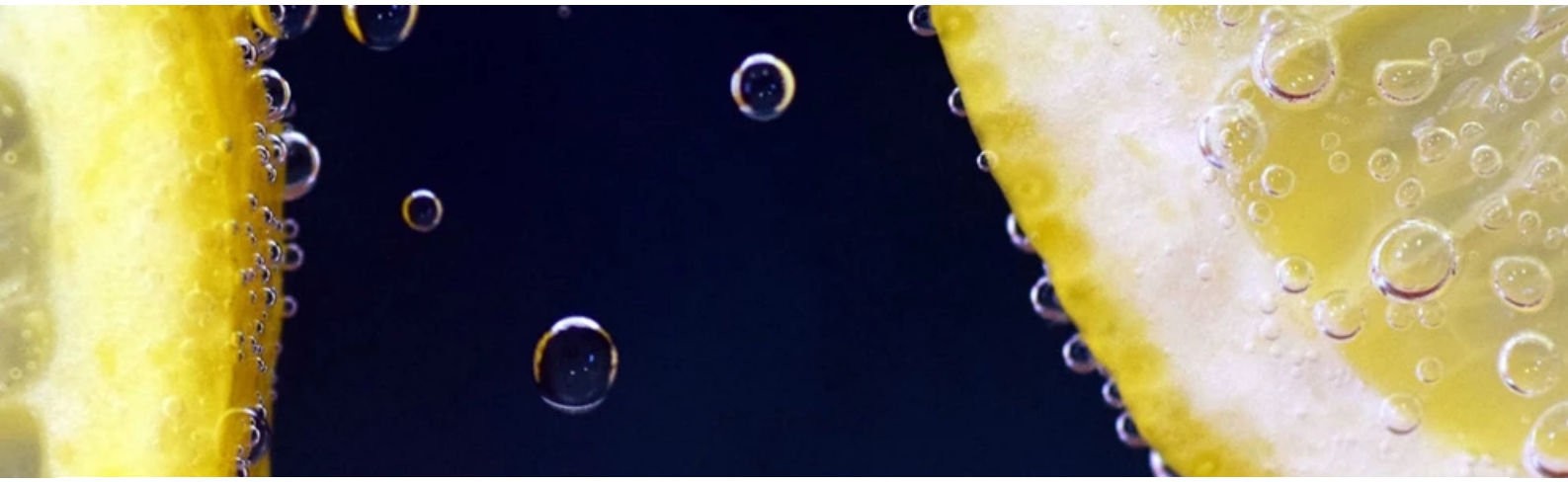
VÆKSTHUS FOR LEDELSE



3 min. 14-03-2014

10 råd om strategisk MUS

Den økonomiske krise gør, at medarbejderudviklingssamtaler (MUS) i højere grad end tidligere er et strategisk værktøj, der knyttes til organisationens udvikling. Det viser en undersøgelse. Her er ti råd, som tager det bedste med fra den MUS, der fokuserer på den enkelte medarbejders udvikling, og som samtidig understøtter den strategiske dagsorden.

Skribentinfo



Mai Buch

adm. direktør i Competencehouse

Competencehouse

En undersøgelse, baseret på interviews med 122 offentlige institutioner og private virksomheder, om de ændringer, de har foretaget i deres MUS-koncept i perioden 2009 til 2013, viser, at der er tre nye tendenser i brugen af MUS:

1. Fokus er skiftet fra medarbejderens personlige udvikling til organisationens udvikling.

2. MUS er ikke længere kun en del af driften, men et strategisk værktøj. Den tidshorisont, der opereres med i MUS, er blevet længere. MUS ser ikke kun et år ud i fremtiden, men tager afsæt i, hvordan den enkelte medarbejder kan bidrage til at udvikle organisationen og implementere dens strategi.

3. Mus følges i højere grad op af en evaluering af den effekt, de gennemførte aftaler har haft.

Her er ti råd om, hvordan du som leder arbejder strategisk med MUS

1. Fortæl om det strategiske fokus

Fortæl dine medarbejdere, hvad det strategiske fokus er for det kommende års arbejde, før du igangsætter MUS-processen. Det kan du gøre på et møde, hvor du samler alle medarbejdere og ved at tilføje det i den

mail, hvor du inviterer til MUS. Du opnår, at dine medarbejdere i deres forberedelse til MUS får tænkt over, hvad strategien kan komme til at betyde for deres fremtidige opgaver og udvikling.

2. Brug anderkendende spørgsmål

Udarbejd et samtaleskema, der understøtter en anerkendende samtale, hvor du beder medarbejderne fortælle om arbejdsopgaver, samarbejdssituationer mv., de har løst med succes. Bed også medarbejderne om at reflektere over, hvilken læring de selv, deres kolleger eller hele arbejdspladsen kan drage nytte af. Fokusér på det, der fungerer.

3. Bed om forslag til organisationens udvikling

Brug samtaleskemaet til at sikre, at du under MUS-samtalen får forslag til, hvordan medarbejderen kan bidrage til organisationens udvikling og strategi. Efterspørg også forslag til, hvad I som ledelse kan gøre. På den måde sikrer du, at medarbejderne tager ejerskab for strategien, og at I sammen reflekterer over, hvordan den enkelte og du selv kan bidrage til, at strategien implementeres succesfuldt.

4. Individualiser samtaleskemaet

Brug et standardiseret spørgeskema, men tilpas det til den enkelte. Markér de spørgsmål, som du særligt ønsker at tale med den enkelte medarbejder om. Det giver medarbejderen bedre muligheder for at forberede sig og en mere relevant samtale.

5. Giv medarbejderne indflydelse på MUS-dagordenen

I forbindelse med indkaldelsen til MUS kan du bede medarbejderne om at supplere samtaleskemaet med emner, som den enkelte finder relevante. Det motiverer medarbejderne, og giver en unik mulighed for at få indblik i ”hvad der rører sig” i medarbejdergruppen. Samtidig giver det dig langt bedre muligheder for at forberede dig til samtalen.

6. Skab rammerne for en god dialog

Under selve MUS-samtalen er det vigtigt at sikre en ligeværdig og åben dialog, hvor både leder og medarbejder giver feedback. Det sværeste for mange er at være åben over for kritik. Du skal ikke forsvare dig og bortforklare, men i stedet spørge ind til medarbejderens konkrete oplevelser og erfaringer. Det giver ofte et konstruktivt resultat for begge parter.

7. Knyt udviklingsaftalerne til organisationens strategi

Det vil ofte være relevant at indgå aftaler om mål for arbejdet, aftaler om ændringer i arbejdsopgaver og arbejdsgange og/eller aftaler om hvilke udviklingsaktiviteter medarbejderen skal deltage i.. I forbindelse med, at du indgår aftaler så tag en dialog om, hvordan den enkeltes aftale understøtter organisationens strategiske indsatsområder.

På den måde sikrer du, at alle medarbejderne reflekterer over, hvordan deres arbejde og udvikling kan understøtte organisationens strategi. Fastsæt gerne en deadline for alle aftaler og hvem, der er ansvarlig for, at aftalerne føres ud i livet.

8. Vurder effekten af gamle aftaler

Før I tager fat på dialogen om, hvilke udviklingsaftaler, der skal indgås, er det vigtigt at vurdere effekten af

forrige års aftaler. Er de gennemført? Hvis ikke, så hvorfor? Eller er de gennemført - hvilken effekt har de haft?

9. Tag ansvar for, at der sker en opfølgning på de individuelle aftaler

Når MUS er afsluttet, er det afgørende, at der bliver fulgt op på de aftaler, der er indgået. Du er særlig ansvarlig for de aftaler, som kun kan sættes i værk af dig, men du bør også holde øje med om medarbejderne gennemfører det, de er ansvarlige for. Hvis det er vanskeligt at få et overblik, kan du holde en mini-MUS efter et halvt år, hvor du beder medarbejderen om at gøre status.

10. Vurdér, om der er behov for at justere organisationens strategi

Sidst men ikke mindst bør ledelsen følge op på, hvordan MUS har understøttet organisationens strategi. I hvilken udstrækning har organisationens strategi været et emne i de enkelte MUS-samtaler? Hvad har medarbejderne bidraget med af forslag? I hvilken udstrækning har aftalerne fra forrige MUS haft effekt? Hvordan understøtter de nye aftaler de forskellige strategiske indsatsområder? Er der behov for at justere strategien eller tage særlige initiativer på områder, der kører skævt?

Læs også:

MUS TO GO:



VÆKSTHUS FOR LEDELSE

MUS-GUIDEN

Vi har her samlet artikler og værktøjer om medarbejderudviklingssamtaler og gruppe- og teamudviklingssamtaler til dig, der vil læse op inden du skal holde samtaler med dine medarbejdere. Materialet er baseret på artikler fra lederweb.dk

Læs op på MUS her:

Tjekliste til MUS 2
Spørgsmål til MUS 3
Inspiration til en værdsættende MUS 4
Mus(e)-fælder du skal undgå 5
Udviklingssamtaler i grupper og teams 7
Tjekliste til gruppesamtalen 10
Spørgsmål til team- og gruppeudviklingssamtaler 11
Links til mere læsning 13

1

Print og læs, hvad der er godt at vide inden næste MUS

Skift M'et ud med O i MUS

MUS'en afslører dig

De 8 største MUS(e)-fælder