

# 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

# Tjekliste til MUS

**Her er en huskeliste til når du forbereder, afholder og følger op på MUS.**

## **Din forberedelse:**

- Orientér dig i de strategi- og udviklingsplaner, der har betydning for din afdeling.
- Vær opdateret omkring den enkelte medarbejders opgaver, ansvarsområder, planer, forudsætninger, motivation, stærke og svage sider og private forhold.
- Overvej om der er nogle relevante emner fra årets løb eller eventuelle problemer, der skal tages op under samtalen.
- Varsko medarbejderen, så han også kan forberede sig så godt som dig selv. Har MUS for eksempel en fast fremgangsmåde i jeres afdeling, så sørg for, at medarbejderen kender til denne.

## **Under MUS-samtalen**

Du kan med fordel strukturere MUS med et skema. Derudover er der tre ting, som er særligt vigtige at huske, når samtalen er i gang:

- 1) Den gode MUS er en samtale, hvor du taler 30 % og din medarbejder 70 %. Det er en samtale, hvor du lytter og søger at forstå, hvad der rører sig hos din medarbejder.
- 2) Bring både ros og ris på banen, og sørg hele tiden for at have konkrete begrundelser, eksempler og formuler dig klart.
- 3) Vær selv åben over for kritik og lad være med at forsvare dig, bortforklare eller argumentere imod medarbejderens synspunkter.

## **Efter MUS-samtalen**

Når MUS-samtalerne er holdt, er der nogle spørgsmål, du kan overveje med henblik på at forbedre din teknik:

- Fik samtalen en god start og slutning, hvordan var taletiden fordelt, blev alle emner afsluttet, og hvordan var balancen mellem en evt. struktur (MUS-skema) og spontanitet?
- Var stemningen positiv? Lyttede du aktivt til medarbejderens udtalelser, om negativt prægede emner, der også blev fremført. Fik begge parter formuleret forventninger? Var der opræk til konflikt, og hvordan blev det i givet fald tacklet?
- Blev aftaler og mål blev formuleret præcist? Oplevede du, at du fik dit budskab igennem? Og hvad mente medarbejderen egentlig om samtalen?

*Rådene er baseret på artiklen fra Lederweb.dk: Sådan griber du MUS an*

# Spørgsmål til MUS

Spørgsmål kan sikre ensartethed og systematik i dine MUS-samtaler. Her er eksempler på spørgsmål og en struktur for samtalen. Giv medarbejderen spørgsmålene allerede når I aftaler tidspunkt for jeres samtale. Brug dem også i din forberedelse af samtalen med medarbejderen.

## Året der er gået:

1. Hvilken kompetenceudvikling har du gennemgået i løbet af året? (kurser, uddannelse, nye opgaver, oplæring, andet)
2. Hvad har dine personlige mål været - og har du nået dem?
3. Vi har i fællesskab formuleret, at vi vil arbejde med (sæt arbejdspladsens mål ind her)  
Hvordan bidrager du til daglig til dette? – giv gerne konkrete eksempler.
4. Hvilke opgaver er du gladest for på arbejdet?
5. Er der opgaver eller andre forhold, som du gerne vil ændre – set i lyset af året som er gået?
6. Er din udviklingsplan for sidste år opfyldt?
7. Hvilke evner, viden, personlige færdigheder eller interesser har du, som du ikke bruger i dit daglige arbejde?
8. Hvordan fungerer samarbejdet i din afdeling?
9. Hvad bidrager du selv med til samarbejdet?
10. Hvordan er dit forhold til lederen?

## Næste år:

1. Hvilke mål har du sat dig for det næste år?
2. Peg på 3 områder, hvor du gerne vil opkvalificeres og udvikles, så du endnu bedre kan bidrage til (sæt arbejdspladsens mål ind her).
3. Har du nogle specielle behov som følge af din nuværende fase i arbejdslivet? (Nyansat, småbørnsfamilie, senior m.v.)
4. Hvad skulle være anderledes for at gøre din hverdag bedre?
5. Har du idéer til, hvordan vi kan blive endnu bedre i det kommende år?
6. Hvor vil du gerne være arbejdsmæssigt om 5 år?

## Konklusion – Handlingsplan (skal accepteres af både medarbejder og leder):

- 1.
- 2.
- 3.

## Noter om mødet:

*Spørgsmålene er baseret på artiklerne: Forberedelses-ark til udviklingssamtalen og Medarbejdersamtaler/forberedelseskema.*

# Inspiration til en værdsættende MUS

En værdsættende MUS tager udgangspunkt i det, medarbejderen kan, frem for det, som medarbejderen ikke kan. Her er inspiration til værdsættende spørgsmål til MUS.

## 3 råd til værdsættende MUS-samtaler

- Anerkend medarbejderen for det, hun allerede gør godt – og forsøger at gøre bedre
- Fokuser på det, du ønsker at se mere af
- Søg især at forstå top-præstationsadfærden

*Fra artiklen: Brug positiv psykologi i MUS-samtalen*

## Arbejdsglæde

- Fortæl om en konkret arbejdssituation, der gjorde dig glad. Hvad skete der? Hvad gjorde du/andre? Hvad gjorde det muligt?

## Samarbejde med kolleger

- Fortæl om en konkret arbejdssituation, hvor du oplevede et godt samarbejde med en kollega i opgaveudførelsen. Hvad skete der? Hvad gjorde du/andre? Hvad gjorde det muligt?

## Værdsættende ledelse

- Fortæl om en situation, hvor du har oplevet værdsættende ledelse inden for det sidste år?
- Hvad skete der? Hvad gjorde du/andre? Hvad gjorde det muligt?

## Fremtiden

- Forestil dig om tre år, at hele afdelingen oplever et godt samarbejde om udførelsen af opgaver – hvordan ser det samarbejde ideelt ud for dig?

## Hvordan udfoldes dine talenter?

- Når du tænker tilbage på det sidste år, på de udfordringer og vanskeligheder du har oplevet – hvad kunne du så have drømt om var muligt i disse situationer?
- Hvad ville du ønske du, jeg og andre gjorde i sådanne situationer fremover?

## Udvikling

- Hvilke ideer vil være vigtigst at forfølge?
- Hvilke skridt tager du, jeg og andre?
- Hvilke aftaler har vi?
- Hvornår og hvordan følger vi op?

*Baseret på artiklen: Værdsættende medarbejder udviklingssamtaler*

# Mus(e)-fælder du skal undgå

Her er de 8 største 'muse-fælder', du bør være opmærksom på.

## 1. Udskyder samtalen

At udskyde en MUS-samtale kan være lige så slemt som ikke at gennemføre den. Uden en meget god forklaring, sender du et signal om, at du hverken tager medarbejderen eller samtalen alvorligt.

## 2. Dårlig forberedt

En uforberedt MUS bliver i de fleste tilfælde til en luftig og løs snak, der ikke kommer noget værdifuldt ud af. I værste fald signalerer du ligegyldighed over for medarbejderen, som formentlig har brugt tid på at forberede sig.

## 3. MUS uden mål

Der er mange veje at gå med en MUS. Det er din opgave at have en klar idé om, hvad den endelige destination er. Holder du samtalerne for at finde fælles fodslag, for at øge motivationen, for at forstå dine medarbejdere bedre eller for at udarbejde personprofiler for afdelingen?

## 4. Fokuserer på det negativ

"Lad os komme ind til det centrale. Det, der skal gøres bedre, laves om, det der ikke er godt nok"-tilgangen til MUS er en dårlig ide. Erfaringer og studier har vist, at en positiv tilgang skaber den mest produktive dialog.

## 5. Same procedure as last year

Hvis en medarbejder har været i organisation et par år eller mere, kan der godt opstå en vis træthed, hvis samtalen kører efter samme skema år efter år. Standardskabeloner til MUS er et godt redskab, men skal fornyes løbende og tilpasses den enkelte medarbejder og vedkommendes situation.

## 6. Du taler for meget

En god MUS er kendetegnet ved, at du taler 30 % af tiden og din medarbejder 70 %. Du skal lytte og søge at forstå, hvad der rører sig hos din medarbejder, og sammen sætte konstruktive mål for fremtiden.

## 7. Når det bliver for fortroligt

Det kan ske, at samtalen bevæger sig uden for konceptets rammer, og ind på områder, som ikke hører til mellem leder og medarbejder, og hvor en af parterne måske føler, at de talte over sig.

## **8. Du følger ikke op**

MUS slutter ikke, når I forlader mødelokalet, eller når I har skrevet planen under. For at få effekt af MUS skal du løbende følge op. Opfølgning skaber synlighed omkring, at samtalerne giver bevægelse og udvikling for den enkelte og for arbejdspladsen som helhed.

*Baseret på artiklen: De 8 største MUS(e)-fælder.*

# Udviklingssamtaler i grupper og teams

**Du kan supplere MUS med udviklingssamtaler for grupper (GRUS) eller teams (TUS). Fokus vil være på året der gik, opgaver og resultater og arbejdsmiljøet generelt herunder samarbejdet med kollegaer og nærmeste leder. Derudover vil samtalen også kigge frem mod året der kommer i forhold til, hvilke opgaver, der skal løses og hvad det stiller af krav til kompetencer.**

Udviklingssamtalen for grupper og teams skal belyse:

- gruppens aktuelle hovedopgaver, deres faglighed, kompetence og effektivitet
- gruppens trivsel og dens måde at arbejde og samarbejde på
- gruppens arbejdsopgaver i fremtiden og gruppens mål set i forhold til afdelingens og arbejdspladsens mål.

Før gruppeudviklingssamtaler kan indføres skal der indgås aftaler på relevant organisatorisk niveau for eksempel i MED-udvalg om:

- Hvor ofte skal gruppeudviklingssamtaler gennemføres
- Skal gruppeudviklingssamtalerne eventuelt i et vist omfang erstatte de individuelle samtaler
- Hvilket ledelsesniveau deltager i gruppeudviklingssamtalen og med hvilken ledelseskompetence
- Hvordan sikres formidling og koordinering af de enkelte gruppers udviklingssamtaler

## Før samtalen

Forud for samtalen sender du en ”kontrakt”, som alle i teamet har tilsluttet sig. Kontrakten er en afklaring af emne, mål og arbejdsform for samtalen. Kontrakten fungerer som den overordnede dagsorden.

## Under samtalen

- Start samtalen med et tilbageblik på de aftaler, I lavede under forrige gruppeudviklingssamtale. Er aftalerne fulgt op og med hvilken effekt?
- Tal herefter om gruppens resultater og samarbejde. Hver enkelt skal komme til orde med sine beskrivelser og vurderinger af det fælles arbejde.
- Afklar, hvilken betydning og konsekvens de enkelte medarbejders betragtninger har for en udvikling af hele gruppens arbejde, for arbejdsprocessen og for fremtidsperspektivet.

- Under samtalen noterer I hvilke forhold, der kan ændres for at udvikle gruppens arbejde og trivsel.
- På baggrund af de enkelte beskrivelser og vurderinger deltager I alle i at komme med forslag til handlinger, der kan forbedre og udvikle gruppens arbejde.
- Herefter prioriterer I forslagene eller finder frem til måder, der kan tilgodeses flest muligt af de fremsatte forslag - herunder hvad der skal ske med de forslag, der nedprioriteres.
- I udarbejder konkrete og forpligtende handlingsplaner for de vigtigste initiativer til forbedring af gruppens udvikling, trivsel og arbejde.
- I aftaler, hvem der har ansvaret for at udføre initiativerne, og I aftaler et tidsperspektiv
- Resultatet skriver I ned på aftalearket. Alle deltagere i samtalen får en kopi af aftalen.
- I aftaler hvordan og i hvilket regi, der eventuelt refereres fra samtalen.
- Samtalen afsluttes med en evaluering af gruppeudviklingssamtalens forløb.

Det er en mundfuld at styre processen uden også at styre indholdet under samtalen. Her er 2 råd:

### 1. **Markér tydeligt, hvilke rolle du taler fra**

Som leder du ikke udelukkende være processtyrer. Du har holdninger og synspunkter, som er relevante i forhold til det emne, som teamet måtte arbejde med. Aftal derfor allerede i starten med teamet, hvordan du tydeligt vil markere, hvornår du taler fra rollen som leder og rollen som processtyrer.

### 2. **Gør den røde tråd synlig**

Det er dit ansvar at holde den røde tråd synlig gennem hele samtalen. Der skal igennem hele samtalen være et fælles fokus. Gør det tydeligt, hvor i samtalen I er, ved hjælp af sproglige vendinger, som kaldes ”fasemarkeringer”. Det kunne eksempelvis være:

”Jeg vil godt høre alles ideer, og vi starter med Ole.”

”Nu har vi hørt alles synspunkter og ideer. Næste skridt bliver at indkredse, hvad de gennemgående temaer er. Det bruger vi de næste 10 minutter på.”

”Vi er ved at være ved vejs ende – jeg vil gerne have, at vi som afslutning i fællesskab skriver op, hvad vores aftaler er.”

Hvis der er kommet mange ideer på bordet, er det godt at opsummere og stille et forlængende spørgsmål, der guider det videre arbejde. Som i dette eksempel: ”Der er kommet mange ideer på bordet. Jeg har noteret, at vi skal gøre en ekstra indsats, øge tempoet, hjælpe hinanden, afstemme forventninger med hinanden. Hvilke af disse skal vi holde fast i?”

Effekten af opsummeringer er, at man stopper op, går i helikopterperspektiv for at få overblik og derefter etablerer en fælles retning for den videre diskussion.



**BOKS: Udvikling af fælles forståelse**

Når du inviterer medarbejderne til at dele deres holdninger, opstår der et multivers, som kan fremstå fragmenteret: medarbejder 1 mener det ene, medarbejder 2 det andet, medarbejder 3 noget helt tredje. Forbindelserne mellem holdningerne er ofte uklare, hvilket vil det medføre en diffus oplevelse af, at der er mange forskellige virkelighedsopfattelser på spil.

For at sikre, at de forskellige virkeligheder bindes sammen og udvikles til et fælles sæt af forståelser og handlemuligheder, kan lederen stille brobygningsspørgsmål.

**Eksempler på brobygningsspørgsmål**

Brobygningsspørgsmål er spørgsmål, der ”bygger bro” mellem teammedlemmernes holdninger, erfaringer, synspunkter og forslag. Det er spørgsmål af typen:

Til alle: ”Hvad er fællestrækkene i det, vi har talt om indtil videre?”

Til enkelt medlem: ”Hvad oplever du går igen i dét, som de andre har sagt indtil videre? Hvordan knytter det an til det, du har tænkt på?”

”Hvordan ligger dit synspunkt sig i forlængelse af det Sally talte om? Og hvad kan du tilføje yderligere?”

”Hvilke af de forhold, de andre peger på, inspirerer dig? Hvad giver det dig af ideer, nye forståelser, lignende? Og hvad har du selv gjort dig af overvejelser?”

Din rolle er her at facilitere. Sammenkoblingen af synspunkter og opfattelser sker ved, at du stiller spørgsmålet om, hvor medarbejderen ser sådanne forbindelser – snarere end at du selv laver koblingerne.

*Baseret på artiklerne: Gruppeudviklingssamtaler og Teamudviklingssamtaler*

# Tjekliste til gruppesamtalen

*Spilleregler og formål skal være på plads, inden du indkalder til udviklingssamtaler i grupper. Her er en tjekliste.*

## **Indkald til samtalen i god tid**

Advisér om samtalen i god tid. Forklar, hvorfor den skal holdes (formålet), og hvordan du har tænkt dig, at den skal gennemføres (metoden).

## **Hvad er målet med samtalen?**

Inden du indkalder til samtalen skal du have et klar billede af, hvad du vil have ud af samtalen? Vær sikker på, at det er arbejdsopgavernes løsning, du har fokus på og ikke de enkelte medarbejdere.

## **Aftal spillereglerne**

Aftal spillereglerne på forhånd. Mange medarbejdere bliver bekymrede ved tanken om et rundbordsmøde, hvor den enkelte risikerer at blive kritiseret og hængt ud. Det er derfor vigtigt at aftale nogle spilleregler, så I har fokus på opgaverne og på fremtiden.

## **Følg op på det i har nået**

Har I været i gang med en form for udviklingsproces, så start med at huske dig selv og medarbejderne på, hvad I faktisk er nået til og har opnået allerede.

## **Lav en realistisk dagsorden**

Lav eventuelt i fællesskab en dagsorden for de temaer, I gerne vil drøfte. Vurdér, om det er realistisk og relevant at nå alle temaer på mødet, eller om der er temaer, der skal flyttes. Husk at holde samtalen på sporet undervejs.

## **God stil højner lysten**

Kritik og evig plapren om, hvad der burde være bedre, er nedbrydende for ethvert arbejdsmiljø. Er kulturen sådan, er det selvfølgelig et tegn på, at medarbejderne ikke har det godt. Men det er ofte samtidig et tegn på, at man har glemt at tale om tingene på en konstruktiv måde. Som leder er det dit ansvar at få sat nogle spilleregler op, så I får talt om tingene på en måde, der giver energi og lyst til løsninger.

## **Hør alle**

Der er ofte nogle, der dominerer diskussionen mere end andre. Som leder skal du sikre, at alle bliver hørt. Vær opmærksom på, hvem der ikke har sagt noget – og sørg for at invitere disse til at komme frem med deres synspunkter.

## **Evaluer og lav fremtidsaftaler**

Det er vigtigt at slutte af med klare aftaler om, hvad der skal ske, og hvem der sørger for hvad. Husk, at i udviklingsaftaler kan indholdet være meget andet end kurser.

*Baseret på artiklen: Giv gruppesamtalerne et godt afsæt*

# Spørgsmål til team- og gruppeudviklingssamtaler

Her er bud på vejledende spørgsmål, som medarbejdere (enkeltvis) og du kan bruge til forberedelsen af samtalen.

- Beskriv indholdet og resultatet af din del af gruppens arbejde.
- Vurder mulighederne for at dine kvalifikationer, din viden og erfaringer kommer i spil i gruppens fælles arbejde:
  - Får du mulighed for at bruge det, du kan og ved?
  - Har du brug for mere viden og indsigt, så du kan gøre din del af det fælles arbejde bedre og mere effektivt?
  - Hvordan fungerer den faglige støtte og udfordring, du får af dine kolleger og af din ledelse?
  - Hvordan stemmer dette overens med afdelingens og arbejdspladsens idealer, værdier og målsætninger?
- Beskriv hvordan din del af arbejdsprocessen forløber og de vilkår, der er for denne arbejdsproces.
- Vurder de vilkår, der stilles til rådighed for arbejdsprocessen:
  - Er der passende ressourcer - tid, plads, materialer og så videre - til rådighed for din del af arbejdsprocessen?
  - Hvordan er samarbejdet med de andre i gruppen og med øvrige kolleger, ledelse, brugere, borgere, politikere, forvaltninger og andre?
  - Hvordan støtter din gruppe og din ledelse vilkårene for din del af arbejdsprocessen?
  - Hvordan stemmer dette overens med afdelingens og arbejdspladsens idealer, værdier og målsætninger?
  - Foreslå på den baggrund forbedringer eller forandringer, der kunne forbedre kvaliteten af din arbejdsproces i gruppen.
- Beskriv det, du selv synes giver dit eget og gruppens arbejde mening og betydning. Beskriv også hvad jeres arbejde betyder for dem, der omfattes af resultatet af jeres arbejde.
- Vurder fremtidsperspektiverne for gruppens arbejdsopgaver de kommende år - og på langt sigt:
  - Hvilken udvikling er på vej? Hvad truer og hvad virker inspirerende?
  - Hvordan er du med i de beslutninger, der træffes om disse forhold?

- Hvad betyder det for din trivsel og din arbejdsglæde?
- Hvordan stemmer dette overens med amtets og arbejdspladsens idealer, værdier og målsætninger?
- Foreslå på den baggrund forbedringer eller forandringer, der kunne gøre dit og gruppens arbejde endnu mere meningsfuldt.

*Baseret på artiklen: Gruppeudviklingssamtalen*

## Links til mere læsning

- Find alle Lederwebs artikler om udviklingssamtaler på <http://www.lederweb.dk/Personale/Medarbejdersamtaler-MUS/>
- Kompetencewebs MUS-automaten: <http://www.kompetenceweb.dk/MUS/MUS%20skema.aspx>
- MUS-automaten <http://www.kompetenceweb.dk/Home/MUS.aspx>
- Samtalens 123 <http://www.samtalens123.dk/>