

Bragt i Jyllandsposten den 19/9-2005

# MUS-samtalens mange muligheder

Af ULLA STILLING PEDERSEN

**Medarbejderudvikling Samtaler om medarbejderudvikling er udbredte på danske arbejdspladser. Men udbyttet er ikke optimalt, viser undersøgelse.**

Er du tilfreds med udfordringerne i dit job? Hvilke behov og ønsker har du til efteruddannelse? Hvordan fungerer arbejdspladsen socialt i dagligdagen?

Sådan lyder spørgsmålene ofte, når der kaldes til medarbejderudviklingssamtaler på jobbet. Men selv om de danske arbejdspladser i høj grad har taget samtalerne - populært kaldet MUS - til sig, så er det ikke altid, at mødet fører nogen vegne. Det fortæller en undersøgelse, som er lavet af konsulentfirmaet Teglkamp og Co.

Undersøgelsen, som er baseret på 356 besvarelser, viser, at tilfredshed med karrieren hænger sammen med muligheden for at tale om karriere og karriereudvikling på arbejdspladsen. 68 pct. af undersøgelsens deltagerne, som er tilfredse med deres karriere, har haft mulighed for at tale om karriere på arbejdspladsen, mens kun 40 pct. af deltagerne, der er utilfredse med deres karriere, har talt om karriereudvikling på deres arbejdsplads.

»En af de væsentligste årsager til, at MUS-samtalerne ofte ikke fungerer, er, at det skorter på opfølgning. Man snakker i et par gode og hyggelige timer, men det har ingen effekt, hvis man ikke følger op bagefter. Desuden har begge parter tit ikke forberedt sig godt nok, og derfor får samtalen ikke tilstrækkelig dybde,« siger Susanne Teglkamp, som er konsulent og direktør i Teglkamp og Co.

## Matcher ikke

Hun mener ikke, at samtalen altid udnyttes til at matche virksomhedens syn på fremtiden med medarbejderens ønsker.

»Mange gange er lederen ikke klar over, hvad virksomheden egentlig har at tilbyde. Han tænker smalt ud fra sin egen afdeling - mens der ofte ville komme mere ud af samtalen, hvis lederen så på virksomhedens samlede muligheder,« mener Susanne Teglkamp.

Undersøgelsen viser, at jo ældre medarbejderne er, jo mere tilbøjelige er både virksomhed og medarbejder til at springe den over.

»Dét er en dødssynd i denne tid, da vi taler meget om fastholdelse på arbejdsmarkedet. Mange af de ældre medarbejdere har også visioner for deres arbejdsliv,« mener Susanne Teglkamp.

Over halvdelen af de adspurgte siger, at MUS-samtaler er en god mulighed for at tale om karriere og udvikling med sin chef. Men imens hver tredje oplever, at samtalen oftest har et positivt udfald, oplever en anden tredjedel, at der intet kommer ud af samtalen.

»Kvaliteten af udviklingssamtalen er med til at øge tilfredsheden. Jo mere medarbejderen føler sig taget alvorligt i forbindelse med en udviklingssamtale, jo mere tilfreds er medarbejderen typisk også med sit job samlet set,« siger Susanne Teglkamp.

## Vigtig opfølgning

For at forbedre udbyttet af medarbejderudviklingssamtalerne, er det en god idé at køre samtalen efter f.eks. et spørgeskema, som kommer rundt om de væsentligste emner. Vigtigt er det ifølge Susanne Teglkamp også, at lederen kan fungere som sparringspartner og rådgiver igennem samtalen. På nogle arbejdspladser har man en stor årlig udviklingssamtale og kvartalsvis en mindre samtale, som giver kontinuitet og mulighed for at følge op på aftalerne. Efter en samtale bør man lave et resumé af, hvad der er blevet besluttet i løbet af samtalen, og hvem der er ansvarlig for opfølgningen. Så har man noget at holde hinanden fast på.

Hos DM-fagforeningen for højtuddannede er det karrierekonsulent Bodil Egede-Lassens indtryk, at medarbejderudviklingssamtaler er udbredte, men at indholdet i samtalerne varierer meget.

»Optimalt set kan MUS-samtalerne være et rigtigt godt redskab til at planlægge sin karriere,« siger hun.

Hun mener, at samtalen ideelt set indeholder et kort tilbageblik over opgaver og relationer samt et langt fremadrettet blik med henblik på udvikling i jobbet.

### **Sammenblanding**

På en del arbejdspladser oplever hun dog, at der er en tendens til, at man eksempelvis blander lønforhandlinger ind i samtalen:

»Man skal ikke sammenblende en samtale om opgaver, kompetencer og udvikling med en samtale om løn. Meningen er, at MUS skal være en konstruktiv snak om, hvordan tingene har fungeret, hvad der skal korrigeres, og hvordan ens opgaver fremover skal se ud - og det skal man ikke blande aflønningen for opgaverne ind i.«

Ifølge karrierekonsulenten kan man selv gøre meget for at få et godt udbytte ud af sin MUS-samtale. Bruger arbejdspladsen ikke et skema for samtalen, kan man finde eksempler på MUS-skemaer på nettet - det giver en fornemmelse af, hvad en god samtale bør indeholde, og man kan forberede en række fokusområder, spørgsmål og krav alligevel.

Under selve samtalen er det vigtigt at holde fokus, så samtalen kommer til at handle om arbejdsopgaver og kompetenceudvikling: Hvilke arbejdsopgaver bliver prioriteret i afdelingen eller virksomheden, og hvad skal ens personlige bidrag være. Hvilke behov har man for kompetenceudvikling i forbindelse med disse opgaver - og i det hele taget.

Ifølge Bodil Egede-Lassen bør en god MUS-samtale desuden indeholde en forventningsafstemning og en snak om relationer i forhold til de daglige samarbejdspartnere, både i forhold til kolleger og lederen.

### **Inspiration udefra**

Endelig kan man også søge inspiration til sin karriereplanlægning udefra på workshops, som mange faglige organisationer tilbyder. Her kan man gøre sig strategiske overvejelser om retning og fokus for sin karriere, som man også kan bruge som argumenter for kompetenceudviklingsbehov og ønsker til arbejdsopgaver i en MUS-samtale.

I Teglkamp og Co.'s undersøgelse lyder en af konklusionerne, at man i virksomheder, hvor der ikke bliver talt om karriereudvikling, må regne med, at mange medarbejdere vil søge videre til andre job - hvilket jo kan være problematisk, hvis der er tale om, at de bedste og mest talentfulde medarbejdere forsvinder.