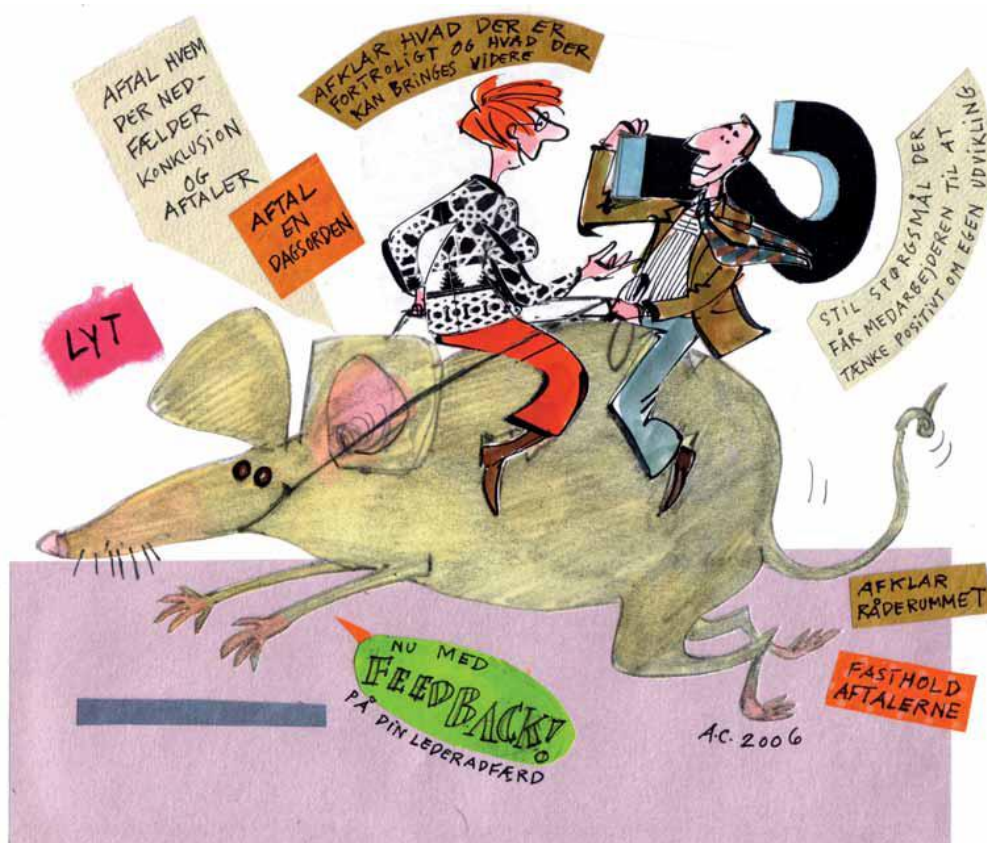


Medarbejderudviklingssamtaler og Lederudviklingssamtaler

Det Kongelige Bibliotek
Nationalbibliotek og
Københavns Universitetsbibliotek





| Indhold | Side |
|--|-------------|
| Forord | 3 |
| 1. Formålet med MUS | 4 |
| 1.1. <i>Hvad er MUS på KB ?</i> | 4 |
| 1.2. <i>Hvad er formålet med MUS ?</i> | 4 |
| 1.3. <i>Hvad indeholder MUS ?</i> | 4 |
| 1.4. <i>Hvordan gennemføres MUS?</i> | 4 |
| 2. Indhold i MUS | 5 |
| 2.1. <i>MUS grundelementer</i> | 5 |
| 2.2. <i>Den skræddersyede MUS</i> | 5 |
| 2.3. <i>MUS produkter</i> | 6 |
| 3. Til medarbejderen | 7 |
| 3.1. <i>Din forberedelse inden MUS</i> | 7 |
| 3.2. <i>Din medvirken i MUS</i> | 8 |
| 3.4. <i>Det kommende år</i> | 9 |
| 4. Til lederen | 10 |
| 4.1. <i>Til afdelingsledere</i> | 10 |
| 4.2. <i>Den samtaleansvarlige leders forberedelse af MUS i enheden</i> | 10 |
| 4.3. <i>Din forberedelse af den enkelte MUS</i> | 11 |
| 4.4. <i>Din medvirken i MUS</i> | 12 |
| 4.5. <i>MUS's afslutning</i> | 13 |
| 4.6. <i>Det kommende år</i> | 13 |
| 4.7. <i>Efter MUS</i> | 13 |
| 4.8. <i>Opsamling af uddannelsesbehov</i> | 14 |
| 5. Lederudviklingssamtaler (LUS) | 15 |
| 6. Basiskompetencer for alle ansatte | 16 |
| 7. Medarbejderens arbejdsbeskrivelse | 18 |
| 8. Resume af MUS | 20 |
| 9. Handlingsplan | 21 |
| 10. Eksempel på en enheds kompetenceafdækning | 22 |



Førord

På Det Kongelige Bibliotek, Nationalbibliotek og Københavns Universitetsbibliotek gennemføres der medarbejderudviklingssamtaler (MUS) og lederudviklingssamtaler (LUS) en gang årligt. Samtalen er defineret således:

MUS er en relevant og vedkommende fremadrettet dialog mellem medarbejder og leder om medarbejderens og Det Kongelige Biblioteks muligheder og behov.

Formålet med MUS er at skabe en struktureret og konstruktiv dialog mellem leder og medarbejder om opgaveløsning, arbejdsforhold, udviklingsønsker og kompetenceudvikling. Det er her der systematisk samles op og træffes fremadrettede aftaler mellem leder og medarbejder.

Samarbejdsudvalget betragter disse samtaler som et meget centralt element i bibliotekets personalepolitik.

Udbyttet af MUS afhænger helt af den indsats, som de to parter lægger i MUS og den efterfølgende fælles gennemførelse af de aftaler, som parterne på baggrund af MUS har indgået

Det foreliggende materiale er udarbejdet som en hjælp til, at parterne får en både relevant og vedkommende fremadrettet MUS om medarbejderens og bibliotekets forhold.

Materialet er også grundlaget for de årlige lederudviklingssamtaler (LUS).

Samarbejdsudvalget



1. Formålet med MUS

1.1. Hvad er MUS på KB?

MUS er

- en individuel, fortrolig og gensidigt forpligtende samtale mellem medarbejderen og den nærmeste leder
- et ledelses- og medarbejderværktøj, hvis omdrejningspunkter er medarbejderens arbejdssituation, trivsel og kompetenceudvikling

1.2. Hvad er formålet med MUS?

Formålet med MUS er, at leder og medarbejder afstemmer krav, forventning og udviklingsmuligheder på kort og på langt sigt. Under MUS skal såvel leder som medarbejder give en ligeværdig, konstruktiv feedback på alle væsentlige arbejdsforhold. Medarbejderens trivsel skal afdækkes. Lederen skal orientere om enhedens langsigtede udviklingsstrategi og udviklingsmuligheder, og der skal aftales en fremadrettet handlingsplan med hensyn til nye udviklings- og uddannelsesmål.

1.3. Hvad indeholder MUS?

MUS består af en drøftelse af medarbejderens arbejdssituation herunder opgaveløsningen i året, der gik samt aktuelle og fremtidige opgaver. Medarbejderens behov for og ønske om kompetenceudvikling skal drøftes og en handlingsplan skal aftales. Herudover er der en mulighed for evaluering og diskussion af lederens rolle.

1.4. Hvordan gennemføres MUS?

MUS gennemføres for alle medarbejdere én gang årligt i 1. halvår. MUS skal planlægges og indkaldes i god tid, så begge parter har god tid til at forberede sig. Der er udarbejdet retningslinjer til hver af parterne. Hver MUS afsluttes med, at parterne udfylder et resumé og en handlingsplan. Alle MUS skal være afsluttede ved udgangen af juni måned.



2. Indhold i MUS

2.1. MUS grundelementer

Med henblik på at sikre at MUS bliver *relevant*, er det fastlagt, at følgende emner skal berøres under MUS:

- **Et tilbageblik til sidste MUS**
Hvis de to parter også førte MUS sammen sidste år, så er det et tilbageblik i forhold til den samtale. Hvis det er første gang, de to parter fører MUS, så ser parterne tilbage på de samtaler, der blev lavet ved ansættelsen/rokaden og de aftaler, der er lavet under introduktionsforløbet. Hvis medarbejderen er rokeret siden sidste år, kan medarbejderen vælge at inddrage emner fra den MUS, vedkommende havde sidste år med sin daværende leder.
- **Arbejdsopgaver og opgaveløsning**
Medarbejderen skal medbringe sin arbejdsbeskrivelse til MUS, og parterne skal gennemgå den for at drøfte arbejdsopgaver og opgaveløsning. Drøftelsen omfatter både de opgaver, der er udført i det forgangne år og de opgaver, som forestår i det kommende år.
- **Medarbejderens kompetencer**
Forud for MUS gennemfører enheden på lederens initiativ en afdækning af enhedens fremadrettede kompetencebehov. Dette er beskrevet nærmere på side 10. Denne afdækning anvendes af medarbejder og leder på MUS. Her skues både bagud: har medarbejderen haft de kompetencer, som har været nødvendige for udførelsen af arbejdet og fremad: har medarbejderen de kompetencer, der skal til for at udføre det kommende års arbejde, samt har medarbejderen kompetencer og evt. talenter, der ikke bliver udnyttet? Endvidere ser parterne på, om medarbejderen har de basiskompetencer, som biblioteket kræver af alle medarbejdere på. Endelig drøfter parterne kompetenceudviklingen i et mere langsigtet perspektiv, hvor både medarbejderens og bibliotekets fremtidsperspektiv inddrages.
- **Respons til leder**
Her er lejlighed til at give lederen konstruktiv kritik.
- **Arbejdsforholdene**
Begge parter skal inden MUS have taget stilling til, om der er emner, som skal drøftes. Det kan være emner som sammenhæng mellem arbejdstid og familieliv, helbredsmæssige forhold, forhold, der vedrører den livsfase, medarbejderen er i, de fysiske og psykiske rammer for arbejdets udførelse, anerkendelsen af arbejdet i form af feedback, løn og fremtidsplaner.

En seniorsamtale skal indgå i MUS/LUS for enhver medarbejder fra den samtale, der ligger forud for 60 års fødselsdagen og i alle efterfølgende MUS/LUS.

2.2. Den skræddersyede MUS

Udover at være *relevant* skal MUS også være *vedkommende*. Hvis alle MUS på biblioteket forløb ens, var de næppe vedkommende for nogen af parterne. Det er igennem forberedelsen af MUS, ved den indledende dialog om, hvordan man vil disponere stoffet i netop denne MUS, og ved indlevelse og åbenhed under MUS, at den enkelte samtale bliver relevant og vedkommende for de to personer, som gennemfører MUS.



Senere i dette hæfte er der et afsnit med ideer til MUS's indhold til henholdsvis medarbejder og leder. Disse afsnit skal betragtes som inspiration og ikke som pligtstof, som man slavisk skal igennem under MUS uden skelen til, om emnerne er relevante for den igangværende MUS.

Enhver MUS er unik, og den bør "skræddersys" af og til de to personer, der fører den. Start med at aftale emner og dagsorden for samtalen, således at det sikres, at der er tid til alle emner.

produkter

MUS skal resultere i, at parterne har udarbejdet og underskrevet:

- et resume af MUS ("Vi talte om.... og vi aftalte at.....")
- en handlingsplan

Papirerne kan enten skrives af parterne under MUS's afslutning eller inden for kort tid efter, at MUS er afholdt. Ved MUS's indledning aftaler parterne, hvornår de vil lave produkterne. Begge skriver papirerne under og kopierer dem således, at begge parter har et eksemplar. Dette er medarbejderens og lederens fælles produkt, som de kan vende tilbage til i løbet af året, når det er tid til at følge op på aftalerne, og som de inddrager i næste års MUS i det tilbageskuende afsnit.



3. Til medarbejderen

Din MUS skal være relevant og vedkommende, og det har du stor indflydelse på. På de følgende sider er der nogle retningslinjer og en række råd, som forhåbentlig kan hjælpe dig med, at din MUS bliver vellykket og til gavn for dig i dit arbejde og din arbejdsplanlægning.

3.1. Din forberedelse inden MUS

En grundig forberedelse er helt afgørende for kvaliteten af din MUS. I din forberedelse indgår følgende:

1. Gennemgå arbejdsbeskrivelsen

Gennemgå din seneste arbejdsbeskrivelse. Er der punkter, som skal ændres, fordi du har fået ændrede opgaver, siden den blev skrevet? Lav en ny udgave med de ændringer, som er gennemført. Kig så igen på arbejdsopgaverne. Er der noget du gerne vil have anderledes i dette eller de kommende år, så noter det på dit forberedelsespapir.

2. Gennemgå sidste MUS

Tag aftalepapirerne fra din sidste MUS frem og gennemgå aftalerne. Har I gennemført de aftaler, som I indgik sidste år? Hvordan ser du i dag på aftalerne? Var de relevante og havde gennemførelsen den ønskede effekt? Hvis du ikke skal tale med den samme leder i år, som du gjorde sidste år, så overvej, hvordan du vil indvi din nye leder i sidste års MUS og aftaler. Noter det væsentlige på dit forberedelsespapir.

3. Vurder dine kompetencer

Kompetencedrøftelsen er et meget centralt element i MUS. Forbered dig ved:

- At læse basiskompetenceprofilen for alle ansatte på KB i Afsnit 6. Opfylder du kravene i dette papir? Hvis der er punkter, der skal styrkes eller vedligeholdes, så overvej hvordan du vil fremlægge det på MUS, og har du et løsningsforslag?
- At gennemgå den afdækning af enhedens fremadrettede kompetencebehov, som I har foretaget forud for MUS. Har du de nødvendige kompetencer og færdigheder, eller er der brug for ny inspiration, eller læring?
- At overveje, om du har uudnyttede kompetencer, som du gerne vil anvende på arbejde. Overvej om du har forslag til, hvordan de kunne blive brugt på arbejde.

Tag noter til denne del af samtale.

4. Vurder dine arbejdsforhold

Overvej hvor tilfreds du er med de fysiske rammer. Lokale, lys, temperatur, arbejdsstation, møbler eller luft. Overvej hvor tilfreds du er med arbejdsdelingen, arbejdsbelastningen, arbejdstiden.

Overvej hvor tilfreds du alt i alt er med dit arbejde. Er samværet og samarbejdet med dine kollegaer tilfredsstillende og givende? Får du relevant og brugbar feedback fra dine kollegaer? Og hvordan er samværet og samarbejdet med din leder? Får du relevant og brugbar feedback fra ham/hende?



Hvis du ønsker at drøfte dine lønmæssige forhold under MUS, så er lederen også parat til at drøfte dette emne med dig. En drøftelse af din løn kan kun være vejledende, fordi løn skal forhandles mellem tillidsrepræsentanten og Administrationschefen. Drøftelsen kan være nyttig, fordi den kan give dig indblik i, hvordan din leder ser på sammenhængen mellem din løn, dine arbejdsopgaver og din indsats, og den kan give din leder indblik i, hvordan du ser på de samme forhold. Det kan være nyttigt i forhold til de beslutninger, som lederen og medarbejderen træffer hver for sig op mod den årlige lønforhandling, hvor der kan afgives indstillinger til tillidsrepræsentanter og områdechefer.

Er der andre emner, som du bør huske at få frem i MUS?

Hvis der er forhold, som du gerne så ændret, så overvej også, om du har forslag til løsninger. Noter det væsentligste om dine arbejdsforhold på dit forberedelsespapir.

5. Vurder dit personlige fremtidsperspektiv

Hvor langt er du pt. i dit arbejdsliv (elev, nyuddannet, nyansat med erfaring, i midten af dit arbejdsliv, over midten af dit forventede arbejdsliv eller på vej mod de sidste år eller måneder). Overvej om der er personlige forhold, fx. familiære eller helbredsmæssige forhold, som det kan være nyttigt for dig og lederen at få frem under MUS?

Hvad er dine forestillinger alt taget i betragtning om fremtiden lige nu? Går du efter flere og mere udfordrende opgaver, eller færre og mindre krævende opgaver? Går du efter en anden funktion på biblioteket, efter en anden funktion uden for biblioteket, eller vil du gerne fortsætte med samme type arbejde, som du har nu? Har du overvejet en karriere inden for et særligt område eller hvordan din markedsværdi er/vil være om nogle år. Måske har du tænkt på muligheder for sporskifte, orlov eller seniorordning?

Noter det væsentlige på dit forberedelsespapir.

6. Bearbejd punkterne til MUS

Gennemgå dit forberedelsespapir og find ud af væsentligheden af de enkelte punkter, og af hvor i MUS du synes punkterne hører hjemme. Der er følgende obligatoriske punkter i MUS:

- Et tilbageblik til sidste MUS
- Arbejdsopgaver og opgaveløsning
- Medarbejderens kompetencer
- Respons til leder
- Arbejdsforholdene

3.2. Din medvirken i MUS

Når MUS begynder, er du i den situation, at din leder har afsat tid til at lytte til og tale med dig. I har den tid, I skal bruge, så der er ingen grund til at haste igennem MUS.

Indled fx. mødet med, at I præsenterer de emner, som I hver ønsker at komme igennem under MUS. Aftal evt. også rækkefølgen, sådan at begge har overblik over MUS's forløb. Sørg for at der er tid og plads til det, der er væsentligt for dig, og læg ikke det sværeste emne som sidste punkt i MUS. I skal også aftale, om I vil lave resumeet og handlingsplanen under MUS eller efterfølgende.



MUS er en dialog mellem ligeværdige parter, hvor du arbejdsmæssigt har rollen som medarbejder og din leder rollen som chef. MUS's forløb og form vil normalt adskille sig en del fra samværet under udførelsen af det daglige arbejde. Under MUS er det muligt både at drøfte:

- Forhold, som lederen kan afgøre på stedet
- Forhold, som lederen kan besvare efter at have vendt tingene med andre medarbejdere eller ledere
- Forhold, som lederen ikke har indflydelse på, fx. dit ønske om at flytte til udfordrende arbejdsopgaver på en anden arbejdsplads, eller at du overvejer at gå på pension. Hvis du ønsker det, kan du trække på lederens erfaring og afprøve dine ideer sammen med lederen. Måske viser det sig, at lederen alligevel kan understøtte din beslutning i dagligdagen i tiden efter MUS.

3.3. MUS's afslutning

Ved MUS's afslutning følger I jeres aftale om, hvornår og hvem af jer, der udarbejder:

- et resume af MUS
- en handlingsplan

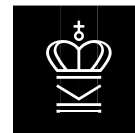
Herefter er det tid til at runde MUS af.

Når I er enige om indholdet i de 2 papirer, kopierer I dem, så I har et eksemplar hver. Desuden sender I en ekstra kopi af handlingsplanen til uddannelseskoordinatoren.

3.4. *Det kommende år*

MUS kan ikke stå alene og have effekt. Dens værdi består i, at de aftaler, der er lavet på MUS, bliver gennemført. Aftalerne er indgået, så du har både ret og pligt til at sørge for, at aftalerne bliver overholdt. Er det aftaler, som du selv har påtaget dig at gennemføre (fx. melde sig til et kursus), så er det jo nemt. Er det aftaler, som din leder har lovet at tage sig af, så er du i din gode ret til at minde lederen om det, hvis det aftalte ikke sker.

Når du selv tager vare på, at dine aftaler bliver gennemført, tager du også vare på, at der er den kvalitet i dit arbejdsliv, som du gerne vil have.



4. Til lederen

4.1. Til afdelingsledere

Hvis du er afdelingsleder i en sektionsopdelt afdeling, bør du drøfte årets MUS/LUS på et ledermøde i god tid, inden sektionslederne planlægger deres MUS. Tilsvarende bør områdechefer drøfte emnet med afdelingslederne på et områdemøde. Formålet er bl.a. at sikre:

- at de MUS-ansvarlige ledere får de informationer, de har brug for
- at afdelingens fremadrettede fokusområder er relateret til kompetenceudvikling
- at der er sket en forventningsafstemning

Den MUS, som du skal have med din medarbejder, skal være relevant og vedkommende, og det har du stor indflydelse på. På de følgende sider er der nogle retningslinjer og en række råd, som forhåbentlig kan hjælpe dig med, at dine MUS'er bliver vellykkede og til gavn for dig og for din enhed.

4.2. Den samtaleansvarlige leders forberedelse af MUS i enheden

Inden du starter årets MUS-runde, skal du gennemføre en afdækning af enhedens kompetencer og enhedens fremadrettede kompetencebehov. Overvej i den forbindelse følgende forhold i relation til din enhed:

- Det Kongelige Biblioteks overordnede planer og mål
- De krav der bliver stillet udefra, fx. i form af lovgivning og rammeaftale
- De forpligtelser, din enhed har påtaget sig, fx. igennem afdelings-/årsaftalen
- Den kompetencemæssige situation, som din enhed pt. befinder sig i
- Den udvikling, du ønsker, at din enhed skal gennemgå.

Som leder udarbejder du herefter et skema, der indeholder de kompetencer, som er nødvendige for at løse enhedens opgaver. Ud fra den enkelte kompetence anfører du i hvor høj grad enheden bør beherske kompetencen. Anfør også kompetencer, som enheden besidder, og som der ikke længere er det samme behov for fremadrettet. I afsnit 10 finder du et eksempel på et udfyldt skema.

Dette udfyldte skema sender du til enhedens medarbejdere sammen med en indkaldelse til møde. På mødet drøfter og tilretter man skemaet. Efter mødet gør du skemaet færdig og sender det til medarbejderne. Målet er, at alle medarbejdere har et klart billede af, hvad enheden som hold skal rumme af kompetencer i det kommende år, og hvor tæt man som hold er på dette mål. Enhedens kompetenceskema lægges frem på Intranettet til glæde for alle.

Beslut i hvilken periode du vil gennemføre din MUS-runde og informér dine medarbejdere, sådan at de kan gå i gang med deres forberedelse. Der skal være min. 3-4 uger fra dit første varsel af MUS-runden til tidspunktet for den første MUS.

Læg derefter en tidsplan, der indeholder alle de MUS, som du skal føre. Sæt luft af efter den enkelte MUS, sådan at du ikke skal afslutte en MUS, før den er færdig, fordi du skal til den næste MUS eller dit næste møde.



Det er dig, der indbyder hver enkelt medarbejder til MUS med angivelse af tid og sted. Vedhæft link til MUS - konceptet.

Hvis din forberedelse får dig til at konkludere, at der er et eller flere emner, som du ønsker at tage op ved alle MUS, (fx. at enheden skal blive bedre til at afrapportere til rekvirenten, når et arbejde er udført), så kan du med fordel informere alle medarbejdere om dette.

Ajourfør din viden om, hvordan det går med medarbejdernes kompetenceudvikling. Her kan Campus være en hjælp.

Endelig kan det være nødvendigt at genopfriske din viden om, hvad dine medarbejdere får i løn, og hvordan de ligger i forhold til andre med tilsvarende arbejde.

4.3. Din forberedelse af den enkelte MUS

Der er ikke to medarbejdere, der er ens. Derfor er der heller ikke to MUS, der er ens. Forbered dig specifikt i forhold til den enkelte medarbejder, sådan at både medarbejderen og du får en relevant og vedkommende MUS. I forberedelsen indgår bl.a. følgende:

- **Fastsæt tidspunkt og lokale**

En grundlæggende forudsætning for en vellykket MUS er, at der ikke er forstyrrende eller generende elementer omkring samtaleparterne.

- **Gennemgå medarbejderens arbejdsbeskrivelse**

Gennemgå den seneste arbejdsbeskrivelse. Er der punkter, som skal ændres? Medarbejderen medbringer selv en ajourført arbejdsbeskrivelse, som I gennemgår sammen under MUS.

- **Gennemgå aftalepapirerne fra sidste MUS**

Har I gennemført de aftaler, som I indgik sidste år? Hvordan ser du i dag på aftalerne? Var de relevante og havde gennemførelsen den ønskede effekt?

- **Vurder medarbejderens kompetencer**

Udgangspunkt for din forberedelse af samtalen med den enkelte medarbejder er enhedens kompetenceskema. Vurder hvorledes den enkelte medarbejders kompetencer ligger og fremadrettet bør ligge i forhold til enhedens behov.

Vurder endvidere, om medarbejderen har de basiskompetencekrav, som fremgår af Afsnit 6. Hvis nej, så forbered dig på at drøfte dette under MUS. Hav et forslag til en plan for, hvordan problemet kan løses.

- **Medarbejderens arbejdsforhold**

Overvej hvor tilfreds du alt i alt er med medarbejderens præstationer, med samværet mellem medarbejderen og kollegaerne og med dig som leder. Er samarbejdet tilfredsstillende? Får du relevant og brugbar tilbagemelding fra medarbejderen? Hvis der er forhold, som du gerne så ændret, så konkretiser hvad det er, og hvilke løsningsmuligheder der er.

Forbered dig også på, at løn kan indgå i MUS. Hvordan vil du forholde dig, hvis medarbejderen beder om en begrundelse for lønnen, og hvad kan du sige til medarbejderen, hvis denne beder



om lønforhøjelse? En drøftelse af lønnen kan være nyttig. Den kan give medarbejderen et indblik i, hvordan du som leder ser på sammenhængen mellem medarbejderens løn, medarbejderens arbejdsopgaver og medarbejderens indsats. Den kan give dig et indblik i, hvordan din medarbejder ser på de samme forhold. Det kan være nyttigt i forhold til de beslutninger, som lederen og medarbejderen træffer hver for sig op mod den årlige lønforhandling, hvor der kan afgives indstillinger til tillidsrepræsentanter og områdechefer. Indgåelse af aftaler om lønforbedringer foregår mellem tillidsrepræsentanten og Administrationschefen inden for de rammer, som er lagt i de kollektive overenskomster og aftaler og i Det Kongelige Biblioteks lønpolitik. Det ved din medarbejder godt, så du behøver ikke føle dig presset, hvis dette punkt kommer op. Men vær ærlig. Hvis du rent faktisk ikke vil indstille din medarbejder til en lønforbedring, så sig det og begrund det.

- **Medarbejderens personlige fremtidsperspektiv**

Hvor langt er medarbejderen pt. i sit arbejdsliv (elev, nyuddannet, nyansat med erfaring, i midten af sit arbejdsliv, over midten af sit forventede arbejdsliv eller på vej mod de sidste år eller måneder). Tænk over hvad du gerne vil vide om medarbejderens personlige fremtidsperspektiv, og benyt MUS til at spørge til dette.

En seniorsamtale skal indgå i MUS/LUS for enhver medarbejder fra den samtale, der ligger forud for 60 års fødselsdagen og i alle efterfølgende MUS/LUS.

- **Bearbejd punkterne til MUS**

Gennemgå dit forberedelsespapir og find ud af væsentligheden af de enkelte punkter, og af hvor i MUS punkterne hører hjemme. Husk der er følgende obligatoriske punkter i MUS:

- Et tilbageblik til sidste MUS
- Arbejdsopgaver og opgaveløsning
- Medarbejderens kompetencer
- Respons til lederen
- Arbejdsforholdene

Noter de ting, som det er vigtigt for dig, at der bliver talt om under MUS, men være åben over for, at medarbejderen også har emner, som er vigtige.

4.4. *Din medvirken i MUS*

Når MUS begynder, har du som leder et særligt ansvar for MUS's start og forløb. Indled fx. mødet med at foreslå, at I til start præsenterer de emner, som I hver ønsker at komme igennem under MUS. Aftal evt. også rækkefølgen, sådan at begge har overblik over MUS-forløbet. Sørg for at der også er tid og plads til det, som er mest væsentligt for dig, og udsæt ikke det sværeste emne som sidste punkt i MUS. I skal også aftale, om I vil lave resumé og handlingsplan under MUS eller efterfølgende.

MUS er en dialog mellem ligeværdige parter, hvor du arbejdsmæssigt har rollen som leder. MUS's forløb og form vil normalt adskille sig en del fra samværet under udførelsen af det daglige arbejde. Under MUS er det muligt både at drøfte:

- Forhold, som du kan afgøre på stedet



- Forhold, som du kan besvare efter at have vendt tingene med andre medarbejdere eller ledere
- Forhold, som du ikke har direkte indflydelse på, fx. medarbejderens ønske om at flytte til mere udfordrende arbejdsopgaver et andet sted på KB, på en anden arbejdsplads, eller medarbejderens overvejelse om at gå på pension. Under MUS er du også medarbejderens sparringspartner. Du giver medarbejderen mulighed for at trække på din erfaring og afprøve sine ideer sammen med dig. Måske viser det sig, at du alligevel kan understøtte din medarbejders planer i dagligdagen i tiden efter MUS.

Som leder skal man ikke føle sig trykket af, at man under en MUS er nødt til eller vælger at sige nej til nogle af medarbejderens ønsker, eller at man er nødt til at sige, at man ikke selv kan tage stilling til et fremsat ønske. Det medarbejderen efterspørger, er en nærværende leder, der har sat sig mål og kender sine beføjelser, og som kan begrunde sine svar.

Et ubegrundet nej, afbryder dialogen. Et begrundet nej bringer dialogen videre. Et svar, der hedder: ”Det er ikke mig, der fordeler disse ressourcer”, sætter dialogen i stå. Et svar, der oplyser om, hvem eller hvor beslutningen træffes, og hvordan lederen vil bringe ønsket frem til rette vedkommende, holder dialogen i live og bringer den videre. Selv et begrundet afslag om, at ganske vist er det en anden, der beslutter, men lederen vil ikke bringe ønsket videre, fordi det på de og de punkter ikke hænger sammen med enhedens mål og medarbejderens funktioner, vil også ligge inden for rammerne af dialogen.

4.5. MUS's afslutning

Ved MUS's afslutning følger I jeres aftale om, hvornår og hvem af jer, der udarbejder:

- et resume af MUS og
- en handlingsplan

Herefter er det tid til at runde MUS af. Når I er enige om indholdet i de 2 papirer, kopierer I dem, så I har et eksemplar hver. Desuden sender I en ekstra kopi af handlingsplanen til uddannelseskoordinatoren. Husk at formålet med MUS er at skabe grundlaget for, at I har positive og relevante arbejdsmæssige relationer i det kommende år.

4.6. Det kommende år

MUS kan ikke stå alene og have effekt. Dens værdi består i, at de aftaler, der er lavet under MUS bliver gennemført som aftalt. Aftalerne er indgået, så du har både ret og pligt til at sørge for, at aftalerne bliver overholdt. Er det aftaler, som du selv har påtaget dig at gennemføre, så er det jo nemt. Er det aftaler, som din medarbejder har lovet at tage sig af, så er du i din gode ret til at minde medarbejderen om det, hvis det aftalte ikke sker.

Når du selv tager vare på, at dine aftaler bliver gennemført, tager du også vare på, at der er den kvalitet i arbejdet i din enhed, som du har besluttet, at der skal være.

4.7. Efter MUS

Når hele MUS-runden er forbi, er det tid for lederen til at gøre status:

- Er der forhold i din enhed, som mange medarbejdere gerne vil vide noget om?
- Hvilke overvejelser giver det dig, og hvad vil du foretage dig i den anledning?



- Er der forhold af almen interesse? (fx. fremtidige udfordringer som ny teknologi eller ændret organisation)
- Vil det være på sin plads at informere hele enheden om sådanne forhold som en kvittering for de gennemførte MUS?
- Giv en samlet tilbagemelding på enhedens udviklingsaktiviteter til medarbejderne i enheden, dette kan f.eks. ske i en mail.

Er du afdelingsleder i en sektionsopdelt afdeling, bør du tage initiativ til, at du og sektionslederne runder MUS af på et ledelsesmøde.

Er du områdechef, bør du tage initiativ til, at du og dine afdelingsledere runder MUS af på et områdemøde.

4.8. Opsamling af uddannelsesbehov

Efter gennemførelse af MUS sammenfatter du kompetencedelen og laver en liste over det samlede uddannelsesbehov. Husk at notere så mange oplysninger som muligt, (f.eks. hvilke medarbejdere der skal deltage, det optimale tidspunkt for gennemførelsen af undervisning) og at prioritere behovene.

Er du sektionsleder, overdrages sammenfatningen til afdelingslederen.

Er du afdelingsleder, sender du afdelingens samlede liste til Uddannelseskoordinatoren til orientering.

Selv anvender du listen i forbindelse med din tilrettelæggelse af afdelingens kompetenceudvikling i det kommende år.



5. Lederudviklingsamtaler (LUS)

En LUS er en MUS mellem en medarbejder, der er leder, og dennes overordnede (chef). LUS afholdes i samme periode som MUS. I år, hvor der gennemføres ledervurdering, afholdes LUS dog først, når resultater af ledervurderingen er udsendt til leder og chef, da resultatet er et centralt element i LUS.

LUS ligner på mange måder de MUS, der gennemføres med andre medarbejdere. Følgende emner skal berøres i LUS:

- Et tilbageblik til sidste LUS
- Status på opgaver og opgaveløsning. Her tales både om enhedens samlede virksomhed og lederens personlige opgaver og opgaveløsning
- Lederens kompetencer, herunder resultatet af ledervurderingen (i ulige år) og midtvejsdrøftelse af lederudviklingsplanen (i lige år). Læs mere om ledervurderingens rolle i samtalen i ”Ledelsespolitik på Det Kongelige Bibliotek. Lederroller. Lederværdier. Ledervurdering”.
- Arbejdsforholdene
- Fremtidsplan for lederen.

LUS afsluttes som MUS med, at parterne udarbejder:

- et resume af LUS og
- en handlingsplan, herunder hvert andet år en lederudviklingsplan (i ulige år).

De retningslinjer, der er givet i Afsnit 3 og 4 om forberedelse, gennemførelse og opfølgning af MUS, kan også benyttes ved LUS.

Når leder og chef fører LUS, er der en vis risiko for, at samtalen mest kommer til at handle om enhedens forhold og mindre om lederens forhold. Begge parter bør arbejde på, at der er balance i LUS, således at lederen får en LUS, hvor der også er opmærksomhed på lederen som individ og medarbejder.



6. Basiskompetencer for alle ansatte

Biblioteket kræver, at alle ansatte har de basiskompetencer, som er nævnt i de følgende afsnit.

Viden om Det Kongelige Bibliotek

Alle medarbejdere skal have en grundlæggende viden om Det Kongelige Bibliotek svarende til Introduktionsprogrammet for nyansatte om følgende emner:

- formål og kontraktforhold
- organisation og ledelse
- økonomi og historie
- uddannelses- og personalepolitik
- fysisk lokalisering
- arbejdsmiljø
- sikring af samlingerne

IT-færdigheder

Alle ansatte skal besidde basale digitale færdigheder. Dette indebærer, at man på brugerniveau mestrer institutionens fælles it-redskaber såsom:

- mail og kalender
- kontorprogrammer
- intranettet
- internettet
- tidsregistreringssystemet
- kompetencesystemet
- regningssystemet
- rejsebestillings- og afregningssystemet
- journalsystemet og tilsvarende

Det indebærer endvidere, at man skal have en generel forståelse for og være i stand til ud fra eget arbejdsfelt at bidrage til videreudviklingen af det digitale bibliotek. Dette indbefatter også evnen til at bygge bro mellem kendte fysiske services og digitale services og at fremme overgangen til anvendelse af de digitale løsninger.

Endelig indebærer det, at man i relevant omfang kan benytte tidens øvrige digitale kommunikationsløsninger til samarbejde og videndeling, fx Skype, Doodle og Wikier samt at man har basal viden om tidens sociale medier.

Sprogfærdigheder

Alle medarbejdere skal kunne:

- udtrykke sig skriftligt og mundtligt på dansk. Der kræves fuld beherskelse, men den fulde beherskelse kan – hvis det er aftalt ved ansættelsen – erhverves efter ansættelsen som led i en ved ansættelsen aftalt udviklingsplan.
- udtrykke sig mundtligt på engelsk



Sociale kompetencer og indstilling

Alle medarbejdere skal have følgende personlige kompetencer:

- professionalisme
- fleksibilitet
- ansvarlighed
- rummelighed
- kvalitetsbevidsthed
- samarbejdsevne

De stillingsrelaterede kompetencer

For hver enkelt stilling er der stillet en række yderligere krav til faglige kompetencer samt færdighedsmæssige og personlige egenskaber. Sådanne stillingsrelaterede krav stilles ved annoncering af stillingen, og de justeres løbende under ansættelsen i takt med, at arbejdet ændrer karakter, og ved rotering til anden stilling på biblioteket i samme eller en anden afdeling.

Er der ved ansættelsen stillet krav om en bestemt forudgående uddannelse, fx. uddannelsen som bibliotekar, forventer biblioteket, at den faglighed, som uddannelsen har givet medarbejderen, fortsat vedligeholdes og udvikles, således at de uddannede med efterfølgende praksiserfaring er lige så kompetente som nyuddannede inden for samme faggruppe.

Bibliotekets kompetenceudviklingsprogram

Ovenstående krav står ikke alene. Det er bibliotekets politik, at der skal følges op med fornøden uddannelse og oplæring, når biblioteket ændrer kravene til medarbejdernes kompetence. Bibliotekets kompetenceudviklingsprogram skal til enhver tid indeholde programmer til sikring af, at medarbejderne kan erhverve de basiskompetencer, som de måtte mangle.

MUS er tidspunktet, hvor medarbejder og leder planlægger medarbejderens kompetenceudvikling. Hjælp til at realisere de lagte planer skal kunne hentes i Campus og ved at konsultere bibliotekets uddannelseskoordinator.



7. Medarbejderens arbejdsbeskrivelse

Hver medarbejder skal have en arbejdsbeskrivelse. Den skal både omhandle de arbejdsopgaver, som medarbejderen har, og de krav til kompetencer og egenskaber, som stilles til medarbejderen.

Arbejdsbeskrivelsen anvendes bl.a. i forbindelse med den årlige MUS, ved udarbejdelsen af kompetenceplaner og ved den årlige lønforhandling.

Arbejdsbeskrivelsen udarbejdes første gang ved medarbejderens ansættelse ved biblioteket, hvor den udarbejdes på grundlag stillingsannoncens beskrivelse af opgaver og kompetencer. Herefter ajourføres den løbende, og som minimum gennemgås den en gang årligt ved MUS, hvor leder og medarbejder ajourfører arbejdsbeskrivelsen og bekræfter indholdet ved underskrift. Der kan godt i løbet af året tildeles nye opgaver og blive stillet krav om at tilegne sig nye færdigheder, uden at dette skal føre til, at dokumentet med arbejdsbeskrivelsen straks skal ajourføres.

Arbejdsbeskrivelserne udarbejdes med udgangspunkt i den skabelon, som findes på næste side.



Skabelon til arbejdsbeskrivelse (Slet kursiverede tekster og kursiveringen, inden felterne udfyldes)

| | |
|--|---|
| Medarbejderens navn: | |
| Medarbejderens stillingsbetegnelse: | |
| Medarbejderens afdeling: | |
| Medarbejderens leder: | |
| Medarbejderens arbejdsopgaver: | <i>(her anføres de arbejdsopgaver, som medarbejderen har)</i> |
| Basiskompetencer: | Bibliotekets basiskompetencebeskrivelse er gældende. |
| Stillingsspecifik forudgående relevant uddannelse: | <i>(her anføres den uddannelse, som måtte være krævet, fx. kontorfaglig uddannelse, uddannelse som bibliotekar, universitetsuddannelse i judaistik med forskningsmæssig kompetence på seniorforskerniveau, kørekort, hjælperøgdykkerkursus, elinstallatørautorisation, den statslige lederuddannelse, etc.)</i> |
| Stillingsspecifikke relevante faglige færdigheder: | <i>(her nævnes de konkrete faglige færdigheder, som fordres for at udføre arbejdsopgaverne, fx. beherskelse af debitorforvaltning, udlån og lånersagsbehandling i REX, specialfærdigheder, som er udviklet gennem jobbet, som en forudsætning for varetagelse af jobbet)</i> |
| Stillingsspecifikke relevante IT-mæssige færdigheder | <i>(her nævnes de konkrete IT-mæssige færdigheder, som ligger udover basiskompetencekravene, fx. fuld fortrolighed med Dirigent, beherskelse af SLS på et angivet niveau, beherskelse af REX på et angivet niveau)</i> |
| Stillingsspecifikke relevante færdigheder: | <i>(her nævnes de konkrete krav, der måtte være stillet til udførelsen af arbejdet, fx. på helbredsområdet)</i> |
| Stillingsspecifikke relevante personlige egenskaber: | <i>(her nævnes de konkrete krav, som ligger udover det, som falder naturligt ind under basiskompetencekravene, fx. ekstraordinær lydhørhed, ekstraordinær robusthed).</i> |

Denne arbejdsbeskrivelse udtrykker hovedlinjerne i medarbejderens arbejdsopgaver og de kvalifikationer og egenskaber, der er nødvendige for at varetage arbejdsopgaver. Den kan ikke betragtes som udtømmende i forhold til den daglige praksis.

| | |
|--------------------------------|--------------------------|
| Dato | Dato |
| Underskrift medarbejder | Underskrift leder |



9. Handlingsplan

(kopi sendes til uddannelseskoordinatoren)

| Aktivitet | Ansvarlig (medarb. el. leder) | Tidsplan for gennemførelse |
|---|---|----------------------------|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| Dato Underskrift medarbejder | Dato Underskrift leder | |



10. Eksempel på en enheds kompetenceafdækning

| Enhedens kompetenceafdækning | | | | | | |
|------------------------------|--|------------------------------|---|---|---|---|
| Enhed: | | | | | | |
| Emne | Kompetence | Den ønskede beherskelsesgrad | | | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Biblioteksfagligt | KB basiskompetencer | | | | | |
| | Udlånsadministration (rutiner og regler) | | | | | |
| | Katalogiseringsformater | | | | | |
| Fagligt | KU basiskompetencer | | | | | |
| | Særlig KUA kompetence | | | | | |
| | Fagfaglig informationskompetence | | | | | |
| Teknisk | Aleph og Essay (udlån) | | | | | |
| | REX og e-ressourcer | | | | | |
| | Standard hardware og software | | | | | |
| | CMS og LibGuides | | | | | |
| | Materialevalgsklient, Netpunkt, WordCat m.m. | | | | | |
| | Aleph (katalogisering) | | | | | |
| Personligt | Brugerbetjening | | | | | |
| | Samarbejde | | | | | |
| | Initiativ og opsøgende arbejde | | | | | |
| | Kommunikation og formidling | | | | | |
| | Pædagogik | | | | | |
| Forretningsmæssigt | Forskerservice | | | | | |
| | Samarbejde med KUA | | | | | |
| | Institutservice | | | | | |
| | Kulturelle aktiviteter | | | | | |

Beherskelsesgrad

- 1: Ingen viden
- 2: Begrænset viden
- 3: Tilstrækkelig viden
- 4: Behersker i høj grad (kan formidle til andre)
- 5: Ekspert (bidrager til udvikling af kompetencer)