

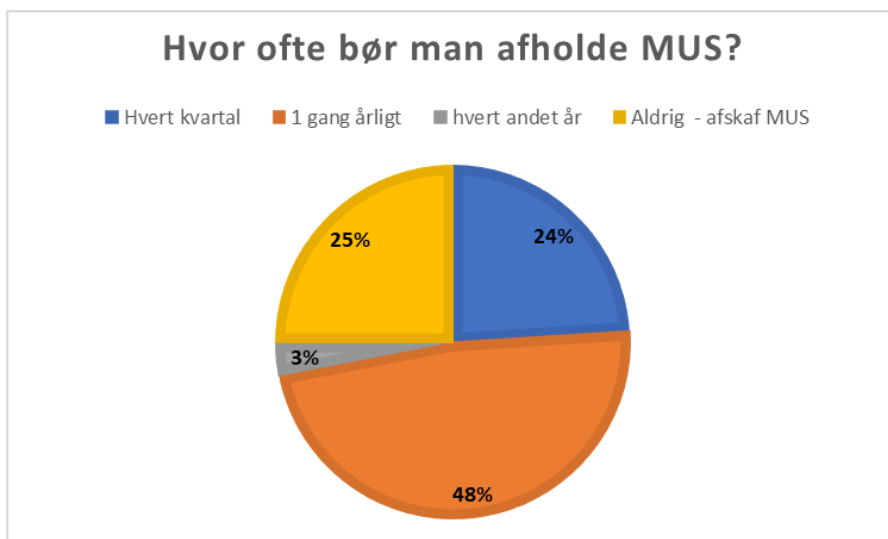
Dialog mellem leder og medarbejdere – resultat af undersøgelse

Af: Susanne Teglkamp, ledelses- og karriererådgiver i Teglkamp & Co.

Medarbejderudviklingssamtaler (MUS) eller 1 til 1 dialog? Hvilke former for formaliseret dialog har man ude på arbejdspladserne? Og er vi tilfredse med dem? Det er nogle af de spørgsmål, jeg havde sat mig for at undersøge gennem et spørgeskema. 719 har deltaget i undersøgelsen og nogle af resultaterne præsenteres her.

Hver 4. ønsker MUS afskaffet

Afholdelse af en formaliseret udviklingssamtale er stort set normen på langt de fleste arbejdspladser. De fleste holder årlige MUS. Men måske har MUS i sin nuværende form overlevet sig selv? I hvert tilfælde ønsker hver 4. af deltagerne i undersøgelsen, at man helt dropper MUS.



Susanne Teglkamp er

selvstændig konsulent og ledelsesrådgiver. Hun er uddannet jurist og reserveofficer med rang af oberstløjtnant. Hun har taget flere lederuddannelser senest Executive Board Programme på INSEAD. Hun har siddet i bestyrelsen for Tænk tanken Atlantsammenslutningen og er ekstern censor i faget ledelse på Forsvarsakademiet.

Susanne Teglkamp har tung ledelsesmæssig erfaring og har bl.a. været kommunaldirektør, HR-direktør i to forskellige it-virksomheder og udviklingschef. Hun er aktiv debattør og skribent omkring ledelse og har udgivet flere ledelsesbøger.

Et af de helt gennemgåede argumenter for at droppe MUS i hvert tilfælde i sin nuværende form og som en årlig tilbagevendende begivenhed, handler om, at der sker så meget i løbet af et år, at aftaler under en MUS kan blive overhalet af virkeligheden og gøre aftalen dybt irrelevant.

Herudover begrundes deltagerne afskaffelse af MUS bl.a. således:

Det er vigtigere at have en løbende dialog med folk end den her formelle 1 gang om året øvelse, som ingen rigtig sætter pris på.

Spild af tid. Der sker alligevel noget uforudset, der skal løses i stedet for det aftalte.

MUS er ofte en kunstig samtale, da det er tvang og mange medarbejdere følger sig "presset" ind i en form som ikke matcher deres dagligdag.

Vi har løbende dialoger, samtaler, 1:1's etc. MUS er jo et levn fra Taylorismen, og tilgodeser nok primært HR's behov for systematik.

Jeg har svært ved at se effekten, udover min chefs backlock bliver større.

Det er for rutine præget, spild af tid, ingen handler på det alligevel

Bør indgå i den daglige dialog mellem leder og medarbejder. Hvis lederen ikke tager det ansvar på sig så flytter MUS samtalen alligevel ingenting.

Mange MUS kører på ren rutine

Under hver 3. af deltagerne i undersøgelsen oplever at deres seneste MUS fungerede rigtig godt. Derimod oplevede flere end hver 3. at deres seneste MUS var rent rutine og uden den store energi.

Noget af årsagen til at MUS ikke vurderes særligt højt skal bl.a. findes i, at en del af lederen var dårlig forberedt og/eller at samtalen var mere bagudrettet end at den handlede om fremtiden og udvikling.

Deltagerne i undersøgelsen kommenterer bl.a. følgende:

MUS ender enten i "hyggesnak" eller at ens chef snakker for meget.

Det bliver ligegyldigt, når det ikke bruges.

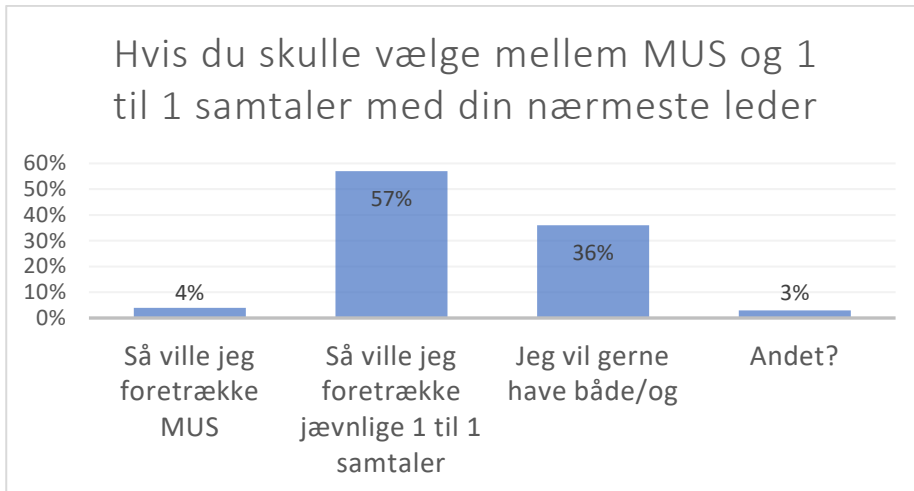
Sad over for en leder med sin egen agenda, uden interesse for mig som medarbejder eller evnen til at lytte. Total spild af min tid.

Ovenstående udsagn er et meget godt udtryk for, hvad der typisk er årsagen til at MUS ikke har den største anseelse og opfattes som tidsspilde. Det handler dels om lederens tilgang, er han eller hun tilstrækkeligt forberedt og har gjort sig nogle overvejelser? Er lederen tilstrækkeligt nærværende og lyttende og åben over for medarbejderens ønsker og tanker? Det handler også om, at det ikke blot skal være et par timers hyggesnak, men at det skal resultere i handling bagefter. Ellers ender det som mange skriver i deres kommentarer blot som en proforma samtale, der kan være hyggelig nok, men som tager tid for ledelsen.

Hellere jævnlige samtaler med nærmeste leder end MUS

3 ud af 5 af deltagerne har 1 til 1 møder med deres nærmeste leder mindst 1 gang om måneden. Og det finder flertallet meget passende. Kun 4% mener, at der ikke er behov for så meget dialog som i dag.

Det giver for de fleste langt mere mening at have jævnlige formaliserede 1 til 1 møder med lederen end den årlige MUS.



Hvis man står over for valget mellem den årlige Medarbejderudviklings Samtale (MUS) eller jævnlig dialog med nærmeste leder, så vil langt over halvdelen da også helst have den jævnlige 1 til 1 samtale med lederen. Faktisk er det kun 4% der vil foretrække MUS og godt hver 3. der helst vil have begge dele.

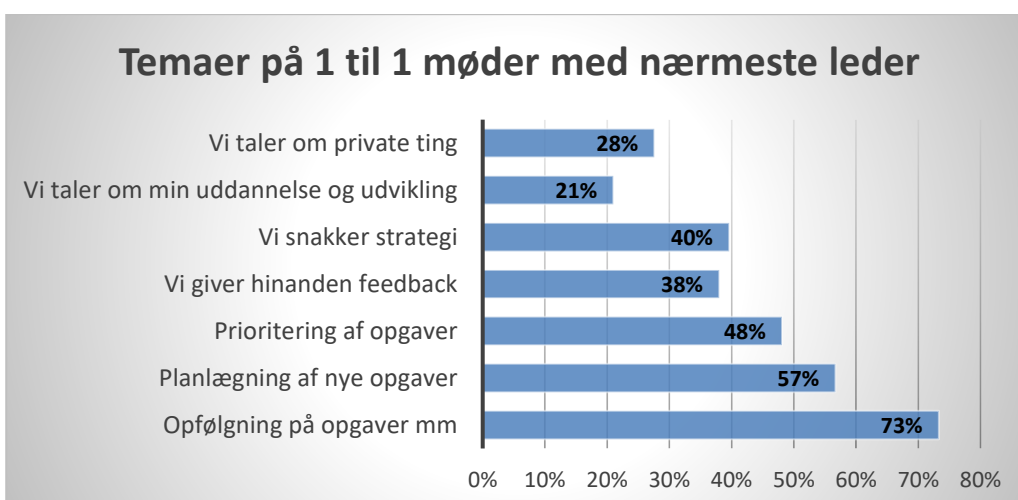
Mange deltagere har uddybet deres svar, hvor de giver udtryk for, hvorfor de sætter pris på 1 til 1 samtalen med deres leder:

"Har en rigtig fin relation til min leder, hvor jeg også har mulighed for at få 'mine' emner bragt på banen."

"Jeg elsker at møde ind til 1:1, her bliver jeg set, hørt og mødt af min leder."

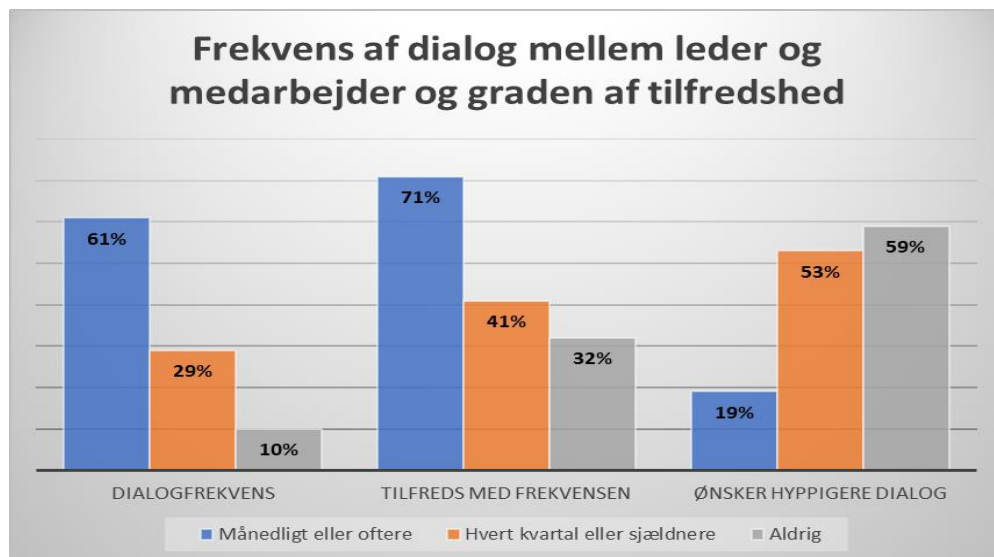
Hver 5. bruger de jævnlige 1 til 1 samtaler til at tale udvikling

Mange 1 til 1 møder bliver brugt til den daglige drift til opfølgning, planlægning og prioritering af opgaverne. Men hver 5. bruger også af og til disse møder til at snakke uddannelse og udvikling og ikke gemme det til den årlige MUS. Også af denne grund kan man måske overveje, om ikke man skal nedlægge den årlige MUS i dens nuværende form og i stedet lægge den ind i den løbende møder, når det er relevant at tale uddannelse og udvikling enten for medarbejdere eller for lederen.



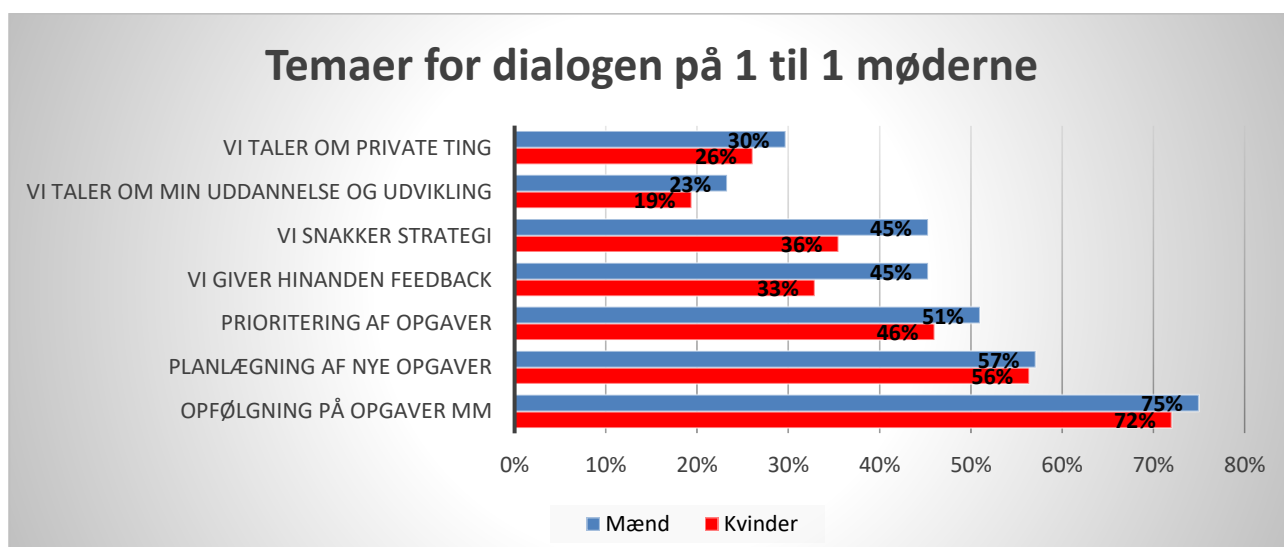
Hyppigere 1 til 1 dialog med nærmeste leder efterspørges

Undersøgelsen viser at 2 ud af 3 har hyppige 1 til 1 samtaler med nærmeste leder og er meget tilfreds med det. Medarbejdere, som har sjældnere 1 til 1 samtaler efterspørger en hyppigere dialog med deres nærmeste leder, som det fremgår af figuren nedenfor:



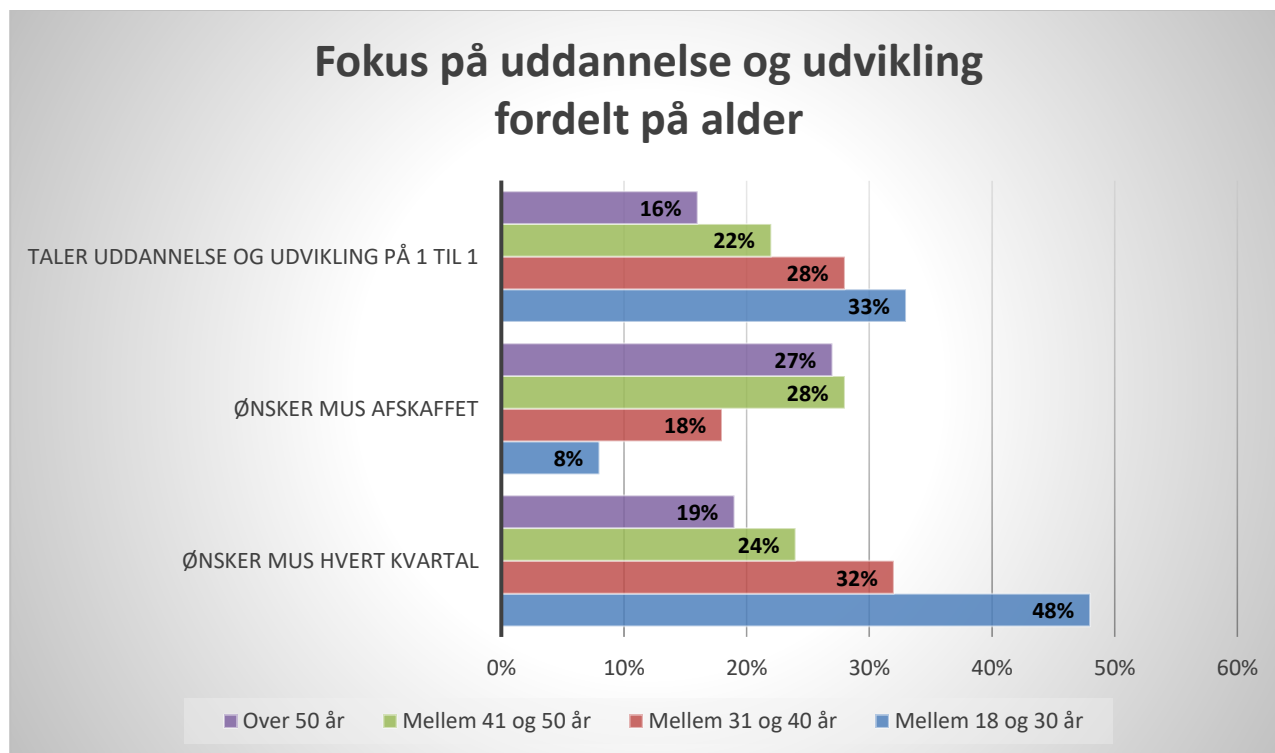
Mænd bruger 1 til 1 møderne mere strategisk

Der er noget, der kan tyde på, at mænd i højere grad end kvinderne bruger 1 til 1 møderne med nærmeste leder til at tale mere strategisk og dybere. Eksempelvis er der markant flere mænd, der snakker strategi med deres leder og der er også markant flere mænd, der har en relation til lederen, hvor man giver hinanden gensidig feedback. Der er også flere mænd end kvinder der tale egen udvikling og uddannelse på 1 til 1 møderne.



Ældre medarbejdere gider ikke MUS

De yngre deltagere i undersøgelsen har generelt et større fokus på uddannelse og udvikling. Hvis det står til de yngre medarbejdere, vil de gerne have MUS en gang i kvartalet, hvorimod en større andel af de ældre medarbejdere hellere ser MUS afskaffet. Ligeledes er de yngre medarbejdere også flittigere til at bruge 1 til 1 samtalerne med deres nærmeste leder til også at snakke uddannelse og udvikling.



Generelt er det en udfordring, dels hvis ældre medarbejdere ikke synes MUS kan bruges til noget og dels hvis man i mindre grad taler uddannelse og udvikling med den ældre gruppe af medarbejdere. Da det forventes at man skal være længere på arbejdsmarkedet, må det også forventes at man uddanner og udvikler sig gennem hele arbejdslivet. Noget kan ligge i de ældre medarbejders holdning men det kan også ligge i arbejdspladsens holdning, at man generelt har mere fokus på at udvikle de unge medarbejdere, måske fordi det kan være et fastholdelsesparameter. Under alle omstændigheder er det noget, som bør diskuteres på de enkelte arbejdspladser.

Fakta omkring undersøgelsen

Undersøgelsen er gennemført over internettet i februar og marts måneder 2020. Deltagelse i undersøgelsen har været anonym.

Der er indkommet i alt 719 besvarelser, som fordeler sig således:

Køn: 423 kvinder og 296 mænd

Aldersmæssig fordeling: 24 deltagere under 31 år, 142 mellem 31 og 40 år, 272 mellem 41 og 50 år og 281 deltagere over 50 år.

Karriereniveau: 151 medarbejdere, 79 projektledere, 151 specialister, 179 mellemledere, 107 chefer, 52 direktører.

Ansættelsessted: 210 offentligt ansatte, 464 privat ansatte, 25 ansat i en interesseorganisation og 20 uden arbejde pt.