VÆKSTHUS FOR LEDELSE



4 min. 01-02-2019

Dine tre greb til MUS med mål og mening

Du er hverken livredder, psykolog eller præst. Du er leder. Også når du afholder MUS. Men det kan være svært at få hånd om den årlige samtale, som af mange praktiseres på måder, der giver næring til den udbredte forestilling om, at MUS-en er spild af tid. Det er ærgerligt. Få her tre greb til at holde MUS-samtaler, der giver mening og skaber værdi.

Skribentinfo



Asbjørn Molly
cand.mag, ekstern lektor AAU
Aalborg Universitet København



Ida Gamborg Nielsen
Partner og ledelseskonsulent
New Stories



Stine Reintoft
Selvstændig erhvervspsykolog og forfatter
Selvstændig erhvervspsykolog og forfatter



Trille Frodelund Lykke
Erhvervspsykolog og partner
New Stories

MUS-sæsonen nærmer sig. Du kender godt de mange trætte blikke, den udmelding kan afstedkomme. MUS-samtalerne har mange steder fået ry for enten at være et forstyrrende, irrelevant ritual, der ikke relaterer sig til den daglige opgaveløsning – eller en upassende intim samtale, der står i skarp kontrast til den øvrige kommunikation mellem leder og medarbejder. Resultatet: Mange (både ledere og medarbejdere) ser med gru frem mod den årlige MUS.

Det er nemt at ty til den tolkning, at tiden er løbet fra MUS. Men MUS er blevet en syndebuk for et andet, bagvedliggende problem: At alt for mange ledere har vanskeligt ved at gennemføre meningsfulde samtaler med deres medarbejdere.

Læs også: 3 bud på en bedre MUS

MUS og mening

Den gode MUS er en meningsfuld samtale, der bidrager til udvikling ind i den større sammenhæng, medarbejderen er en del af, når han eller hun arbejder i en organisation. I en organisatorisk samtale kan mening ikke blive en individualiseret størrelse, og det er ikke dit ansvar som leder, at medarbejderen lever et meningsfuldt liv.

Mening er noget, man skaber sammen med andre. Et arbejdsliv er meningsfuldt, når man er med til at skabe værdi for andre og sammen med andre ind i en større sammenhæng.

Mening skabes der, hvor det ikke kun handler om at tilfredsstille sig selv, egne karrieremål eller drømme i livet som sådan. Den formålsstyrede organisation må være ophænget for meningsskabelsen. Og ikke den enkelte medarbejders evne til at leve et meningsfuldt liv.

Hvordan øger du kvaliteten i samtaler?

At øge kvaliteten i MUS handler om at styrke evnen til at holde meningsfulde samtaler. Her er tre greb:

1) Samtalestyring

2) Evnen til at stille refleksive spørgsmål

3) Fokuseret opfølgning

Læs også: Håndtér 7 forskellige medarbejdertyper til MUS

Første greb: Tag styring på samtalen

Når du holder MUS, bør du opfatte dig selv som vært(inde) for en god samtale. Det handler om at få den anden til at føle sig godt tilpas. Du tydeliggøre formålet med samtalen og løbende at tjekke af med den anden, om I bevæger jer i nogenlunde samme retning igennem samtalen. Du skal også sørge for at få rundet samtalen af på en ordentlig måde.

Mange medarbejdere savner en vis respektfuld distance fra deres leder. De oplever, at deres leder går for tæt på: ”Hun spørger for meget til, hvordan jeg har det, og jeg bryder mig ikke om at sidde og græde på hendes kontor”. Eller ”Hun lader, som om vi er veninder”. Grundlæggende er enhver relation mellem en leder og en medarbejder asymmetrisk. Lederen fordeler opgaver og tildeler forfremmelser og udmøntninger af lokaltillæg, og medarbejderens interesse er derfor i bund og grund at stille sig selv i et positivt lys over for lederen.

Samtalestyring er en hjælp til at håndtere de forskellige roller, du som leder har i MUS. Du er både bedømmer og hjælper. Når du agerer som bedømmer og beslutningstager, varetager du organisationens strategiske målsætninger. Når du agerer som hjælper, er det i forlængelse af de oprindelige ideer om medarbejdersamtaler, som tog afsæt i dialogiske idealer. Her er idealet at suspendere det formelle magtforhold og for en stund mødes i en ligeværdig samtalesituation, centreret omkring medarbejderens ønsker og ideer til udvikling og trivsel.

Lægges vægten for meget på hjælperrollen, risikerer du at komme til at skabe en stemning, hvor de

formelle rolleforhold fortoner sig. Og medarbejderen eller du kommer måske til at fortælle mere, end I ønsker. Derfor handler samtalestyring både om at sikre f

Læs også: Hvor god er du til MUS?

Andet greb: Stil refleksive spørgsmål

Evnen til at stille refleksive spørgsmål har været fast pensum på lederuddannelser i mange år. Og det er der er mindst to gode grunde til. Den første er, at det er svært. Den anden er, at der er mange krav til ledere, som trækker i andre retninger end den refleksive udforskning – eksempelvis færre ressourcer, øget travlhed og performance-logikker, for blot at nævne nogle.

De refleksive spørgsmål er afgørende i forhold til at inddrage medarbejderen i samtalen, få undersøgt flere perspektiver på en given sag og dermed kvalificere opgaveløsningen. Ikke desto mindre er der klare tegn på, at de lever en skyggetilværelse i MUS-praksisserne.

Eksempler på refleksive spørgsmål i MUS kan være:

- Hvem i organisationen er på forskellig vis afhængige af din opgaveløsning? Hvad skal du medtænke i din måde at gå til opgaven, så du øger sandsynligheden for at skabe mest mulig værdi for dem?
- I lyset af dette, har du de rette kompetencer, færdigheder og ressourcer til rådighed for at kunne løse opgaven?
- Hvad har du brug for fra dine kolleger for at kunne lykkes med dine opgaver? Hvad tror du, at de har brug for fra dig?

Tredje greb: Følg op

Selv den bedste samtale opleves meningsløs, hvis ikke der er en oplevelse af opfølgning. Alle samtaler har et efterliv, og det skal du tage hånd om.

Særligt i MUS, som handler om at koble medarbejderens kompetenceprofil til organisationens strategiske målsætninger, er opfølgning afgørende. Følger du ikke op på de beslutninger og aftaler, I træffer i samtalen, risikerer den at blive opfattet som en skueproces. Og det er ikke godt for tilliden og loyaliteten.

Disse to sætninger skal du kunne i søvne før MUS

- Hos os holder vi MUS-samtaler, fordi…
- Og i år har vi fokus på...

Sætningerne er grundessensen i det, vi kalder ”MUS-elevatortalen”. MUS-elevatortalen giver dig mulighed for kort og præcist at formulere det organisatoriske formål med årets MUS-samtale - hver gang du indleder en MUS-samtale.

MUS-elevatorsamtalen er på én gang et simpelt greb og en væsentlig organisatorisk ledestjerne, fordi:

- Den kalder på, at I (FØR MUS'en) tager fælles stilling til, hvad I som organisation vil have ud af arbejdet med MUS-samtaler.
- Den sikrer, at medarbejderen (UNDER MUS'en) forstår meningen med samtalen og ser sin egen rolle som en væsentlig del af en større helhed.

New Stories er et konsulenthus, der arbejder med at skabe grobund for god ledelse og godt samarbejde. Vores målsætning er at bidrage til udviklingen af bæredygtige organisationer, hvor dialog og samarbejdsevne kan udfolde sig, og hvor mennesker har mulighed for i samspil både at gøre det godt og have det godt. www.newstories.dk