelse, organisationskultur, arbejdsorganisation

med mere. Den sidste omhandler forudsætninger relateret til virksomhedens ydre kontekst såsom konkurrencesituation, arbejdsmarkedet og den teknologiske udviklingstakt indenfor branchen (Ellström 2004:171). Når virksomheder eller organisationer skal implementere kompetenceudvikling som en systematisk del af virksomheden eller organisationens daglige virke skal dette tages i betragtning, og endvidere vil en væsentlig opgave være at analysere såvel kompetencebehovet som eksisterende kompetencer, hvorigennem det vil være muligt at finde, hvilke kompetencer man mangler og således bør udvikle i fremtiden. De eksisterende kompetencer er de kompetencer, der allerede findes på arbejdspladsen som en helhed eller hos de enkelte medarbejdere på arbejdspladsen.

Kompetenceudvikling må desuden have en drivkraft. Denne drivkraft kan være både indre og ydre omstændigheder (Nielsen 2000:189). Den indre drivkraft kan være de personlige kvalifikationer, som den pågældende medarbejder har. Der foregår en indre proces mellem den allerede eksisterende viden og de nye færdigheder, der skal afprøves. En ydre drivkraft kan være de sociale forhold, der er i den pågældende virksomhed eller organisation. Konteksten er, som vi også har været inde på tidligere, altså af stor betydning og kan medføre, at medarbejderen udvikler kompetencer, der gør, at han eller hun kan håndtere situationer, hvor der eksempelvis er modsatrettede krav fra produktionsprocessen (Nielsen 2000:189). Endvidere forudsætter kompetence, ifølge Kompetencerådet, handling, og handling udfoldes og udvikles i samspillet mellem person, gruppe, organisation og kontekst. Kompetence er derfor ikke noget statisk, men altid under forandring ([www.kompetenceraadet.dk](http://www.kompetenceraadet.dk)).

Argyris og Schön har udviklet begreberne om single- og double loop læring og forsøger ved hjælp af disse begreber at karakterisere lærende organisationer. I organisationer forefindes der en theory-in-use, der er bestemmende for alle handlinger. Hvis denne på nogle områder opdages som værende mangelfuld og i henhold hertil korrigeres, således at selve handlingen ændres, har der fundet en såkaldt fundamental læringsloop sted, også kaldet single-loop læring (Argyris og Schön 1978:18). Men der, hvor der, ifølge Argyris og Schön, virkelig er mulighed for, at organisationen kan udvikle sig, er når der finder en såkaldt dobbelt-loop læring sted. Hvor single-loop læring handler om simpel fejlfinding og -rettelse, der kan effektivisere handlinger for den enkelte, handler dobbelt-loop læring om, at selve normerne skal ændres fundamentalt (Argyris og Schön 1978:21). Personen eller organisationen skal hermed vænnes til at tænke på en helt ny måde, og herefter handle efter det nye mønster. Der kan være en del problemer forbundet med denne form for læring, da det er en form for læring, der bryder med ens normer og værdier. Det vil dermed sige, at læringen ikke bare er en tilpasning af noget nyt i forhold til det gamle, men derimod en helt ny tankegang for den enkelte (Argyris og Schön 1978:22). Det er således muligt at trække en parallel mellem disse begreber. Refleksion-i-handling eller refleksion-over-handling kan resultere i både single- og double loop

læring for den implicerede. I begge henseender er refleksionen, og dermed erkendelsen, drivkraften bag læringen eller, med andre ord, kompetenceudviklingen.

Når det drejer sig om kompetenceudvikling i arbejdslivet, er det vigtigt at holde sig for øje, at arbejdspladsen har nogle bestemte formål og eksistensbetingelser, der tilsammen skaber de rammebetingelser, hvori læringen finder sted, og at sigtet for disse ikke nødvendigvis er læring (Illeris 2004:79). Uanset hvor læringsorienteret en virksomhed eller en organisation er, vil der altid være nogle underliggende betingelser i form af eksempelvis effektivisering, der sætter vilkårene for læringen eller kompetenceudviklingen. Disse vil altid være bestemmende for, hvorledes læringen, som den enkelte medarbejder eller organisationen som helhed gennemgår, er til størst mulig fordel for virksomheden eller organisationen (Illeris 2004:79). Hermed ikke sagt, at al læring der finder sted på arbejdspladsen er implicit determineret af virksomhedens nytteforhold. Derimod kan man skelne mellem to former for læring, hvori den ene sker i overensstemmelse med virksomhedens mål og således direkte eller indirekte er til fordel for denne. Den anden form er den individuelle, og til tider kollektive, form for læring hvorigennem medarbejderne tilegner sig kompetencer, der tillader dem at håndtere deres egen arbejdsmæssige situation på en måde, der er mest mulig tilfredsstillende for dem selv (Illeris 2004:80). Sidstnævnte stemmer ikke nødvendigvis overens med virksomhedens eller organisationens overordnede udstukne retning for medarbejdernes personlige og faglige udvikling. Tværtimod kan sidstnævnte form for læring udmønte sig i, hvad Argyris og Schön betegner som organisationens defensive rutiner, der handler om, at der forefindes nogle mønstre i de fleste organisationer i forhold til, hvordan arbejdet eller samarbejdet udføres, der kan få den utilsigtede konsekvens at forhindre udvikling (Argyris 1990:31). Dette skyldes et ønske om at undgå 'truende' eller 'pinlige' situationer, og en vedvarende regenerering af baggrundsantagelserne kan virke hæmmende for udvikling og forandring.

### 6.3 Medarbejderudviklingssamtaler

Det er blevet mere og mere almindeligt i mellemstore eller store virksomheder at indføre medarbejderudviklingssamtaler, eller MUS. Man kan derfor argumentere for, at fænomenet er blevet et meget tidstypisk træk. Medarbejderudviklingssamtalen tager udgangspunkt i en dialog mellem medarbejderen og eksempelvis den nærmeste leder i afdelingen eller i virksomheden, og benyttes af mange virksomheder i dag til at kompetenceudvikle deres medarbejdere. Som virksomhed er det vigtigt, at medarbejderne besidder de rette kompetencer til at udføre deres job bedst muligt. Derfor er det vigtigt, at medarbejdernes kompetencer hele tiden udvikles og holdes ved lige, så også de fremtidige opgaver kan blive løst bedst muligt ([www.aalborg-sygehus.dk](http://www.aalborg-sygehus.dk)). For medarbejderne er det en nødvendighed hele tiden at holde sin egen arbejdsmarkedsværdi ved lige og udvikle denne, hvilket man gør gennem kompetence-

udvikling. Således er det ikke længere nok blot at have en grundlæggende uddannelse inden for et givet område. På grund af arbejdsmarkedets hastigt ændrende krav, kan man risikere ikke at kunne følge med i udviklingen, hvis man ikke konstant sørger for at videreudvikle sine kompetencer ([www.aalborg-sygehus.dk](http://www.aalborg-sygehus.dk)). Gennem MUS bliver den enkelte medarbejders nuværende kompetencer sat i fokus, samtidig med, at man gennem samtalen også kommer ind på, hvilke kompetencer der i fremtiden bliver brug for, både fra virksomhedens side og medarbejderens. Herefter udarbejdes der en handlingsplan for, hvorledes medarbejderen kan opnå de rette kompetencer eller udvikle de allerede eksisterende ([www.aalborg-sygehus.dk](http://www.aalborg-sygehus.dk)).

En MUS har tre trin: forberedelse til samtalen, udførelsen af selve samtalen samt en senere opfølgning. Som oftest forefindes der et allerede færdigudarbejdet forberedelsesskema til medarbejderudviklingssamtalen. Dette skal udfyldes af medarbejderen selv og sendes til dialogpartneren på et nærmere aftalt tidspunkt. Skemaet vil således danne grundlaget for samtaleudførelse, og dialogen vil tage udgangspunkt i de oplyste punkter. Er der nogle særlige temaer medarbejderen ønsker bliver taget op, er det dennes eget ansvar at sørge for dette. Herefter gennemføres samtalen, hvor den nærmeste leder, der har indkaldt til mødet, fungerer som mødeleder ([www.aalborg-sygehus.dk](http://www.aalborg-sygehus.dk)). Efter samtalen udfyldes et såkaldt aftaleskema, hvori det skrives ned, hvilke aftaler der blev indgået under samtalen. Disse aftaler kan have karakter af, hvilke kompetencer der skal udvikles i løbet af det næste år samt hvilke udviklingsaktiviteter, der er relevante.

Ifølge Eva Hultengren har en medarbejderudviklingssamtale tre dimensioner; *den socialpsykologiske*, *den emotionelle* og *den kulturelle dimension* (Hultengren 1997:84). Den socialpsykologiske dimension indeholder et bestemt sæt af positioner medarbejder og leder imellem, samt en på forhånd defineret forventning til hinandens roller. Forventningen til lederen er i denne sammenhæng at føre samtalen hen på de emner, der er relevante for medarbejderen, og forventningerne til medarbejderen er, at denne møder til tiden og er velforberedt (Hultengren 1997:84). I praksis kan forventningerne dog være noget anderledes. Lederen kan eksempelvis være nervøs for, om han eller hun kan magte opgaven med medarbejderudviklingssamtalen og medarbejderen kan frygte for, at de spørgsmål der stilles, er nogle, han eller hun ikke ønsker at svare på (Hultengren 1997:85). Der er på den måde megen usikkerhed forbundet med denne form for udviklende redskab, og man kan diskutere, hvorvidt der finder en optimal læring sted, når situationen er præget af denne nervøsitet. Her er det vigtigt, at lederen og medarbejderen har indgået en kontrakt om, hvad der må siges og hvem der må afbryde samtalen. Dette benævnes en psykologisk kontrakt. I de førnævnte rolleforventninger til henholdsvis lederen og medarbejderen er det væsentligt at påpege nogle vigtige aspekter. Rolleforventninger knytter sig til forestillinger om både systemet, interaktionen og personen. Til den enkelte person, eksempelvis lederen, knyttes rolleforventningerne til personens viden, opfat-

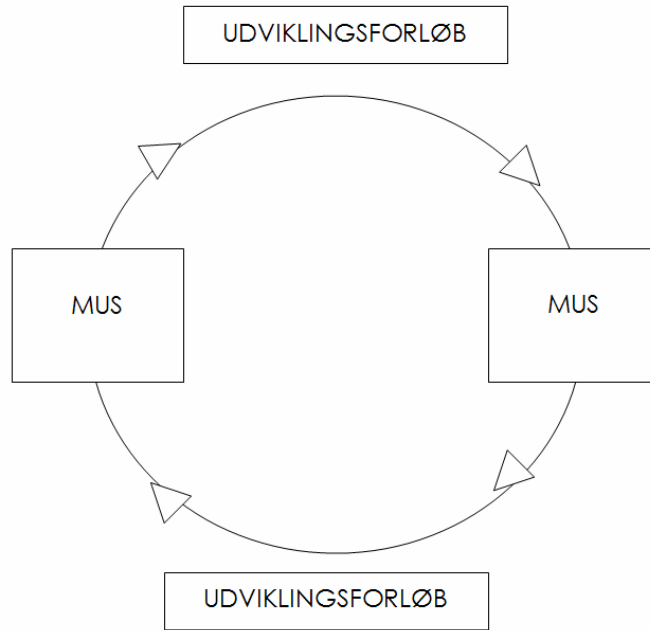
telse og tolkningsramme samt til personens erfaringer. Det er derfor vigtigt, at en medarbejderudviklingssamtale altid finder sted i en neutral zone, det vil sige et sted, hvor fordelingen af rettigheder, pligter og ansvarsområder er ligeligt delt mellem parterne, og at parterne er klar over denne fordeling (Hultengren 1997:86). Dog kan man diskutere, om Hultengrens ide om, at samtalen skal foregå neutralt, overhovedet er mulig, da der altid vil være en skæv fordeling af magten. Lederen vil således altid have en vis magt over medarbejderen, og det vil medarbejderen altid være bevidst om, hvilket kan resultere i, at medarbejderen vil gøre eller sige hvad som helst for at stille chefen tilfreds.

Den emotionelle dimension indeholder de følelser, der er i en bestemt situation, eller forestillinger om samme. Det kan eksempelvis være følelsen af frygt for, at lederen spørger ind til et bestemt emne, som medarbejderen ikke ønsker diskuteret. Disse følelser kan være afledt af konkrete erfaringer, men også af såkaldte stereotypiseringer. Det vil med andre ord sige, at eksempelvis medarbejderen kommer ind til samtalen med en klar forventning om, hvorledes en leder agerer, og dette er ikke altid hensigtsmæssigt i en situation, der lægger op til en høj grad af tillid og fortrolighed medarbejder og leder imellem. Derudover kan medarbejderen også være usikker på sig selv og på, hvordan man vil klare sig i samtalsituationen.

Til den kulturelle dimension af medarbejderudviklingssamtalen hører der nogle kulturelle forventninger om, hvordan man som voksne mennesker bør omgås hinanden. En dominerende forventning er, at man bliver ”taget med på råd”, det vil sige, at det er en demokratisk tankegang, der præger billedet. En anden forventning, der også er meget dominerende, er, at når man hører ordet samtale, så forventer man, at det er en situation med respekt, ligestilling og udveksling af synspunkter. Det er i dette felt af socialpsykologiske, emotionelle og kulturelle dimensioner, at medarbejderudviklingssamtalen udføres.

Et kompetenceudviklingsforløb der indebærer medarbejderudviklingssamtaler består af to hovedaktiviteter; selve samtalen (MUS), hvor leder og medarbejder, med udgangspunkt i medarbejderens nuværende og fremtidige arbejdsopgaver, identificerer de kompetencer, som skal udvikles og et udviklingsforløb bestående af en eller flere konkrete udviklingsaktiviteter. Begge hovedaktiviteter er afgørende for et godt udviklingsforløb. Dette er illustreret i nedenstående figur:

## Teoretisk mosaik



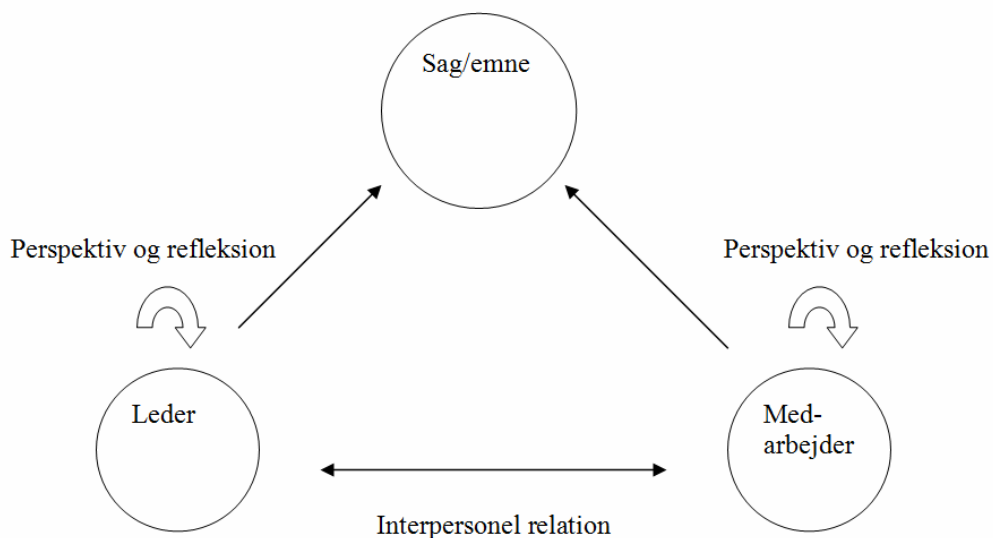
Medarbejderudviklingssamtaler som ikke følges op af konkrete udviklingsaktiviteter er meningsløse, mens igangsatte udviklingsaktiviteter som ikke er koblet til virksomhedens mål og behov i bedste fald kan beskrives som tilfældige.

Medarbejderudviklingssamtalen (MUS) findes i flere forskellige udgaver og med forskellige navne. Fælles for dem er, at det handler om, at man i virksomheden skal styrke den enkelte medarbejders kompetencer, samt løbende udvikle dem, så medarbejderen fortsat er en attraktiv ressource for virksomheden, og så medarbejderen har flere muligheder for at avancere i systemet, hvis dette ønskes. Ofte er det således en del af samtalen, at lederen og medarbejderen taler om, hvor medarbejderen gerne vil være om fem eller 10 år, og hvordan dette kan opnås (Laursen 1999:24). Hvis medarbejderen ikke føler, der er fremtidsmuligheder i jobbet, er der ikke mange muligheder for udvikling, hverken for medarbejderen selv eller virksomheden som helhed (Laursen 1999:24). Fra virksomhedens synspunkt er udvikling af de rigtige kompetencer en forudsætning for, at den kan nå sine mål og løse sine opgaver bedst muligt. Medarbejderens kompetencer må derfor løbende udvikles, således at de nuværende og fremtidige opgaver kan håndteres bedst muligt. Fra medarbejdernes synspunkt er kompetenceudvikling en mulighed for at kunne udvikle sig, således at ens værdi og muligheder i virksomheden, og generelt på arbejdsmarkedet, øges.

MUS er en del af en organisationskultur, hvor de menneskelige ressourcer er i højsædet, og samtalen er et stærkt personalepolitisk redskab i de virksomheder, hvor kulturen og redskabet passer sammen (Laursen 1999:37). MUS har flere forskellige mål; udvikling af medarbejde-

ren og virksomheden samt en gensidig bevidstgørelse af, hvilken udvikling og hvilke udviklingsmuligheder medarbejderen og ledelsen har. MUS er således et gensidigt udviklingsredskab, som ifølge Jørn Laursen kommer både medarbejderen og virksomheden til gode (Laursen 1999:37). En forudsætning for effekten og udbyttet af de udviklingsaktiviteter der igangsættes i virksomheden er at finde en god balance mellem medarbejdernes og virksomhedens ønsker og behov.

Vagn Strandgaard mfl. underbygger Hultengrens teori og understreger således, hvordan et godt udviklingsforløb er afhængigt af god forberedelse fra både leder og medarbejder, at lederen evner at skabe nogle gode og trygge rammer, og at de aftalte aktiviteter gennemføres som aftalt. Ligeledes understreger Strandgaard mfl., hvorledes samtalen skal være en ligeværdig dialog mellem lederen og medarbejderen (Strandgaard mfl. 2003:10). Ligeværdighed kan betragtes som et socialt eller psykologisk fænomen, der indebærer, at lederen og medarbejderen anskuer og forholder sig til hinanden som ligeværdige mennesker. Herudover henviser det til, at dialogen bliver ført med et undersøgende forståelsesorienteret kongruent sigte med empatisk indlevelse i den anden parts perspektiver, fastholdelse og refleksion over egne perspektiver samt interesse i den fælles sag (Frimann 2004:137). Dette kan illustreres gennem følgende model:



(Frimann 2004:137).

Et dilemma i forhold til MUS er den dobbelthed, der forekommer mellem de formelle asymmetriske roller mellem leder og medarbejder, der eksisterer på arbejdspladsen og den



medmenneskelige nære relation mellem ligeværdige samtalepartnere, der fordres i MUS (Frimann 2004:136). Modellen er da også en idealtypisk fremstilling. Lederen vil altid besidde en dobbeltrolle som henholdsvis hjælper for medarbejderen og som strategisk beslutningstager for virksomheden (Frimann 2004:139). Dette vil derfor altid have betydning for den dialog, der finder sted. Samtidig er det et vigtigt perspektiv, at den målrettede udvikling der finder sted er styret af, at man fra virksomhedens side sammensmelter de enkelte personers selvrealisering og livsværdier med virksomhedens mål, og på denne måde finder der en ophævelse af adskillelsen af privatliv og arbejdsliv sted (Kristensen 2001:239). Samtidig bliver det også svært at skelne mellem den personlige udvikling og den faglige udvikling, da også de personlige egenskaber og kompetencer bliver en vigtig del af arbejdet. Tesen bag denne strategi med at personlighedsudvikle sine medarbejdere er, at jo mere personlig selvrealisering medarbejderen oplever, desto bedre produktivitet ender virksomheden ud med (Kristensen 2001:240).

## 6.4 Language games

For at forstå en organisation eller en virksomhed, er det en nødvendighed, at man også forstår de forskellige sprogspil, der foregår på stedet (Henriksen mfl. 2004:36). Ludwig Wittgenstein har udviklet begrebet language games, der her oversættes til begrebet sprogspil. Begrebet omhandler, hvorledes mennesket er underlagt sproget og al social virkelighed konstrueres gennem sproget. Dette kan også overføres til konstruktionen af en social virkelighed i organisationer, da sprog og kommunikation er midlerne til at konstruere en sådan virkelighed (Henriksen mfl. 2004:30). Måden, Wittgenstein forstår brugen af sprog og ord på, er, at meningen af ordene afhænger af, hvordan ordene bruges (Henriksen mfl. 2004:31). Ord har derfor multiple betydninger i den forstand, at de kan ændre betydning, alt efter i hvilken kontekst de benyttes. Hermed er begrebet language games, eller sprogspil, blevet født.

*“We can also think of the whole process of using words ... as one of those games by means of which children learn their native language. I will call these games ‘language-games’ and will sometimes speak of a primitive language as a language-game. ... I shall also call the whole, consisting of language and the actions into which it is woven, the ‘language-game’”* (Wittgenstein i Henriksen 2004:32).

Dette korte citat rummer essensen af, hvad der menes med sprogspil. Meningen med sproget afhænger af, hvordan sproget bliver brugt. Børnene, der skal lære deres modersmål, bruger sproget på en bestemt måde, på samme vis som en værkfører på en virksomhed bruger sproget på en bestemt måde. Samlet til et sammenhængende hele dannes sprogspillet. Sprog er såle-

des ikke fuldstændigt, og kan ikke give en præcis repræsentation af det at vide (Henriksen mfl. 2004:33). Ord og sætninger har ikke blot en funktion og mening, men mange. Begrebet sprogspil er da heller ikke et statisk begreb, med hvilket der menes, at et sprogspil kan ændre mening eller helt blive glemt. Sprogspillet får sin betydning, i og med man kommunikerer på en forståelig måde, og mister sin betydning, såfremt kommunikationen misforstås. I denne relation kan vi også inddrage hermeneutikken, i og med enhver vil fortolke verden ud fra sin egen livsverden, hvilket i praksis betyder, at man kan risikere, at der vil forekomme misforståelser i kommunikationen, hvis sprogspillene ikke har udgangspunkt i nogenlunde samme livsverdener. Derfor, kriteriet for at der forefindes god kommunikation er, at budskabet bliver forstået (Henriksen mfl. 2004:34).

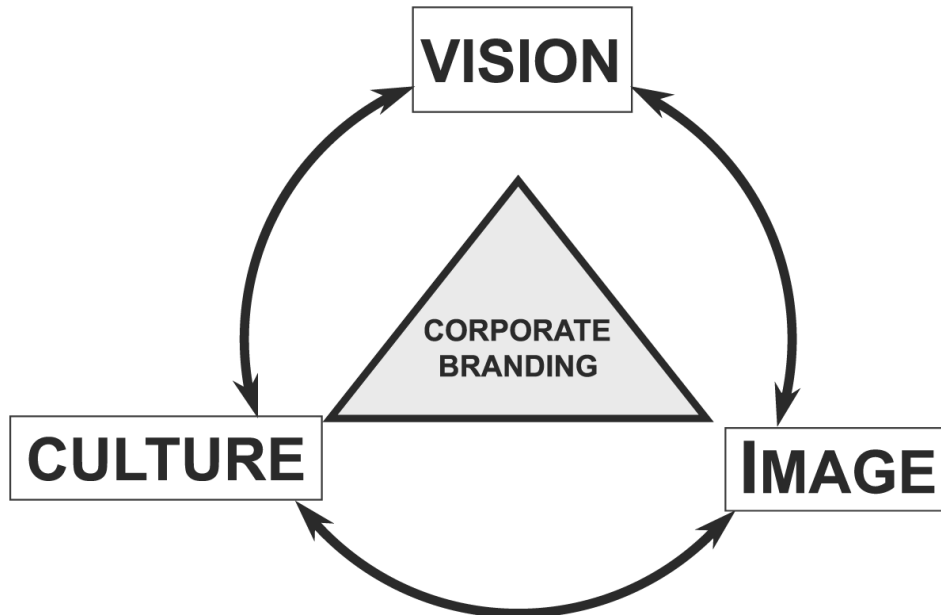
Som nævnt er det essentielt at kunne forstå en virksomheds sprogspil for at kunne forstå virksomheden. At tale samme sprog betyder, at man kan deltage i de sociale aktiviteter, i dette tilfælde betyder det, at man kan fungere som en del af virksomheden. I en virksomhed vil der altid være visse handlinger, der vil blive betragtet som værende mere legitime end andre (Henriksen mfl. 2004:36). Dette kan også komme til udtryk gennem sproget.

## 6.5 Corporate branding

Corporate branding er en videreudvikling af det, indenfor markedsføring, almindeligt kendte begreb *branding*, som betegner disciplinen at skabe og vedligeholde et produkts varemærke (Hollensen 2003:470). Her søger man gennem et symbol, et unikt navn eller lignende at give et produkt eller en service en bestemt identitet, således at det skiller sig ud fra konkurrenternes (Keller 1998:38). Ved at brande et produkt kan man opnå, at forbrugeren kan identificere sig med dette, eller dele af det, og der opstår således unikke værdier, der kan medføre stærke og positive associationer hos forbrugeren. Med corporate branding sættes hele virksomheden bag produktet i fokus som en forenet genstand. Det bliver på denne baggrund virksomheden frem for dens produkter, som er kilden til særpræg. Brandingprincippet er umiddelbart det samme for *product branding* som for corporate branding, men der er dog en betydelig forskel. Når et product brand skabes, er det i henhold til dets funktionalitet, hvilket vil sige salg og marketing, mens corporate branding iværksættes som et strategisk værktøj til at forene og positionere virksomhedens organisatoriske kultur, dens vision og, så vidt muligt, dets image, det vil sige interessenternes opfattelse af virksomheden. Dermed bliver corporate branding en disciplin, der indbefatter strategiske, organisatoriske samt kommunikative praktikker og perspektiver (Hatch mfl. 2002:5-7).

Corporate branding vedrører alle aspekter af virksomheden, og især tre elementer er essentielle i virksomhedens arbejde med dens corporate brand. Virksomhedens vision, kultur og

image skal sammenkædes og tilrettelægges, så de udspringer af de samme grundlæggende værdier og dermed supplerer hinanden i virksomhedens eksterne og interne kommunikation (Hatch mfl. 2001:4). Corporate branding skaber således en sammenhæng i virksomheden med udgangspunkt i virksomhedens identitet, hvilket er illustreret i nedenstående figur:



(Hatch mfl. 2001:7).

Når der tales om vision, henviser dette til, at ledelsen må udarbejde den vision for deres corporate brand, der indeholder de overordnede mål, som virksomheden vil bestræbe sig på at nå i fremtiden. Dette kunne være ønsket om et bestemt image, eksempelvis at virksomheden kendes for nogle bestemte værdier (Hatch mfl. 2001:5). Denne vision skal fungere som retningsgivende for alle virksomhedens handlinger. Kulturen henviser til medarbejdernes kultur, og her er det, ifølge Mary Jo Hatch mfl., essentielt, at der er overensstemmelse mellem ledelsens vision og medarbejdernes kultur. Dette kan være en vanskelig proces. Når man taler om kultur i forhold til organisationer, handler det først og fremmest om de implicite ligheder, der går på tværs af en organisation, og som derfor får organisationen til at fremstå som en helhed (Amskov mfl. 2004:89). Edgar Scheins definition af organisationskultur er ofte benyttet og indebærer, at organisationskultur er et grundlæggende sæt af antagelser, som en gruppe har til fælles, og desuden at kulturen er baseret på en læringsproces (Jacobsen mfl. 2002:121). Derfor er det også vanskeligt at foretage analyser af organisationskulturen, siden de grundlæggende antagelser samt normer og værdier ikke umiddelbart er noget, der konkret kan betragtes

og beskrives. Udover disse to kulturelle niveauer fremhæver Schein, at der eksisterer et tredje kulturelt niveau, som han betegner artefakter. Artefakter er de synlige udtryk for kulturen, der eksisterer. Hermed menes, at de grundlæggende antagelser, normer og værdier kommer til udtryk igennem artefakter, der blandt andet er fysiske genstande som bygninger, lokaler, udsmykning, logoer med mere, samt adfærd og verbale udtryk (Jacobsen mfl. 2002:133-135). Ifølge Glenn Jacobsen er det virksomhedens corporate brand, der skal skabe sammenhæng mellem de forskellige kulturniveauer (Jacobsen: 1999). Endvidere fremhæver Hatch mfl., hvorledes der eksisterer mange forskellige subkulturer på en virksomhed i form af afdelinger og så videre, der skal sammenkædes for at finde et fælles værdisæt, der er konsensus om internt i virksomheden (Hatch mfl. 2002:19).

Image henviser til virksomhedens image, hvilket er et samlet billede af de forskellige interessenters forståelse og holdning til virksomheden (Hatch mfl. 2002:9), og dermed er dette eksternt rettet. Derfor er det også muligt at skelne mellem virksomhedens image og virksomhedens identitet. Sidstnævnte er virksomhedens selvforståelse i form af brandets mening og mål, hvorimod imaget afhænger af forskellige målgruppers modtagelse, afkodning og fortolkning af brandets signaler (Kapferer 2004:94-95). Derfor er der heller ikke nødvendigvis overensstemmelse mellem disse. Eksempelvis kan de værdier, som virksomheden præsenterer sig selv med udadtil, være fraværende i forbindelse med produktionen eller kundekontakten.

Tesen bag corporate branding er, at virksomheden, ved at have eksplicite værdier og en konsistent identitet, kan have fordel i fastholdelsen og tiltrækningen af kvalificeret arbejdskraft, kunder samt investorer. Ifølge Hanne Niss bliver evnen til at fremstille sig selv (virksomheden) på en attraktiv måde sat på prøve i kampen om at rekruttere, fastholde og engagere medarbejdere i en tid, hvor hyppige jobskift er normalen, og at det derfor er virksomheder med en historie og et værdisæt, som medarbejderne kan identificere sig med, der tiltrækker dem (Niss 2003:3). Samtidig kan der være tale om, at sådanne værdier kan give en bred accept og legitimitet i samfundet og ligeledes skabe konkurrencemæssige fordele ved, at virksomheden skiller sig ud fra konkurrenterne.

Poul J. DiMaggio og Walter W. Powell argumenterer for, hvorledes virksomheder og organisationer gennem deres bestræbelser på, at udskille sig fra konkurrenterne ofte gennemgår en homogeniseringsproces (DiMaggio mfl. 1991:148). Denne homogeniseringsproces kan forklares med begrebet *isomorfisme*, der kan oversættes til lighed i form. Når en virksomhed indtræder på markedet, vil denne forsøge at differentiere sig fra konkurrenterne, men jo mere struktureret feltet bliver, jo mere struktureret bliver virksomheden, og jo mere vil de bevidste handlinger i organisationen have en standardiserende effekt i forhold til andre organisationer eller, med andre ord, jo mere struktureret et felt er - jo mere vil aktørerne internt i organisationer forsøge at foretage valg, som andre har foretaget, hvilket på lang sigt fører til en øget ho-

mogenitet i intern struktur, kultur og output (DiMaggio mfl. 1983:148-149). Feltet er den sociale kontekst, hvori disse processer udspilles. Feltet bliver derved, ud fra denne forståelse, et antal organisationer, som reagerer i forhold til og spejler sig i omgivelser, der består af andre organisationer, der reagerer i forhold til og spejler sig i deres omgivelser i en kontinuerlig proces (DiMaggio mfl. 1983:149). Ud fra denne tilgang behøver corporate branding således ikke være implementeret på baggrund af et økonomisk perspektiv, men kan derimod være en effekt af en isomorfismeprocess, hvor virksomheden eller organisationen spejler sig i deres omgivelser.

Den interne betydning ved corporate branding er, at denne kan bruges som en mulighed for virksomheden til at etablere værdier som pejlemærker for medarbejdernes selvstændige beslutninger frem for faste regelsæt. Hvis medarbejderne tilslutter sig brandets værdier, udvikles der på denne måde en virksomhedskultur, til hvilken alle bidrager ved at handle i overensstemmelse med brandet. Der er her tale om, at medarbejderne identificerer sig med værdierne på samme måde som de eksterne interessenter.

*”Værdierne fremstår dermed som ledestjerner i dagligdagen og foreskriver, hvordan man som medarbejder skal agere i konkrete situationer. De bruges også til at forstå og legitimere egne og andres beslutninger og handlinger, og fungerer således både som erkendelsesredskab og som sanktionsredskab”*

(Niss 2003:6).

Ideen bag corporate branding er, at virksomheden med velfunderede brands kan tilbyde medarbejderne en fast identitet i en ellers omskiftelig omverden, og at virksomheden samtidig kan positionere sig stærkt på markedet, da interessenterne er vidende om, hvad virksomheden repræsenterer. I modsætning hertil kan man argumentere for, at tesen om en fast identitet for medarbejderne blot er en mulighed for at kontrollere medarbejdernes tanker og handlinger. Karen Lisa G. Salamonsen har blandt andet udtalt i en artikel af Michael Bræmer i Ugebladet A4:

*”Tanken om det hele menneske på den hele arbejdsplads er jo også meget smuk. Det samme med den frigørelse, der ligger i den fleksible medarbejder. Man skal bare være opmærksom på, at det er styringsredskaber, og når for eksempel fleksibilitet skal være produktiv og understøtte en just-in-time-production med minimalt resourcespild, så bliver det bare timemanagement i mere sofistikeret form.”*

(Salamon i Bræmer 2004).

Som hun ser det, har udviklingen gjort dét, vi før kaldte samfundet, til et marked, mens solidaritet er blevet erstattet af interesser. Hun sammenligner holistisk ledelse, den hele arbejdsplads og den hele medarbejder med en ny form for åndelighed inden for erhvervslivet, dog stadig med motiverne penge og profit (Bræmer 2004). Målet er profit, midlet er effektivisering og ensretning, og kravet er medarbejdernes totale underkastelse. Derfor kan der være tale om en udvikling mod den moderne lønarbejders nye religion. Et eksempel på dette er, at personaleledelse er blevet en psykologisk disciplin blandt andet gennem MUS, hvor man adspørger medarbejderen: *Hvordan har du det med dig selv, og hvordan synes du selv, du kan udnytte dine ressourcer bedre?* (Bræmer 2004). Hun laver således en direkte parallel mellem medarbejderudviklingssamtaler og skriftemål, ved at sammenligne det symbolsprog, der benyttes. Ifølge Salamon kunne det traditionelle religiøse ordvalg have været, hvorvidt personen nu også fik skriftet og ydet de ofre, der var krævet. Så kunne personen sige fem Ave Maria'er og komme videre derfra. *"Samtalerne bruges sjældent til at sætte noget nyt i gang, men demonstrerer, at din sjæl er inddraget og under kontrol"* siger hun (Bræmer 2004).

Den moralske autoritet der vinder frem med værdibaseret ledelse, efterlader dermed ikke rum for debat, da man ikke kan argumentere imod den moralske autoritet som en naturlov, ifølge Salamon. Hvis det er den moralske autoritære leder, der med sine evige og sande principper skal udstikke retningslinjerne for medarbejdernes udvikling, tenderer den moderne ledelse til en form for fundamentalisme, mener Salamon:

*"Menneskers følelsesliv er truet af at skulle være en del af produktionsapparatet. Hvis robotsiden af markedsøkonomien fortsættes i ren nyttetænkning, vil vi igen skabe en klasse, som minder om proletariatet for 100 år siden"*

(Salamon i Bræmer 2004).

Salamon underkender ikke, at det er muligt at skabe en arbejdsidentitet for de medarbejdere, der lader sig 'programmere' og 'opsluge', men dette er en farlig proces, da det kan have store konsekvenser hvis den pågældende mister sit arbejde (Bræmer 2004). Zygmunt Bauman argumenterer i sin bog *Flydende modernitet* for, hvorledes det er problematisk, at mennesker i den grad bliver defineret af deres arbejde, at det bliver en stor del af deres identitet (Bauman 2000:210-211). Hvis det er værdierne, der giver medarbejderen sin arbejdsmæssige identitet, er det essentielt, at disse ikke er tænkt instrumentelt, og således kan der eksistere en problem-

stilling i principperne bag en fælles virksomhedsidentitet, da værdierne her vil være udarbejdet med et bestemt sigte for øje.

David Beermann argumenterer for, hvorledes undersøgelser har vist, at medarbejderinvolvering og medarbejderindflydelse har en positiv effekt på sygefravær og jobtilfredshed (Bræmer 2003). Han beskriver, hvorledes nutidens arbejde får medarbejderne til at undertrykke deres følelser, mens styringen er overtaget af andre, der stiller strenge krav til konstant produktivitet.

*”Sygdom er folks reaktion på at blive presset og berøvet indflydelse. Jo mindre indflydelse, desto mindre tilfredshed og desto større sygefravær. Kroppen kan ikke klare det konstant høje arbejdstempo, som de ikke selv har indflydelse på. Et arbejdstempo, hvor der aldrig er mulighed for at blive ladet op igen.”*

(Beermann i Bræmer 2003).

Han mener, at hvis der er balance mellem krop og sjæl, vil ledere og medarbejdere også blive mere motiverede, produktive og parate til forandringer (Bræmer 2003).

*”Det er hele arbejdskulturen, det er galt med. Vi drøner alle af sted med høj hastighed, og kvaliteten af vores arbejde lider skade ved det. Vi er så handlingsorienterede, at vi på forhånd forsømmer de nødvendige overvejelser og forberedelser og bagefter den nødvendige opsamling og bearbejdning af erfaringer. Vi er nødt til at komme ned i et langsommere tempo, så vi mærker os selv, og vi er nødt til at få etableret en dialog mellem ledere og medarbejdere om, hvad vi gør og hvordan. Hvem er gode til hvad, og hvem skal tidligt hjem den dag? For eksempel. Nyt lederskab handler om, at vi skal lytte til hinanden, og den gode leder ved, at man får mest ud af et personale, som værdsættes, nyder omsorg og trives”*

(Beermann i Bræmer 2003).

Man kan i denne forbindelse se corporate branding med medarbejderinvolvering som en metode til at begrænse stress og højne tilfredsheden blandt medarbejderne i en organisation eller virksomhed. Problemet er bare, at corporate branding meget let kan tolkes som værende en proces, der alene efterstræbes på baggrund af et ønske om øget profit, og der derfor kan sættes spørgsmålstejn ved dette som strategi. Omvendt kan dette måske være en metode til at

sammenkæde virksomhedens subkulturer i bestræbelserne på at skabe konsensus omkring de gældende værdier internt i virksomheden.

## 6.6 Magt, kommunikation og dialogens magt

Ifølge Michel Foucault er magt et relationelt begreb og noget, der udøves. I hverdagslivet indgår man i forskellige sociale relationer, og alle de relationer er magtrelationer forstået på den måde, at magten er en grundkomponent i alle sociale relationer. Det vil sige, at de sociale relationer på arbejdspladsen også er præget af magtspillet. Foucaults tese er, at magtspillet klarlægger, hvad der er sandt. Det vil sige, dem der vinder magtspillet, får retten til at bestemme, hvad der er godt, de rette værdier og de rette kompetencer (Lindgren 2004:335).

I bogen *Kontrol i det stille – om magt og deltagelse* bliver magt i organisationer delt op i fire magtdimensioner, nemlig direkte magt, indirekte magt, bevidsthedskontrollerende magt og institutionel magt (Christensen 2006:14). De første tre magtdimensioner er også dem, der kaldes de aktørorienterede (Christensen 2006:95), da de tager udgangspunkt i, at magt udøves i relationer mellem aktørerne. Da de fire magtdimensioner ikke kan ses hver for sig, men må ses som et sammenhængende hele, hvor hver enkeltdel komplementerer de andre.

I den direkte magtdimension er tesen, at nogle aktører udøver magt over andre i beslutningsprocesserne (Christensen 2006:26). Dermed er det under selve beslutningsprocessen, at magten udøves. Denne beslutningsproces forudsættes at tage udgangspunkt i interesser, for derefter at munde ud i en beslutning, som vil have visse konsekvenser. Den direkte magt udøves i beslutningsarenaen, det vil sige fra det tidspunkt, hvor en sag er ankommet, til en beslutning er truffet. Dermed udøves den direkte magt ikke på, hvilke sager der træffes beslutning om, og den har heller ingen indvirkning på, hvad der sker med sagen efter beslutningen er truffet (Christensen 2006:27).

I den indirekte magtdimension spiller de forskellige interesser en stor rolle. De mere magtfulde interessegrupper kan således udelukke de sager, der ikke har interesse for dem, og ydermere kan de gennemføre beslutninger, så de får andre konsekvenser end de tilsigtede. Peter Bachrach og Morten Baratz kalder også denne dimension for *nondecision-making* og definerer den som ”*de processer, hvorved beslutningstagen begrænses til at omfatte ufarlige sager*” (Christensen 2006:48). Det er således de magtfulde interessegrupper, der bestemmer, hvilke sager der kommer til beslutningsarenaen, og kommer de uønskede sager alligevel til beslutningsarenaen, begrænser de deres omfang og styrer beslutningsprocesserne i den ønskede retning. Det er således ikke alle og enhver, der har adgang til den indirekte magt, men derimod en form for elitær gruppe.



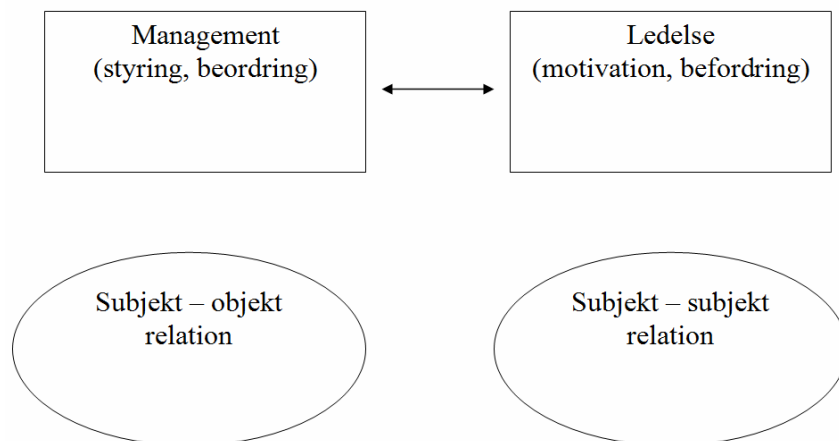
Steven Lukes har i sin bog *Power – A Radical View* beskrevet den tredje form for magt, den bevidsthedskontrollerende magt, der handler om at fremme nogle bestemte holdninger hos sine kollegaer, så man herigennem undgår uønskede holdninger. Hvor Bachrach og Baratz fokuserede meget på konflikter, og hvem der vinder eventuelle konflikter, fokuserer Lukes på at undgå konflikter (Christensen 2006:61). I den bevidsthedskontrollerende magtdimension udøver A magt over B ved at påvirke B's interesser, så disse bliver i overensstemmelse med A's (Christensen 2006:62). Denne magtudøvelse er en skjult form for magt, og den giver sig udslag i en manglende bevidsthed om virkelige interesser (Christensen 2006:65). Man opfatter således ikke den påvirkning, man bliver udsat for, og tror i stedet, at det er ens egne interesser, man fremmer, mens det i virkeligheden blot er nogle oplevede, eller subjektive, interesser der fremmes og dermed ikke længere ens egne.

De tre første former for magt har det til fælles, at de alle består af relationer mellem mennesker, mens den fjerde er en institutionel magtfaktor, hvorfor den ikke udøves på samme måde som de tre andre, men nærmere er en integreret del af individet og virksomheden som helhed (Christensen 2006:17). Den betegnes som en institutionaliseret form for magt, da en ureflekteret accept af virksomhedens institutionaliserede rammer indebærer, at ingen sætter spørgsmålstegn ved de forhold, der nu engang er omkring virksomheden og som danner præcedens for den acceptable adfærd og de acceptable normer. På denne måde vil medarbejderne på virksomheden ende med at opfatte de givne rammer som værende uforanderlige (Christensen 2006:17). Påvirkningsmuligheden i den institutionaliserede magtdimension er således stor, da de institutionelle og fastlagte rammer er medvirkende til at fastholde en bestemt virkelighed, der kan være til større fordel for nogle end for andre.

Hvor begrebet magt har en negativ klang, har begrebet *deltagelse* en positiv ordlyd. Magten er for den individuelle, mens deltagelse er noget, der forudsætter et fællesskab. Derfor forventes det for eksempel også af medarbejdere i en virksomhed, at de ønsker at deltage i beslutningsprocesser, og man bliver på det nærmeste mistænkeliggjort, hvis man ikke ønsker at deltage (Christensen 2006:20-21). På denne baggrund er det plausibelt, at mange virksomheder vælger at indføre mere dialog på arbejdspladsen for at inddrage medarbejderne mere.

*Dialog* i en virksomhed er en forudsætning for, at der er fyldestgørende kommunikation. Men dialog kan også virke hæmmende for medarbejderne forstået på den måde, at dialogen kan transformere sig til en form for magtspil mellem de forskellige instanser i organisationen. En dialog defineres som en samtale mellem ligeværdige partnere, men i en virksomhed vil lederen ofte være en del af dialogen, hvilket medfører, at der vil være en skæv fordeling af magten mellem parterne (Kristiansen mfl. 2004:23-24). Her stilles der spørgsmålstegn ved, om det overhovedet er muligt at indføre dialog på arbejdspladsen og på tværs af de hierarkier, der eksisterer her. Ifølge Marianne Kristiansen og Jørgen Bloch-Poulsen, der har udført en

undersøgelse omhandlende dialog på arbejdspladsen, er dette muligt, forudsætningen er dog, at der er en så høj grad af tillid mellem medarbejderne og ledelsen, at skellet mellem dem ophæves (Kristiansen mfl. 2004:24). Dialoger på arbejdspladsen betinges således af, om man tør tage en risiko (Kristiansen mfl. 2004:24). Benedikte Achen og Inger Dræby argumenterer for, at dialogbegrebet udspringer af et principielt herredømmefrit udgangspunkt, men eftersom alle organisationer udøver herredømme over de ansatte, er dialogen, hvad enten den forefindes i form af en medarbejderudviklingssamtale eller et møde af en eller anden slags, præget af virksomhedens målrationalitet. Dette kan illustreres i følgende figur:



(Achen mfl. 2004:62)

Der kommer dermed en '*jeg-det*'-relation mellem ledelsen og medarbejderne, hvilket understøtter, at der ikke er tale om en ligeværdig samtale som der er, når samtalen bærer præg af et '*jeg-du*'-forhold (Achen mfl. 2004:62). Det bliver således et '*subjekt-objekt*'-forhold (Achen mfl. 2004:61). I en virksomhed eller en organisation er der behov for, at der er en ledelse, der kan definere sandheden. Dette faktum umuliggør dialog, men når en virksomhed alligevel trods dette og helt ureflekteret indfører øget dialog på arbejdspladsen, gør man grænsen mellem, hvem der kan definere sandheden og hvem der ikke kan, uskarp. Det vil sige, at skellet mellem medarbejder og leder bliver flydende, og dette kan gøre det svært at lede (Achen mfl. 2004:64-65).

## 6.7 Meningsbegrebet

Meningsbegrebet er et flertydigt og svært definerbart begreb, der anvendes i forskellige forståelser indenfor eksempelvis semantikken, filosofien og psykologien. I en semantisk

sammenhæng omhandler mening, hvilken betydning sproget giver, mens mening indenfor filosofien og hermeneutikken knytter sig til tekster, sproglige udtryk eller menneskelig handling, og mening anvendes her som en betegnelse til at forstå hensigten med, eller bevæggrunden for, en given tekst, handling eller sprogligt udtryk (Gilje mfl. 1993:142). Ud fra den psykologiske tilgang er mening en individuel oplevelse, der er knyttet til individets reaktioner på dennes omgivelser.

Ifølge Etemadi foregår menings-skabelse som en inkorporeret refleksionsproces knyttet til det enkelte individ i relation til dennes fysiske og sociale omverden (Etemadi 2008:1). På denne måde skabes mening i samspillet mellem individets særegne forudsætninger og interaktionen med dennes sociale omverden. Menings-skabelsen kan illustreres gennem en menings-cirkel, hvor kommunikationsinstanser formes i en fortløbende proces. Det er netop gennem kommunikation og interaktion, at mening skabes, og denne proces er afhængig af forskellige interdependente dimensioner. Aktøren besidder en habitus, der skabes gennem en socialiseringsproces og rummer individets tænkningsevne, sensibilitet, handlingsevne og ansvarsbevidsthed, hvilket kontinuerligt konstrueres og rekonstrueres i tilpasning til omverdenen og har betydning for aktørens mentalitet. Mentaliteten er de individuelle skemaer, der skaber en værdimæssig strukturering af aktørens værdier i relation til dennes evner. Dette er således elementer, der har betydning for meningskonstruktion. Omverdenen<sup>3</sup>, hvori aktøren og adressaten (der ligeledes besidder en mentalitet og en habitus) indgår, udvikles og forandres i samspil mellem aktøren og adressaten og strukturen af fysiske objekter og praktiske handlingsmidler. I feltet herimellem skabes kommunikationsinstanser, der foruden ovenstående indebærer historie, der igen indebærer kommunikationsinstanser. Dette er således en uafbrudt cirkel, hvor igennem mening skabes. Etemadi siger blandt andet:

*”Hvad, det, vi oplever, tænker, gør eller stræber efter, betyder, kan vi kun vide og erfare gennem kommunikation og interaktion med andre mennesker (levende væsener) i altid på forhånd givne, men fysisk-praktisk foranderlige fysisk-sociale omgivelser.” (Etemadi 2008:4).*

Dermed vil menings-skabelse altid fungere i relation til andre mennesker, men er samtidig tæt knyttet til subjektet. Ifølge Viktor Frankl er det således den enkelte persons relation til og forståelse af den konkrete situation, der afgør om situationen opleves som meningsfuld (Frankl 1984). Dette har også betydning for, hvorledes der kan være tale om former for kollektiv meningsfuldhed. Meningen vil på denne måde altid være knyttet til individet, men ska-

---

<sup>3</sup> Omverdenen indebærer ligeledes de egenskaber og rum-tidslige lokaliseringer i relation til en adressat eller en aktør.

bes i en kommunikativ sammenhæng. Max Weber underbygger på sin vis dette ved at argumentere for, at der ikke forefindes en objektiv 'rigtig' eller 'sand' mening, men at mening derimod er en subjektiv vurdering (Weber 2003:192). Forståelsen af mening er således den samme for alle, men selve meningen kan differentiere fra subjekt til subjekt. Mening er dermed et relationelt begreb, der konstrueres i relationen mellem medarbejderen og dennes opgave eller arbejde, hvilket er forklarende for, hvorfor en given situation kan opleves som meningsfuld for nogle og ikke for andre. Weber beskriver, hvorledes handlinger er meningsfulde, når der for den enkelte er en intention eller et rationale bag (Weber 2003).

Mening konstrueres gennem blandt andet fem forskellige meningsskabende ressourcer, hvor den første er *sproget* (Etemadi 2008:2). Sprog skal i denne forbindelse ikke blot defineres som værende tale, skrift, kropssprog samt billeder og symboler, men henviser i denne sammenhæng også til de semantiske skemaer, det enkelte individ besidder, der knytter forskellige forståelsesmæssige elementer til hinanden. Den anden ressource betegnes som *diskurs*, der omhandler de mentale skemaer, hvorigennem den sociale verden defineres. Dette indebærer en opfattelse af et socialt hierarki, kommunikations- og omgangsform samt den generelle opførsel i specifikke situationer. Den tredje ressource er *identitet*, hvilken defineres som værende en løbende udvikling hele livet igennem, hvor mentale skemaer kontinuerligt defineres og redefineres. *Sandhed* er den fjerde ressource, og henviser til, hvorledes individets handlemønstre og forestillinger om verden er kontekstuelle, og således er bestemmende for, hvad der subjektivt opfattes som værende 'sandt'. Den sidste ressource er *magt*, der skal ses i relation til, hvorledes den sociale verden defineres og herunder den sociale hierarkiske opbygning.

## 7 Analyse

I de tidligere kapitler har vi præsenteret henholdsvis de videnskabsteoretiske, de metodiske og de teoretiske perspektiver der danner rammen for dette speciale. I de kommende afsnit følger specialets analyse. Omdrejningspunktet for analysen er problemformuleringen, der lyder som følger:

*Hvorvidt er medarbejdersamtalerne meningsfulde for arbejdsledere, produktionsmedarbejdere og Rockwool som virksomhed?*

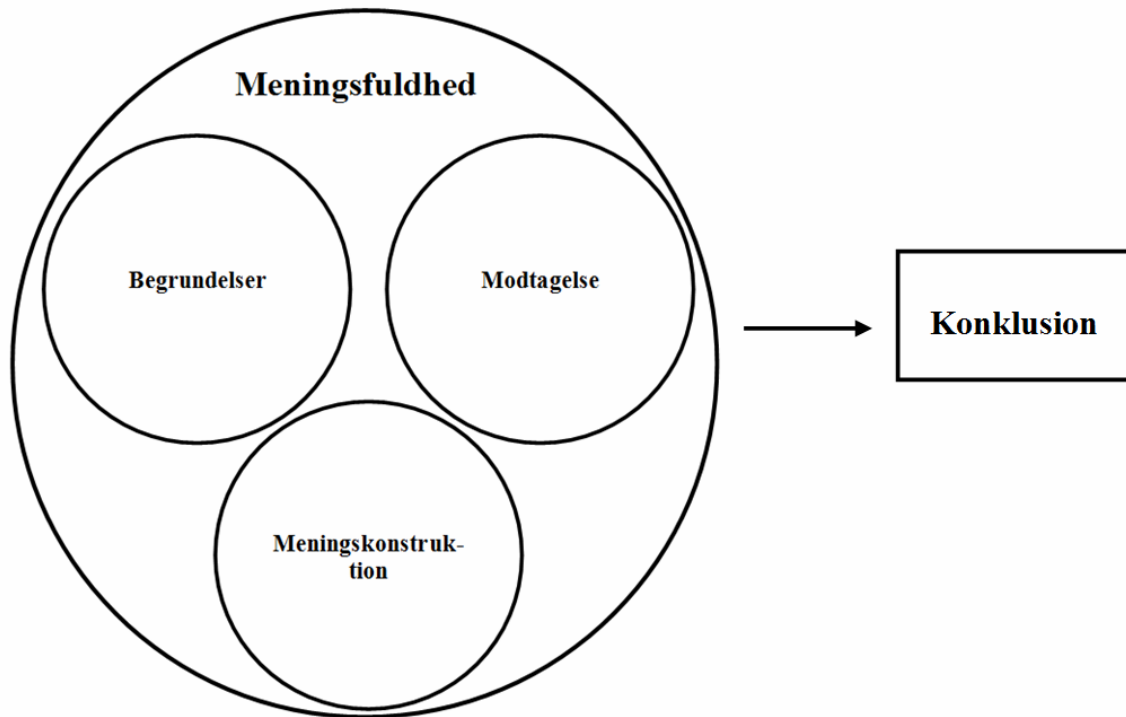
### 7.1 Analysestrategi

I overensstemmelse med Hans-Georg Gadammers analyser og resultater i hans bog, *Wahrheit und Methode – Grundzüge einer philosophischen Hermeneutik* (1960)<sup>4</sup>, opfatter vi mennesket som et forstående, sprogligt og historisk væsen, mens vi epistemologisk arbejder med forståelse, fortolkning og udlægning. I overensstemmelse med hermeneutikken anlægger vi en retorisk kritisk anskuelse på vores tekst (empiri), hvormed vi fremhæver de foreliggende udtalelser, faktuelle som følelsesmæssige, og sammenholder disse med det teoretiske udgangspunkt for analysen. I fortolkningsfasen har vi befundet os i en hermeneutisk cirkel, idet vores forståelse af empirien er sket i en proces, hvor vi bevæger os fra den enkelte empiridel til den globale mening i den samlede empirimængde. Iagttagelser i de enkelte dele har fået betydning for vores fortolkning af helheden og vice versa. Dataanalysen blev således ikke skabt i velafgrænsede faser, men i hermeneutiske spiraler af forforståelser og forståelser.

Analysen består af tre dele, der skal munde ud i en fyldestgørende besvarelse af problemformuleringen ud fra forskellige perspektiver, hvilket er illustreret i nedenstående figur:

---

<sup>4</sup> Bogen er i øvrigt udgivet på dansk under titlen *Sandhed og metode – grundtræk af en filosofisk hermeneutik*. Århus: Systime 2004.



I gennem det første arbejdsspørgsmål undersøges begrundelserne for implementeringen af medarbejdersamtalerne. Herigennem søger vi svar på, hvornår man indførte samtalerne og med hvilken bevæggrund. Hvorvidt der umiddelbart forefindes et behov for kompetenceudvikling, hvorledes beslutningen om implementeringen af medarbejdersamtaler blev formidlet til medarbejderne samt medarbejdere og arbejdslederens forståelse af samtalerne.

I gennem arbejdsspørgsmål to undersøges, hvorledes medarbejdersamtalerne modtages af de implicerede parter. Under dette spørgsmål søger vi svar på, hvorvidt samtalerne afholdes indenfor den normerede tid og hvorledes samtalerne praktisk udføres. Herudover hvorvidt medarbejdere og arbejdsledere er tilfredse med medarbejdersamtalerne, udbyttet af samtalerne og hvorledes samtalerne fremstår meningsfuldt for de implicerede parter.

I den sidste del af analysen samler vi op på de foregående afsnit og foretager en analyse af de meningsskabende ressourcer på Rockwool.

Den norske professor, Steinar Kvale, beskriver i sin bog, *Interview – en introduktion til det kvalitative forskningsinterview*, fem forskellige analysestrategier; *meningskondensering*, *meningskategorisering*, *narrativ strukturering*, *meningsfortolkning* og til sidst *skabelse af mening gennem ad hoc-metoder*. I vores undersøgelse vil vi benytte os af flere af disse analysestrategier, det vil sige, vi vil bruge strategierne der, hvor det forekommer meningsfuldt. Når vi foretager en meningskondensering, vil vi forsøge at få meningen frem i udsagnene, det vil

sige, vi undersøger udelukkende, hvad der siges, og hvad hovedessensen er i dette (Kvale 2004:192). I en meningskategorisering bliver udsagnene kodet i forskellige kategorier, ofte laves de om til tal, hvilket gør det muligt at foretage en statistisk analyse (Kvale 2004:190). Med den narrative strukturering af interviewmaterialet fokuseres der på de historier, der kommer frem under interviewet. Det vil altså sige, man skaber en sammenhængende historie ud fra interviewet (Kvale 2004:191). I den meningsfortolkende analysestrategi går man et skridt videre end til blot at se på det, der siges, og ser på de dybere og underliggende betydninger i udsagnene (Kvale 2004:191) og i den sidste analysestrategi, skabelse af mening gennem ad hoc-metoder, benytter man sig af en common sense tilgang til analysen. Det vil sige, man kan bruge flere metoder til at få meningen i teksten frem. Kvale distingerer således mellem forskellige niveauer i meningstolkning, da alle strategierne har hver deres sigte, og således forskelligt udfald. Hermed forsøger Kvale at illustrere de forskellige dybder i analysematerialet, hvilket vi undervejs vil gøre brug af. Vi vil meningsfortolke empirien ud fra vores teoretiske mosaik og således afkode de denotative og konnotative betydninger i informanternes udtalelser og sætte disse i henhold til informanternes semantiske skemaer. På denne måde søger vi efter mønstre i empirien, der kunne være interessante og give svar på vores arbejds spørgsmål. Vi foretager dermed en kobling mellem forforståelser, teori og empiri tro mod vores abduktive tolkning.

## 7.2 Begrundelser for implementering af medarbejdersamtaler

I dette afsnit af analysen vil det første arbejds spørgsmål, der lyder; ”*Hvad er begrundelserne for implementeringen af medarbejdersamtaler?*” blive behandlet. Analyseafsnittet er inddelt ved hjælp af underoverskrifter, der hver især omhandler aspekter, der fremstår relevante.

### 7.2.1 De officielle begrundelser

Rockwool indførte, som tidligere beskrevet, medarbejdersamtalerne på deres fabrikker for mere end tyve år siden. Medarbejdersamtalerne afholdes som udgangspunkt en gang om året og fungerer som omdrejningspunktet for al medarbejderudvikling på Rockwool. Materialet, vi har modtaget af Rockwool omhandlende samtalerne, har alle været af nyere dato, hvilket skyldes, at der ikke forefindes materiale fra dengang, samtalerne oprindeligt blev implementeret. Det lader ikke til, at HR-konsulenten i Hedehusene eller personalekonsulenten i Doense er bekendt med yderligere materiale omhandlende samtalerne, ligesom det heller ikke har været muligt at læse om disse på virksomhedens hjemmeside. Førnævnte har blot en meget kort notits om, at der afholdes samtaler på fabrikkerne. De materialer vi har fået udleveret af virk-

## Analyse

somheden, hvilke er beskrevet i afsnittet omhandlende medarbejdersamtaler, beskriver kortfattet formålet med samtalerne. I beskrivelsen af medarbejdersamtalerne i personalebestemmelserne står der blandt andet skrevet:

*”Medarbejdersamtalen har til formål at sikre, at leder og medarbejder på en konstruktiv og struktureret måde får gennemdrøftet medarbejderes ansvarsområde, resultater, arbejdsform, samarbejde med leder og kolleger og udviklingsmuligheder/ -ønsker.”*

Denne formulering er, ud fra et meningsfortolkende perspektiv, rettet meget specifikt mod medarbejderen, idet den omhandler medarbejderens individuelle forhold og dennes interaktion med andre. Dermed er formuleringen på sin vis mangelfuld, da et essentielt aspekt mangler, nemlig hvad virksomheden opnår gennem samtalerne. Ud fra en meningskondenserende analyse er der således ikke noget konkret beskrevet om, hvad virksomheden forventer at få ud af samtalerne, udover at det forklares til medarbejderen, hvad der forventes af denne i forhold til dennes specifikke stilling. I modellen, der har været udgangspunktet for trivselsundersøgelserne, fremhæves vigtigheden af faglig og personlig udvikling, der er et af de syv indsatsparametre for at sikre tilfredse medarbejdere. Det er vigtigt at bemærke i denne sammenhæng, at trivselsundersøgelserne er et nyere fænomen på Rockwool og således kun har været afviklet denne ene gang. Derfor kan der heller ikke være en kausal sammenhæng mellem begrundelserne for implementeringen af medarbejdersamtalerne for mere end tyve år siden og trivselsundersøgelserne. Derimod kan dette godt være begrundelsen nu, altså at sikre tilfredse medarbejdere, da man mener, at tilfredse medarbejdere giver mere engagement og holder på arbejdskraften. Dog er dette perspektiv stadig meget medarbejderorienteret.

Vi spurgte således personalekonsulenten i Doense, hvad begrundelserne for implementeringen af medarbejdersamtalerne var dengang, og hun svarede: *”Det er lidt usikkert, hvornår og hvorfor samtalerne blev indført. Jeg forsøgte at finde ud af det i forbindelse med indførelse af det nye skema, som vi lavede i efteråret sidste år.”* På baggrund af citatet kan vi tolke, hvorledes der er en manglende viden hos personalekonsulenten for, hvorfor man udfører medarbejdersamtalerne. I denne forbindelse er det en vigtig betragtning, at personalekonsulenten er den overordnede ansvarlige for afviklingen af medarbejdersamtalerne i Doense og derfor burde besidde den grundlæggende viden herom. Vi spurgte ligeledes HR-konsulenten i Hedehusene om det samme spørgsmål, og til dette svarede hun:



## Analyse

*”Begrundelsen var den samme dengang som den er i dag, formålet er som udgangspunkt at skabe balance mellem medarbejderens ønsker og virksomhedens, sikre en løbende opfølgning på den gensidige kontakt medarbejderen og virksomheden har og give medarbejderne en tilbagemelding på indsats.”*

Dette er det nærmeste vi kan komme på en retrospektiv forklaring på begrundelserne for implementering af medarbejdersamtalerne. Ud fra citatet kan vi tolke, at der eksisterer en reflekteret begrundelse, ifølge HR-konsulenten. Vi kan i denne sammenhæng konstatere, at der ikke er overensstemmelse mellem de to besvarelser fra henholdsvis personalekonsulenten og HR-konsulenten. Dette kan være indicier på, at kommunikationen mellem hovedkontoret og de forskellige divisioner kan være mangelfuld. Det må være fundamentalt, for at støtte og fremme målene med samtalerne, at den hovedansvarlige er bekendt med disse. Samtidig giver citaterne heller ikke yderligere klarhed over, hvad virksomheden får ud af samtalerne generelt, udover at afstemme indholdet af arbejdsopgaverne. Ud fra en meningsfortolkende analysestrategi er der stadig tale om praksisorienterede begrundelser. Vi anskuer, at virksomheder grundlæggende er kapitalistiske foretagender, der beregner handlinger ud fra et cost-benefit synspunkt, og derfor må der foreligge nogle fordele, der opvejer den mængde ressourcer, som virksomheden investerer i medarbejdersamtalerne. Den grundlæggende mening med virksomheden, eller dennes overordnede mål, vil derfor være profit. Meningskonstruktionen, rationa-len og de processer der er i virksomheden, skal ses i forhold til dette. Dermed kan meningen med disse samtaler ikke blot ses som et sammenhæng mellem medarbejderens ønsker og virksomhedens, men disse skal ses i relation til virksomhedens mening, altså cost-benefit. Dette vil i Webers optik betegnes som intentionen eller rationalet bag handlingen, der gør denne meningsfuld for virksomheden, men ikke nødvendigvis for medarbejderne. Således kan vi se to mulige forklaringer på, hvorfor man har valgt at indføre medarbejdersamtalerne. Den ene forklaring indebærer en forudgående refleksion, hvor sigtet er at påvirke medarbejderne i en bestemt udviklingsmæssig retning. Den anden forklaring indebærer ikke nogen forudgående refleksion over formålet med samtalerne. Samtalerne ses derimod som et middel til at profile-re virksomheden overfor mulige interessenter. Sidstnævnte skal ses i relation til, hvordan virksomheden tolker interessenternes syn på virksomheden.

Corporate branding giver os den fortolkningsramme, som giver mening til den ureflekterede forklaringsmodel, jævnfør hvorledes kompetenceudvikling på sin vis kan siges at være en del af en modebølge og derfor er et positivt ladet begreb. Hvis Rockwool således arbejder ud fra principperne omkring corporate branding og herigennem forsøger at skabe et image udadtil ved at have eksplicite værdier og en konsistent identitet, som en virksomhed der kontinu-erligt kompetenceudvikler sine medarbejdere, kan dette være en forklaringsmodel for, hvorfor man afholder medarbejdersamtalerne. Man har blandt andet udviklet et værdigrundlag på

Rockwool, der indbefatter værdierne ærlighed, pålidelighed, effektivitet, engagement og ansvar, hvilket også er gjort rede for under virksomhedsbeskrivelsen. Problemet med top-down formulerede værdier er, at der ikke nødvendigvis er overensstemmelse mellem de officielle værdier og medarbejdernes værdier, siden mening og forståelse, ifølge Gadamer, konstrueres gennem involverethed, engagement og foretagsomhed i en hermeneutisk sammenhæng. Dermed er den negative betydning, at det hermeneutiske samspil ikke er muligt. Derfor kan det også være vanskeligt at skabe sammenhæng mellem virksomhedens vision og medarbejdernes kultur, herunder værdier. Det er kun, hvis medarbejderne tilslutter sig brandets værdier, at der udvikles en virksomhedskultur, hvor alle bidrager til denne ved at handle i overensstemmelse med brandet. Som det også er beskrevet i teorien, kan dette skabe nogle problemstillinger, hvis værdierne er tænkt instrumentelt, og ledelsen således repræsenterer en moralsk autoritet, som det ikke er muligt at argumentere imod. Hermed menes, at det ikke er muligt at argumentere mod eksempelvis værdier som ærlighed og pålidelighed, da disse i sig selv er universelle og positivt ladede begreber. Det kunne således være indicier på, at Rockwool er inspireret af tanken bag corporate branding, siden de har udformet et eksplicit værdisæt, og i denne sammenhæng kan medarbejdersamtalerne ligeledes figurere. Man kan modargumentere dette med det faktum, at såfremt virksomheden ønskede at portrættere sig selv som en virksomhed, der kontinuerligt kompetenceudvikler deres medarbejdere, måtte man antage, at dette ville indtage en mere fremtrædende position, hvad angår virksomhedens 'ansigt udadtil', som virksomhedens hjemmeside kan siges at være en del af. Derfor kan der også i stedet være tale om en isomorfismeprocess, hvor Rockwools ledelse har set den gængse udvikling på markedet (vel og mærke for videnvirksomheder) og har følt sig inspireret til at overføre denne strategi for at 'følge med tiden' så at sige.

En bivirkning ved denne systematisering af livsverdenen, hvor systemverdenen determinerer livsverdenen (Habermas 1981) i form af værdierne, er, at magt kommer til at spille en stor rolle og kan udforme sig i, at medarbejderen føler sig overvåget. Ved magtudøvelse som en institutionel magt kan man dermed sige, at virksomheden har indført medarbejdersamtalerne som en tvungen, indiskutabel og uforanderlig aktivitet for alle medarbejdere på virksomheden. I denne sammenhæng konstrueres en social virkelighed på fabrikkerne, hvor medarbejdersamtalerne er en given del af hverdagen, om ikke andet så i den periode, hvor de afvikles. Der er ingen mulighed for at fravælge samtalerne, da dette i sidste ende kan medføre sanktioner for den enkelte medarbejder. Dermed kan den enkelte medarbejder opfatte samtalerne som en moderne form for Jeremy Benthams *Panoptikon fængsel*, hvor de indsatte (i vores optik: medarbejderne) konstant er overvåget, de ved bare ikke hvornår. Foucaults metafor om et *generaliseret fængsel* kan på sin vis sammenlignes med overvågning af medarbejdere for eksempel i form af medarbejderudviklingssamtaler, kompetenceskemaer og medarbejdertil-

fredshedsanalyser. Teorien er, at mindretallet overvåger flertallet, og man kan altid ses fra alle vinkler. Man må derfor indrette sit liv i forhold til altid at blive overvåget.

Det betegner Foucault som en *disciplinær magt*, der er kendetegnet ved et hierarkisk overblik, en normaliserende sanktion og integrationen af disse i forskellige 'eksaminer' som for eksempel kunne være MUS, hvor medarbejderen skal gøre rede for sine kompetencer og lægge en plan for nye kompetencer. Den disciplinering, der foregår, behøver ikke alene tolkes som værende negativ, eftersom magt, ifølge Foucault, er produktiv. Hermed menes, at magt er en del af alle sociale relationer og bidrager til kontinuerligt at generere og regenerere de sociale strukturer i samfundet i form af, hvad der betegnes som sandt eller falsk. Ud fra en meningsfortolkende analysestrategi er det dermed plausibelt, at der udføres en form for (produktiv) bevidsthedskontrollerende magt i relation til meningssammenhæng i medarbejdersamtalerne, da det må antages, at virksomheden fremmer nogle bestemte former for udvikling af deres medarbejdere. Den bevidsthedskontrollerende magt er en skjult form for magt, da den magtpåvirkede ikke nødvendigvis er bevidst om, at denne er underlagt magtudøvelse. Ud fra et meningsfortolkende perspektiv har virksomheden nogle bestemte interesser, ud fra værdisættet og de meninger dette skaber, i, hvad medarbejderne udvikles i henhold til, og derfor vil det være arbejdslederens opgave at få medarbejderen til at tage dette til sig og udvikle sig i henhold til virksomhedens overordnede mål. Dermed åbnes der op for muligheden for manipulation af medarbejderne, så disse udvikles i overensstemmelse med virksomhedens overordnede mål.

Når den institutionelle magt således er medvirkende til at skabe den sociale virkelighed, der eksisterer på arbejdspladsen, må denne også have en betydning i forbindelse med de sprogspil, der eksisterer på fabrikkerne. Som det er beskrevet i teorien har sprog og kommunikation en stor betydning for at konstruere den livsverden, der ageres i, og meningen af alle ord afhænger af, hvordan disse bruges. Bestemte handlinger kan således legitimeres gennem sproget, der benyttes i den givne kontekst. Hvis det antages, at Rockwool arbejder ud fra principperne bag corporate branding, vil man dermed definere specifikke handlinger eller ord som værende positive og på denne måde benytte den institutionelle magt til at konstruere en virkelighed (eller identitet) internt i virksomheden. Rockwool vil gerne fremstå positivt, hvormed de skaber en narrativ strukturering gennem implementeringen af medarbejdersamtalerne på fabrikkerne.

Der kan dermed skelnes mellem, hvorvidt Rockwool har indført medarbejdersamtalerne med nærmest ingen forudgående refleksion og en omfattende refleksionsproces, men det er ikke muligt at udlede, hvilket scenarie der gør sig gældende. Derfor er det også muligt, at begrundelserne for medarbejdersamtalerne skal findes et andet sted. Måske har man internt i Rockwool opdaget et decideret behov for medarbejderudvikling, så dette er den primære be-

grundelse for indførelsen af samtalerne. Dette virker dog paradoksalt, taget den manglende udvikling i titlen i betragtning. Udviklingsbehovet vil vi forsøge at undersøge i det følgende afsnit.

### 7.2.2 Behovet for medarbejdersamtalerne

Man kompetenceudvikler således medarbejderne på Rockwools fabrikker, uden at der decideret er et (officielt) sigte med kompetenceudviklingen. Dette rejser en vis skepticisme omkring hele konceptet, siden handling uden formål eller refleksion ikke er synderligt hensigtsmæssig. Uanset hvilket udfald indsatsen afkaster, vil dette være et tilfældigt udbytte, der hverken kan vurderes som succesfuld eller ej. Samtidig lader det ikke til, at formålet med samtalerne er kendt af alle internt i virksomheden. Siden det viste sig ikke at være muligt at klarlægge begrundelserne for implementeringen af medarbejdersamtalerne retrospektivt, stiller dette nogle spørgsmål om Rockwools nuværende behov for kompetenceudvikling af deres medarbejdere. Dette begrundes i, at det er plausibelt, at virksomheden ønsker at udvikle deres medarbejdere, på trods af, at de ikke officielt giver udtryk for dette, jævnfør den manglende udvikling i titlen på medarbejdersamtalen. Man har formodentlig vurderet et behov, på et givent tidspunkt, for at opkvalificere medarbejderne til at varetage deres arbejdsopgaver tilfredsstillende. Vi forsøgte derfor at undersøge, hvorvidt der på fabrikkerne forefindes statistik over medarbejdernes uddannelsesmæssige baggrund ved ansættelse, samt om der forefindes kendskab til, hvorvidt nogle medarbejdere har særlige behov i form af ordblindhed eller dansk som fremmedsprog. Til dette svarede HR-konsulenten:

*”I vores SAP system registrerer vi alle medarbejders uddannelsesmæssige baggrund, men det er mig bekendt ikke noget, vi laver statistik på. Om vi har tal på ordblinde med videre på den enkelte fabrik, ved jeg ikke. Vi har ikke noget centralt overblik, men jeg er sikker på, at for eksempel (personalekonsulenten red.) ved, hvem det er i Doense, der har særlige behov.”*

Man registrerer således medarbejdernes uddannelsesmæssige baggrund, men benytter ikke disse data til noget videre. Det er ud fra citatet ligeledes muligt at fortolke, at man ikke har fundet behov for at undersøge medarbejdersammensætningen på fabrikkerne for herigennem at skabe mere klarhed over, hvorvidt der forefindes et behov for medarbejderudvikling indenfor specifikke områder. Som det også er beskrevet i teorien, er det, ifølge Ellström, en væsentlig opgave først at analysere kompetencebehovet samt eksisterende kompetencer, forinden implementeringen af kompetenceudvikling. Analysen af kompetenceregnskabet er således ikke-eksisterende i implementeringsprocessen hos Rockwool. Vi spurgte ligeledes personale-

## Analyse

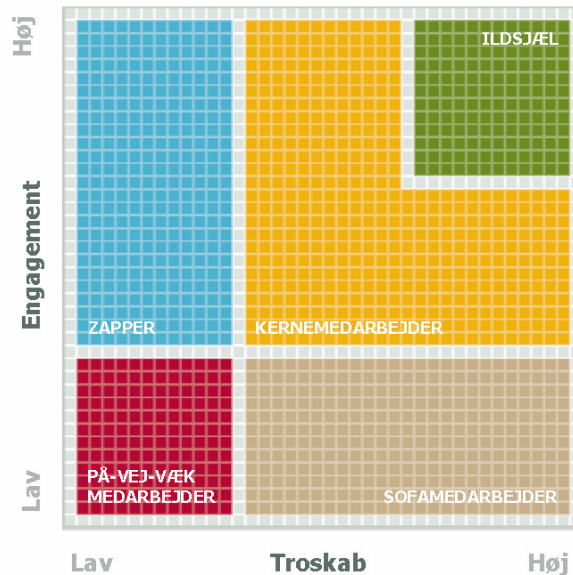
konsulenten i Doense om det samme spørgsmål, og til dette svarede hun: ”*Der er ikke noget materiale over, hvilke udfordringer der er i forhold til den enkelte medarbejder. Vi tilbyder FVU dansk og forsøger at opfordre medarbejderne til at deltage, når vi møder dem, der har det behov.*” Dette underbygger, at det ikke registreres, hvorvidt der forefindes særlige behov for specifikke medarbejdere, men man tilbyder dog kurser til de, der løbende vurderes til at have behov i denne sammenhæng. Personalekonsulenten oplyste os endvidere om, at der på fabrikken i Doense er ansat otte udlændinge, herunder en nordmand og en danskgift hollænder samt nogle fra krigen på Balkan, der har været i Danmark en del år efterhånden. Ligeledes kunne hun oplyse, at der på fabrikken i Vamdrup er ansat mellem 20 og 25 udlændinge, primært tyskere, da fabrikken har hentet arbejdskraft i Tyskland. Dermed er der medarbejdere med dansk som fremmedsprog, men dette er ikke noget, man decideret opererer ud fra. Det er således vanskeligt at danne sig overblik over, hvorvidt der forefindes specifikke behov for målrettet udvikling, hvilket må være et lignende problem internt i Rockwool. Det eneste der således kan stadfæstes i denne sammenhæng er, at der på fabrikkerne beskæftiges både faglærte og ufaglærte medarbejdere, og det er dermed ikke muligt at sige, hvorvidt samtalerne fremstår meningsfuldt i relation til et decideret udviklingsbehov.

Med dette in mente forsøgte vi at finde frem til, hvorvidt der så udarbejdes statistik over medarbejdernes ønsker for udvikling, der kommer frem under medarbejdersamtalerne, for at undersøge, hvorvidt der er særlige fællesnævner. Til dette svarede personalekonsulenten: ”*Personalekonsulenten får en kopi af konklusionen. Det andet er fortroligt mellem lederen og medarbejderen. Opfølgningssamtalerne er mellem leder og medarbejder.*” Det registreres således ikke, hvilke udviklingsønsker der eksisterer. Dette kan også forklares med den fortrolighedsklausul, som medarbejdersamtalen er omgærdet med. Der opstår her nogle vanskeligheder om, hvem der skal have autorisation til at gennemgå konklusionsskemaerne, og hvordan dette siden hen kan benyttes. Derimod efterlader det ønsket om, at der er en større gennemsigtighed i, hvilke udviklingsbehov, om nogen, der overhovedet eksisterer på Rockwools fabrikker. Ligeledes kan man ikke undgå at undre sig over, hvorledes virksomhedens behov for kompetenceudvikling indfries. Dette lader ikke til at være systematiseret synderligt, og der er således ikke klarhed over, hvilke specifikke behov virksomheden har. Ud fra et meningsfortolkende perspektiv er der i denne sammenhæng primært tale om oplæring til forskellige positioner på kæden samt oplæring til nye maskiner, og at det således er arbejdslederen, der administrerer, hvem der placeres hvor, uden at dette tages op i forbindelse med medarbejdersamtalerne. Det er dermed placeringen af beslutningskompetencerne, der i høj grad træder i kraft i denne forbindelse.

I trivselsundersøgelserne har man forsøgt at finde frem til, hvilke medarbejdertyper der eksisterer på de to fabrikker (Medarbejdermåling 2008:6 bilag 1.8 og 1.9), hvilket kan være si-

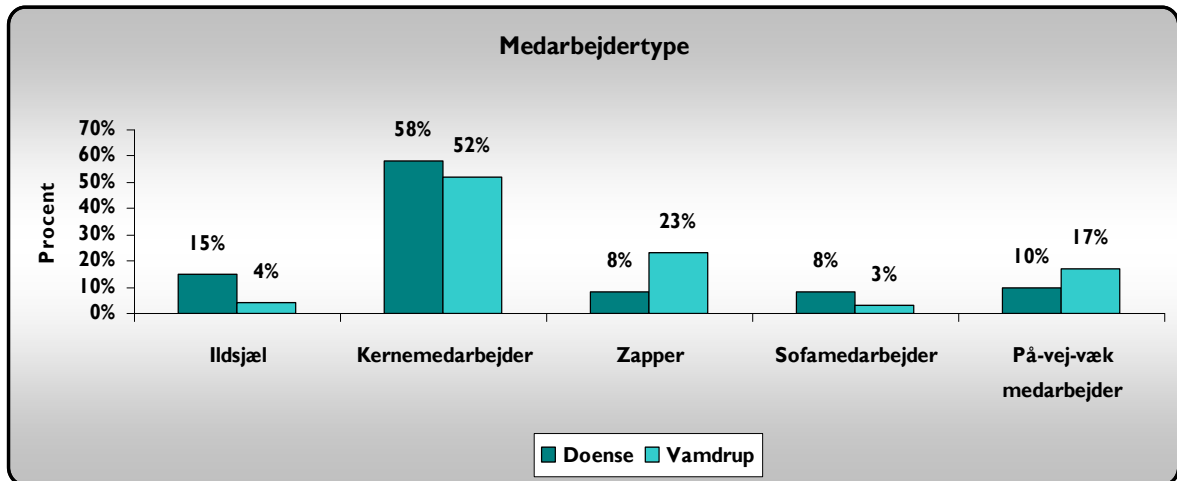
## Analyse

gende for, hvilke udviklingsbehov der forefindes. Her arbejder man ud fra modellen, der er illustreret herunderfor:



Som det fremgår af figuren, er der tale om fem forskellige medarbejdertyper, hvorunder medarbejderne kan inddrages på baggrund af samspillet mellem troskab og engagement. *Ildsjælene* er villige til at yde en ekstra indsats, og er stolte af at være ansat i virksomheden. Kombinationen af høj grad af troskab og engagement gør ildsjælene til meget værdifulde medarbejdere, ifølge teorien bag modellen. *Kernemedarbejderne* udgør typisk den største andel af medarbejderne i virksomheden, og vil således ofte afspejle den gennemsnitlige medarbejder. *Zappere* er engagerede i deres arbejde, men forventer kun i mindre grad at være ansat i virksomheden om to år. Zappere kan blandt andet være personer med et stort behov for nye udfordringer. *Sofamedarbejderne* forventer, på trods af, at de ikke er engagerede i deres arbejde, at være ansat i Rockwool om to år. *På-vej-væk-medarbejderen* er sandsynligvis på vej til at forlade virksomheden. Fordelingen af medarbejdertyper på fabrikkerne i er illustreret i nedenstående figur:

## Analyse

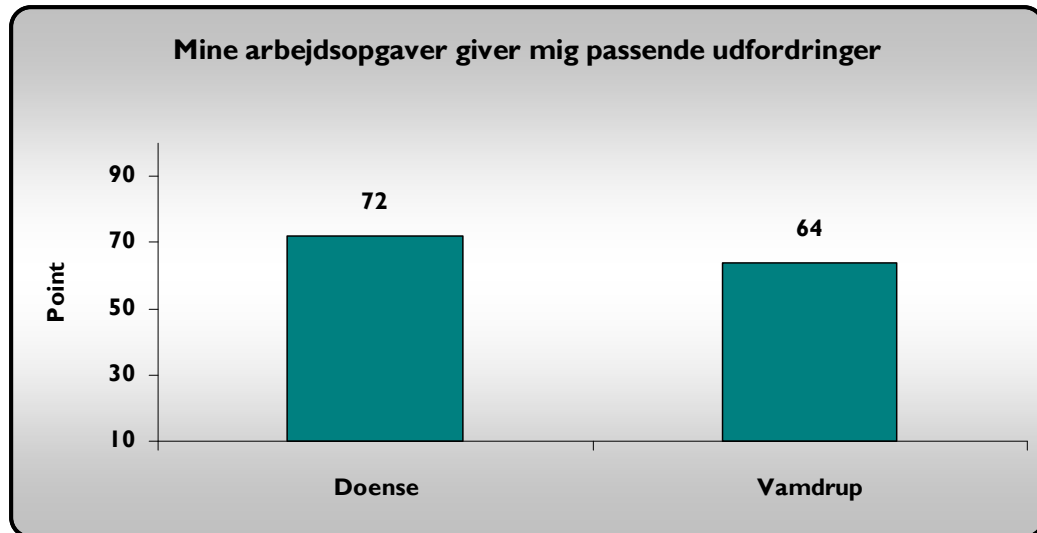


Det må forventes, ud fra beskrivelserne af medarbejdertyper, at der vil være en vis sammenhæng mellem åbenhed overfor udvikling og medarbejdertype, men dette har man ikke foretaget en bivariat analyse af i trivselsundersøgelserne. Derfor viser figuren blot, hvorledes medarbejdersammensætningen på Rockwools fabrik i Doense er mere stabil end på fabrikken i Vamdrup. Generelt i trivselsundersøgelserne er der en højere tilfredshed hos medarbejderne i Doense end i Vamdrup, herudover er der ikke den store forskel i forhold til medarbejdersammensætningen på de to fabrikker. For yderligere uddybning af dette henvises til virksomhedsbeskrivelsen af Rockwool. Vi kan konstatere, at man heller ikke i denne sammenhæng, skønt det fremstår oplagt, har undersøgt, hvilke eventuelle udviklingsbehov, der forefindes. Det må antages, at de forskellige medarbejdertyper har forskellige tilgangsvinkler til arbejdet generelt, og til medarbejdersamtalerne i særdeleshed, og at der derfor kan udvikles forskellige tiltag, der er rettet mod de specifikke grupper og deres parathed til at leve op til, og involvere sig i, virksomhedens planer for kompetenceudviklingen. Man kan dermed diskutere, hvorvidt det er meningsfuldt at foretage denne distinktion, når man ikke benytter denne til noget konkret.

Modellen, der er benyttet i trivselsundersøgelserne, måler medarbejdernes trivsel på baggrund af deres arbejdsglæde, der består af tilfredshed og motivation, og som i sidste ende vil have indvirkning på medarbejdernes adfærd, i form af troskab og engagement. Indsatsparametrene, der, ifølge modellen, har en indvirkning på medarbejdernes trivsel, er; omdømme, overordnet lederskab, nærmeste leder, samarbejde, det daglige arbejde, løn- og ansættelsesforhold samt faglig og personlig udvikling. Vi vil ikke komme ind på alle indsatsparametrene her, men vil fokusere på det daglige arbejde for herigennem at se, hvorvidt der umiddelbart forefindes et behov for medarbejderudvikling. I rapporten er det blandt andet muligt at danne sig et indtryk af, hvorvidt medarbejderne er tilfredse med de udfordringer, der forefindes i

## Analyse

deres arbejdsopgaver. Som det er beskrevet tidligere, måles der her ud fra et pointsystem fra ti til hundrede, hvor 80-100 point svarer til *meget høj*, 70-79 point svarer til *høj*, 60-69 point svarer til *middel*, 50-59 point svarer til *lav*, mens under 50 point svarer til *meget lav*.

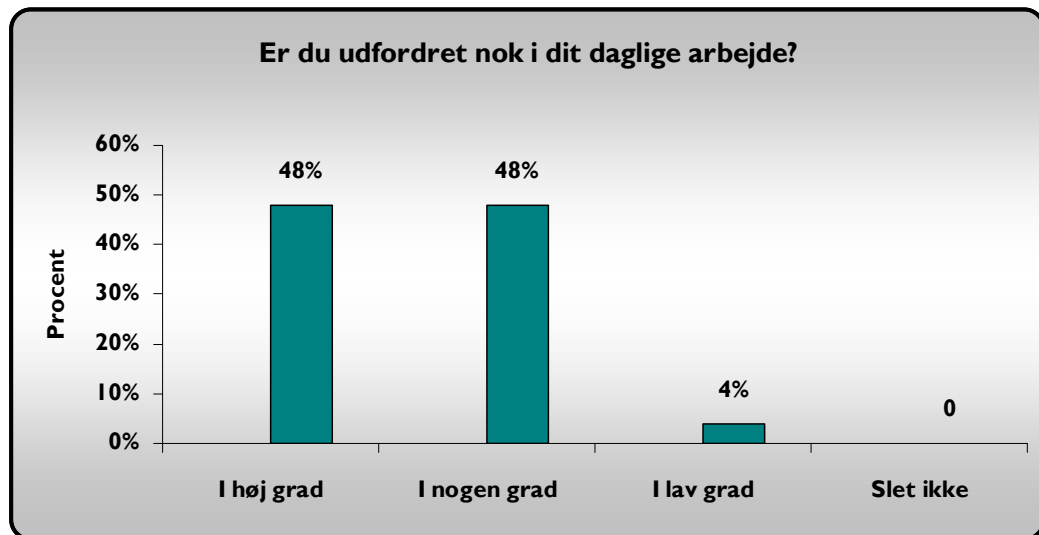


Det ses i figuren, hvorledes spørgsmålet i Doense har scoret, hvad der betegnes som en *høj* pointsats, mens man i Vamdrup har scoret pointsatsen *middel*. Man kan således aflæse heraf, at der er større tilfredshed på fabrikken i Doense i forhold til fabrikken i Vamdrup med hensyn til, hvorvidt arbejdsopgaverne giver den enkelte medarbejder passende udfordringer. Endvidere indikerer pointsatserne, at der kan være et ønske om yderligere udfordringer i de arbejdsopgaver, der administreres, selvom spørgsmålet ikke var formuleret med henblik på, hvorvidt yderligere udfordringer ønskes. Man må antage, at begrundelserne for at prioritere medarbejdernes vurdering af, hvorvidt de føler sig udfordret i det daglige arbejde, kan være en del af den personaleprofil, man ønsker på Rockwool. Personalekonsulenten fremhævede dette resultat som meget interessant og påpegede, at det var tankevækkende, at pointsatserne, der blev givet, ikke var højere. Der er dog også flere tolkningsmuligheder på et spørgsmål som dette, da det er muligt at tale om fysisk belastning som udfordrende (her taget i betragtning, at der er tale om manuelt arbejde) eller intellektuel udfordring i form af, at medarbejderne løbende udvikler nye metoder til at udføre deres arbejde bedst muligt. Sidstnævnte er nok umiddelbart knap så fremtrædende i det rutineprægede arbejde på Rockwool, og dette kan dermed være årsagen til, at pointsatserne ikke figurerer højere. Her er det også vigtigt at betragte, at skønt det fra ledelsens side vurderes, at udfordringer i det daglige arbejde har betydning for medarbejdernes tilfredshed med deres arbejde, er det ikke sikkert, at det reelt forholder sig således. I denne sammenhæng ville det have været hensigtsmæssigt at adspørge medarbejderne, om de finder det vigtigt, at de er udfordret i det daglige arbejde, og herefter sam-



menholde dette med, hvorvidt de føler sig tilfredsstillende udfordret. Såfremt de ikke mener, det er vigtigt med udfordringer i det daglige arbejde, er det irrelevant for tilfredsheden, hvorvidt de føler sig udfordrede.

Vi spurgte i spørgeskemaundersøgelsen med arbejdslederne yderligere ind til, hvorvidt arbejdslederne føler sig tilpas udfordret i deres daglige arbejde og, som det ses i nedenstående figur, føler 96 pct. sig enten udfordret *i høj grad* eller *i nogen grad* i deres daglige arbejde.



48 pct. er således tilfredse med graden af udfordringer i det daglige arbejde, mens endnu 48 pct. føler sig udfordret *i nogen grad*. Vi spurgte yderligere ind til besvarelsene fra henholdsvis de 48 pct. der svarede *i nogen grad* og de 4 pct. der har svaret *i lav grad* til spørgsmålet. Det uddybende spørgsmål lød; ”Hvad kunne der, efter din mening, gøres for at forbedre dette?” Hertil svarede respondenterne blandt andet, at jobindholdet skal afstemmes i forhold til kvalifikationer, mere ansvar og indflydelse, bedre arbejdsfordeling samt hurtigere problemløsning. Overordnet set omhandler besvarelsene primært den enkelte arbejdsleders ansvarsområder, hvilket er forventet ud fra det oprindelige spørgsmål. Dette kan referere til, hvad der også er beskrevet i virksomhedsbeskrivelsen, den forholdsvis vertikale fordeling af beslutningskompetencerne internt på Rockwools fabrikker, der ikke lader mange beslutninger være op til den enkelte arbejdsleder. Det er vigtigt i denne sammenhæng at holde sig for øje, at alle medarbejdere indgår i trivselsundersøgelserne, mens det i ovenstående figur blot er arbejdslederne. Det er derfor plausibelt, at indsatsområderne, for at forbedre eller højne tilfredsheden med udfordringer i det daglige arbejde, ikke vil være de samme. Vi spurgte også mere overordnet ind til arbejdsledernes tilfredshed med deres arbejde, og her svarede 17 pct. *meget tilfreds*, mens 74 pct. svarede *tilfreds*. I det uddybende spørgsmål der blev stillet til besvarelsene *hverken eller* og *utilfreds* (der var ingen besvarelser på kategorien *meget util-*

## Analyse

*freds*), kom det frem, at der her var et ønske om en ændring i ledelsesform, således at den enkelte arbejdsleder fik mere autoritet, hvilket stemmer overens med arbejdsledernes besvarelser på, hvad der kunne højne udfordringerne i det daglige arbejde.

Vi spurgte ligeledes medarbejderne under interviewene, hvorvidt de føler sig udfordret tilstrækkeligt i deres arbejde, og hertil svarede alle informanterne, at det gør de ofte. Der blev blandt andet udtalt:

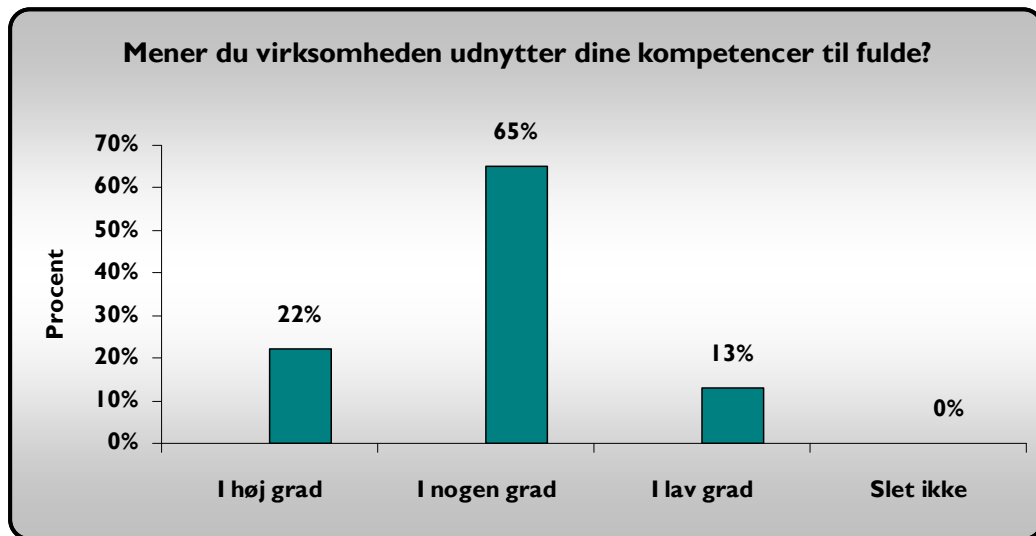
*”Ja nogen gange ja. Det er så i mine tillidserhverv, hvor jeg bliver udfordret på en anden måde, men maskinelt så bliver jeg ikke. Det bliver rutine. Det er også fordi, folk er her ret lang tid, så bliver det hele rutine. Men hvis det bliver for kedeligt det ene job, så kan jeg bare give mig til det andet job.”*

I citatet er det vigtigt at bemærke, hvorledes det er tillidshvervet, der er udfordringen i det daglige arbejde. Netop denne skilning var gennemgående for alle informanterne. En anden udtalte blandt andet, at hvis ikke han besad de erhverv, han gjorde (tillidsmand, sikkerhedsrepræsentant red.): *”... så ville det blive alt for kedeligt.”*

Når man har valgt at undersøge, hvorvidt medarbejderne føler sig udfordret i det daglige arbejde, hænger dette, som sagt, sammen med den generelle arbejdsglæde. Tesen bag trivselsundersøgelsen er, at man herigennem mener at kunne se, hvorvidt medarbejderne finder deres arbejde for ensformigt og kedeligt. Hvorvidt dette har en reel effekt på arbejdsglæden, erhvervet taget i betragtning, er åbent for diskussion. Det lader til, at arbejdslederne gerne vil have mere udfordring i det daglige arbejde ved en tilføjelse af beslutningskompetencer, og at tillidsmændene gennem deres tillidserhverv finder den ekstra udfordring, der forhindrer arbejdet i at blive for kedeligt, hvilket også er at se i citatet. Der er dermed ingen decideret kausal relation mellem de 'almindelige' produktionsmedarbejderes behov for udfordringer i det daglige arbejde og deres arbejdsglæde, skønt det ikke afvises, at der forefindes en sådan. Derimod er det plausibelt, at den type af medarbejdere der forefindes i en produktionsvirksomhed af denne art, i visse henseender muligvis ikke opprioriterer arbejdet som sådan, men derimod det sociale samvær og lønnen. I denne henseende er udfordringer i det daglige arbejde af mindre betydning.

Vi spurgte i spørgeskemaundersøgelsen ind til, hvorvidt arbejdslederne mener, virksomheden udnytter deres kompetencer til fulde, hvilket er illustreret i nedenstående figur.

## Analyse



Her ses det, at 22 pct. af arbejdslederne mener, virksomheden udnytter deres kompetencer til fulde, mens 65 pct. svarer i *nogen grad*. Procentsatsen for i *lav grad* er en smule højere ved dette spørgsmål med 13 pct. end ved spørgsmålet omhandlende, hvorvidt arbejdslederne føler sig udfordret i deres daglige arbejde, som opnåede 4 pct. i denne kategori. Til dette spørgsmål kan man ligeledes diskutere, hvorvidt det ville have været hensigtsmæssigt at adspørge arbejdslederne, om de mener, det er vigtigt, at virksomheden udnytter deres kompetencer til fulde. Det er plausibelt, at man fra Rockwools side har medtaget dette spørgsmål for at klarlægge, om der findes et uudnyttet overskud af kompetencer i virksomheden. I det uddybende spørgsmål kom det igen frem, at det primært er beslutningsprocessen, arbejdslederne ønsker ændret. Det blev således understreget ved flere besvarelser, hvorledes der ønskes mere ansvar, og at virksomheden udnytter den enkeltes erfaringer og kompetencer noget bedre. Her blev det blandt andet foreslået, at man foretager en mere dybdegående analyse af hver arbejdsleders kompetencer.

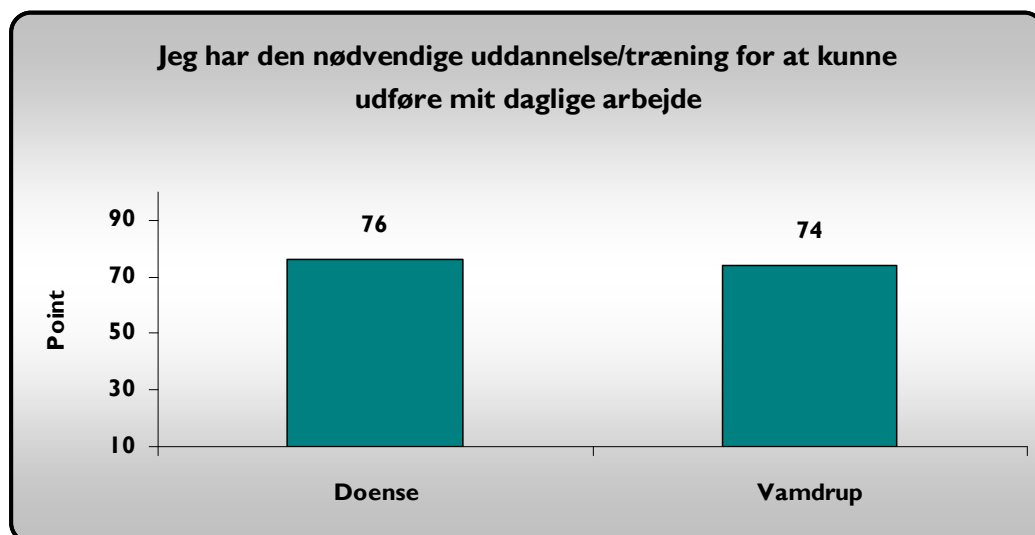
Vi spurgte ligeledes medarbejderne, hvorvidt de mener, Rockwool udnytter deres kompetencer til fulde. Til dette spørgsmål blev der blandt andet udtalt:

*”Hmm, jamen både ja og nej. Når man har været her så mange år, så får man jo sådan set... så får man jo mange kompetencer. Man kommer jo til at vide meget om mange forskellige ting. Når der så kommer nye ind, så ved man tit mere end de nye mestre, der for eksempel kommer ind, så er det sommetider lidt svært at holde sig tilbage.”*

## Analyse

En anden af informanterne udtalte: ”Ja, hvis du er fremme i skoene. Hvis du selv gør opmærksom på, at det her det vil jeg sgu gerne deltage i, så gør de. Men for den som er knap så selvhævdende så nej, dem får de ikke så godt fat i.” Det er således muligt, gennem en meningskondenserende analyse, at se, at udnyttelsen af kompetencer ikke i alle henseender er fyldestgørende. I det første citat fremhæver medarbejderen, hvorledes han kan besidde mere viden end hans foresatte, og gennem en meningstolkende analyse kan vi udlede, at dette kan være frustrerende. Herudfra kan det tolkes, at der er indicier for, at arbejdslederne ikke nødvendigvis anerkender medarbejdernes ekspertise på specifikke områder. Samtidig viser det andet citat, at det er de selvhævdende medarbejdere, der ud fra en meningstolkning, anerkendes. Det indikerer således, at der fra medarbejdernes side kan være en opfattelse af, at Rockwool ikke udnytter deres kompetencer til fulde, og at der forefindes et ønske om, at virksomheden bliver bedre til dette. Som vi også har været inde på tidligere, er dette spørgsmål interessant i henhold til at få klarlagt, hvorvidt der findes uudnyttede kompetencer i Rockwool. Det er så at sige ressourcespild, hvis ikke der tages højde for, og arbejdes ud fra, medarbejdernes eksisterende kompetencer klarlagt gennem et kompetenceregnskab. Således ville man kunne målrette en eventuel kompetenceudvikling ud fra behov og dermed skabe mere systematik. Samtidig kan der også være tale om, at Rockwool værdsætter deres medarbejdere ved at anerkende deres kompetencer og udnytte disse hensigtsmæssigt i det daglige arbejde.

I trivselsundersøgelserne blev der endvidere spurgt ind til, hvorvidt medarbejderne mener, de har den nødvendige uddannelse og/eller træning til at udføre det daglige arbejde, hvilket er illustreret i nedenstående figur:



## Analyse

Her har man på begge fabrikker scoret pointsatsen *høj*, hvilket indikerer, at medarbejderne i det store hele føler sig rustet til deres daglige arbejde. Der er dog stadig mulighed for forbedringer, siden der endnu er henholdsvis 24 og 26 point før der opnås maksimum score.

Ud fra ovenstående kan man sige, at der er rum for forbedringer i forbindelse med medarbejdernes tilfredshed med henholdsvis udfordringer i det daglige arbejde, hvorvidt Rockwool udnytter den enkelte medarbejders kompetencer til fulde og den enkeltes opfattelse af, hvorvidt de besidder den nødvendige uddannelse/træning for at kunne udføre deres daglige arbejde. Sidstnævnte er især interessant for Rockwool set ud fra et økonomisk perspektiv, da man gennem opkvalificering måske kan minimere fejlmargen eller lignende. De første to henviser primært til virksomhedens evne til at bibeholde den nuværende arbejdskraft, da det er plausibelt, at der vil være en større udskiftning af medarbejdere, såfremt disse ikke føler sig udfordrede i hverdagen. Dette bygger dog på en antagelse om arbejdets vigtighed for den enkelte medarbejders identitet, der ikke nødvendigvis stemmer overens med realiteten. Derfor er det heller ikke nødvendigvis sikkert, at resultaterne fra de to første har en betydning for, hvorvidt det kan hævdes, at der er et behov for medarbejderudvikling. Til gengæld viser sidstnævnte figur et klart billede af et umiddelbart udviklings- eller opkvalificeringsbehov.

Vi spurgte arbejdslederne, om de mener, der er et reelt behov for medarbejdersamtalerne og medarbejderudvikling generelt på deres arbejdsplads. Svarene på dette spørgsmål kunne groft inddeles i to modsvarende poler. Som eksempel herpå blev der blandt andet svaret:

*”For nogle medarbejdere er der et reelt behov for samtalerne, men jeg vil gætte på, at omkring 80 pct. af mine ansatte betragter medarbejdersamtalerne som et nødvendigt onde. Jeg mener, at de obligatoriske samtaler bør erstattes af samtaler efter behov. Nogle medarbejdere har brug for tre - fire årlige samtaler, mens andre overhovedet ikke ønsker at deltage.”*

En anden arbejdsleder sagde:

*”Medarbejdersamtalen er et åndehul til i fred og ro at få drøftet tingene med den enkelte, hvilket der ikke er tid til i hverdagen. Og ja - selvfølgelig er der behov for medarbejderudvikling. Opgaverne bliver mere komplekse over tid, og det er vigtigt, at den enkelte er gearret hertil for at få succes med opgaveløsningen. Samtidig er ledelsesrollen i dag ofte af mere coachende karakter, hvilket stiller store krav til, at medarbejderen tør tage beslutninger selv.”*

Der er således stor uenighed i gruppen af arbejdsledere, hvorvidt der er et reelt behov for medarbejdersamtalen, i hvert fald for alle medarbejdere. Det er blandt andet en interessant betragtning, at arbejdslederen i det første citat har indtrykket af, at 80 pct. af medarbejderne i hans respektive afdeling mener, samtalerne er et nødvendigt onde. Dette kunne tyde på, at samtalerne i vidt omfang ikke fremstår meningsfulde for de involverede parter. I det andet citat er der derimod, ud fra et meningskondenserende perspektiv, en klar opfattelse af samtalerne meningsfuldhed.

Vi spurgte ligeledes under interviewene ind til, hvorvidt medarbejderne finder, at der er et behov for medarbejdersamtalerne. Her var svarene ligeledes meget forskellige. Der var blandt andet en medarbejder, der sagde: ”... der er mange, der har den holdning, at det ikke nytter noget og bla bla bla, det er spild af tid og det er en pinsel at skal til det, og ... men der kan jeg kun sige, det er også en chance for lige at få afstemt hinanden.” Det er således muligt at læse ud fra citatet, at informantens generelle indtryk er, at mange ikke mener samtalerne virker, mens han selv mener, de har en positiv virkning. Dette er således forholdsvis enslydende med den ene arbejdsleders udtalelse. En anden medarbejder sagde, at der ikke er behov for medarbejdersamtalerne, men for medarbejderudvikling generelt, mens en tredje sagde, at det hele afhænger af, om begge parter tager samtalen alvorligt. Hvis ikke er det blot spild af tid. Det er dermed svært at udlede noget konkret ud fra medarbejdernes udsagn om, hvorvidt der forefindes et reelt behov for medarbejdersamtalerne.

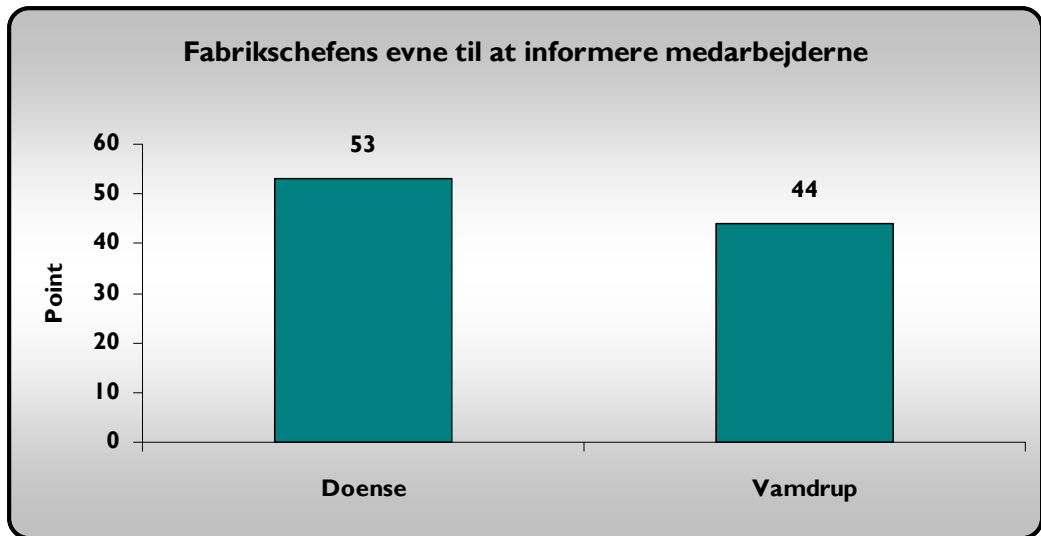
Generelt kan der dog konstateres et reelt behov for medarbejderudvikling. Dette bunder blandt andet i figuren omhandlende, hvorvidt den enkelte medarbejder har den nødvendige uddannelse/træning for at udføre dennes arbejde. Her er der rum for forbedringer. Det må være essentielt, at alle medarbejdere besidder kompetencerne til at kunne udføre deres arbejde bedst muligt. Der er således et reelt behov for opkvalificering af medarbejderne på trods af, at det ideologiske bagland ikke lader til at være særlig velreflekteret før implementeringen. Derfor rejser dette også et spørgsmål om, hvordan man har formidlet teorien eller begrundelserne bag medarbejdersamtalerne til medarbejderne, hvilket vi vil komme ind på i næste afsnit.

### 7.2.3 Kommunikation omhandlende medarbejdersamtalerne

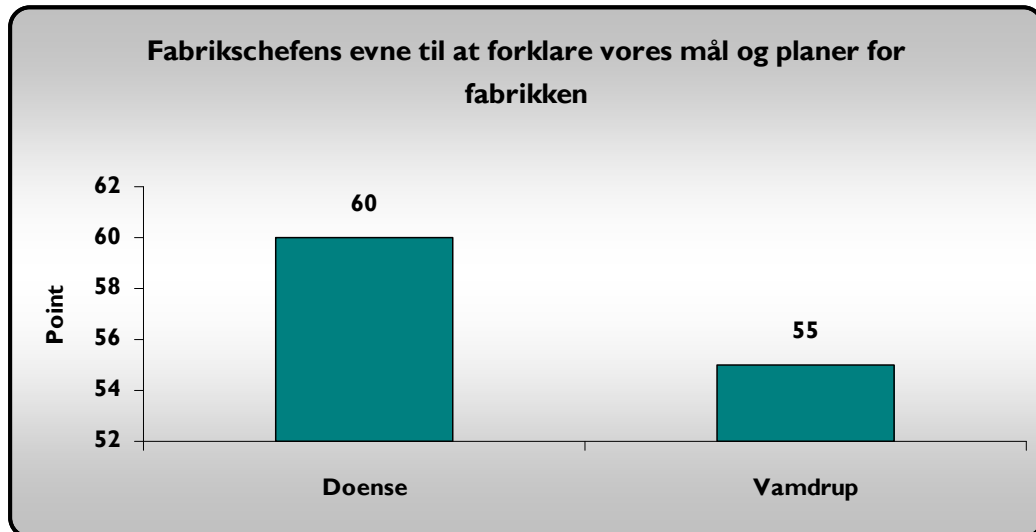
Allerede på nuværende tidspunkt foreligger der en klar formodning om, at formidlingen af begrundelserne for medarbejdersamtalerne er mangelfuld. Dette skyldes den kendsgerning, at der ikke, så vidt vides, forefindes officielle begrundelser. Samtidig fandt vi en uoverensstemmelse mellem HR-konsulenten og personalekonsulentens tilgange til at forklare begrundelserne for medarbejdersamtalerne. På baggrund heraf kan vi allerede udlede, at kommunikationen mellem hovedkontoret og de enkelte divisioner måske ikke er optimal, og endvidere er det

## Analyse

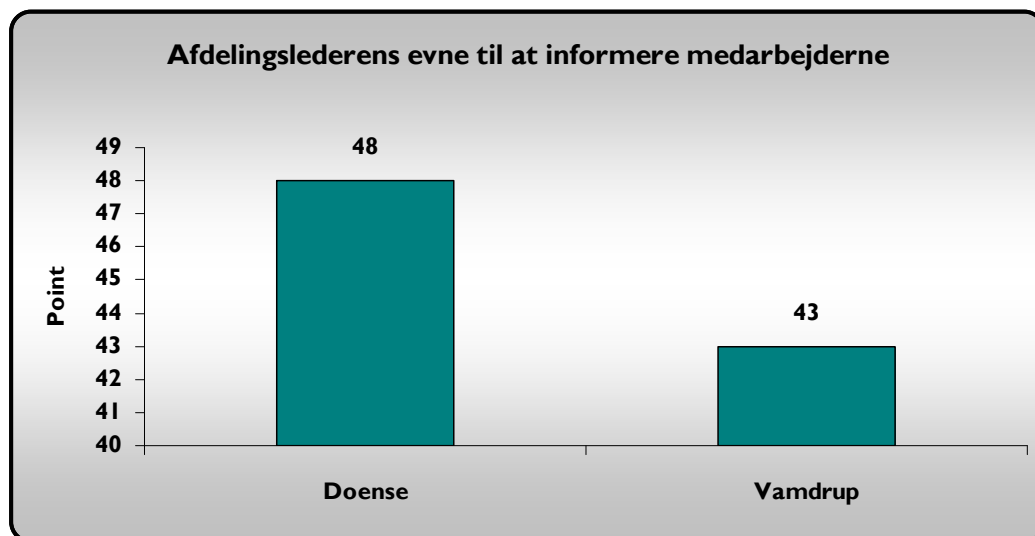
plausibelt, at dette også gælder kommunikationen internt i de forskellige divisioner. I trivselsundersøgelserne er det da også muligt at se den manglende kommunikation mellem den øverste ledelse på de respektive fabrikker og medarbejderne. Man bad blandt andet medarbejderne om at vurdere fabrikschefens evne til at informere medarbejderne, hvilket er illustreret i nedenstående figur:



I denne sammenhæng er det vigtigt at have in mente, at dette ikke er rettet specifikt mod medarbejderudvikling eller medarbejdersamtalerne, men henviser til den generelle kommunikation. I figuren ses det, hvorledes fabrikschefens evne til at informere medarbejderen har fået en score på 53 på fabrikken i Doense, hvilket svarer til kategorien *lav*, mens denne i Vamdrup har scoret 44 point, svarende til kategorien *meget lav*. Det kan således udledes heraf, at kommunikationen mellem de to grupper er meget mangelfuld. Herudover blev medarbejderne bedt om at give point i overensstemmelse med deres vurdering af fabrikschefens evne til at forklare virksomhedens mål og planer for fabrikken. Dette er illustreret i nedenstående figur:



Her ses det, hvorledes medarbejderne i Doense har vurderet fabrikschefens evne til at forklare virksomhedens mål og planer for fabrikken som *middel* med en pointsats på 60, mens medarbejderne i Vamdrup har vurderet denne som *lav*, med en pointsats på 55. Der er således givet højere score ved dette spørgsmål end ved det forrige, men tallene indikerer stadig, at kommunikationen er mangelfuld mellem de to parter. Hvis vi bevæger os videre i beslutningshierarkiet internt på fabrikkerne, blev medarbejderne ligeledes bedt om at vurdere deres afdelingsleders evne til at informere medarbejderne, hvilket er illustreret i nedenstående figur:



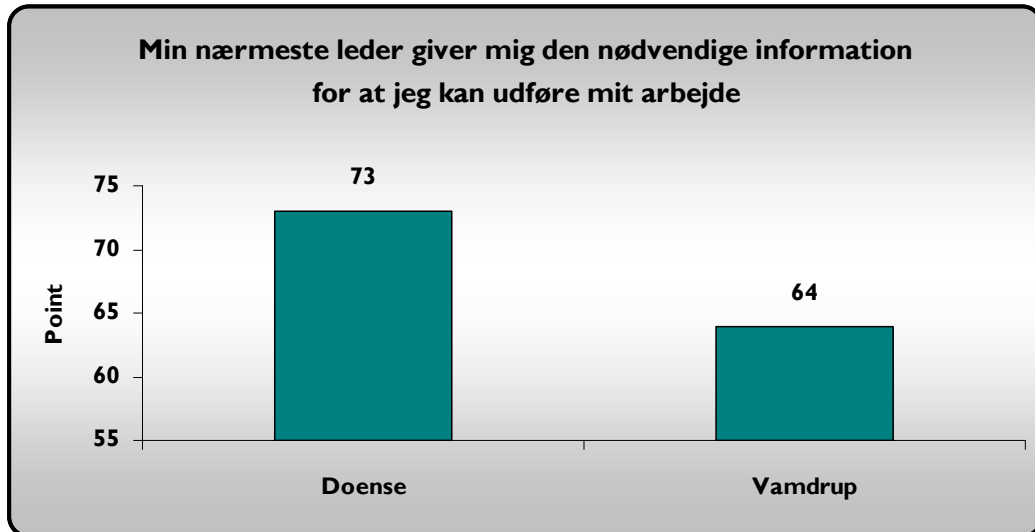
Igen er der her tale om kommunikationen imellem parterne generelt og således ikke specifikt i forbindelse med medarbejdersamtalerne eller disses formål. I figuren ses det, hvorledes afdelingslederne har fået en lignende, om end lidt lavere score i sammenligning med fabriks-



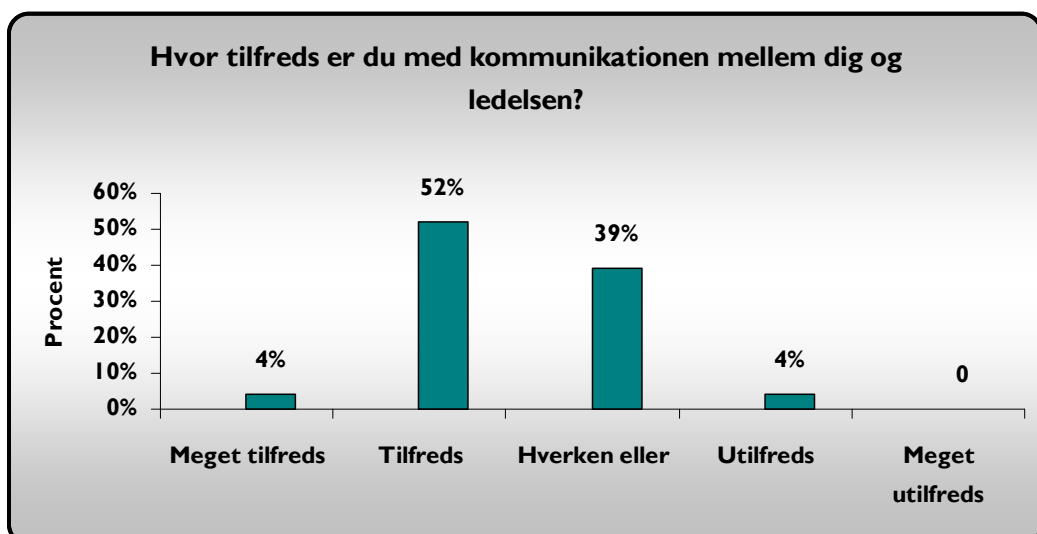
## Analyse

chefen. Man har således tildelt pointsatsen 48 i Doense og 43 i Vamdrup, hvilket for begge vedkommende svarer til betegnelsen *meget lav*.

Medarbejderne blev også bedt om at vurdere, hvorvidt deres nærmeste leder (arbejdslederen) giver dem den nødvendige information for, at medarbejderen kan udføre dennes arbejde. Dette er illustreret i nedenstående figur:



Her har medarbejderne i Doense givet deres nærmeste leder scoren 73, hvilket svarer til *høj*, mens medarbejderne i Vamdrup har givet deres nærmeste leder scoren 64, hvilket svarer til *middel*. Det er således muligt at spore en højere tilfredshed med nærmeste leders evne til at videregive information i sammenligning med de resterende ledelsesniveauer. Generelt lader det dog til, at kommunikationen kan forbedres betydeligt. Vi spurgte ligeledes i spørgeskemaundersøgelsen ind til kommunikationen mellem ledelsen og arbejdslederne, illustreret i nedenstående figur:



## Analyse

Dette spørgsmål omhandlede specifikt fabriksdirektionen, hvilket også var understreget i spørgeskemaet. I figuren ses det, at 56 pct. er enten *meget tilfredse* eller *tilfredse* med kommunikationen mellem dem selv og ledelsen. Der er blot 4 pct. der er decideret *utilfredse*, mens hele 39 pct. har benyttet besvarelsesmuligheden *hverken eller*. Dermed er der 43 pct., af arbejdslederne, der er enten utilfredse eller ikke har taget stilling. Denne store procentdel kan enten skyldes, at man ikke har ønsket at svare, eller at respondenterne forholder sig indifferent til spørgsmålet på den måde, at de enten ikke har reflekteret videre over det og således ikke har en mening angående emnet eller mener kommunikationen hverken kan betegnes som fyldestgørende eller mangelfuld. Derfor er det vanskeligt at tolke på dette tal. Derimod er der, på baggrund af de 43 pct., indicier for, at kommunikationen mellem fabriksdirektionen og arbejdslederne kan forbedres betydeligt. Vi spurgte ligeledes uddybende ind til besvarelserne *hverken eller* og *utilfreds*. Spørgsmålet lød: ”*Hvad kunne der, efter din mening, gøres for at forbedre dette?*” Her blev der blandt andet udtalt: ”*Meget større åbenhed fra fabriksledelsen, fabriksledelsen bør have større tillid til deres arbejdsledere.*” En anden foreslog specifikt daglige eller ugentlige nyhedsmails om relevante emner. Herudover udtalte en arbejdsleder: ”*Fra afdelingslederniveau og nedefter er der dårlig kommunikation. Måske burde der også kommunikeres, når det går godt, og ikke kun ved problemer.*” Dette er en interessant udtalelse, da den indikerer, at ledelsen generelt kun videregiver informationer (eller krav om forbedringer) i relation til negative aspekter, og der således ikke videregives informationer, der kunne afstedkomme ros.

Vi spurgte også medarbejderne under interviewene, om de mener, der er en fyldestgørende kommunikation mellem medarbejderne og den øverste ledelse, og til dette svarede en informant:

”*Jamen, vi har ikke noget kommunikation med den øverste ledelse. Intet. Det er kun, hvis det er min chefs chef, hvis han kommer igennem værkstedet, så taler vi med ham... hvis han spørger til, hvad vi laver, så fortæller vi ham selvfølgelig hvad vi laver. Altså, det er ikke så meget den anden vej, at vi spørger efter, hvad laver du egentlig?*”

En anden informant sagde:

”*... Det er noget som er blevet meget bedre. Det er noget, som vi har sloges for igennem et stykke tid, og jeg vil sige, at efter at vi har fået vores mailsystem, så er det meget nemmere, så man ikke absolut behøver personen man skal have fat i ... Og det er indenfor alting, det er både direktører, min mester, min produktionschef og min*

## Analyse

*daglige sikkerhedsleder og sådan noget, og det synes jeg faktisk er rigtig godt. Og jeg kan fornemme, i hvert fald når vi er nogle steder henne, at vi ligger meget højt herude i forhold til mange andre arbejdspladser. Selvom vi stadigvæk synes, der er nogen ting som vi ikke får godt nok at vide og ikke hurtigt nok, jamen så er det, uha det er godt, men vi må endelig ikke lade stå til fordi informations flow, jo hurtigere man får det af sted, jo mindre bliver misforståelserne. Så nej, det har jeg bestemt ikke noget at klage over, det har jeg ikke.”*

Det tyder dermed på, at der fra medarbejdernes side er meget forskellige opfattelser af, hvorvidt kommunikationen mellem parterne er fyldestgørende. Det blev dog også fremhævet af en tredje informant, at der måske kan herske nogle misforståelser omkring de forventninger, der eksisterer i forhold til ledelsen:

*”Altså, vi kan altid henvende os, og det får vi i hvert fald aldrig på puklen for. Men vi har haft noget medarbejderundersøgelse (trivselsundersøgelse red.) her, og der har de fået dårlig score på kommunikationen. Det tror jeg ikke, man skal vægte noget, fordi vi ikke har fået afstemt de der forventninger til hinanden her, for det giver ingen mening, at fabrikschefen skal rende rundt nede ved os hver dag. Det giver heller ingen mening, at afdelingslederen render rundt nede ved os hver dag. Han kan nemt sidde og overtage nogen ting ved værkføreren, og så er det ham, der gør det. Jeg tror bare ikke, vi er gode nok til at sige til hinanden, at det er sådan her, vi gerne vil have det. Og skal en leder være synlig på det niveau der, det kan jeg stille spørgsmålstegn ved. Det er vi dårlige til, helt klart.”*

Vi spurgte yderligere ind til, hvad man kan gøre for at forbedre dette, og hertil svarede informanten:

*”Jamen, vi skal lave noget opfølgning på det der analyse vi har haft, og så sige, er vi interesseret i, at fabrikschefen kommer rendende hver dag, så kan man sige ja eller nej, det er ikke vigtigt, han er her. Så kommer vi til afdelingslederen, hvor meget skal han være her, hvad skal han informere os om? Hvad er vigtigt for os at vide, som han kan bidrage med til at fortælle os? Det er vi heller ikke ret gode til. Og hvis vi køber en ny maskine så sige, i næste måned kommer der en ny maskine. Det er SÅ lidt, der skal til. Bare lige, at han viser sig og siger, ved du hvad, så skal du se sådan og sådan. Det går ret dårligt, det skal ikke være nogen hemmelighed.”*

Det er en interessant betragtning, medarbejderen bidrager med i dette citat. Spørgsmålsformuleringen kan have stor betydning for medarbejdernes besvarelser i trivselsundersøgelserne. Således kan man sætte spørgsmålstegn ved, hvorvidt kommunikationen i virkeligheden

## Analyse

er så mangelfuld som den fremstår i undersøgelsen. Hvis medarbejderen giver kommunikationen mellem personen selv og den øverste ledelse en lav score, fordi man ikke personligt er i dialog med ledelsen, er dette ikke nødvendigvis det samme som, at kommunikationen er mangelfuld. Som informanten fremhæver, er der nok ikke mange medarbejdere, der ville vælge at svare ja til et spørgsmål om, hvorvidt fabrikschefen bør komme forbi kæden hver eneste dag. Dog ses det ud fra citatet, at information om, at der kommer en ny maskine eller lignende, kan være mangelfuld. Her påpeger informanten, hvorledes der på denne måde er store mangler i kommunikationen. En anden af informanterne svarede således, da vi spurgte medarbejderne, om kommunikationen med den øverste ledelse er tilstrækkelig:

*”Nej, jeg ser dem jo tit nok (latter). E.j, men selvfølgelig kunne de godt komme forbi noget tiere, så de vidste, hvad vi snakkede om. Altså, nu har vi jo en arbejdsleder, og vi har en afdelingsleder, og vi har vores fabrikschef, og jeg vil ikke svare ens til dem alle sammen. Det ville jeg bestemt ikke. Der er jo lidt forskel. Også på, hvad de er i forhold til deres afdeling. Altså, nu vores arbejdsleder... Det er jo noget helt andet, end hvis vi snakker om vores afdelingsleder. Der ved vi jo godt, hvem vi skal gå til. Hvem vi skal snakke med. Så det er ikke lige meget, hvem man svarer på. Det regner jeg også med, at vi kan se. Vi har lige haft sådan en klimaundersøgelse (trivselsundersøgelse red.). Der kan vi se, hvor det er godt og hvor det er skidt henne. Der har vi svaret for vores arbejdsleder og vores afdelingsleder, og der er svaret bestemt ikke det samme.”*

Det er således tydeligt, at man i nogle henseender har tolket spørgsmålet som om, at der henvises til, hvorvidt ledelsen er synlig i hverdagen, og ifølge denne informant ved medarbejderne også godt, hvem de skal henvende sig til, hvis der er noget, de gerne vil informeres om. Det kan dog være en smule problematisk, hvis det er medarbejderne selv, der skal finde informationen, og denne ikke administreres til alle. På denne måde vil det i mange henseender være andenhåndsviden, der flourerer i medarbejdergruppen, hvilken vil være 'farvet' af hvert ledes individuelle fortolkninger ud fra de eksisterende livsverdener.

Vi spurgte endvidere, i interviewene, hvorvidt medarbejderne føler, de er informeret nok om samtalerne. Hertil svarede en af informanterne:

*”Jaa. Det gør jeg jo, men jeg hører jo også meget omkring det ... altså i form af, at jeg er tillidsmand, så får jeg måske nogle flere oplysninger, end de andre gør. Så det kan godt være sådan noget, men jeg mener, alle de ved, hvad det er. Ellers er der mange nye, der kommer og spørger mig, hvad det er for noget. Så jeg mener nok, alle får de oplysninger, de skal have.”*

## Analyse

Citatet viser således, at det ikke nødvendigvis er fra ledelsen, informationen omkring samtalerne kommer, men derimod informerer de mere rutinerede medarbejdere, eller tillidsmændene, de nye medarbejdere. En anden af medarbejderne udtalte:

*”Jeg synes selv, jeg er informeret, men der er nogen, der ikke er informerede om, hvad den kan bidrage med sådan en samtale der. Man nedvurderer den voldsomt ... Det er et spil for galleriet. Og så gider man ikke, snakke og det skal bare overstås. Men hvis man gik ud og sagde, det tjener et formål, og barberede alt væk som man ikke gider snakke om, og så bare snakkede om den enkelte ting der, så ender det med, man sidder og snakker om det hele alligevel.”*

Vi spurgte yderligere ind til, hvorvidt informanten mente, at det var alle medarbejdere, der har den følelse, og her svarede han, at det nok er omkring 25 pct., der mener, det er spild af tid, og at der ligeledes er en del, der er i tvivl. Personerne, der har denne holdning, er, ifølge informanten, primært personer der har haft negative oplevelser med aftaler, der ikke er blevet overholdt og så videre. I relation til dette kan det fremhæves, hvorledes en arbejdsleder tidligere i denne analyse udtalte, at omkring 80 pct. af medarbejderne, ud fra hans tolkning, finder samtalerne ligegyldige. Der er således stor uoverensstemmelse mellem disse vurderinger, der enten kan skyldes, at personerne tilhører forskellige afdelinger eller at subjektiviteten i relation til de respektive stillinger spiller en rolle. En anden svarede således, da vi spurgte, om personen føler sig informeret nok om samtalerne:

*”Ikke den første gang. Måske heller ikke anden gang, fordi de første par gange man er deroppe, der får du ikke at vide på forhånd, hvad det er du skal, andet end at dine arbejdskolleger informerer dig en lille smule, hvis du spørger, hvad pokker er det her for noget. Ellers så gør du ikke.”*

Der er således forholdsvis enighed om, at den viden informanterne besidder i vid udstrækning skyldes deres tillidserhverv, og at der således er mange medarbejdere, der ikke er tilstrækkeligt informeret om samtalerne. Vi spurgte under interviewene, hvem der bør stå for denne information, og til dette svarede en af informanterne:

*”Det er så den svære del af det. Jeg ved ikke, personaleafdelingen? Nej ... det skulle nok være en.. man skulle lave noget i ens egen afdeling ... Et informationsmøde, tage det op på den måde eller få nogen uvildige til at komme og fortælle nogen oplevelser fra en anden virksomhed, eller hvad man rent faktisk kan bruge det til uden*

## Analyse

*at lave et kæmpe nummer ud af det. Altså nogen udefra, der kan fortælle, hvad det i virkeligheden er. Det tror jeg ville være rigtig godt. Og så er det utrolig vigtigt, man får afstemt de forventninger, man har til hinanden under den samtale, hvad er det vi skal bruge det til, og hvorfor skal vi bruge det sådan. Den kommer vi ikke ordentligt omkring.”*

Medarbejderen i citatet foreslår således et informationsmøde omhandlende samtalerne, hvorigennem man kunne få klarlagt forventningerne til disse. På baggrund af ovenstående lader det til, at kommunikationen eller informationsstrømmen internt i virksomheden i vidt omfang er mangelfuld. Derfor er det også plausibelt, at dette gør sig gældende i relation til informationer omhandlende medarbejderudvikling og herunder medarbejdersamtalerne, hvilket vi allerede har været inde på i forbindelse med personalekonsulentens viden omkring begrundelserne for medarbejdersamtalerne.

Problemet med den mangelfulde kommunikation internt i virksomheden er, at informationsflowet hele tiden bremses. Der eksisterer mange administrative led internt i Rockwool-koncernen og ligeledes på den enkelte fabrik. Der er muligvis tale om, at der foregår en form for magtspil i denne forbindelse, hvor ledelsen udøver både direkte og bevidsthedskontrollerende magt over medarbejderne. Den direkte magt kommer til udtryk ved, at ledelsen har muligheden for at bestemme direkte over medarbejderne i kraft af, at ledelsen er højere oppe i hierarkiet. Den bevidsthedskontrollerende magt kommer til udtryk ved, at medarbejderne ikke får ret megen information om medarbejdersamtalerne. Dermed har de heller ikke mulighed for at danne sig et virkeligt billede af dem, hvilket betyder, at de får den subjektive, eller oplevede, virkelighed, som ledelsen indprenter dem. Virksomheden kunne måske have fordel af at implementere et nyhedsbrev eller montere informationskærme rundt omkring på fabrikken. Herigennem kunne megen information gives videre til medarbejderne, forudsat selvfølgelig at de eksempelvis ville læse et nyhedsbrev. Ligeledes kunne der afholdes et informationsmøde engang imellem, som det foreslås i citatet. Så længe kommunikationen er så mangelfuld som den fremstår i Rockwool, vil alle ændringer eller tiltag komme som en 'overraskelse' for medarbejderne, og man understreger på denne måde de forskellige niveauer i virksomheden. Medarbejderne får også mere ejerforhold, hvis de løbende informeres.

### 7.2.4 Forståelsen af begrundelserne for medarbejdersamtalerne

For at få det bedste udbytte af en medarbejdersamtale er det vigtigt, at både personen der udfører samtalerne samt medarbejderne selv er tilstrækkeligt velinformerede om samtalen, dens forløb og formål, samt at begge parter har mulighed for at forberede sig grundigt til samtalen. Derfor er det vigtigt, at der forefindes fyldestgørende kommunikation mellem de for-

## Analyse

skellige niveauer i organisationen. Som vi kunne se tidligere i analysen, er de ansvarlige for implementeringen af medarbejdersamtalerne, altså ledelsen, ikke selv klar over, hvorfor de i det hele taget har implementeret dem, hvilket ganske naturligt medfører, at det bliver vanskeligere at kommunikere dette til afdelingsledere, arbejdsledere og medarbejdere. Samtidig viste det sig, at formidlingen af begrundelserne for medarbejdersamtalerne var meget mangelfuld. Taget dette i betragtning ønskede vi derfor at undersøge, hvorvidt der er overensstemmelse mellem henholdsvis arbejdslederne og medarbejdernes opfattelser af, hvorfor man afholder medarbejdersamtaler og virksomhedens begrundelser, om end de fremstår mangelfulde.

Vi spurgte derfor HR-konsulenten, hvorledes man formidlede begrundelserne for medarbejdersamtalerne til medarbejderne, og hertil svarede HR-konsulenten: *”Beslutningen blev afstemt med tillidsmændene, og der blev holdt informationsmøder for medarbejderne, og ledertræning blev gennemført.”* Dette henviser til, da samtalerne oprindeligt blev indført, men vi er blevet oplyst om, at der løbende holdes kurser for arbejdslederne i at afholde medarbejdersamtalerne. Derfor er der indicier for, at arbejdslederne har en bred viden herom, mens dette ikke nødvendigvis vil gøre sig gældende for medarbejderne, siden de ikke modtager samme tilbud.

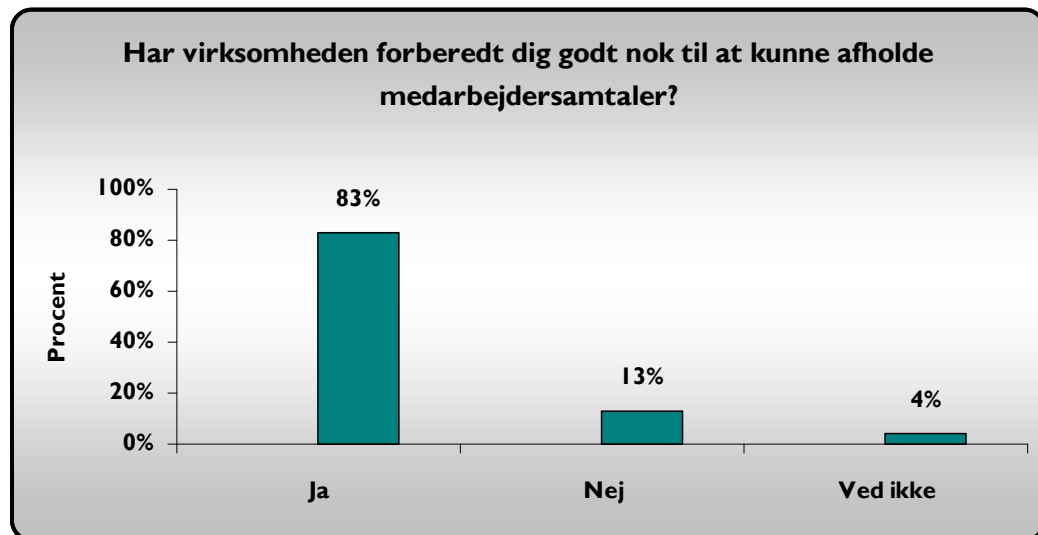
Vi spurgte i spørgeskemaet arbejdslederne, hvad der, ifølge dem, er årsagen til, at der afholdes medarbejdersamtaler. Dette var udformet som et åbent spørgsmål, og der var derfor mange divergerende svar. Til dette spørgsmål var det muligt at inddele svarene i kategorierne positiv og negativ, skønt der var en betydelig overvægt af positivt ladede besvarelser. Af de mere negativt ladede kommentarer blev der blandt andet udtalt: *”For at tilfredsstille HR funktionen”*, hvilket indikerer, at respondenterne ikke finder samtalerne meningsfulde. På baggrund af de resterende besvarelser er det muligt at opstille følgende mål med samtalerne:

- Klare mål for arbejdet, herunder at justere forventninger mellem ansat og arbejdsleder
- Feedback: arbejdssituationen generelt, trivsel i virksomheden, herunder samarbejde samt året der gik
- Medarbejderens udvikling, herunder eventuelle ønsker samt klarlæggelse af medarbejderens kvalifikationer
- Rum for fortrolighed om emner der ikke nødvendigvis er relateret til arbejdet
- Mulighed for at lave konkrete aftaler

## Analyse

Hvis man således sammenligner dette med beskrivelsen af medarbejdersamtalernes formål, beskrevet i personalebestemmelserne og omtalt i afsnittet om begrundelser for medarbejdersamtaler, er der en klar overensstemmelse med arbejdsledernes tolkning af, hvorfor man afholder medarbejdersamtaler. Her blev det beskrevet, hvorledes man under samtalen bør drøfte den enkelte medarbejders ansvarsområde, resultater, arbejdsform, samarbejde med leder og kolleger og udviklingsmuligheder og -ønsker. Dog er der stadig tale om overfladiske begrundelser for medarbejdersamtalerne, og således ikke, hvad virksomheden forventer at få som udbytte heraf.

Vi ønskede endvidere at undersøge, hvorvidt arbejdslederne modtager undervisning i udførelsen af medarbejdersamtalerne og hertil svarede HR-konsulenten: *"Vi har løbende holdt diverse kurser for arbejdslederne i, hvordan og hvorfor vi holder medarbejdersamtaler, senest i efteråret i forbindelse med introduktion af de nye skemaer og vejledninger."* Personalekonsulenten uddybede dette med svaret: *"Arbejdslederne blev inviteret til en workshop, hvor det nye materiale blev præsenteret, og der blev talt samtaleteknik."* Dermed lader det til, at man fra Rockwools side har forsøgt at forberede arbejdslederne til at kunne afholde medarbejdersamtalerne så hensigtsmæssigt som muligt. Vi undersøgte, hvorvidt arbejdslederne selv mener, de er forberedte godt nok til at kunne afholde medarbejdersamtalerne. Dette blev undersøgt i spørgeskemaundersøgelsen med spørgsmålet; *"Har virksomheden forberedt dig godt nok til at kunne afholde medarbejdersamtaler?"*, hvilket er illustreret i nedenstående figur:

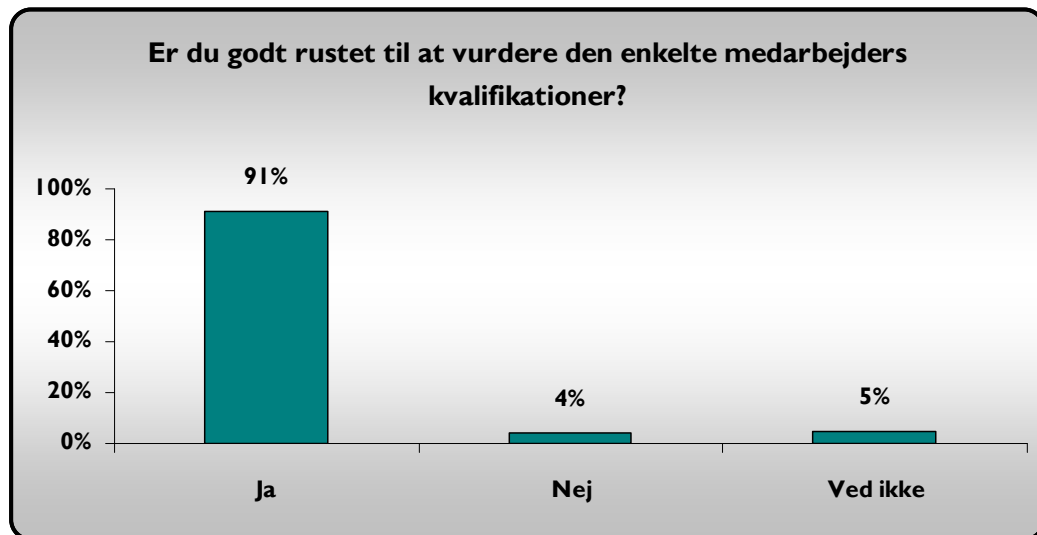


Her ses det, hvorledes 83 pct. mener, virksomheden har forberedt dem godt nok, mens 13 pct. svarer *nej*. Ved dette spørgsmål svarede 4 pct. *ved ikke*. Der er således næsten en femte-



del, der enten ikke føler sig forberedt godt nok eller er i tvivl om dette. Vi spurgte yderligere ind til dette og fandt ud af, at det primært er gennem intern uddannelse og kurser, at arbejdslederne mener, virksomheden har forberedt dem. Herudover spurgte vi, hvad der eventuelt kunne gøres for at forbedre dette, og her var svarene meget forskellige. Der var således mange, der ikke mener noget yderligere kan igangsættes for at forbedre dette, selvom der for nogets vedkommende var ønske om opfriskningskurser, uddybende kurser samt mere opfølgning.

Vi spurgte ligeledes i spørgeskemaundersøgelsen, hvorvidt arbejdslederne føler sig godt rustet til at vurdere den enkelte medarbejders kvalifikationer, hvilket er illustreret i nedenstående figur:



I figuren ses det, hvorledes hele 91 pct. har svaret *ja* til dette spørgsmål. Blot 4 pct. har sagt *nej*, mens 5 pct. har svaret *ved ikke*. Herudfra lader det til, at langt størstedelen af arbejdslederne føler sig godt rustet til at vurdere medarbejdernes kvalifikationer. Vi spurgte uddybende ind til dette, og her svarede arbejdslederne, for langt størstedelen, at det personlige kendskab og den personlige omgang med medarbejderne i det daglige er den primære årsag hertil. Derudover blev erfaring og uddannelse på området fremhævet.

På samme måde som vi i spørgeskemaundersøgelsen spurgte ind til, hvad der, ifølge arbejdslederne, er årsagen til, at der afholdes medarbejdersamtaler, gav vi medarbejderne det samme spørgsmål under interviewene. Her svarede en informant: *"Det tror jeg heller ikke folk de ved. Det tror jeg ikke."* Dette var en gennemgående tendens i alle interviewene. Vi

## Analyse

spurgte yderligere ind til, hvorvidt det ville være rart at kende mere til formålet med samtalerne. Til dette svarede informanten:

*”Jamen, det ville det da. Altså, jo flere informationer om nogen ting, jo nemmere eller jo bedre kan man få et udbytte af de ting, man gør og ellers så, så længe man sidder sådan lidt uvis på, hvad det går ud på det her, så er det pokker tage mig ikke nemt at vide, hvornår man skal sige de forskellige ting, og lige pludselig så er interviewet måske forbi og så, wow, så fik vi ikke sagt det, ej så vil jeg ikke bruge mere tid på det og sådan og sådan. Så det tror jeg, når folk de skal op første gang, så er det måske meget rart, hvis de havde haft bare en lille ide om, hvad der skal ske via et stykke papir, fordi jeg kan godt fortælle om, hvad der skal foregå, men i kronologisk rækkefølge, det kan jeg sørme ikke. Og man kan sige, man springer også let og elegant de punkter over, hvis ikke der er noget. Hvis ikke umiddelbart der er noget at sætte fingre på, så er der ingen grund til at gå og tærsk rundt i det. Så kører man jo bare fremad. Og (arbejdslederen red.) har jo hans måde at køre det på, så det kan godt være, at man skulle have stoppet op og sagt, har du for øvrigt noget at tilføje til det her? Så kan man godt være fire punkter henne, før du kommer med dit og skal til at springe tilbage, og så taber man noget af det. Det er helt sikkert, i hvert fald de første par gange man er deroppe, det er helt hundrede.”*

Så på trods af, at kommunikationen internt i virksomheden lader til at være mangelfuld, er det lykkedes at videreformidle de grundlæggende aspekter ved medarbejdersamtalerne til arbejdslederne. Medarbejderne derimod er ikke synderligt bevidste om den egentlige grund til, at der afholdes medarbejdersamtaler. Der er dermed tydelige mangler i formidlingen i virksomheden og hele konceptet omkring medarbejdersamtalerne mister deres legitimitet, såfremt der ikke er forståelse for, hvorfor man gør som man gør. Samtidig lader det til, på baggrund af citatet, at der efterlyses mere dialog omkring emnet.

På baggrund af analysen af arbejdsspørgsmål et, der lød; *Hvad er begrundelserne for implementeringen af medarbejdersamtaler?* kan vi udlede, at der ikke findes officielle begrundelser for implementeringen af medarbejdersamtalerne. Begrundelserne kan være enten reflekterede eller ureflekterede, hvilket vi ikke kunne verificere gennem analysen, men det er plausibelt ud fra *conclusion by default*, at begrundelserne skal findes i det ureflekterede perspektiv. Der eksisterer et behov for medarbejderudvikling, skønt de implicerede parter, arbejdslederne og produktionsmedarbejderne, ikke alle mente der forefindes et reelt behov for alle medarbejdere. Den manglende adækvate kommunikation gennem hele hierarkiet viser sig ligeledes i medarbejdersamtalerne. Dette kan forklare, at medarbejderne ikke følte sig informerede nok omkring samtalerne. Sidstnævnte kan sættes i direkte relation til medarbejdernes manglende forståelse for, hvorfor der afholdes medarbejdersamtaler, hvorimod arbejdslederens forståelse stemte overens med de officielle begrundelser.

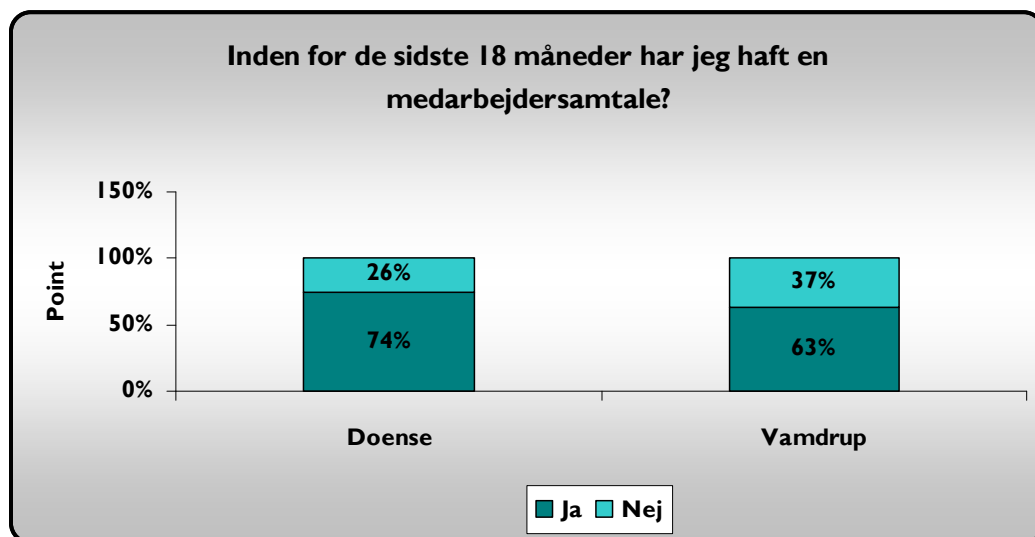
### 7.3 Medarbejdersamtalernes modtagelse

Det andet arbejdsspørgsmål lyder; ”*Hvorledes modtages dette af de implicerede parter?*” For at gøre analysen af dette spørgsmål mere overskuelig har vi delt den op i underafsnit.

#### 7.3.1 Udførelsen af medarbejdersamtalerne

På Rockwool er det arbejdslederen i de respektive afdelinger, der står for udførelsen af medarbejdersamtalerne. Arbejdslederen kaldes i nogen tilfælde mester og i andre tilfælde værkfører, men vi vil henvise til personen som arbejdsleder. I det følgende vil vi først redegøre for, hvorvidt samtalerne i det hele taget bliver udført en gang årligt.

I de udleverede trivselsundersøgelser kan vi aflæse, at 74 pct. af medarbejderne på fabrikken i Doense har haft en medarbejdersamtale indenfor de sidste 18 måneder, hvilket vil sige, at 26 pct. ikke har haft en sådan. Tallene for Vamdrup lyder på 63 pct., der har svaret *ja* til at have haft en medarbejdersamtale og dermed følger, at 37 pct. ikke har haft en.



Det er således ikke alle, der har oplevet at have haft en medarbejdersamtale inden for de seneste 18 måneder, som ellers er minimumskravet, og helst skal de afholdes en gang om året.

Via dataene fra spørgeskemaerne kan vi se, at arbejdslederne udfører mellem tre og 40 medarbejdersamtaler årligt, hvilket tyder på, at samtalerne således bliver afholdt en gang om året. Dette understøttes desuden af, at medarbejderne der blev interviewet, alle svarer, at der ikke er gået et helt år siden deres sidste samtale, og en af informanterne udtaler, at der har været tale om, at der snart skal afholdes nye samtaler: ”... jeg tror det er inden for et års tid.

## Analyse

*Det har lige været på tale, at vi skulle til at have en omgang igen.” Dette stemmer dog ikke umiddelbart overens med resultaterne fra trivselsundersøgelserne, idet der her var en tydelig tendens til, at mange ikke havde haft en medarbejdersamtale indenfor de sidste 18 måneder. En anden medarbejder sagde:*

*”Jamen, vi har nok været henne omkring august/september sidste år. Så det er godt ni måneder siden. Men som tillidsmand skal jeg nok hen og presse lidt på for at holde dem igen ... men det hedder faktisk, at man må strække til 18 måneder, men man skal påse, at det bliver en gang om året. Men med den udskiftning vi har, er det ligesom blevet mere nødvendigt nu, for der er mange, der aldrig har prøvet det. Eller, der er nogen, der aldrig har prøvet det, og det er ikke for at dække mestrene ind, for de er også nogle snølrøve, men det har kørt i lange perioder, hvor vi har været en mester i undertal, og det er faktisk ikke særlig rart. Det kan vi mærke, selve holdplejen dernede den er blevet dårlig, for de har nok at se til.”*

Dermed ser vi, hvor vigtigt det er at få afholdt disse samtaler, for når de ikke bliver afholdt regelmæssigt, og der ikke er folk nok til at afholde dem, bliver holdplejen også derefter. For megen udskiftning kan altså have negativ effekt på holdplejen. I citatet kunne vi se, at på trods af, at det er tilladt at strække tidsrummet mellem samtalerne til 18 måneder, er det mest hensigtsmæssigt med kun et år imellem, ifølge informanten. Dette er der dog lidt uenighed om blandt medarbejderne, da en af dem udtaler:

*”Jeg tænker sådan lige på intervallet der, i starten var vi ikke for gode til at få dem holdt, men en gang om året, det kan godt være, det er for mange. At det er for tit ... der til at starte med kunne der godt gå 5 år imellem, det var måske for lang tid så, hvor man overhovedet ikke kunne huske noget som helst om, hvad der var sket og hvad... En gang om året det er måske sådan lige i overkanten.”*

Ud fra en meningskondenserende analyse kan det udledes, at samtalerne så vidt muligt bliver udført en gang om året, dog lykkes det ikke altid, muligvis på grund af underbemanding. Men ofte er medarbejderne nødt til at rykke arbejdslederne for at få dem til at afholde dem, hvilket tyder på, at der ikke er den store begejstring for fænomenet blandt disse. Dette vil vi komme nærmere ind på senere.

### 7.3.2 Medarbejdersamtalernes rum

Ideelt set skal en medarbejdersamtale foregå et neutralt sted, hvor der ikke er nogen forfordeling af magt eller ansvar. Idealet er, at samtalen skal foregå som en dialog mellem to ligeværdige parter (Strandgaard mfl. 2003:10). Dette er vigtigt for at skabe en tryk ramme for medarbejderen, hvilket er nødvendigt for at opnå en så høj grad af tillid, at medarbejderen betror sig til sin nærmeste leder. På Rockwool foregår samtalerne typisk på et kontor eller i et mødelokale. En enkelt medarbejder udtaler desuden, at medarbejdersamtalen også nogle gange foregår på arbejdslederens kontor. Teorier bag medarbejderudviklingssamtaler udtrykker, at det er mest hensigtsmæssigt, at der foreligger en implicit psykologisk kontrakt mellem de implicerede parter, således man til enhver tid kan afbryde samtalen. Vi har ikke, under vores interviews, spurgt direkte ind til, om der forefindes sådanne implicite aftaler arbejdsleder og medarbejder imellem, men vi kan ud fra nogle udsagn udlede, at der sandsynligvis ikke forefindes sådanne kontrakter. Som citatet her illustrerer:

*”Jeg kan da blive den svage part, det er der ingen tvivl om, altså. Når man går ind til de samtaler, så må man jo snakke om de ting, man har lyst til, det er det, de er der for, i stedet for, at man skal sidde og holde sig på 75 eller 80 procent. Det er det, der sker ved nogen i hvert fald. De tør ikke, fordi det jo kunne være, at man kom lidt tilbage til det emne der og så... man kan jo gøre livet surt for hinanden.”*

Magtfordelingen under en sådan samtale vil således altid være skæv, hvilket er et af de største kritikpunkter til denne form for udviklende redskab. Vi blev gjort opmærksomme på, at der under samtalen på Rockwool tales meget om fravær og sygdom. På baggrund heraf er der indicier for, at man som medarbejder kan få det indtryk, at samtalen afholdes for at tjekke medarbejderne. Dette kan også tænkes at bidrage til, at der er en del medarbejdere, der ikke er så interesserede i at afholde samtalerne. Citatet viser, hvordan der snakkes fravær på Rockwool under en medarbejdersamtale:

*”Altså, jeg vil sige, det er så vores mesters hæmsko, det er selvfølgelig, at man lige går ind og tjekker, hvor meget fravær har man haft i år, og hvis man har haft meget fravær, så hvad det er for en type fravær. Og det er mere for lige at gøre opmærksom på det, og det bliver der så fulgt op på. Men man kan sige, hvis folk har været henne og har været opereret i et knæ og har været væk i tre måneder, kan man acceptere det, men folk der har meget mandags- og fredagssyge, det er måske mere det. Ikke fordi vi ikke også tager det løbende, men det er tit i hvert fald det, når man lige er kommet igennem og han har givet sin mening om det, så er det det, vi har, når vi snakker om fravær.”*

## Analyse

Man diskuterer således alle former for fravær, men det er ikke alle former for fravær, der bliver gået i dybden med, men blot den type, der kan betegnes som ulovligt fravær, for eksempel hvis medarbejderen ofte er syg om mandagen eller fredagen, grundet en implicit mistanke om ”weekendsyge”. Dermed kan vi, gennem en meningsfortolkning, udlede, at der forefindes en vis form for kontrol af medarbejderen, hvilket i sig selv er helt forståeligt, eftersom en virksomhed også skal være bemandet mandage og fredage, og derfor ikke har råd til at undvære mange medarbejdere disse dage. Spørgsmålet er da, om en situation som en medarbejdersamtale, der ideelt set skal være et trygt sted for medarbejderen, og et sted der skal skabe tillid imellem medarbejderen og arbejdslederen, bør indeholde elementer af kontrol. Det bliver således i denne forbindelse meget tydeligt, at der ikke er tale om et ligeværdigt forhold mellem de implicerede parter, og dermed kan det være svært at skabe den form for dialog, der er ønskværdig. Dette understøtter den tese, at dialog på arbejdspladsen er mulig, men forudsætningen er, at der er en så høj grad af tillid mellem medarbejderne og ledelsen, at skellet mellem dem ophæves (Kristiansen mfl. 2004:24). Dette er ikke, i hvert fald ikke endnu, tilfældet på Rockwool, hvilket vi kan se ud fra følgende citat, der er et svar på, hvorvidt magtforholdet kan påvirke samtalen:

*”Ja, det tror jeg helt sikkert. For man føler sig da en lille smule underdanig i forhold til ham. For et eller andet sted kan man sige, nej, han kan ikke fyre dig, det kan ikke lade sig gøre, men han kan da i hvert fald gøre din tilværelse træls. Og det er trods alt sådan, at uanset hvad du bliver sat til, så må du ikke nægte det. Fordi det er fyringsgrundlag, så ja, den bliver lidt, altså selvfølgelig vil den lidt bære præg af det. Specielt i starten herude. Men jeg vil sige, når først folk har fået lidt flere år på bagen, så bliver det nemmere for dem at sige, hvad de mener, men som ny medarbejder, nej, fordi så er man sgu godt nok alene. Fordi for det første er det jo en gammel rutineret ræv, man sidder overfor, og så kommer man der og har måske kun et års eller halvandet års erfaring på bagen, og så kommer man ind der, og han vil måske også gerne, at man argumenterer for sine synspunkter. For har man noget man vil brokke sig over, skal man bestemt også argumentere for det.”*

Samme medarbejder udtaler desuden: *”Der er de sgu meget gode, medarbejdersamtalerne, hvis bare folk vil sige deres mening. Det er der så nogen, der ikke vil.”* Altså forefindes der medarbejdere, der ikke vil, eller tør, ytre deres mening til medarbejdersamtalerne. Dette kan ud fra et meningsfortolkende perspektiv tyde på, at der forefindes tillidsmæssige problemer, der gør, at medarbejderne ikke tør åbne op for dialogen. De tillidsmæssige problemer kan omhandle både det personlige forhold mellem medarbejderen og dennes arbejdsleder og det hierarkiske forhold mellem samme. Dette bliver kun underbygget af, at man lægger ud med at

diskutere fravær. Dette betyder, at samtalerne mister deres værdi som et værktøj til øget dialog, og dermed åbnes der op for helt nye perspektiver og problemstillinger indenfor dette emne. Eksempelvis om det skal være muligt for en medarbejder at frasige sig retten eller muligheden for at få en årlig medarbejdersamtale.

Et af problemerne med, at det er den nærmeste leder, der afholder medarbejdersamtalerne, er, at mange vil føle sig underlegne i forhold til ham, hvilket understøttes af citatet foroven. Dette kommer sig især til udtryk, hvis det er en nyere medarbejder, der skal til samtale. En informant svarede således på spørgsmålet om, hvorvidt det er et problem, at det er den nærmeste leder der afholder samtalen:

*”Nej, det synes jeg ikke. Også fordi det er den samme, vi har. Så også hvis der er nogen ting i dagligdagen, det snakker man jo om der. Det er ikke sikkert, de helt nye gør det. Det er ikke sikkert, de tør og gå hen og sige til ham, at hvad fanden er det der for noget, men har man været her en tid, så gør man.”*

Det er således især et problem, ud fra et meningskondenserende perspektiv, for de nye medarbejdere. Dette underbygges også af andre udtalelser fra nogle af de andre informanter. Dette må dermed betegnes som et problem, i og med medarbejdersamtalen skal foregå i en neutral atmosfære, der ideelt set skal lægge op til tillid og åbenhed mellem begge parter (Hultengren 1997:86), uanset om man er ny eller ej. Dermed opfyldes et af de væsentligste kriterier for den gode samtale ikke, nemlig at samtalen foregår på et plan, hvor parterne mødes som ligeværdige. Hultengrens argumentation om, at samtalen skal foregå et neutralt sted, vil i praksis være næsten umuligt, da der som sagt altid vil være en skæv fordeling af magten, på trods af intentionen om andet.

Et andet kriterium for, at samtalen bliver god, er, at begge parter har mulighed for at kunne møde velforberejede op til samtalen. Vi har gennem interviewene fundet ud af, hvorledes man forinden samtalen ikke får udleveret det skema, der tales ud fra. Det skal her nævnes, at en enkelt medarbejder udtalte, at de får udleveret skemaet, så det afhænger tilsyneladende også af, hvilken afdeling man tilhører. Hvis skemaet ikke udleveres, er der således ingen muligheder for at kunne forberede sig på samtalen, hvilket er et af de første skridt hen imod en god og fyldestgørende samtale, ifølge Hultengren. Dermed fratages medarbejderne muligheden for at forberede sig på samtalen, hvilket også kan tænkes at spille ind på usikkerheden omkring samtalen. Dette er dermed den socialpsykologiske dimension af en medarbejderudviklings-samtale, hvori forventningerne til rollefordelingerne befinder sig (Hultengren 1997:84-85). Her er forventningen til medarbejderen netop, at han eller hun møder velforberejdet op til samtalen, hvilket må siges at blive vanskeliggjort af det faktum, at skemaet ikke udleveres. Der-

## Analyse

med skal medarbejderen have en vis erfaring i at være til medarbejdersamtale, før han eller hun kan forberede sig fyldestgørende til samtalen. Samtidig kræver denne form for forberedelse mere interesse i medarbejdersamtalen, end når man blot skal udfylde et skema på forhånd. Dette fordi man på denne måde selv skal overveje, hvad man gerne vil snakke om til samtalen, og ikke alle har interessen i at have disse overvejelser. Som følgende citat viser:

*”... jeg vil næsten sige, at det bliver for ligegyldigt så, for så er det ikke engang sikkert, at du danner dig en mening om, hvorfor du skal derop. Det eneste den medarbejdersamtale så gør, det er bare, at det er et afbræk i hverdagen, og så er det det. Og så har man måske ikke engang gjort sig nogen ideer om, hvad pokker man vil sige til ham eller noget, og så fader det lidt ud der.”*

Mange reflekterer således ikke særlig meget over, hvad de gerne vil have ud af medarbejdersamtalen. Dette kunne afhjælpes ved, at medarbejderne forinden samtalen får udleveret et skema, der skal udfyldes, hvorved de på denne måde ansøres til at tage stilling til nogen af de ting, der bliver talt om under samtalen. Samtidig giver det arbejdslederen en form for magt, at det er ham, der sidder med skemaet og skriver ned undervejs. Ejerforholdet til skemaet er således i arbejdsledernes favør, eftersom medarbejderen slet ikke ser skemaet på noget tidspunkt, førend det underskrives.

Den magtdimension, der kan påvises her, er den institutionelle magtdimension, hvor medarbejderne accepterer og anerkender de givne rammer og normer på arbejdspladsen, uden at reflektere nærmere over disse. Det er en ’sådan har det altid været og sådan vil det altid være’-mentalitet. I den institutionelle magtdimension er påvirkningsmulighederne af medarbejderne store, da den indebærer, at ingen sætter spørgsmålstegn ved de forhold, der nu engang er omkring virksomheden og som danner baggrund for den adfærd og de normer, der accepteres på stedet. På denne måde vil medarbejderne på virksomheden ende med at opfatte de givne rammer som værende uforanderlige (Christensen 2006:17), og dermed vil ingen stille spørgsmålstegn ved, hvorfor de i det hele taget er der. Det samme er tilfældet, når det gælder et fænomen som medarbejdersamtaler. Den virkelighed der fastholdes gennem den institutionelle magtdimension er ikke til lige stor gavn for alle, og i denne forbindelse er der indicier for, at især ledelsen på Rockwool får noget ud af samtalerne, i og med man snakker fravær under disse. Naturligvis er det under disse samtaler, at medarbejderne har mulighed for at ytre forskellige ønsker angående eventuel videreuddannelse eller lignende, men der er også, som nævnt, et vist aspekt af overvågning over samtalen. Det blev desuden påvist, at det kan falde nogle medarbejdere svært at udtrykke deres udviklingsønsker under disse samtaler. Dermed

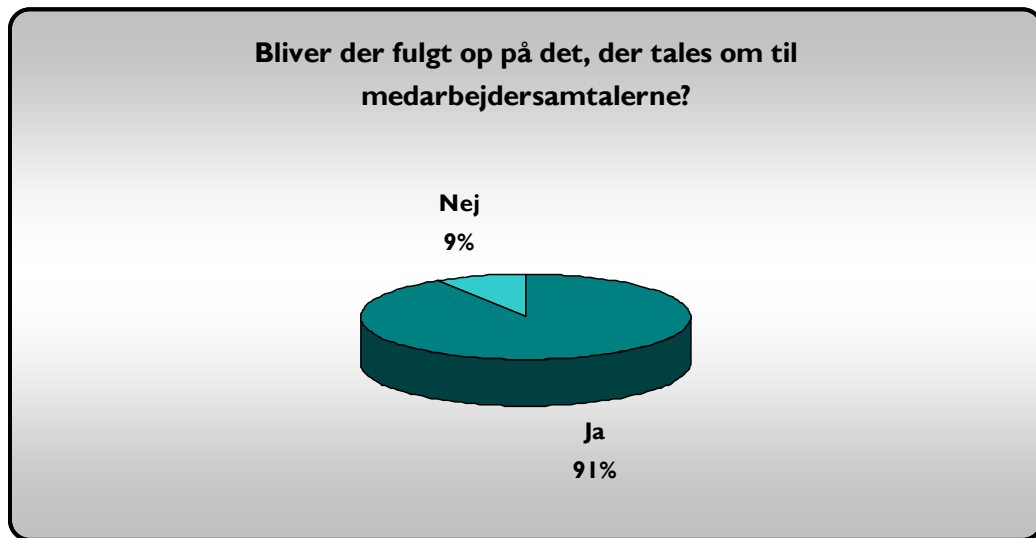


skal den ikke udelukkende ses som værende til medarbejdernes fordel, men mindst lige så meget som værende til ledelsens fordel.

### 7.3.3 Tilfredsheden med medarbejdersamtalerne

I spørgeskemaundersøgelsen med arbejdslederne undersøgte vi deres holdning til samtalerne gennem spørgsmålet: *"Hvad mener du om medarbejdersamtalerne?"* Dette spørgsmål blev stillet som et åbent spørgsmål, og der var derfor mange forskellige besvarelser. Blandt andet skrev en respondent: *"Et udmærket værktøj til at samle op på medarbejderforventning og lederforventning, giver et udmærket indblik i den enkelte medarbejder."* En anden skrev således: *"For funktionærer og arbejdsledere er det ok med samtale med 'chefen'. Med timelønnede er jeg ikke sikker på, at det 'rykker' noget. Det er bedre med et tæt samarbejde i det daglige."* Det første citat taler således positivt for samtalerne, mens det andet citat henviser til, at medarbejdersamtalerne måske ikke er så relevante for produktionsmedarbejderne. I relation til dette skrev en anden arbejdsleder som svar på samme spørgsmål: *"Det er svært at tage seriøst på dette plan, når de timelønnede ikke gør det."* Her lader det til, at den pågældende arbejdsleder oplever, at mange af medarbejderne ikke tager samtalerne seriøst. Et andet aspekt, der kan siges at være en fællesnævner for arbejdsledernes besvarelser, var, at samtalerne er vanskelige at udføre med ældre medarbejdere og kan herved blive en smule trivielle, da der ikke menes at være samme behov for udvikling for de rutinerede medarbejdere. I denne henseende blev udtryk som *"spild af tid"*, *"ikke relevante"* og *"de er nogle gange en pestilens"* brugt omkring samtalerne. Her argumenterede flere også for, at samtalerne skulle afholdes efter behov og ikke nødvendigvis hvert år for alle medarbejdere. Generelt var besvarelserne på dette spørgsmål dog fortrinsvist positivt formuleret. Arbejdslederne udtrykte dog vanskeligheder ved at benytte samtalerne som et konstruktivt værktøj i dagligdagen. Dette kan måske hænge sammen med den mere instrumentelle forklaring på, at man afholder medarbejdersamtalerne, der kom frem i analysen af arbejdsspørgsmål et, og at arbejdslederne således måske ikke forstår, hvorfor samtalerne kan være relevante for virksomheden. Denne holdning til medarbejdersamtalerne har stor betydning for, hvorledes arbejdslederne agerer i forhold til samtalerne og herigennem påvirker medarbejdernes holdning til disse.

Vi spurgte således i spørgeskemaundersøgelsen også ind til, hvorvidt der følges op på samtalerne. En generel tendens i svarene er, at der følges op på samtalerne. Således er der 91 pct. af de adspurgte arbejdsledere, der svarer *ja* til, om der følges op på medarbejdersamtalen, mens der er 9 pct., der svarer *nej* til dette.



Dette skal også ses i den sammenhæng, at det er arbejdslederne, der er ansvarlige for, at der bliver fulgt op på samtalerne, og således kan resultatet indeholde bias. Det er ligeledes plausibelt, at der vil være en lavere motivation til at følge op på samtalerne, såfremt man ikke finder disse meningsfulde generelt, og at der således er en uoverensstemmelse mellem resultaterne. Dog må det antages, at tallene fremstår i overensstemmelse med arbejdsledernes tolkning af egne handlinger.

Vi spurgte også ind til dette under interviewene med medarbejderne, og her var svaret oftest, at der følges op på nogen ting, men at andre ting ikke bliver prioriteret. Der er lidt uenighed blandt medarbejderne om, hvad der følges op på. En informant udtaler således, at der ikke bliver fulgt så meget op på det uddannelsesrelaterede, mens en anden siger, at det er det uddannelsesrelaterede, der følges mest op på. Følgende citater illustrerer dette: *”Uddannelsesmæssigt bliver der fulgt op, men vi har været lidt uheldige med nogen ting der er blevet aflyst...”* og videre udtaler en anden medarbejder:

*”Både ja og nej. Nogen ting gør, at man sådan lige skal være over ham og så sige, har du husket det der ... Det er, hvis man har noget uddannelse, man gerne vil i gang med. Altså, hvis der er nogen, der gerne vil have et truckkort eller nogen, der gerne vil have noget IT eller sådan en eller anden ting. Det kan jo godt glemmes. Så må man sådan lige give et spark bagi og sige hallo, og så plejer det også at hjælpe.”*

## Analyse

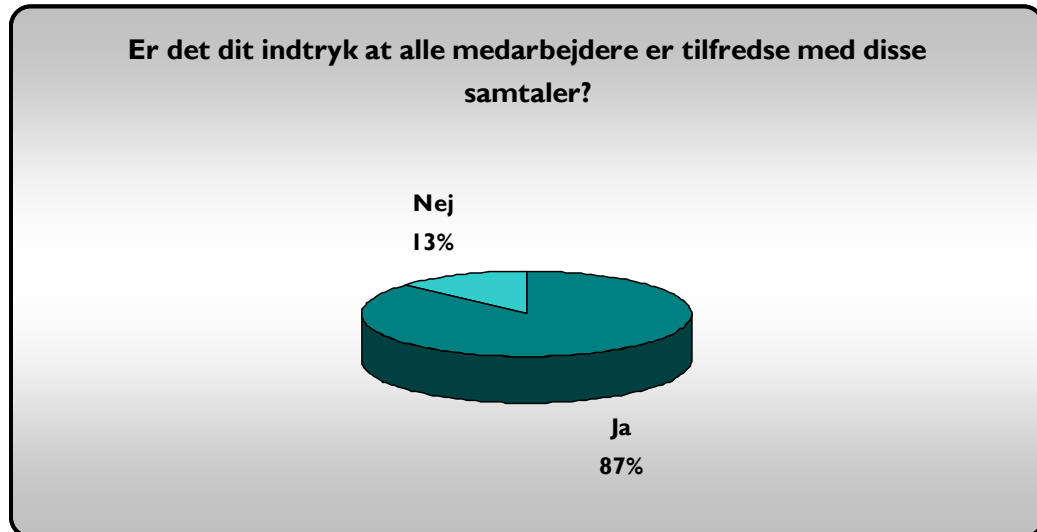
Der er dermed en vis utilfredshed at spore blandt medarbejderne med hensyn til opfølgningen af samtalerne. Det viser næste citat også, der er et svar på spørgsmålet, om der følges op på samtalerne:

*”Ikke nødvendigvis. Som jeg sagde til dig, kan folk godt have nogle ønsker af en eller anden art, men det er ligesom om, at, jo, hvis det er en decideret oplæring, og man har lyst til at komme over og blive lært op på et andet job end det man har nu, så gør de nok. Men hvis det er proceskendskab, sådan et eller andet andet sted, så gør der ikke. Det bliver der ikke afsat ressourcer til. Ikke medmindre i hvert fald, at man kan omrokere på gulvet dernede, men så er det ikke en mesterbeslutning, så er det noget, der bliver taget af sjakbajsen dernede eller den pågældende kollega... Men det er så en dag eller nogle timer af gangen, man kan gøre det. Vi kan jo ikke så godt love dem fjorten dage. Men ellers så nej, opfølgning er nok ikke for godt.”*

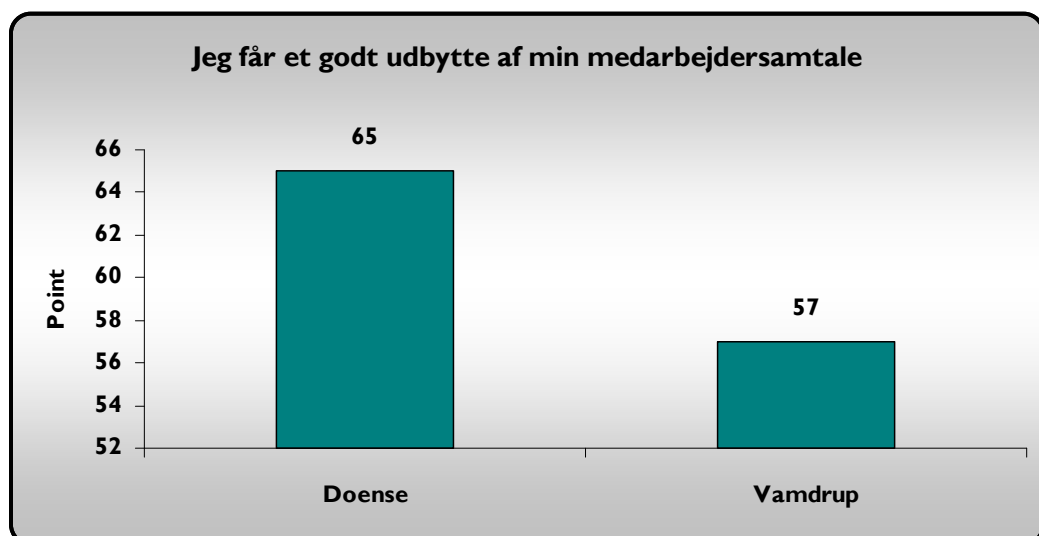
Ifølge Laursen er en medarbejderudviklingssamtale, der ikke følges op på, meningsløs. Han argumenterer for, at samtalen handler om, at man i virksomheden skal styrke den enkelte medarbejders kompetencer, samt løbende udvikle dem, så medarbejderen fortsat er en attraktiv ressource for virksomheden, og så medarbejderen har flere muligheder for at avancere i systemet, hvis dette ønskes. Det er interessant at bemærke i citatet, at der er ressourcer til oplæring, men ikke proceskendskab. Dette skal nok ses i relation til virksomhedens økonomiske udbytte af udvikling. Jo flere medarbejdere der kan betjene de forskellige stationer, desto bedre, mens Rockwool i praksis ikke umiddelbart får et økonomisk udbytte af, at medarbejderne har proceskendskab. Dog gør Rockwool, ifølge dem selv, en del for at uddanne medarbejderne. De har således indført Rockwool Skolen, der har til formål at efteruddanne medarbejdere indenfor det område, de har interesse i. Men dette i sig selv er ikke nok, såfremt medarbejderne ikke føler, de har mulighed for at blive uddannet inden for det, de udtrykker ønske om ved medarbejdersamtalen. Det virker demotiverende, at man opfordrer medarbejderne til at ytre ønsker, for så derefter ikke at følge op på disse. Dermed er der indicier på, at der er visse problemer med opfølgningen af samtalerne, på trods af, at arbejdslederne i over 90 pct. af tilfældene mener, der bliver fulgt op på dem. Dette tal skal, som nævnt, også ses i sammenhæng med, at det er arbejdslederne der udfører samtalerne, og dermed har de også mest interesse i, at de fremstår bedst muligt. Som hermeneutikere er vi nødt til at inddrage konteksten for at kunne finde meningen med en udtalelse eller et svar i et spørgeskema. Dette betyder, at man som arbejdsleder har en anden tilgang til samtalerne, end man har som medarbejder. Dette er vigtigt hele tiden at have in mente, når der henvises til en udtalelse fra interviewene eller et procenttal fra spørgeskemaundersøgelsen.

## Analyse

I spørgeskemaundersøgelsen havde vi inddraget et spørgsmål, der lød således: ”Er det dit indtryk, at alle medarbejdere er tilfredse med disse samtaler?” Hertil havde 87 pct. svaret *ja* og 13 pct. svaret *nej*.



Her er det vigtigt at bemærke, at der er en smule bias, i og med der bliver spurgt ind til andres oplevelser af medarbejdersamtalerne. Vi mener svaret er brugbart, da vi forudsætter, at arbejdslederne har et vist kendskab til den enkelte medarbejder og dennes mening om medarbejdersamtalerne. I de udleverede trivselsundersøgelser, var der et lignende spørgsmål. Spørgsmålet lød: ”Jeg får et godt udbytte af min medarbejdersamtale.” I Vamdrup opnåede dette spørgsmål en score på blot 57 point, mens det i Doense kom op på 65 point. Der er altså en bemærkelsesværdig forskel på næsten 10 point her.



## Analyse

Arbejdsglæden i forhold til denne variabel ligger således på et *lavt* og op til et *middelniveau*, hvilket tyder på, at der er plads til væsentlige forbedringer. Vi ser dermed en forskel i, hvad arbejdslederne har vurderet tilfredsheden med udbyttet af medarbejdersamtalerne til, og hvad medarbejderne selv har vurderet den til. Dette må, ud fra en meningsfortolkning, bunde i, at det er forskellene i livsverdener, der spiller ind. Her er det også interessant at inddrage interviewene. Udtalelserne fra interviewene giver et overordnet billede af, at der hersker en generel tilfredshed med medarbejdersamtalerne blandt medarbejderne. Går vi dog lidt dybere ned i interviewene, ser vi, at det ikke er alle aspekter af samtalerne, der fungerer optimalt. Nogen er endog af den mening, at den i princippet helt kunne undværes:

*”... den medarbejdersamtale jeg har, når jeg har den, så er det fordi, at jeg skal have den. Jeg snakker jo løbende med mester, så mange af tingene dem har vi jo snakket om inden, men vi gør det jo, fordi der skal være en underskrift under. Han kunne i princippet godt selv udfylde den (skemaet red.), han kender godt min holdning til de ting. Jeg kender også hans holdning til de ting. Så med den situation jeg står i nu, der betyder medarbejdersamtalen ikke så meget for mig, fordi de ting jeg finder ud af hernede (i produktionen red.), dem følger jeg op på inden medarbejdersamtalen og får snakket med ham om dem. Så personligt for mig er det ligegyldigt. Det er en vi har hele året faktisk.”*

Her er det vigtigt at skelne mellem, om personen udtaler sig som medarbejder eller som tillidsmand, eftersom det er plausibelt, at citatet skal tolkes ud fra hans hverv som tillidsmand. På trods af dette kan man udlede, at denne person ikke føler, han får noget ud af samtalerne. Den samme person udtaler følgende:

*”Jeg ville gerne kunne forberede folk noget bedre, så man fik nogle bedre input, noget mere brugbart ud af det, der kommer. Men man skal så have muligheden for at følge op på det der, det er godt nok, at folk kommer med nogle gode input, men hvis der så ikke bliver fulgt op, så fader det ud og så er medarbejdersamtalerne intet værd. Og det er måske der, vi ligger nu, hvor man kan sige, at hvis folk de har sagt fem gange, at jeg vil knage-me gerne det og det og det ikke er blevet til noget alligevel, så pfff så gider man sgu ikke sige det næste gang.”*

Dermed er der, som allerede nævnt, en del utilfredshed blandt medarbejderne med den måde, hvorpå der følges op på samtalerne. De bliver meningsløse, hvis der ikke følges op på det, der bliver sagt, hvilket også underbygges af Laursen og hans teori omhandlede medarbejder-

## Analyse

udviklingssamtaler. Det er her den største utilfredshed med samtalerne ligger, ud fra medarbejdernes perspektiv.

Den generelle holdning er dog, at man synes, det er meget rart at få samtalen med arbejdslederen og få at vide, at man gør sit arbejde godt og at der ikke er nogen problemer. Men det er de færreste, der i realiteten får mere ud af dem end det. For selvom Rockwool, som tidligere nævnt, har valgt at udelade udviklingsdelen af samtalerne, må formålet stadig bære præg af en vis form for udviklende aspekt. Dette er dog svært opnåeligt på Rockwool, hvis der ikke er opfølgning på samtalerne. For eksempel er der en medarbejder, der udtaler, at han ikke har indtryk af, at arbejdslederen nogensinde ser på det gamle skema fra den forrige samtale. Dette gør det jo uvægerligt vanskeligt at finde ud af, hvorvidt der er sket fremskridt hos eller for medarbejderen:

*”... der bliver taget lidt for let på den måde, det bliver håndteret på, sådan at, nu er det sgu ovre så pfff, og så over i kassen, det var så 2008 og så skal vi ikke døje med det før næste gang. Jeg tror ikke han (arbejdslederen red.) har det (skemaet red.) fremme, ikke at jeg har spurgt ham direkte, men jeg tror vitterligt ikke, at han nogensinde har det fremme. Og kigge på det, det tror jeg satme ikke ... han læser heller ikke de foregående års, det er jo ikke sådan, at han går hen tager en tjek på sidste år. Han bladrer den lige igennem og siger, åh du sagde godt nok også noget om det der. Det nåede vi ikke. Nej det gjorde vi ikke, og hvis du havde taget den fra året før, så havde der stået det samme. Jeg tror ikke, de (arbejdslederne red.) lægger mere i det end der er. Jeg synes ellers det kunne være rigtig rigtig godt, hvis vi kunne, men.. fordi så går folk derfra med lidt blandede følelser og så bliver det jo heller ikke til andet end halvt, og så kan det jo være lige meget. Så de regner dem ikke for så meget. Kun i perioder, hvis det går skidt, altså hvis det er ligesom der er tvister på holdet ... og det kan være en person eller nogen personer.. og så har man muligheden for, ligesom lidt anonymt, at gå op og sige sin mening om en eller flere personer. Så vil de gerne have dem, og så mener de, de er brugbare, men resten, til kompetenceudvikling, nej, der mener de ikke det er noget værd, men måske lige til det sociale er det.”*

Dette citat viser, ud fra en meningsfortolkende analyse, den gennemgående utilfredshed med, og ligegyldighed over for, medarbejdersamtalerne, der hersker blandt medarbejderne på Rockwool. Derudover viser det også, hvor vigtig arbejdslederens holdning til medarbejdersamtalerne er for medarbejdernes oplevelse og opfattelse af medarbejdersamtalerne. Det er plausibelt, at såfremt arbejdslederen ikke er engageret i samtalen, bliver medarbejderne det heller ikke. Personen udtaler sig om kollegernes holdning til dem, og i kraft af hans stilling som tillidsmand formoder vi, at det er noget han indimellem taler med medarbejderne om, hvilket øger hans viden om emnet. En anden udtalte desuden, at der er mange medarbejdere,

## Analyse

der ikke mener samtalerne nytter noget, og at det er spild af tid, hvilket indikerer en manglende meningsfuldhed.

I og med der forefindes denne form for ligegyldighed over for samtalerne, kan vi udlede, at de ikke fungerer optimalt i praksis. Dette skyldes flere faktorer. For det første har medarbejderne ikke alle muligheden for at kunne forberede sig på samtalen af den simple årsag, at man normalt ikke får et forberedelsesskema udleveret forinden samtalen. Dette er i sig selv en demotiverende faktor for de fleste medarbejdere, da nogen har sværere ved at reflektere over, hvad det er de gerne vil have ud af samtalen end andre, hvilket fremstod tidligere. En anden faktor for, at samtalerne ikke fungerer optimalt i praksis er, at kommunikationen fra ledelsens side til medarbejderne har været for mangelfuld i henhold til formålet med medarbejdersamtalerne, hvilket vi fandt frem til i analysen af arbejdsspørgsmål et. Dette illustrerer følgende citat:

*”... jamen, som sagt så tror jeg godt nok at det fører til noget, men sådan lige konkret hvad det er, det fører til, det er sådan lidt svært at sige. Men det kan da godt være det sådan ligesom renser luften en smule imellem arbejdslederen og os.”*

Når man ikke kan se det langsigtede formål med et sådant udviklende redskab, mister man hurtigt motivationen for at gøre brug af det, hvilket må siges at være sket på Rockwool. En tredje faktor for den lave motivation i forhold til medarbejdersamtaler er, at man taler meget om fravær under samtalen. Det er et punkt på dagsordenen, der gør, at mange bliver nervøse op til samtalen, hvilket fjerner en stor del af fokus fra den udviklende del og fra medarbejderens egne ønsker:

*”... sådan noget som det sygdom som de går rigtig meget op i herovre, og det skal de selvfølgelig også, men det ville jeg nok ikke trække med ind der. Fordi det kan godt give sådan en sådan en negativ stemning over det.”*

Vi spurgte under interviewene, hvad medarbejderne ville gøre anderledes, hvis de selv skulle afholde medarbejdersamtaler, og her kom det frem, at ingen af informanterne selv ville inddrage fravær under samtalerne. En informant sagde blandt andet: *”Altså, folk de ved godt, at hvis de har haft meget sygdom, at det skal de ind og have at vide der. Så tænker de måske ikke over deres egne ønsker på samme måde. Det kunne godt have været taget på et andet tidspunkt.”* Herudover blev mere forberedelse også fremhævet, herunder at få udleveret forberedelsesskemaet forinden. I relation til dette udtalte en informant:

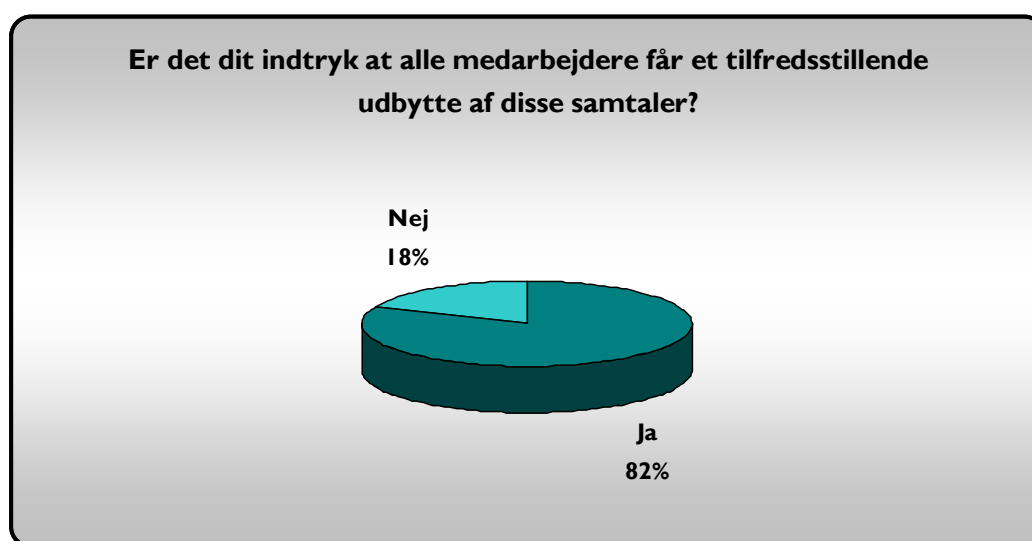
## Analyse

*”Jeg ville nok vægte den der uformelle samtale bagefter lidt mere, selvom den er højt prioriteret i min verden i hvert fald. Og så bruge den anden som en brækstang til at komme i gang med at snakke. Det er måske ikke helt rigtigt at sige, men det er nok sådan det hænger sammen, også for at blive lidt fortrolige med hinanden. Den første halve time, der sidder man jo bare og siger ja og nej og trækker lidt på skuldrene og siger, okay, det går nok det der. Så kan man lukke den og så skrive og sige: og hvad så? Det ville jeg vægte, men det er måske ikke helt rigtigt at gøre sådan, fordi så bliver man jo meget uformelle, og man får ikke aftalt noget rigtigt.”*

I citatet kan det tolkes, hvorledes det manglende udleverede forberedelsesskema slavisk gennemgås under samtalen, mens medarbejderen løbende må tilkendegive sig enig/uenig, mens arbejdslederen noterer. Herudover opfatter denne informant samtalen som bestående af to elementer, nemlig udfyldelsen af skemaet og den egentlige samtale, som pågældende i denne forbindelse vægter mest. Den første del af samtalen er således noget, der blot skal overstås, hvilket kan påvirke meningsfuldheden.

### 7.3.4 Udbyttet af medarbejdersamtalerne

Det er således ikke for alle led i organisationen, at medarbejdersamtalerne fremstår lige meningsfulde. Derfor spurgte vi på denne baggrund videre ind til det reelle udbytte af samtalerne. I spørgeskemaundersøgelsen kom det således frem, at 82 pct. af arbejdslederne mener, medarbejderne får et tilfredsstillende udbytte af samtalerne, hvilket er illustreret i nedenstående figur:





Der er således 18 pct. af arbejdslederne, der ikke mener, medarbejderne får et tilfredsstillende udbytte af samtalerne. Dette er et interessant spørgsmål, da det er en form for egenvurdering fra arbejdsledernes side, med det forbehold, at det også implicit vil omhandle arbejdsledernes vurdering af medarbejdernes engagement i henhold til medarbejdersamtalerne. Der kan således være en del bias forbundet med dette spørgsmål, der til dels kan skyldes det faktum, at arbejdslederne subjektivt skal vurdere medarbejdernes udbytte og til dels det faktum, at de på samme tid i et vist omfang vurderer egen indsats. Tidligere i analysen inddrog vi resultater fra trivselsundersøgelsen, der viste, hvorledes medarbejderne havde givet pointsatserne 57 point for Vamdrup og 65 point for Doense på spørgsmålet: ”*Jeg får et godt udbytte af min medarbejdersamtale.*” Vamdrup scorer således betegnelsen *lav*, mens Doense scorer betegnelsen *middel* ved dette spørgsmål. Selvom det ikke er decideret muligt at sammenligne resultaterne fra henholdsvis spørgeskemaundersøgelserne og trivselsundersøgelserne, er det muligt at udlede herfra, at der er meget tilbage at ønske i henhold til udbyttet af medarbejdersamtalerne.

Vi spurgte yderligere ind til dette under interviewene, hvor vi blandt andet spurgte, om medarbejderne kunne komme med et eksempel på, hvad de har fået ud af at medvirke i samtalerne. Her svarede en medarbejder: ”*Jamen, det er jo uddannelse og sådan noget. Ønsker om, hvad man gerne vil. Det er jo helt sikkert sådan noget.*” Her må det antages, at personen primært henviser til Rockwool Skolen, hvor igennem medarbejderne tilbydes forskellige kurser. En anden svarede: ”*Jamen, mit udbytte det er nok at få snakket lidt med chefen om løst og fast og ja, når man løber det der skema igennem, så kommer man jo forbi nogen af de der måske lidt svære ting også, som man ikke får snakket om til hverdag.*” Citatet her viser en anden tilgang til udbyttet af samtalerne, og det lader til, på baggrund af citatet, at der nærmere er tale om en hyggelig snak med chefen frem for nødvendigvis planlægning af udviklingsforløb. Generelt var besvarelsene på dette spørgsmål meget vage, og informanterne havde vanskeligt ved at give specifikke eksempler.

Vi spurgte yderligere ind til, hvorvidt medarbejderne mener, de får flere kompetencer ved at medvirke i samtalerne, og her udtalte en medarbejder: ”*Ja både og. Det kommer jo an på, om man har et ønske om at komme til noget nyt, og kommer man til det, så får man selvfølgelig nogle flere kompetencer.*” Ud fra dette citat er kompetenceudviklingen umiddelbart afhængig af, hvorvidt den enkelte medarbejder har ønske om jobbrokering. En anden medarbejder udtalte på samme spørgsmål:

## Analyse

*”Ja, hvis du er heldig den dag, at han (arbejdslederen red.) er i godt humør og synes, at det her det virker. Og du siger, at jeg simpelthen brænder for det, og han siger, det gør vi. Så får du kompetencerne. Men en dag, hvis han har interviewet om natten, så nej, så er jeg godt nok bange for så gør vi ikke. Så det er lidt det her med at være heldig engang imellem. Men man kan få det.”*

Ud fra dette citat er der indicier på, at kompetencetilegnelsen i høj grad afhænger af den pågældende arbejdsleder. Det er dermed plausibelt, at der vil være en stærk korrelation mellem arbejdslederens holdning til samtalerne og medarbejdernes udbytte.

På spørgsmålet om, hvilken betydning medarbejdersamtalerne har for jobbet generelt, svarede en informant: *”Jeg ved sgu ikke om det har nogen betydning for selve jobbet.”* Dette er en meget kontant udtalelse, der således illustrerer, at samtalerne ifølge denne person ikke har en decideret betydning for jobbet generelt. En anden udtalte på samme spørgsmål:

*”Jamen igen, hvis du fanger ham på den rigtige dag. Det vil så sige at, hvis du ved, at der bliver fulgt op på det du siger, hvis du ønsker at komme til at gøre noget andet end bare at sidde ved en af stablerne og gerne vil ned i pakkeriet eller i driftskontrollen derovre, og man ved, at der er blevet sat en dato for, hvornår man starter i oplæring derovre, så har man jo selvfølgelig, fordi så stiger arbejdsglæden helt automatisk ved det. Dem, som er mindre heldige, skal man sige, dem som måske ikke har været så udfarende eller så akkurate i den måde, de har sagt, hvad de gerne vil, de får ikke sådan decideret noget ud af det. Det er en, jeg vil sige, det skal være meget slemt, hvis ikke han giver et klap på skulderen. Det skal godt nok, det skal stå skidt til. Så et eller andet sted tror jeg da folk inderst inde er lidt gladere, når de kommer ned fra medarbejdersamtale, for det er sjældent, han har været styg. Så skal det sgu have været dårligt, det skal det godt nok.”*

Citatet her viser således, at det ikke er alle, der får lige meget ud af medarbejdersamtalerne, og endvidere bliver det igen påpeget, hvor meget arbejdslederens holdning eller tilgang til det betyder. Dog fremgår det af citatet, hvorledes informanten mener, mange også ser samtalen som noget positivt.

Vi spurgte under interviewene, hvorvidt medarbejderne mener, medarbejdersamtalerne er medvirkende til at fremme et godt arbejdsmiljø, og til dette svarede en informant:

*”Jeg tror på, og det har måske også vist sig i de perioder, hvor vi måske har haft decideret klikedannelser herude, hvor det har været bragt op til medarbejdersamtalerne, der er der blevet taget hånd i hanke om det ligesom for at få fundet ud af, hvis du har en eller to personer som måske skal, som vi lige skal have en snak*

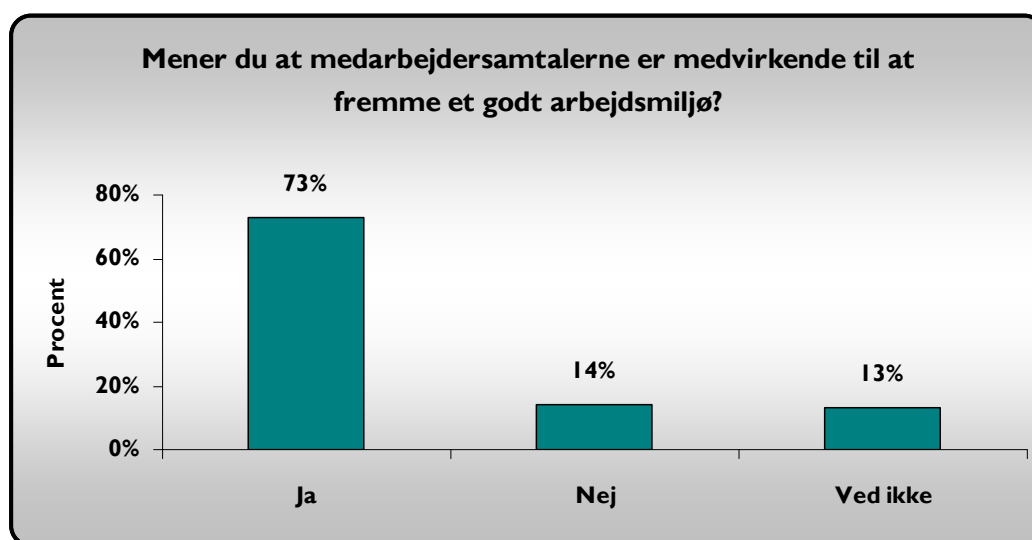
## Analyse

*med, så tager man en snak. Og det kan både være mester og alene eller mester og mig eller det kan også være sjakbajsen og mester, der gør det for at få det rettet ind igen. Der har det helt sikkert en præventiv virkning ...*

*Men specielt, skal vi sige, holdplejen synes jeg er god, altså men det er nok også det."*

Denne medarbejder mener, at medarbejdersamtalerne er et godt værktøj til at fremme et godt arbejdsmiljø. Personen fremhæver således samtalerne som havende en præventiv virkning i relation til klinedannelser og så videre. En anden informant udtalte på samme spørgsmål: *"Nej, ikke sådan lige. Men på den anden side set, så tror jeg, hvis jeg kom med et konkret emne omkring arbejdsmiljø, at det så ville blive noteret og kigget på."* Generelt var indtrykket, gennem interviewene, at de fleste medarbejdere mener, samtalerne er medvirkende til at fremme et godt arbejdsmiljø. Dette er også muligt at læse ud fra det sidste citat, hvor personen udtaler, at der vil blive kigget på det, hvis man omtaler en konkret problemstilling under samtalen. En tredje fremhævede, hvorledes det primært er gennem sikkerhedsrepræsentanten, at man tager hånd om arbejdsmiljøet, og det således ikke er nødvendigt at gøre dette gennem medarbejdersamtalerne.

Vi spurgte ligeledes ind til dette i spørgeskemaundersøgelsen, og her svarede 73 pct. af arbejdslederne, at medarbejdersamtalerne er medvirkende til at fremme et godt arbejdsmiljø, hvilket er illustreret i nedenstående figur:



14 pct. svarede *nej* til dette spørgsmål, mens hele 13 pct. svarede *ved ikke*. Flertallet mener hermed, at medarbejdersamtalerne er medvirkende til at fremme et godt arbejdsmiljø. Vi spurgte uddybende ind til dette i spørgeskemaet, og hertil svarede en arbejdsleder blandt an-

det: *"Fordi der er plads til at tale om samarbejde og trivsel i afdelingen."* En anden svarede: *"Helt sikkert. Det er tit små ting der kan gøre dagligdagen negativ. Og en samtale, hvor der bliver snakket om tingene, kan gøre, at det bliver positivt."* Der var dog også flere, der talte imod dette, hvilket også kan være en forklaring for, hvorfor en fjerdedel har svaret enten *nej* eller *ved ikke* til dette spørgsmål. En arbejdsleder uddybede blandt andet: *"Medarbejdersamtalerne har ikke indflydelse på arbejdsmiljøet, et godt arbejdsmiljø skabes ved hjælp af god ledelse, motivation, respekt for hinanden, og omsorg for hinandens ve og vel"*, mens en anden decideret svarede: *"Mange tager det for sludder og tror ikke på det."* Der var dermed meget divergerende besvarelser på dette spørgsmål. Overordnet set mener de fleste af arbejdslederne dog, at medarbejdersamtalerne er medvirkende til at fremme et godt arbejdsmiljø. Herudover udtalte en medarbejder, hvorledes medarbejdersamtalerne også kan have en betydning på et mere personligt plan: *"Altså, hvis man har noget på hjemmefronten. Altså, man kan sige der har man jo egentlig også muligheden for at kunne snakke om de ting, og han ved, hvad det betyder for en. Det er heller ikke så let lige i dagligdagen og så lige gå hen til ham."* Dette blev dog ikke fremhævet af andre informanter.

Medarbejdersamtalerne har således det udbytte, at man herigennem tager hånd om de mere sociale aspekter i afdelingerne, mens der er indicier på, at der ikke finder meget kompetence-tilegnelse sted i relation til samtalerne.

### 7.3.5 Parternes opfattelse af meningsfuldheden

Vi har i de foregående afsnit af analysen kastet lys over forskellige forhold, der gør sig gældende i relation til implementeringen og afviklingen af medarbejdersamtalerne på Rockwools fabrikker. Vi fandt ud af, at der ikke umiddelbart er nogen officielle begrundelser for implementeringen, og at der ligeledes ikke fra direktionens side er klarlagt, hvilke eventuelle udviklingsbehov, der eksisterer. Der er ligeledes ikke en særlig fyldestgørende kommunikationen mellem direktionen og medarbejderne i henhold til, hvorfor man afholder medarbejdersamtalerne. Samtidig lader selve samtalen til at bære præg af et meget ulige magtforhold, der kan sættes i direkte tilknytning til den generelle fokusering på fravær i samtals begyndelse og det faktum, at forberedelseskemaet ikke udleveres forinden samtalen. Alt dette er faktorer, der leder til spørgsmålet om samtalerne meningsfuldhed. Det forekommer problematisk, at der ikke er klarhed blandt medarbejderne over, hvorfor man afholder samtalerne, og på denne måde kan der således være tale om, at der ikke nødvendigvis er overensstemmelse mellem parternes forventning til samtalerne og oplevelsen, hvilket har betydning for den generelle oplevelse af meningsfuldheden. Hvis uoverensstemmelsen er for stor, må det antages, at reaktionen kan være, at samtalerne fremstår meningsløse. Dette vil dermed hæmme eller hindre en potentiel læring.

## Analyse

Vi spurgte under interviewene, hvorvidt samtalerne fremstår meningsfulde. Hertil svarede en informant:

*”Jamen, det giver mening for mig, jeg udnytter det så meget jeg kan. Hvis der er nogen ting jeg vil have styr på, så er det der. Så kan man så selv bestemme hvor meget af det man vil følge op på bagefter. Nu bliver der jo skrevet, man kan bare sige, det går ikke ret godt det her. Vi har lovet hinanden noget, og så må man tage den derfra. Jeg synes absolut det er en chance man skal tage. Og man skal i hvert fald vide, hvad man skal bruge det til. Ved man ikke det, så har man et problem.”*

Ud fra citatet kan det læses, at pågældende mener, samtalerne giver mening. Ligeledes fremhæver personen, hvor vigtigt det er at vide, hvad samtalerne skal bruges til. Vi har som sagt tidligere i analysen fundet frem til, at der generelt ikke er særlig stor bevidsthed blandt medarbejderne om formålet med samtalerne, hvilket kan virke demotiverende. En anden udtalte således til det samme spørgsmål:

*”Ja. Også fordi, nu er det ikke så galt med mig selv, men også dem der, de nyere, de kommer måske ikke sådan i dagligdagen og siger til ham, at de vil have lavet om på noget. Der har de muligheden for at komme med deres mening. De sidder jo på tomandshånd med ham. Det mener jeg klart er en fordel.”*

Herudfra kan det læses, at det primært er de nyere medarbejdere, for hvem samtalerne fremstår som meningsfulde, ifølge informanten. Udtalelsen ”... nu er det ikke så galt med mig selv” indikerer, at personen distancerer sig fra, at han har et behov for samtalerne. Dette kan måske sige noget om, hvorledes samtalerne opfattes af medarbejderne på Rockwool, eller i hvert fald af denne person. Andre af informanterne fremhævede ligeledes, hvordan samtalerne er mindre meningsfulde for dem, siden de er i daglig dialog med arbejdslederen grundet deres tillidserhverv, og at: ”... Han kunne i princippet godt selv udfylde den (skemaet red.)...” Det lader dermed til, at der ikke er tale om en medarbejdersamtale i den gængse forstand, i og med at der tydeligvis ikke diskuteres nogle deciderede tiltag med hensyn til fremtiden. Derimod underbygger dette tidligere antagelser om, at forberedelsesskemaet blot gennemgås overordnet set under samtalen uden videre refleksion over, hvilke udviklingstiltag der eventuelt kunne igangsættes for den enkelte medarbejder. Dette må siges at være knyttet til, at virksomheden ikke umiddelbart har foretaget et kompetenceregnskab, hvorigennem de har fået klarlagt kompetencebehov, nuværende kompetencer og herudfra hvilke kompetencer der bør udvikles. Vi finder dette paradoksalt, siden man i trivselsundersøgelserne fandt, at pointsatserne for,

## Analyse

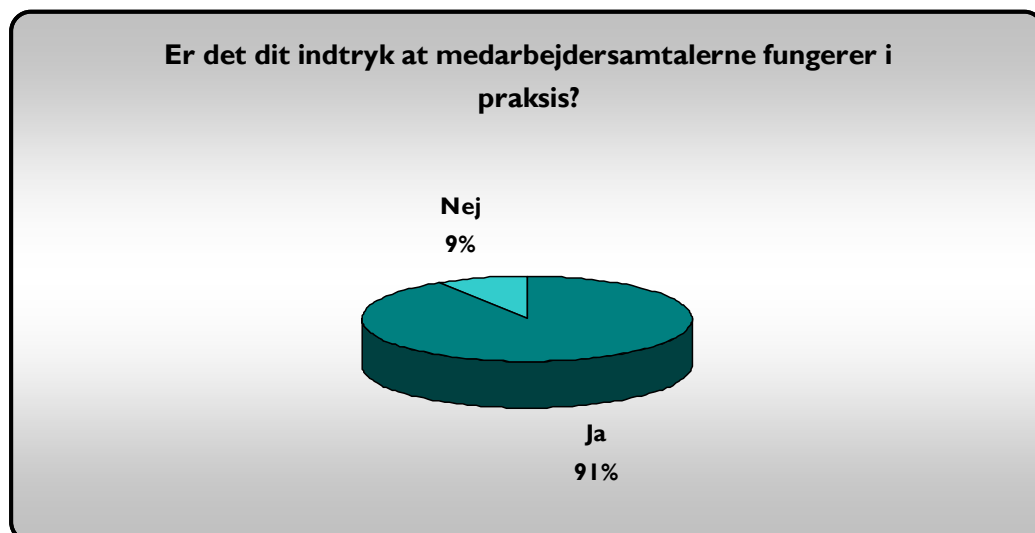
hvorledes medarbejderen mener, denne har den nødvendige uddannelse/træning til at kunne udføre det daglige arbejde, var mindre gode.

En anden udtalelse på spørgsmålet om, hvorvidt det giver mening at medvirke i medarbejdersamtalerne lyder:

*”Jamen, på en måde så gør det jo, så giver det da mening. Det kan man jo se, når man har siddet og snakket med chefen i en time eller halvanden om lidt af hvert, så får man altid lidt ud af det på en eller anden måde, så man får fejet lidt af vejen af det, der sådan måske kunne ligge i vejen. Så jeg tror da sådan set, at det er en god nok ide.”*

Der var således stor enighed blandt medarbejderne om, at det giver mening at deltage i samtalerne, men alle udtrykte dette med et eller andet forbehold i relation til relevansen i forhold til dem selv personligt. En af informanterne udtalte: *”... i de videre forløb her på Rockwool, så nej, der tror jeg ikke, det har noget at sige. Du skal nogle gange være heldig at være der på det rigtige tidspunkt, hvis du skal være med i en eller anden proces.”* Det lader dermed til, at meget afhænger af andre faktorer, førend informanten vil betegne samtalerne som meningsfulde. Ligeledes kunne det læses af det andet citat, at det brugbare (eller meningsfulde) ikke er umiddelbart, men informanten udtaler, at det giver mening *”på en måde.”* Hermed er det en meget vag beskrivelse af den eventuelle meningsfuldhed. Medarbejderne mener således, at medarbejdersamtalerne i teorien er et meningsfuldt redskab, men mange faktorer såsom forberedelse, samtalerne afvikling, opfølgning samt arbejdslederens indstilling har stor betydning for samtalerne brugbarhed eller meningsfuldhed.

Vi spurgte ikke direkte i spørgeskemaet, hvorvidt arbejdslederne mener samtalerne er meningsfulde, men spurgte i stedet til, hvorvidt arbejdslederne mener, samtalerne fungerer i praksis, hvilket er illustreret i nedenstående figur:



## Analyse

Som det ses i figuren, mener 91 pct. af arbejdslederne, at samtalerne fungerer i praksis. Der er således blot 9 pct., der mener det modsatte. I det uddybende spørgsmål hertil var besvarelsenerne meget få og meget vage i deres formulering. Således var der en enkelt respondent, der foreslog, at samtalerne måske skulle afholdes af afdelingslederen frem for af arbejdslederen, mens en anden foreslog mere uddannelse. I henhold til tallene stemmer dette ikke umiddelbart overens med, at cirka halvdelen af arbejdslederne ikke mente, at der er et decideret behov for medarbejdersamtalerne, og at dette ikke nødvendigvis er et særligt konstruktivt værktøj i hverdagen. Der er således en betydelig forskel i besvarelsenerne på det åbne spørgsmål og spørgsmålet med svarmulighederne *ja* og *nej*. Siden vi ikke direkte spurgte til medarbejdersamtalernes meningsfuldhed i spørgeskemaet, er det nødvendigt at foretage en overordnet meningstolkning på baggrund af arbejdsledernes generelle besvarelser i de resterende spørgsmål i spørgeskemaet. Meningsfuldheden kan til dels tolkes på baggrund af arbejdsledernes holdninger til samtalerne generelt, jævnfør vores forståelse af meningsbegrebet. Herudover, hvad der ifølge arbejdslederne er årsagen til, at der afholdes medarbejdersamtaler, arbejdsledernes indtryk af medarbejdernes tilfredshed med samtalerne, hvorvidt der bliver fulgt op på samtalerne, hvorvidt de mener virksomheden har forberedt dem godt nok til at kunne afholde medarbejdersamtalerne og hvorvidt arbejdslederne mener, de er rustet godt nok til at vurdere medarbejdernes kvalifikationer. Dette er således aspekter, vi har været inde på tidligere i denne analyse.

Det viste sig, at arbejdslederne generelt var positivt indstillede overfor medarbejdersamtalerne. De forstod årsagerne til, at der afholdes samtaler og langt størstedelen mente, at medarbejderne er tilfredse med samtalerne, og at der bliver fulgt op på dem. 83 pct. af arbejdslederne føler sig godt rustet til at kunne afholde samtalerne, og 91 pct. mener, de er godt rustet til at vurdere den enkelte medarbejders kompetencer. På baggrund af disse kriterier kan vi således udlede, at der er indicier på, at medarbejdersamtalerne fremstår som meningsfulde i arbejdsledernes perspektiv.

Vi har tidligere i analysen forsøgt at finde ud af, hvilke begrundelser Rockwool har haft, siden de har implementeret medarbejdersamtalerne på deres fabrikker, hvilket ikke var muligt at klarlægge. Dette skal ses i henhold til den generelle meningsfuldhed med samtalerne fra Rockwools side. Vi analyserede i arbejdsspørgsmål et begrundelserne for samtalerne ud fra to perspektiver; et reflekteret og et ureflekteret perspektiv. I forbindelse med tesen omkring corporate branding vil medarbejdersamtalerne således fremstå meningsfulde med udgangspunkt i virksomhedens ønske om, både internt og eksternt, at fremstå som en fremsynet og moderne virksomhed. Man konstruerer dermed en identitet for virksomheden, der ikke nødvendigvis er i relation til den faktuelle virkelighed på virksomheden, men som er ønskværdig for det selv-billede, der forefindes i virksomheden. Samtalerne vil ikke fremstå meningsfulde for medar-

bejderne generelt, herunder også lavere lederstillinger, men derimod for virksomheden som et corporate brand. Meningsfuldheden er dermed knyttet alene til det administrative niveau, og der er således ikke nødvendigvis en knytning mellem medarbejdernes og arbejdsledernes opfattelse af samtalerne som meningsfulde og deres opfattelse af, hvorvidt implementeringen af medarbejdersamtalerne er meningsfulde i en identitetsmæssig sammenhæng. Fra ledelsens perspektiv er der derimod stor meningsfuldhed med samtalerne i denne sammenhæng, da de er et middel til at skabe en virksomhed, der virker attraktiv på potentielle interessenter. Samtidig er der i denne sammenhæng indicier for, at dette kunne være en forklaringsmodel for de manglende begrundelser for medarbejdersamtalerne. Der er således ikke (direkte) underliggende motiver for samtalerne, men derimod et ønske om at højne profitten gennem markedsføring.

Det andet perspektiv omhandlede magt, på den måde, at virksomheden gennem medarbejdersamtalerne har mulighed for at 'overvåge' deres medarbejdere og samtidig sikre, at medarbejderne udvikler sig i henhold til virksomhedens overordnede mål. Ud fra dette perspektiv fremstår medarbejdersamtalerne meningsfulde fra virksomhedens side, i og med at man har mulighed for at 'disciplinere' medarbejderne i henhold til fravær under samtalerne. Virksomheden taber profit, hvis medarbejderne er syge, og derfor er det i virksomhedens interesse at minimere dette tab så vidt muligt. Samtidig underbygges meningsfuldheden i denne sammenhæng ved, at Rockwool gennem en form for bevidsthedskontrollerende magt kan manipulere medarbejderen til at indrette sig efter virksomhedens principper.

Afslutningsvist på analysen af dette arbejdsspørgsmål der lød; *"Hvorledes modtages dette af de implicerede parter?"* kan vi udlede, at medarbejdersamtalerne modtages ud fra en subjektivitet, der bliver gestalteret gennem en bestemt funktion. Samtalerne bliver generelt udført indenfor den normerede tid, men samtalerne rum er præget af en skæv magtfordeling, hvilket især er et problem for nye medarbejdere. Herudover hersker der en del utilfredshed blandt medarbejderne, især når det handler om opfølgningen af samtalerne, men samtidig føler de også, at samtalerne hjælper lidt i det daglige, og man har her mulighed for at snakke med sin overordnede på en mere personlig måde end til daglig: *"Det er lettere måske til den samtale at få det snakket igennem, end det er i dagligdagen, hvor der så måske kommer to andre gående, mens man lige står og snakker. Der sidder man på tomandshånd og snakker om tingene."* Dette er helt klart medarbejdersamtalens store force, og noget de fra Rockwools ledelsesside burde gøre mere for at fortælle folk. Arbejdsledernes holdning til medarbejdersamtalerne er meget forskellige, men for størstedelens vedkommende er der en positiv tilgang til disse. Nogle mener dog, at samtalerne er decideret spild af tid, hvilket må tænkes at have en stor indvirkning på, hvorledes medarbejderne forholder sig til samtalerne. Det kom således også frem, hvorledes nogle arbejdsledere, ifølge medarbejderne, ikke benytter sig af skemaerne til



opfølgning og daglig planlægning, men blot anser dette som et overstået kapitel efter endt afholdelse af samtalerne. Selve udbyttet af samtalerne lader til at være knyttet til sociale aspekter og på denne baggrund er der indicier for lav kompetencetilegnelse gennem samtalerne. Både medarbejderne og arbejdslederne opfatter samtalerne som meningsfulde, dog er medarbejderne ikke umiddelbart bekendte med samtalerens formål.

### 7.4 Medarbejdersamtalernes meningskonstruktion

Meningsskabelse foregår som en inkorporeret refleksionsproces forbundet med det enkelte individ i relation til dennes fysiske og sociale omverden. Individet, dennes habitus samt dennes individuelle livsverden vil således være omdrejningspunktet for meningsforståelsen i en kontekstuel proces. Vi har tidligere i dette speciale beskrevet, hvorledes modtagelsen af samtalerne er forskellig for de implicerede parter grundet deres individuelle livsverden, hvilket ligeledes gør sig gældende for oplevelsen af samtalerens meningsfuldhed. Tidligere er det også blevet skrevet, hvorledes kommunikationen på Rockwool er mangelfuld. Men netop kommunikation er et væsentligt aspekt, når det drejer sig om at skabe mening. Det er gennem kommunikation og interaktion, at mening skabes, og så snart kommunikationen er fyldestgørende, er målet nået, det vil sige, der er skabt mening. Dette kan gøres ved at tage de meningskabende ressourcer i brug, hvilke blev beskrevet i teorien.

Den første meningskabende ressource er sproget, og i denne forbindelse har vi tidligere konstateret, hvorledes Rockwool har udeladt udviklingsdelen i titlen på samtalerne, så de dermed blot kaldes medarbejdersamtaler. Dette har både en direkte og indirekte betydning i henhold til sproget og dermed meningsfuldheden. For det første er der tale om en denotativ betydning, hvor den eneste mulige forståelse heraf er, at der ikke er tale om udviklingssamtaler. For det andet er der en konnotativ betydning, der, ud fra et meningsfortolkende perspektiv, kan handle om, at virksomheden ikke ønsker at udvikle deres medarbejdere. Som det er beskrevet tidligere, er formålet med medarbejdersamtalerne at sikre, at medarbejderen og lederen får gennemdrøftet medarbejderens ansvarsområder, resultater, arbejdsform, samarbejde med leder og kolleger samt de udviklingsmuligheder og -ønsker der måtte være. Dermed forefindes der altså officielt et vist element af udvikling i medarbejdersamtalen, dog er dette ikke en del af betegnelsen for dem. Der er dermed uoverensstemmelser mellem det officielle sprog omkring samtalerne og den faktuelle mening. Det må skabe en forståelsesmæssig forvirring hos de involverede parter, hvormed den individuelle forståelsesramme og de semantiske skemaer ikke stemmer overens med den virkelighed, medarbejderen møder i henhold til samtalerne. Hermed menes den semantiske sammenhæng mellem medarbejderens forståelse af udvikling, den manglende officielle udvikling i titlen på medarbejdersamtalerne og oplevelsen af udvikling i samtalerne. Der er således tale om en diskurs, hvorigennem den sociale verden

defineres. Det meningsfulde opstår, når der er overensstemmelse mellem forventninger og udbytte. Der er to perspektiver, der her kan knyttes til forventningerne i henhold til udvikling. Dette grunder i det enkelte individs (arbejdslederens såvel som medarbejderens) denotative og konnotative fortolkning af den manglende udvikling i medarbejdersamtalerne, hvilket determineres af medarbejdernes og arbejdsledernes individuelle og særegne identiteter, der, som en livslang proces, er medvirkende til at definere og redefinere de mentale skemaer. Identiteten rummer desuden handle-mønstre, der samtidig knytter sig til opfattelsen af sandhed, den fjerde ressource, der i denne sammenhæng drejer sig om, hvordan medarbejderne og arbejdslederne på Rockwool opfatter medarbejdersamtalerne. Konteksten skal inddrages her, og dette er afgørende for, hvad der rent subjektivt opfattes som sandt. Som tidligere skrevet modtages medarbejdersamtalerne forskelligt i forhold til den subjektivitet, det enkelte individ besidder, hvilket afgøres af vedkommendes funktion på Rockwool. Dermed skabes meningen også forskelligt ud fra denne betragtning. For arbejdslederne synes det ikke meningsfuldt at afholde medarbejdersamtaler med de medarbejdere, der ikke tager dem alvorligt, hvorimod det for medarbejderne ikke synes meningsfuldt at afholde medarbejdersamtalerne, såfremt der ikke følges op på de udviklings- og uddannelsesønsker, der måtte være. Dette hænger sammen med, at meningsskabelse også foregår som en indre refleksionsproces forbundet med den fysiske og sociale omverden, og meningsfuldheden opfattes dermed forskelligt, alt efter om der er tale om en produktionsmedarbejder, en arbejdsleder eller selve virksomheden. Medarbejderens opfattelse af meningsfuldheden knyttes dermed til, hvorvidt de mener, de kan bruge samtalerne til noget eller om de blot er en pligt der skal overståes. De refleksionsprocesser der foregår, hænger således sammen med medarbejdernes faktiske udbytte og deres forventede udbytte af samtalerne. Den samfundsmæssige diskurs omhandlerende medarbejderudviklings-samtaler er tæt knyttet til kompetenceudviklingsbegrebet, hvilket der er en udbredt common sense forståelse af. I denne forbindelse er der indicier for, at der vil forefindes en generel forventning til, at der i samtalerne vil fokuseres på medarbejderudvikling. Derimod skabes og formes en diskurs internt i Rockwool i relation til samtalerne, hvorigennem medarbejderne og arbejdslederne danner semantiske skemaer i relation til sproget, der benyttes i virksomheden. Hermed skabes en forståelse af udvikling, eller af medarbejdersamtalerne generelt, ud fra de, fra virksomhedens side, prædefinerede fortolkningsrammer, og der vil således ikke nødvendigvis være en forventning om deciderede udviklingstiltag. Det meningsfulde med samtalerne knyttes dermed til andre perspektiver, der, som vi tidligere har været inde på, kan være virksomhedens ønske om at kontrollere medarbejderne. Dermed dannes der en diskurs omkring samtalerne, hvor medarbejderne har forventning om, at samtalerne er et middel til kontrol og således vil agere på denne baggrund. Sproget omkring samtalerne vil således knytte sig til en negativ diskurs og medvirke til at definere og redefinere denne i en meningsspiral, der medvirker til at hæmme udviklingen. Det bliver således 'sandt' i denne sammenhæng, at medar-

## Analyse

bejdersamtalerne på Rockwool ikke er tenderet mod at udvikle medarbejderne, men til at kontrollere dem, ifølge den diskurskonstruktion der foregår. Meningen skabes således gennem magt, ud fra de mentale skemaer der definerer det sociale hierarki, og samtalerne meningsfuldhed er således knyttet hertil. På denne måde mister samtalerne deres umiddelbare meningsfuldhed for de implicerede medarbejdere, siden de ikke personligt har et udbytte af samtalerne og blot anskuer disse som værende et magtredskab fra virksomhedens side. Men samtalerne derimod kan siges at være meningsfulde for virksomheden.

## 8 Konklusion

I dette kapitel vil hovedpunkterne fra den ovenstående analyse blive samlet til en endelig konklusion, hvorigennem vi vil svare på vores problemformulering, der lyder: *Hvorvidt er medarbejdersamtalerne meningsfulde for arbejdsledere, produktionsmedarbejdere og Rockwool som virksomhed?*

Meningsfuldheden af medarbejdersamtalerne på Rockwool var influeret af mange faktorer, der grunder i det enkelte individ, den subjektivitet der gestalteres gennem en bestemt funktion og den kontekstuelle sammenhæng. Diskursen omkring medarbejdersamtalerne var blandt andet påvirket af de involverede parter forståelse af begrundelserne for, hvorfor der afholdes medarbejdersamtaler. Det viste sig i analysen af arbejdsspørgsmål et, at de eneste officielle begrundelser for medarbejdersamtalerne, der eksisterer, er meget instrumentelle, og der manglede således nogle dybereliggende begrundelser fra ledelsens side. Vi arbejder ud fra den forståelse, at virksomheder grundlæggende er kapitalistiske foretagender, og derfor må der foreligge nogle fordele, der opvejer den mængde ressourcer, som virksomheden investerer i medarbejdersamtalerne. Her opstillede vi to mulige forklaringsmodeller for, hvorfor man har valgt at indføre medarbejdersamtalerne, nemlig en reflekteret og en ureflekteret. Gennem analysen kom vi frem til, at det er plausibelt, ud fra conclusion by default, at begrundelserne for implementeringen af medarbejdersamtalerne skal findes i den ureflekterede forklaringsmodel. Dette underbygges af, at man på Rockwool ikke har foretaget et kompetenceregnskab forinden implementeringen af medarbejdersamtalerne. Det kom frem, at både medarbejdere og arbejdsledere ifølge dem selv mangler uddannelse/træning i at udføre deres arbejde bedst muligt. Det er dermed muligt at konkludere, at der er behov for kompetenceudvikling på Rockwool. Dette må især være essentielt for Rockwool set ud fra et økonomisk perspektiv. Medarbejderne og arbejdslederne mente dog ikke, at der nødvendigvis findes et reelt behov for medarbejdersamtalerne. Der er dermed uoverensstemmelse mellem det reelle udviklingsbehov og parternes opfattelse af medarbejdersamtalernes meningsfuldhed i forbindelse med udvikling. I henhold til dette kom det frem under analysen, at medarbejderne generelt ikke føler sig informeret godt nok omkring samtalerne, og at den viden de besidder primært afstedkommer i relation til deres tillidserhverv. Den information, som medarbejderne bør have i henhold til medarbejdersamtalerne, kommer i vid udstrækning fra mere erfarne medarbejdere, og således ikke nødvendigvis fra ledelsen eller personalekonsulentens side. Vi har således kunnet konstatere, at der er en mangelfuld intern kommunikation mellem de forskellige niveauer i virksomheden. Det blev påvist gennem analysen, at der var god overensstemmelse mellem arbejdsledernes forståelse af de officielle begrundelser for at afholde medarbejdersamtalerne, mens medarbejdernes forståelse af disse var mangelfuld. Der er dermed betydelige mangler i formidlingen i virksomheden, og hele konceptet omkring medarbejdersamtalerne mister sin mening, såfremt

## Konklusion

der ikke er forståelse for, hvorfor man gør, som man gør. Arbejdsledernes større forståelse af begrundelserne kan bunde i, at de har modtaget kurser i at afholde medarbejdersamtalerne, hvorfor de har modtaget mere information omkring dem, end medarbejderne har. I relation til dette føler arbejdslederne sig godt rustet til at varetage denne opgave.

Gennem analysen kom det frem, at flere magtperspektiver gør sig gældende i henhold til medarbejdersamtalernes rum. For det første er tale om en bevidsthedskontrollerende magt ved at undlade at informere om samtalerne, således at medarbejderne kun får den subjektive virkelighed, som ledelsen indprenter dem. For det andet tales der på Rockwool meget om fravær under samtalerne, hvilket bidrager til en skæv magtfordeling. Det bliver således i denne forbindelse meget tydeligt, at der ikke er tale om et ligeværdigt forhold mellem de implicerede parter, og dermed kan det være svært at skabe den form for dialog, der er ønskværdig. Vi fandt således ud af, at der forefindes medarbejdere, der ikke vil, eller tør, ytre deres mening til medarbejdersamtalerne. Dette kan tyde på, at der forefindes tillidsmæssige problemer, der gør, at medarbejderne ikke tør åbne op for dialogen. De tillidsmæssige problemer omhandler en dobbelthed, der skal forstås således, at det kan være både ud fra personlige relationer, hvor den enkelte medarbejder nærer mistillid til den pågældende arbejdsleder, men også ud fra et hierarkisk perspektiv, hvor mistilliden grunder i den subjektivitet, der knytter sig til de respektive stillingsniveauer. Dette betyder, at samtalerne mister deres værdi som et værktøj til øget dialog. Herudover kom det frem, at medarbejderne ikke nødvendigvis forinden samtalen modtager et forberedelsesskema, hvormed de fratages muligheden for at forberede sig på samtalen, hvilket også kan tænkes at spille ind på usikkerheden omkring den. Dette er endnu en medvirkende faktor til den skæve magtfordeling, da det giver arbejdslederen en form for magt, at det er ham, der sidder med skemaet og skriver ned undervejs. Ejerforholdet til skemaet er således i arbejdsledernes favør, eftersom medarbejderen slet ikke ser skemaet på noget tidspunkt, før det underskrives. Ligeledes kom det frem, at skemaet sjældent efterfølgende benyttes af arbejdslederne i henhold til opfølgning af samtalerne. Dette var medarbejdernes største kritikpunkt i henhold til tilfredsheden med samtalerne. Arbejdsledernes største kritikpunkt var oplevelsen af, at mange medarbejdere ikke virker til at tage samtalen seriøst. Der skabes i relation til dette en negativ cirkel, hvor den manglende opfølgning fra arbejdsledernes side skaber manglende engagement fra medarbejdernes side. På denne måde opfattes samtalen ikke som et konstruktivt værktøj i dagligdagen. Dette kan sættes i relation til det reelle udbytte af samtalerne, hvor det fremgik af analysen, at medarbejderne fandt det vanskeligt at fremhæve nogle eksempler på, hvad de reelt får ud af at medvirke i samtalerne, udover at det sociale internt i afdelingerne forbedres. Det kom derimod frem, at de fleste arbejdsledere mener, medarbejderne får et tilfredsstillende udbytte af samtalerne. Igen ser vi dermed en uoverensstemmelse mellem de forskellige hierarkiske niveauer. Derimod mente både medarbejder-

## Konklusion

ne og arbejdslederne, at samtalerne er meningsfulde, dog med visse forbehold i relation til medarbejderne. Medarbejderne mente således, at medarbejdersamtalerne i teorien er et meningsfuldt redskab, men mange faktorer såsom forberedelse, samtalerens afvikling, opfølgning samt arbejdsledernes indstilling har stor betydning for samtalerens brugbarhed eller meningsfuldhed. I relation til Rockwool som virksomhed giver samtalerne kun mening på et administrativt niveau, da samtalerne er et middel til at skabe en virksomhed, der virker attraktiv på potentielle interessenter. Dette skal forstås i relation til de ureflekterede begrundelser for implementeringen af medarbejdersamtalerne. I forhold til de reflekterede begrundelser giver samtalerne mening i henhold til overvågning og manipulation af medarbejderne.

Meningskonstruktionen af samtalerne foregår dermed på forskellige niveauer indenfor virksomheden. Ud fra den samfundsmæssige diskurs i henhold til medarbejderudvikling er der en manglende meningsfuldhed ud fra et medarbejderperspektiv, siden der forefindes en common sense forestilling om udvikling som et integreret aspekt heraf. Hermed menes, hvorledes forståelsen af medarbejderudvikling i samfundet præger medarbejdernes umiddelbare forståelse af medarbejderudvikling. Derfor vil de have en forventning om, at samtalerne vil indeholde udvikling, men i modsætning hertil skabes en diskurs internt i Rockwool, hvor der således er tale om meningskonstruktion i relation til virksomhedens prædefinerede fortolkningsrammer omkring medarbejdersamtalerne, der kan siges at grunde i et magtperspektiv. Medarbejdernes opfattelse af samtalerne som meningsfulde er grundet i diskursen indenfor virksomheden, hvor medarbejderen dermed ikke nødvendigvis forventer udvikling, men derimod kontrol. Konklusionen må dermed være, at medarbejderne finder samtalerne meningsfulde på denne baggrund. Dog afhænger denne meningsfuldhed af en kontinuerlig opfølgning på indholdet af de respektive samtaler. Ligeledes er arbejdsledernes opfattelse af samtalerens meningsfuldhed udtrykt med forbehold for, at medarbejderne tager samtalerne seriøst. Ud fra virksomhedens perspektiv fremstår samtalerne meningsfulde, såfremt der er tale om kontrol af medarbejderne eller et ønske om at portrættere sig selv positivt overfor mulige interessenter. På baggrund af undersøgelsen er der indikationer på, at samtalerne ikke umiddelbart er meningsfulde, såfremt formålet er kompetenceudvikling af produktionsmedarbejderne.

## 9 Litteraturliste

### 9.1 Bøger

- Achen, Benedikte & Dræby, Inger i Alrø, Helle mfl. (red.) ”Vi kan ikke bare snakke os til det – om dialogens begrænsninger i det organisatoriske liv” (2004): *Dialog og magt i organisationer*. Aalborg: Aalborg universitetsforlag.
- Amskov, Jesper Baltzer, Iversen, Frank & Fabricius Astrid (2004): *Når vi flytter sammen. Ledelse af kommunale fusioner*. (1. udgave, 4. oplag). København: KL og KTO
- Andersen, Linda og Ahrenkiel, Annegrethe (2003): *Læringsrum i det sociale arbejde*. AKF forlaget
- Antoft, Rasmus og Heidi Salomonsen i Antoft, Rasmus m.fl. (red.) ”Indblik i en verden af kvalitative casestudier.” (2006): *Håndværk og horisonter. Strejftog i kvalitativ sociologi II*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Argyris, Chris (1990): *Overcoming organizational defenses: facilitating organizational learning*. Boston Mass.: Allyn & Bacon.
- Argyris, Chris og Donald A. Schön (1978): *Organizational Learning – A Theory of Action Perspective*. Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Bakka, Jørgen Frode og Fivelsdal, Egil (2002): *Organisationsteori: Struktur, kultur, processer*. 3. udgave. København: Handelshøjskolens forlag.
- Brannen, Julia (1995): *Combining qualitative and quantitative approaches: an overview*. In Brannen (red.): *Mixing Methods: qualitative and quantitative research*. Avebury Ashgate: Publishing Limited.
- Bauman, Zygmunt (2000): *Liquid Modernity*. Cambridge: Polity Press.
- Christensen, Søren & Jensen, Poul-Erik Daugaard (2006): *Kontrol i det stille – om magt og deltagelse*. 2. udgave. Frederiksberg C.: Samfundslitteratur.
- de Vaus, David (2002): *Surveys in Social Research*. Crows Nest NSW: Allan & Unwin.
- Dewey, John (1991): *John Dewey. The later Works, 1925-1953*. Southern Illinois University Press.

## Litteraturliste

- DiMaggio, Paul & Powell, Walter W. (1991): *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Elkjær, Bente (2005): *Når læring går på arbejde – et pragmatisk blik på læring i arbejdslivet*. Frederiksberg C: Forlaget Samfundslitteratur.
- Ellström, Per-Erik i Andersen, Vibeke mfl. (2004): *Arbejdspladsen som læringsmiljø*. Frederiksberg C.: Roskilde universitetsforlag.
- Etemadi, Maziar (2008): *Om begrebet mening i en social sammenhæng*. Arbejds-papir I. Institut 11 – kommunikation. Aalborg Universitet.
- Foucault, Michel (1977): *Overvågning og straf*. Oslo: Gyldendals Norsk Forlag A/S
- Frimann, Søren i Arø, Helle mfl. (2004): *Dialog og magt i organisationer*. Aalborg Ø.: Aalborg universitetsforlag.
- Frankl, Victor E. (1980): *Det overhørte råb om mening. Psykoterapi og humanisme*. Gyldendal Uglebøger.
- Frankl, Victor E. 1984. *Man's search for meaning*. New York: Washington Square Press
- Fuglsang, Lars mfl. (2004): *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne*. Frederiksberg C.: Roskilde universitetsforlag.
- Gilje Nils & Grimen Harald (1993): *Samfunnsvitenskapenes forutsetninger. Innføring i samfunnsvitenskapenes vitenskapsfilosofi*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Habermas, Jürgen (1981): *Theorie des kommunikativen Handelns*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Hansen, Erik Jørgen og Bjarne Hjorth Andersen (2000): *Et sociologisk værktøj - introduktion til den kvantitative metode*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Hartje, Steffen mfl. (2006): *Grundbog i vejledning af kompetenceafklaring*. Århus: Fritids & Samfunds Forlag.
- Hermann, Stefan (2003): *Et diagnostisk landkort over kompetenceudvikling og læring – pejlinger og skitser*. København NV: Learning Lab Denmark.
- Hollensen, Svend (2003): *Marketing Management: a relationship approach*. Harlow: Prentice Hall.
- Hultengren, Eva i Alrø, Helle (red.) (1997): *Organisationsudvikling gennem dialog*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag



## Litteraturliste

- Højberg, Henriette i Fuglsang, Lars mfl. (2004): *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne*. Frederiksberg C.: Roskilde universitetsforlag.
- Høyrup, Steen i Andersen, Vibeke mfl. (2004): *Arbejdspladsen som læringsmiljø*. Frederiksberg C.: Roskilde universitetsforlag.
- Illeris, Knud (2004): *Læring i arbejdslivet*. Frederiksberg C: Roskilde Universitetsforlag.
- Illeris, Knud (2006): *Læring*. Frederiksberg C: Roskilde Universitetsforlag.
- Isaksen, Jesper (2001): "Ensidigt gentaget arbejde og psykisk trivsel." Københavns Universitet: phd.-afhandling Institut for Psykologi.
- Jacobsen, Glenn (1999): *Branding i et nyt perspektiv: mere og andet end mærkevarer*. København: Handelshøjskolens forlag.
- Jacobsen, Michael Hviid og Søren Kristiansen (2001): *Farligt feltarbejde - etik og etnografi i sociologien*. Aalborg. Aalborg universitetsforlag.
- Jacobsen, Dag Ingvar og Thorsvik, Jan (2002): *Hvordan organisationer fungerer*. 1. udgave. København: Hans Reitzels Forlag A/S.
- Jensen, Inger mfl. i Andersen, Torben mfl. (2000): *Kompetence – i et organisatorisk perspektiv*. Frederiksberg C.: Roskilde Universitetsforlag.
- Kapferer, Jean-Noel (2004): *The new Strategic Brand Management - Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*. London: Kogan Page.
- Keller, Kevin Lane (1998): *Strategic brand management – Building, measuring, and managing brand equity*". Upper Saddle River, N. J: Prentice Hall.
- Kristiansen, Marianne & Bloch-Poulsen, Jørgen i Alrø, Helle mfl. (red.) "Dialog og dialogiske kompetencer – en ny form for magt?" (2004): *Dialog og magt i organisationer*. Aalborg: Aalborg universitetsforlag.
- Kvale, Steiner (2004): *Interview – en introduktion til det kvalitative forskningsinterview*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Laursen, Jørn (1999): *Medarbejderudviklingssamtale – det udviklende arbejdsmiljø*. Frederiksberg: Danmarks Forvaltningshøjskoles Forlag.
- Lave, Jean og Etienne Wenger (1991): *Situated Learning – Legitimate Peripheral Participation*. New York: Cambridge University Press.
- Lave, Jean og Etienne Wenger (2003): *Legitim perifer deltagelse i praksisfællesskaber* i: *Situeret læring og andre tekster*. København: Hans Reitzels Forlag.

## Litteraturliste

- Lindgren, Sven-Åke (2004): Michel Foucault. I: Andersen, Heine & Kaspersen, Lars Bo (2004): *Klassisk og moderne samfundsteori*. (2. reviderede udgave) København: Hans Reitzels Forlag.
- Nielsen, Kjeld i Andersen, Torben mfl. (2000): *Kompetence – i et organisatorisk perspektiv*. Frederiksberg C: Roskilde Universitetsforlag.
- Olsen, Poul Bitsch m.fl. (2003): *Problemløst projektarbejde – en værktøjsbog*. Frederiksberg. Roskilde Universitetsforlag.
- Riis, Ole (2001): *Metoder på tværs*. København Ø: Jurist og Økonomiforbundets Forlag.
- Sennett, Richard (1998): *The corrosion of character: the personal consequences of work in the new capitalism*. New York: Norton.
- Strandgaard, Vagn mfl. (2003): *Medarbejderudviklingssamtaler*. Strandgaard Consultation A/S.
- Warring, Niels (1999): *På sporet af praksis*. København: Undervisningsministeriet.
- Weber, Max (2003): "Begrebet sociologi og begrebet "mening" i forbindelse med social handlen" i: *Max Weber. Udvalgte tekster, Bind 2*, red. Andersen, Heine mfl. København: Hans Reitzels Forlag.

### 9.2 Publikationer i tidsskrifter

- Binder, Thomas mfl. (2000): *Nye læreskabeloner. Nye lærerum tættere på og længere væk fra praksis*. Publiceret i Tidsskrift for arbejdsliv nr. 3. Side 87-103.
- Bræmer, Michael (2004): *Arbejdet er blevet religion*. Publiceret i Ugebrevet A4 nr. 26.
- Bræmer, Michael (2003): *På arbejde med sjælen i lænker*. Publiceret i Ugebrevet A4 nr. 19.
- DiMaggio, Paul & Powell, Walter W. (1983): *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*. Publiceret i American Sociological Review, Volume 48, Issue 2.
- Frimann, Søren & Stigel, Jørgen (2006): *City Branding – All Smoke, No Fire?* Publiceret i Nordicom Review 27, 2, pp. 245-268.

## Litteraturliste

- Hatch, Mary Jo & Schultz, Majken (2001): *Bringing the corporation into corporate Branding*. Publiceret i European Journal of Marketing vol. 37 No. 7/8, 2003 pp. 1041-1064.
- Mårup, Tom Zacho (2005): *Det eksistentielle perspektiv*. Publiceret på [www.lederweb.dk](http://www.lederweb.dk).

### 9.3 Arbejdsrapporter:

- Niss, Hanne (2003): *Fortællinger fremmer forståelsen – Storytelling i ledelse og virksomhedskommunikation*. Working paper nr. 3. Fakultetet for Sprog, Kommunikation og Kultur, Handelshøjskolen i København.

### 9.4 Internetadresser

- [www.aalborg-sygehus.dk](http://www.aalborg-sygehus.dk)
- [www.ennova.dk](http://www.ennova.dk)  
10 [http://www.ennova.dk/Products/ESI/EEI\\_Model.aspx](http://www.ennova.dk/Products/ESI/EEI_Model.aspx)
- [www.finansforbundet.dk](http://www.finansforbundet.dk)  
<http://www.finansforbundet.dk/default.asp?mId=1882&ArtId=61757>
- [www.kompetenceraadet.dk](http://www.kompetenceraadet.dk)  
<http://www.kompetenceraadet.dk/filer/Prospekt%202003.pdf>  
[http://www.kompetenceraadet.dk/filer/prospekt\\_2004.pdf](http://www.kompetenceraadet.dk/filer/prospekt_2004.pdf)
- [www.rockwool.dk](http://www.rockwool.dk)