

GODE RÅD OM

Medarbejder udviklingssamtaler MUS

Indholdsfortegnelse

Hvad er MUS?	3
Hvorfor afholde MUS?	3
Hvordan forberedes MUS-samtalen?	4
Hvordan gennemføres samtalen?	5
Hvordan følges der op på samtalen?	6
Evaluering af samtalerne	7
Mere information	7

Gode råd om medarbejderudviklingssamtaler - MUS

Medarbejderudviklingssamtaler (MUS) fastholder og skaber tilfredse medarbejdere i virksomheden samt sikrer øget produktivitet og effektivitet. Desuden bidrager MUS til at skabe et bedre samarbejde og en god forståelse for virksomhedens mål.

Hvad er MUS?

MUS er et supplement til den daglige kommunikation. Den handler først og fremmest om at skabe en åben og konstruktiv dialog om dels, hvordan medarbejderen ønsker at udvikle sig, og dels om medarbejderens udviklingspotentiale i forhold til de mål og rammer, der gælder i afdelingen og virksomheden.

Formålet med MUS er at skabe indsigt og sammenhæng mellem medarbejderens udviklingsmål og den fremtidige udvikling i virksomheden. Samtalen tager udgangspunkt i afdelingens og virksomhedens mål for det kommende år samt en vurdering af medarbejderens præstationer i året, der gik.

MUS kan opdeles i tre områder:

1.
Året der gik

2.
Trivsel og samarbejde

3.
Opgaver og udvikling

Erfaringer viser, at det er hensigtsmæssigt at holde løbspørgsmål ude af samtalen, så der er fokus på udvikling, præstationer og mål. Er der uafklarede konflikter, uenigheder eller spændinger mellem leder og medarbejder, er det en god idé at tale dem igennem først og aftale et nyt tidspunkt for MUS.

Hvorfor afholde MUS?

Der er fordele for alle parter ved at gennemføre en årlig MUS.

For virksomheden kan samtalen være med til at sikre at:

- medarbejderne forstår virksomhedens og afdelingens mål og holdninger
- medarbejderne får feedback på deres arbejdsindsats fra deres leder
- medarbejder og leder er enige om fremtidige mål og planer
- samarbejdsrelationer bliver afklaret

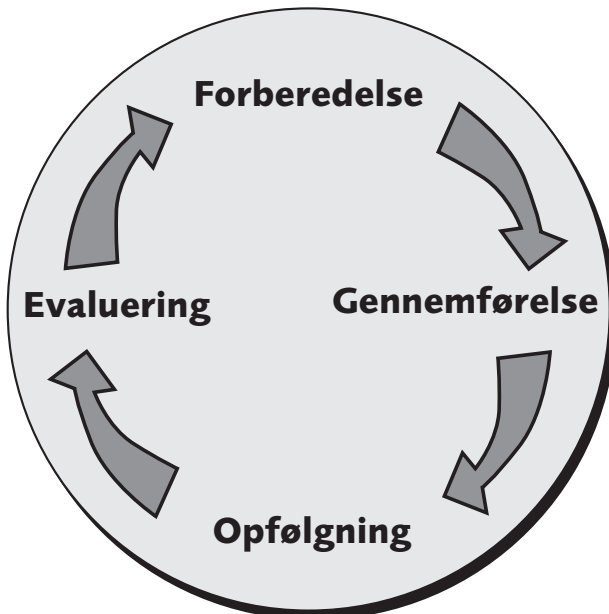
For lederen er samtalen en mulighed for at:

- bevare overblikket over sin afdeling/sit område
- få kendskab til den enkelte medarbejders faglige og personlige ressourcer, interesser og udviklingsmuligheder
- få konkret og brugbar feedback på sin lederrolle

For medarbejderen er samtalen en mulighed for at:

- få feedback på sin indsats fra lederen
- få drøftet muligheder for jobudvikling og opgaver fremover
- få lederens konkrete forventninger til fremtidige opgaver
- få drøftet samarbejdet i forhold til kolleger, ledelse og kunder/samarbejdspartnere

Model for samtalsforløb:



Hvordan forberedes MUS-samtalen?

Grundig forberedelse er vigtig for en udbytterig samtale. Det betyder, at leder og medarbejder på forhånd må overveje, hvilke emner de hver især ønsker at tale om, og hvad de ønsker, der skal komme ud af samtalen.

Som forberedelse kan begge parter inden samtalen udfylde et samtalskema, der indeholder væsentlige emner. Et eksempel på samtalskema kan findes på www.danskerhverv.dk under menupunktet "Jura og Rådgivning/HR & Ledelse". Skemaet er en ramme for samtalsindhold. Det er tænkt som et hjælpemiddel til at forberede samtalen og som huskeseddel under samtalen. Samtalen tager på den måde udgangspunkt i de forhold, som leder og medarbejder på forhånd har vurderet som vigtige.

Samtalens start skal også forberedes.

Tjekliste til forberedelse:

- Indkald medarbejderen til møde. Aftal tid og sted for samtalen
- Sørg for, at medarbejderen får et samtaleskema i god tid og forstår, hvordan det skal bruges
- Kig på handlingsplan/aftaleskema fra sidste MUS
- Vurdér om de aftalte arbejdsopgaver er blevet gennemført tilfredsstillende
- Overvej, hvad medarbejderen kan gøre for at styrke sine udviklingsområder i det kommende år
- Overvej, hvad dit vigtigste budskab er til medarbejderen
- Tænk over konkrete eksempler
- Forbered dig på, hvordan du vil begynde samtalen
- Reservér et lokale til samtalen, hvor I kan sidde uforstyrret
- Husk at have vand, kaffe og te parat – det giver en god stemning og lidt at styrke sig på

Howdan gennemføres samtalen?

Forudsætningen for en god samtale er, at den foregår i rolige omgivelser. Det er vigtigt at sidde uforstyrret uden telefoner og andre former for afbrydelser. MUS er en åben og ligeværdig dialog, hvor medarbejder og leder har lige stort ansvar for samtaleens gennemførelse og dermed det udbytte, samtalen giver. Selv om skemaet er udformet med en spørgeramme, skal samtalen ikke forme sig som et interview. Det er vigtigt, at samtalen munder ud i konkrete aftaler og handlingsplaner.

Hvilken fortrolighed er der?

Samtalen foregår i fortrolighed. Hvis virksomheden har flere niveauer, skal lederen dog kunne drøfte samtalen med sin overordnede. Begrundelsen er, at topledelsen/ejeren har brug for at vide, hvilke idéer og problemer medarbejderne eventuelt har.

Tips til den gode samtale

Som leder er det vigtigt at være fortrolig med, hvordan man stiller gode spørgsmål og giver medarbejderen feedback på arbejdsopgaver og adfærd. I det følgende finder du forskellige idéer og tips til den gode samtale.

Gode råd til samtalen:

- Spørg medarbejderen, hvordan det var at besvare samtaleskemaet, og om der var nogle uklarheder
- Fortæl om rammerne for mødet – gør formål og forløb klart
- Lyt, og lad medarbejderen tale ud, før du siger noget
- Sørg for at informere om virksomhedens eller afdelingens mål for det kommende år. Hvis medarbejderne

skal trække i samme retning, er det nødvendigt, at de ved, hvor virksomheden skal hen. En overordnet snak om virksomheden og dens mål kan medvirke til at skabe forståelse for og opbakning til ledelsens beslutninger

- Benyt samtalskemaet
- Stil uddybende og åbne spørgsmål. Det er typisk spørgsmål, der starter med hv-ord
- Brug konkrete eksempler på situationer fra hverdagen, når der er noget, du vil forklare medarbejderen
- Anvend kritik på en konstruktiv måde. Det kan gøres ved at fokusere på mulige, fremadrettede løsninger frem for at fokusere på fortid og skyldige

Hvor længe taler man sammen?

Varigheden af samtalen afhænger af mange faktorer. Afsæt derfor tilstrækkelig tid, så alle spørgsmål, der bringes op i samtalen, kan behandles til bunds. Der bør ikke aftales møder umiddelbart i forlængelse af MUS.

Feedback – nyttige råd

Som leder kan det være ubehageligt at skulle give feedback eller tilbagemeldinger på noget, som man ikke er tilfreds med. Ubøhag handler ofte om en usikkerhed om reaktionen fra modtageren – eksempelvis om modtageren bliver ked af det, sur eller skuffet.

Ofte er reaktionen tæt forbundet med den måde feedbacken bliver givet på. Derfor kan du på forhånd øve dig i, hvordan du kan give og modtage feedback.

Til afsender

- Fokusér på adfærd og ikke personen
- Vær specifik og konkret frem for generel
- Brug "jeg"-budskaber
- Start positivt og uden "men"
- Giv feedback i rette mængde og med respekt

Til modtager

- Afbryd ikke
- Spørg, hvis der er noget, du ikke forstår
- Undgå så vidt muligt at forsvare dig
- Notér feedbacken, og hvad du kan bruge den til, for dig selv

Hvordan følges der op på samtalen?

Opfølgning på samtalen er lige så vigtig som forberedelsen og gennemførelsen. Hvis der ikke følges op på det, der er aftalt, kan hverken leder eller medarbejder spore fremdrift år for år, og samtalen vil derfor virke meningsløs.

Det er både leder og medarbejders ansvar, at der bliver fulgt op på de aftaler, der er indgået ved samtalen. Erfaringsmæssigt kan det dog være svært at huske: *Hvad aftalte vi egentlig, og hvem skulle gøre hvad og hvornår?*

Under samtalen kan medarbejder og leder derfor i fællesskab, udfylde en handlingsplan med de aftalte aktiviteter. Efter samtalen kan medarbejder eventuelt selv skrive handlingsplanen færdig med sine egne ord. Herefter godkendes planen af lederen. Når medarbejderen selv skriver handlingsplanen færdig, skabes et større engagement i forhold til gennemførelse af det aftalte.

DANSK ERHVERV

Dansk Erhverv

Børsen

1217 København K

Telefon 3374 6000

Fax 3374 6080

Info@danskerhverv.dk

www.danskerhverv.dk

Registrerede Revisorer FRR

FRR

Foreningen Registrerede

Revisorer

Åmarksvej 1

2650 Hvidovre

Telefon 3634 4422

Fax 3634 4444

www.frr.dk