



⌚ 4 min. 👁 27-02-2020

MUS: En truet dyreart – eller et livskraftigt ledelsesværktøj?

MUS er gået fra at være en snævert fokuseret uddannelsessamtale til et helhedspræget serviceeftersyn af samspillet mellem medarbejder, dennes job, lederen og de organisatoriske rammebetingelser. Men hvad er det så, der får nogle kritikere til at varsle MUS-samtalernes snarlige død? Professor giver sit bud her.

Skribentinfo



[Henrik Holt Larsen](#)

Professor, dr.merc., cand.polit. og
psych.
CBS

Man får nogle gange det indtryk, at MUS er blevet noget, vi alle elsker at hade: "Det er vi vokset fra", "Det virker ikke" eller "Det er forældet", hører man ofte.

Indrømmet: Det er ca. 40 år siden, at de første MUS-systemer så dagens lys. Virksomheder, der i 1980'erne var forud for deres tid, og som åbnede en slikbod med medarbejderuddannelse på alle hylder, så MUS som en måde at diskutere og beslutte, hvilke former for uddannelse (især kurser), der var vigtige, nødvendige eller blot efterspurgt blandt medarbejderne.

MUS startede som en uddannelsessamtale

MUS var dermed (primært) en uddannelsessamtale. MUS var også en behændig måde at undgå den sorte sky, der nærmede sig fra USA, nemlig tests og personalebedømmelsessystemer. Hvis alternativet er at blive målt og vejet i kvantitative bedømmelsessystemer, så vil vi trods alt hellere sidde i en dialog med vores chef, lød det.

Siden bredte MUS sig, først i erhvervslivet og siden i den offentlige sektor. Skepsissen forsvandt, og det blev faktisk et populært ledelsesværktøj og for medarbejderne en måde at få indflydelse på egen kompetence-, job- og karriereudvikling. I den offentlige sektor blev det endda i en periode kanoniseret som et såkaldt "personalepolitisk minimumskrav".

Spørgsmålet var således ikke, om man skulle have det, men hvordan det skulle indrettes.

Se video: [Sådan holder du den gode MUS](#)

Succes på mange parametre

Det er forståeligt, at MUS blev så populært. Fra at være en snævert fokuseret uddannelsessamtale blev det et helhedspræget serviceeftersyn af samspillet mellem medarbejder, dennes job, lederen og de organisatoriske rammebetingelser. MUS er en dialog mellem to (i samtalsituationen) ligeværdige parter og passer derfor til den skandinaviske ledelsesstil med lav magtdistance.

MUS giver lederen overblik over kompetenceudviklingsbehov og ønsker, jobudvikling, mobilitet og karriereønsker. Tilmed er der sket dét, at "fjenden" er blevet inviteret indenfor, idet MUS-systemet ofte er blevet integreret med skalaer og bedømmelselementer, dvs. de kvantitative systemer, som MUS oprindeligt var i opposition og alternativ til.

Bedemanden står i døråbningen

Hvad er det så, der får nogle kritikere til at varsle MUS-samtalernes snarlige død?

For det første skyldes det almindelig ælde og metaltræthed, især hvis MUS-systemet ikke er blevet løbende opdateret.

For det andet er ledere og HR-folk ikke altid supergode til at markedsføre og skabe begejstring over for deres HR-værktøjer, så de har måske indirekte medvirket til at tale MUS lidt ned – eller i hvert fald ikke tale det op.

For det tredje er der mange eksempler på, at selve samtalen (dialogen) måske nok har været god og fremtidsrettet, men opfølgningen er udeblevet, og det skaber bristede forventninger og frustration.

For det fjerde er behovet for en god og grundig MUS-samtale ofte omvendt proportionalt med lysten eller evnen til at gennemføre en sådan. Der, hvor man får mest ud af samtalen, kører det i forvejen bedst og omvendt.

For det femte har de fleste arbejdspladser af praktiske grunde kun ét samtalsystem, selv om de rummer medarbejdergrupper med meget forskellige jobs og behov, og dermed tvinger man alle til at gå i skostørrelse 43. På den måde kniber det med pasformen.

Endelig føler mange, at kadencen (typisk en årlig samtale) slet ikke harmonerer med det moderne, fleksible og turbulente arbejdsmarked.

Læs også: [Sådan holder du en virtuelle MUS](#)

Aktiv dødshjælp eller genoplivning?

Hvor står vi så i dag? Skal vi slukke for respiratoren og tage afsked med disse HR-kronjuveler? Ikke nødvendigvis, for det skal holdes op imod alternativerne. Det minder om manden, der fejrede sin 70-års fødselsdag og midt i sin tale ved festen sagde: "Egentlig ved jeg ikke, hvor spændende jeg synes, at det er at fylde 70".

Det fik en af gæsterne til at hviske: "Nej, men så tænk på alternativet!". Fødselaren døde faktisk et par år efter.... Indrømmet, der er brug for at give MUS-konceptet et hovedeftersyn, men måske kan det genopstå som en Fugl Phønix.

Det kræver dog indsats på mange fronter.

MUS skal være en helhedsvurdering

MUS skal være en helhedsvurdering af, hvordan person, job, leder og organisation kan synkroniseres, og dermed er det ikke blot en medarbejdersamtale. Det skal stå tindrende klart, at MUS er en vigtig ingrediens i organisationens strategiske rejse og forfølgelse af sit egentlige purpose og værdisæt. Derudover skal medarbejderne tage ansvar for sit eget (arbejds)liv og være med til at påvirke forløbet og resultatet af MUS, og lederne skal leve op til deres personaleansvar.

MUS skal times og løfter skal indfries

Det er afgørende, at aftaler og løfter indfries, så hængepartier ikke hober sig op til næste samtale. Og så skal man synkronisere cyklus og timing for MUS med den naturlige rytme i organisationens liv, og derfor kan det godt være, at MUS skal afholdes tiere eller med forskellige intervaller.

Med god kommunikation skal der skabes forståelse og engagement over for MUS, så det ikke opfattes som en meningsløs tidrover i en travl hverdag, og derfor typisk vil blive nedprioriteret. MUS kan være en kæmpe hjælp i organisationer med storrumskontorer eller distanceledelse, hvor muligheden for at snakke – på en planlagt, uforstyrret, åben og dyb måde – er begrænsede.

Lederne skal sikre, at attraktive muligheder og goder (uanset om det er kompetenceudvikling, ændret jobindhold, jobskifte, karriere osv.) skal tage udgangspunkt i en seriøs drøftelse under MUS.

Læs også: [Dine tre greb til MUS med mål og mening](#)

Løbende opdatering af MUS

Og så skal der ske en løbende opdatering af selve MUS-værktøjet, så de temaer, der er den røde tråd i samtalen, afspejler organisationens aktuelle status og behov. Og ledere skal forstå, at med personaleansvaret følger fx også retten og pligten til at være samtalepartner i en god MUS, og at det derfor er arbejdsvægning og undergravning af organisationens ledelsesprincipper at boykotte systemet.

MUS er ikke herigennem garanteret et evigt liv, men vi skal sikre, at en ny generation af konceptet står klar, før vi smider barnet ud med badevandet.

