

# Guide til Medarbejder Udviklings Samtaler

Her får du en guide til, hvordan du kan forberede, gennemføre og følge op på en medarbejder-udviklingssamtale (MUS).

Der findes et utal af skemaer og anbefalinger til, hvordan en MUS skal forløbe. Det er vigtigt, at du vælger en metode, der hænger godt sammen med den organisationskultur og de værdier, I ønsker at fremme i virksomheden.

En medarbejderudviklings-samtale består overordnet set af tre faser: den skal forberedes, gennemføres og evalueres.

## Forbered samtalen

**Strategi:** Inden du gennemfører MUS med din medarbejder, bør du vide, hvilke forventninger den øverste ledelse har til MUS som ledelsesværktøj og hvilke eventuelle faste skabeloner, der er til rådighed fra din HR-afdeling. Det er også en god idé at orientere sig i de strategi- og udviklingsplaner, der har betydning for din afdeling. Hvilke informationer om afdelingens eller virksomhedens fremtid er vigtige at formidle? Og endelig skal du gøre dig klart, hvad du ønsker at opnå med samtalen.

**Din medarbejder:** Herefter kan du begynde at forberede dig på at møde den enkelte medarbejder. Hvilke opgaver og ansvarsområder sidder vedkommende med? Hvordan oplever du medarbejderens motivation, og hvordan har arbejdsindsatsen været? Passer medarbejderens opgaver med vedkommendes kompetencer? Hvilke forventninger har du til medarbejderen fremadrettet? Kender du til private forhold hos medarbejderen, som har betydning for jobbet? Er de nuværende jobvilkår de bedste for medarbejderen?

**Dig selv:** I din forberedelse kan du også vende blikket mod dig selv som leder. Er der noget i din ledelsesstil, du kan eller skal gøre anderledes fremadrettet i din ledelse af medarbejderen?

**Praktik:** Endelig skal du have alt det praktiske på plads. Aftal et mødetidspunkt med medarbejderen i god tid, minimum to uger før, så hun har god tid til at forberede sig og overveje, hvilke emner, hun ønsker at drøfte med dig. Sørg for et lokale, hvor I kan sidde uforstyrret. Sørg også for kaffe, vand osv. Hvor meget tid ønsker du at afsætte til samtalen, og ved medarbejderen det? Skal der skrives referat eller laves aftaler om opfølgning på samtalen?

Et godt udgangspunkt i forberedelsen er, at du tænker positivt og fremadrettet, også selvom medarbejderen ikke fuldt ud lever op til dine forventninger.

## Under samtalen

**Lyt:** En tommelfingerregel lyder, at en god MUS er en samtale, hvor du taler 30 procent og din medarbejder taler 70 procent. Det er med andre ord en samtale, hvor du skal lytte

# Guide til Medarbejder Udviklings Samtaler

og prøve at forstå, hvad der rører sig hos din medarbejder. Vær åben over for kritik og lad være med at forsvare dig, bortforklare eller argumentere imod medarbejderens synspunkter.

Medarbejderen: I samtalen bør du tilstræbe, at medarbejderen kan give sin egen vurdering af indsats, opgaver og kompetencer til kende. Det er også vigtigt, at medarbejderen får plads til at evaluere samarbejdet med kolleger, tale om sin trivsel og balance mellem arbejdsliv og fritid samt komme med kritik af din ledelsesstil eller andre forhold på virksomheden. Medarbejderen skal også kunne ytre sine egne forslag til ændringer og forbedringer og komme med eventuelle karriereønsker i virksomheden.

## Lederen: I samtalen bør du tilstræbe, at:

Anerkende medarbejderen for det, hun allerede gør godt – og forsøger at gøre bedre. Give klart udtryk for, hvad du forventer af medarbejderen. Fokusér på det, du ønsker at se mere af.

Medarbejderen kan få hjælp, når det er nødvendigt.

Medarbejderen bliver bedømt og belønnet for sin indsats på en fair måde.

Give tilsagn eller afslag på de ønsker, du kan træffe beslutning om med det samme.

Samtalens afslutning: Inden du afslutter samtalen, bør du sikre dig, at medarbejderen ikke brænder inde med noget, eller at du efterlader emner, der ikke er færdigbehandledede. Ligeledes er det vigtigt at sikre sig, at der er enighed om de indgåede mål, aftaler eller planer. Det er en god idé sammen at nedskrive aftalerne. Sørg for at samtalen afsluttes i en positiv atmosfære og spørg medarbejderen, hvordan hun synes, at samtalen er forløbet. Vær åben over for kritik – den kan du selv lære af.

## Efter samtalen

Evaluerer: Efter samtalen er det en god idé, at du evaluerer forløbet og følger op på de aftaler, der er indgået med medarbejderen. Du kan overveje følgende punkter: Fik samtalen en god start og afslutning? Var stemningen positiv? Hvem styrede samtalen, og hvordan var taletiden fordelt? Var du tilfreds med balancen mellem struktur og spontanitet? Lyttede du aktivt til medarbejderens udtalelser? Blev også negativt prægede emner fremført? Blev alle emner afsluttet? Var begge parter åbne med hensyn til at formulere forventninger? Var der optræk til konflikt og i givet fald, hvordan blev det taklet? Blev aftaler og mål præcist formuleret? Oplevede du, at du fik dit budskab igennem? Hvordan oplevede medarbejderen samtalen?

Opfølgning: Som regel opbevarer både leder og medarbejder en kopi af det udfyldte MUS-skema eller et samtalerferat. Ansvar for opfølgning ligger sædvanligvis hos lederen. Det er en meget vigtig del af MUS, og forsømmelser fra din side kan gøre, at medarbejderen både mister tillid til MUS og til dig som leder.

# Guide til Medarbejder Udviklings Samtaler

Skal du som leder til lederudviklingssamtale med din nærmeste chef, får du her et værktøj til at forberede dig på din Lederudviklingssamtale (LUS).

## Forbered samtalen

Inden du går til LUS med din chef, bør du vide, hvilke forventninger den øverste ledelse har til virksomhedens ledere og god ledelse hos jer.

Samtalen med din chef kan med fordel finde sted, før du har medarbejderudviklingssamtaler med dine medarbejdere. I LUS kan du få informationer om virksomhedens eller din afdelings fremtid, som kan være relevante for dine medarbejders MUS.

## Tjekliste til forberedelsen:

Få aftalt et tidspunkt for samtalen samt afklaret samtaleens varighed mindst to uger før samtalen.

Se på referatet fra sidste års samtale eller gennemgå aftaler, fra da du fik jobbet

Undersøg, om I har et bestemt skema / skabelon for LUS i virksomheden

Gør dig klar, hvad du ønsker at opnå med samtalen. Er de nuværende jobvilkår de rigtige for dig? Har du særlige ønsker til f.eks. efteruddannelse?

Tænk over, hvordan din arbejdsindsats har været

Overvej, om dine opgaver passer med dine kompetencer

Gør dig klar, hvilke forventninger du har til din chef

Tænk over, hvilke informationer om afdelingen / virksomheden, der er vigtige, at du får

Overvej, om der er noget i din ledelsesstil, du kan / skal have fokus på i din ledelse af medarbejdere, over for lederkollegaer eller din chef?

## Selve samtalen

Du og din chef har et fælles ansvar for, at samtalen forløber som aftalt og i en god tone.

Lyt til den feedback din chef giver dig, uanset om du får ros eller ris. Spørg, hvis noget er uklart og vær aktiv i samtalen. Præsenter dine resultater bagudrettet samt dine forventninger og ønsker til dit lederjob og kompetenceudvikling fremadrettet. Svarer det aktuelle til din job- og ansvarsbeskrivelse? Løser du de opgaver, du er blevet ansat til?

## I samtalen bør du tilstræbe at:

give din egen vurdering af resultater, opgaver og kompetencer til kende evaluere samarbejdet med dine kollegaer tale om din trivsel og balance mellem arbejde og fritid komme med konstruktiv kritik af din chefs ledelsesstil andre forhold i virksomheden, du

# Guide til Medarbejder Udviklings Samtaler

gerne vil omtale fremkomme med ønsker til ændringer og forbedringer give udtryk for hvilke forventninger du har til din lederudvikling, ansættelsesvilkår og efteruddannelse.

## I samtalen bør du tilstræbe, at chefen ud over feedback på dine resultater også giver sit bud på:

Sine forventninger til dig som leder rammerne for, at du kan leve op til forventningerne hvordan det går med din lederrolle og din personlige udvikling hvordan din indsats kan gøres mere synlig eller belønnes tilfredsstillende kommentarer til de ønsker, du har til f.eks. efteruddannelse.

Hvis I ikke har en fast model eller et skema, kan du gøre brug af denne oversigt til at sikre, at I når de vigtigste ting i LUS:

Status / tilbageblik: Hvordan er det gået i forhold til målene? Hvad er forklaringer på det, du ikke er nået i mål med?

Samarbejde: Hvordan oplever du samarbejdet med medarbejdere, kollegaer og chef? Hvad vil du gerne ændre på?

Din ledelse i praksis: Har I en systematisk lederevaluering eller tilfredshedsundersøgelser? Hvad er en tilbagemelding på din indsats og udvikling i lederrollen?

Dine mål over for virksomhedens mål: Er der virksomhedsmål som vil påvirke dit arbejde? Hvad ser du som den største udfordring i forhold til mål og resultater? Hvordan vil du gribe det an ledelsesmæssigt?

Nye tiltag i virksomheden: Er der store forandringer og omstruktureringer på vej, der vil påvirke dig eller dine medarbejdere? Hvad kan du gøre for at understøtte disse forandringer?

Din trivsel som leder: Er du glad for at gå på arbejde? Er der balance mellem opgaver og ressourcer? Er der god balance mellem dit arbejde og din fritid?

Din kompetenceudvikling: Dine udviklingsbehov kan være personlige såvel som faglige. Matcher din vurdering også din chefs, og hvad er mulighederne på kort og lang sigt?

Aktiviteter og handleplan: Hvilke mål og aktiviteter er I enige om? Hvad skal være din handlingsplan for det næste år? Hvordan vil du bidrage til virksomhedens resultater?

## Samtalens afslutning

Det er dit ansvar, at du ikke brænder inde med noget, eller at du efterlader emner, som du have taget op. Accepter at chefen ikke kan give dig svar på alt, men spørg gerne til, hvornår der kan gives et uddybende svar. Sørg for, at I er enige om de indgåede mål,

# Guide til Medarbejder Udviklings Samtaler

aftaler og planer, og skriv det aftalte ned. Aftal hvem der skriver et referat, og hvordan I følger op på samtalen.

## Efter samtalen

Efter samtalen er det en god idé, at du evaluerer forløbet og sørger for at følge op på de aftaler, du har indgået med chefen.

Umiddelbart efter samtalens afslutning kan du forbedre din egen metode og måske bruge den læring, du har med fra LUS til, når du har MUS samtaler med dine medarbejdere.

Tænk f.eks. over:

Hvad er dit helhedsindtryk af samtalen?

Fik samtalen en god start og en god afslutning?

Var stemningen positiv?

Hvem styrede samtalen? Og hvordan var taletiden fordelt?

Var du tilfreds med balancen mellem struktur og spontanitet?

Lyttede du aktivt til din chefs udtalelser?

Godd luck med en bedre personaleudvikling fremover....