

# Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

**Nr. 9 – 2008**

**Tema: MUS – kom dybere i samtalen**

## **Redskab og spørgeteknik til bedre udbytte af MUS**

Vi har tidligere 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](http://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 skal vi i dette nummer af Opdateret Lederskab sætte skarp fokus på, hvordan lederen optimerer udbyttet af dette fantastiske ledelses-redskab, så lederen (og derved også 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**

Omdrejningspunktet i MUS er tillid. Ligesom i enhver menneskelig relation. Som leder må du derfor sætte alt ind på at skabe og vedligeholde tillidsfulde relationer – også selv om I kan vurdere meget forskelligt!

## **MUS – skærpes af evnen til dialog**

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 begynder som en god og ligeværdig, anerkendende dialog, men det ender som en dræbende enetale.

Sådan må det ikke gå med MUS.

Derfor skal ledere træne deres evne til at lytte og føre en konstruktiv dialog. Hvor lederen spørger ind til og lader sig overraske og justere. Og hvor lederen demonstrerer, at der er forskel på at lytte for at svare – og lytte for at lære.

Derfor må lederen virkelig lytte og lytte og lytte, og træne sig igennem dialogen at opleve, hvad der sker, når dialogen forløser potentiale hos medarbejderen. Det giver lederen et kick af dimensioner!

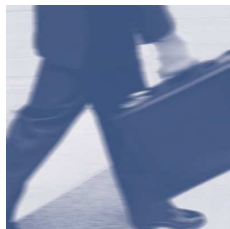
## **MUS – og målbarhed**

I [www.musskema.dk](http://www.musskema.dk) har vi fremlagt et elektronisk MUS-koncept, som er blevet vel modtaget af en lang række spændende kunder i 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. Derved giver det lederen det bedst tænkelige udgangspunkt for at spørge konkret og målrettet ind til, hvordan man så herefter skal og kan forbedre tingene i det kommende år. Og det er vigtigt.

Se selve spørgerammen på ovenstående hjemmeside.



# Opdateret Lederskab

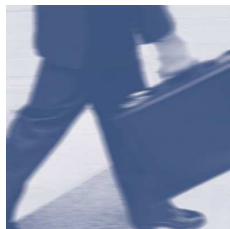
- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

## Lederstøtte til spørgsmålene i MUS-skema

Her får du som leder hjælp og guidelines til at agere hensigtsmæssigt og værdiskabende i din MUS, Medarbejder-Udviklings-Samtale med medarbejderne. Vi tager udgangspunkt i spørgerammen fra musskema.dk, hvor alle spørgsmål skal scores fra 1 til 6 med 6 som top.

	<b>Jobbet</b>	<b>Lederens opmærksomheds-punkter vedr. dette er bl.a.:</b>
1	Er du glad for dit job?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Afdække præcist, hvad og hvad ikke</li><li>• Søge at nå frem til, hvad der kan forøge denne glæde</li><li>• Det gælder stort set alle spørgsmål: Hvad kan medarbejder selv gøre, hvad kan kolleger gøre, og hvad kan leder gøre?</li></ul>
2	Føler du dig godt klædt på til jobbet?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Her skal du afdække tydeligt, hvor og hvor ikke</li><li>• Og så skal du lave konkrete aftaler, som straks skrives ind i spørgsmålene 34 og 35!</li></ul>
3	Giver opgaverne dig tilstrækkelige udfordringer?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Husk at spørge ind til: Hvorfor? Hvorfor ikke? Hvor meget? Hvad? Sammen med hvem?</li><li>• Ideer og forslag til andre udfordringer?</li></ul>
4	Hvordan vurderer du kvaliteten i dit arbejde?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Her er en prøvesten på den gode leder: Med respekt og anerkendelse må du have skarp fokus på definition og vurdering af dagligdagens kvalitet</li><li>• Og du må være klar til med oprejst pande at sætte udvikling og proces i gang, som bedre sætter i stand til at levere den ønskede kvalitet</li></ul>
5	Hvordan fungerer samarbejdet med din nærmeste leder?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vær meget åben for kritik og gode råd – spring for alt i verden ikke over, hvor gærdet er lavest</li><li>• 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</li></ul>
6	I hvor høj grad er dine mål klart definerede?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Som leder må du endelig ikke opfatte et negativt svar som ”gold kritik” og gå i baglås. Tværtimod er det en mulighed for som organisation at blive klogere og sadle om med klarere mål</li><li>• Spørg derfor ind til, hvad medarbejderen mener og kunne ønske sig</li></ul>
7	Føler du dig værdsat af din leder?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dette er en yderst alvorlig prøvesten på opfattelsen af din samlede fremtoning som leder, og hvad du rent faktisk gennem din lederstil signalerer.</li><li>• Personligt vil jeg ikke mene, at den bør ligge under 5 – så skal der en konkret handlingsplan til!</li><li>• Vær meget opmærksom på, at medarbejderens følelse af situationen tages alvorligt!</li><li>• LYT – LYT – LYT, også til medarbejderens evt. non-verbale signaler her! Det er også i din egen interesse!</li></ul>

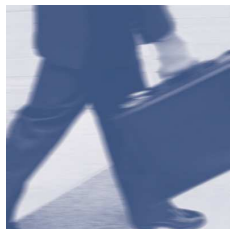


# Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

	<b>Kollegerne</b>	<b>Lederens opmærksomheds-punkter vedr. dette er bl.a.:</b>
8	Hvor god er du til at skabe relationer i afdelingen?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Det handler både om, at du får skærpet dit billede af afdelingen og dens enkelte medarbejdere – og at du bidrager til at åbne et vindue til refleksion for medarbejderen over sit eget selvbillede</li><li>• Og så gælder det om at se muligheder heri ved at fokusere på det positive</li></ul>
9	Hvordan fungerer samarbejdet mellem kollegerne i afdelingen?	<ul style="list-style-type: none"><li>• MUS er ikke en sladder-klub!</li><li>• Vi anbefaler, at man gerne må kommentere navngivne kolleger – men at lederen straks forpligter sig til at handle på det. Derved undgår man sladder – og gør det i stedet konstruktivt</li><li>• Her skal lederen spørge dybt ind til funktionsvilkår for den enkelte medarbejder</li></ul>
10	Hvor godt bidrager du til teamwork i afdelingen?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Først gælder det at lytte sig ind til medarbejderens opfattelse af eget bidrag – eller mangel på samme, vanskeligheder, komplekser o.l.</li><li>• Tag gerne udgangspunkt i medarbejderens bedste oplevelse med teamwork – og prøv derfra at trække læring og tråde til dagsaktuelle udfordringer</li><li>• Fokusér på nødvendigheden af teamwork – og sæt konkrete mål for det (+ husk at få det skrevet over i aftalerne, spørgsmål 34)</li><li>• Bemærk, at spørgsmål 10-12 netop er formuleret meget personligt, så det gælder den konkrete medarbejders bidrag og ikke kun alle de andres... Lederen må beholde fokus på dette!</li></ul>
11	Hvor god er du til at tackle små-konflikter i afdelingen?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lad gerne medarbejderen give eksempler på dette</li><li>• Brug eksemplerne til at brede en evt. god og ønskelig adfærd ud på andre områder, så det gode derved multipliceres</li></ul>
12	Hvor god er du til at samarbejde på tværs af afdelinger?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nøglen til succes ligger i mange organisationer på evne og vilje til at arbejde gnidningsløst på tværs af afdelinger og faggrupper. Sæt derfor meget klart fokus her</li><li>• Vær konkret og bed medarbejderen give eksempler – både på succes og det modsatte</li><li>• Brug energien fra en succes til at tackle det modsatte og give det ny fremdrift og opdrift</li></ul>
13	Føler du dig værdsat af dine kolleger?	<ul style="list-style-type: none"><li>• 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 af-dækket potentielle ”lommer” af disrespekt, som skal tackles</li></ul>
14	Hvor god er din leder til at sætte klare mål for afdelingen?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Din succes som leder står og falder med, hvor god du er til at modtage og handle positivt på feedback – også fra dine medarbejdere</li><li>• Derfor må du møde deres udsagn optimalt positivt – og bede dem konkretisere: hvordan, hvor, over for hvem o.l.</li></ul>
15	Er målene en del af din	<ul style="list-style-type: none"><li>• Visioner og mål er hos nogle kun temaer ved festlige lejlighede-</li></ul>



# Opdateret Lederskab

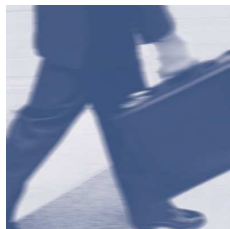
- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

	hverdag?	der og skåltaler... Det er ikke godt nok! <ul style="list-style-type: none"><li>• 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!</li></ul>
--	----------	---

	<b>Borgere/ brugere</b>	<b>Lederens opmærksomheds-punkter vedr. dette er bl.a.:</b>
16	Hvor god er din relation til borgere/brugere?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Også her har lederen fokus på at åbne et vindue til selvrefleksion over egen praksis for medarbejderen</li><li>• Og så gælder det om åbenhed og ærlighed fra begge sider</li><li>• 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 forståelse for, hvorfor vi er her, og hvad vores egentlige Mission er!</li></ul>
17	Hvor godt håndterer organisationen relationer til brugere/borgere?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Det vil være meget værdifuldt at få den enkelte medarbejder til at give sit bud på, hvordan selve organisationen lykkes med samme tema?</li><li>• Men her skal du som leder også spørge ind til konkrete eksempler, episoder, klager, o.l. så det ikke bare bliver ”luftigt”</li><li>• Der skal helst kunne handles på sådanne udsagn – det vil gavne hele organisationen</li></ul>
18	Hvordan vurderer du kvaliteten i afdelingens ydelser?	<ul style="list-style-type: none"><li>• I spørgsmål 4 handler det om personens egen kvalitet – nu gælder det afdelingens</li><li>• Bed igen medarbejderen være meget specifik</li><li>• 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</li></ul>
19	Hvordan oplever du samspillet mellem politikere og organisation?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nogle medarbejdere kan synes, at det er vanskeligt at svare på dette spørgsmål – men prøv alligevel at fastholde temaet og få dem ud af busken. Det er eneste mulighed for, at politikerne også kan få respons fra medarbejdere!</li><li>• Heller ikke her må det få karakter af løse påstande – men vel-dokumenterede udsagn!</li></ul>

	<b>Virksomheden</b>	<b>Lederens opmærksomheds-punkter vedr. dette er bl.a.:</b>
20	Hvor stolt er du af din arbejdsplads?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mange steder savner man en ”stoltheds-kultur”. Det skal vi fremme med alle kræfter, for der ligger masser af energi heri</li><li>• Det gælder for så vidt alle spørgsmålene fra 1 til 30, som scores 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?</li><li>• Og sæt gerne en konkret aftale på! Gå til spørgsmål 34 og</li></ul>



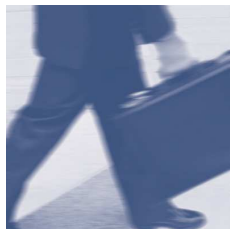
# Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

		skriv ind!
21	Udnytter organisationen dine kompetencer optimalt?	<ul style="list-style-type: none"><li>• 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 din afdeling kun udnytter medarbejdernes kompetencer 65-70%?? Så ligger der jo guld lige for næsen af dig!</li><li>• Gå derfor til benet her – få afdækket præcist, hvilke kompetencer, medarbejderen mener at have, som du ikke udnytter – og lav handlingsplan på det</li><li>• 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%!</li></ul>
22	Har du passende ansvar i dit job?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lederen skal her være meget individuel, fordi ”passende ansvar” jo skal matche den enkeltes kompetencer</li><li>• Her må lederen både i dialogen vurdere det konkrete ansvar for den enkelte lige nu – og de muligheder fremadrettet, som kunne tænkes</li><li>• Få gerne medarbejderen 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 og skriv ind!</li></ul>
23	Hvordan vurderer du de fysiske rammer?	<ul style="list-style-type: none"><li>• De fysiske ramme om arbejdet kan have stor betydning for medarbejderens oplevede tilfredshed – og derfor skal dette spørgsmål behandles meget seriøst</li><li>• Der vil altid være mulighed for ved relativ små omstruktureringer at forbedre nogle vilkår for arbejdet og dets tilrettelæggelse. Det må frem her</li></ul>
24	Hvor tilfreds er du med organisationens øverste ledelse?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Den nærmeste leder får hermed mulighed for at drøfte med medarbejderen, hvordan vedkommende vurderer organisationens øverste ledelse. Pas meget på din egen loyalitet mod ledelsen her!</li><li>• Også her gælder, at du skal spørge ind til konkrete eksempler – og muligheder for forbedring.</li></ul>
25	Har du kendskab til strategi og værdigrundlag?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Det er vigtigt, at medarbejderen kommer i dybden med at forholde sig til både strategier og værdier... Er kendskabet godt nok?</li><li>• Hvorfor? Hvorfor ikke? Hvad kunne ellers gøres? Hvordan får vi alle bedre ejerskab til strategi og værdier?</li></ul>

	<b>Fremtiden</b>	<b>Lederens opmærksomheds-punkter vedr. dette er bl.a.:</b>
26	Har du de nødvendige kompetencer til fremtidens udfordringer?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Her må lederen sikre gennem dialogen, at begge parter 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?</li></ul>



# Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

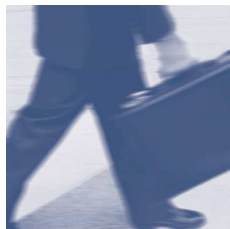
ISSN 1901-0885

		<ul style="list-style-type: none"><li>• Herefter må medarbejderen melde ind med, hvordan vedkommende ser sin situation og sine kompetencer i lyset af fremtiden?</li><li>• Og begge må være skarpe med at indgå aftaler om fremtiden, så der skabes troværdighed og håb med sigte på fremtiden...</li></ul>
27	Er din leder god til at forberede afdelingen til fremtiden?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Her peger flaskehalsen mod lederen... Og her skal lederen lytte for at lære...</li><li>• Hvad kan lederen gøre bedre her? hvor? over for hvem? hvornår?</li></ul>
28	Hvor gode er dine udviklingsmuligheder i vores organisation?	<ul style="list-style-type: none"><li>• En organisation kan have stillingerne besat på en sådan måde, så 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: Hvor? med hvad? over for hvem? hvornår? hvad skal der ske?</li><li>• Her gælder det at lytte til medarbejderens egen historie – og se tingene gennem medarbejderens optik?</li><li>• Gennem dialog må lederen også her åbne vinduer til selvrefleksion hos medarbejderen, så vedkommende får et realistisk billede af fremtiden</li></ul>
29	I hvor høj grad har du lyst til nye opgaver?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Foregående spørgsmål kan evt. gå direkte over i dette</li><li>• Vær meget konkret og specifik</li></ul>
30	Har du mulighed for at tage imod flere opgaver?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Her skal lederen afdække muligheder for en rimelig fordeling af arbejdsstrykket rundt i afdelingen</li><li>• Og den enkelte medarbejder skal træne sine sociale kompetencer til at udvise empati i forhold til hårdt pressede kolleger</li></ul>

	<b>Privat</b>	<b>Lederens opmærksomheds-punkter vedr. dette er bl.a.:</b>
31	Er der private forhold, som har indflydelse på dit arbejde?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Her skal lederen være forsigtig – for det er ikke en udstilling af privatlivet.</li><li>• 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.</li><li>• Vær meget opmærksom på at få lavet aftaler herom!</li></ul>

	<b>Råd</b>	<b>Lederens opmærksomheds-punkter vedr. dette er bl.a.:</b>
32	Giv gerne 2-3 gode råd til din leder...	<ul style="list-style-type: none"><li>• 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...?</li></ul>

	<b>Årets tema</b>	<b>Lederens opmærksomheds-punkter vedr. dette er bl.a.:</b>
33	Drøftelse af et tema,	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dette tema kan den enkelte afdeling aftale fra år til år, hvad</li></ul>



# Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

som den enkelte afdeling eller organisation kan sætte op for året.	man ønsker at fokusere på. Det afklares og meldes ud inden MUS går i gang...
--	--

	<b>Aftaler om fremtiden</b>	<b>Lederens opmærksomheds-punkter vedr. dette er bl.a.:</b>
34	Din egen kompetenceudvikling. Konkrete aftaler:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Punkt 34 og 35 er vitale punkter gennem hele samtalen. Lederen skal trænes sig at mestre dette punkt: hver eneste gang, der ved et spørgsmål opstår muligheden for enten at sætte et mål sammen eller aftale kompetenceudvikling, så går man straks herover og skriver det ind, så der automatisk følges op på det</li><li>• 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...</li></ul>
35	Dine mål for næste år. Konkrete aftaler:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Se oven for.</li></ul>

## Hjælp til leder-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](http://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 ledelsesevaluering
- konkret hjælp til opfølgning og overblik.



Næste nummer af Opdateret Lederskab udkommer medio december 2008.