



>> Guide til Medarbejderudviklings- samtale (MUS)

Indhold

Forord	2
MUS processen	3
1. Virksomhedens planer og budgetter	4
2. Forberedelse	4
3. Samtalen.....	5
3.1 Small talk og introduktion	6
3.2 Fortid	6
3.3. Nutid og fremtid	7
3.4 Samarbejde og trivsel.....	8
3.5 Afslutning	8
3.6. Opmærksomhedspunkter under samtalen	9
4. Konklusioner og aftaler	9
5. Opfølgning	10
Opsummering - det fælles ansvar for en vellykket MUS	11

”Organisationens formål med at afholde MUS er at lede personalet i retning af dens strategiske målsætning, mens medarbejderne ønsker MUS for at kunne opfylde deres behov for faglig udvikling og trivsel i jobbet”

Citat: Søren Frimann, virksomhedsrådgiver

Forord

Denne guide handler om formålet med medarbejderudviklingssamtaler (forkortet MUS), og hvordan du som leder planlægger, gennemfører og følger op på medarbejderudviklingssamtaler (MUS).

Guiden er skrevet til ledere i installationsvirksomheder, der vil introducere MUS i virksomheden eller til nye ledere, som kun har lidt eller ingen erfaring med gennemførelse af MUS.

Guiden giver en dybtgående introduktion til hele MUS processen.

Her kan du læse om, hvorfor det er en god idé både for medarbejderen og for virksomheden at gennemføre MUS, og hvordan du og dine medarbejdere forbereder jer bedst muligt, så samtalen skaber værdi både for virksomheden og for medarbejderen.

Erfarne ledere i virksomheder, som allerede har indført MUS, kan lade sig inspirere af eksemplet på samtaleskema, som du kan downloade og tilpasse til eget brug.

Rigtig god fornøjelse med MUS.

MUS processen

I Danmark er MUS obligatorisk inden for den offentlige sektor, og på det private arbejdsmarked skønnes det, at ca. 75% af virksomhederne gennemfører årlige MUS.

Formålet med MUS er at skabe rum for dialog mellem medarbejder og nærmeste leder, hvor man gør status på året, der gik, og drøfter forventninger til indsats, præstationer og udviklingsønsker for det kommende år.

For virksomheden er udbyttet af MUS:

- Sikre, at medarbejderne kender og forstår virksomhedens situation og fremtidsplaner
- Afklare den enkelte medarbejders kompetencer i forhold til nuværende og fremtidige arbejdsopgaver
- Afstemme virksomhedens og medarbejderens forventninger til opgaveudførelse, effektivitet og produktivitet
- Skabe sammenhæng mellem virksomhedens behov for kompetencer og medarbejdernes udviklingsønsker
- Få konkrete idéer og forslag fra medarbejderne til, hvordan virksomheden kan blive bedre, og hvor der evt. kan spares tid og penge gennem en rationel planlægning og udførelse af opgaverne.

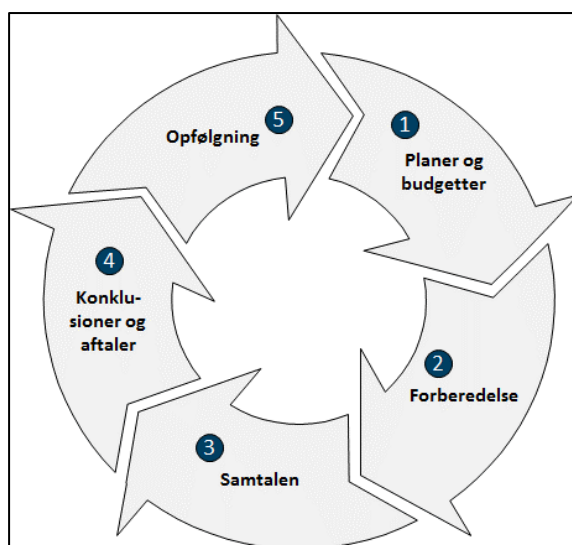
For medarbejderne er udbyttet af MUS:

- Få en tilbagemelding på indsats og præstationer
- Mulighed for at udvikle sine kompetencer og derigennem sikre sin værdi på arbejdsmarkedet
- Mulighed for at nyttiggøre evt. "skjulte" kompetencer og prøve kræfter med nye arbejdsopgaver
- Skabe rammerne for bedre trivsel og samarbejde med leder og kolleger
- Større forståelse for virksomhedens situation og ledelsens dispositioner.

”En af de største ledelsesmæssige opgaver er at bidrage til eller understøtte den enkelte medarbejders kompetenceudvikling. Det kræver, at lederen har fokus på den enkelte medarbejders læring, kompetencer og opgaver”
Citat: Haslebo og Lyndgaard

MUS er ikke bare en årlige samtale mellem leder og medarbejder, men en proces, der handler om at afstemme forventninger mellem virksomhed og medarbejder om indsats og kompetenceudvikling.

MUS processen består af en række faser som vist i figuren nedenfor:



1. Virksomhedens planer og budgetter

MUS processen begynder med, at lederen overvejer virksomhedens nuværende situation (styrker og svagheder), planerne for den fremtidige udvikling (muligheder og trusler) samt eventuelt har lagt budgetter for det kommende år, som danner rammen for virksomhedens økonomiske råderum og forretningsmæssige prioriteringer.

Disse overvejelser er vigtige for at kunne sætte en tydelig kurs for virksomhedens udvikling og for på MUS at kunne vurdere og kommunikere, hvordan der skabes bedst mulig sammenhæng mellem den enkelte medarbejders arbejdsopgaver, indsats og kompetencer og virksomhedens mål.

2. Forberedelse

Det er afgørende for en god MUS, at både leder og medarbejder er grundigt forberedt, og at forberedelsen sker ud fra det samme udgangspunkt.

Lederen udsender derfor 1-2 uger før samtalen en invitation til medarbejderen, der - foruden tidspunkt og sted - beskriver rammer og formål med samtalen, understreger vigtigheden af god forberedelse, og hvor medarbejderen bliver bedt om at forholde sig grundigt til de emner/spørgsmål, der fremgår af forberedelsesmaterialet.

*"Forberedelse er de 80% -
de sidste 20% er bare at være der"*
Citat: Woody Allen

Forberedelsesmaterialet vedlægges i invitationen. På TEKNIQs hjemmeside kan du downloade eksempler på samtaleskemaer til MUS, som du selv kan tilpasse og udskrive.

Eksemplerne afspejler, at virksomheder har forskellige tilgange til MUS.

Nogle virksomheder lægger vægt på, at vurderingerne af indsats, resultater og mål er konkrete, tydelige og målbare.

Disse virksomheder bruger derfor ofte MUS-forberedelseskemaer, hvor både leder og medarbejder vurderer og "scorer" de forskellige emner og spørgsmål på en skala.

Andre virksomheder foretrækker en "blødere" tilgang, hvor MUS i mindre grad handler om at "måle og veje", men i højere grad lægger op til en dialog med medarbejderen om indsats, resultater, stærke og svage sider, opgaver, kompetencer, trivsel, m.v.

De forskellige tilgange til MUS kræver forskellig forberedelse.

Uanset hvilken tilgang virksomheden har til MUS, bør du som leder have tænkt følgende spørgsmål igennem, inden du møder medarbejderen til MUS:

- ✓ Hvilke informationer du vil give? (F.eks. om virksomhedens situation og fremtidsplaner)
- ✓ Hvilke informationer du er interesseret i at få?
- ✓ Hvad du vil sige til medarbejderen, og hvordan du vil sige det?
- ✓ Hvilke spørgsmål du vil stille til medarbejderen, og hvordan du vil stille dem?
- ✓ Hvilke situationer og oplevelser du vil bruge som eksempler, dvs. både eksempler på kompetencer og adfærd du gerne vil udvikle hos medarbejderen og eksempler på uhensigtsmæssig adfærd, som du ønsker, at medarbejderen skal "aflære"?
- ✓ Hvad du gerne vil se, medarbejderen kunne gøre om et år, dvs. hvilke mål har du for medarbejderen?

Den typiske forberedelsestid til MUS er ca. 1 time for både leder og medarbejder.

3. Samtalen

Det er vigtigt, at samtalen ikke føles som en "eksamen", men er en åben, konstruktiv og fremadrettet dialog, hvor medarbejderen sættes i centrum.

Som leder har du derfor afsat god tid til samtalen (ca. 1 time) og på forhånd booket et hyggeligt lokale, hvor samtalen kan foregå uforstyrret og uden irritationsmomenter som støj, døre, stole eller borde, der knirker, træk fra vinduer m.v. I lokalet er der også på forhånd fremsat frisk kaffe/the, vand, frugt, osv.

*"God ledelse er tydelig og autentisk på den måde,
at man siger, hvad man mener"*
Citat: Ukendt

Selve samtalen falder typisk i fem dele med følgende indhold og tidsforbrug:

1. Small talk og introduktion (ca. 5 min.)
2. Fortid (ca. 10 min.)
3. Nutid og fremtid (ca. 30 min.)
4. Samarbejde og trivsel (ca. 10 min.)
5. Afslutning (med aftale om den videre proces) (ca. 5 min.)

Husk at notere konklusioner og aftaler undervejs i samtalen. Det kan være svært efterfølgende at huske det hele.

3.1 Small talk og introduktion

Samtalen indledes typisk med et par minutters "small talk" for at skabe en god og afslappet stemning.

Som leder bør du på forhånd overveje, hvilket indtryk og hvilken stemning medarbejderen skal opleve under samtalen. Det er også en god idé at overveje placeringen af dig og medarbejderen i rummet (omkring bordet), så samtalen opleves som et ligeværdigt forhold mellem to mennesker.

I introduktionen sætter du rammen for samtalen ved at italesætte følgende:

- ✓ Formålet med samtalen
- ✓ Vigtigheden af åbenhed og ærlighed, herunder tilskynde medarbejderen til også at være åben og ærlig i sin vurdering af samarbejdet med lederen
- ✓ Vigtigheden af gensidig respekt – at samtalen holdes i en god og konstruktiv tone
- ✓ Fortrolighed – skabe tryghed og sikkerhed for, at ingen uvedkommende får kendskab til indholdet i samtalen
- ✓ Det forventede udbytte af samtalen – for virksomheden og medarbejderen
- ✓ Samtalens forløb og tidsmæssige disponering
- ✓ Den videre proces (hvad sker der, når samtalen er slut?).

3.2 Fortid

Dialogen om "fortid" handler om:

1. At gøre status på aftalerne fra sidste MUS, og
2. At identificere medarbejderens stærke sider og udviklingsområder (og hvordan lederen kan hjælpe/støtte medarbejderen) med udgangspunkt i de opgaver medarbejderen har løst og den indsats og de resultater, medarbejderen har præsteret siden sidste MUS.

Dialogen tager afsæt i de vurderinger af indsats, resultater og samarbejde, som leder og medarbejder hver især har gjort på baggrund af forberedelsesmaterialet.

Denne del af samtalen rummer en vurdering eller "karaktergivning" af medarbejderen, som potentielt kan være konfliktfyldt.

Denne del af samtalen kan derfor let udvikle sig til en "forhandlingsituation", hvor leder eller medarbejder skiftevis er i offensiven eller defensiven, og som kan gøre det svært at holde det konstruktive og fremadrettede perspektiv i resten af samtalen.

Ud over en anerkendende tilgang og tone i dialogen er det derfor vigtigt, at denne del af samtalen er klart afgrænset rent tidsmæssigt, og at du som leder tydeligt gør opmærksom på, når denne del af samtalen er afsluttet, og fokus skifter fra "fortid" til "nutid og fremtid".

Når dialogen om "fortid" er afsluttet, bør du og medarbejderen have en fælles forståelse af:

- ✓ Status på aftaler fra sidste MUS: Hvad er gennemført? Hvad har effekten/resultaterne været? Hvad er ikke gennemført? Hvorfor ikke? Hvad skal der gøres? Hvem gør hvad?
- ✓ Medarbejderens styrker og eksempler på opgaver, der er løst rigtigt godt
- ✓ Medarbejderens udviklingsområder og eksempler fra opgaver og situationer på, hvad medarbejderen kunne have gjort for at skabe bedre resultater

3.3. Nutid og fremtid

Dialogen om "nutid og fremtid" handler om at drøfte og sætte mål for medarbejderens nuværende og fremtidige arbejdsopgaver og kompetenceudvikling.

Lederen bør derfor på forhånd have tænkt igennem, hvilke ændringer der evt. skal ske i medarbejderens opgaver, hvilken form for kompetenceudvikling der er nødvendig, samt hvordan kompetenceudviklingen kan foregå.

Husk at kompetenceudvikling ikke er ensbetydende med dyre kurser eller lange uddannelsesforløb uden for virksomheden, men ofte med fordel kan foregå i virksomheden og på jobbet gennem selvstudie, jobrotation, sidemandsoplæring, mentorordninger etc.

Efter dialogen om "nutid og fremtid" bør du og medarbejderen have en fælles forståelse af:

- ✓ Mål for medarbejderens indsats og resultater for perioden frem til næste MUS
- ✓ Eventuelle ændringer i medarbejderens job eller arbejdsområder
- ✓ Hvordan du som leder kan bidrage til at hjælpe og støtte medarbejderen i at nå de fastlagte mål
- ✓ Medarbejderens faglige og personlige kompetencer i forhold til jobbets krav
- ✓ Særlige ressourcer eller kompetencer hos medarbejderen, som p.t. ikke benyttes i jobbet, men som kunne nyttiggøres til gavn for både virksomhed og medarbejder
- ✓ Medarbejderens kompetenceudviklingsbehov
- ✓ Hvordan de nødvendige kompetencer udvikles/tilvejebringes (kompetenceudviklingsmetode)
- ✓ Idéer og inspiration til udvikling af virksomheden, jobbet og den enkelte medarbejder

"Læring er et grundelement i alle levende væseners omgang med verden, noget der ikke kan undgås, og noget som sker i interaktion mellem individet og omgivelserne"
Citat: Gregory Bateson

3.4 Samarbejde og trivsel

Dialogen om samarbejde og trivsel handler om, hvordan leder og medarbejder kan udvikle samarbejde og kommunikation og derved øge den enkelte medarbejders tilfredshed og trivsel på jobbet.

Denne del af dialogen kommer rundt om de emner, der er relevante for medarbejderens motivation, trivsel og arbejdsglæde, bl.a. samarbejdet med lederen, samarbejdet med kolleger, medarbejderens oplevelse af virksomhedens fysiske og psykiske arbejdsmiljø m.v.

Herudover kan leder og medarbejder evt. drøfte personlige forhold hos medarbejderen, som har eller har haft betydning for indsatsen på jobbet.

Efter dialogen om samarbejde og trivsel bør du og medarbejderen have en fælles forståelse af:

- ✓ Forhold der er vigtige for medarbejderens motivation og trivsel i jobbet
- ✓ Status på samarbejdsrelationer
- ✓ Hvordan samarbejdsrelationerne evt. kan forbedres
- ✓ Hvad der evt. skal til, for at medarbejderen oplever en øget motivation og trivsel i jobbet

3.5 Afslutning

Ligesom indledningen er afslutningen på samtalen vigtig. Lederen bør derfor sikre, at samtalen afsluttes i samme positive ånd, som den begyndte.

Som afslutning på samtalen, gør lederen typisk følgende:

- ✓ Siger tak for samtalen
- ✓ Opsummerer samtals konklusioner og aftaler på baggrund af de notater, der er taget undervejs, og afstemmer disse med medarbejderen
- ✓ Beder om feed back fra medarbejderen på samtalen – Hvad oplever medarbejderen var godt? Hvad bør gøres anderledes til næste MUS?
- ✓ Fortæller om den videre proces, dvs.:
 - Lederen renskriver konklusioner og aftaler, hvor det er tydeligt, hvilke handlinger medarbejderen er ansvarlig for, og hvilke handlinger lederen skal iværksætte
 - Medarbejderen får konklusionsdokumentet til gennemsyn og evt. kommentering
 - Når leder og medarbejder er enige om konklusioner og aftaler, underskriver begge konklusionsdokumentet
 - Der følges op på aftaler efter 6 måneder
 - Næste MUS er om 12 måneder

3.6. Opmærksomhedspunkter under samtalen

Som leder kan du gennem din kommunikation og kropssprog under samtalen gøre meget for, at MUS bliver en succes.

Husk at:

- ✓ Holde øjenkontakt
- ✓ Være direkte og klar
- ✓ Vise indlevelsesevne
- ✓ Være åben og fortælle om dig selv og egne erfaringer
- ✓ Stille åbne spørgsmål (Hvad? Hvordan? Hvorfor?)
- ✓ Undlad at argumentere (for meget) – I behøver ikke at være enige om alt, hvad der bliver sagt
- ✓ Bruge humor og smil til at skabe tryghed

Undlad at:

- ✓ Vise kedsomhed eller utålmodighed
- ✓ De 3 B'er: Bagatellisere ("Det er jo ikke så slemt - mange har det jo på samme måde..."), Bortforklare ("Det var også fordi, at...") eller Betvivle ("Jeg tror nu ikke det forholder sig helt på den måde, som du fortæller...") – anerkend medarbejderens oplevelse af situationen
- ✓ Konkludere for tidligt/hurtigt – giv tid til omtanke og refleksion
- ✓ Distrahere samtalen ved at "fumle" med blyanter, nøgler, papirer eller andet, der tager opmærksomheden
- ✓ Kigge på uret gentagende gange – når samtalen starter, kan du tage det af, og lægge det på bordet, hvor du kan se det, så du kan styre tiden
- ✓ Sige noget, fordi der er tavshed – tavshed er ikke "pinligt" men kan betyde, at din medarbejder har brug for at tænke nogle ting igennem, inden dialogen fortsætter
- ✓ Afbryde – du skal lytte til det, medarbejderen siger, og søge at forstå medarbejderens virkelighedsopfattelse og forståelse af de situationer og sammenhænge, som I kommer ind på i dialogen
- ✓ Stille lukkede spørgsmål – som inviterer til korte, ja-/nej-svar
- ✓ Stille flere spørgsmål ad gangen – så det bliver uklart, hvad du beder medarbejderen om at forholde sig til
- ✓ Acceptere generaliseringer, uklarheder, vurderinger m.v. i det medarbejderen siger uden at stille spørgsmålstejn ved dem
- ✓ Mumle eller tale usammenhængende
- ✓ Være sarkastisk eller ironisk

4. Konklusioner og aftaler

Konklusionerne på MUS og de aftaler, der i samtalen indgås mellem leder og medarbejder, skal dokumenteres.

Det er ofte lederen, der påtager sig ansvaret for at dokumentere konklusioner og aftaler efter samtalen, men nogle virksomheder har også gode erfaringer med at overlade denne opgave til medarbejderen, da det erfaringsmæssigt bidrager til at skabe ejerskab og sikre, at de aftaler, der indgås, realiseres.

Forberedelsesmaterialet indeholder plads til at notere konklusioner og aftaler og kan med fordel benyttes.

Når konklusioner og aftaler er dokumenteret, underskriver både leder og medarbejder, og dokumentet udgør nu medarbejderens udviklingsplan for perioden frem mod næste MUS.

5. Opfølgning

For at sikre, at aftalerne i udviklingsplanen realiseres, aftaler man typisk en opfølgningssamtale, f.eks. efter 3 eller 6 måneder, hvor leder og medarbejder drøfter, hvad der er sket, hvilke resultater indsatsen har haft – eller hvorfor der ikke er sket noget, og hvad der i givet fald så skal gøres.

Opsummering - det fælles ansvar for en vellykket MUS

Leder og medarbejder har hver især et ansvar for, at MUS bliver en succes og skaber værdi.

Lederens ansvar i forbindelse med MUS omfatter typisk de områder, der fremgår af oversigten nedenfor.

Lederens ansvar

- ✓ Lederen forbereder sig grundigt til samtalen og forholder sig til de emner og spørgsmål, der fremgår af forberedelsesmaterialet
- ✓ Lederen skaber rammerne for samtalen og har ansvaret for at bygge en god relation og stemning op, sikre en god kontakt og skabe en fremadrettet, åben og ligeværdig dialog
- ✓ Lederen udviser respekt for medarbejderen f.eks. ved ikke at optræde "dømmende" og ved at anerkende, at medarbejderen har viden om forhold i relation til jobbet, som ingen andre har kendskab til
- ✓ Lederen forbereder sig godt bl.a. ved at sætte sig ind i virksomhedens mål og strategier samt afklare sin egen beslutningskompetence i forhold til uddannelse og udvikling
- ✓ Lederen styrer samtaleforløbet og sørger for, at medarbejderen får mulighed for at give sine input på alle samtalepunkter
- ✓ Det giver ofte en god dialog, hvis lederen lader medarbejderen "spille ud" og give sine input til de aftalte samtalepunkter først
- ✓ Lederen giver relevante og brugbare tilbagemeldinger på medarbejderens synspunkter og opfattelser – som er forankret i konkrete situationer eller oplevelser (hvis muligt)
- ✓ Lederen dokumenterer konklusioner og aftaler undervejs i samtalen og afstemmer disse med medarbejderen under og efter samtalen
- ✓ Lederen har et særligt ansvar for, at de aftaler, der indgås med medarbejderen på MUS, er relevante og kan realiseres
- ✓ Lederen følger op på sin del af aftalerne og sikrer, at de aftalte initiativer og handlinger iværksættes til tiden.

Medarbejderens ansvar i forbindelse med MUS omfatter typisk de områder, der fremgår af oversigten nedenfor.

Medarbejderens ansvar

- ✓ Medarbejderen forbereder sig grundigt til samtalen ved at forholde sig til de emner og spørgsmål, der fremgår af forberedelsesmaterialet
- ✓ Medarbejderen kan i denne sammenhæng med fordel overveje relevante og realistiske uddannelses- og udviklingsaktiviteter
- ✓ Det er en fordel, hvis medarbejderen inden samtalen orienterer sig om virksomhedens overordnede mål og opgaver
- ✓ Medarbejderen udviser respekt for lederen og anerkender, at denne har en viden om forhold i relation til jobbet og opgaveløsningen, som har betydning for medarbejderen
- ✓ Medarbejderen kan med fordel forsøge at sætte sig ind i lederrollen, når medarbejderen giver relevante og brugbare tilbagemeldinger til lederen.