

Fra MUS til TUS

Hvorfor slår organisationer sig på MUS i 2023 – og hvad kan vi gøre?

Vi starter lige om lidt

Hvem er vi?

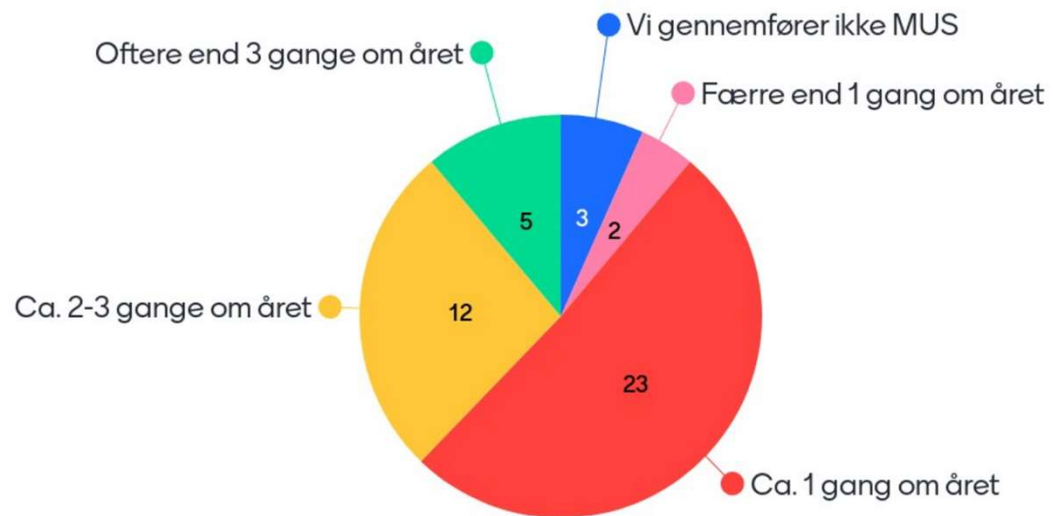


Paul Skarregaard

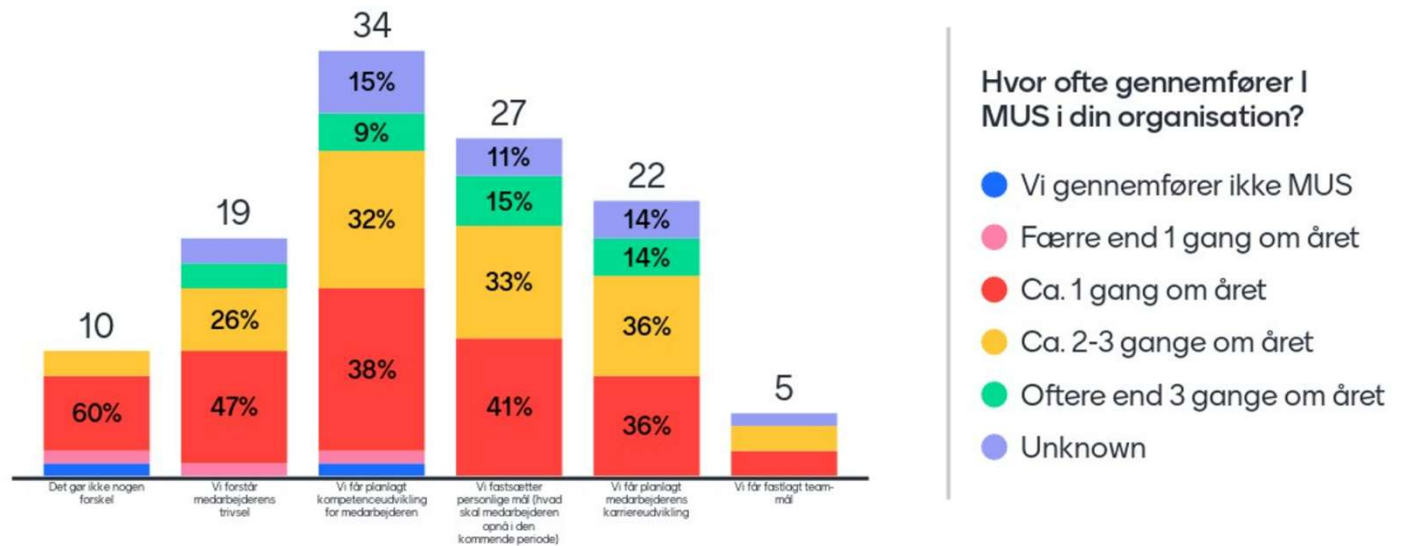


Katrine Hald Kjeldsen

Hvor ofte gennemfører I MUS i din organisation?



Hvilken værdi får I i din virksomhed ud af MUS?



Hvad, hvornår, hvorfor?

- Opstod i 70'erne
- Boomed i 90'erne og 00'erne
- Udfordret i 10'erne og frem

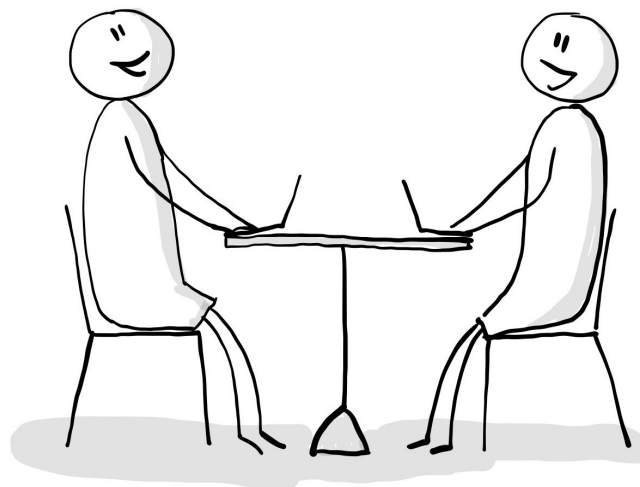
Trivsel

Kompetenceudvikling

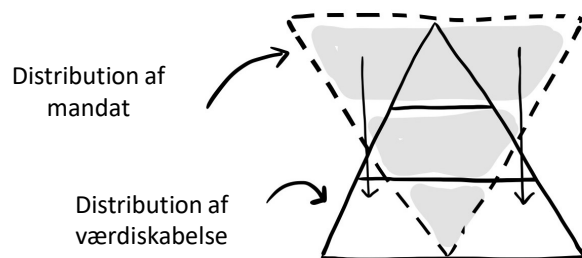
Personlige mål

Handlingsplaner

- Øget kompleksitet i organisationer
- Behov for struktur og "kontrol" med vidensarbejde
- Behov for at imødegå forandringer i en verden, der accellerer
- Arbejde strategisk og systematisk med kompetenceudvikling og performance



Den traditionelle ledelsesrelation

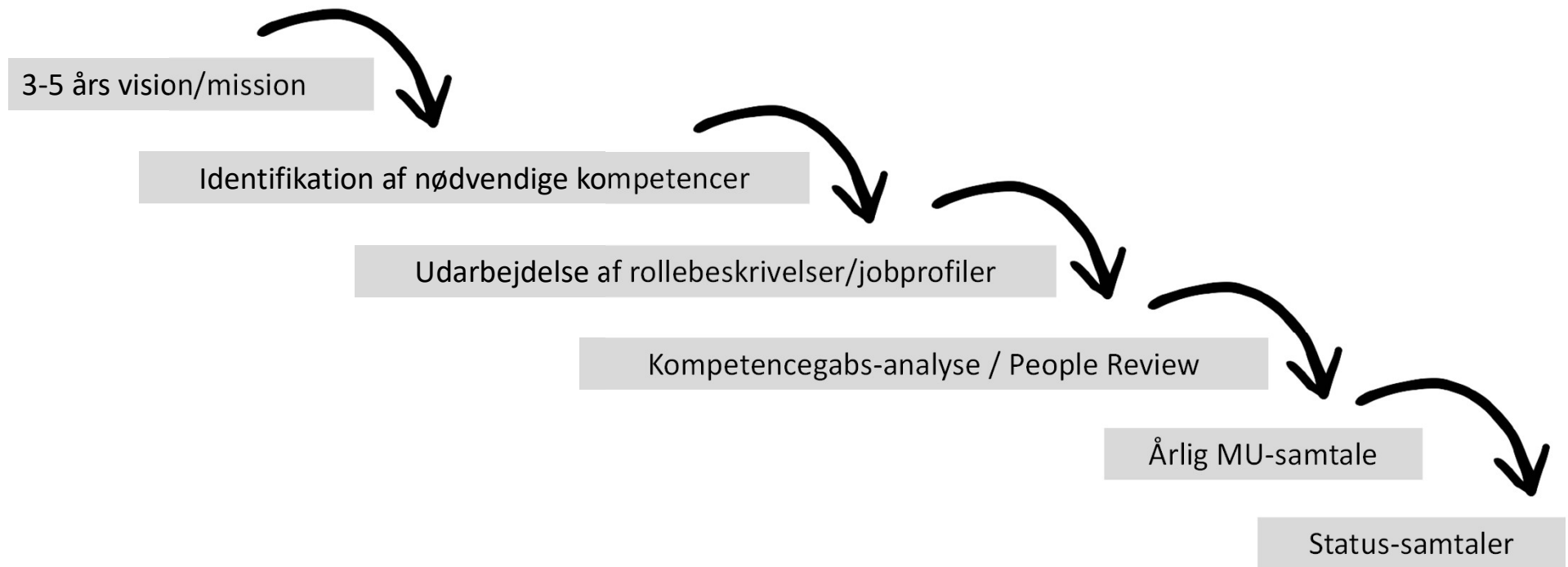


- Behov: effektivitet og stabilitet, profitmaksimering
- Langsigtede strategier og planer
- Central top-down-styring, standardisering af processer
- Beslutninger træffes af topledelse og effektueres af stabsfunktioner og linjeledelse
- Kaskadering af forandring



- Den enkelte medarbejder er den centrale enhed for værdiskabelse
- 1:1 ledelse af specialister
- Task management
- Lederen/projektlederen ejer helheden, medarbejderen leverer komponenter
- Kompetence udvikles mhb medarbejderens karrierevej og yderligere specialisering
- Medarbejderudvikling indgår i en større transaktionel sammenhæng

Strategisk kompetenceudvikling



Traditionel MUS-proces

Aktivitet	Tid	Ansvar
Kick-off møde i afdelingen for at synliggøre afdelingens mål og MUS placering i den strategiske sammenhæng	Afholdes ca. 14 dage før MUS afholdes. MUS runden kører i 2012 i maj-juni	Chefen
Invitation til MUS	Udsendes i god tid til medarbejderen.	Chefen
Forberedelse på MUS	Inden MUS forbereder chef og medarbejder sig ved at bruge det udarbejdede Samtaleskema	Chef og medarbejder
Gennemførsel af MUS	På det aftalte tidspunkt	Chef og medarbejder
Udarbejdelse af udkast til Handlingsplan MUS 2012 i [] og chattes til chefen*	Senest 1 uge efter afholdelsen af MUS samtalen	Medarbejderen
MUS Opfølgningssamtale, hvor chefen giver feedback på det udarbejdede udkast til Handlingsplan, således at denne kan færdiggøres og der udarbejdes en plan for opfølgning	Invitationen skal sendes senest 1 uge efter at chefen har modtaget udkastet til Handlingsplan	Chefen
Handlingsplanen gemmes afdelingsvis i [] med adgang for chef og medarbejder*	Umiddelbart efter opfølgningssamtale	Chefen
Statusmøder på Handlingsplanen	Løbende i forhold til det aftalte i Handlingsplanen	Chefen

1. Kick-off i afdelingen
2. Invitation til MUS
3. Forberedelse af MUS
4. Gennemførsel af MUS
5. Udarbejdelse af Handlingsplan
6. Opfølgning: feedback på Handlingsplan
7. Handlingsplanen gemmes i dokumentsystemet
8. Statusmøder på Handlingsplan

Traditionel MUS-proces

indsatser:				
A: [redacted] B: [redacted] C: [redacted]				
D: [redacted] E: [redacted] F: [redacted]				
Navn:				Dato for handlingsplan
Dine vigtigste arbejdsmæssige mål	Aktiviteter for at nå målet	Periode (fra - til)	Forventet effekt, herunder evt. bidrag til VP	Plan for opfølgningsmøder mellem chef og medarbejder
De faglige kompetencer, som du vil træne				
De personlige kompetencer, som du vil træne				
Andre ændringer, som der skal arbejdes på				

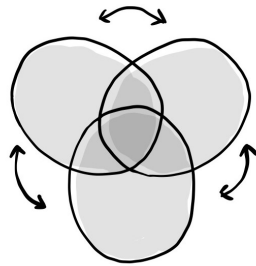
Underskrift – medarbejder

Underskrift - chef

Ligner din MUS dette eksempel?

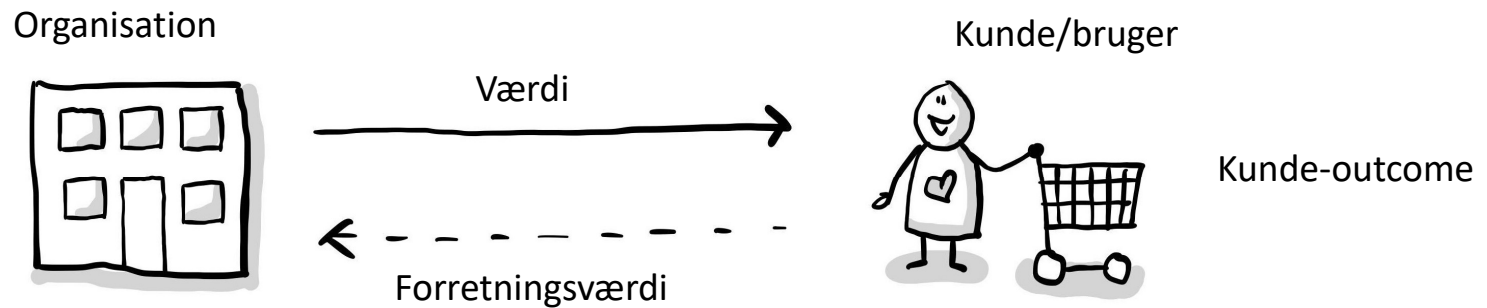


Den moderne produktorganisation



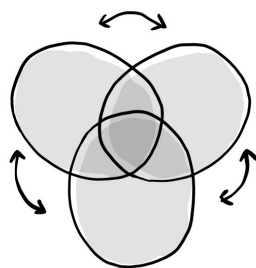
Men vent...

Vi er alle produktorganisationer



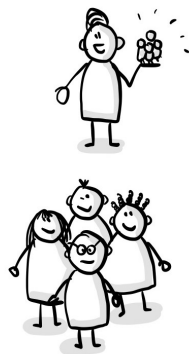
- Et produkt er et transportmiddel for værdiskabelse
- Produkter forårsager kunde-outcomes (løser problemer, behov, skaber fremdrift i livet)
- Produkter transporterer forretningsværdi tilbage til organisationen

Den ændrede ledelsesrelation



- Behov: kontinuerlig tilpasning til evigt skiftende omverdenskrav – unik produktudvikling
- Kontinuerlig tilpasning af strategier og planer, nær tidshorisont
- Processer tilpasses distribueret – one size fits noone
- Ledelse er distribueret blandt alle i systemet
- Beslutninger træffes hvor viden og kompetence er størst
- Forandring sker kontinuerligt og kontekstnært
- Produktet er nordstjernen

Relationel ledelse
Servant Leadership



- Teamet er den centrale enhed af værdiskabelse
- Kollektivets trivsel er det herskende princip for ledelse
- Medarbejderen udvikles mhb på at kunne indgå i produktive kollektiver
- Teamet ejer helheden og evner at levere alle komponenter
- Produktet udgør nordstjernen for kompetencer

MUS'en er i krise

Vi har analyseret din præstation i firmaet det seneste år.
Konklusion: Indtil videre er vi nogenlunde sikre på, at
dit fornavn er 'Niels'. Mere ved vi faktisk ikke om dig ...



Wulffmorgenthaler

MUS'en er i krise

- 27% siger MUS ikke giver værdi
- 32% savner fokus på udvikling.
- Man putter et års ledelse i én samtale.

TV2 News, 2018

- Medarbejdere, som får meningsfuld feedback fra sin leder, øger engagementet med en faktor 4 i forhold til dem, der ikke gør
- Meget engagerede medarbejdere er 87% mindre tilbøjelige til at skifte arbejde.
- Medarbejdere foretrækker feedback løbende, ikke 1-2 gange om året.

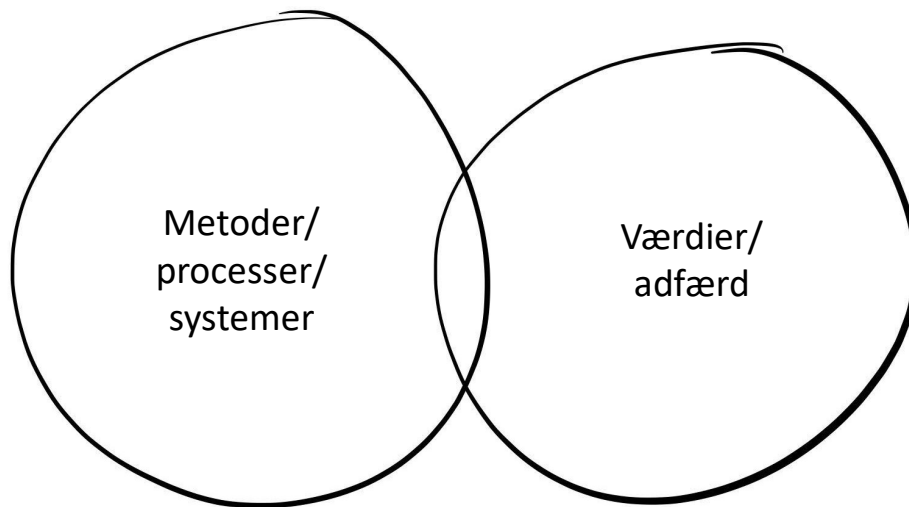
Gallup, 2022

- 52% af HR-medarbejdere tror ikke på at den årlige samtale er vejen frem og bør erstattes af dialog
- 82% af de ansatte lægger vægt på at blive set som en person og ikke som en medarbejder

Gartner, 2023



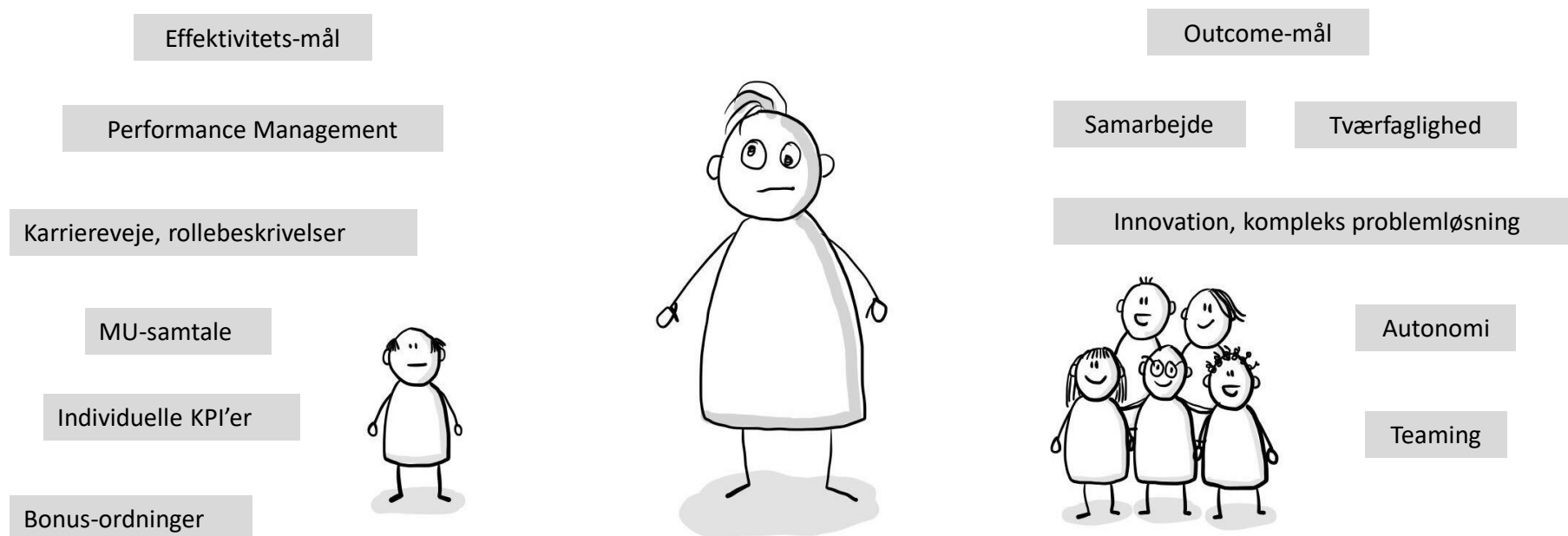
Structure/culture misfit



Larman's Law

5. (in large established orgs) *Culture follows structure.*
And in tiny young orgs, structure follows culture.

Structure/culture misfit

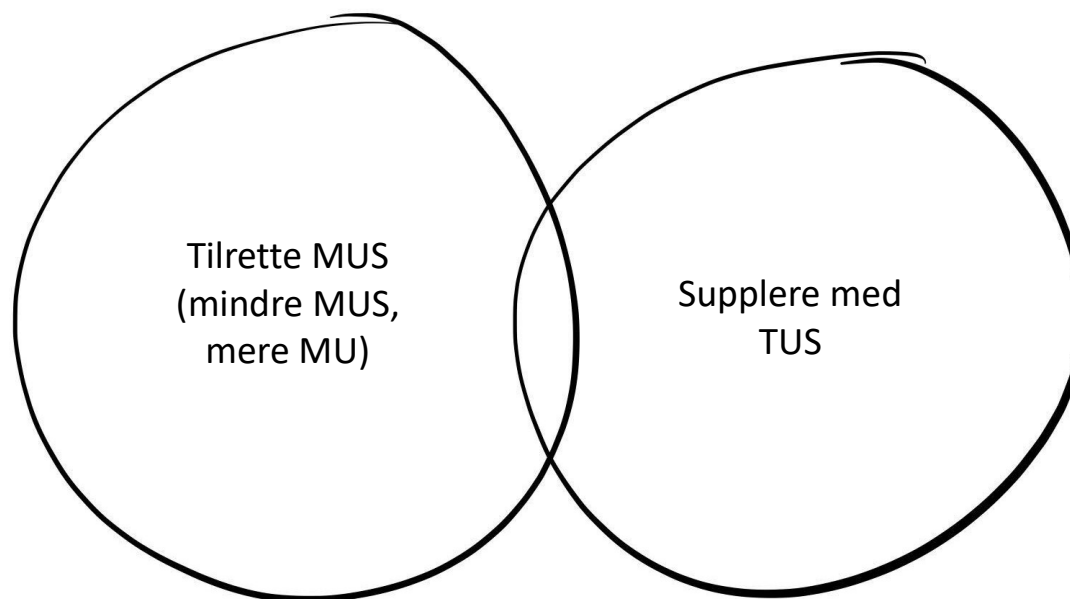


Hvad er der brug for?

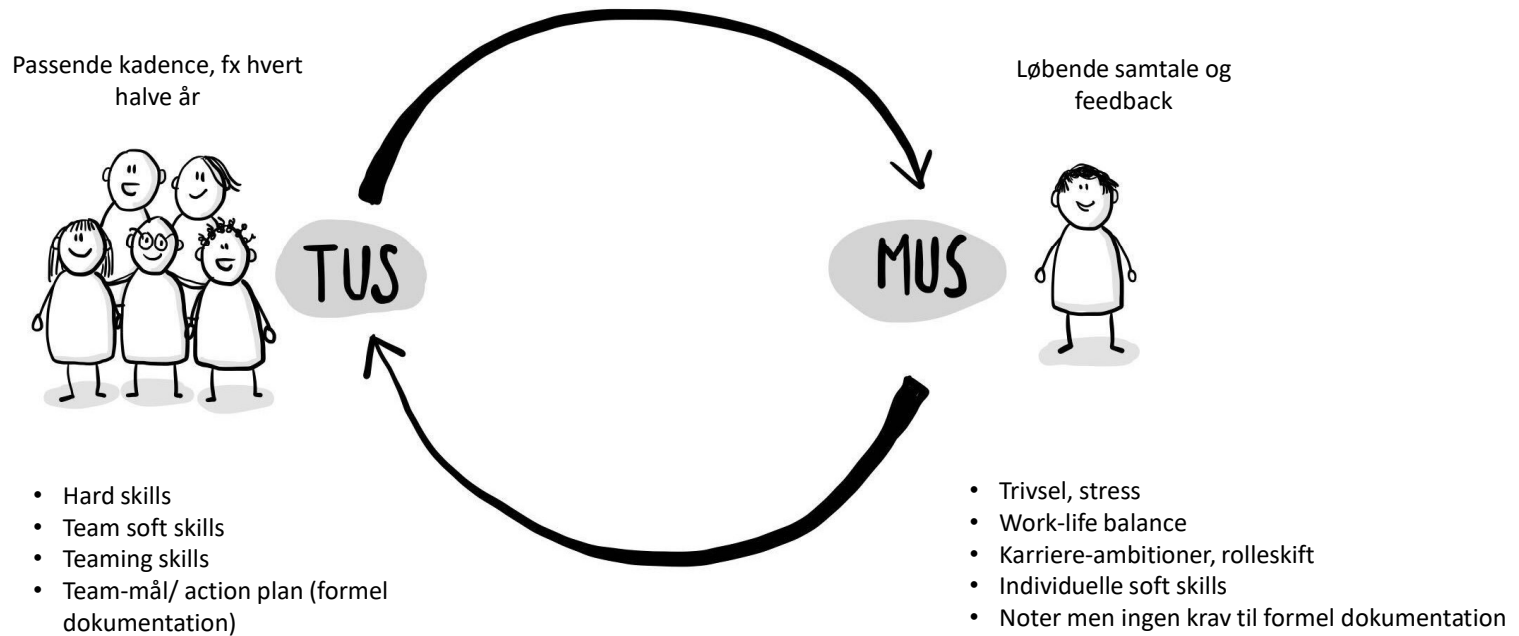
- Kaskaderet strategisk kompetenceudvikling
- Fokus på individuelle mål
- Fokus på specialisering og karriereveje
- Kobling til grand strategy
- 1-årig kadence
- MUS som ritual
- Fokus på artefakt
- Snævert individuelt kompetencebegreb

- Kompetenceudvikling tæt på værdiskabelsen
- Fokus på team-mål
- Fokus på produktets behov
- Kobling til produktstrategi
- Kontinuitet
- MU som "embedded practice"
- Fokus på dialog og feedback
- Plastisk, kollektivt kompetencebegreb

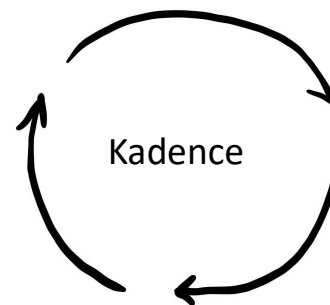
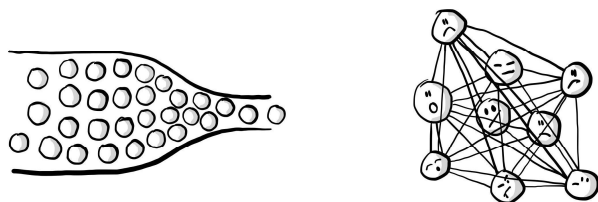
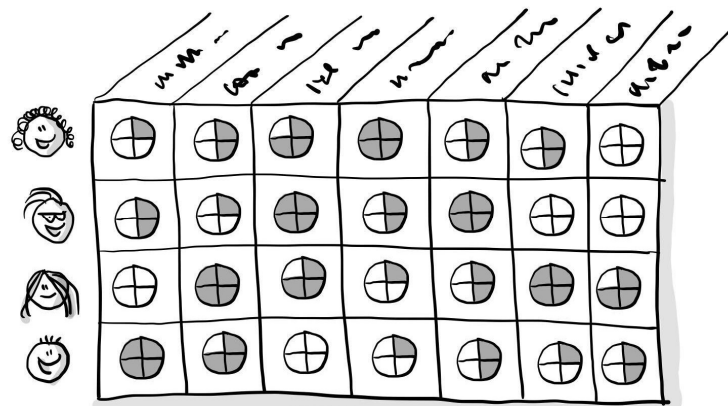
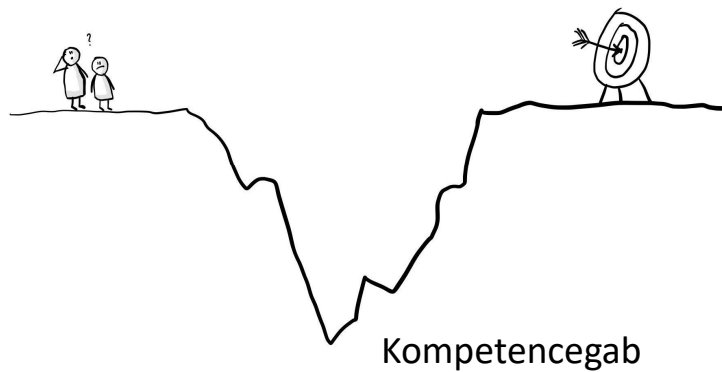
Hvad kan vi gøre i stedet?



Hvad sker hvor?



TUS i praksis



TUS i praksis

Et udvidet kompetencebegreb



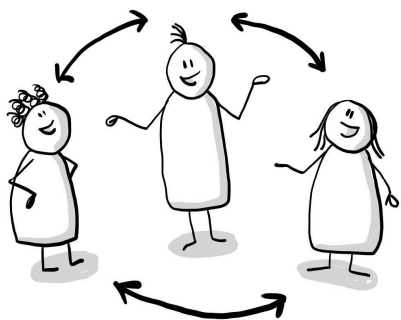
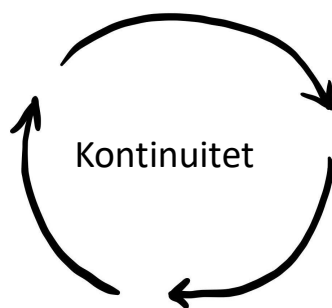
TUS i praksis

Hvem	Hvad	Hvornår
— — —	— — —	— — —
— — —	— — —	— — —
— — —	— — —	— — —
— — —	— — —	— — —
— — —	— — —	— — —
— — —	— — —	— — —
— — —	— — —	— — —
— — —	— — —	— — —
— — —	— — —	— — —

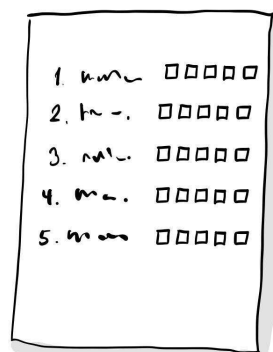


Formelle mål og actions

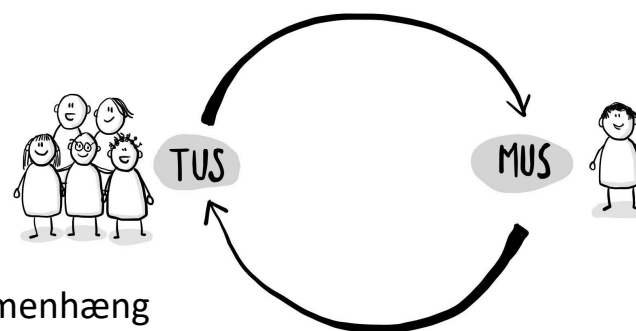
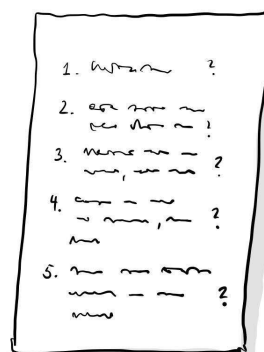
MU(S) i praksis



Feedbackkultur



Selve samtalen



Sammenhæng