

KVALITET I MUS

– EN PRAKTISK GUIDE TIL LEDER OG MEDARBEJDER



SCKK
Statens
Kompe
Kvalite

Kvalitet i MUS – en praktisk guide til leder og medarbejder

ISBN nr. 87-988053-6-3

Tekst: Statens Center for Kompetence- og Kvalitetsudvikling

Fotos: Nana Reimers

Illustrationer: Annette Carlsen

Design: 1508 A/S

Tryk: Scanprint A/S

Oplag: 7.000

1

1 / KVALITET I MUS – EN PRAKTISK GUIDE TIL LEDER OG MEDARBEJDER

Mange medarbejdere, ledere og arbejdspladser i staten har erkendt, at der er behov for at sætte kompetenceudvikling højt på dagsordenen. Det har de af flere årsager:

- For det første for at kunne varetage nutidens opgaver og nå de mål, som borgere, brugere og politikere sætter til forbedret service, kvalitet og variation i ydelserne. Og samtidig være i stand til at præge og tilpasse sig de opgaver, der kommer fremover.
- For det andet for at skabe grobund for, at medarbejderne udvikler kompetencer, der rækker ud over det nuværende job, og opnår en høj værdi på hele arbejdsmarkedet.

Udvikling af kompetencer er en løbende og vedvarende proces. Det er vigtigt, at der er en sammenhæng mellem arbejdspladens overordnede mål, de opgaver medarbejderen skal løse og medarbejderens kompetencer til det. MedarbejderUdviklings-Samtalen (MUS) er det forum, hvor I som medarbejdere og ledere har lejlighed til at undersøge, om der er en tilfredsstillende sammenhæng for begge parter.

I en travl hverdag på arbejdspladsen kan det være svært at holde fast i, at den enkelte medarbejder løbende udvikler sine kompetencer. Interessen samler sig om, hvordan ledere og medarbejdere kan bidrage til at udvikle og fastholde en kultur, hvor kompetenceudvikling aldrig går i stå. Erfaringerne viser, at det har stor værdi, at ledere og medarbejdere bliver bevidste om, at der skal være kvalitet i MUS.

1 / KVALITET I MUS – EN PRAKTISK GUIDE TIL LEDER OG MEDARBEJDER

Medarbejderudviklingssamtalen som værktøj

MUS har eksisteret i mange år på de statslige arbejdspladser. Kravet om årlige medarbejdersamtaler blev indført i 1994. I dag er det ikke et spørgsmål om MUS, men om at få kvalitet i MUS.

Inden for de seneste år er MUS flere steder blevet suppleret med en anden form for samtale. Her drøfter lederen sammen med medarbejderne, hvad det er for et kompetenceudviklingsbehov, som er fælles for den enkelte faglige enhed og for afdelingen/kontoret som helhed. Disse samtaler kaldes også gruppeudviklingsamtaler (GRUS) eller teamudviklingsamtaler (TUS).

Samlet bruges der mange ressourcer i form af engagement, tid og penge inden for dette område. Derfor skal de personer, der er involveret i MUS, også gerne opleve, at det fører til noget – at samtalen bliver adgangen til at arbejde målrettet med kompetenceudvikling, til glæde for både den enkelte medarbejder og arbejdspladsen. Samtidig kan en MUS med kvalitet styrke arbejdsmiljøet, fordi medarbejder og leder har mulighed for at bringe temaer i spil, der tager udgangspunkt i hverdagen.

En pjec til jer, der skal have gavn af MUS

At gennemføre en MUS med kvalitet forudsætter, at både medarbejder og leder behersker samtalens kunst. Det handler blandt andet om at spørge rigtigt og at lytte til hinanden.

Pjecen beskriver, hvordan I gennemfører en MUS med kvalitet, og hvad der skal til for at gøre samtalen relevant. Den beskriver også, hvordan I bliver aktive medspillere, hvad der fremmer en god dialog, og hvordan udbyttet i så høj grad som muligt tilgodeser både medarbejderens og arbejdspladsens interesser.

Læsevejledning

Kom godt i gang med MUS, og brug pjecen til at få mere ud af samtalerne og som inspiration til dem.

I kan læse pjecen i et stræk. Men den er også skrevet, så I kan anvende den som et opslagværk, hvor I henter ideer til lige netop den udfordring, I står overfor eller ønsker at tackle.

Pjecen beskriver også en række emner, som en personaleenhed kan sætte fokus på, hvis der er behov for det. Det er muligt

Overenskomster og aftaler

For de statslige overenskomstparter – Personalestyrelsen og Centralorganisationernes Fællesudvalg – er det afgørende, at ledere og medarbejdere på alle statens arbejdspladser bevidst prioriterer en øget kompetenceudvikling. Med "Aftale om kompetenceudvikling" er det gjort forpligtende, at der på den enkelte arbejdsplads foretages en systematisk og strategisk forankret kompetenceudvikling for alle medarbejdere.

Aftalen giver både samarbejdsudvalget, ledelsen og medarbejderne vigtige roller i kompetenceudviklingsprocessen:

- Samarbejdsudvalget fastlægger den vej arbejdspladsen skal gå for at medarbejderne løbende udvikler deres kompetencer, så arbejdspladsen indfrier sine opgavemæssige, organisatoriske og personalepolitiske mål.
- Medarbejder og leder holder årlige, tilbagevendende medarbejderudviklingssamtaler, og de opstiller konkrete, skriftlige udviklingsmål, som er formuleret i enighed.
- Samarbejdsudvalget evaluerer arbejdspladsens samlede indsats for kompetenceudvikling.



at bruge pjecen som en tjekliste, når I står over for at revidere arbejdspladsens MUS-koncept, og når I skal inspirere personer, der skal arbejde med MUS.

Hvis I er særlig interesserede i:

- Hvad leder og medarbejder kan få ud af MUS – se afsnit 2
- Til hvad og hvordan arbejdspladsen kan bruge MUS – se afsnit 2
- At skabe fælles forventninger til MUS – se afsnit 3
- Hvornår det er godt at holde MUS – se afsnit 4
- Koncept til MUS – se afsnit 4
- Hvordan MUS bliver vedkommende – se afsnit 4
- Den gode MUS – se afsnit 5
- At skabe udviklende dialog – se afsnit 5
- Hvordan I fastholder aftalerne i forbindelse med MUS – se afsnit 6

På www.sckk.dk er det muligt at læse mere om MUS. I kan bl.a. finde eksempler på, hvordan udviklingsplaner kan se ud.

God læselyst!

2

2 / MUS I KORTE TRÆK

Hvad er medarbejderudviklingssamtaler?

I det daglige er der mange samtaler mellem den enkelte medarbejder og leder. Som regel omfatter samtalerne en drøftelse af nogle konkrete problemstillinger på arbejdsområdet eller nogle konkrete opgaver.

- MUS adskiller sig fra den daglige samtale ved at være det forum, hvor medarbejderen sammen med sin leder drøfter egen arbejdssituation, kompetencer og fremtidige arbejdsopgaver.
- MUS er der, hvor der bliver skabt klarhed over de udviklingsmuligheder, medarbejderen og arbejdspladsen har, så der så vidt muligt sker en afstemning af den enkeltes ønsker og arbejdspladsens målsætninger, strategier og resultater.
- MUS kan være en støtte i udviklingen af arbejdsmiljøet og være med til at gøre arbejdspladsen mere attraktiv.

MUS er en planlagt og grundig forberedt samtale. Den foregår en eller flere gange om året. Både leder og medarbejder har et ansvar for at følge op på de planer, som MUS resulterer i.

Medarbejder og leder kommer hver med et oplæg til samtalen om behov for faglig og personlig udvikling. Behovet skal både ses i forhold til målsætninger, strategier og resultater for den samlede arbejdsplads og i forhold til de opgaver, som medarbejderen skal løse her og nu eller ønsker at løse fremover.

I løbet af samtalen udveksles der meninger og synspunkter, og I giver hinanden feedback på "nu og her"-situationen, herunder arbejdsindsats, ledelse og samarbejde.

Ud fra en afstemning af hinandens ønsker og behov resulterer MUS i et bud på medarbejderens fremtidige opgaver, konkrete mål for arbejdet og udviklingsaktiviteter.

Udbyttet af MUS

Medarbejderudviklingssamtaler gør, at I får talt om en række forhold om arbejdet. Det kan eksempelvis være de spilleregler, der skal gælde for samarbejdet i den kommende periode.

MUS og kvalitet

En god arbejdsrelation med tillid og åbenhed er afgørende for at gennemføre en MUS med kvalitet.

En god relation er ikke det samme som at være enig, men at interessere sig for, hvordan den anden ser på tingene, og være i stand til at forholde sig til den andens iagttagelser på en respektfuld måde.

I MUS er der mulighed for at komme med sin holdning til tingene. Det kan være en god idé at tænke over, hvad du som leder eller medarbejder vil sige, hvor meget du vil sige, og hvordan du skal sige det. Tænk på, at jeres samarbejde skal fortsætte.



Samtalerne er et redskab for lederen til at få et overblik over medarbejdernes kompetencer. Hvor er kompetencerne tilstrækkelige, og hvor er der mulighed for udvikling? Det er også et gode for medarbejderen, da det giver mulighed for at drøfte forhold, der har betydning for arbejdslivet.

For dig som **leder** er MUS:

- En anledning til at tænke strategisk – hvordan ser du opgaveudviklingen i organisationen og de kompetencer, der findes i din enhed?
- En anledning til at skabe/få retning på medarbejderens udvikling, herunder hvad ønsker medarbejderen, hvilke potentialer ser du, og hvilke aktiviteter skal der til for at nå derhen?
- En mulighed for at udbygge tryghed og tillid
- En unik mulighed for at opsamle den viden, dine medarbejdere har om organisationen
- Mulighed for at få feedback på din lederadfærd.

For dig som **medarbejder** er MUS:

- En mulighed for at have en længere samtale, der handler om dig
- En ventil – at komme ud med det du tænker
- En anledning til at forholde dig til din udvikling og værdi på arbejdspladsen
- En mulighed for at få indflydelse på din arbejdssituation
- Sparring og påvirkning af dine udviklingsmuligheder
- En anledning til at få et andet perspektiv på dig selv og både få personlig og faglig feedback
- En mulighed for at give din leder feedback.

Hvilke ting er afgørende for, at du synes, det er spændende at gå til MUS?

Hvordan får du formidlet, hvad der er vigtigt for dig?

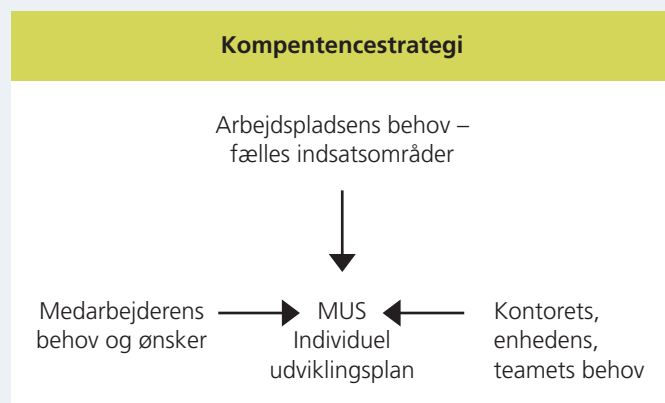
2

2 / MUS I KORTE TRÆK

Hvilken helhed indgår MUS i?

MUS er rettet mod den enkelte medarbejders kompetenceudvikling og de forhold, der giver medarbejderen trivsel og engagement på jobbet.

Samtidig er den en del af arbejdspladsens samlede indsats for kompetenceudvikling, og involverer alle på arbejdspladsen.



Figur 1

Gennem MUS får du som medarbejder et bud på dine fremtidige opgaver, eventuelle mål for arbejdet og udviklingsaktiviteter. Det er vigtigt, at planerne harmonerer med arbejdspladsens strategier og overordnede målsætninger.

Som leder skal du have medarbejdernes planer til at passe sammen, så de forskellige ønsker og behov ikke kolliderer med hinanden. Det kan ske i et samarbejde mellem dig og personaleafdelingen.

Samarbejdsudvalget har en vigtig rolle i forhold til den kompetenceudvikling, der foregår på arbejdspladsen. Eksempelvis når det skal beskrive, hvilke kompetencer arbejdspladsen skal have for samlet at kunne løse opgaverne nu og i fremtiden. Sådanne overvejelser kan være et element i arbejdspladsens kompetencestrategi eller -politik.

En kompetencestrategi/ -politik omfatter alle medarbejderne på arbejdspladsen, selvom det måske kun er dele af indholdet, der vil være aktuelt i forhold til lige netop dig som medarbejder.

Forudsætninger for MUS med kvalitet:

1. At ledelsen engagerer sig og gennemfører samtaler med deres nærmeste medarbejdere.
2. At der er planer og mål for helheden og for afdelingerne.
3. At I har tillid til hinanden.
4. At I er troværdige.
5. At I giver konstruktiv kritik.
6. At I bliver enige om udviklingsmulighederne.
7. At I har lyst, energi og tid til at forberede, gennemføre og følge op på samtalerne.



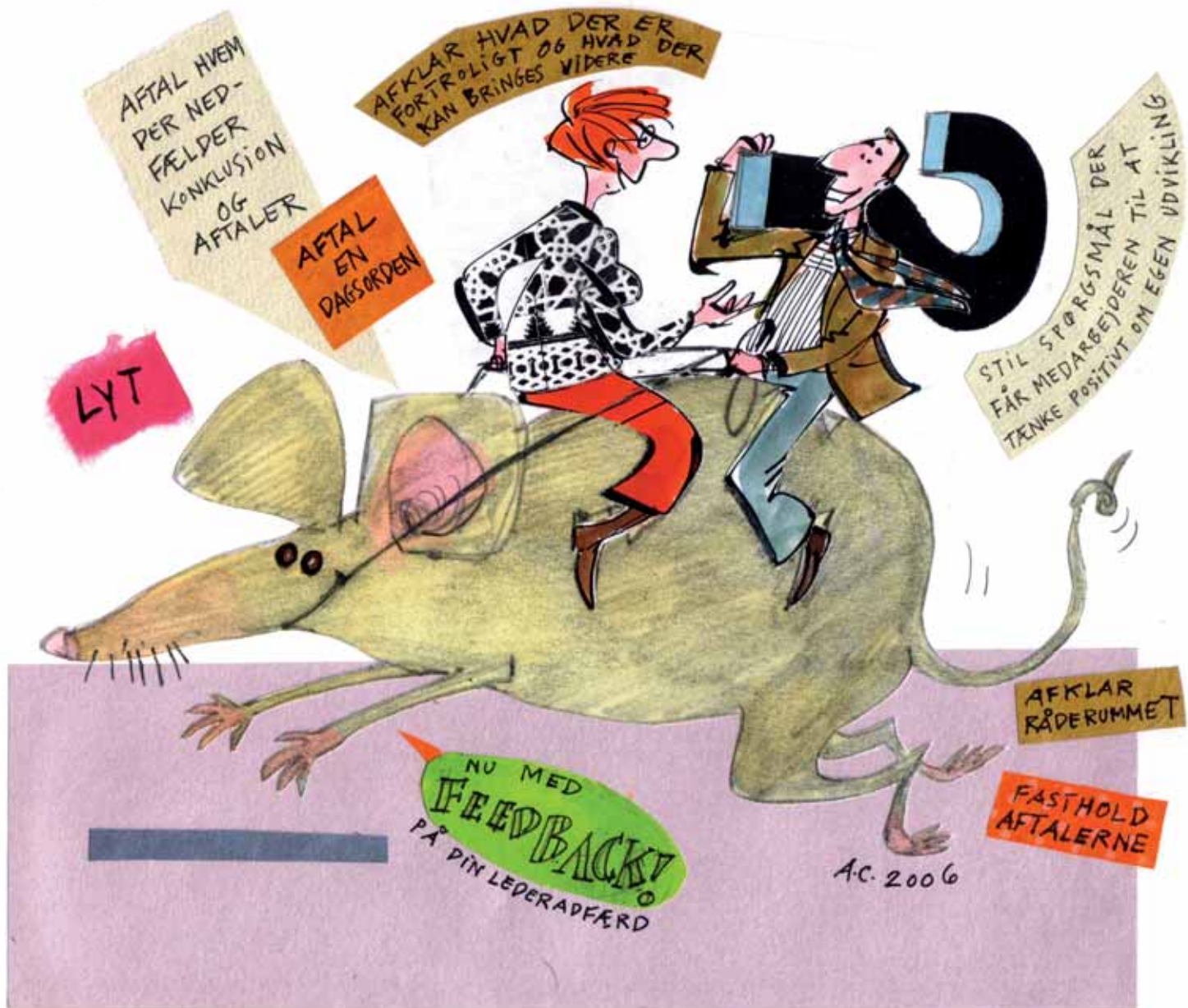
En kompetencestrategi kan være inspirationskilde til, hvilke muligheder medarbejdere og ledere har til at indgå aftaler om den enkeltes kompetenceudvikling. Strategien er desuden en rettesnor, når det ikke kan lade sig gøre at imødekomme alle medarbejdernes ønsker og behov, og når det bliver nødvendigt at prioritere.

SCKK's pjece: "Kompetencestrategi – hvordan?" giver en række gode råd om, hvordan samarbejdsudvalget kan drøfte og tilrettelægge arbejdet med kompetencestrategien.

Herudover har samarbejdsudvalget en opgave med at fastlægge retningslinier for afholdelse af MUS og følge op på udviklingsmålene. Samarbejdsudvalget har også til opgave én gang årligt at evaluere arbejdspladsens indsats for kompetenceudvikling.

Hvordan får I i afdelingen drøftet de forskellige planer, der er aftalt ved MUS?

Hvordan sikrer I, at jeres MUS/GRUS hænger sammen med den samlede kompetencestrategi for arbejdspladsen?



3

3 / ETISKE SPILLEREGLER OG FÆLLES FORVENTNINGER

Det stiller store krav til både medarbejder og leder at gennemføre en MUS, der opleves som god og fører til udvikling. Det er afgørende at skabe en tryk og tillidsfuld atmosfære. En måde at sikre, at samtalen afvikles i en god atmosfære, er ved at have særlige spillerregler for samtalen.

MUS kan ikke rumme alt. Akutte problemstillinger mellem medarbejder og leder eller oplevelse af samarbejdsproblemer bør løses, når de opstår. Løsningen må ikke udskydes til en eventuel medarbejderudviklingssamtale.

Det er vigtigt at overveje spørgsmålet om fortrolighed.

MUS er en dialog, hvor det gælder om at have klare linier. Har I drøftet nogle forhold, hvor der er behov for at videregive informationer til andre, må I aftale, hvad der bæres ud af rummet og til hvem. For at gøre det klart kan I overveje brugen af et særligt skema.

Eksempel på, hvordan I aftaler, hvad der føres ud af MUS-rummet:

Sammen med skemaet må I også overveje; Hvem af jer giver besked, og hvordan I gør det? Skal det f.eks. ske mundtligt eller på mail? Og hvornår skal det ske?

| Hvor meget/Til hvem | Alt | Konklusion på samtalen | Feed-back | Konklusion på udvikling |
|---------------------|-----|------------------------|-----------|-------------------------|
| Overordnet chef | | | | |
| Personaleafdeling | | | | |
| Enheden | | | | |
| Kollega | | | | |

MUS og kvalitet

En MUS med kvalitet giver nye perspektiver på jeres opfattelse af det, der bliver talt om. I får nogle nye erkendelser, som I ikke ville være kommet frem til hver for sig. Det giver mulighed for at udvikle dagligdagen og kommer både jer og arbejdspladsen til gode.



Det er vigtigt at fastholde, at det væsentlige element i MUS er de fremadrettede muligheder for at udvikle sig. Det hjælper både medarbejderen og lederen med ærlige tilbagemeldinger på det, I har erfaret og tænker om den arbejdsmæssige situation.

Det kan være svært både for lederen og medarbejderen at give en neutral og nøgtern tilbagemelding. Det er specielt svært, når I kommer ind på personlige kvalifikationer og karrieremuligheder.

Lederen kan f.eks. have svært ved at udtrykke sin tvivl om, hvorvidt medarbejderen har kompetencerne til det, han eller hun foreslår. Omvendt er det svært for medarbejderen at fortælle en leder, at han eller hun ikke udfører sin ledelsesmæssige opgave tilfredsstillende.

Udgangspunkt for samtalen er, at I er ligeværdige parter, der taler sammen. Begge må respektere og anerkende den andens synspunkter og være indstillet på at samarbejde for en fælles proces og en ligeværdig dialog. Men selvom leder og medarbejder er fælles om, at samtalen bliver så udbytterig som mulig,

har lederen beføjelser til at organisere arbejdet, som kan sætte grænser for medarbejderens eventuelle ønsker til sit arbejde.

Nogle gange kan I have brug for at referere til konkrete hændelsesforløb fra hverdagen, som andre kolleger har været en del af. Det er en god idé, hvis afdelingen/enheden som optakt til MUS-processen drøfter, hvordan samtale om andre indgår i MUS. Et udgangspunkt kan være, at det er acceptabelt i de tilfælde, hvor det er uundgåeligt som følge af samarbejdsrelationen. Generelt bør I ikke inddrage andenhånds information. Det handler om at tale om sagen – og ikke om personen.

Hvordan vil du forberede dig på at sige de svære ting?

Hvordan får I et fælles billede af, hvad der er fortroligt i samtalen, og hvad der kan gå videre?

4

4 / MUS – RAMMER OG INDHOLD

En god MUS tager 1–2 timer. Måske mere, hvis der er mange emner at drøfte. F.eks. er der en tendens til, at den første MUS tager længere tid end de efterfølgende.

Derfor er det vigtigt at sætte god tid af til samtalen og lægge MUS på et tidspunkt, hvor der ikke er møder umiddelbart efter.

Ud over den tid selve samtalen tager, skal der også tages hensyn til forberedelsestiden. Udbyttet af MUS bliver større, hvis I har forberedt jer grundigt. En god forberedelse tager ofte omkring en times tid.

Hvor skal vi holde MUS?

Hvis hensigten med MUS er, at gennemføre en fri samtale om tingenes tilstand under fire øjne, er det ikke ligegyldigt, hvor I har jeres samtale.

I mange almindelige arbejdssituationer taler medarbejder og leder måske sammen på lederens kontor. I forbindelse med MUS kan der være behov for at finde et andet sted at tale med hinanden. For nogen kan det sted være i et hjørne af et større

fællesområde, f.eks. i kantinen, hvorimod det for andre vil være en løsning, der slet ikke passer til, at de forventer fortrolighed.

I kan med fordel tale om, hvad I synes er et godt sted at holde MUS. Et sted, der kan fungere som frirum, og hvor I ikke bliver forstyrret af personer, der går ind i lokalet.

Hvornår på dagen?

Det er en god idé at lægge MUS på et tidspunkt på dagen, hvor der vil være ro til at samtale. Nogle gange kan samtalen udvikle sig, så den tager længere tid end planlagt. Det skal der være plads til.

Nogle ledere er så optimistiske at tro, at de kan gennemføre 3-4 MUS på en dag. Selvom det kan synes meget effektivt, kan det ikke anbefales. Det kræver stor opmærksomhed at gennemføre MUS. Selv med stor rutine er det meget svært at give den nødvendige og intense opmærksomhed til tre forskellige medarbejdere i løbet af en dag.

4 / MUS – RAMMER OG INDHOLD

Hvornår på året?

Hvornår MUS skal holdes afhænger af arbejdspladsen.

Arbejdspladser kan med fordel vælge at køre kampagner, hvor MUS holdes med alle medarbejdere inden for et par måneder. Det gør det let for ledere og personaleafdeling at skabe overblik over opgavefordeling og udviklingsbehov.

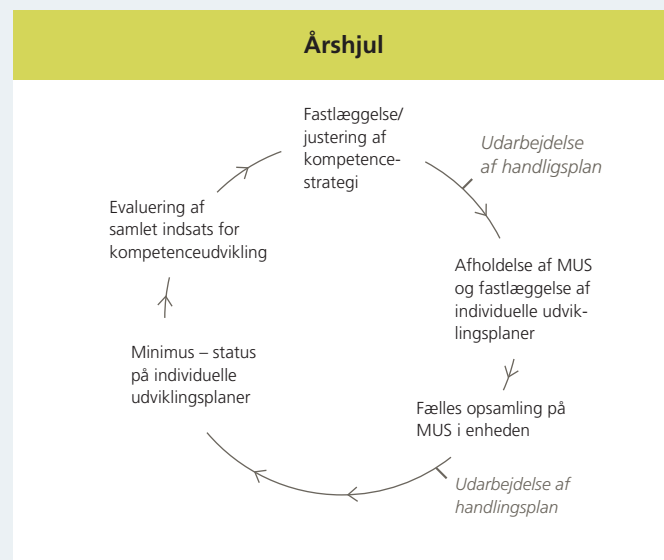
Overblikket letter arbejdet med at tilrettelægge opgaver og udviklingsaktiviteter. Det gør det også lettere at få MUS til at passe ind i arbejdspladsens arbejde med kompetenceudvikling hen over året og arbejdspladsens kompetencestrategi.

Hvor ofte?

MUS holdes én gang om året – mindst. Der kan ofte med fordel indlægges en eller flere opfølgningssamtaler eller mini-MUS i løbet af året. Det gør det lettere at følge op på aftaler og se, om udviklingen går i den rigtige retning og i det aftalte tempo. Det giver desuden mulighed for at justere aftaler, hvis der eksempelvis er sket væsentlige forandringer i forhold, som handler om medarbejderens muligheder.

Hvordan vil I på jeres arbejdsplads drøfte og blive enige om, hvad de gode rammer for MUS er?

Eksempel på årshjul:



Fem råd til dig som medarbejder:

- Betragt medarbejdersamtalen som en mulighed for at gøre din jobsituation endnu bedre.
- Invester tilstrækkeligt med tid i forberedelsen. Det er en vigtig investering i din egen fremtid.
- Betragt enhver tilbagemelding som noget værdifuldt, som kan hjælpe dig med at blive endnu bedre fremover.
- Sig, hvad du mener – på en respektfuld måde!
- Sig fra, hvis du er uenig – på en respektfuld måde!
- Tænk over, hvordan du har omsat sidste års udviklingsmål i dit daglige arbejde, og hvad du gerne vil blive endnu bedre til i det kommende år.



Koncept

Hvis MUS skal blive en succes, er det væsentligt at arbejde med holdninger og forventninger til MUS. Det er også vigtigt at arbejde med at træne selve samtalen. Begge dele giver ofte større udbytte, end hvis arbejdspladsen laver det store og altomfattende MUS-koncept.

Et stort og omfattende MUS-koncept kan ofte virke modsat hensigten. Ved at følge det slavisk kan I risikere, at I slet ikke taler om det, der er mest væsentligt. Samtalen går også let hen og bliver kunstig og ikke et godt fundament for udvikling.

Hvad enten det er første gang, arbejdspladsen skal udforme et MUS-koncept, eller der er tale om en fornyelse af et eksisterende system, skal indholdet, strukturen og formen fastlægges.

I det arbejde kan det være en god idé at hente inspiration fra andre organisationer. Husk at enhver arbejdsplads har sin egen kultur, som MUS helst skal afspejle. I udformningen af MUS-konceptet er det også en god idé at holde sig for øje, hvilke erfaringer ledere og medarbejdere har med at gennemføre MUS.

Et MUS-koncept består typisk af fem elementer:

- En introduktion, hvor formålet med MUS og MUS-forløbet beskrives fra forberedelsesfasen over samtalen til opfølgningen.
- Forberedelsesskema/samtalskema, der på en struktureret form gennemgår de emner, som kan drøftes i MUS. I nogle tilfælde er forberedelsesskemaet og samtalskemaet de samme, i andre tilfælde er de forskellige.
- Et skema til konklusioner og udviklingsmål, der udfyldes under eller efter samtalen og opbevares af deltagerne i samtalen
- Udviklingsplan, der benyttes til at informere andre end deltagerne i samtalen om f.eks. uddannelses- og udviklingsønsker.
- Evaluering af samtalen.

Temaer i MUS

Overordnet beskrevet kan indholdet i MUS omfatte:

Vejledning

De fleste MUS-systemer har en skriftlig vejledning. Den beskriver i korte træk formålet med MUS og gode råd om forberedelse og gennemførelse af MUS.

4 / MUS – RAMMER OG INDHOLD

Visioner og mål

Forudsætningen for en god MUS er, at I har en fælles forståelse af arbejdspladsens visioner, mål og strategier set i forhold til afdelingens og medarbejdernes opgaver. Nogle arbejdspladser vælger at give denne information på fællesmøder. Andre inddrager det i MUS, enten ved at lederen giver en orientering, eller ved at der er skriftligt materiale, som beskriver mål, strategier og visioner.

Siden sidst

Her gennemgås opgaverne og arbejdsindsatsen siden sidste samtale. Samarbejdet med andre drøftes, og andre forhold på arbejdspladsen af betydning for resultatopnåelsen tages op, f.eks. de tildelte ressourcer. Dette punkt kan behandles bredt og/eller dybt. Nogle MUS indeholder en lang række spørgsmål under dette punkt, andre opererer med få overordnede temaer, som det i forberedelsesfasen er op til jer at formulere relevante spørgsmål til.

Samarbejdet

Formålet med dette punkt er at undersøge, hvordan samarbejdet er forløbet med de forskellige samarbejdspartner inden for og

uden for enheden eller kontoret og mellem jer som medarbejder og leder.

Evaluering af arbejdsindsatsen

Evalueringen består af feedback, hvor begges arbejdsindsats vurderes ud fra fastlagte temaer. Temaerne kan enten være fastsat generelt for arbejdspladsen, f.eks. med udgangspunkt i de overordnede mål og værdier, eller være aftalt mellem jer inden samtalen. Feedbacken er tænkt som en mere overordnet tilbagemelding omkring arbejdsindsatsen, og den skal derfor ikke erstatte den mere konkrete tilbagemelding, som skal finde sted i det daglige.

Fremtiden

Den kommende periode, hvor opgaverne, arbejdsvilkårene og samarbejdet fremover diskuteres og fastlægges. I denne sammenhæng kan I eventuelt opstille konkrete mål for arbejdsopgaver. Målene kan være inspirerende for medarbejderen, hvis de er realistiske. Det kan modsat være stærkt demotiverende, hvis de virker uoverskuelige og bliver lagt ned over medarbejderen uden en grundig drøftelse.

Fem råd til dig som leder:

- Betragt medarbejdersamtalen som en enestående lejlighed til at tale med din medarbejder om de mest væsentlige ting.
- Invester tilstrækkeligt med tid i forberedelsen. Den tid kommer mange gange tilbage i effektivitet senere hen.
- Kom med klare og direkte budskaber, så din medarbejder ikke er i tvivl om, hvad du mener, men udtryk dig altid på en respektfuld måde.
- En ærlig tilbagemelding fra din medarbejder er guld værd. Hvis du lytter og beder om uddybning, får du nogle gode bud på, hvordan du bliver endnu bedre som leder.
- Indgå klare aftaler om fremtiden, og forpligt dig til at følge op på dem.



Udviklingsmål – og planer

Målet med denne del af samtalen er at drøfte udviklings- og uddannelsesplaner set i sammenhæng med de kommende opgaver. Det kan også være relevant at drøfte karriere- og uddannelsesønsker. I skal sammen finde frem til nogle konkrete udviklingsmål for medarbejderen. Målene kan beskrive:

- Nogle kompetencer, som I begge er interesseret i at medarbejderen træner eller opbygger
- Det niveau, I godt kunne tænke jer, at medarbejderen arbejder sig frem mod. F.eks. begynder, øvet eller specialist.

Desuden finder I frem til:

- Hvordan medarbejderen kan lære det
- Hvilke aktiviteter, der skal til for at nå målene

Resultatet af disse punkter skriver I ned på papir, og det er medarbejderens udviklingsplan.

Forholdet mellem medarbejderens arbejdsliv og øvrige livsforhold

Det er vigtigt, at lederen – inden for de grænser den enkelte medarbejder sætter – har kendskab til, om vedkommende har

særlige behov, der skal tages hensyn til, så det kan sikres, at han eller hun fungerer bedst muligt – til alles bedste.

MUS er en oplagt lejlighed til, at leder og medarbejder i fællesskab sætter fokus på områder uden for arbejdspladsen som kan spille inde på medarbejderens indsats og udviklingsmuligheder.

Det er vigtigt at pointere, at du som medarbejder selvfølgelig ikke er forpligtet til at tale om dit privatliv i MUS. Men muligheden skal være tilstede, og MUS erstatter naturligvis ikke den daglige kommunikation mellem jer.

Hvad gør I for, at de temaer, I taler om i MUS, bliver vedkommende, og er de væsentlige?

Hvilke fordele vil I have ved at anvende et koncept, når I holder MUS?

Hvilke ulemper kan der være ved konceptet?

5

5 / HVORDAN HOLDER I SELVE SAMTALEN?

Forudsætningen for en god samtale er, at begge parter har haft tid til at forberede sig.

To eksempler på forberedelse af MUS:

Eksempel 1

2 uger før: Lederen tager initiativ til samtalen. Tidspunkt aftales og forberedelsesmateriale uddeles.

1 uge før: I aftaler i fællesskab, hvilke temaer det er vigtigt at få talt om.

Før samtalen: Individuel forberedelse.

Eksempel 2

2 uger før: Lederen tager initiativ til samtalen. Tidspunkt aftales og forberedelsesmateriale uddeles. Lederen kommer her med f.eks. 3-5 temaer, som lederen mener, det er vigtigt at få talt om. Heraf kan nogle være fælles for alle medarbejdere.

1 uge før: Medarbejderen supplerer lederens temaer med f.eks. 3-5 temaer. Medarbejderen giver samtidig forslag til rækkefølge for temaerne til MUS. Medarbejderens rækkefølge anvendes med mindre, der er meget vægtige grunde til andet.

Før samtalen: Individuel forberedelse.

Lederens forberedelse

Lederen skal overveje de samme udviklingsmuligheder for medarbejderen som medarbejderen selv. Derudover er det vigtigt, at lederen er klar over, hvilke muligheder og hvilke kompetencer medarbejderen har. Derfor skal lederen sætte sig ind i følgende:

Personalepolitikken

- efteruddannelse
- karrieremuligheder
- ligestilling
- seniorpolitik
- alkoholpolitik
- fratrædelsesordninger

Dit ansvar som leder:

- At samtalen bliver en udviklende dialog.
- Inden samtalen at afklare råderummet for kompetenceudvikling, så du ikke bagefter skal aflyse løfter og aftaler.

På den måde højner du MUS' troværdighed og giver medarbejderen en tro på, at MUS er et seriøst udviklingsredskab.



Lederansvar

- eget ansvarsområde
- personaleafdelingens opgaver

Økonomiske ressourcer

- til uddannelse
- til andre udviklingsaktiviteter

Hvad er fremtidsplanerne for lederens ansvarsområde og for arbejdspladsen?

- nye arbejdsopgaver
- nye samarbejdsrelationer
- produktivetsforbedring
- indtægtsdækket virksomhed
- personalereduktion
- udlicitering/outsourcing

Hvilke kompetencer er der behov for på kort og lang sigt?

- nuværende opgaver
- fremtidige opgaver
- nye kvalifikationskrav

Hvordan passer medarbejderen ind i udviklingen?

- behov for efteruddannelse
- videreuddannelse
- nye jobmuligheder på samme niveau
- mere eller mindre krævende job

Medarbejderens nuværende arbejde

- passer arbejdet til medarbejderens evner og behov?
- medarbejderens potentialer
- medarbejderens stærke sider
- medarbejderens udviklingsområder

For lederen giver forberedelsen en indsigt og helhedsopfattelse. Den er nyttig, når lederen skal planlægge enhedens/arbejdspladsens fremtid. Nogle af emnerne er måske allerede udtrykt i arbejdspladsens strategi og personalepolitik. Andre skal lederen måske selv analysere sig frem til.

5 / HVORDAN HOLDER I SELVE SAMTALEN?

Medarbejderens forberedelse

Hvilke arbejdsmæssige forhold kan medarbejderen med fordel tage udgangspunkt i?

Nuværende arbejdssituation

- tilrettelæggelse af arbejdet
- arbejdets indhold og krav
- arbejdsindsatsen, effektivitet og kvalitet
- udviklingsmuligheder og ændringer i arbejdet
- arbejdets betingelser og rammer
- mulighed for sociale kontakter
- arbejdets betydning for identiteten

Nye jobmuligheder

- udstationering
- jobrotation
- jobskifte
- mere eller mindre krævende job
- mulighed for advancement
- retrætestillinger

Læring

- efteruddannelse
- videreuddannelse
- sidemandsoplæring
- udveksling
- coaching
- supervision
- mentorordning
- udfordringer
- faglige kurser
- personlig udvikling

Trivslen og samarbejdet

- i forhold til lederen
- i forhold til kollegerne
- i forhold til arbejdsopgaverne

Det er vigtigt at gennemtænke og samtænke egne udviklingsmuligheder og arbejdspladsens udviklingsmuligheder. Det åbner for at få indflydelse på sit eget liv – en bevidstgørelse, som er nødvendig i et samfund og på arbejdspladser i konstant udvikling og opbrud.



Ac. 2006

5 / HVORDAN HOLDER I SELVE SAMTALEN?

Den udviklende dialog

En god MUS bygger på, at I har en fælles forståelse af arbejdspladsens visioner, mål og strategier set i forhold til afdelingen og medarbejderens opgaver.

Første punkt i samtalen bør være at afstemme forventninger til resultatet af samtalen og at aftale en dagsorden. Det er vigtigt fra begyndelsen, at I er enige om, hvem der nedfælder konklusioner og aftaler. Det er også vigtigt at blive enige om, hvad der kan offentliggøres. Som afslutning udfylder I en plan med udviklingsmål og -aktiviteter. Både leder og medarbejder skriver den under. Der kan også skrives et kort resumé af samtalen, som bør indeholde de konklusioner, der kan drages efter gennemdrøftelsen af de enkelte punkter. I bør begge godkende resumeet og opbevare en kopi, så I kan holde rede på, hvad der er aftalt. Notatet kan også bruges ved næste MUS.

Den udviklende dialog er en samtale, hvor leder og medarbejder sammen kommer frem til nye forståelser og erkendelser. Den udviklende dialog og samtale giver basis for, at samtalen ikke udelukkende handler om trivsel eller bliver en forhandling om,

hvor godt det er gået, og om fremtidige vilkår. Mange steder er MUS med til at forvandle eller udvikle leder og medarbejders syn på hinanden og deres samarbejde. Men det er ikke altid, det er sådan.

Mange steder har man holdt MUS i mange år, og det har måske været hyggeligt. Det har måske været godt at få tid til at tale sammen i en time eller halvanden. Eller det har måske været godt for medarbejderen at føle, at lederen havde tid til at tale med en. Men mange steder er MUS først og fremmest en forhandling. De fleste kender denne eller lignende samtaler mellem lederen (L) og medarbejderen (M):

L: Hvordan synes du, det er gået siden sidst?

M: Det er gået meget godt. Jeg har løst de fleste af mine arbejdsopgaver rigtig godt. Der var selvfølgelig lige den med XXX, hvor mit barn var syg, og den med YYY, hvor Hansen holdt op, så jeg måtte lave noget af hans også. Men så er det jo klart, at jeg ikke kan være helt på toppen.



L: Det er jeg sådan set enig i, men der var også den med YYY, hvor jeg godt synes du kunne have ydet lidt mere, og så den med VVV, hvor det jo ikke gik så godt til sidst.

M: Altså, den med VVV synes jeg faktisk gik helt godt, du må jo huske på, at vi til at starte med var enige om at... og så skal min indsats jo ikke bedømmes på... Og den med YYY var jo fordi.....

Og så er forhandlingen i gang. Først om, hvor meget der var godt, og hvor meget der var knap så godt. Dernæst forhandler leder og medarbejder videre, ved at medarbejderen lægger ansvaret for de mindre gode på noget, der ikke har med medarbejderen at gøre. Resultatet bliver en fælles forhandlingsløsning om, hvor meget der var godt, og hvor meget der var mindre godt, og om hvor meget af det mindre gode, der har noget med medarbejderen at gøre.

En ting er sikkert. Denne form for samtale giver hverken leder eller medarbejder en ny forståelse for hinanden og deres samarbejde. Den kan i bedste fald give en lidt ny forståelse af, hvordan de hver især ser på fortiden.

Men hvad er det, der gør, at det bliver en forhandling? Det kan udspringe af lederens og medarbejderens daglige samarbejde. I selve samtalen er det først og fremmest det, at lederen bedømmer medarbejderen. Når lederen gør det, vil medarbejderen som oftest forklare sig og forsøre sig og forsøge at påvirke lederens opfattelse. Hvis der skal bedømmelse ind i MUS, er det meget vigtigt, at den får sin egen klart afgrænsede del af samtalen.

Den ovenstående samtale vil let kunne forsætte således:

L: Jamen nu er vi så enige om, hvordan det er gået siden sidst. Hvilke arbejdsopgaver kunne du så godt tænke dig fremover?

M: Jeg vil gerne arbejde mere med vv, og så kunne jeg godt tænke mig at arbejde med xxx og yyyy.

L: Ja, vv synes jeg, det er klart, at du skal have mere af, men jeg har jo ikke mulighed for at... og du har jo ikke tidligere....

M: Jo, men jeg synes, jeg er god til....

5 / HVORDAN HOLDER I SELVE SAMTALEN?

L: Ja, det kan jeg forstå, men det er jo svært for mig at...

M: Ja, men i det mindste kan jeg vel få lov til at...

L: Jo, det kan du vel godt, men så kan du heller ikke...

Her fortsætter forhandlingen. Denne gang om fremtiden, hvor medarbejderen er i offensiven og lederen som den, der forsvarer. Og samtalen fortsætter med forhandling, når der skal tales om efteruddannelse og andre tiltag til kompetenceudvikling. Kort sagt kan de kun se på fremtiden med hvert sit udgangspunkt – på samme måde som de hele tiden har betragtet fortiden.

Et eksempel på en samtale, der kan skabe noget nyt:

L: Der er jo sket meget siden sidst, men vi skal jo starte et sted; hvad synes du er gået allerbedst siden sidst?

M: Det har nok været XXX. Der gik det rigtig godt, og samarbejdet med Petersen fungerede bare.

L: Hvad var det, der gjorde, at det gik godt, og hvad gjorde, at samarbejdet fungerede?

M: Det var den måde vi gav hinanden plads, og alligevel kunne give hinanden gode råd, så vi fik det klaret så godt.

L: Hvad gjorde du for, at det blev sådan?

M: Jeg gjorde blandt andet det, at jeg

L: Ja, gjorde du andet?

M: Ja, jeg fik jo også....

L: Kan du forestille dig andre situationer, hvor det ville blive rigtig godt, hvis du gjorde det samme?

M: Ja, det kunne jo være...

L: Hvad tror du, der skal til, for at du både kan og får lyst til at gøre sådan i de situationer?



M: Det kan jo for eksempel være, at...

L: Hvad vil du gerne have, at jeg gør, for at du bedre kan komme til at gøre sådan i de situationer og i andre situationer?

Et andet eksempel:

L: Fortæl om en tid eller en periode i dit arbejdsliv, hvor du virkelig var på toppen, og hvor du virkelig trivedes, og hvor det hele ligesom lykkedes?

M: Lad mig se – så tror jeg, at jeg kommer til at tænke på den gang, hvor jeg.... og hvor der....

L: Hvad driver dig og får dig til at trives?

M: Jeg tror at det må være.... Og så er det jo også...

L: Hvad skal der til for, at du kan få det sådan fremover?

M: Det er svært – måske skal...

L: Hvad vil du gerne have, at jeg gør for, at det kan blive sådan noget oftere?

Disse to samtaler har det i sig, at de gør leder og medarbejder i stand til sammen at se deres samarbejde og medarbejderens situation på nye måder og i nye sammenhænge.

I den første samtale stiller lederen spørgsmål, der får medarbejderen til at se sig selv i en bestemt arbejdsituation ud fra en anden arbejdsituation, medarbejderen har været i.

I den anden samtale stiller lederen spørgsmål, der giver medarbejderen en mulighed og en ramme for at tænke over, hvad der virkelig motiverer og driver medarbejderen – hvad der får medarbejderen til rigtig at trives og yde sit bedste. Og ikke mindst tænke over, hvordan det kan blive sådan.

I begge samtaler spørger lederen desuden til, hvad der skal til for, at det kan blive sådan, eller hvad lederen skal gøre for at understøtte en ny form for handlinger fra medarbejderen.

Indsatser for at få kvalitet i MUS

Der er en række ting, I kan gøre. Nogle af de væsentligste er:

- Skabe før fælles forventninger til MUS – til hvorfor der holdes MUS, hvordan det foregår, og til hvad I kan få ud af det.
- Temaerne skal være relevante og vedkommende for netop den medarbejder og leder, der deltager i MUS.
- Udvikle før et godt tillidsforhold og en åbenhed mellem medarbejder og leder.
- Skabe en udviklende dialog.
- Afklare, hvad der fortroligt, og hvad der kan bringes videre.
- Huske på at aftale:
 - hvornår I evaluerer samtalen og
 - hvordan: enten mundtligt og/eller skriftligt.
- Følge op på indgåede aftaler og afklare, hvad medarbejderen og hvad lederen er ansvarlig for i de indgåede samtaler.



Den form for samtaler skaber en ny forståelse og dermed et nyt grundlag for lederen og medarbejderens samarbejde. Begge får et nyt udgangspunkt for at handle i fremtiden. De får nye muligheder for at udvikle sig.

Det er lytteren, der skaber samtalen

Det kan umiddelbart lyde bagvendt, at det er lytteren, der skaber samtalen. De fleste kender godt det at tale sammen med en, der virkelig lytter. Så får man lyst til at fortælle. Eller det at tale med en, der ikke rigtig lytter. Så bliver man ofte kortfattet eller holder helt op med at fortælle. På den måde har lytteren stor indflydelse på samtalen.

Derfor er det, som tidligere nævnt, vigtigt at kunne stille spørgsmål. Men det er også vigtigt at kunne lytte. Lytte er jo noget, vi alle på en eller anden måde gør hver dag. Men der er alligevel nogle ting, som kræver opmærksomhed i en MUS. Her beskrives kort nogle af de vigtige:

Det handler om at lytte åbent og opdagende. Det vil sige at lytte på en måde, der gør den anden tryk. Det fremmer lysten til at fortælle nye ting og om nye erkendelser og indgå i dialog.

Det er ikke let at stille spørgsmål og lytte, så der skabes en udviklende samtale. Man bliver aldrig færdig med at udvikle sig, når det gælder samtalen kunst. Derfor er det altid en god ide at træne og øve sig. Der kan være behov for at få hjælp til at komme i gang med træningen.

I kan på arbejdspladsen eksempelvis bruge en dag eller to på at træne kun lederne eller både ledere og medarbejdere. Hvis I træner både ledere og medarbejder, har I mulighed for at give begge parter en oplevelse af, hvad en udviklende samtale er og kan gøre. Det giver samtidig en fælles forståelse af, at det ikke nødvendigvis er let. Derved bliver den gensidige forpligtigelse til at hjælpe hinanden med at skabe den udviklende samtale større.

Hvad skal I kunne, hvis MUS skal lykkes?

Hvad vil I gøre for at forbedre MUS?

Hvad ville I gøre, hvis I kunne starte helt forfra med MUS?

6

6 / OPFØLGNING PÅ MUS

Det kan være svært at føre MUS, og det kan være endnu sværere at fastholde de aftaler, der er indgået i forbindelse med samtalerne.

MUS' succes er helt afhængig af, at der efterfølgende sker noget. Arbejdspladsen skal kunne se, at samtalerne skaber bevægelse for den enkelte og for arbejdspladsen som helhed.

En af de hyppigst nævnte årsager til, at MUS ikke bliver en succes, er den manglende opfølgning. Når der er gået et år, viser det sig, at aftalerne ikke er overholdt.

Det er samarbejdsudvalgets opgave mindst en gang om året at evaluere den samlede indsats for kompetenceudvikling på arbejdspladsen. SCKK's pjece: "Kompetencestrategi – hvordan?" giver en række gode råd om, hvordan samarbejdsudvalget kan evaluere indsatsen.

Opsamling på aftalerne

Leder og medarbejder har i fællesskab et ansvar for at følge op på og overholde de aftaler, de har indgået i forbindelse med MUS.

Det er også vigtigt at sikre, at begge parter har forstået det samme ved de aftaler, der er indgået. Begge parter underskrift på udviklingsplanen og evt. det korte resumé af samtalen er et symbol på, at den gensidige forståelse findes. Ofte er der behov for at koordinere de samlede udviklingsplaner. Den ene medarbejders plan kan have indgribende virkning for den andens. Det er derfor ikke sikkert, at alle medarbejderens ønsker kan tages med i den endelige plan. Den endelige plan findes måske først, når alle samtaler i enheden er gennemført.

Opsamling på afdelingsniveau

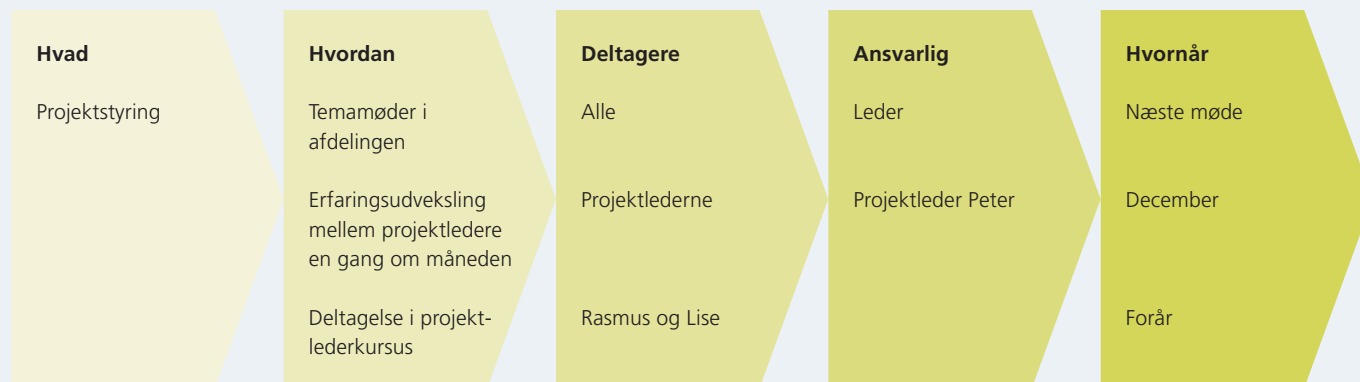
Hvis MUS skal have værdi for arbejdspladsen som helhed, er det vigtigt, at der også samles op på afdelings- og arbejdspladsniveau.

At skabe et overblik på afdelingsniveau kan hjælpe både lederen og afdelingen til at blive mere bevidste om, hvor der skal sættes ind, og hvordan I kan bruge hinanden.

6 / OPFØLGNING PÅ MUS


Dette kan f.eks. formidles på et afdelingsmøde, hvor lederen præsenterer sin konklusion og forslag til samlede aktiviteter i afdelingen, f.eks. i form af en plan med angivelse af, hvordan aktiviteterne kan gennemføres og fastholdes.

Et eksempel:



På arbejdspladsniveau

Det overordnede ansvar for evaluering af MUS ligger i samarbejdsudvalget. Når de individuelle aftaler er klar, skal der ske en koordinering af afdelingens/arbejdspladsens samlede handleplan. Opfølgningen kan praktisk ske som et



AFKLAR HVAD DER ER FORTROLIGT OG HVAD ER KAN BRINGES VIDERE DER

AFKLAR HVAD DER ER FORTROLIGT OG HVAD ER KAN BRINGES VIDERE DER

samarbejde mellem leder og personaleafdeling i en planlægnings- og opfølgningssamtale, hvor personaleafdeling og leder i fællesskab gennemgår aftalerne og beskriver handlinger og ansvarsfordeling. Det kan eventuelt gøres med en samlet handlingsplan. Det er vigtigt, at planen bliver gennemgået med medarbejderne:

- For at sikre gennemsigtigheden af de aftaler, der er indgået
- For at sikre den fælles opfattelse af kontorets afdelings/ arbejdspladsens mål
- For at få accept af de aftaler, der er indgået med enkeltpersoner
- For at få mulighed for at begrunde eventuelle prioriteringer.

En sådan gennemgang vil også være en stor støtte for personaleudviklingsfunktionen, der tit vil være ansvarlig for, at iværksætte aktiviteterne.

Den ideelle opfølgning på MUS foregår således i et nært samarbejde mellem medarbejder, leder og personaleudviklingsfunktionen. Lykkes det at få etableret dette samarbejde, er der

gode chancer for, at MUS bliver en succes, specielt hvis der samtidig evalueres og følges op på samtalerne kvalitet.

På hvilken måde er samarbejdsudvalget inddraget i evalueringen af den samlede indsats for kompetenceudvikling?

Er der lagt en samlet arbejdsplan, efter at alle MUS'ene er gennemført?

Hvad bliver personalefunktionens opgave?

Hvad skal lederne tage sig af?

Hvad er den enkelte medarbejders eget ansvar?

6 / OPFØLGNING PÅ MUS

Evaluering af MUS

Leder og medarbejder bør i fællesskab evaluere samtalen umiddelbart efter at den er blevet gennemført. Men også på arbejdspladsniveau har det værdi at foretage en evaluering.

Det kan ske, når alle samtalerne er gennemført f.eks. ved at lave en spørgeskemaundersøgelse for at finde ud af, hvordan medarbejderne og lederne synes, samtalerne er forløbet.

En sådan undersøgelse kræver en del ressourcer og mest af alt en vilje til efterfølgende at rette op på eventuelle problemområder. Det skaber forventninger hos medarbejderne om, at resultatet af undersøgelsen vil blive taget med i kommende MUS.

For lederne kan der også være god mening i at få udvekslet erfaringer om gennemførelse af MUS for at støtte hinanden til at blive endnu bedre til at gennemføre dem næste gang.

Hvordan har I tænkt jer at gennemføre en evaluering?

Hvordan vil du som leder forbedre dine MUS?



SCKK
Statens Center for
Kompetence- og
Kvalitetsudvikling

K I P KOMPETENCEUDVIKLING I PRAKSIS

SCKK
Frederiksberggade 24
1459 København K

T 3318 6969
F 3318 6979
E sckk@sckk.dk