



Vejledning til dig som leder

Den årlige MUS i Dansk Røde Kors asylafdeling bruges kort sagt til at skabe tid og rum for din medarbejder til at være "enebarn". Et stykke tid, hvor man i modsætning til den ofte travle hverdag, kan have sin leders udelte opmærksomhed. Og på samme tid et rum, hvor der er fokus på, hvad din medarbejders særlige bidrag og mål skal være for det kommende år, og hvordan dette kobles til hans eller hendes personlige kompetenceudvikling.

Ligeledes er det formålet med MUS, at synliggøre hvordan din medarbejders daglige arbejdsopgaver og mål spiller ind i forhold til Dansk Røde Kors asylafdelings strategi. Med andre ord, at der både skabes forståelse, for hvilken rolle man i det daglige selv spiller for at organisationen kan nå sine samlede mål både generelt i forhold til vores vision og strategiske målsætninger, og specifikt i forhold til den enkelte Virksomhedskontrakt.

Kompetenceudvikling i Asylafdelingen imødekommer både arbejdspladsens strategiske behov for kompetenceudvikling og medarbejderens ønsker til faglig og personlig udvikling.

Asylafdelingen har meget erfaring og viden, der kan omsættes og udnyttes til gavn for andre medarbejdere. Derfor bør kompetenceudvikling i Asylafdelingen også tage udgangspunkt i, at det daglige arbejde er sammensat, så det i sig selv er lærende og udfordrende, og på den måde i sig selv bidrager til kompetenceudviklingen. Som bilag til dette MUS-koncept er der også udarbejdet et inspirationskatalog over gode eksempler på netop dette. Gennem en årlig erfaringsudveksling i LGA-regi om kompetenceudvikling i forbindelse med MUS, vil der ske en løbende udvikling af dette katalog i forhold til initiativer til kompetenceudvikling, der tager udgangspunkt i et udfordrende og lærende arbejde.

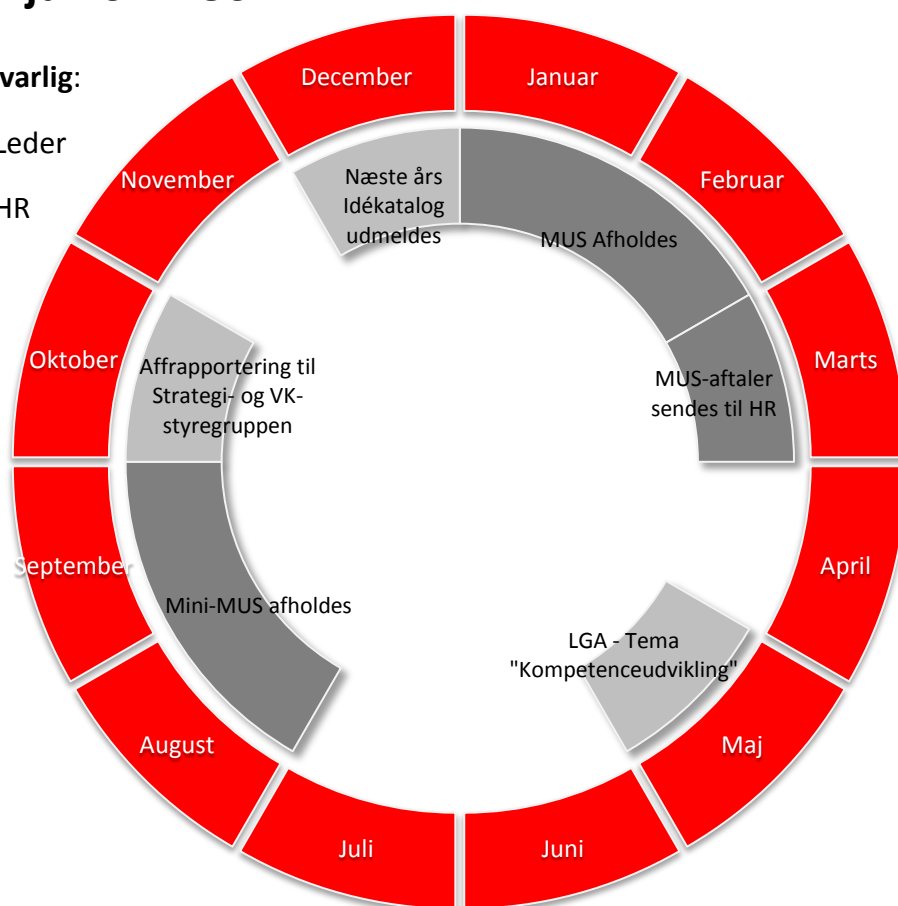
MUS er et fælles anliggende mellem medarbejdere og ledere. Medarbejderudviklingssamtalen skal derfor gennem dialog udmunde i, at der aftales en række MUS-mål for medarbejderen for det kommende år. MUS-målene skal tage udgangspunkt i de forventninger, du som leder har til din medarbejder, i forhold til hans eller hendes konkrete arbejdsopgaver eller i en udvikling af kompetencer i relation til vedkommendes arbejdsopgaver. De kan også tage udgangspunkt i de ansvarsområder som medarbejderen i henhold til VK-handleplanen er enten direkte eller indirekte ansvarlig for.

Årshjul for MUS

Ansvarlig:

■ Leder

■ HR



Tilrettelæggelse af MUS

Som leder kan det være en stor opgave, alene at få afsat det tidsrum, som kræves til at afvikle MUS for alle ens medarbejdere. Af hensyn til overblikket over de aftaler og MUS-mål, der indgås med dine medarbejdere til MUS, er det vigtigt at få afviklet samtlige MUS over så kort en periode så muligt. Ligeledes er det vigtigt at alle MUS afholdes indenfor den periode, der i følge årshjulet er afsat til MUS, og at de individuelle MUS-mål fremsendes til HR indenfor den fastlagte periode (se årshjulet på sidste side).

Anbefaling:

- + Planlæg MUS så de bliver holdt i et sammenhængende forløb, der løber over en så kort periode som muligt
- + Planlæg max. 2 samtaler om dagen
- + Afsæt min. 1 ½ og maks 2 timer pr. samtale

Forberedelsen til MUS

En forudsætning for en god MUS er, at både du og dine medarbejdere forbereder jer til samtalen.

Som leder bør du blandt andet overveje:

- Hvad er fremtidsplanerne for det kommende år i din enhed, hvilke handlinger fra din VK er medarbejderen ansvarlig for/involveret i, og hvilke kompetencer er der behov for? Tag udgangspunkt kompetencelisten, der ligger som bilag til denne vejledning.
- Hvilke forventninger om mål og resultater har du til din medarbejder?
- Hvordan forestiller du dig at den enkelte medarbejders kompetencer og ønsker til arbejdet, passer ind i arbejdspladsens og din enheds udvikling? Find inspiration til kompetenceudviklende tiltag i Idékatalog for kompetenceudvikling 2011, der ligger sammen med denne vejledning.
- Hvordan fordeler du bedst muligt opgaverne blandt medarbejderne?
- Hvad ønsker du at få ud af den enkelte samtale?
- Hvordan kan du være med til at skabe en åben og fremadrettet dialog?
- Hvad er det økonomiske råderum for kompetenceudvikling i din enhed?

For at MUS kan blive et strategisk redskab, er det nødvendigt, at både du og medarbejderen kender arbejdspladsens VK og VK-handleplan. Du bør derfor (gen)formidle Asylafdelingens Strategi og din enheds VK på et personalemøde, før du afholder årets MUS. På den måde kan medarbejderne nå at reflektere over deres udvikling og ønsker til arbejdet i relation til, hvor arbejdspladsen er på vej hen og til de handlinger de er ansvarlige for.

Som et led i forberedelsen til MUS bør du gennemgå jeres VK og danne dig et overblik over hvilke mål og handlinger, som vedkommende medarbejder er ansvarlig for, eller har berøring med i sine opgaver. Ud fra dette overblik skal du – ud over de spørgsmål, der allerede er defineret i skemaet – selv formulere 2-3 spørgsmål, som retter sig specifikt til den enkelte medarbejder og de VK-relaterede opgaver, der er relevante for ham eller hende. Til formuleringen af spørgsmålene kan du tage udgangspunkt i nedenstående punkter. Ligeledes kan du lade dig inspirere af Kompetencelisten, som kommer sammen med den vejledning, når du skal tale dig ind på medarbejdernes kompetencer set i forhold til dennes konkrete opgaver.

Afsnittet i MUS om Strategi og MUS bør afdække følgende:

- Et overblik over både handlinger, man er ansvarlig for, og for VK i sin helhed samt deres relation til de tre strategiske mål.
- Hvordan realiseringen af handling(erne) bidrager til udviklingen af den enkelte medarbejder,

og hvilke kompetencer, der skal skærpes for at realiseringen kan lykkes.

Anbefaling:

- + Brug mindst en halv time til at forberede dig til hver samtale
- + Afklar hvilke forslag til medarbejderens MUS-mål du har
- + Brug både Kompetencelisten og Idékataloget til inspiration.

Selve samtalen

Ud over at være godt forberedt, forudsætter en MUS med kvalitet, mening og effekt, at både du og dine medarbejdere gør jer umage for at gennemføre en samtale, der er fremadrettet og giver grobund for en udviklende dialog.

Anbefaling:

- + Vær godt forberedt
- + Hold samtalen et sted, hvor I kan tale uforstyrret (ingen telefoner og afbrydelser)
- + Vær struktureret i samtalen og hold dig til konceptets systematik
- + Lyt til hinanden og prøv at forstå meningen bag det, der bliver sagt
- + Stil uddybende spørgsmål frem for at argumentere imod
- + Sig hvad I mener på en respektfuld måde
- + Sig fra, hvis I er uenige – og accepterer andre udgaver af virkeligheden

Anerkendende tilgang

Spørgsmålene i konceptet er formuleret ud fra en anerkendende tilgang for at fremme en udviklende dialog. Det betyder ikke, at udfordringer og problemer ikke skal drøftes. Hovedvægten er lagt på at fremme en dialog om de gode arbejdsoplevelser, for at skabe en fælles forståelse for, hvad der skaber dem, og hvordan erfaringerne kan overføres til andre arbejdssituationer. MUS skal ikke bruges som en sygefraværssamtale eller et forum til konfliktløsning. Indledningsvis er det derfor en god idé at afstemme jeres mål og forventninger til selve samtalen.

MUS-mål

MUS afsluttes altid med, at du i fællesskab med medarbejderen laver en skriftlig plan for MUS-mål for det kommende år. Jo mere konkrete MUS-målene er, desto lettere er de at forholde sig til og følge op på. Husk, at aftale hvem af jer, der er ansvarlig for, at de enkelte punkter i planen bliver gennemført. Er det dig eller medarbejderen selv, der har initiativet til at sætte en aktivitet i gang?

I skal begge godkende udviklingsplanen og opbevare en kopi, så I løbende kan følge op på, hvordan det går med de enkelte aktiviteter. Som leder kan du have behov for at undersøge afdelingens

samlende kompetenceudviklingsbehov, inden du giver endeligt tilsagn til de enkelte medarbejdere. Der kan være behov for at koordinere aktiviteter med en HR eller på tværs af arbejdspladsen.

Udviklingen af udfordrende og lærende arbejdsopgaver og -områder er en ofte overset kilde til kompetenceudvikling og et godt alternativ til eksempelvis kursusaktiviteter. Netop derfor har Asylafdelingen udviklet Idekataloget til effektiv læring 2011, så I kan have disse med i overvejelserne, når I aftaler MUS-målene. Idekataloget bliver udviklet på baggrund af erfaringer og tilbagemeldinger fra de forudgående års MUS, og er derfor udtryk for de bedste initiativer fra alle Dansk Røde Kors asylafdelings centre.

Evaluer samtalen

Som afslutning på samtalen er det godt, hvis du og din medarbejder i fællesskab kort evaluerer samtalen. Der er megen læring i at lave en kort evaluering, læring som gør næste MUS endnu bedre.

Opfølgning på MUS

Opfølgningen bør ske løbende, men det er en god ide at afholde en opfølgningssamtale, en mini-MUS, ca. 6 måneder efter MUS. Opfølgningssamtalen er væsentlig kortere end selve MUS, og formålet er at gøre status på aftalerne i udviklingsplanen. Hvis nogle af aktiviteterne ikke forløber, som I havde forventet, bør I drøfte hvorfor og om der skal tages nye initiativer.

Anbefaling:

- + Erfaringer viser, at opfølgningen er afgørende for, at både leder og medarbejder oplever, at MUS har effekt – mini-MUS er en god måde at sikre denne opfølgning i en travl hverdag.