

**MUS  
2015**

# Inspiration til samtaalen



# MUS 2015

Dette materiale er inspiration til MUS-samtalen mellem medarbejder og chef. Følgende indgår i materialet:

- Samtalen – Inspirations spørgsmål
- Kompetencehjulet
- KL's otte kompetencer
- Refleksioner efter MUS (både medarbejder og chefer)

**MUS** er en velforberedt samtale, der peger fremad, om:

- Præstationer og resultater
- Arbejdsopgaver
- Relationer og samarbejde
- Trivsel og motivation
- Kompetenceudvikling
- Karriereudvikling

## FORMÅL

- At få drøftet det seneste års præstationer, opgaver, samarbejde, trivsel m.m. samt forventninger til opgaveløsningen, udviklingspunkter, kompetenceudvikling og eventuel fremtidig karriere
- At få drøftet sammenhængen mellem medarbejderens opgaver og kompetencer og KL's og kontoret/centerets udfordringer og opgaver.

# Samtalen – Inspirations spørgsmål

Inspirationsspørgsmålene nedenfor og kompetencehjulet (næste side) kan være nyttige at bruge til forberedelse af MUS-samtalen for både medarbejder og chef.

Men brug også gerne spørgsmålene og hjulet undervejs i selve samtalen og/eller som hjælp til at strukturere samtalerne.

## TILBAGEBLIK OG FEEDBACK

1. Hvilke resultater og præstationer har jeg opnået det seneste år?
2. Hvad er gået godt, hvad har været udfordrende? Og hvorfor?
3. Hvordan har jeg udfyldt mine funktioner/roller? (fx som udvalgssekretær, chefkonsulent, assistent, projektleder, koordinator m.m.)
4. Hvilke kompetencer har jeg særligt haft i spil det seneste år og bruger jeg mine kompetencer rigtigt?
5. Hvordan fungerer mit samarbejde med mine kollegaer i mit kontor/center, min leder, på tværs af KL og med eksterne samarbejdspartnere?

## MOTIVATION OG TRIVSEL

1. Hvad er det, som driver og motiverer mig?
2. Hvordan trives jeg med mine opgaver, kolleger i huset og i kontoret/centeret og min chef?
3. Er forventningerne til mig og min opgaveløsning tilstrækkeligt klare?
4. Får jeg den feedforward og feedback, som jeg har brug for fra hhv. kolleger og chef?  
Hvad fungerer bedst for mig?

## MÅL OG UDVIKLING

1. Hvilke kompetencer har jeg brug for at udvikle i forhold til kontoret/centerets opgaver og udfordringer samt ift. det tværgående internt i kontor og bredt i KL?
2. Mine overvejelser ift. opgaver/funktioner/karriere på kort og lidt længere sigt?

# Kompetencehjulet

Kompetencehjulet skal understøtte en målrettet og konstruktiv dialog og forventningsafstemning omkring medarbejderens opgaveløsning og kompetencer. Hjulet skal ses i sammenhæng med øvrige emner i samtalen. Se beskrivelserne på de efterfølgende sider.

Hjulet kan bruges på forskellig vis. Medarbejder og chef kan forud for MUS'en udfylde kompetencehjulet ved hver især at markere medarbejderens kompetencer på skalaen ved hver kompetence og medbringe det udfyldte kompeten-

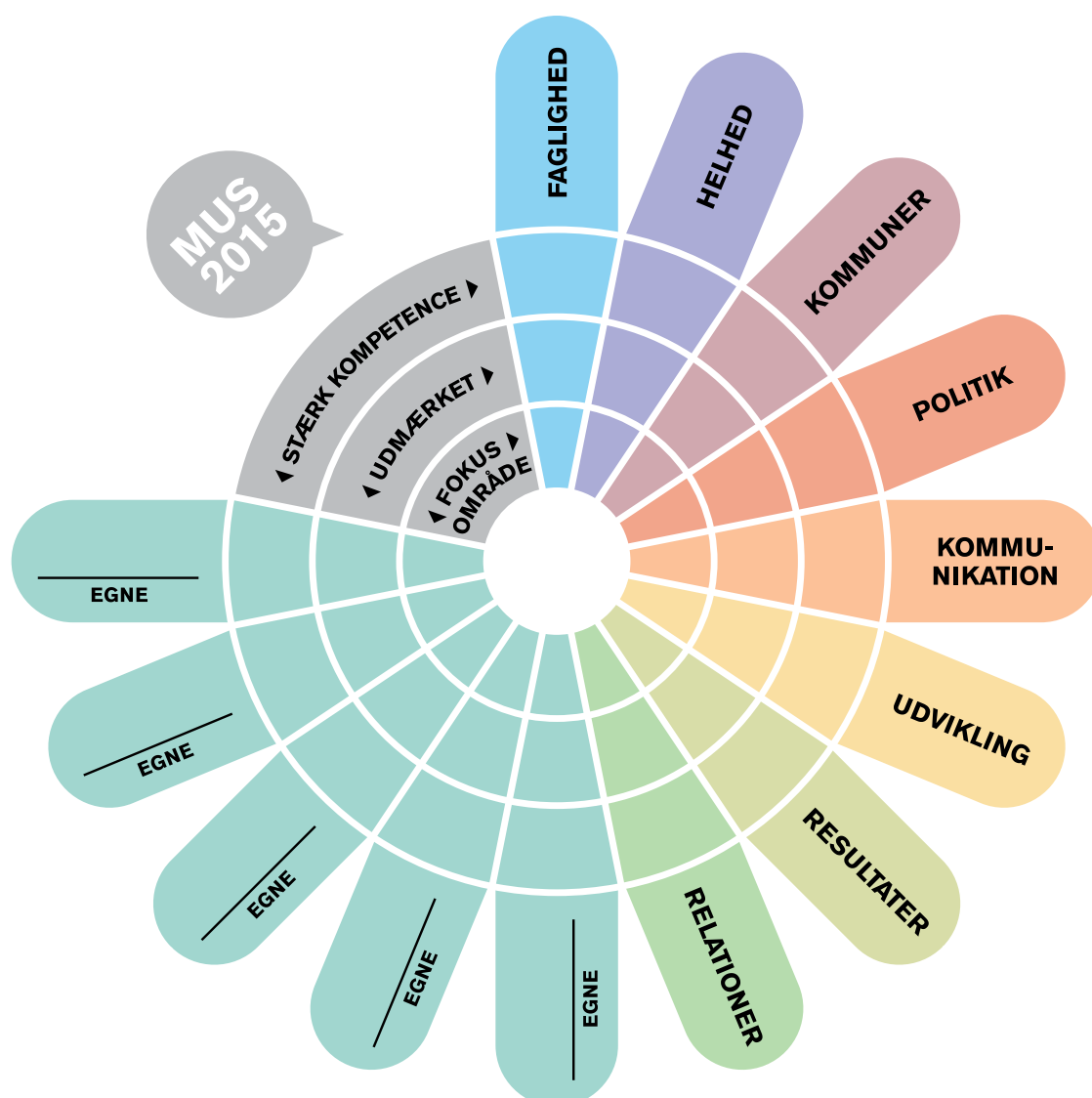
cehjul til MUS'en. Eller man kan vælge at drøfte hjulet sammen under samtalen.

Medarbejderens opgaver, ansvarsområder, erfaring m.m. har betydning for, i hvor høj eller lille grad kompetencerne besiddes – alle medarbejdere skal således ikke score højt ved samtlige kompetencer.

Er der andre kompetencer som er væsentlige – kan de tilføjes i hjulet.

## KL'S HR-STRATEGI

- Et godt match mellem vores kerneopgaver og medarbejderens muligheder og ønsker til kompetenceudvikling
- Målrettet kompetenceudvikling – med effekt
- Medarbejder og chef har et fælles ansvar for medarbejderens kompetenceudvikling
- Karriere kan være vertikal såvel som horisontalt og tage mange veje – chefvejen eller specialist/fagligt fyrtårn eller ved at skifte rolle og område gennem intern rotering.



# KL's otte kompetencer

At varetage kommunernes interesser er vores fælles hovedopgave. God interessevaretagelse fordrer, at vi hele tiden bringer en række kompetencer i spil. I KL drejer det sig om 8 kompetencer. Selv om alle i KL er fælles om at varetage kommunernes interesser, er vores opgaver og roller meget forskellige, og præcist hvordan vi besidder de otte kompetencer vil også være forskelligt.

Men alle bør kunne se sig selv i forhold til disse kompetencer, og løbende reflektere dem op imod krav og udfordringer, opgavevaretagelse og egen kompetenceudvikling.

På de følgende sider er en beskrivelse af de otte kompetencer.

## KL'S MISSION

KL bidrager til at udvikle og fastholde et stærkt lokalt demokrati. KL varetager kommunernes fælles interesser og er kommunernes samlede forhandlingsorganisation, videnscenter og forum for fælles initiativer og beslutninger.

## KL'S GRUNDLÆGGENDE VISION

KL opnår, med et helhedsperspektiv på opgaveløsningen, indflydelse og resultater på kommunernes vegne, til gavn for borgerne og samfundet.

## 3 GRUNDLÆGGENDE ORGANISATIONSVÆRDIER

- Vi søger proaktivt at sætte dagsordenen
- Vi arbejder troværdigt for resultater
- Vi repræsenterer og samler kommunerne

## FAGLIGHED betyder, at ...

- være fortrolig med viden, værktøjer, metoder, forhandlingsmetoder, systemer, lovgivning, regler mv., der knytter sig til faget og funktionen
- holde sig ajour med faget og kende udviklingstendenserne
- anvende sin faglighed i sit daglige virke
- anvende sin faglighed til at bidrage til realiseringen af KL's vision og mål og i kontorets/centrets opgaveløsning
- bringe sin faglighed i spil med andre fagligheder i KL (fx samspil om folkeskole, økonomi og overenskomster, samspil om beskæftigelse og sundhed, og samspil om beredskab, økonomi, jura og tværkommunalt samarbejde, og samspil om digitale udviklingsprocesser)
- sætte sin faglighed i spil i dialogen med kommuner, stat og andre organisationer og i den forbindelse sikre, at de relevante fagligheder bringes sammen, så helhed og sammenhæng i opgaveløsningen styrkes bedst muligt
- kunne identificere det politiske centrale, og få de politiske dilemmaer og værdidiskussioner frem
- kunne bruge sin faglighed og kendskabet til aktørerne på området til at finde løsninger, til at skabe et godt grundlag for den politiske behandling af udfordringer og sager og til at udarbejde proaktive politiske udspil.

### ⊕ Positive indikatorer:

- Holder sig orienteret om faget gennem nyhedsbreve, litteratur, netværk, konferencer osv.
- Sikrer høj kvalitet i opgaveløsningen.
- Deler sin viden med andre.
- Er bevidst om egne faglige begrænsninger.

### ⊖ Negative indikatorer:

- Respekterer ikke andres faglighed.
- Sætter ikke sin faglighed i spil sammen med andre fagligheder.
- Betragter faglighed som en sandhed, der står over det politiske



### **HELHED betyder, at ...**

- have forståelse for at KL er én interesseorganisation, der taler med én stemme
- have fokus på det tværgående samarbejde i huset og bruge det aktivt til at udvikle de bedste KL-løsninger og proaktive KL-udspil
- have fokus på beslutningskæder i huset og egen rolle heri, samt at involvere andre i rette tid
- have øje for helhed og sammenhæng i opgaveløsningen og i dialogen med kommuner, stat og andre aktører
- tage medansvar for kvaliteten i den tværgående opgaveløsning
- bidrage til at politikere, kommunale chefer og medarbejdere og andre gæster og kollegaer i KL-huset oplever god service, imødekommenhed og fleksibilitet.

#### **⊕ Positive indikatorer:**

- Bidrager proaktivt til videndeling i KL og er åben for sparring og input.
- Holder sig ajour med viden internt.
- Er fortrolig med de interne arbejdsgange, it-systemer mv.

#### **⊖ Negative indikatorer:**

- Tænker i siloer.
- Holder viden for sig selv.
- Sørger ikke for at holde sig orienteret om interne forhold og sager i KL.

### **KOMMUNER betyder, at ...**

- kende de aktuelle og de vigtigste kommunale dagsordener og udfordringer inden for sit fagområde
- kunne finde holdbare løsninger på tværs af forskellige kommunale interesser
- involvere kommunerne i de højt prioriterede indsatser
- have et solidt kendskab til kommuner og kommunalbestyrelser, og hvordan de arbejder i praksis
- kunne se hvad konsekvenserne af beslutninger er for kommunerne i praksis
- kunne skabe forståelse for KL's linje i interessevaretagelsen over for kommunerne såvel kommunalpolitikere som forvaltningen
- have forståelse for, at den interne service også er en del af interessevaretagelsen.

#### **⊕ Positive indikatorer:**

- Kan henvise til kommunal praksis og bringer den ind i KL's arbejde – også i samspil med andre aktører.
- Interagerer løbende med kommunerne og bruger viden om kommunerne og deres dagsordener i arbejdet.
- Holder fokus på at kommunalbestyrelsen skal have rum til at vælge og prioritere processer og metoder og til at involvere borgere, virksomheder mv.

#### **⊖ Negative indikatorer:**

- Agerer praksisfjernt og uden forståelse for kommunernes interesser og aktuelle dagsordener.
- Får ikke grebet oplagte bolde pga. manglende kendskab.
- Prioriterer ikke at bruge sit kommunale netværk.
- Respekterer ikke at procestid er nødvendig for at skabe bred opbakning fra kommunerne.

### **POLITIK betyder, at ...**

- have situationsfornemmelse og agere i rette tid og sted
- kunne se det politiske i en sag, og have fornemmelse for, hvad der kan samle kommunerne og KL
- kunne skabe sammenhæng mellem udfordringer, den politiske kontekst og redskaber i interessevaretagelsen
- kunne manøvrere blandt de forskellige aktører på området eller i en sag
- kunne omsætte politiske beslutninger til organisatoriske handlinger
- have kendskab til KL's vigtigste politiske dagsordener – bredt og inden for eget kontor/centers fagområder
- kunne håndværket omkring god politiker betjening og bidrage til kvalitet og smidighed i processerne i huset
- kende de politiske beslutningsprocesser i den offentlige sektor – og hvordan KL kan manøvrere alt efter sags-type mv.
- bidrage til proaktiv politikudvikling og indtænke kommunikation med offentlighed, medier, medlemmer mv.
- kunne forhandle konkrete resultater med afsæt i et politisk mandat.

#### **⊕ Positive indikatorer:**

- God timing - leverer på rette tid og sted.
- Er opsøgende og opmærksom på, hvad der rører sig i KL.
- Orienterer sig i hvad der ligger højt på den politiske dagsorden i KL.
- Kan udtrykke KL's holdning til andre sager end ens eget fagområde.

#### **⊖ Negative indikatorer:**

- Agerer uden indsigt i politiske beslutninger.
- Har for meget fokus på eget fagområde og får ikke udtrykt KL's holdning til en sag.
- Agerer på egen hånd uden at tage hensyn til helheden, aftaler mv.
- Har for meget fokus på det faglige og får ikke sat det i sammenhæng med politiken på området.

### **KOMMUNIKATION betyder, at ...**

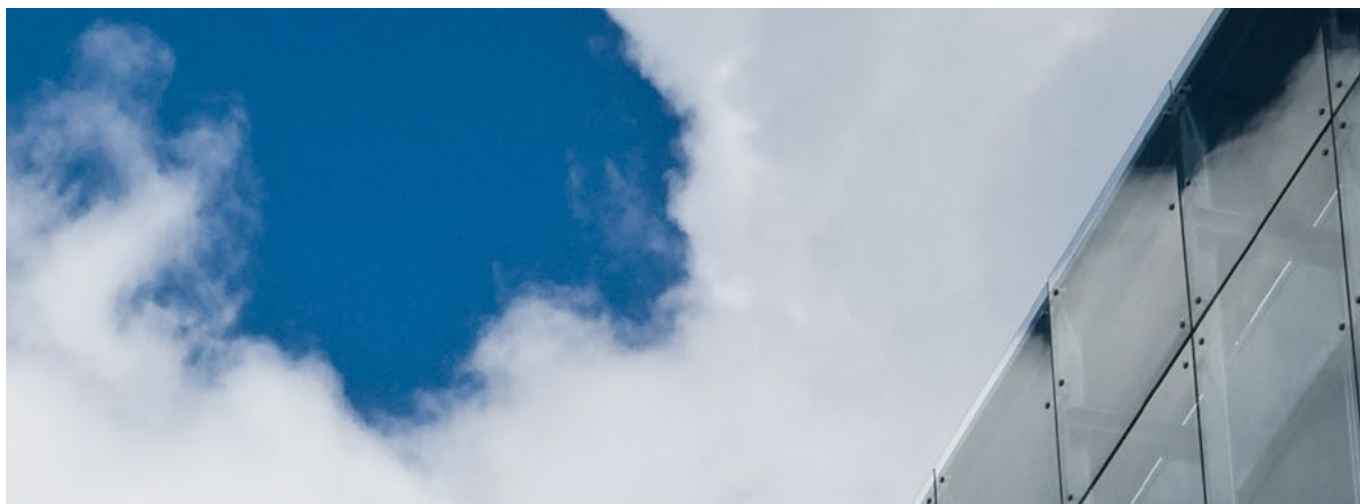
- kunne kommunikere KL's budskaber/holdninger og have god forståelse for timing og målgrupper
- kunne stille sig op over for en større eller mindre forsamling – og indtage rummet
- have kendskab til hvordan pressen arbejder og hvordan en sag bliver til og (kan) påvirkes gennem medierne
- målrette sin kommunikation til modtagerne – mundtligt og skriftligt
- kunne bidrage til at skrive sager og større oplæg, notater, debatoplæg, udspil m.v. med en skarp KL-pen (ton, sprogbrug, ordvalg, indholdsmæssig KL linje).

#### **⊕ Positive indikatorer:**

- Holder god tone i kommunikationen med kollegaer og samarbejdspartner.
- Kan formulere sig kort og præcist.
- Er struktureret og velforberedt.
- Er velformuleret og tilpasser kommunikationen til målgruppen.
- Er lyttende og åben for feedback.

#### **⊖ Negative indikatorer:**

- Er uforberedt og "falder igennem".
- Overkommunikerer uden substans og retning.
- Er for fagfaglig og teknisk i sin kommunikation over for målgrupper, der ikke er på samme faglige niveau
- Mangler "almindelig pli og dannelse".



### **UDVIKLING betyder, at ...**

- kunne skifte perspektiv og anskue problemstillinger fra flere vinkler
- kunne tilpasse sig de skiftende politiske dagsordener, der er i en organisation som KL
- bidrage aktivt til at KL til stadighed er proaktiv
- tænke nyt og udfordre vanlig kultur og arbejdsgange – når det kan bidrage til at løfte kvaliteten og/eller øge effektiviteten
- have fokus på løbende at udvikle sig selv (fagligt og personligt) og på at understøtte kollegaers udvikling.

#### **⊕ Positive indikatorer:**

- Tager selv initiativ i den daglige opgaveløsning.
- Bidrager til forandringer med konstruktive ideer og konkrete løsninger.
- Henter inspiration udefra og fra kollegaer – også dem med de modsatte synspunkter.
- Stiller sin egen viden og ideer til rådighed for andre
- Efterspørger feedback fra andre.

#### **⊖ Negative indikatorer:**

- Tænker mere på at få ret end på at gøre nytte.
- Foretrækker at gøre "som vi plejer".
- Holder fast i det kendte for længe.
- Efterspørger ikke og er ikke åben for feedforward og feedback fra andre.
- Ikke villig til at påtage sig nye opgaver.

### **RESULTATER betyder, at ...**

- tænke resultater og leverancer ind i sin opgaveløsning
- have fokus på deadlines og at prioritere og planlægge egen tid
- kunne fornemme når en opgave skal prioriteres og have ekstra fokus
- kunne tilrettelægge processer, møder og aktiviteter med udbytte, kvalitet og effektivitet for øje
- understøtte andres engagement og deltagelse i processer og opgaveløsning
- være bevidst om økonomi og ressourceforbrug.

#### **⊕ Positive indikatorer:**

- Arbejder systematisk med mål, planer og ressourcer.
- Afstemmer forventninger til egen opgaveløsning.
- Inddrager andres input og viden i processer.
- Er vedholdende og følger op.
- Er løsningsorienteret og serviceminded.

#### **⊖ Negative indikatorer:**

- Afventer at andre tager initiativet.
- Holder møder uden formål og struktur.
- Siger ikke fra og beder ikke om hjælp når det er nødvendigt.
- Mister fokus på at nå i mål med opgaverne i de længere stræk.
- Er ikke løsningsorienteret.

### **RELATIONER betyder, at ...**

- forstå værdien af eksterne og interne netværk som en vigtig kilde til at få og dele viden, til at blive udfordret og til at påvirke holdninger og beslutninger
- kunne skabe, udvikle og indgå i netværk i kommuner, organisationer, ministerier mv. for at realisere KL's mål
- skabe netværk med fagligt ligestillede for at videreudvikle den daglige opgaveløsning
- arbejde strategisk og systematisk med netværksaktiviteter i opgaveløsningen
- kunne skabe resultater gennem netværk.

#### **⊕ Positive indikatorer:**

- Henter viden fra netværk til at kvalificere KL's indsats.
- Bygger bro udadtil.
- Beriger netværk med KL synspunkter og viden.
- Introducerer sine kollegaer til ens netværk så viden og kontakter deles og kan fastholdes.

#### **⊖ Negative indikatorer:**

- Holder relationer og netværk for sig selv.
- Søger ikke viden og erfaringer uden for eget kontor/enhed/organisation.
- Løser sine opgaver selv foran skærmen.

