

Lederstøtte – til MUS

Her får du hjælp og guidelines til som leder at forberede dig til MUS og derved agere hensigtsmæssigt og værdiskabende i MUS. Vi tager udgangspunkt i spørgerammen fra **muskema.dk**, hvor alle spørgsmål skal scores fra 1 til 6 med 6 som top. Det helt overordnede til alle medarbejdere og ledere: Vær ærlig! Derved bidrager du værdiskabende til at udvikle din arbejdsplads positivt:

Hvor organisationer har været inde og definere egen spørgeramme helt eller delvist - kan nedenstående fortsat tjene som en slags inspiration til en tænkning:

Jobbet	Lederens opmærksomheds-punkter her er bl.a.:
1 Er du glad for dit job?	<ul style="list-style-type: none">✓ Afdække præcist, hvad og hvad ikke✓ Søge at nå frem til, hvad der kan forøge denne glæde✓ Det gælder stort set alle spørgsmål: Hvad kan medarbejder selv gøre, hvad kan kolleger gøre, og hvad kan leder gøre?
2 Føler du dig godt klædt på til jobbet?	<ul style="list-style-type: none">✓ Her skal du afdække tydeligt, hvor og hvor ikke✓ Og så skal du lave konkrete aftaler, som straks skrives ind i spørgsmålene 34 og 35!
3 Giver opgaverne dig tilstrækkelige udfordringer?	<ul style="list-style-type: none">✓ Husk at spørge ind til: Hvorfor? Hvorfor ikke? Hvor meget? Hvad? Sammen med hvem?✓ Ideer og forslag til andre udfordringer?
4 Hvordan vurderer du kvaliteten i dit arbejde?	<ul style="list-style-type: none">✓ Her er en prøvesten på den gode leder: Med respekt og anerkendelse må du have skarp fokus på definition og vurdering af dagligdagens kvalitet✓ 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
5 Hvordan fungerer samarbejdet med din nærmeste leder?	<ul style="list-style-type: none">✓ Vær meget åben for kritik og gode råd – spring for alt i verden ikke over, hvor gærdet er lavest✓ 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
6 I hvor høj grad er dine mål klart definerede?	<ul style="list-style-type: none">✓ 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✓ Spørg derfor ind til, hvad medarbejderen mener og kunne ønske sig
7 Føler du dig værdsat	<ul style="list-style-type: none">✓ Dette er en yderst alvorlig prøvesten på opfattelsen af din

af din leder?	<p>samlede fremtoning som leder, og hvad du rent faktisk gennem din lederstil signalerer</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Personligt vil jeg ikke mene, at den bør ligge under 5 – så skal der en konkret handlingsplan til! ✓ Vær meget opmærksom på, at medarbejderens følelse af situationen tages alvorligt! ✓ LYT – LYT – LYT, også til medarbejderens evt. non-verbale signaler her! Det er også i din egen interesse!
---------------	---

Kollegerne	Lederens opmærksomheds-punkter her er bl.a.:
8 Hvor god er du til at skabe relationer i afdelingen?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 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 ✓ Og så gælder det om 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. Derved undgår man sladder – og gør det i stedet konstruktivt ✓ Her skal lederen spørge dybt ind til funktionsvilkår for den enkelte medarbejder
10 Hvor godt bidrager du til teamwork i afdelingen?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Først gælder det at lytte sig ind til medarbejderens opfattelse af eget bidrag – eller mangel på samme, vanskeligheder, komplekser o.l. ✓ Tag gerne udgangspunkt i medarbejderens bedste oplevelse med teamwork – og prøv derfra at trække læring og træde til dagsaktuelle udfordringer ✓ Fokusér på nødvendigheden af teamwork – og sæt konkrete mål for det (+ husk at få det skrevet over i aftalerne, spørgsmål 34) ✓ 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!
11 Hvor god er du til at tackle små-konflikter i afdelingen?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Lad gerne medarbejderen give eksempler på dette ✓ Brug eksemplerne til at brede en evt. god og ønskelig adfærd ud på andre områder, så det gode derved multipliceres
12 Hvor god er du til at samarbejde på tværs	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nøglen til succes ligger i mange organisationer på evne og vilje til at arbejde gnidningsløst på tværs af

af afdelinger?	<p>afdelinger og faggrupper. Sæt derfor meget klart fokus her</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Vær konkret og bed medarbejderen give eksempler – både på succes og det modsatte ✓ Brug energien fra en succes til at tackle det modsatte og give det ny fremdrift og opdrift
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 – brug det til alvor at komme rundt i alle hjørner og få afdækket potentielle ”lommer” af disrespekt, som skal tackles
14 Hvor god er din leder til at sætte klare mål for afdelingen?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Din succes som leder står og falder med, hvor god du er til at modtage og handle positivt på feedback – også fra dine medarbejdere ✓ Derfor må du møde deres udsagn optimalt positivt – og bede dem konkretisere: hvordan, hvor, over for hvem o.l.
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 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!

Kunder/Borgere/brugere	Lederens opmærksomheds-punkter her er bl.a.:
16 Hvor god er din relation til kunder/borgere/brugere?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Også her har lederen fokus på at åbne et vindue til selvrefleksion over egen praksis for medarbejderen ✓ Og så gælder det om åbenhed og ærlighed fra begge sider ✓ 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!
17 Hvor godt håndterer organisationen relationer til kunder/brugere/borgere?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Det vil være meget værdifuldt at få den enkelte medarbejder til at give sit bud på, hvordan selve organisationen lykkes med samme tema? ✓ Men her skal du som leder også spørge ind til konkrete eksempler, episoder, klager, o.l. så det ikke bare bliver ”luftigt” ✓ Der skal helst kunne handles på sådanne udsagn – det vil gavne hele organisationen

18 Hvordan vurderer du kvaliteten i afdelingens ydelser?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ I spørgsmål 4 handler det om personens egen kvalitet – nu gælder det afdelingens ✓ Bed igen medarbejderen 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
19 Hvordan oplever du samspillet mellem politikere og organisation? (Mest i offentlige virksomheder - i private kunne det være bestyrelse...)	<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 få dem 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 veldokumenterede udsagn!

Virksomheden

Lederens opmærksomheds-punkter her er bl.a.:

20 Hvor stolt er du af din arbejdsplads?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mange steder savner man en "stolthedskultur". 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 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? ✓ Og sæt gerne en konkret aftale på! Gå til spørgsmål 34 og skriv ind!
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 din afdeling kun udnytter medarbejdernes kompetencer 65-70%?? Så ligger der jo guld lige for næsen af dig! ✓ Gå derfor til benet her – få afdækket præcist, hvilke kompetencer, medarbejderen 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"> ✓ Lederen skal her være meget individuel, fordi "passende ansvar" jo skal matche den enkeltes kompetencer ✓ Her må lederen både i dialogen vurdere det konkrete ansvar for den enkelte lige nu – og de muligheder fremadrettet, som kunne tænkes ✓ 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!

- 23 Hvordan vurderer du de fysiske rammer?
- ✓ De fysiske ramme om arbejdet kan have stor betydning for medarbejderens oplevede tilfredshed – og derfor skal dette spørgsmål behandles meget seriøst
 - ✓ Der vil altid være mulighed for ved relativ små omstruktureringer at forbedre nogle vilkår for arbejdet og dets tilrettelæggelse. Det må frem her
-

- 24 Hvor tilfreds er du med organisationens øverste ledelse?
- ✓ 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!
 - ✓ Også her gælder, at du skal spørge ind til konkrete eksempler – og muligheder for forbedring.
-

- 25 Har du kendskab til strategi og værdigrundlag?
- ✓ 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

Lederens opmærksomheds-punkter her er bl.a.:

- 26 Har du de nødvendige kompetencer til fremtidens udfordringer?
- ✓ 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?
 - ✓ Herefter må medarbejderen melde ind med, hvordan vedkommende ser sin situation og sine kompetencer i lyset af fremtiden?
 - ✓ Og begge må være skarpe med 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?
- ✓ Her peger flaskehalsen mod lederen... Og her skal lederen lytte for at lære...
 - ✓ Hvad kan lederen gøre bedre her? hvor? over for hvem? hvornår?
-

- 28 Hvor gode er dine udviklings-muligheder i vores organisation?
- ✓ 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?
 - ✓ Her gælder det at lytte til medarbejderens egen historie – og se tingene gennem medarbejderens optik?
-

✓ Gennem dialog må lederen også her åbne vinduer til selvrefleksion hos medarbejderen, så vedkommende får et realistisk billede af fremtiden

29 I hvor høj grad har du lyst til nye opgaver?

✓ Foregående spørgsmål kan evt. gå direkte over i dette

✓ Vær meget konkret og specifik

30 Har du mulighed for at tage imod flere opgaver?

✓ Her skal lederen afdække muligheder for en rimelig fordeling af arbejdsstrykket rundt i afdelingen

✓ Og den enkelte medarbejder skal træne sine sociale kompetencer til at udvise empati i forhold til hårdt pressede kolleger

Privat

Lederens opmærksomheds-punkter her er bl.a.:

31 Er der private forhold, som har indflydelse på dit arbejde?

✓ Her skal lederen være forsigtig – for det er ikke 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.

✓ Vær meget opmærksom på at få lavet aftaler herom!

Råd

Lederens opmærksomheds-punkter her er bl.a.:

32 Giv gerne 2-3 gode råd til din leder...

✓ 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

Lederens opmærksomheds-punkter her er bl.a.:

33 Drøftelse af et tema, som den enkelte afdeling eller organisation kan sætte op for året.

✓ 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...

Aftaler om fremtiden

Lederens opmærksomheds-punkter her er bl.a.:

34 Din egen kompetence-udvikling. Konkrete aftaler:

✓ 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

- ✓ Sæt altid en dato for opfølgning.
- ✓ Kompetenceudvikling behøver ikke kun være kurser og videreuddannelse i egentlig forstand, men også sidemands-oplæring eller anvendelse af kompetencer man har, som nu kan sættes i spil på nye steder...

35 Dine mål for næste år. ✓ Se oven for.
Konkrete aftaler:
