

# Opskrift på den gode MUS

11.03.16

Mange ledere og medarbejdere oplever MUS som spild af tid. Men brugt rigtigt er MUS et vigtig redskab til at sikre udvikling af dine medarbejdere og organisationen. Her får du en guide til, hvordan du indfrier potentialet i MUS.

Pernille Bekke, Lederweb

Flere undersøgelser viser, at såvel medarbejdere som leder oplever den årligt tilbagevendende MUS, som spild af tid. Samtidig peger andre undersøgelser på, at medarbejderne, som har MUS og opfølgingsplaner, oplever større arbejdsglæde.



En undersøgelse der viser, at MUS, udviklingsplan og opfølgning gør en forskel for medarbejderens faglige og personlige udvikling og arbejdsglæde. Kilde: Ennova

Derfor er det vigtigt, at hverken du eller dine medarbejdere oplever MUS som spild af tid, og at den tid, I bruger på MUS, har værdi for organisationen.

Her er fem råd, baseret på viden fra Lederweb, om hvordan I får bedst gavn af MUS.

## 1. Støv skemaet af

Hvis I har et fast skema, bør du kigge spørgsmålene igennem og justere dem hvert år. Spørgsmålene skal give mening for den enkelte og organisationens strategi.

### Eksempler på spørgsmål:

Tilbageblik og feedback

- Hvilke resultater og præstationer har jeg opnået det seneste år?

- Hvad er gået godt, og hvad har været udfordrende? Hvorfor?

#### Motivation og trivsel

- Hvordan trives jeg med mine opgaver, kollegaer i afdelingen og min leder?
- Er forventningerne til mig og min opgaveløsning klare?

#### Mål og udvikling

- Hvilke kompetencer har jeg brug for at udvikle i forhold til afdelingens opgaver?
- Hvad er mine overvejelser om opgaver, funktioner og karriere på kort og lidt længere sigt?

For at medarbejdernes kompetencer matcher organisationens strategi, bør du også efterspørge forslag til, hvad I som ledelse kan gøre. På den måde sikrer du, at I sammen reflekterer over, hvordan den enkelte og du selv kan bidrage til, at strategien implementeres succesfuldt.

Du kan stille spørgsmål, der kobler medarbejderens udvikling til organisationens mål og strategi. Fx: "Vi har i afdelingen formuleret, at vi vil arbejde med xx. Hvordan bidrager du dagligt til dette?" Bed medarbejderen komme med eksempler. Og: "Peg på tre områder, hvor du gerne vil opkvalificeres og udvikles, så du endnu bedre kan bidrage til, at vi når afdelingens/organisationens mål."

Kilde: Spørgsmålene er fra KL's MUS-værktøj. [Læs mere om det her](#)

Hent eksempler på et skema med spørgsmål [her](#) og [her](#).

## 2. Indkald i god tid

Indkald dine medarbejdere til MUS i god tid. Gerne 14 dage før. Har du spørgsmålene, så send dem sammen med mødeindkaldelsen. Markér evt. de spørgsmål, som du særligt gerne vil drøfte med medarbejderen, hvis der er noget, du vurderer, er særligt vigtigt. Bed også medarbejderen sige, hvis der er spørgsmål, som de særligt gerne vil drøfte.

Gør det klart i mødeindkaldelsen, hvad du forventer af samtalen: skal medarbejderen fx besvare spørgsmålene, eller give en score, eller vil de blot danne rammen for jeres samtale?

## 3. Forbered dig

Du skal være forberedt. Det betyder, at du skal være opdateret om medarbejderens opgaver, ansvarsområder, planer, forudsætninger, motivation, stærke og svage sider. Lav eventuelt din egen besvarelse på forhånd ud fra, hvordan du oplever medarbejderen.

## 4. Udskyd aldrig en MUS

Udskyder du en planlagt MUS, sender du et signal om, at du ikke tager medarbejderen eller MUS alvorligt. Opstår der noget, så du bliver nødt til at udskyde, er det vigtigt, at du giver medarbejderen en grundig forklaring.

## 5. Lyt

MUS er en samtale, hvor du lytter for at blive klogere på, hvad der rører sig hos din medarbejder. Det betyder, at det er din medarbejder, der primært skal tale. Mange forveksler MUS med en samtale, hvor medarbejderne skal høre din mening og gode råd. Den ideelle taletidsfordeling er 70 pct. til din medarbejder og 30 pct. til dig - max.

## Råd til dig, der vil blive bedre til at lytte

1. Forhold dig tavs og koncentrer dig om det, den anden siger.
2. Lad være med at tænke på dine egne svar – lyt.
3. Anerkend den andens synspunkter og følelser. Det er ikke det samme som at give hende ret.
4. Acceptér, at du ikke skal sige noget her og nu, også selvom den anden måske siger noget, som provokerer dig.
5. Stil uddybende spørgsmål, så du er helt sikker på, at du får det hele med. Det er også en god idé at opsummere det, den anden siger.
6. Når den anden er færdig med at tale, er det din tur. Lad et lille øjeblik gå, hvor tankerne kan bundfælde sig, inden du svarer. Bed evt. om betænkningstid, så du er helt sikker på, at du giver et gennemtænkt svar.
7. Hvis det er svært for dig at fastholde din koncentration, når nogen taler, så prøv at gentage deres ord i dit hoved. Det vil hjælpe dig til at holde fokus.

[Læs mere om, hvordan du bliver en bedre lytter](#)

## 6. Undgå at det bliver for fortroligt

Som leder skal du være opmærksom på, at MUS-samtalen ikke bliver for fortrolig – både for medarbejderen, men også for dig. Ingen må gå fra samtalen med en fornemmelse af at have talt over sig. Hvis samtalen bliver for fortrolig, mister du muligheden for at bruge samtalen konstruktivt i planlægningen af medarbejderens og organisationens udvikling.

Sørg derfor for at få rettet samtalen tilbage på rette spor, hvis du fornemmer at det bliver for fortroligt. Dette kan hjælpe til, at MUS ikke bliver for fortroligt:

- Samtalen tager udgangspunkt i arbejdspladsens MUS-koncept, som beskriver formålet med samtalen og hovedpunkter.
- MUS-konceptet er aftalt mellem ledelse (HR-funktion) og medarbejdere, fx i SU eller et andet udvalg.
- MUS-konceptet bliver evalueret og justeret inden en ny runde MUS begynder.

## 7. Lav en plan – og følg op

MUS skal munde ud i en aftale eller udviklingsplan. Udviklingsplanen samler op på de aftaler, I har indgået, fx hvilke nye opgaver eller kompetenceudvikling, som medarbejderen skal have i det kommende år for at understøtte den planlagte udvikling. Du skal løbende følge op på udviklingsplanen. Book evt. medarbejderne i kalenderen hver anden måned, hvor I følger op.

## Læs mere

[Værktøj til MUS](#)

[MUS-koncept: Kortene på bordet](#)

[Sådan griber du MUS an](#)

[MUS to go. Print samling af artikler om MUS-samtalen](#)