

MEDARBEJDERUDVIKLINGSSAMTALE

Spild af tid? Ansatte og chefer vil ændre MUS-samtaler

Af [Charlotte Holst](#)

Tirsdag den 20. februar 2018

Den årlige MUS, hvor chef og medarbejder taler udvikling, uddør i sin nuværende form. Det mener eksperter og organisationer. For de yngste er MUS ligefrem et stærkt negativt signal om, at man ikke gider tale med dem, siger ekspert. Men selvom formen måske skal ændres, er den dybe samtale mellem chef og medarbejder stadig et vigtigt værktøj, lyder det.



MUS-samtalen med chefen opleves nogle gange af begge parter som spild af tid og bare en formsag. Men rigtigt grebet an kan MUS faktisk være givtig, fastslår eksperter og organisationer. Foto: Shutterstock/Ritzau Scanpix (modelfoto).

'Død over MUS'en', 'Sådan klarer du dig igennem MUS-samtalen', "Tip til at undgå, at din MUS er spild af tid".

Der skal ikke meget detektivarbejde til at finde negativt klingende overskrifter om MUS - den årlige samtale hvor chef og medarbejder fastlægger mål og taler udvikling. Flere steder er man da også begyndt at forholde sig kritisk til, om MUS skal leve videre i sin nuværende form.

Karen Plenge Johansen, tidligere karriererådgiver og nu konsulent i Dansk Magisterforening, kalder det oldnordisk at have et set-up, hvor man taler udvikling en enkelt gang om året.

»Når et arbejdsmarked bevæger sig så hurtigt, som det gør, og vi ikke aner, hvad vi møder i morgen, hvilke nye procedurer, vi bliver præsenteret for, ændrede it-systemer og så videre, så er det jo fuldstændig forældet, at tænke MUS som noget, man gør én gang årligt,« siger Karen Plenge Johansen.

Hos Ledernes Hovedorganisation oplever man tydeligt, at medlemmerne - som er ledere i små og mellemstore virksomheder - ønsker sig alternativer til MUS. Det siger direktør **Vibeke Skytte**.

“ Har du nogensinde hørt nogen sige: ‘Jeg skal til MUS i dag, ih, hvor jeg glæder mig?’

Alexander Kjerulf, foredragsholder om arbejdsglæde



»De søger efter noget, der er lettere og smidigere og ikke omhandler alenlange skemaer, hvor du skal udfylde, vurdere og hakke af,« siger hun og peger på, at MUS kan blive meget stift.

Sådan får jeg en god MUS

Som medarbejder kan du selv gøre en del for at få noget ud af din MUS.

- Vær konkret. Gør dig overvejelser om relevant efteruddannelse, projekter, du gerne vil med på, eller opgaver, du gerne vil af med. Tænk over hvad der kan hjælpe dig i den retning, du gerne vil.
- Husk, at dine forslag skal understøtte din arbejdsplads' strategiske mål. Hvis ikke din chef kan se, at dine ideer vil hjælpe arbejdspladsen i den rigtige retning, kommer du ikke langt.
- Desto mere konkret, jo bedre. Så kan du måske også undgå tidsspilde og overflødig snak om noget, som både du og din chef godt ved i forvejen
- Sørg for at aftale med chefen, at der sker opfølgning i løbet af året, så du ikke et år efter slukøret må konstatere, at alle de spændende planer I lagde, ikke blev til noget.

Kilde: Ugebrevet A4 på baggrund af diverse kilder.

»Man skal handle ud fra nogle fastlagte skemaer og rammer. Det kan betyde, at det mere bliver en sur pligt for medarbejderne, end at de synes, det er sjovt at komme til samtale.«

'Jeg skal til MUS. Ih, hvor jeg glæder mig'

Alexander Kjerulf, som holder foredrag om arbejdsglæde, fælder en hård dom over MUS.

»Har du nogensinde hørt nogen sige: 'Jeg skal til MUS i dag, ih, hvor jeg glæder mig?' Alle hader MUS. Mange ledere ser dem jo også som en tidsrøver. Det er noget, de gør, fordi de skal, og det er svært at få en god proces ud af det, når ingen rigtigt gider,« siger han.

At MUS skulle være hadet af alle og enhver kan Alexander Kjerulf dog ikke dokumentere med undersøgelser. Men han siger, at han besøger rigtig mange arbejdspladser hvert år, hvor han særligt fra medarbejderne, men også fra ledere, ofte hører negative kommentarer om samtalen. Et tilbagevendende irritationspunkt er det skema, der styrer dialogen, siger han.

»Der er mere fokus på skemaet end på mennesket. Vi er ikke færdige, når vi har haft en god dialog, vi er færdige når skemaet er udfyldt.«

Har helt droppet MUS

Flere steder er man da også i gang med at se på, om man kan finde en anden form end den skema-tunge. Personale- (HR)-afdelingen i en af landets store virksomheder arbejder med at udvikle nye værktøjer til dialogen mellem leder og medarbejdere, men vil endnu ikke melde noget konkret ud.

Det vil til gengæld virksomheden AJOS, der udlejer materiel i byggebranchen. Her har de valgt helt at droppe MUS. Samtalen var blevet en årlig tilbagevendende pligt, som ingen rigtig var glade for, fortæller HR-chef **Anne-Marie Benner**.

“ Der var en tendens til, at gennemførte MUS forblev en hensigtserklæring, som først blev genbesøgt næste år.

Anne-Marie Benner, HR-chef i virksomheden AJOS



»Det var blevet sådan, at vi satte MUS i gang og bad både leder og medarbejder om at forberede sig godt. Virkeligheden blev dog ofte, at da alle havde travlt og ikke rigtig tillagde MUS den store værdi. Ja, så blev forberedelsen også derefter,« siger hun og uddyber:

»Der var en tendens til, at gennemførte MUS forblev en hensigtserklæring, som først blev genbesøgt næste år. Det gav simpelthen ingen værdi.«

Nu kører AJOS én-til-én-samtaler med nærmeste leder en gang om måneden for funktionæransatte medarbejdere og 2-3 gange årligt for timelønnede.

»Det gør vi ud fra et ønske om at kunne reagere og justere løbende samt sikre en god dialog mellem medarbejder og leder. Den løbende dialog er vigtig for medarbejdertilfredsheden,« siger Anne-Marie Benner.

2 timer og 50 spørgsmål

Holder man udelukkende en årlig samtale, hvor man lader skemaet styre snakken, risikerer dialogen at blive uvedkommende, formel og uden reel værdi, påpeger flere kilder.

Søren Frimann, der er lektor på Institut for Læring og Filosofi på Aalborg Universitet, har beskæftiget sig indgående med effekten af MUS og overværet og analyseret mange samtaler i detaljer. Også han peger på, at formen let kan ende i en stiv og generel snak.

»Man bruger et skema, som i nogle tilfælde er alenlangt, og det udspecificerer hele samtalen. Men en samtale skal jo være levende og ikke basere sig på et skema,« siger han og peger på, at der bliver stillet overflødige spørgsmål.

“ Det var gabende kedsommeligt, og begge parter syntes, det var spild af tid.

Søren Frimann, lektor ved Aalborg Universitet



»Man starter ligesom forfra hver gang. Hvis du og jeg havde en samtale om noget i sidste uge, så starter vi jo heller ikke fra A, når vi taler sammen igen, men samler tråden op, hvor vi slap.«

»Til MUS kan man opleve at skulle svare på, hvilke opgaver man har lavet siden sidst, men det ved chefen godt. Måske har man lige talt om det. Skemaet er udformet generelt, og går man slavisk frem efter det, kan nogle – meget forståeligt – synes, det er rent tidsspilde,« siger Søren Frimann.

Det handler om at prioritere emnerne i forhold til den medarbejder, man sidder over for, siger han.

Arbejdsopgaver i det kommende år

- Byder det kommende år på nye opgaver, arbejdsmetoder, organisering eller andet, der påvirker dine arbejdsopgaver?
- Hvordan kan du i det kommende år bidrage til efterlevelsen af arbejdspladsens idealer, værdier og indsatsområder?
- Skal der ske en anden prioritering af dine opgaver/projekter?
- Hvordan mener du, dine ansvarsområder og arbejdsopgaver kan udvikles?
- Har du idéer til nye arbejdsopgaver /projekter i det kommende år?
- Hvilke arbejdsområder, vil du gerne arbejde med i fremtiden?

Faglige og personlige udviklingsområder

Uddrag fra MUS-skema. Kilde: Viden på Tværs. [Vpt.dk/mus/skema](http://vpt.dk/mus/skema)



»Jeg har overværet samtaler, hvor der var over 50 spørgsmål, som man gennemgik slavisk. Det tog to timer. Det var gabende kedsommeligt, og begge parter syntes, det var spild af tid. De vidste på forhånd, hvad hinanden ville sige,« siger Søren Frimann og peger på, at mange da også har skrottet skemaerne.

De yngste: MUS er meningsløs

En gruppe, for hvem MUS virker helt barok, er de digitalt indfødte. For dem er en årlig skemalagt samtale et signal om det stik modsatte af dialog, synlighed og nærvær, siger erhvervsforsker og ekstern lektor på handelshøjskolen CBS på Frederiksberg, **Søren Schultz Hansen**, der har lavet omfattende forskning om den yngste gruppe på arbejdsmarkedet og er forfatter til bogen: 'Digitale indfødte på job'.

»De er - gennem sociale medier - vant til konstant feedback, og at afholde MUS én gang årligt bliver opfattet som decideret meningsløst,« siger Søren Schultz Hansen .

Det, at man isolerer "nærværet" til én gang årligt, er et stærkt negativt signal at sende til en gruppe, der forventer dialog og feedback hele tiden, siger han.

»De opfatter det som: 'Vi gider ikke tale med dig; vi har ikke fokus på din udvikling; det her er anerkendelsesfri zone'.«

Også Karen Plenge Johansen fra Magisterforeningen peger på, at MUS ikke harmonerer med de unges adfærd på arbejdsmarkedet, hvor hyppige jobskift er normalt.

»For dem er en årlig MUS jo helt ude af trit med den måde, de tænker på. Når de i et skema ved punkt nummer 13 skal svare på: hvor ser du dig selv om et år? Jamen, det aner de da ikke. De er ikke engang sikre på, om de er i jobbet om et år,« siger Karen Plenge Johansen.

De 18-28-årige udgør i dag over ti procent af arbejdsstyrken, og om fem år er det hver fjerde, der har levet hele livet i en digital verden. Hvis man vil have god dialog med de grupper, skal man gøre brug af andre værktøjer end MUS,« siger Søren Schultz Hansen.

»En virksomhed fortalte mig, at de har afsat en million til at udvikle MUS. Der er mit råd, at hvis du har en million, så brug den i stedet på at udvikle og indarbejde andre formater, medier og vaner i dialogen med medarbejderne. Det skal være nogle mere frekvente redskaber. Brug, eventuelt interne, sociale medier. Brug SMS, chat og Facebook,« siger han.

Flere ad-hoc-samtaler

Især det generelt udformede skema, manglende opfølgning og dårlig forberedelse gør MUS udskældt og skaber antipati. Men selve ideen i at afsætte tid, så man kan få en dybere snak er dog både god og nødvendig for begge parter, lyder det. For medarbejderen kan MUS blandt andet betyde, at man får tænkt sig om, siger Karen Plenge Johansen.

»MUS er jo en god anledning til at stoppe op i en travl hverdag og spørge sig selv: Er jeg der, hvor jeg skal være? Er jeg glad, når jeg går på arbejde? Og hvordan kan jeg komme i den retning, jeg gerne vil?«

Hos HK Kommunal vil man heller ikke give køb på den rettighed, MUS er for offentligt ansatte. Men her er man fortaler for mere opfølgning.

»Vi synes, det vil være et godt supplement med flere løbende ad-hoc samtaler, men de må ikke erstatte den samtale, hvor man går i dybden med medarbejderens udvikling,« siger næstformand i HK Kommunal **Mads Samsing**. Han peger på, at MUS også betyder, at medarbejderen inddrages i den langsigtede planlægning.

»Det giver en følelse af at blive taget alvorligt i forhold til de strategiske mål, at der er en plan med, at man er der. Man får en oplevelse af at være en del af arbejdspladsen - også i fremtiden.«

Dybde er vigtigt

Så selvom MUS måske skal have en anden form og suppleres af flere løbende samtaler, er det væsentligt stadig at afsætte tid til den dybere dialog, fastslår de faglige organisationer.

Selvom skemaet måske skal smides ud, så skal der stadig være en ramme, noget struktur og ikke mindst tid. Søren Frimann siger:

»Det gode ved den lange samtale er, at vi sætter fokus på et længere forløb, hvor der er tid til at gå i dybden med arbejdsindsats og trivsel. Der er en formel ramme, scenen er sat til, at det her er en alvorlig samtale.«

»Det er ikke så let for en leder at presse sådan noget ind i det daglige og rammesætte, at nu har vi tid og rum til at udfolde, hvordan det går med dig. Hvis det bare bliver, at man møder hinanden 10-15 minutter engang imellem, så er der risiko for, at man ikke får talt om det væsentlige og sat det i en sammenhæng.«

En model, hvor man frigør sig mere fra skemaerne og tager én grundig snak årligt, som der løbende følges op på, den er god, mener Søren Frimann.

»Ad-hoc-samtaler er en fremragende idé, men man skal huske at skabe tid og rum til de vigtige ting, så det ikke kun bliver en 'over kaffeautomaten-snak'.«

MUS over tid

- MUS - MedarbejderUdviklingsSamtale - blev indført i Danmark i 1960'erne
- Dengang hed det 'personale-bedømmelses-samtaler' og var - som udtrykket afslører - især et redskab for lederen.
- I dag er udviklingen af medarbejderen i centrum med det overordnede sigte at understøtte arbejdspladsens strategiske mål.

Kilde: **Søren Frimann**, der er lektor ved Institut for Læring og Filosofi på Aalborg Universitet.