

Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

Nr. 1 – 2009

Tema: MUS – medarbejderens forberedelse til samtalen

Redskaber – så medarbejderen er bedre MUS-forberedt

Vi har ved flere lejligheder peget på Medarbejder-Udviklings-Samtaler (MUS) som et dynamisk og kreativt redskab for ledere til udvikling af medarbejdere og dermed hele organisationen.

Fra www.musskema.dk har vi stillet et meget spændende redskab til rådighed for ledere og organisationer til at systematisere og forenkle hele MUS-processen.

Intet redskab er dog bedre end de ledere, som anvender det. Derfor har vi i nr. 9/2008 behandlet lederens forberedelse af MUS.

Men en række abonnenter har kontaktet os og bedt os om at skrive et nummer også til *medarbejderens forberedelse af MUS*. Og det gør vi gerne – så dette nummer skal ses som en pendant til nr. 9/2008 – men nu set ud fra medarbejderens synsvinkel. *Giv det gerne videre til medarbejderne!*

Sammen udgør de to numre den dynamiske helhed, som kan sikre, at både lederen og medarbejderen får maksimalt udbytte af MUS.

Det handler om kommunikation – evnen til at lytte og spørge ind til, gå i dybden for at finde guldet...

God læselyst!

MUS – handler om tillid

Uanset om det ses fra lederens side – eller fra medarbejderens side – så er omdrejningspunktet i MUS: *tillid*. Som det er i enhver menneskelig relation. Og det handler om at kommunikere anerkendende og med respekt.

MUS – skærpes af evnen til dialog

Dialog – handler om mund og ører. Men det handler også om hjerte, holdning, empati.

Mennesker er skabt med to ører og én mund. Sikkert for at minde os om, at vi må lytte dobbelt så meget, som vi taler?

I hvert fald kan man hurtigt tale en dialog i stykker. Det begyndte som en god og ligeværdig, anerkendende dialog, men det endte som en dræbende enetale.

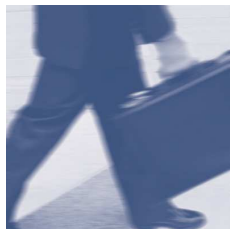
Sådan må det ikke gå med MUS. Hverken fra leders eller medarbejders side. Hvis begge parter går ind i dialogen med den konstruktive indgangsvinkel: at man gerne vil lære, blive klogere – så er der gode odds for MUS!

De gode odds hviler på åbenhed i dialogen.

MUS – og målbarhed

I www.musskema.dk har vi fremlagt et elektronisk MUS-koncept, som er blevet vel modtaget af en lang række spændende kunder på det private og offentlige område. Et vigtigt grundtema i dette MUS-koncept er, at medarbejdernes udsagn skal høres og modtages med samme værd og vægt på begge sider af bordet.

Derfor har vi haft som grundtanke, at alle udsagn skal kunne måles på en skala fra 1 til 6, hvor 6 er højst.



Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

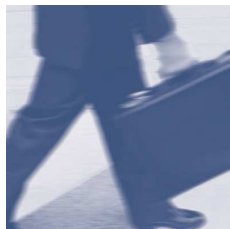
ISSN 1901-0885

Se selve spørgerammen på www.musskema.dk.

Medarbejderstøtte til spørgsmålene i MUS-skema

Her får du hjælp og guidelines til at give dine medarbejdere gode og præcise redskaber til at forbedre sig til MUS og derved agere hensigtsmæssigt og værdiskabende i MUS. Vi tager udgangspunkt i spørgerammen fra musskema.dk, hvor alle spørgsmål skal scores fra 1 til 6 med 6 som top. Det helt overordnede til alle medarbejdere: Vær ærlig! Derved bidrager du værdiskabende til at udvikle din arbejdsplads positivt:

	Jobbet	Medarbejderens opmærksomheds-punkter i forberedelsen vedr. dette er bl.a.:
1	Er du glad for dit job?	<ul style="list-style-type: none">• Vær nuanceret: Hvor er du særlig glad – og hvor ikke?• Reflekter over, hvad der kan forøge denne glæde• Er der særlige situationer, temaer eller personer, der bidrager positivt/negativt til det med arbejdsglæden?• Det gælder her som ved stort set alle spørgsmål: Hvad kan jeg selv gøre, hvad kan kolleger gøre, og hvad kan leder gøre? Vær meget skarp på dette!
2	Føler du dig godt klædt på til jobbet?	<ul style="list-style-type: none">• Her skal du byde tydeligt ind: hvor og hvor ikke• Og så skal du sammen med din leder lave konkrete aftaler, som straks skrives ind i spørgsmålene 34 og 35!
3	Giver opgaverne dig tilstrækkelige udfordringer?	<ul style="list-style-type: none">• Vær åben og byd klart ind her: Hvorfor? Hvorfor ikke? Hvor meget? Hvad? Sammen med hvem?• Kom gerne med dine input: Ideer og forslag til andre udfordringer, du kunne have lyst til?• En rigtig god og anerkendende tilgang hertil er f.eks.:<ul style="list-style-type: none">○ Hvad har din største succes været i år?○ Hvad gjorde den mulig (hvem? hvor? hvordan? hvornår?)○ Hvad kan du herfra hente med ind i fremtiden?
4	Hvordan vurderer du kvaliteten i dit arbejde?	<ul style="list-style-type: none">• Det er meget vigtigt både for dig, for din leder og for din organisation, at I har et nogenlunde fælles billede af den nødvendige/ønskede kvalitet i opgavevaretagelsen – og dit forhold hertil.• Det er uklogt at ”putte sig” her. Meld åbent og ærligt ind med din personlige vurdering af kvaliteten – hvor er den bedst? hvor kunne den være bedre?• Og læg op til, at din leder tager konsekvenser her: Mål og kompetenceudvikling (spørgsmål 34-35)• Er der et gab mellem din og din leders vurdering – så må det frem i lyset, og der må tages skridt til at bringe de to vurderinger i bedre overensstemmelse.



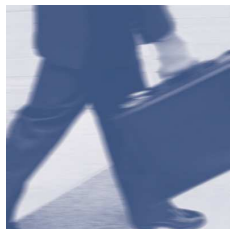
Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

5	Hvordan fungerer samarbejdet med din nærmeste leder?	<ul style="list-style-type: none">• Vær meget åben og giv gerne i klar tekst og med respekt konstruktiv kritik og gode råd – spring for alt i verden ikke over, hvor gærdet er lavest!• Vær åben for at ”hjælpe din leder” ved at give gode råd til forbedring...
6	I hvor høj grad er dine mål klart definerede?	<ul style="list-style-type: none">• Skal man ramme plet – må man vide, hvad målet er!• Derfor må du som medarbejder ikke for hurtigt svare JA her – spørg hellere ind til det, hvor det er uklart!• Der er nemlig to sider: Hvad din leder har søgt at definere for dig – og hvad du som medarbejder faktisk har hørt og opfattet!
7	Føler du dig værdsat af din leder?	<ul style="list-style-type: none">• At føle sig værdsat – er ikke et spørgsmål om at være enige• At føle sig værdsat – er derimod at opleve, at man bliver set, hørt og inddraget, også når konklusionen går en anden vej, end jeg måske ville anbefale.• Dette er en yderst alvorlig prøvesten på din opfattelse af din leders fremtoning, og skal derfor også ske på et grundlag, der er nuanceret og så objektivt, som det er dig muligt.

	Kollegerne	Medarbejderens opmærksomheds-punkter i forberedelsen vedr. dette er bl.a.:
8	Hvor god er du til at skabe relationer i afdelingen?	<ul style="list-style-type: none">• Som medarbejder handler det også om at se dig selv og din dagligdag i lyset af, hvad der ellers foregår i afdelingen hos dine kolleger• Har du lyst til – og har du haft succes-oplevelser med – at skabe relationer på tværs i afdelingen, som bidrager til at styrke din arbejdsplads? Hvor? Hvornår? Hvem bidrog positivt? Hvad kan du bruge det til andre steder?• Hvor og hvordan kan du udvikle dine kompetencer til at se muligheder heri ved at fokusere på det positive?
9	Hvordan fungerer samarbejdet mellem kollegerne i afdelingen?	<ul style="list-style-type: none">• MUS er ikke en sladder-klub!• Vi anbefaler, at man gerne må kommentere navngivne kolleger – men at lederen straks forpligter sig til at handle på det. Der ved undgår man sladder – og gør det i stedet konstruktivt• Du skal således ikke sige andet her, end du er klar til, at der bliver handlet på
10	Hvor godt bidrager du til teamwork i afdelingen?	<ul style="list-style-type: none">• Hvordan mener du selv, dit bidrag er til teamwork i afdelingen? Hvor? Hvorfor? Hvorfor ikke? Hvordan gøre det bedre/mere?• Prøv at fokusere på din bedste oplevelse med teamwork – og prøv derfra at trække læring og træde til dagsaktuelle udfordringer• Fokuser på nødvendigheden af teamwork – og vær selv aktiv



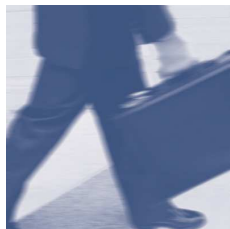
Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

		<p>med at få sat konkrete mål for det (så må lederen huske at få det skrevet over i aftalerne, spørgsmål 34)!</p> <ul style="list-style-type: none">• Bemærk, at spørgsmål 10-12 netop er formuleret meget personligt, så det gælder netop dine bidrag og ikke kun alle de andres...
11	Hvor god er du til at tackle små-konflikter i afdelingen?	<ul style="list-style-type: none">• Prøv at give konkrete eksempler på dette i din dagligdag - gerne både positive og negative eksempler og drag så læringen ud af dem• Hvad synes du selv, du kan bruge eksemplerne til - fremadrettet?
12	Hvor god er du til at samarbejde på tværs af afdelinger?	<ul style="list-style-type: none">• Nøglen til succes ligger i mange organisationer i evne og vilje til at arbejde gnidningsløst på tværs af afdelinger og faggrupper. Sæt derfor meget klart fokus her• Prøv at give konkrete eksempler på, hvor du har bidraget på tværs – både med succes og det modsatte• Brug energien fra en succes til at tackle det modsatte og give det ny fremdrift og opdrift... Reflektér gerne over, hvor energien ligger til denne fremdrift
13	Føler du dig værdsat af dine kolleger?	<ul style="list-style-type: none">• Her er nøglen til at forstå det daglige samspil i en afdeling – og her har du som medarbejder et stort ansvar for at give åbne, ærlige og relevante input til din leder, som ellers bliver efterladt i en ren gætteleg• Vær derfor meget ærlig og peg på mulige ”lommer” i afdelingen, som kan give indtryk af disrespekt – så det kan blive tacklet
14	Hvor god er din leder til at sætte klare mål for afdelingen?	<ul style="list-style-type: none">• MUS er både en evaluering af medarbejderen og dennes arbejdsindsats gennem året – og af lederen og dennes indsats som leder!• Lederen har brug for det – og afdelingen har brug for det• Derfor gælder også her ærlighed – på en konstruktiv måde
15	Er målene en del af din hverdag?	<ul style="list-style-type: none">• Visioner og mål er hos nogle kun temaer ved festlige lejligheder og skåltaler... Det er ikke godt nok!• Derfor skal du som medarbejder være skarp til at selv kommunikere alle de steder, hvor du oplever, at kæden måske hopper af – fra målene til det daglige liv i afdelingen og konkret også for dig som den enkelte medarbejder!

	Borgere/ brugere	Medarbejderens opmærksomheds-punkter i forberedelsen vedr. dette er bl.a.:
16	Hvor god er din relation til borgere/brugere?	<ul style="list-style-type: none">• Du skal her se, at det er en styrke i et tillidsfuldt miljø at ”gøre sig sårbar” gennem åbenhed/ærlighed og bevare fokus på at åbne et vindue til selvrefleksion over egen praksis over for



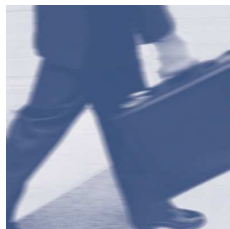
Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

		<p>borgeren: Hvad fungerer godt? Hvad kunne være bedre? Hvem kan hjælpe mig? Hvor og hvordan kan jeg udvikle mig? Hvor kan jeg begynde...?</p> <ul style="list-style-type: none">• Åbenhed og ærlighed fra begge sider – det vil sige, at du også kan/skal invitere til lederens ærlighed her... Mange ledere vil nogle gange have svært ved denne ærlighed af frygt for at såre... Men derved bliver dialogen anti-lærende!• En medarbejder kan let i dagligdagen blive bragt i en situation, hvor man føler at "kunderne er i vejen"... - men så må lederen gennem dybdegående dialog skabe en bedre forståelse for, hvorfor vi er her, og hvad vores egentlige Mission er! Og det kan du som medarbejder invitere til. Og guldet begynder at funkke!
17	Hvor godt håndterer organisationen relationer til brugere/borgere?	<ul style="list-style-type: none">• Det vil være meget værdifuldt, hvis du giver dit bud på, hvordan selve organisationen lykkes med dette tema?• Men her skal du som medarbejder også være klar til, at der må/skal spørges ind til konkrete eksempler, episoder, klager, o.l. så det ikke bare bliver "luftigt". Det kan bruges til noget meget positivt!• Der skal helst kunne handles på sådanne udsagn – det vil gavne hele organisationen. Derfor må du gerne være meget konkret og fremadrettet.
18	Hvordan vurderer du kvaliteten i afdelingens ydelser?	<ul style="list-style-type: none">• I spørgsmål 4 handler det om din egen kvalitet – nu gælder det afdelingens• Du må helst være meget specifik• Og det skal altid vendes fremad: Hvad skal der til, for at kvaliteten kan forbedres på kort sigt, på mellemlangt sigt og på langt sigt• Hvad kan du gøre? Hvad kan kolleger gøre? Hvad kan din leder gøre?
19	Hvordan oplever du samspillet mellem politikere og organisation?	<ul style="list-style-type: none">• Nogle medarbejdere kan synes, at det er vanskeligt at svare på dette spørgsmål – men prøv alligevel at fastholde temaet og trød ud af busken. Det er eneste mulighed for, at politikerne også kan få respons fra medarbejdere!• Heller ikke her må det få karakter af løse påstande – men vel-dokumenterede udsagn!

	Virksomheden	Medarbejderens opmærksomheds-punkter i forberedelsen vedr. dette er bl.a.:
20	Hvor stolt er du af din arbejdsplads?	<ul style="list-style-type: none">• Mange steder savner man en "stoltheds-kultur". Det skal vi fremme med alle kræfter, for der ligger masser af energi heri• Det gælder for så vidt alle spørgsmålene fra 1 til 30, som sco-



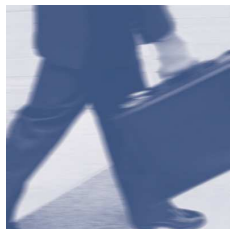
Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

		<p>res med karakteren fra 1 til 6, hvor 6 er det højeste – at man altid skal forsøge at være konkret med en lavere score: Hvad skal der til, for at dette løftes til næste år?</p> <ul style="list-style-type: none">• Og sæt gerne en konkret aftale på! Gå til spørgsmål 34
21	Udnytter organisationen dine kompetencer optimalt?	<ul style="list-style-type: none">• Her er vi ved et ”guld-spørgsmål”! Man kan klage over, at afdelingen igen er beskåret med 4-5% o.l. – men tænk, hvis det er rigtigt, at jeres afdeling kun udnytter medarbejdernes kompetencer 65-70%?? Så ligger der jo guld lige for næsen!• Gå derfor til benet her – få afdækket præcist, hvilke kompetencer, du som medarbejder mener at have, som du ikke udnytter – og lav handlingsplan på det• Vær også opmærksom på, at der ofte vil være 5-10%, som du måske slet ikke har mulighed for at udnytte i din afdeling... Men alligevel: begynd bare med de 15-20%!
22	Har du passende ansvar i dit job?	<ul style="list-style-type: none">• Her gælder det om, at du som medarbejder skal tænke meget individuelt, fordi ”passende ansvar” jo skal matche netop dine kompetencer• Derfor: Mærk efter hos dig selv...• Kom gerne ud af busken med ideer og forslag – og vær meget opmærksom på, at det evt. skal følges af noget kompetenceudvikling for medarbejderen. Gå straks til punkt 35!
23	Hvordan vurderer du de fysiske rammer?	<ul style="list-style-type: none">• De fysiske ramme om arbejdet kan have stor betydning for din oplevede tilfredshed i dagligdagen – og derfor skal dette spørgsmål behandles meget seriøst
24	Hvor tilfreds er du med organisationens øverste ledelse?	<ul style="list-style-type: none">• Du får her mulighed for at drøfte med din nærmeste leder, hvordan du vurderer organisationens øverste ledelse.• Vær klar til at give konkrete eksempler – og muligheder for forbedring.
25	Har du kendskab til strategi og værdigrundlag?	<ul style="list-style-type: none">• Det er vigtigt, at medarbejderen kommer i dybden med at forholde sig til både strategier og værdier... Er kendskabet godt nok?• Hvorfor? Hvorfor ikke? Hvad kunne ellers gøres? Hvordan får vi alle bedre ejerskab til strategi og værdier?

	Fremtiden	Medarbejderens opmærksomheds-punkter i forberedelsen vedr. dette er bl.a.:
26	Har du de nødvendige kompetencer til fremtidens udfordringer?	<ul style="list-style-type: none">• Her er det vigtigt, at både du og din leder 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?• Herefter må du som medarbejder melde ind med, hvordan du ser din situation og dine kompetencer i lyset af fremtiden?



Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

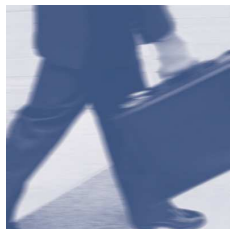
ISSN 1901-0885

		<ul style="list-style-type: none">• Og så må du være skarp til at indgå aftaler om fremtiden, så der skabes troværdighed og håb med sigte på fremtiden...
27	Er din leder god til at forberede afdelingen til fremtiden?	<ul style="list-style-type: none">• Her peger flaskehalsen mod lederen... Og her skal lederen lytte for at lære... Og du skal som medarbejder være meget ærlig, så du afleverer de budskaber, som kan bære i fremtiden• Hvad synes du, at din leder kan gøre bedre her? hvor? over for hvem? hvornår?
28	Hvor gode er dine udviklingsmuligheder i vores organisation?	<ul style="list-style-type: none">• De fleste organisationer kan normalt ved ret beskedne ressourcer skabe små huller og lommer, hvor der vil kunne ske ægte udvikling i begrænset omfang, hvis der er vilje: Hvor? med hvad? over for hvem? hvornår? hvad skal der ske?• Her gælder det, at du som medarbejder fortæller din egen historie – og tillader dig selv at se tingene gennem din optik?• Og så må du være åben for, at der også her åbnes vinduer til selvrefleksion, så du får et realistisk billede af fremtiden
29	I hvor høj grad har du lyst til nye opgaver?	<ul style="list-style-type: none">• Foregående spørgsmål kan evt. gå direkte over i dette• Vær meget konkret og specifik
30	Har du mulighed for at tage imod flere opgaver?	<ul style="list-style-type: none">• Meld gerne meget konkret og direkte ud her• Og du skal her træne dine sociale kompetencer til at udvise empati i forhold til hårdt pressede kolleger

	Privat	Medarbejderens opmærksomheds-punkter i forberedelsen vedr. dette er bl.a.:
31	Er der private forhold, som har indflydelse på dit arbejde?	<ul style="list-style-type: none">• Dette spørgsmål handler ikke om en udstilling af privatlivet.• Men det handler om evt. private forhold, som har indflydelse på arbejdssituationen. Det kan være skilsmisse, sygdom i familien, psykiske og/eller misbrugs-problemer o.l. Åbenhed vil her være et nødvendigt gode!• Vær meget opmærksom på at få lavet aftaler herom!

	Råd	Medarbejderens opmærksomheds-punkter i forberedelsen vedr. dette er bl.a.:
32	Giv gerne 2-3 gode råd til din leder...	<ul style="list-style-type: none">• 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	Medarbejderens opmærksomheds-punkter i forberedelsen vedr. dette er bl.a.:
33	Drøftelse af et tema, som den enkelte afdeling eller organisation	<ul style="list-style-type: none">• Dette tema kan den enkelte afdeling aftale fra år til år, hvad man ønsker at fokusere på. Det afklares og meldes ud inden MUS går i gang...



Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

	kan sætte op for året.	
--	------------------------	--

	Aftaler om fremtiden	Medarbejderens opmærksomheds-punkter i forberedelsen vedr. dette er bl.a.:
34	Din egen kompetenceudvikling. Konkrete aftaler:	<ul style="list-style-type: none">• Punkt 34 og 35 er vitale punkter gennem hele samtalen. Det er lederens ansvar – men den enkelte medarbejder har også et medansvar. Så derfor må du som medarbejder være meget OBS på, hvad der kan laves aftaler om• 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:	<ul style="list-style-type: none">• Se oven for.

Hjælp til leder-udvikling og medarbejder-udvikling

L*Profil – for bedre lederskab er til for lederens skyld, har stor erfaring og særlig kompetence i leder-udvikling og tilbyder:

- hjælp, inspiration, coaching for den enkelte leder
- sparring og inspiration til at udvikle egen organisation og medarbejdere
- kurser og processer i udvikling, samspil og kommunikation og motivation
- en lang række unikke redskaber til de vitale processer med medarbejderne!

www.lprofil.dk

...for bedre lederskab

Gør dit MUS værdiskabende!

Her er hjælp til at give MUS et løft og bidrage til at MUS bliver et genialt ledelses-redskab

- grafiske oversigter som indikatorer på trivsel og ledelsevaluering
- konkret hjælp til opfølgning og overblik.



Næste nummer af Opdateret Lederskab udkommer medio februar 2009.