

MUS:

Få styr på MUS-samtalen trin for trin



RESUMÉ

Medarbejderudviklingssamtalen (MUS) er en berømt og berygtet årlig samtale mellem medarbejderen og ledelsen i en virksomhed. Vi vil denne artikel give dig et overblik over, hvordan du strukturer MUS'en og processen for den, samt hvad både dine medarbejdere og din virksomhed kan opnå ved at anvende MUS, så frygten og de dårlige minder fra tidligere, vendes til arbejdsglæde og positiv fremdrift.

Hvad er medarbejderudviklingssamtale (MUS)?

Det er ikke lovpligtigt for private virksomheder at afholde MUS, men du skal som arbejdsgiver være opmærksom på, at dine medarbejdere kan følge visse overenskomster, hvor du har pligt til at afholde en årlig lønvurdering eller forhandling, hvorfor MUS'en naturligt kan indgå heri eller danne grundlag herfor.

Derudover kan MUS'en selvsagt være et godt værktøj for både ledelsen og medarbejderen til at strukturere evaluering og planlægge fremtiden. Nogle kan sikkert nikke genkendende til MUS med ligegyldigt eller overfladisk indhold, og det er netop det, som vi ønsker, der ikke sker. Som med alt andet er det ikke nok at afholde en samtale og blive enige om en række punkter, hvorefter der ikke er behørig opfølgning. I rollen som ledelse er det først og fremmest dit ansvar, at eksekveringen sker i overensstemmelse med det, som er aftalt - det er både i virksomhedens og medarbejderens langsigtede interesse og det som MUS skal underbygge.

MUS'en skal indgå i det store billede

Hvis du har læst vores artikler: personalepolitik, personalehåndbog og ansættelseskontrakter, ved du allerede, hvor vigtigt (kompetence)udvikling er i forhold til fastholdelse af dine medarbejdere, og samtidig ved du sikkert også, hvor svært det kan være at rekruttere nye medarbejdere - med

andre ord skal du passe godt på medarbejderne, som du har, og her kan MUS være et godt (formaliseret) værktøj. Det er almenkendt, at løn i sig selv ikke tilfredsstillende medarbejderes behov, og du bliver derfor også nødt til at have fokus på blødere aspekter som medarbejderens personlig trivsel, arbejdsopgavernes beskaffenhed og deres personlige udvikling, for at din virksomhed kan drives succesfuldt fremadrettet, og for at virksomheden kan nå sine strategiske mål. Det rette hold i form af medarbejdere er langt vigtigere end den rette strategi uden de rette medarbejdere.

MUS'ens form og indhold

Graden af formalitet kan være meget forskellig, helt fra notatformer til store forkromede dokumenter med alverdens delgrupperinger, men grundlæggende handler MUS om:

- 1) hvilke resultater du ønsker (både som medarbejder og ledelse) og
- 2) hvordan disse resultater opnås.

En MUS kunne (minimum) indeholde følgende punkter:

- › **Opfølgning** på tidligere MUS.
- › **Arbejdsopgaver** (nutidige og fremtidige) - løses de nuværende på en tilfredsstillende måde, skal der være flere, skal der være helt andre, eller færre osv. Herunder kan kom-

petencer og ansvarsområder ligeledes behandles.

› **Samarbejde/fællesskab** - hvordan indgår og fungerer medarbejderen med sine kollegaer og ledelsen i forhold til samarbejdet og fællesskabet på arbejdspladsen? Noget som kan gøres bedre? Kan medarbejderen f.eks. få en koordinerende rolle i forhold til visse opgaver eller større projekter osv.

› **Trivsel** - er medarbejderen glad og tilfreds for sine arbejdsopgaver? Er udfordringerne på et passende niveau? Hvordan er privatlivet (du skal ikke åbne denne boks som arbejdsgiver - det skal være medarbejderen selv)?

› **Motivation** - hænger ofte sammen med de ovenstående punkter, men yderligere motivation kunne ligge i, at der, for at nå til næste stilling, løntrin eller ansvarsområde, skal opfyldes nogle helt klare kriterier.

› **Lederens funktion** - hvordan er du selv som leder, og hvad kan du gøre bedre eller anderledes, for at medarbejderen kan præstere optimalt? Det kræver megen ærlighed og tiltro fra medarbejderen, og derefter megen selvransagelse for dig som leder at komme i dybden, men husk på, at mange netop forlader deres arbejdsplads pga. en (dårlig) leder.

› **Efteruddannelse** - inden for stort set alle fagområder sker der løbende udvikling, og det kan derfor være en god idé at få placeret kursusdatoer m.m. for det følgende år i kalenderen så tidligt, som det er muligt, fordi der ellers er risiko for, at det falder i baggrunden, når dagligdagen kører. Forslå endda helt konkrete kursuser, hvis du allerede har undersøgt markedet.

› **Fremtidsplaner** - hvor ser medarbejderen sig selv fremadrettet, og harmonerer det med, hvor ledelsen ønsker medarbejderen skal være? Hvad skal der præcist til for at nå dertil?

› **Eventuelt** - der kan i løbet af mødet komme emner op, som måske ikke er væsentlige af betydning eller karakter, men som stadig betragtes som vigtige i forhold til det samlede billede.

› **Konklusion** – opsummer det, som I et blevet enige om.

› **Skriftligt referat (husk dato og underskrift)** - referatet behøver ikke at være færdiggjort på mødedagen, hvis der f.eks. er detaljer, som først skal afklares, vil det være bedre at få dem belyst, og derefter underskrive. Dog er det vigtigt for efterlevelsen af det aftalte, at MUS manifesteres på skrift, således at MUS'en ikke blot bliver en snak om løst og fast uden egentlig opfølgning og udvikling.

Hvordan udarbejder du helt konkrete mål?

For at følge og opstille konkrete kriterier i forbindelse med MUS, kan vi anvende SMART-metoden: Målsætninger med mening. Med SMART-metoden ønsker vi basalt set at gøre forskellige mål og emner:

- › Specific (specifikke)
- › Measurable (målbare)
- › Achievable (opnåelige)
- › Relevant ((holde dem) relevante)
- › Time-bound (tidsbegrænsede)

Vi sikrer hermed, at emnerne har:

- › Et evalueringselement (bagudrettet altså hvordan er det gået siden sidst?)
- › Et aktuelt sigte (dvs. hvordan går det lige nu?)
- › Et fremadrettet element (hvilke ønsker eller behov er der til fremtiden, og hvordan imødekommer vi dem eller det?)

Som vi kan se, indgår løn ikke som et punkt i MUS-opstillingen. Det er dog ok at inkludere løn i MUS'en, hvis det falder naturligt i forlængelse af f.eks. kompetenceudvikling (og der aldrig holdes selvstændige lønsamtaler).

Mere "avancerede" MUS kan sammenkobles eller direkte integreres med Balanced Score modeller og forskellige typer af bonussystemer, men det emne gemmer vi til en anden gang.

Proces for MUS

Processen kan fastlægges fuldstændig efter virksomhedens behov, men det er væsentligt, at alt ikke blot hober sig op og skal forløses i et hug på selve mødet. Typisk vil en opdelt proces give bedre resultater. F.eks. kunne processen være som anvist i Figur 1 (såfremt der allerede er en forudgående periode (år) at evaluere ud fra).

Figur 1: Proces for MUS (Se figur 1)

I stadie 1 indkalder ledelsen medarbejderen f.eks. 1 måned før mødedatoen til MUS. Samtidig er dette et forberedende eller indledende stadie inden selve mødet, hvor ledelsen kort skriftligt vurderer, om sidste års kriterier er opfyldt samt indikerer, hvilke denne synes, der skal diskuteres på mødet. Med kort skriftligt feedback der herunder forstået, at denne blot er en karakterskala el.lign. Omvendt kan det også være medarbejderen, som spiller dette første kort.

I stadie 2 kan medarbejderen f.eks. en uge efter ovenstående (eller ledelsen) give kort skriftligt feedback, og således er der en vis forventningsafstemning inden mødet starter i forhold til målopfyldelsen for sidste periode eller år.

I stadie 3 har vi så et skema med begge parters input at tale ud fra, inden vi i stadie 4 mødes til selve MUS'en. Til selve MUS'en er det selvsagt centralt, at der foretages en grundig uddybning og åben diskussion af karaktererne. Ligeligt, og som andet hovedpunkt, er det vigtigt, at de eventuelt forslåede emner, som ikke er i direkte forlængelse af sidste periode eller årets MUS diskuteres.

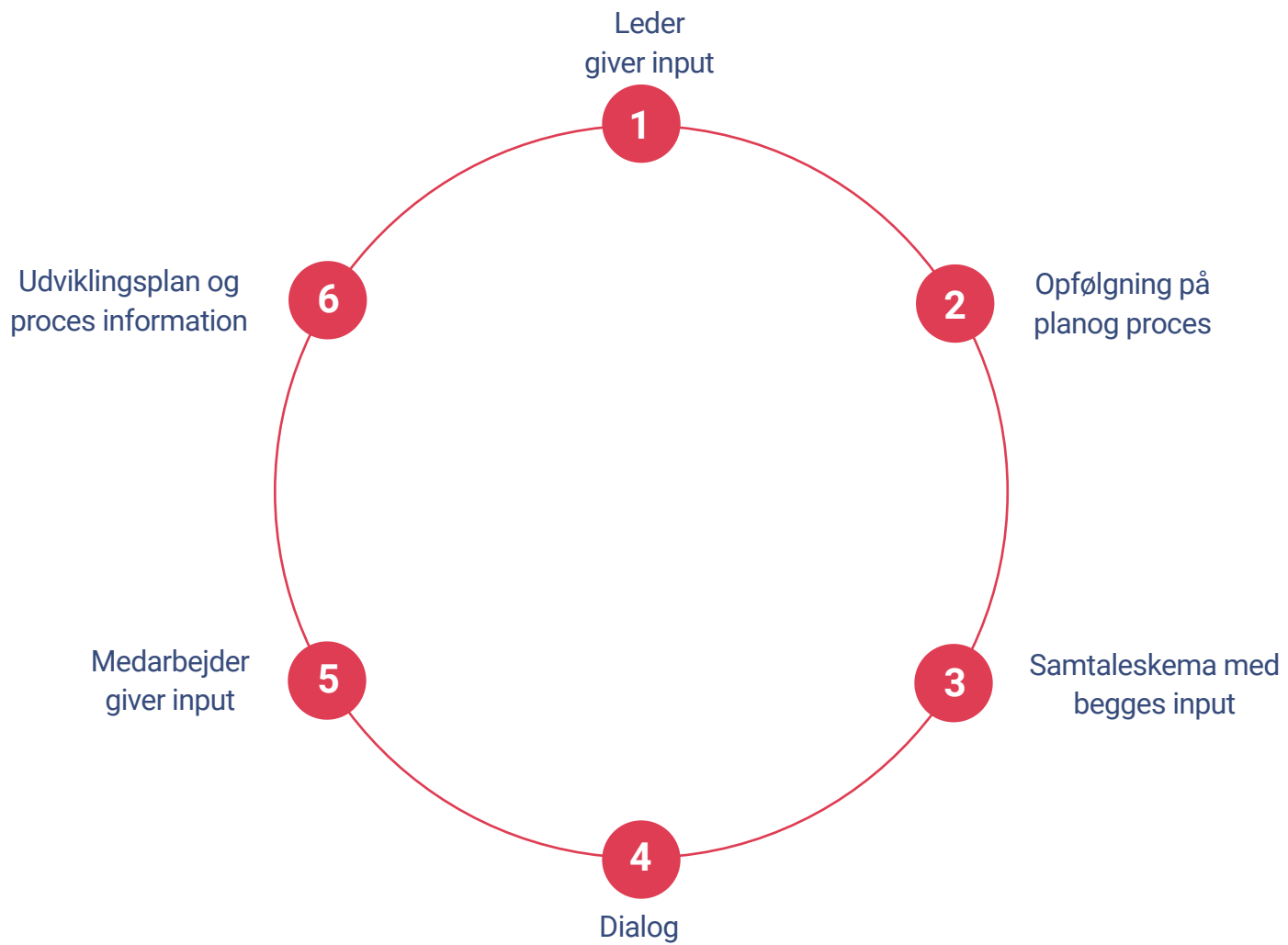
Ved mødets afslutning opsummeres mødet, og de aftalte drøftelser nedfældes derefter skriftligt af ledelsen, hvorefter en egentlig udviklingsplan i stadie 5 fremlægges. Hvis medarbejderen er enig, godkender denne planen.

I stadie 6 kan derefter opdeles og spredes udover hele året, som vist nedenfor i figur 2, så vi minimerer sandsynligheden for at "alt" opbygges inden næste formelle MUS om et år.

Figur 2: Løbende uformelle møder som understøtter den årlige MUS (Se figur 2)

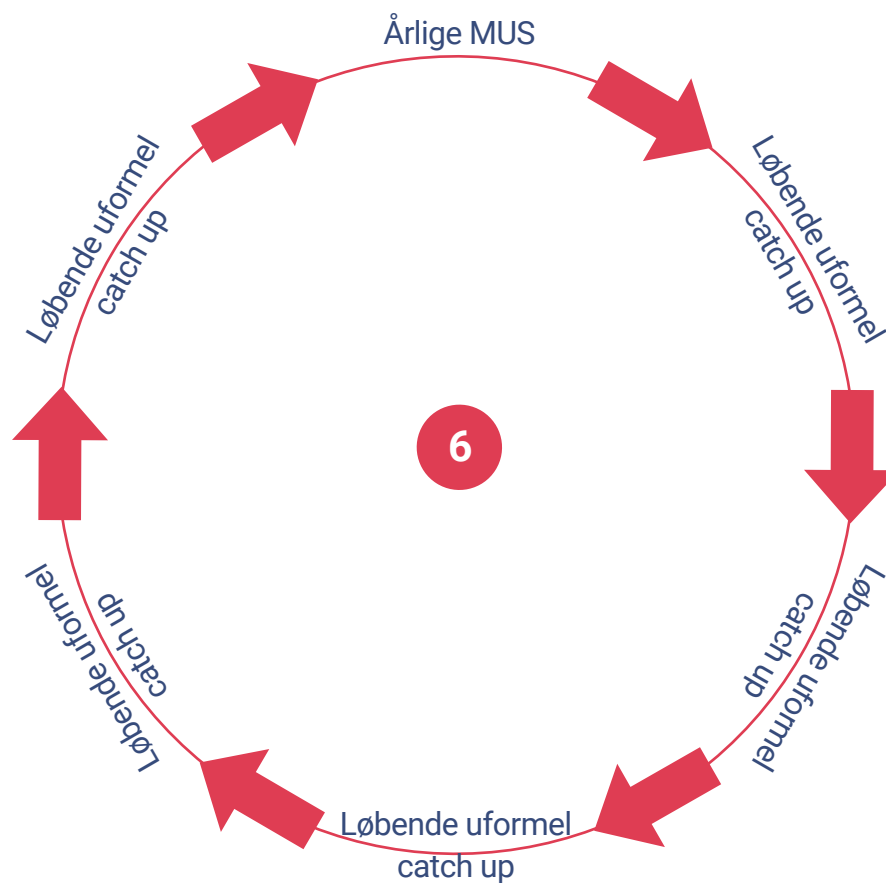
Kan én årlig MUS-samtale stå alene?

Som det fremgår af figur 1 og figur 2, vil det ofte være fordelagtigt at afholde en række uformelle korte møder (15-30min) mellem medarbejderen og ledelsen løbende igennem året, f.eks. hver anden måned, således at eventuelle problemstillinger og opfølgning kan behandles straks, og fokus i MUS'en dermed forbliver på udvikling, og ikke afvikling, eller detaljeorienterede hverdagsproblemer.



Figur 1

Kilde: Egen tilvirkning med inspiration fra CompetenceHouse



Figur 2

Kilde: Egen tilvirkning

I forbindelse med MUS er det væsentligt, at ledelsen fremstår som forberedt og med de langsigtede briller på, dvs. hvor skal virksomheden hen, hvordan vil virksomheden gøre det og hvordan indgår medarbejderen i den proces, samt, og måske ligeligt væsentligt, er det, at ledelsen lytter til medarbejderens feedback og egne forslag eller betragtninger. I større organisationer vil der som regel være helt forudbestemte retninger og mål, som skal opnås, for at medarbejderen kan fremmes eller stige i løn, eller alternativt skifte til en anden afdeling. I mindre organisationer er der ofte en meget højere grad af fleksibilitet, og netop den fleksibilitet kan du

ligeså godt forsøge at drage nytte af.

Hvad får vi egentlig ud af al den snak?

Som vi indledningsvis nævnte, skal MUS'en indgå i sammenhæng med virksomhedens personalepolitik, personalehåndbog og ansættelseskontrakt, hvor vi samlet set har medarbejderen i centrum, dvs. dennes fastholdelse og udvikling i sammenhæng med virksomhedens strategiske ambitioner, og da vi selvfølgelig allerede har rekrutteret korrekt ift. virksomhedens værdier og kerneformål, handler det således om at maksimere potentialet hos medarbejderne til gavn for både denne og virksomheden.

Mere konkret får ledelsen ved MUS:

- › Større og bedre kendskab til medarbejderne.
- › Ledelsen får også feedback på det at være leder.
- › Ledelsen får skabt sammenhæng mellem virksomhedens mål og medarbejderne.

Mens medarbejderne ved MUS får:

- › Indflydelse på eget arbejdsliv og udvikling.
- › Forventningsafstemning med ledelsen.
- › Feedback på arbejdsindsatsen.

Samme MUS til alle men med forskellige løsninger

Selvom MUS'en er en individuel samtale, skal du sikre dig, at MUS-skabelonen er nogenlunde ens for alle, således at der sikres ensartethed og systematik i samtalerne. Medarbejderne taler selvsagt med hinanden, og det vil stille dig i dårligt lys som leder, hvis ikke der er en ensartethed og en systematisk tilgang, om end løsningerne og resultaterne for hver enkelt medarbejder kan være meget forskellige.

Hvad med større (tværfaglige) grupper og MUS?

Afhængigt af virksomheden kan det også udover de individuelle MUS være befordrende at afholde gruppeudviklingssamtale (GRUS), hvis din virksomhed har projektgrupper, (tværfaglige) teams el.lign. der arbejder sammen i længere tid. Formålet er mere eller mindre det samme som ved MUS, men her kigger vi på at udbygge både individuelle og gruppens samlede kompetencer, give klare målsætninger, realistiske rammer og sikre feedback samt at give ledelsen mere viden om gruppens kompetencer og dermed optimere gruppens brug af ressourcer og resultater og give et billede af, hvad der motiverer gruppen som helhed.

Andre typer af formaliserede udviklingssamtaler

Vi har i denne artikel ikke behandlet Person udviklingssamtale (PUS) og Lederudviklingssamtale (LUS), men overordnet set kan samme skabelon anvendes, om end der skal inkluderes andre emner og sandsynligvis også en eller flere konkrete personlighedstestel.lign., som deraf udgår. I mindre virksomheder kan PUS og LUS dog behandles indirekte eller indarbejdes i MUS, mens en egentlig opdeling kun er en nødvendighed, når virksomheden har en vis størrelse, og derved vil det også give mening at have en dedikeret HR-afdeling eller HR ansvarlig.

Kilder:

1) <http://www.hk.dk/>

2) www.ka.dk

3) www.altomledelse.dk