

## Vejledning til medarbejdere om MUS-samtaler



## Hvad er MUS?

En medarbejderudviklingssamtale (MUS) er en åben og ligefrem dialog mellem medarbejder og leder. For den enkelte medarbejder er det en mulighed for at drøfte eget bidrag til arbejdspladsen og for lederen en mulighed for at overveje, hvordan arbejdspladsen kan støtte medarbejderens udvikling og trivsel. En udviklingssamtale er på denne måde en til gavn for både medarbejderen og for organisationen.

### Hvad er formålet med MUS?

Formålet med medarbejderudviklingssamtaler er at skabe grundlag for, at den enkelte medarbejder trives og fungerer, men også at medarbejderen og jobbet udvikler sig sammen og i overensstemmelse med begge parter ønsker og behov.

### MUS skal bruges til:

- At sikre at den enkelte medarbejder får mulighed for faglig og personlig udvikling
- At drøfte medarbejderens kompetencer i relation til om opgaveløsningen er i overensstemmelse med egne og arbejdspladsens forventninger
- At afklare om medarbejderen har behov for at udvikle sine kvalifikationer set i forhold til nuværende og fremtidige arbejdsopgaver
- At udarbejde udviklingsmål for den enkelte medarbejder
- At sikre at lederen får et samlet overblik over medarbejderens kompetencer og ønsker om dygtiggørelse

### En MUS-samtale kan med fordel opdeles i tre faser:

- *En bagudrettet* – »hvordan er det gået siden sidst«?
- *En aktuel* – »hvordan går det lige nu« – »hvordan er det faglige engagement«?
- *En fremadrettet* – »hvilke ønsker/behov er der til fremtiden – og hvordan når vi frem til det«?

### Hvordan taler man sammen under MUS-samtaler?

Leder og medarbejder kan vælge at føre MUS som en uformel samtale, hvor man taler om forskellige emner. Denne ustrukturerede samtale kan give en afslappet atmosfære. Den rummer dog risikoen for, at man ikke når hele vejen rundt og i dybden med væsentlige problemstillinger.

De fleste arbejdspladser bruger derfor et skema, som kan være udformet meget forskelligt. Nogle skemaer stiller overordnede spørgsmål, mens andre har flere detaljerede spørgsmål.

Et skema kan fungere som en huskeliste eller et middel til at sikre, at begge parter har en fælles opfattelse af, hvad samtalen skal indeholde og dermed en fælles dagsorden. Som medarbejder kan du forberede dig. Du kan også overveje, om der er forhold, som skemaet ikke opfanger, og som du derfor selv skal sørge for at inddrage. Bilag 1 viser et eksempel på et MUS-skema.

Det afgørende er, at du får mulighed for at bidrage med konstruktive og saglige argumenter, at der bliver lavet løsningsforslag og konklusioner, og at I sammen aftaler, hvem og hvordan der følges op.

MUS kan i nogle tilfælde indeholde drøftelser af kritiske forhold. Begge parter kan have kritikpunkter over for hinanden f.eks. vedrørende det udførte arbejde og af arbejdsindsatsen. Kritik kan opfattes meget forskelligt. Man bør derfor overveje sine ord og samtidig huske på, at det man får sagt, måske opfattes som en skarp kritik af den leder man fører samtalen med. Det kan derfor være en god idé at få en form for »håndslag« fra lederens side på, at kritik (arbejds-mæssigt eller personligt) under MUS ikke må få personlige konsekvenser.

Man bør samtidig forberede sig på, at lederen kan komme med kritik af ens evne og vilje til at varetage jobbet. Kritikken kan skyldes reelle mangler og svagheder eller forskelle i opfattelsen af arbejdsforhold og arbejdets udførelse. Det kan føre til uenighed, og i den slags diskussioner er det vigtigt at bevare overblikket og være saglig.





## Forslag til gennemførelse af MUS

Som medarbejder er det vigtigt, at du går til MUS med en indstilling om, at du selv har indflydelse på samtalen og ikke mindst at du har et ansvar for at præsentere dine synspunkter, ønsker og behov for udvikling. Det vil alt andet lige både gavne samtalen, dig selv og din arbejdsplads.

Det bedste, du kan gøre, er at forberede dig grundigt. Tænk dig om og overvej, hvordan du bedst og mest konstruktivt kan præsentere vigtige forhold og ønsker for din leder.

### Før MUS:

Bilag 2 i denne pjece giver nogle eksempler på ideér/problemstillinger, som du kan overveje, inden du skal til MUS-samtalen. Hvis der indgår spørgsmål, der alene angår din leders evner til at være leder, så kan du bruge bilag 3 til at overveje, hvordan du kan gribe det an.

### Under MUS:

Nogle tips:

- Du/I behøver ikke følge skemaet slavisk under samtalen – det er dog en god idé, at I aftaler, hvordan I bruger skemaet
- Stil åbne spørgsmål: »Hvordan kommer jeg derhen, hvor jeg gerne vil være...?«
- Tag udgangspunkt i, hvordan du selv oplever din arbejdssituation og husk også at lytte
- Få klarhed over om du og lederen har samme opfattelse af dine jobfunktioner
- Undgå lukkede formuleringer og spørgsmål som: »Hvorfor er jeg ikke blevet forfremmet?«
- Prøv at udtrykke dig i et »arbejdssprog«, ved at pege direkte på funktionelle problemer og eventuelle løsninger på dit jobområde
- Lav forpligtende aftaler og få styr på *hvem* der gør hvad
- Har du fået nye arbejdsopgaver?
- Skal du bestride arbejdsopgaver på nye områder?
- Skal du efteruddannes? Hvordan, hvor og hvornår?

### Efter MUS:

Bilag 4 indeholder et eksempel på et beslutningsreferat, som giver begge parter en mulighed for at overveje konklusionerne på mødet. Udarbejd derudover en plan for, hvordan du bedst kan opfylde de aftaler, som I har indgået, og hvordan du selv kan følge op på dem.

Overvej med dig selv, om du fik sagt det, som du havde forberedt dig på. Er der presserende forhold, du ikke fik nævnt, så kan du bede om tid til at drøfte dette. Er der aftaler, du fortryder, så er det bedre at få en hurtig afklaring med din leder end at vente til næste MUS.

## MUS og lønforhandling

MUS afholdes ofte en gang årligt. Vi anbefaler, at både medarbejder og leder som hovedregel gør en indsats for, at overvejelser om medarbejderudvikling og kompetence bliver motiverende og saglige og gøres uafhængige af drøftelser om løn. Det er samtidig helt naturligt, at du som medarbejder kan ønske lønforhøjelse på baggrund af netop drøftede indsatser og kompetenceløft. I de tilfælde vil det kun være naturligt at lade en fælles vurdering af din arbejds-situation indgå som grundlag for afgørelse af en evt. lønstigning.

Vi anbefaler, at selve lønforhandlingen ikke foregår inden for rammerne af samtalen, men at spørgsmålet indgår som en del af konklusionen. Konklusionen kan f.eks. være, at der snarest gennemføres en decideret lønforhandling, hvor også tillidsrepræsentanten har mulighed for at deltage.

### Oversigt over bilag:

På de efterfølgende sider er der forslag til et MUS-skema samt inspiration til medarbejderens egen forberedelse m.m

Bilag 1: MUS-skema

Bilag 2: Idé-katalog til forberedelse af egne præstationer

Bilag 3: Idé-katalog til forberedelse om lederens præstationer

Bilag 4: Beslutningsreferat

## Bilag 1:

### MUS-skema

Medarbejderens forberedelse til den individuelle medarbejderudviklings samtale

Medarbejder: \_\_\_\_\_

Organisation: \_\_\_\_\_

Leder: \_\_\_\_\_

Dato: \_\_\_\_\_

### Fra tidligere samtale

Hvilke aftaler blev indgået? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Hvilke aftaler blev gennemført/ikke gennemført (hvorfor ikke)? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Opsamling på tidligere aftaler: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### Status i forhold til arbejdsopgaver, arbejdsvilkår og samarbejde

Hvad synes du om dit arbejdsområde og dine jobfunktioner? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Hvilke arbejdsopgaver løser du godt? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Hvilke arbejdsopgaver løser du mindre godt? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Hvad fremmer din opgaveløsning? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Hvad begrænser din opgaveløsning?

---

---

Forslag til ændringer: Hvad kan du/kollegaerne/lederen gøre?

---

---

Hvor ligger dine styrker og svagheder?

---

---

Har du ressourcer, du ikke udnytter i dit nuværende arbejdsområde?

---

---

Hvad er godt i samarbejdet med dine kollegaer, og hvad kan gøres bedre?

---

---

Hvad er godt i samarbejdet med dine ledere, og hvad kan gøres bedre?

---

---

### **Sammenhæng mellem arbejdsliv og privatliv**

Er der sket noget, som har påvirket din dagligdag siden sidste samtale?

---

---

Hvordan synes du dit arbejdsliv og privatliv hænger sammen generelt?

---

---

Er der konkrete forhold som medfører, at dit arbejdsliv og privatliv ikke hænger sammen, og har du forslag til hvordan det kan blive bedre?

---

---

---

---

### **Faglig og organisatorisk udvikling**

Hvilke tanker har du gjort dig om udviklingen af dit arbejdsområde, din afdelings arbejdsområde og din organisations arbejdsområder?

---

---

Forslag til mål og ændringer i arbejdsområder?

---

---

Hvilke eventuelle ændringer i din stilling, arbejdsvilkår og arbejdsopgaver kan du bruge, for at opfylde disse eventuelle ændringer?

---

---

### **Karriereønsker/fremtidsønsker**

Hvilke faglige og personlige udviklingsplaner har du?

---

---

### **Andet**

Er der andre forhold, som du ønsker drøftet (fysisk og/eller psykisk arbejdsmiljø, andet)?

---

---

Bemærkninger/konklusion:

---

---

---

---

## Bilag 2:

### Idékatalog til forberedelse om egne præstationer

Følgende idékatalog kan benyttes forud for en MUS. Formålet er at forberede dig bedst muligt inden du drøfter med lederen, hvordan arbejdsforholdene kan styrkes og gøres bedre.

Du kan bruge skemaet som inspiration til at overveje *dine egne* kompetencer, præstationer og evne til samarbejde og udvikling.

#### EGNE PRÆSTATIONER:

##### Er engageret og ansvarlig

- Jeg stiller krav til egne præstationer
- Jeg er motiveret til at gøre et stykke arbejde
- Jeg udviser loyalitet over for indgåede aftaler
- Jeg forholder dig ansvarsbevidst til pligter og opgaver
- Jeg følger op på mine opgaver, til de er afsluttede

##### Er effektiv

- Jeg strukturerer og prioriterer mine opgaver
- Jeg løser mine opgaver inden for den afsatte tid
- Jeg løser mine opgaver korrekt

##### Er initiativrig og selvstændig

- Jeg går selv i gang med at løse problemer og opgaver
- Jeg opsøger selv den nødvendige information i forhold til en given opgave
- Jeg handler selvstændigt

##### Er fagligt kompetent og fleksibel

- Jeg har den nødvendige viden og færdigheder inden for mine arbejdsområder
- Jeg behersker metoder og værktøjer (inkl. IT-værktøjer) som er relevante for jobbet
- Jeg omsætter faglig viden til handling og resultater
- Jeg kan arbejde under skiftende arbejdsforhold og belastning
- Jeg kan hurtigt omstille mig fra én opgave til en anden

##### Er orienteret i forhold til beboere og samarbejdsparter

- Jeg udtrykker mig klart og forståeligt på skrift og i tale
- Jeg udarbejder løsninger, som matcher behovene
- Jeg er serviceorienteret
- Jeg sikrer, at beboere/samarbejdsparter får professionel rådgivning og støtte

##### Er samarbejdsorienteret

- Jeg yder en god indsats i afdelingen/organisationen
- Jeg har en positiv indstilling til samarbejde med alle i organisationen
- Jeg håndterer og løser konflikter på en hensigtsmæssig måde
- Jeg bakker beslutninger op, når de er taget

##### Er udviklingsorienteret

- Jeg er åben for nye ideer og opgaver
- Jeg har let ved at tilpasse mig forandringer
- Jeg opsøger faglige og personlige udfordringer
- Jeg opfanger behov for ændringer og stiller forslag til udvikling

## Bilag 3:

### Idékatalog til forberedelse om lederens præstationer

Følgende idékatalog kan benyttes forud for en MUS. Formålet er at forberede dig bedst muligt inde du drøfter med lederen, hvordan arbejdsforholdene kan styrkes og gøres bedre.

Du kan bruge skemaet som inspiration til at overveje, hvordan din leder bedst kan støtte dig i dit arbejde, og hvilke kompetencer det kræver af din leder.

#### LEDERENS PRÆSTATIONER

##### Din leder som coach – hvordan støtter din leder dig i udførelsen af dine egne opgaver?

- Formulerer klare krav til din præstation i forhold til den enkelte opgave
- Holder dig ajour med viden, du skal bruge til dine opgaver
- Giver dig mulighed for selv at foreslå, hvordan opgaven kan løses
- Giver klare tilbagemeldinger på udførelsen af den enkelte opgave
- Giver dig udviklende opgaver
- Fungerer som sparringspartner - også i forbindelse med din udvikling
- Følger løbende op på din udvikling

##### Din leder som målsætter:

- Formulerer enhedens mål og strategier klart
- Præger og bearbejder holdninger
- Følger op på de fælles mål og strategier
- Begrunder beslutninger

##### Din leder som organisator og beslutningstager – hvordan styrer og planlægger din leder arbejdet?

- Planlægger og prioriterer afdelingens ressourcer og opgaver
- Tager de nødvendige beslutninger
- Delegerer kompetence og ansvar
- Sikrer et højt kommunikationsniveau i afdelingen/organisationen

##### Din leder som teamleder:

- Opbygger fællesskab og samarbejde i enheden
- Arbejder for en omgangsform præget af dialog og åbenhed
- Håndterer konflikter på en hensigtsmæssig måde

##### Din leder som udvikler af enheden:

- Har konstant fokus på at forbedre afdelingen/organisationen
- Involverer medarbejderne aktivt i afdelingens udvikling
- Sørger for, at medarbejderne deler viden og erfaring

## Bilag 4:

### Beslutningsreferat

Medarbejders navn:
Leders navn:

Ønsker om deltagelse i kurser eller efteruddannelse	Arrangør:
Kursus/uddannelse:	
Udviklingsopgaver:	

Andre ønsker:	Hvilke tiltag:
Nye opgaver	
Nye funktioner	
Arbejds miljø	
Arbejdsliv / privatliv	
Andet?	
Andet?	

<b>Efter samtalen:</b>	
Renskrives, underskrives og kopieres i 2 eksemplarer: 1 kopi til medarbejderen, 1 kopi til lederen og evt. originalen til personalearkivet.	
Parterne skriver under på, at de vil leve op til aftalerne i udviklingssamtalen.	
Dato:	Dato:
<hr/>	<hr/>
Lederens underskrift	Medarbejderens underskrift

