



🕒 8 min. 👁️ 📌 22-01-2016

# Værktøj: Spørgsmål til MUS

MUS-samtalen skal sikre overensstemmelse mellem organisationens mål og medarbejdernes kompetencer. Her er forslag til konkrete spørgsmål om både opgaver, kolleger, borgere, organisation, ledelse og fremtiden. Spørgsmål du med fordel kan stille for at sikre, at du, dine medarbejdere og organisationen tager de rigtige skridt mod målet.

## Skribentinfo

[Joachim Langagergaard](#)Markedsdirektør  
Musskema.dk[Poul Langagergaard](#)CEO i Musskema  
musskema.dk

**S**om leder skal du have klarhed over, hvor I skal hen som organisation, og hvad I skal kunne for at nå målet. MUS-samtalen handler om på en anerkendende måde at udvikle de menneskelige ressourcer i en strategisk retning.

### 3 faser i MUS:

1. Før MUS: Du skal afdække: hvor er vi nu, hvor ligger den enkelte medarbejder kompetencemæssigt? Hvad har vi for alvor brug for at løfte?
2. Under MUS: Gennem en anerkendende dialog skal du nå frem til konkrete aftaler med den enkelte medarbejder om deres udvikling.
3. Efter MUS: Her skal du følge op... Og følge op... Og følge op.

Inden du går i gang med de tre faser, skal du vide, hvilket udbytte du ønsker med MUS. Både for dig, dine medarbejdere og for hele organisationen.

## Spørgsmålene

For at finde ud af, hvilke skridt I skal tage for at nå organisationens mål, skal du stille de rigtige spørgsmål til MUS. Her er 35 spørgsmål, som sikrer, at I kommer hele vejen rundt om medarbejdernes opgaver,

samarbejde, trivsel mv. Til hvert spørgsmål er der også indsat refleksionsnoter til dig som leder. Alle spørgsmålene fra 1-30 kan medarbejderne score med karakteren 1-6, hvor 6 er den bedste score.

Spørgsmålene 34 og 35 er til de konkrete aftaler og mål i opsstiller undervejs i samtalen.

[Download et skema til medarbejderen her](#)

	Jobbet	Lederens opmærksomhedspunkter her er bl.a.:
1	Er du glad for dit job?	<p>Afdække præcist, hvad der skaber glæde og hvad der ikke gør.</p> <p>Det gælder stort set alle spørgsmål: Hvad kan medarbejderen selv gøre, hvad kan kollegerne gøre, og hvad kan lederen gøre?</p>
2	Føler du dig godt klædt på til jobbet?	<p>Her skal du afdække tydeligt, hvor og hvor ikke.</p> <p>Lav konkrete aftaler, som du straks skriver ind i spørgsmålene 34 og 35</p>
3	Giver opgaverne dig tilstrækkelige udfordringer?	<p>Husk at spørge ind til: Hvorfor? Hvorfor ikke? Hvor meget? Hvad? Sammen med hvem?</p> <p>Ideer og forslag til andre udfordringer?</p>
4	Hvordan vurderer du kvaliteten i dit arbejde?	<p>Med respekt og anerkendelse må du have skarp fokus på definition og vurdering af dagligdagens kvalitet.</p> <p>Og du må være klar til at sætte udvikling og proces i gang, som bedre sætter medarbejderen i stand til at levere den ønskede kvalitet.</p>
5	Hvordan fungerer samarbejdet med din nærmeste leder?	<p>Vær åben for kritik og gode råd</p> <p>Hvis der kommer konkret kritik af dig og din ledelse – så bed medarbejderen hjælpe med ideer og forslag til, hvor og hvordan du kan forbedre dig.</p>

6	I hvor høj grad er dine mål klart definerede?	<p>Som leder må du ikke opfatte et negativt svar som kritik. Tværtimod er det en mulighed for jer som organisation at blive klogere.</p> <p>Spørg derfor ind til, hvad medarbejderen mener og kunne ønske sig fra dig.</p>
7	Føler du dig værdsat af din leder?	<p>Dette er en alvorlig prøvesten på opfattelsen af din samlede fremtoning som leder, og hvad du rent faktisk signalerer gennem din lederstil.</p> <p>Sørg for at medarbejderens følelse af situationen bliver taget alvorligt.</p> <p>LYT – LYT – LYT, også til medarbejderens evt. non-verbale signaler! Det er også i din egen interesse.</p>

	Kollegaerne	Lederens opmærksomhedspunkter her er bl.a.:
8	Hvor god er du til at skabe relationer i afdelingen?	<p>Det handler om, at du får skærpet dit billede af afdelingen og de enkelte medarbejdere. Derudover skal du bidrage til at åbne et vindue for medarbejderen til at reflektere over sit eget selvbillede.</p> <p>Og så gælder det om at se muligheder ved at fokusere på det positive.</p>
9	Hvordan fungerer samarbejdet mellem kollegerne i afdelingen?	<p>MUS er ikke en sladder-klub. Det er ok, at medarbejderen kommenterer navngivne kolleger – men du skal som leder straks forpligte dig til at handle på det. Derved undgår du sladder.</p> <p>Her skal du spørge dybt ind til funktionsvilkår for den enkelte medarbejder.</p>

10	Hvor godt bidrager du til teamwork i afdelingen?	<p>Først gælder det om at lytte sig ind på medarbejderens opfattelse af eget bidrag – eller mangel på samme, vanskeligheder, komplekser o.l.</p> <p>Tag gerne udgangspunkt i medarbejderens bedste oplevelse med teamwork – og prøv derfra at trække læring og træde til dagsaktuelle udfordringer.</p> <p>Fokusér på nødvendigheden af teamwork – og sæt konkrete mål for det (+ husk at få det skrevet over i aftalerne, spørgsmål 34).</p> <p>Spørgsmål 10-12 er formuleret meget personligt, så det gælder den konkrete medarbejders bidrag og ikke kun alle de andres.</p>
11	Hvor god er du til at tackle små-konflikter i afdelingen?	<p>Lad gerne medarbejderen give eksempler på dette.</p> <p>Brug eksemplerne til at brede en evt. god og ønskelig adfærd ud på andre områder.</p>
12	Hvor god er du til at samarbejde på tværs af afdelinger?	<p>Nøglen til succes i mange organisationer ligger i evnen og viljen til at arbejde gnidningsløst på tværs af afdelinger og faggrupper. Sæt derfor meget klart fokus her.</p> <p>Vær konkret, og bed medarbejderen give eksempler – både på succes og det modsatte.</p>
13	Føler du dig værdsat af dine kolleger?	<p>Her er nøglen til at forstå det daglige samspil i en afdeling – brug det til for alvor at komme rundt i alle hjørner og få afdækket potentielle "lommer" af manglende respekt, som skal tackles.</p>
14	Hvor god er din leder til at sætte klare mål for afdelingen?	<p>Din succes som leder står og falder med, hvor god du er til at modtage og handle på feedback – også fra dine medarbejdere.</p> <p>Derfor må du møde deres udsagn positivt – og bede dem konkretisere: hvordan, hvor, over for hvem o.l.</p>

<b>15</b>	Er målene en del af din hverdag?	<p>Visioner og mål er hos nogle kun temaer ved festlige lejligheder og skåltaler. Det er ikke nok.</p> <p>Derfor skal du være skarp til at se alle de steder, hvor kæden måske hopper af – fra målene til dagligt liv i afdelingen og konkret også for den enkelte medarbejder.</p>
-----------	----------------------------------	---

	<b>Borgerne/brugerne</b>	<b>Lederens opmærksomhedspunkter her er bl.a.:</b>
<b>16</b>	Hvor god er din relation til borgere og brugere?	<p>Hav her også fokus på at åbne et vindue til selvrefleksion over egen praksis for medarbejderen.</p> <p>En medarbejder kan blive bragt i en situation, hvor hun føler at "brugeren er i vejen." Gennem dialog skal du skabe forståelse for, hvorfor vi er her, og hvad vores egentlige mission er.</p>
<b>17</b>	Hvor godt håndterer organisationen relationer til brugere og borgere?	<p>Det vil være meget værdifuldt at få den enkelte medarbejder til at give sit bud på, hvordan selve organisationen lykkes med dette?</p> <p>Her skal du også spørge ind til konkrete eksempler, episoder, klager, o.l. så det ikke bare bliver "luftigt".</p> <p>Du skal helst kunne handle på sådanne udsagn – det vil gavne hele organisationen.</p>
<b>18</b>	Hvordan vurderer du kvaliteten af afdelingens ydelser?	<p>I spørgsmål fire handler det om personens egen kvalitet – nu gælder det afdelingens.</p> <p>Bed medarbejderen være meget specifik.</p> <p>Og det skal altid være fremadrettet: Hvad skal der til, for at kvaliteten kan forbedres på kort sigt, på mellemlang sigt og på lang sigt.</p>
<b>19</b>	Hvordan oplever du samspillet mellem politikere og organisation?	<p>Nogle medarbejdere kan synes, at det er vanskeligt at svare på dette spørgsmål – men prøv alligevel at fastholde temaet. Det er eneste mulighed for, at politikerne også kan få respons fra medarbejdere.</p>

	Organisationen	Lederens opmærksomhedspunkter her er bl.a.:
20	Hvor stolt er du af din arbejdsplads?	<p>Mange steder savner man en "stoltheds-kultur". Det skal du fremme med alle kræfter, for der ligger masser af energi heri.</p> <p>Lav gerne en konkret aftale. Gå til spørgsmål 34, og skriv ind.</p>
21	Udnytter organisationen dine kompetencer optimalt?	<p>Et strategisk vigtigt spørgsmål. Man kan klage over, at afdelingen igen er beskåret med 4,5% pct.- men tænk, hvis det er rigtigt, at din afdeling kun udnytter medarbejdernes kompetencer 65-70 pct. Så ligger der jo guld lige for næsen af dig.</p> <p>Det er vigtigt at få afdækket, hvilke kompetencer, medarbejderen mener at have, som du ikke udnytter – og lav handlingsplan for, hvad der skal ske.</p> <p>Vær også opmærksom på, at der ofte vil være 5-10 pct., som du måske slet ikke har mulighed for at udnytte i din afdeling. Men alligevel: begynd bare med de 15-20 pct.</p>
22	Har du passende ansvar i dit job?	<p>Du skal her have fokus på den individuelle medarbejder, fordi "passende ansvar" skal matche den enkeltes kompetencer.</p> <p>Her må lederen både i dialogen vurdere det konkrete ansvar for den enkelte lige nu – og de muligheder fremadrettet, som kunne tænkes.</p> <p>Få gerne medarbejderens forslag – og vær meget opmærksom på, at det evt. skal følges af noget kompetenceudvikling for medarbejderen. Gå straks til punkt 35 og skriv ind.</p>
23	Hvordan vurderer du de fysiske rammer?	<p>De fysiske rammer om arbejdet har betydning for medarbejderens oplevede tilfredshed.</p> <p>Der vil altid være mulighed for ved relativt små omstruktureringer at forbedre nogle vilkår for arbejdet og dets tilrettelæggelse. Det må frem her.</p>

<b>24</b>	Hvor tilfreds er du med organisationens øverste ledelse?	<p>Det giver en mulighed for at drøfte med medarbejderen, hvordan vedkommende vurderer organisationens øverste ledelse. Pas på din egen loyalitet mod ledelsen her.</p> <p>Også her gælder det, at du skal spørge ind til konkrete eksempler – og muligheder for forbedring.</p>
<b>25</b>	Har du kendskab til organisationens strategi og værdigrundlag?	<p>Det er vigtigt, at medarbejderen forholder sig til både strategier og værdier. Er kendskabet godt nok?</p> <p>Hvorfor? Hvorfor ikke? Hvordan får vi alle bedre ejerskab til strategi og værdier?</p>

	<b>Fremtiden</b>	<b>Lederens opmærksomhedspunkter her er bl.a.:</b>
<b>26</b>	Har du de nødvendige kompetencer til fremtidens udfordringer?	<p>Her må du gennem dialogen sikre, at I begge har et nogenlunde ensartet billede af fremtiden: Hvor bevæger vi os hen? Hvad betyder det for vores arbejde og måden at arbejde på? hvilke kompetencer vil det indebære?</p> <p>Herefter må medarbejderen melde ind med, hvordan vedkommende ser sin situation og sine kompetencer i lyset af fremtiden?</p> <p>Og må begge være skarpe på at indgå aftaler om fremtiden, så der skabes troværdighed og håb.</p>
<b>27</b>	Er din leder god til at forberede afdelingen til fremtiden?	<p>Her peger pilen på dig. Du skal lytte for at lære. Hvad kan du gøre bedre? Hvor? Over for hvem? Hvornår?</p>

<b>28</b>	Hvor gode er dine udviklingsmuligheder i vores organisation?	<p>En organisation kan have stillingerne besat på en sådan måde, at udviklingsmuligheder kan være sparsomme for bestemte typer medarbejdere. Dog vil der normalt kunne skabes små huller og lommer, hvor det vil kunne ske i begrænset omfang, hvis der er vilje.</p> <p>Her gælder det om at lytte til medarbejderens egen historie – og se tingene gennem medarbejderens optik?</p> <p>Gennem dialog må du også her åbne vinduer til selvrefleksion hos medarbejderen, så vedkommende får et realistisk billede af fremtiden.</p>
<b>29</b>	I hvor høj grad har du lyst til nye opgaver?	Foregående spørgsmål kan evt. gå direkte over i dette. Vær meget konkret og specifik.
<b>30</b>	Har du mulighed for at tage imod flere opgaver?	Her skal du som leder afdække muligheder for en rimelig fordeling af arbejdsstrykket i afdelingen.

	<b>Privatliv</b>	<b>Lederens opmærksomhedspunkter her er bl.a.:</b>
<b>31</b>	Er der private forhold, som har indflydelse på dit arbejde?	<p>Her skal du være forsigtig – det må ikke blive en udstilling af privatlivet.</p> <p>Det handler om evt. private forhold, som har indflydelse på arbejdssituationen. Det kan være skilsmisse, sygdom i familien, psykiske og/eller misbrugsproblemer o.l.</p> <p>Vær meget opmærksom på at få lavet aftaler, som kan hjælpe medarbejderen.</p>

	<b>Råd</b>	<b>Lederens opmærksomhedspunkter her er bl.a.:</b>
<b>32</b>	Giv gerne 2-3 gode råd til din leder.	Medarbejderen får her mulighed for helt frit at give gode råd til lederen: Hvis jeg var i dit sted, så ville jeg lægge vægt på?



	Årets tema	Lederens opmærksomhedspunkter her er bl.a.:
33	Drøftelse af et tema, som den enkelte afdeling eller organisation kan sætte op for året	Hver afdeling kan aftale, hvad man ønsker at fokusere på. Det afklares og meldes ud, inden MUS går i gang.

	Aftaler	Lederens opmærksomhedspunkter her er bl.a.:
34	Din egen kompetenceudvikling.  Konkrete aftaler:	Punkt 34 og 35 er vitale punkter gennem hele samtalen. Hver eneste gang, der ved et spørgsmål opstår muligheden for enten at sætte et mål sammen eller aftale kompetenceudvikling, skal du straks skrive det ind, så der automatisk følges op på det.  Sæt altid en dato for opfølgning.  Kompetenceudvikling behøver ikke kun være kurser og videreuddannelse i egentlig forstand, men også sidemandsoplæring eller anvendelse af kompetencer man har, som nu kan sættes i spil på nye steder.
35	Dine mål for næste år. Konkrete aftaler:	Lav et skema eller en liste med datoer for opfølgning, så du får et overblik over aftalerne, og hvad du skal gøre.

Du kan sende skemaet med spørgsmål til medarbejderen i god tid. Bed medarbejderen score alle spørgsmål på en skala fra et til seks, hvor seks er det bedste.

Musskema.dk arbejder med at forbedre dialog og evalueringsprocesser til gavn for både medarbejdere og organisationer.



Læs mere:

[MUS-værktøj: Inspirationsspørgsmål og kompetencehjul](#)

[MUS-koncept: Kortene på bordet](#)

MUS afskediger sig selv

