

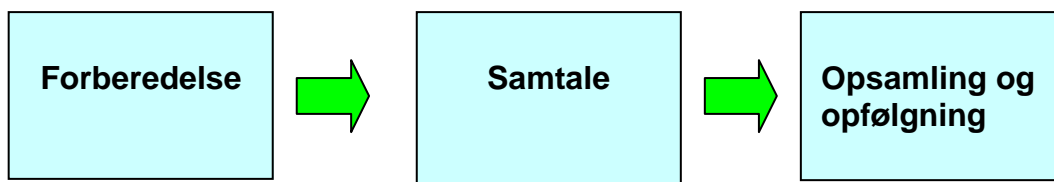
# Forberedelse og gennemførelse af MUS

Sådan får du MUS med kvalitet, mening og effekt

For at du som leder kan komme godt i gang med årets MUS-runde, får du her en guide til processen. Uanset om du har stor eller mindre erfaring med at holde MUS, er det vigtigt med en **systematisk tilgang til processen**.

For at få **effekt af MUS** kræver det, at MUS bliver koblet til arbejdspladsens mål og opgaver. Selve samtalen er kun ét element i den samlede MUS-proces.

Når du skal holde MUS, er der 3 faser, du skal arbejde med



Alle tre faser er vigtige for at få MUS med kvalitet, mening og effekt!

## Forberedelse

**Forberedelsen tager udgangspunkt i enhedens strategikort, mål og resultatkrav.**

Med udgangspunkt i din enheds bidrag til strategikortet og de mål og resultatkrav, I skal opfylde, bør du som leder - sammen med resten af teamledelsen - indlede MUS-runden med grundigt at overveje, hvilke opgaver I forventer, der skal løses på såvel kortere som længere sigt, og hvilke resultater I ønsker at opnå.

Teamledelsen skal drøfte, om der evt. er nogle gennemgående, fælles temaer, som det er vigtigt, at alle får indarbejdet i MUS-runden. Desuden skal teamledelsen aftale, hvordan MUS-runden rent praktisk gribes an.

Når dit - og resten af teamledelsens - fokus er på afdelingens/enhedens behov inden MUS-rundens begyndelse, vil det bl.a. være lettere for dig at vurdere, hvilket behov for udvikling din afdeling/enhed har. Under selve samtalerne vil det også være lettere for dig at vurdere, om de ønsker til kompetenceudvikling, der kommer fra medarbejderne er relevante i forhold til de mål, I skal nå.

## Information til medarbejderne om MUS-runden

Inden MUS-runden sættes i gang, skal du informere medarbejderne om proces og tidsplan. Du kan med fordel informere på et afdelingsmøde, hvor du skitserer rammerne for MUS. Du kan fx. tage udgangspunkt i følgende:

- Dine/ledelsesteamets overvejelser vedr. afdelingens/enhedens strategikort, mål og resultatkrav og hvilke opgaver dette medfører
- Særlige opgaver/udfordringer, der skal løftes
- Gennemgang af MUS-materialet
- Dine forventninger til medarbejdernes forberedelse.

### **Hvornår skal der holdes MUS**

Du kan gå i gang med at holde MUS, så snart du selv har været til LUS. LUS holdes i perioden 15. maj – 1. juli 2011.

MUS-runden skal være afsluttet den 31. december 2011.

### **Hvem skal du invitere til MUS**

Alle medarbejdere, undtagen vikarer der har været ansat under 6 måneder, studenter og kontorelever, har krav på en MUS. Medarbejdere, der har været fraværende i en længere periode, fx. på barselsorlov, mens MUS-runden afholdes, kan tilbydes en samtale efter endt orlov.

Det er en god idé at udarbejde en samlet mødeplan og indkalde til MUS så hurtigt som muligt. Hvis du skal holde mange MUS, er det selvfølgelig ekstra vigtigt at få planlægningen på plads. Det anbefales, at du afsætter 1-2 timer til hver samtale.

Når du inviterer, anbefaler vi, at du vedhæfter MUS-skemaet og MUS-vejledningen i mødeindkaldelsen. Desuden anbefaler vi, at du orienterer om vigtigheden af, at medarbejderne forbereder sig godt. Det er en investering i deres egen jobtilfredshed og udviklingsmuligheder.

### **Opgaver, resultater og udvikling.**

Lige som medarbejderens forberedelse er vigtig, er din forberedelse af MUS med hver enkelt medarbejder væsentlig for, at MUS får den ønskede værdi.

Omdrejningspunkterne i MUS er: opgaver, resultater og udvikling

I teamledelsens forberedelse af MUS har I fået det samlede overblik over de opgaver, afdelingen/enheden skal løse på såvel kortere som længere sigt. I har også kortlagt hvilke resultater, I forventer og ønsker at opnå.

Når du skal forberede dig på MUS med den enkelte medarbejder, skal du overveje hvordan netop denne medarbejder bedst muligt kan bidrage til at opnå de ønskede resultater. Du kan evt. tage udgangspunkt i følgende

- Hvordan er fremdriften i de opgaver medarbejderen i gang med at løse
- Hvilke resultater har medarbejderen – evt. i samarbejde med kolleger eller team – opnået

- Hvilke opgaver ligger fremadrettet til medarbejderen
- Hvilken udvikling ser du, at medarbejderen kunne have gavn af, for at løse sine opgaver mest optimalt.

## Udvikling

På intranettet finder du **Kompetenceblomsten**, som er den udviklingsportal, der samler information og materiale, der vedrører kompetenceudvikling.

Når du klikker på et spor i Kompetenceblomsten, vil du få inspiration til, hvordan du kan arbejde med kompetenceudvikling. Du vil blive guidet igennem nogle overvejelser omkring kurser, længerevarende efteruddannelse og andre aktiviteter.

Som bilag til denne guide finder du et skema, som kan være en hjælp til at strukturere processen omkring hvordan fremtidens (og de aktuelle) udfordringer udmøntes i kompetencebehov.

Kompetenceudvikling er, når vi udvikler måden, vi bruger vores kvalifikationer, viden, erfaringer og holdninger på. Det handler ikke kun om at få ny viden på et kursus, men også om, hvad vi kan eller gør med den viden og de kvalifikationer, vi har.

## Erfarne medarbejdere

Når vi bruger vendingen "en erfaren medarbejder" refererer det til dybden/niveauet af medarbejderens såvel faglige som sociale/personlige kvalifikationer og kompetencer, og ikke nødvendigvis til, hvor mange år man har arbejdet i Fødevarestyrelsen.

Det er vigtigt at huske at udvikling ikke kun opnås på kurser. Nogle gange kan nye opgaver, omrokering eller dét at sidde med i nye arbejdsgrupper også bidrage til udvikling af medarbejderne.

Har du medarbejdere, der dels har en stor faglig erfaring, eller som arbejder med et speciale, hvor der ikke er et relevant fagligt kursustilbud i Kompetenceblomsten, kan I drøfte, om der er andre udviklingsaktiviteter, der er relevante. Du kan fx. overveje, om medarbejderen har behov for at arbejde videre med nogle af sine personlige/sociale kompetencer, eller om afdelingen/enheden kunne drage nytte af at tilbyde den erfare medarbejder moduler af eller en hel Master- eller Diplomuddannelse. Overvej også gerne om andre aktiviteter som fx. intern underviser eller mentor kan medvirke til medarbejderens kompetenceudvikling. I Kompetenceblomsten kan du under overskriften "Erfarne medarbejdere" finde inspiration til udviklingsaktiviteter for denne målgruppe.

## **Behov for teamudvikling?**

Har I behov for at udvikle jeres team, eller at vide mere om hvordan et team fungerer?

I Kompetenceblomstens lille grønne blad ("Teamudvikling") kan du finde metoder og værktøjer og blive inspireret til, hvordan du kan udvikle teamforløb.

En afdeling/enhed kan også opleve, at der er et indsatsområde, som er fælles i afdelingen/enheden - fx. at forbedre den interne kommunikation. Der kan også være tale om kompetenceudvikling, hvor det er væsentligt, at alle har den samme referenceramme (fx. mødeledelse/deltagelse eller kollega-coaching). Det er svært at praktisere god mødeledelse/-deltagelse, hvis man er den eneste, der ved hvordan! I disse tilfælde kan du som leder vurdere, at afdelingens/enhedens kompetenceudviklingsbehov bedst imødekommes ved at lave et kursus/seminar/temadag inden for et bestemt område.

Hvis du vil lave et forløb for hele eller dele af din afdeling/enhed, kan du fx kontakte en af de udbydere, der står nævnt på Teambladet, eller du kan selv undersøge mulighederne. Det er dig som leder, der kender afdelingens/enhedens konkrete behov, og derfor kan iværksætte en målrettet indsats for teamet eller gruppen.

**Hvis du undervejs i processen har behov for sparring eller vejledning, er du altid velkommen til at kontakte dit regionale sekretariat eller Kompetencegruppen i Personalekontoret.**

## **Økonomi**

Økonomien er altid en vigtig faktor, når vi taler om kompetenceudvikling. Der vil ofte være flere ønsker end penge, hvilket øger behovet for at lave en fornuftig prioritering. Med udgangspunkt i afdelingens/enhedens samlede kompetenceudviklingsbehov kan du skabe et overblik over, hvad der **skal** prioriteres, og hvad der **kan** prioriteres.

Der er i 2011 mulighed for at søge støtte til kompetenceudvikling via Kompetencefonden. Alle enheder har afsat midler til kompetenceudvikling på budgettet. Fondens midler skal anvendes som et supplement til disse. Der bliver ansøgningsfrist til midlerne fra Kompetencefonden i september 2011 og januar 2012.

Vejledninger og ansøgningskemaer til brug for ansøgningerne ligger på Intranettet under "Kompetenceblomsten" – "Finansiering".

## Samtalen

Den anden fase i MUS-processen er selve samtalen.

At gennemføre MUS med kvalitet, mening og effekt kræver at både du og dine medarbejdere gør jer umage for at gennemføre en samtale, der er fremadrettet og giver grobund for udvikling. Vær godt forberedt, lyt til hinanden, vær respektfulde over for hinanden, vær konkrete – giv eksempler, stil uddybende spørgsmål.

Det er både lederens og medarbejderens ansvar, at samtalen foregår i en gensidig tillidsfuld atmosfære.

Det er væsentligt, at I får mulighed for at holde samtalen uforstyrret

Du og dine medarbejdere har to redskaber til at understøtte jeres samtale

- 1) Vejledning til MUS-samtalen 2011
- 2) MUS-skema 2011

Såvel MUS-vejledning som MUS-skema ligger på Intranettet under Kompetenceblomsten. Kødkontrollen har egen vejledning og skema.

Vejledningen er opbygget på samme måde som MUS-skemaet og rummer inspiration til at besvare de spørgsmål, som stilles i MUS-skemaet. Det er en fordel, at både leder og medarbejder har set vejledning og skema igennem inden selve samtalen.

Der er ikke noget krav om, at alle emner i MUS-skemaet skal berøres under samtalen. Det er dog en god idé at disponere tiden, så I når at komme rundt om så mange af emnerne som muligt. Hvis tiden er knap, bør leder og medarbejder i fællesskab vælge hvilke emner, de vil gå i dybden med, og hvilke emner der kan behandles overfladisk. Det er dog væsentligt at følgende bliver drøftet i MUS

- Hvordan har opgaveløsningen været – hvad er gået godt og hvor har der været udfordringer.
- Hvilke resultater har medarbejderen bidraget til at skabe
- Hvilke opgaver ligger fremadrettet, og hvordan sikres ønsket effekt af disse
- Hvordan er medarbejderens generelle trivsel
- Hvilken udvikling har medarbejderen behov for
- Hvilke aftaler om opfølgning på MUS indgår I

Der skal udarbejdes en individuel udviklingsplan for hver enkelt medarbejder.

De aftaler, du indgår med medarbejderen under MUS, er som udgangspunkt foreløbige. Dvs., at du skal aftale med medarbejderen, at du vender tilbage med en fast aftale, når

MUS-runden er afsluttet. Årsagen til dette er, at du skal have et overblik over samtlige medarbejders udviklingsbehov, inden du indgår endelige aftaler med den enkelte medarbejder.

Du skal registrere datoen for hver enkelt MUS i TimeSag. Hvis elever, studenter, medarbejdere på orlov, mellemledere eller du selv står på listen i TimeSag, skal du skrive datoen **01-01-2011**. Undlader du at skrive noget i datofeltet, vil det efterfølgende tolkes, som om du mangler at holde et antal MUS

## **Opsamling og opfølgning på MUS**

Den sidste fase drejer sig om at sikre en ordentlig opsamling og opfølgning på MUS

### **Opsamling**

Når du har holdt MUS med alle dine medarbejdere, skal du udarbejde en opsamling på MUS-runden med dine medarbejdere.

Herefter er en god ide, at samle teamledelsen til en opsamling og evaluering, så I kan tegne et billede af afdelingens/enhedens samlede udbytte af MUS-runden og behov for udvikling. Drøftelsen kan tage fx udgangspunkt i følgende

- Hvordan forløb selve samtalerne
- Giver MUS-runden anledning til en anderledes prioritering af opgaverne
- Giver MUS-runden anledning til en anderledes bemanning på opgaverne
- Er der behov for indsatster i forhold til trivsel, samarbejde, fysisk eller psykisk arbejdsmiljø
- Hvilke behov for kompetenceudvikling afdækkede MUS-runden
- Hvordan imødekommer I bedst disse behov
- Hvordan vil I prioritere, at midlerne til kompetenceudvikling bliver anvendt

### **Tilbage melding til medarbejderen**

Når I har det samlede overblik i teamledelsen, kan du melde tilbage til de enkelte medarbejdere. Det er vigtigt, at I skriftligt aftaler, hvad der skal ske, hvornår det skal ske, og hvem der er ansvarlig for at få tingene til at ske. De endelige aftaler skrives ind i udviklingsplanen.

Tilbage meldinger om hvem, der er kommet på hvilke kurser eller forløb, skal gives individuelt. Personalekontoret anbefaler, at du fx. på et afdelingsmøde også informerer den samlede medarbejdergruppe om dine prioriteringer og baggrunden for disse.

## Opfølgning

Al erfaring viser, at opfølgning er afgørende for oplevelsen af, at MUS har effekt. Det er derfor væsentligt for hele udbyttet af MUS, at medarbejderen oplever, at hans/hendes opgaveløsning og udvikling har din bevågenhed.

Det er vigtigt, at I følger op på de aftaler, der er indgået under MUS og nedskrevet i udviklingsplanen. **I skal derfor sørge for at få aftalt, hvordan der følges op på MUS.** Det kan fx gøres løbende, eller I kan vælge at aftale en samtale. Formålet med opfølgningen er at gøre status på aftalerne i udviklingsplanen. Hvis nogle af de aftalte aktiviteter ikke er blevet iværksat planmæssigt eller ikke forløber som forventet, er dette en lejlighed til at drøfte, hvordan I sammen kan sikre den ønskede udvikling.

### Opbevaring af MUS skema

Udviklingsplanen, der er fortrolig, underskrives af leder og medarbejder. Herefter får medarbejderen originalen, og lederen opbevarer en kopi. Udviklingsplanen medbringes til MUS det efterfølgende år, så den danner grundlag for en snak om det forgangne år.

Ved lederskifte er den afgangende leder forpligtet til at destruere alt MUS-materiale fra tidligere afholdte samtaler. Med henblik på at bevare og videreføre det gode udviklingsarbejde, der er igangsat, **anbefales det**, at medarbejderen giver samtykke til, at den afgangende chef overdrager udviklingsplanen til den nye chef, eller at medarbejderen selv medtager udviklingsplanen til sin MUS med den nye leder.

## Bilag

### Fremtidsanalyse

– at omsætte fremtidens (og de aktuelle) udfordringer til konkrete kompetenceudviklingsbehov

<b>Hvilke fremtidskrav er der til os?</b> - opgaver som udspringer af bl.a. mål og resultatkrav	<b>Hvilke kompetencer kræver det?</b> - hvad skal vi kunne for at løse opgaverne?	<b>Hvilke kompetencer skal vi udvikle?</b> - hvad skal vi så blive bedre til?	<b>Hvornår er der behov for kompetencen?</b> - tidsperspektiv?
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			