VÆKSTHUS FOR LEDELSE



3 min. 25-01-2013

MUS'en afslører dig

Den måde, du håndterer medarbejdersamtalen (MUS) på, siger en masse om, hvordan du er som leder til hverdag. Hvis du synes, MUS-samtaler med dine medarbejdere er svære, tyder det på, at du skal i gang med at træne din daglige lederadfærd.

Skribentinfo



Helle Bro
Direktør i Bro Kommunikation

Dette indlæg er ikke en MUS-vejledning fra A til Å, men derimod tre centrale indsatser, du skal mestre til MUS – og til hverdag:

Du skal opbygge tillid

To dage om året er produktiviteten på arbejdspladsen stort set nul. Det er dagen inden MUS, hvor medarbejderne er spændte, og dagen efter, hvor de fordøjer samtalen.

MUS er for de fleste en vigtig begivenhed, som de enten glæder sig til eller frygter. Derfor skal du være bevidst om, hvor meget der er på spil for dine medarbejdere.

Når dine medarbejdere kommer ind ad døren, vil deres hjerner (ubevidst) være i alarmberedskab ved tanken om at høre din ”dom”. Derfor skal du til MUS som det første fokusere på at opbygge tryghed og tillid.

Du skal bruge tid på at anerkende medarbejderen for det, som han eller hun gør godt. Det er med til at styrke jeres relation, få medarbejderens hjerne ud af ”trusselsmode” og gøre den åben for senere feedback, om den så er positiv eller negativ.

Samme princip gælder i dagligdagen: Jo mere anerkendende ledelse du praktiserer i løbet af året, jo mere tillid du opbygger dag for dag, og jo bedre en relation du skaber til dine medarbejdere, desto lettere vil det være at skabe lydhørhed hos dem, når dagen for MUS oprinder.

Læs om ros der rammer og ros der lammer

Læs mere om anerkendelse der virker

Du skal dele ansvaret med dine medarbejdere

Rollerne som leder og medarbejder er ikke jævnbyrdige, for du og din medarbejder har forskellig magt, viden og indflydelse, og som leder sidder du med det største ansvar. Men det betyder ikke, at hele ansvaret ligger hos dig.

Under forberedelsen af MUS og andre møder kan du forpligte og engagere dine medarbejdere ved at bede dem sende deres tre fokuspunkter som oplæg til samtalen. Du møder ikke uforberedt op til et møde, så det bør dine medarbejdere heller aldrig gøre.

Når I sidder ved mødebordet, bør du bede om deres vurdering af egen performance og bud på, hvor de har brug for at udvikle sig.

Når ønskerne om uddannelser flyver om ørerne, så del ansvaret med din medarbejder ved at spørge, hvordan kompetencerne vil gavne dem i deres daglige arbejde. Hvilken effekt vil du som leder se? Hvordan vil kompetencerne støtte organisationens mål?

Kan du omvendt ikke få en medarbejder til at forholde sig til sin egen udvikling, så send ham eller hende tilbage med hjemmearbejde, og aftal en ny dag for et opfølgende møde.

Endelig skal du også, både til MUS og til alle andre møder, dele ansvaret med medarbejderne ved at bede dem skrive udkastet til referatet af jeres samtaler. Det øger ansvarsfølelsen, ejerskabet og dermed også sandsynligheden for, at ord bliver til handling. Det styrker trygheden og selvtilliden hos medarbejderen at være den, der fører pennen og drager konklusionerne. Endelig frigiver det tid hos dig.

Hent skema til MUS

Du skal turde få hænderne i skidtet

Mange ledere er nervøse for MUS, fordi det er ubehageligt at skulle stille krav og eventuelt kritisere medarbejderens adfærd. Men det er faktisk en tjans, du bliver betalt for at kunne udføre hele året rundt. Hvis det får dig til at ligge søvnløs om natten og frygte MUS, er det et tegn på, at du skal øve dig noget mere til daglig.

Det kan lyde hårdt, men tænk på, at du kun gør dine medarbejdere en bjørnetjeneste ved at undgå at stille

krav. For de er der alligevel, og for medarbejderen er det langt værre at famle rundt, bekymre sig og gætte sig til, hvad der skal til, end at få at vide, at du ønsker x, y og z. Mål og krav er med til at skabe tryghed om, hvad du forventer, og kan samtidig motivere til at komme i gang og gøre noget særligt.

MUS bør aldrig være en bombe af negativ feedback, som er sparet sammen over hele året, og som medarbejderen aldrig har hørt. Det er også derfor, MUS'en afslører dig.

Hvis du har svært ved at levere et uvelkomment budskab til medarbejderen, er det, fordi du skal øve dig på at coache og give feedback i hverdagen, mens udfordringerne stadig er et arbejdsmæssigt problem, I kan tale om og rette op på.

Split eventuelt den store MUS op i to til tre mini-MUS'er – netop fordi det giver dig en bedre føling med, hvor medarbejderne er henne, og fordi I sammen træner at tage problemerne i opløbet.

Læs mere om at give og modtage feedback her

Hver dag er MUS-dag

Det er alle de klassiske ledelsesdiscipliner, der er samlet i MUS. Du skal finde balancen mellem at coache, anerkende og udfordre, overlevere svære budskaber, stille krav og motivere til handling. Derfor er MUS både så vigtigt og så svært et ledelsesredskab.

Heldigvis har du masser af muligheder for at øve dig hver eneste dag. MUS slutter ikke, når du og din medarbejder slukker lyset i mødelokalet, men finder sted året rundt – i alle de uformelle og formelle møder, hvor du tager problemer i opløbet, giver feedback på performance og motiverer til udvikling.

Læs også

Følg op på MUS med løbende samtaler

De 8 største MUS(e)- fælder

Væksthusets og Jens Arentzens kommunikationsredskab. Se fx 'En vanskelig samtale'