

Bragt i Berlingske Business den 13/8-2006:

MUS og medarbejdere. Samtaler bliver til tom snak

[Af Lars Wang](#)

Mange virksomheder benytter sig af årlige medarbejderudviklingssamtaler, men bruger dem ikke tilstrækkeligt i virksomhedens og medarbejdernes udvikling.

En rituel, årlig handling. Det er den etikette, de fastlagte medarbejderudviklingssamtaler - kaldet MUS - får hæftet på sig i en undersøgelse af omfanget og indholdet af dem.

To tredjedele af deltagerne i undersøgelsen kommer til en MUS mindst en gang om året. Kun hver tiende har aldrig oplevet at være til en medarbejderudviklingssamtale. Det er den positive del. Den negative er, at hver tredje, der kommer til en samtale, opfatter den som tom snak.

Undersøgelsen er foretaget af konsulentvirksomheden Teglkamp & Co via internet og nyhedsbreve og bygger på 356 besvarelser. Det fremgår ikke, hvor mange virksomheder den repræsenterer eller hvilke brancher.

»Så dybt har vi ikke kunnet gå ned, fordi undersøgelsen er anonymiseret. Men besvarelserne rummer interessant information om, hvordan MUS bruges og opfattes,« mener direktør Susanne Teglkamp.

»Hovedindtrykket er, at udviklingssamtalerne er anerkendt og indarbejdet på arbejdspladserne, og at medarbejderne efterspørger dem.

Ofte bruges samtalerne ikke optimalt, fordi virksomhederne ikke i tilstrækkelig grad har gjort sig klart, hvad de vil med dem. Det er synd, fordi der ofte bruges megen tid og mange kræfter på at forberede samtalerne.«

Ældre dropper MUS

Et af de områder, hvor MUS ikke udnyttes tilstrækkeligt, er karriereudvikling. Medarbejderne vil gerne snakke karriere, og det er blevet legalt at diskutere den enkeltes udvikling.

Men kun hver tiende medarbejder oplever ifølge undersøgelsen, at virksomheden bevidst arbejder med karriereudvikling eller opfordrer medarbejderne til at lave en karriereplan.

»Nogle virksomheder har egentlige talentprogrammer og er i stand til at tænke bredt. De er parat til at udvikle medarbejderne - selv om de måske udvikler dem ud af virksomheden. Men karriereplanlægning er en måde at fastholde folk på, og det er i høj grad noget, medarbejderne efterspørger,« siger Susanne Teglkamp. Karakteristisk for MUS er, at hyppigheden af samtaler aftager med årene. Mere end hver fjerde af deltagerne i undersøgelsen over 50 år har aldrig prøvet at være til en udviklingssamtale.

»Virksomhederne har en opfattelse af, at der ikke er behov for samtaler for de ældre medarbejdere. Men det er ofte også medarbejdere over 50, som selv er tilbageholdende. Derved går man glip af nogle udviklingsmuligheder. Bare fordi man er fyldt 50, behøver samtalen jo ikke handle om afvikling. Den kunne f.eks. handle om, hvordan man udnytter den ældre medarbejders erfaring bedre til at lære nye op,« siger Susanne Teglkamp.

Kun hver fjerde af dem, som kommer til en MUS, oplever, at udviklingssamtalerne bliver taget alvorligt på arbejdspladserne.

Vil tale om karrieren

Af kommentarer fra deltagerne fremgår, at det ofte kniber med opfølgningen. Lederne har generelt en mere positiv opfattelse af samtalerne end medarbejderne. Væsentligt færre ledere mener, at samtalerne er tom snak. Undersøgelsen viser, at der er en sammenhæng mellem tilfredshed med karrieren og muligheden for at tale om karriereudvikling på arbejdspladsen.

Over halvdelen af dem, der er utilfredse med deres karriere angiver, at man enten ikke taler om karriereudvikling på arbejdspladsen, eller at det er svært overhovedet at gøre karriere på virksomheden.

»Der er brug for, at virksomhederne i højere grad laver en kobling mellem deres forretningsmål og medarbejderudviklingssamtalerne,« mener Susanne Teglkamp.

»Jeg ser MUS som et top-down redskab. Et middel, ledelsen kan benytte til at kommunikere sin strategi og sin målsætning. Man risikerer at gå galt i byen, hvis ikke der er en sammenhæng mellem forretningsstrategien og forholdet til den enkelte medarbejder.«