

Hvordan synes jeg selv, det går?

Magtteknologier i medarbejderudviklingssamtalen

Thorkild Holmboe Hay

Medarbejderudviklingssamtalen er en årligt tilbagevendende begivenhed for mange medarbejdere på arbejdsmarkedet. På det private arbejdsmarked opnår samtalerne en stadig større udbredelse, og på det offentlige arbejdsmarked er medarbejderudviklingssamtaler indført på alle væsentlige overenskomstområder fra 2008. Medarbejderudviklingssamtalen er, målt ud fra udbredelsen, det mest succesfulde værktøj til udvikling af medarbejdere og virksomheder i nyere tid. Spørgsmålet er, om der knytter sig andet og mere til dette udviklingsværktøj end blot udvikling? Denne analyse undersøger, hvorvidt medarbejderudviklingssamtalen bygger på diskursive magtteknologier, der har slægtslinjer med de tidlige kristne bekendelsesritualer exomologesis og exagoreusis, hvor der, jf. Michel Foucault, immanent i diskursen mellem mester og bekendt, forekommer en række såvel styrende som selvdisciplinerende diskursive magtteknologier.

Medarbejderudviklingssamtaler eller MUS er i dag indført i alle væsentlige offentlige overenskomster og anvendes i stigende omfang på det private arbejdsmarked under navne som medarbejdersamtale, medarbejderudviklingssamtale, personaleudviklingssamtale, udviklingssamtale eller lignende. Nedenfor anvendes betegnelserne MUS, udviklingssamtale eller medarbejderudviklingssamtale, da disse er de mest udbredte navne.

For fagbevægelsen har udviklingssamtalen været et krav ved overenskomstforhandlingerne gennem mange år, uden at der kunne opnås generel enighed med arbejdsgiversiden. I 2002 lykkedes det for Centralorganisationernes Fællesudvalg at indgå aftale med Finansministeriet om ret og pligt til en årlig udviklingssamtale for alle statens ansatte. Samme ret fulgte for de regionalt og

kommunalt ansatte ved overenskomstforliget i 2008. På trods af denne udbredelse er udviklingssamtalen dog på ingen måde et entydigt og veldefineret redskab. Formålene med udviklingssamtalen varierer meget fra arbejdsplads til arbejdsplads. I den ene ende af spekteret findes formålsbeskrivelser, der alene eller i overvejende grad har medarbejderens udvikling som sigte.

“Samtalen har til formål at give lederen et klart billede af, hvad der motiverer medarbejderen, og hvordan den enkeltes udviklingsmuligheder kan styrkes f.eks. via personlige målsætninger og planlægning af konkrete kursusaktiviteter” (Lett Advokatfirma – Lett Karriere)¹.

Og i den anden ende er udviklingssamtalen defineret som et egentligt styringsredskab,

der har organisationens samlede udvikling som mål.

“Udviklingssamtalen vil blive brugt som et styringsredskab for personaleafdelingen og lederne, når det kommende års uddannelsesmuligheder skal planlægges.” (Tulip)².

I langt overvejende grad er der tale om, at udviklingssamtalens primære mål er såvel medarbejderens udvikling som opfyldelse af virksomhedens mål.

“Det primære formål med medarbejderudviklingssamtalen er at sikre sammenhæng mellem enhedens (afdelingens/instituttets mv.) mål og den enkelte medarbejders opgaveløsning og kompetenceudvikling.” (Københavns Universitet)².

“I Egmont gennemføres årlig samtale mellem leder og medarbejder. Ved samtalen vurderes målopfyldelse, indsats og samarbejde i den foregående periode. Under samtalen aftales arbejdsopgaver, mål og succeskriterier, samt eventuelt opkvalificerings- og udviklingsbehov for den enkelte medarbejder i den kommende periode.” (Egmont)².

Forankringen i de kollektive overenskomster vil ofte medføre definitions-mæssige interessenmodsatninger og dermed forskellige fortolkninger. Som det ses ovenfor, er der store forskelle, når praktikere beskriver selve formålet med udviklingssamtalen – forskelle, der vanskeliggør en entydig definering. Det synes derfor i nærværende sammenhæng nærliggende at begrænse definitionen af udviklingssamtalen snævert og i overensstemmelse med dens funktionelle betydning for medarbejderen:

“Det er typisk en dialog, hvor medarbejderens opgaver og personlige og faglige kompetencer sættes i direkte relation til virksom-

hedens vision, mission og overordnede mål” (Rogaczewska 2003, 84).

Det er en definition, der dog ikke er uden problemer. LO lægger eksempelvis betydelig vægt på, at medarbejderens udvikling også kan forfølge sociale og personlige mål (Bøgeskov 2004, 4).

For så vidt angår fagbevægelsen, med LO i spidsen, tegner der sig et billede af et formålsrationale, der sætter medarbejderens mulighed for udvikling centralt. Dette udviklingsrationale deles, som det skal ses nedenfor, af mange arbejdsgivere og nogle få arbejdsgiverorganisationer. Den væsentligste forskel er den, at fagbevægelsen i højere grad ser medarbejderen som centrum for afklaring af udviklingsbehovet, mens arbejdsgiverne og arbejdsgiverorganisationerne lægger mere vægt på organisationens vision, mission og overordnede mål.

Udviklingssamtalen, der har rødder tilbage til slutningen af 1960'erne, har i Skandinavien udviklet sig omkring en grundakse af tre elementer: bedømmelse, feedback og medinddragelse (Graversen & Larsen 2004, 313-314). Denne grundakse samt ovenstående afklaring af det grundlæggende formålsrationale bag medarbejderudviklingssamtalen er udgangspunktet for denne artikel. For argumentet i denne artikel er det væsentligt at konstatere, at det grundlæggende formålsrationale bag medarbejderudviklingssamtalen er et udviklingsrationale.

Målet med artiklen

Målet med artiklen er at afdække medarbejderudviklingssamtalens magt- og styringselementer og deres mulige slægtskab med begreber hentet fra Foucaults pastorale magtbegreb og særligt, hvorvidt relationerne mellem deltagerne i en udviklingssamtale indeholder mere end de elementer, der indgår til opfyldelse af det formålsrationale, der

forfølges af de centrale parter på arbejdsmarkedet, og som ligger til grund for etablering af samtalen. Genstanden for artiklen er således strukturer og diskursive praksisser i medarbejderudviklingssamtalens konstituering som udviklingsværktøj på arbejdspladsen.

Formaliserede samtaler mellem individ og vejleder har lange historiske og kulturelle rødder. Michel Foucault leverer i *Technologies of the Self* en beskrivelse af en bestemt type formaliseret samtale, der finder sted mellem den nye kristne og dennes læremester. Ritualen, som Foucault beskriver, kan dateres tilbage til det første århundrede (Foucault 1988). Ved at fremhæve de grundlæggende elementer i Foucaults beskrivelse og ved efterfølgende at gennemgå grundelementer i en række vejledninger til udviklingssamtalen, personalepolitikker o.l., der omtaler udviklingssamtaler taget fra et bredt udsnit af aktører på arbejdsmarkedet i dag, stiller artiklen det spørgsmål, om der fremstår en række åbenbare paralleller, der underbygger en antagelse om, at udviklingssamtalen indeholder en række strukturelle og diskursive magtteknologier, der indgår som led i styringen og disciplineringen af medarbejderen?

Magtteoriens ontologiske og epistemologiske problemer

Problemet med studiet af magt og magt-relationer er, at der ikke findes en entydig definition, der nyder bred anerkendelse. Enhver, der beskæftiger sig med studier af magt, henviser derfor til omhyggeligt at redegøre for sit grundlæggende syn på magt og magtstudiets metodologi.

Teorier om magt breder sig over hele den videnskabsteoretiske palet. I den ene ende finder vi de essentialistiske magtteoretikere som eksempelvis Marx og Freud, for hvem magt ligger indlejret i objekter som f.eks. kapital eller seksualdrift (Vetlesen 2006,

480; Heede 2004, 39). I nyere tid er essentialismen afløst af konstruktivistiske tilgange, der ser magt som allestedsnærværende processer, der installeres eksempelvis i individet, i diskursen eller i sociale strukturer.

Andre magtteoretikere, herunder Michel Foucault og Robert Dahl, der ligeledes tilhører den konstruktivistiske skole, definerer slet ikke magt, men interesserer sig alene for studiet af, hvorledes og under hvilke omstændigheder magt udøves (Andersen 1999, 29; Myrup 2006, 315-336). Enhver søgen efter en ontologisk mindsteenhed, der kan lede os på sporet af en epistemologi, er ifølge dem forgæves. Man kan rejse spørgsmålet, hvorledes vi overhovedet kan danne et epistemologisk grundlag at arbejde ud fra, når vi end ikke kender den sande natur af det, vi leder efter. Foucaults tilgang er simpel: Magten og magtteori er i sig selv ikke interessante – det er magtens virkemåde, der er interessant. Således når Foucault i *Viljen til viden* frem til, at magtens analytik er det væsentlige, hvilket vil sige

“... afgrænsningen af det specifikke område som magten udgør, og bestemmelsen af hvilke redskaber der muliggør analysen af det” (Foucault 2006, 87-88).

Netop magtens redskaber er centrale, når vi indlader os på studiet af moderne styringsformer. I første omgang er det irrelevant at afdække magtens essens. Det er de redskaber, hvorigennem magten udøves i relationen mellem leder og medarbejder, der udgør magtens rationale i moderne ledelse. Når vi studerer de redskaber, magten udøves gennem i relationen mellem leder og medarbejder, hæver vi studiet ud over den intentionelle magtopfattelse eller opfattelsen af, at der altid er en part, der besidder magten, og at den, der har magten, har friheden til at udøve den over for subjekter. I stedet kan vi undersøge alle de forhold, der

vedrører relationen mellem leder og medarbejder, og for hvilke det gælder, at de virker styrende på medarbejderen.

Foucaults tilgang til magt kan ikke reduceres til en simpel analytik. Den hævder, at magtens former transformerer sig konstant. Magtens analytik tager udgangspunkt i studiet af magtformer gennem tiden. Foucault lægger vægten på iagttagelse af magtformernes udvikling og regularitet (archéologie) og formernes brud, hvorved en form forlades og afløses af en ny (généalogie) (Andersen 1999, 28-58).

Studiet af magt som studie af relationer mellem mindst to entiteter eller styrkeforhold (Borch & Larsen 2003, 153) medfører, at vi ikke kommer nærmere en egentlig ontologi og således heller ikke en egentlig epistemologi end en stærkt situationsafhængig, subjekt- og objektafhængig tilgang til en undersøgelse. Alligevel synes denne usikre platform for studiet at være det bedste bud på en analyseform, der kan tilvejebringe ny viden. På samme måde, som fysikere studerede, hvorledes universets sorte huller fungerede, deres virkning, og hvorledes de påvirkede andre himmellegemer i universet, længe inden en egentlig teori om sorte huller blev formet, på samme måde vil vi studere magtens virkning i en udviklingssamtale uden at bevæge os ind på magtens definerings. Konsekvensen af denne mangel på en tydelig ontologisk mindstenhed, eller magtens sande væsen om man vil, og den deraf følgende mangel på metode til at undersøge magtens sande væsen er, at vi ikke arbejder ud fra en videnskabelig analyse i gængs forstand, men snarere benytter en analytisk metode eller en analytik (Andersen 1999, 29; Borch & Larsen 2003, 151; Larsen 2006, 365-371).

Magtens begreber

I Foucaults begrebsverden indebærer magt styring af andre menneskers mulighedsfelter

(Heede 2004, 43). Enhver tænkelig begrænsning i enhver tænkelig mulighed, vi som mennesker har, er et resultat af en magtudøvelse. Vi kan bevare muligheden for at vælge og dermed handle som frie individer, men hvis feltet af muligheder er begrænset, styres vi i vores valg og indgår dermed i en magtrelation. Det er disse styringsmekanismer, unddraget det bevidste og udført, mens vi oplever det, som om vi har et frit valg, der er genstanden for den følgende analyse. Mest interessant er dog, når individet udøver styring af sig selv. Når styring af vores eget jeg fungerer i samspil med en dominansstrategi, hvorefter ét menneske søger at opnå kontrol over et andet, benævner Foucault det 'governmentality' (Foucault 1988, 19). Ligeledes er Foucaults pastorale magtbegreb særlig interessant i nærværende sammenhæng, idet selvteknologien for den submissive part i en magtrelation handler om at forsage sit jeg med det formål at forme et bedre fremtidigt jeg under den dominerende parts vejledning (Dean 1999, 74-76).

Teoretisk analyseramme – det kristne bekendelsesritual

I det følgende sammenlignes hovedtræk af Foucaults analyse i *Technologies of the Self* (Foucault 1988) af kristne bekendelsesritualer, der kan dateres tilbage til det 1. århundrede, med en gennemgang af grundtræk i den nutidige medarbejderudviklingssamtale, som de præsenterer sig i det empiriske materiale. I analysen lægges hovedvægten på en række grundbegreber fra Foucaults magtanalytik. For hvert afsnit omtales først elementerne i de kristne bekendelsesritualer exomologesis, fra det første århundrede, og exagoreusis, fra det fjerde århundrede. Herefter inddrages elementer fra de nutidige medarbejderudviklingssamtaler.

Valget af et kristent ritual som analyseramme for en praksis på arbejdsmarkedet

har afsæt i en filosofisk tradition, der har sit udgangspunkt i Max Webers *The Protestant Ethic And The Spirit Of Capitalism*. I dette hovedværk forbinder Weber strømninger i adfærd på arbejdsmarkedet med strømninger i kristen religiøs tænkning. Weber anser reformationen som et afgørende, men ikke tilfældigt skift i den religiøse etik (Weber 2003) fra en katolsk etik til en protestantisk etik baseret på askese og prædestination (Bovbjerg 2004, 29). I prædestinationen er menneskets skæbne beseglet af en fraværende gud, der har udset en lille flok til evig frelse og resten til evig fortabelse. For den frelsesøgende indrettes livet som et samlet projekt, der har individets egen udvikling som mål. Moralske leveregler og den kristnes disciplinering af jeget bliver vejen til et mål, der ligger hinsides livet.

I Foucaults analyse beskrives i detaljer, hvorledes dialogen mellem den frelsesøgende og dennes mester har afgørende betydning for den kristnes mulighed for udvikling. Som det beskrives nedenfor, er det via dialogen, at udviklingen får retning, men med det særegne kendetegn, at det er den søgende selv, der må finde retningen.

Det, der gør det kristne bekendelsesritual til en interessant og relevant analyseramme, er ikke blot det fælles element af autonomi, når udviklingsretningen skal bestemmes. Der er andre umiddelbare sammenfald: Accept af; at det overordnede mål ikke diskuteres i samtalen, men forlods må accepteres ukritisk; at samtalen foregår inden for en ramme af forlods defineret sandhed, som kontinuerligt må søges; at mesteren/vejlederen har kundskab om det sande og det falske og kan vejlede hen imod det sande og væk fra det falske; at sammenhæng mellem tanke, følelse og handling er en nødvendig forudsætning for udvikling og endeligt, individets vilje til modificering af jeget. Alle er elementer, der indgår i det kristne bekendelsesritual såvel som i udviklingssamtalen.

Ud over den indlysende interesse, der kan ligge i at kortlægge magtformernes udvikling og regularitet, kan den foreslåede analyse afdække nye tendenser i styring af andre menneskers mulighedsfelter – tendenser, der kun fremtoner, hvis vi kender deres genealogi.

Det empiriske materiale og den analytiske metodik

Det afgørende ved udvælgelsen af det empiriske materiale er, at empirien er egnet til at belyse strukturer og diskursive praksisser i medarbejderudviklingssamtalens konstituering som udviklingsværktøj på arbejdspladsen, særligt i forhold til: de grundlæggende rationaler bag udviklingssamtalerne og den diskursive praksis, der dannes omkring samtalerne gennemførelse. Her er det relevant at inddrage de parter, der er medvirkende til institutionaliseringen af udviklingssamtalerne. Det er studiet af magtformernes regularitet i samfundet, der interesserer os. Hensigten er at få en empiri, der på en fyldestgørende måde tilvejebringer viden om de vejledninger og teknikker, der anvendes, for herigennem at kunne identificere og beskrive generelle elementer i udviklingssamtalen og herefter sammenligne disse elementer med elementer fra analyserammen.

Det empiriske materiale indeholder ikke konkrete spørgsmål og svar fra faktiske medarbejderudviklingssamtaler eller beretninger om lederens og medarbejderens konkrete tanker, følelser og oplevelser. Det er i realiteten her, at eventuelle magtteknologiers virkning og betydning kan afdækkes. Et sådant materiale fra de tidlige kristne bekendelsesritualer findes antageligt heller ikke. Det er strukturer og diskursive praksisser frem for regulære diskurser, der er genstand for undersøgelsen, med de begrænsninger det giver for at kunne konkludere på analysen.

Som empirisk materiale er der anvendt 75 MUS-vejledninger, personalepolitikker,

retningslinjer o.l., der beskriver formål og metode for lokal anvendelse af medarbejderudviklingssamtalen. Empirien repræsenterer såvel offentlige som private organisationer og repræsenterer ligeledes servicefag og produktion. Empirien omfatter endvidere forskellige arbejdsgiver- og lønmodtagerorganisationers vejledninger. Ved udvælgelsen af det empiriske materiale er der lagt vægt på:

- Vejledninger, der forklarer og beskriver udviklingssamtalens forløb.
- Vejledninger fra parter på arbejdsmarkedet, både arbejdsgiver- og lønmodtagerorganisationer, der er part i hovedoverenskomster, der indeholder MUS-aftaler og derfor optræder som rådgiver og fortolker af disse aftaler over for medlemskredsen.
- Institutioner og organisationer, for hvem studier af arbejdsmarkedsforhold er en del af kernevirkomheden.
- Institutioner og organisationer, for hvem rådgivning i arbejdsmarkedsforhold er en del af kernevirkomheden.

I den følgende analyse beskrives først kerneelementerne i de kristne bekendelsesritualer exomologesis og exagoreusis. Herefter sammenlignes de med empiriens beskrivelse af nutidig praksis i medarbejderudviklingssamtalen. Eksempler fra det empiriske materiale tjener til at belyse konkrete formuleringer af den nutidige praksis.

Kend dig selv

Kristendommen er ikke blot en frelserreligion, det er en bekendelsesreligion. Bekendelse af tro og bekendelse af synd er centrale elementer for den kristnes vej mod frelse. Allerede i det første århundrede fandtes der flere udviklede praksisser for den frelsesøgende. I bekendelsesritualet exomologesis må den søgende lære sin egen imperfektion at kende som forudsætning for den videre

stræben mod det perfekte. Kun kendskabet til det imperfekte i jeget kan lede på sporet af det perfekte og dermed på sporet af frelsen (Foucault 1988, 30-50). Det er ved kendskabet til forskellen mellem det perfekte jeg og det imperfekte jeg, at feltet for jegets mulighed bliver synligt for jeget. Det er denne synliggørelse, der muliggør jegets kontrol af sig selv. Selvkontrol, defineret som individets evne til at styre sig selv i en tilpasning til ekstern dominans, kan rummes under betegnelsen 'disciplinering' (Vetlesen 2006, 480). At kende sig selv er at kunne identificere forskellen på det oplevede jeg og jeget som det burde være, hvis det blev tilpasset ekstern dominans. I det empiriske materiale er *kend dig selv* et underforstået imperativ. Det findes ikke stillet i direkte sproglige former, men forudsættes i de spørgsmål, der stilles under udviklingssamtalen, eksempelvis:

*"Er du glad for dit job?", "Føler du dig godt klædt på til jobbet?", "Hvordan oplever du kvaliteten i det arbejde du præsterer?", "Hvor stolt er du af din arbejdsplads?", "Er der personlige forhold som har indflydelse på dit arbejde?", "Dine tanker og ønsker om egen kompetenceudvikling" (L*Profil (a))³.*

"Hvilken mening giver arbejdet dig?", "Hvad lærer du mest af", "Hvilke situationer oplever du, du er bedst i?", "Hvem påskønner dit arbejde/din arbejdsindsats?" (Lægeforeningen (a))¹.

"Hvordan trives du i afdelingen?", "Hvordan vil du karakterisere dig selv i dit funktionsområde?", "Hvordan vurderer du din egen arbejdsindsats?" (Hotel- og Restaurationskolen (a))².

Det fremgår af eksemplerne og af empirien, at imperativet *kend dig selv* har udgangspunkt i individets kendskab til følgende sider af sig selv:

- Vurderinger/tolkninger
- Oplevelser (af andre, fænomener, begivenheder og processer)
- Meninger/holdninger
- Følelser
- Tanker
- Behov/ønsker
- Egne spørgsmål

Som det dog også fremgår af eksemplerne og empirien, er spørgsmålene ikke specifikt rettet mod de imperfekte sider af medarbejderen. På samme måde som det står den kristne bekendt frit for at vurdere sig selv som syndfri, kan medarbejderen vælge kun at svare positivt på spørgsmålene og derved reelt ikke deltage i at sætte sine egne udviklingsmål. I eksemplerne fra både L*Profil, Lægeforeningen og Hotel- og Restaurations-skolen følges der i sidste ende op med spørgsmål, der nærmest sikrer, at medarbejderen finder frem til det imperfekte, til det, der skal ændres:

“Hvilke initiativer skal der til, for at du rykker ‘op af stigen?’”, “Hvis ansvar er det/er der nogen du kunne tænke dig støtte fra?” (Lægeforeningen (b))¹.

“Hvad har du brug for af kurser, supervision etc. for at kunne imødekomme skolens krav?”, “Hvad fungerer godt i din afdeling og hvad skal du blive bedre til?” (Hotel- og Restaurations-skolen (b))².

*“Hvordan vurderer du din fremtid i dit job?”, “Hvor gode er dine udviklingsmuligheder i vores organisation?” (L*Profil (b))³.*

Institutionaliseringen af den imperfekte medarbejder

I en analyse af medarbejderudviklingssamtalen må selve navnet og de rammer, der er sat for samtalen, også gøres til genstand

for analyse. Særligt installeringen af udviklingssamtalen som en årligt tilbagevendende begivenhed får relevans for den komparative analyse.

Modsat den noget tidligere stoiske bekendelsestradition, der er tavs omkring jegets imperfektion, er det centralt for exomologesis, at den søgende først erkender og siden bekender sig som syndefuld. Ligeledes er det centralt, at den søgende må ofre sig for sin frelse. I adoptionen af martyrens villighed til at ofre opnås syndsforladelse og renselse. I exomologesis er offerritualen en dramatisk fysisk afstraffelse af en selv. Den offentlige bekendelse af tro og bekendelse af synd symboliseres i selvfafstraffelsen. Væsentligst er det at bemærke, at erkendelsen af jeget som syndefuldt bliver et trosspørgsmål. Det er ikke en erkendelse, der tilvejebringes gennem en proces af selvindsigt. Det ligger immanent i individets aktuelle stræben efter det perfekte, at det for nu er imperfekt. Erkendelsen af individet som imperfekt er grundlaget for bekendelsesritualet.

Som nævnt tidligere er udviklingssamtalen i dag indført i alle væsentlige offentlige overenskomster og anvendes i stigende omfang på det private arbejdsmarked. Udviklingssamtalen vender tilbage som en årlig begivenhed og er en ordening, der i princippet er evig. En medarbejder, der fortsætter på samme arbejdsplads hele sit arbejdsliv, går til udviklingssamtale hvert år hele sit arbejdsliv. Der kommer ikke et niveau, hvor medarbejderen ikke længere har behov for udvikling, hvor medarbejderen passer perfekt til arbejdet. Den perfekte medarbejder⁴ bliver en utopi – et ideal, der imperativt skal stræbes efter med en erkendelse af, at det aldrig kan nås.

Institutionaliseringen af udviklingssamtalen som en evigt tilbagevendende begivenhed danner således fundament for synet på medarbejderen som evigt imperfekt. Der vil altid være et behov for forbedring via

udvikling, og det behov skal medarbejderen altid være bevidst om. Skulle vi beskrive den moderne medarbejder som et objekt alene ud fra udviklingssamtalens objektivisering af medarbejderen, så skulle begrebet 'imperfekt' knyttes permanent til dette objekt. – ikke ulig det kristne arvesynsbegreb. En dom om synd der knyttes til alle mennesker, fordi Adam og Eva oprindeligt syndede mod gud og blev forvist fra paradiset. På samme vis, som det syndefulde knytter sig til den kristnes objektivisering, knyttes det imperfekte til den moderne medarbejders objektivisering, allerede ved sin ansættelse. Det er vigtigt her at bemærke, at det kristne arvesynsbegreb først udvikles endeligt af Biskop Augustinus i det 4. århundrede. Det omtales for at indikere en slægtskabslinje.

“Hvert år har alle medarbejdere en udviklingssamtale med sin nærmeste leder. Her drøftes fremtidige behov for udvikling og uddannelse, medarbejderens vilje til, ønske om og mulighed for forandring ...” (LO)².

“Det er medarbejderens ansvar at gribe mulighederne for udvikling” (SOSU Nord)².

Erkendelse og afsløring af det imperfekte jeg

I exomologesis er der lagt vægt på erkendelse af ens jeg som et syndefuldt jeg (Foucault 1988, 41). I det noget senere bekendelsesritual exagoreusis afsløres jegets synd verbalt over for en lærer eller mester, for at bekenderen herved kan få vejledning om, hvorledes det syndefulde forsages, og en ny vej mod frelse påbegyndes. I exagoreusis, modsat exomologesis, indtager den skjulte erkendelse af jeget som syndefuldt en særlig position. Fortabelsen opstår, når den frelsesøgende forsøger at skjule erkendelsen af sig selv som syndefuld eller ikke vil erkende sig selv som syndefuld.

For den kristne bliver ægte hengivenhed over for Gud ensbetydende med at vie hele sit liv og hele sin sjæl til Gud. Alle tanker har fokus på Gud, og alle handlinger udspringer af tanker om Gud. De tanker, der fører væk fra Gud, fører væk fra frelsen. I det omfang sindet har syndefulde tanker, må de først erkendes og siden bekendes (Foucault 1988, 45). Den tanke, der er egnet til at føre jeget væk fra målet, og som samtidig skjules, udgør en fare for enhver stræben hen mod målet. Det er et led i jegets evne til at disciplinere sig selv, at jeget bevidstgør sig de skjulte tanker ved at bekende dem regelmæssigt, i takt med at de opstår.

Bekendelsen bliver dermed ritualiseringen af illuminering af de skjulte tanker om ens egne imperfektioner. Via processen af bekendelse forvandles det skjulte, der ligger uden for styringens rækkevidde, til åbne, eksplicite tanker, der kan modificeres. Det er tankens modificering, der danner basis for medarbejderens udvikling. Så længe de skjulte tanker forbliver hemmelige, udebliver udviklingen også. Det er parallelt hermed tankens modificering, der danner basis for teknologien bag styringen af medarbejderen.

Åbenhed, ærlighed og sandfærdighed bliver normative imperativer i udviklingssamtalen. Åbenhed og ærlighed som pligt under samtalen sikrer jegets afsløring af sig selv på samme vis som i exagoreusis.

“Det er vigtigt, at I har en åben, direkte og ligeværdig dialog med hinanden, og at jeres gensidige tilbagemeldinger er saglige og ærlige.” (Syddansk Universitet (a))².

“Det er vigtigt at både leder og medarbejder er ... positive, åbne og ærlige, på trods af den ulige magtfordeling” (Danske Fysioterapeuter)¹.

Set i lyset af exagoreusis kommer åbenhed, ærlighed og sandhed i fokus. Det er den

åbne, ærlige afsløring af de tanker jeget oplever som sande, der muliggør styring af medarbejderen. Udviklingssamtalens institutionalisering af denne afsløring konstituerer parallelt hermed selve teknologien for styring af medarbejderen.

“Det er vigtigt at fastholde, at det væsentlige element i MUS er de fremadrettede muligheder for at udvikle sig. Det hjælper både medarbejderen og lederen med ærlige tilbagemeldinger på det, I har erfaret og tænker om den arbejds-mæssige situation” (SCKK (a))².

Ifølge Nikolas Rose er afsløring af vores jeg blevet et dominerende samfundsritual. Bekendelse indgår i utallige af vores daglige relationer. Det er en legaliseret samfundsnorm at afsløre sine hemmeligheder for lægen, læreren, kæresten, ugebladets brevkasse, samlivscoachen, tv-doktoren og arbejdslederen. I alle situationer indgår individet i en frivillig subjektivering, hvorved det der afsløres, underkastes en vurdering og en dom (Rose 1999, 244).

I MUS er medarbejderens imperativ ikke begrænset til afsløringen af faktuelle oplysninger om jeget. Alle forhold, der synes at have bestemmende indflydelse på medarbejderens arbejde og præstation, kan afsløres under samtalen. Der synes at være et ekspanderende rum for de elementer, der inddrages i magtrelationen mellem medarbejder og leder. Standpunkter, følelser, holdninger og meninger og vurderinger af enhver art optræder i MUS.

“Beskriv det, du selv synes, giver dit arbejde mening og indhold”, “Vurder fremtidsperspektivet for dine arbejdsopgaver og for dit arbejdsliv de kommende år” (Væksthus for ledelse)¹.

“Det er vigtigt at pointere, at du som medarbejder selvfølgelig ikke er forpligtet til at

tale om dit privatliv i MUS. Men muligheden skal være tilstede...” (SCKK (b))².

“Hvorfor skal du være på lønningslisten næste år? Hvad vil du bidrage med?”, “Hvis dit arbejdsliv var en film, ville du så selv se den? Hvad skal der til, for at den kunne vinde en Oscar for bedste manuskript?”, “Hvilke gode råd ville en flok delfiner give os om samarbejde og kommunikation?” (SCKK (c))².

“Hvis medarbejderne selv bringer det på bane, kan forholdet mellem arbejdsliv og privatliv samt sygefravær tages op under udviklings-samtalen” (Københavns Kommune)².

Således ses også inddragelse af sygefravær, personlig sundhed og velvære samt grænse-dragningen mellem arbejde og familie som jævnligt forekommende emner, der tages op under samtalen.

Uanset hvilke elementer der inddrages under samtalen, indlemmes de i de indledende stadier af den igangværende magtproces af erkendelse og afsløring, som er centrale for udviklingssamtalen som styringsteknologi. Det er i processen af jegets undersøgelse og afsløring af sig selv, at magtudøvelse gøres mulig.

“Through the mechanism of the examination individuals are located in a field of visibility, subjected to a mechanism of objectification, and thereby to the exercise of power” (Smart 2002, 87).

Inden for et andet teoretisk paradigme har Freuds psykoterapeutiske metode ifølge Foucault haft en umådelig virkning på moderne vestlig tankegang (Hutton 1988, 123). Den terapeutiske metode kan spores i en lang række nutidige dialogiske relationer. Tanken om, at individet kun ved at afsløre de skjulte, smertefulde erindringer fra fortiden kan håndtere de vanskelige situationer

i nutiden, er dybt forankret i vores kultur og indgår i udviklingssamtalens genealogi.

Afsløring af jeget er afsværgelse af jeget

I exomologesis er det ikke nødvendigt for mesteren at vejlede den bekendende, for at styringsteknologien er virksom. Foucault skriver: *“Even if the master, in his role as a discriminative power, doesn’t say anything, the fact that the thought has been expressed will have an effect of discrimination”* (Foucault 1988, 47). Ved at bekende det onde verbalt forsages det, og det forlader sjælen. Den største opmærksomhed lægges på, at det onde gør modstand mod at forlade sjælen, og at forsagelse af det onde er smertefuldt og dermed også vanskeligt. Blot det, at jeget bekender sin egen imperfektion, er forbundet med skam (Foucault 1988, 47). Vanskeligheden ved at bekende det onde udvikler sig senere til egentlige uddrivelselser af det onde – ofte ved at påføre sig selv smerte og derved, med martyren som ideal, at ofre sig for sin tro. Bekendelse som metode til at uddrive det onde er dog den mest fremherskende teknik. Et fundamentalt led i bekendelsesritualet er den proces, hvormed vi skelner og udskiller det imperfekte fra det perfekte. For den kristne fungerer skrifterne og mesterens fortolkning som den norm, hvorefter bekendenden skal måle sine egne tanker, følelser og handlinger. Hvis seksuelle tanker er syndige, fordi det står skrevet, er det disse tanker, der bekendes (Dreyfus & Rabinow 1983, 176).

Udfordringen for moderne organisationer er herefter, at en tilsvarende norm, hvormed medarbejderen kan differentiere det imperfekte fra det perfekte, skal gøres synlig og kendt for medarbejderen. Organisationens norm kan italesætte en hvilken som helst kombination af følelser, handlinger og tanker, men må utvetydigt kunne

fungere som mål for medarbejderens udvikling og kunne erstatte individets normale sammenligningsgrundlag med eksempelvis organisationens *“vision, mission og overordnede mål”* (Rogaczewska m.fl. 2003, 84). I udviklingssamtalen bliver visionen, missionen, de overordnede mål og undertiden også organisationens værdier en overliggende norm for medarbejderens identifikation af det imperfekte i jeget.

“Formålet med medarbejderudviklingssamtaler er ... at sikre, at den enkelte medarbejder forstår virksomhedens vision, mission, værdier og målsætninger” (HK og Dansk Handel og Service)¹.

“En medarbejderudviklingssamtale er en god anledning til også at få en dialog om hvordan missionen, visionen og værdigrundlaget kan udmøntes i den daglige dialog, opgaveløsning og samarbejde.” (Syddansk Universitet (b))².

“Til forberedelsen af udviklingssamtalen oplystes her styrelsens mission, vision og værdier i let forkort udgave:...” (Servicestyrelsen)².

Det umiddelbare problem består i, at organisationers vision, mission, mål og værdier ikke har en detaljeringsgrad, der muliggør en umiddelbar identifikation hinsides fortolkninger. Udviklingssamtalen må derfor meget konkret levere det endelige præcise parameter for medarbejderens bekendelsesproces. Det er her, lederens konkrete spørgsmål spiller ind. Lederens rolle i den moderne udviklingssamtale er mere aktiv, vurderende og tilbagemeldende end mesterens rolle i exomologesis og exagoreusis. Rollen har flere fællestræk med skriftefadernes rolle, som den kendes fra den katolske kirke i dag. Forudsætningen for at kunne bestride denne rolle kan begrænses til et

grundigt kendskab til organisationens vision, mission, mål og værdier. Hvis medarbejderen har internaliseret disse, kan rollen som leder og anden part i udviklingssamtalen i realiteten varetages af en hvilken som helst person, også uden for organisationen, uden at de styringsteknologiske elementer går tabt. Flere organisationer har eksterne konsulenter til at varetage MUS.

Det afgørende er, at der under udviklingssamtalen stilles spørgsmål, der er egnet til, at medarbejderen bevidstgør sig det imperfekte i jeget, og at medarbejderen udtaler sine erkendelser. Spørgsmål, der kræver, at medarbejderen selv vurderer, hvordan der kan ydes mere, med højere værdi eller med højere kvalitet, hører til de mest fremherskende.

“Der er jo sket meget siden sidst, men vi skal jo starte et sted; hvad synes du er gået allerbedst siden sidst?”, “Hvad var det, der gjorde, at det gik godt, og hvad gjorde, at samarbejdet fungerede?”, “Kan du forestille dig andre situationer, hvor det ville blive rigtig godt, hvis du gjorde det samme?” (SCKK (d))².

“Kender du afdelingens mål og værdigrundlag? Hvis ja, hvordan kan du bidrage til opfyldelsen af disse?”, “Hvordan er samarbejdet – kan det forbedres?”, “Hvordan er atmosfæren og omgangstonen?”, “Hvad gør du for at gøre arbejdsklimaet bedre?”, “Hvilke behov for udvikling eller uddannelse har du for at kunne løse dine arbejdsopgaver fremover?” (Syddansk Universitet (c))².

Som nævnt ovenfor vil det bærende imperativ – udvikling gennem selviagttagelse via de spørgsmål, der stilles – pålægge medarbejderen at identificere de tanker og følelser, der er uanvendelige i forhold til den udvikling, medarbejderen selv har ansvaret for. Det, medarbejderen forventes at verbalisere, er det imperfekte jeg; og det forventes, at

medarbejderen selv forsøger det imperfekte jeg. Det er i sproget, at det imperfekte forbindes med målet, det forbedrede jeg som passer bedre til virksomheden. Det er i selve verbaliseringen, at jegets imperfektioner står som et lysende klart paradoks i forhold til målet. Ikke før. Det er ikke afgørende, at lederen gør opmærksom på, at der er et paradoks. Jegets erkendelse opstår som en logisk følge af verbaliseringen. I det øjeblik det imperfekte jeg bekendes, forsøges det.

Afsløring må ske frivilligt

Et af de mest bemærkelsesværdige træk ved bekendelsesritualerne exomologesis og exagoreusis er, at afsløringen, og dermed afsværgelsen af det imperfekte jeg, sker frivilligt. Den bekendende må afsværge det imperfekte jeg og forfølge sine nye mål frivilligt på trods af det ubehag, det måtte medføre, og på trods af at bekendende, via bekendelsen, underkaster sig vurdering og dom fra mesteren. Måtte bekendende vælge ikke at underkaste sig vurdering og dom frivilligt og enten tie eller lyve, er straffen blot, at det imperfekte fortsat lever videre i sjælen, og at bekendende ikke nærmer sig Gud. For bekendende bliver det et samvittighedsspørgsmål. Tavshed om det indre imperfekte og løgn, der beskytter det indre imperfekte, bliver et spørgsmål om sjælelig konflikt for bekendende.

I udviklingssamtalen fornemmes det samme genealogiske træk. Manglende åbenhed eller ærlighed under samtalen vil medføre, at medarbejderen ikke når målet, og dermed udebliver udviklingen. Det overlades til medarbejderen at træffe valget.

“En udviklingssamtale er andet og mere end en almindelig samtale mellem medarbejder og leder, idet den er karakteriseret ved:... at begge parter forbereder sig godt forinden og tilstræber en positiv, åben og ærlig samtale

i en fortrolig atmosfære samt går i dybden med de problemer som kræver dette” (Handelsfagskolen)².

Frivillig underkastelse over for vurdering og dom udefra er et centralt element i etableringen af magtrelationer i bekendelsesritualet. Enhver magtrelation består ifølge Foucault både af dominans og frivillig underkastelse.

Magt kan kun udøves over for frie individer (Heede 2004, 42; Borch & Larsen 2003, 155). En dominerende part kan udøve dominansteknikker som vold eller afpresning for at etablere en magtrelation, men så længe subjektet ikke gør, som den dominerende part ønsker, er der højst tale om dominansforsøg. I det øjeblik subjektet træffer en indre beslutning om at føje den dominerende part, etableres magtrelationen – ikke før. *“Power is exercised only over free subjects, and only insofar as they are free”* (Foucault 1983, s. 221).

De fleste MUS-ordninger omtaler den årlige samtale som en ret eller et tilbud. I en række af de private organisationer, som indgår i empirien, synes praksis for afholdelse af MUS, at det er en fast, årlig begivenhed. Normalt understreges det, at medarbejderen frivilligt kan vælge en udviklingssamtale. Empirien indeholder dog flere eksempler på at MUS er en pligt. Ofte ses formuleringer som:

“Deltagelse i udviklingssamtaler er en ret såvel som en pligt for ledelsen og medarbejderne” (Kvindehuset Kolding Krisecenter)².

Selvom selve samtalen er en pligt, har medarbejderen friheden til at afgøre, om jeget skal afsløres og derigennem også, hvor effektiv udviklingen, og analogt hermed styringen, bliver. Kun ved den frivillige deltagelse i afsløringen af jeget indgår medarbejderen i magtrelationen.

Magtteknologier i medarbejderudviklingssamtalen

Analysen ovenfor viser en række paralleller og divergenser mellem to tidlige kristne bekendelsesritualer, exomologesis og exagoreusis, og medarbejderudviklingssamtalen, som vi kender den fra nutidens arbejdsmarked.

De elementer, hvor der er vist parallelitet, kan kort opsummeres således: *Kend dig selv*, hvor al stræben mod et nyt og forbedret jeg starter med jegets undersøgelse af sig selv. *Institutionaliseringen af den evigt imperfekte medarbejder*, hvor såvel de kristne bekendelsesritualer som udviklingssamtalen objektiverer individet som et ufuldstændigt objekt, hhv. syndefuldt og imperfekt, og herved formår at skabe basis for et imperativ om evig stræben mod det perfekte jeg. *Erkendelse og afsløring af det imperfekte jeg*, hvor erkendelse af det syndefulde jeg hhv. det imperfekte jeg er forudsætningen for, at individet kan erkende mulighedsfeltet for forandring af jeget, og hvor afsløring af det imperfekte jeg medfører, at det skjulte jeg, der ligger uden for styringens rækkevidde, forvandles til et åbent, eksplicit jeg, der kan styres og modificeres. *Afsløring af jeget er afsværgelse af jeget*, hvor jegets afsløring af sin egen imperfection konstituerer en samtidig afsværgelse af jeget, for så vidt det – ved at blive holdt op imod hhv. de religiøse doktriner og organisationens mål, mission, vision og værdier – er umiddelbart, at jeget ikke kan fortsætte uden at forandre sig. *Afsløring må ske frivilligt*, hvor jegets frivillige afsløring af det imperfekte dels manifesterer submission over for en proces, der skal forandre jeget, og dels konstituerer jeget som et frit individ.

Analysen viser, at visse af bekendelsesritualernes grundelementer, som ifølge Foucault er nødvendige for, at magtteknologien fungerer, optræder i en forandret form i nutidens MUS. Alligevel er genealogien tydelig. Den moderne medarbejders objektive-

ring som altid i udvikling og altid imperfekt har samme objektiviseringsramme som den kristnes objektivisering jf. exomologesis og exagoreusis og samme funktion. På samme vis har de religiøse skrifter og doktriner samme betydning for den kristne, som de nutidige organisationers mission, vision, mål og værdier har for medarbejderen. Tanker og handlinger holdes op mod disse normativer, hvorved de uønskede tanker og handlinger erkendes og via afsløringen forsages.

Et af de elementer, der belyses i analysen, og som det umiddelbart lader til ikke har undergået nogen forandring gennem tiden, er det forhold, at ansvaret for jegets forandring er placeret hos jeget selv. Den kristne har ansvaret for sin egen frelse, på samme vis som medarbejderen har ansvaret for sin egen udvikling. Hertil kommer forholdet omkring lederens kontrollerende funktion i relation til medarbejderen. Hvis tidligere tiders relationer mellem leder og medarbejder har båret præg af, at lederen kontrollerede medarbejderen, så er nutidens roller vendt om. Medarbejderen kontrollerer sig selv og indgår via MUS i en dialog med lederen om denne kontrol. Samlet er der tale om, at ansvaret for kontrollen og selve kontrollen med medarbejderen i dag ligger hos medarbejderen.

Når dette kobles med analysens indikering af medarbejderens ansvar for sin egen udvikling, i denne sammenhæng forstået som forsagelse af det imperfekte jeg og stræben efter et nyt og bedre jeg, så er det nærliggende at konkludere, at MUS er med til at installere grundelementerne til medarbejderens disciplinering i medarbejderen selv. På sin vis er det uinteressant, at lederen fortæller medarbejderen, hvordan lederen synes, det går på arbejdet. Det væsentlige er, at medarbejderen stiller sig selv det samme spørgsmål, iagttager sig selv, reflekterer over svaret og forandrer sig selv i overensstemmelse med svaret.

Set i det perspektiv forekommer det relevant at rejse spørgsmålet, hvorvidt MUS formår at sætte en grænse for medarbejderens selvdisciplinering og ansvar, og i modsat fald hvilke konsekvenser grænseløs selvdisciplinering og ansvar har for medarbejderen. Muligvis er den største trussel mod medarbejderens grænseløse udvikling og ansvar, at der ikke findes en ny mekanisme, der differentierer det arbejdende jeg og det private jeg.

Jævnfør analysen af medarbejderudviklingssamtaler i denne artikel kan MUS anskues som en institutionaliseret proces til medarbejderens submission, selviagttagelse, identifikation af indre imperfektioner, selv erkendelse, selvforsagelse og objektivisering af medarbejderen som evigt imperfekt. Det er elementer af selvteknologier, der gennem tiden har undergået skift og transformationer for kun at fremstå i vores tid som en udbredt magtteknologi til styring af medarbejderen. Analysen af de mange varianter af MUS indikerer, at denne subjektivisering af medarbejderen foregår i en ramme af frihed og valgmuligheder, der forekommer at være en integreret del af styringens rationale. Disse selvteknologier kombineret med den formelle relation af dominans og submission leder og medarbejder imellem danner en specifik type 'governmentality', der fordrer medarbejderens frivillige medvirken til i en evig stræben efter det perfekte at finde og afsværge de indre imperfektioner, der står i vejen for at opfylde organisationens mål.

Disse magtteknologier fordrer at medarbejderen ekskluderer alt andet end det, der forfølger en tilpasning af jeget til virksomhedens mål, vision og mission. Det kunne i fremtiden være relevant at undersøge, hvorvidt magtteknologierne alene er bundet til MUS, eller om de er virksomme i andre institutionaliserede diskursive sammenhænge på arbejdspladsen, eksempelvis omsorgssamtalen/sygefraværssamtalen. Tilsvarende

interessant kunne det være at undersøge, hvilken skæbne medarbejderens overvejelser om varetagelse af egne interesser, der

ikke umiddelbart er forenelige med virksomhedens, eksempelvis faglig aktivitet og faglig organisering, vil lide i denne proces.

NOTER

1. Rådgivning til medlemmer eller medlemsorganisationer.
2. Vejledning til internt brug i organisationen.
3. Vejledning til brug i forbindelse med konsultydelser.
4. I artiklen sidestilles den ikke-imperfekte medarbejder med den perfekte medarbejder. Den mulige nuance mellem ikke-imperfekt og perfekt har ingen konkret betydning for analysen.

REFERENCER

- Andersen, Niels Åkerstrøm (1999): *Diskursive Analysestrategier*, København, Nyt fra Samfundsvidenskaberne.
- Borch, Christian & Larsen, Lars Thorup (2003): Magten uden årsag – om Foucaults og Luhmanns magtopfattelser, i Christian Borch & Lars Thorup Larsen (red.): *Perspektiv, Magt og Styring, Luhmann & Foucault til diskussion*, København, Hans Reitzels Forlag, 149-180.
- Bovbjerg, Kirsten Marie (2004): *Følsomhedens Etik*, Beder, Hovedland.
- Bøgeskov, Lars (red.) (2004): *Fagbevægelsen og voksenvejledning*, København, LO.
- Dean, Mitchell (2008): *Governmentality – Power and rule in modern society*, London, SAGE Publications Ltd.
- Dreyfus, Hubert L & Rabinow, Poul (1983): *Michel Foucault, Beyond structuralism and hermeneutics*, Chicago, The University of Chicago Press.
- Foucault, Michel (1983): The Subject and Power, i Hubert L. Dreyfus & Poul Rabinow: *Michel Foucault, Beyond structuralism and hermeneutics*, Chicago, The University of Chicago Press, 208-226.
- Foucault, Michel (1988): Technologies of the Self, i Luther H. Martin m.fl. (red.): *Technologies of the self*, Amherst, The University of Massachusetts Press, 16-50.
- Foucault, Michel (2006): *Viljen til viden*, København, Det Lille Forlag, 87-88.
- Graversen, Gert & Henrik Holt Larsen (2004): *Arbejdslivets psykologi*, København, Hans Reitzels Forlag.
- Heede, Dag (2004): *Det tomme menneske*, København, Museum Tusulanums Forlag.
- Hutton, Patrick H. (1988): Foucault, Freud and the Technologies of the Self, i Luther H. Martin m.fl. (red.): *Technologies of the self*, Amherst, The University of Massachusetts Press, 121-145.
- Larsen, Thorup (2006): Michel Foucault: Opgøret med den essentialistiske magtopfattelse, i Carsten Bagge Laustsen & Jesper Myrup (red.): *Magtens Tænkere*, Frederiksberg, Roskilde Universitetsforlag, 365-371.
- Myrup, Jesper (2006): Robert Dahl: Demokratisk magt mellem det sociale og det politiske, i Carsten Bagge Laustsen & Jesper Myrup (red.): *Magtens Tænkere*, Frederiksberg, Roskilde Universitetsforlag, 315-336.
- Rogaczewska, Anna Patrizia, Henrik Holt Larsen & Ruth Znaider (2003): *HRM ved en milepæl*, Center for ledelse og institut for organisation og arbejds sociologi, Copenhagen Business School.
- Rose, Nikolas (1999): *Governing the soul of the private self*, London, Free Association Books.
- Smart, Barry (2002): *Michel Foucault*, London, Routledge.
- Vetlesen, Arne Johan (2006): Efterord, i Carsten

Bagge Laustsen & Jesper Myrup (red.): *Magtens Tænkere*, Frederiksberg, Roskilde Universitetsforlag, 479-493.

Weber, Max (2003): *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*, New York, Dover Publications.

MUS-vejledninger

(En webreferenceliste med komplette links til de anvendte citater kan findes på www.nyt-om-arbejdsliv.dk/tfa09-3.asp)

Lett Advokatfirma – Lett Karriere: *MUS Samtaler. Tulip: Udviklingssamtaler.*

Københavns Universitet: *Medarbejderudviklingssamtalen i praksis.*

Egmont: *Koncernpersonalepolitik for det nordiske område – medarbejderudviklingssamtalen.*

Konsulentfirmaet L*Profil (a): *Udfyld dit MUS-skema.*

Lægeforeningen (a): *Spørgsmål til medarbejderudviklingssamtalen.*

Hotel- og Restaurationsskolen (a): *Vejledning til den personlige udviklingssamtale.*

Lægeforeningen (b): *Spørgsmål til medarbejderudviklingssamtalen.*

Hotel- og Restaurationsskolen (b): *Vejledning til den personlige udviklingssamtale.*

Konsulentfirmaet L*Profil (b): *Udfyld dit MUS-skema.*

LO: *Rundt om LO.*

Social- og Sundhedsskolen (SOSU) Nord: *Kompetenceudvikling.*

Syddansk Universitet (a): *Seks gode råd om udviklingssamtalen.*

Danske Fysioterapeuter: *Kompetenceudvikling – udviklingssamtaler.*

Statens Center for Kompetence og Kvalitetsud-

vikling (SCKK) (a): *Etiske spilleregler og fælles forventninger.*

Væksthus for ledelse: *Udviklingssamtalen.*

SCKK (b): *Rammer og indhold.*

SCKK (c): *Inspiration til udviklingssamtalen – De frække.*

Københavns Kommune – Familie- og Arbejds-markedsforvaltningen – Kontoret for Personale- og Organisationsudvikling: *Udviklingssamtalen – Medarbejderens rolle.*

HK og Dansk Handel og Service – Uddannelses-fonden: *Et skridt foran – Det starter med medarbejderudviklingssamtalen.*

Syddansk Universitet (b): *MUS – og mission, vision og værdier.*

Servicestyrelsen: *Guide til medarbejderudviklingssamtaler i Servicestyrelsen, Servicestyrelsens mission, vision og værdier.*

SCKK (d): *Kvalitet i MUS – Hvordan holder I selve samtalen?*

Syddansk Universitet (c): *Seks gode råd om medarbejderudviklingssamtalen.*

Handelsfagskolen: *Formålet med udviklingssamtalen.*

Kvindehuset Kolding Krisecenter: *Udviklingssamtaler.*

Thorkild Holmboe Hay, Master of Labour Market Regulation and Human Resource Management

e-mail: thorkild@hayconsult.dk