

Lederstøtte til spørgsmålene i MUS-skema, inspiration!

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 Evovia, 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:

	RETNING OG MENING	Lederens opmærksomheds-punkter her er bl.a.:
1	Er du glad for dit job?	• Afdæk præcist, hvad og hvorfor ikke. • Søg 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	Er det klart for dig, hvilken værdi vi ønsker at skabe som organisation?	• Få en snak om, hvilke værdier det handler om, for det er vigtigt, at det er tydeligt. • For når det står klart for medarbejderen, kan han/hun selv være med til at præge sine arbejdsopgaver og agere i den retning – og vil opleve, at arbejdet giver mening. Og det er lig med trivsel. • Kom med input, der hjælper medarbejderen på vej i den tænkning.
3	Hvor stolt er du af din arbejdsplads?	• Mange steder savner man en "stoltheds-kultur". Det skal vi fremme med alle kræfter, for der ligger masser af energi heri. • Fortæller medarbejderen glad og gerne om sit arbejde ved sociale sammenkomster? Sådan skal det helst være, for det er et tydeligt tegn på stolthed, og det spreder sig som ringe i vandet og brander virksomheden. • Spørg ind til, hvad der kan være med til at fremme en stolthedsfølelse, hvis den ikke er der.
4	Er du på rette kurs i forhold til, hvor du gerne vil hen i dit arbejdsliv?	• Lyt til medarbejderens drømme! • Hvilke opgaver/funktion drømmer han/hun om. Hvad kan du/virksomheden gøre for, at medarbejderen kan arbejde hen imod den. • Tænk i kompetenceudvikling, samarbejde på tværs i organisationen osv. Skyd ikke drømmen ned, selvom det kan betyde, at det bliver en anden, som får glæde af din medarbejder. Byd også ind med realisme, hvor der er brug for det.
5	Harmonerer dine personlige værdier med arbejdspladsens værdier?	• Spørg ind til, om medarbejderen kan stå på mål for arbejdspladsens værdier? • Få en god og åben snak om, hvorvidt virksomheden har værdier, som medarbejderen har det svært med. Og hvis du iagttager værdier hos medarbejderen, som ikke harmonerer med virksomhedens.
6	Udnytter du dine kompetencer og dit	• 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

	potentiale i dagligdagen?	er rigtigt, at jeres afdeling kun udnytter medarbejdernes kompetencer 65-70%?? Så ligger der jo guld lige for næsen. • 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% af medarbejderens kompetencer, som du slet ikke har mulighed for at udnytte i din afdeling... Men alligevel: Begynd bare med de 15-20%. • Tænk også på tværs i organisationen.
7	Oplever du, at du bidrager til virksomhedens vision?	• For at kunne svare på det spørgsmål skal medarbejderen først og fremmest kende visionen. • En lav score kan derfor både være udtryk for: 1. at medarbejderen ikke kender den eller: 2. Kender den, men ikke synes han/hun bidrager til den med sit daglige arbejde. Afdæk, hvad der ligger til grund for scoren. • Få input til, hvad der kan gøre visionen mere tydelig.

	MEDINDDRAGELSE	Lederens opmærksomheds-punkter her er bl.a.:
8	Bliver du værdsat og anerkendt, som den du er?	• Anerkendelse er ubetinget et af de vigtigste ledelsesredskaber. Det fremmer medarbejderens motivation og engagement. • Husk at anerkendelsen skal være konkret – det vil sige, at den skal knytte sig til en særlig indsats eller bestemt resultat. Hvis du strør om dig med anerkendende ord på et plan a la 'Godt arbejde i dag', bliver det udvandet og mister sin værdi. • Det kræver, at du ved noget om, hvad medarbejderen laver – altså nærvær. • Forsøg også at anerkende selve indsatsen og ikke kun resultatet. • Spørg om medarbejderen savner noget her.
9	Bidrager du til, at andre oplever sig set og anerkendt på arbejdspladsen?	• Få en snak om, hvad medarbejderen selv gør for at fremme en anerkendende kultur. Få eksempler. • Mange medarbejdere tror kun, det er ledelsens anerkendelse, der betyder noget. Afliv den antagelse. Det er nemlig lige så vigtigt at blive anerkendt og set af sine kolleger.
10	Har du indflydelse på dine arbejdsforhold?	• Arbejdsforhold kan være alt fra mødetider, hvornår medarbejderen laver hvilke opgaver, fysiske arbejdsplads osv. • Spørg ind til, om der er noget under dette tema, der kan påvirke trivslen i positiv retning. Hvis det er noget, du kan imødekomme, uden det går ud over det daglige arbejde, er det en win-win. • Det kan også give anledning til at få en snak om grænseflader for, hvad medarbejderen selv kan styre.
11	Er der lydhørhed og respekt omkring de ting, du byder ind med?	• Er medarbejderen tryk ved at komme med forslag eller holdning til ting? • Føler medarbejderen, der bliver lyttet/ikke lyttet til det, han/hun bringer på banen. Få gerne konkrete eksempler. • Spørg ind til, hvad der eventuelt holder medarbejderen tilbage for

		at komme mere på banen. Om der er noget, du kan gøre for at give plads til det.
12	Har du passende ansvar i dit job?	- 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 eventuelt skal følges af noget kompetenceudvikling for medarbejderen. Lav konkrete aftaler.

	KOMPETENCER	Lederens opmærksomheds-punkter her er bl.a.:
13	Føler du dig godt klædt på til jobbet?	- Få medarbejderen til at byde tydeligt ind: Hvor og hvor ikke? - Og så skal I sammen lave konkrete aftaler.
14	Hvordan vurderer du kvaliteten af dit arbejde?	- Det er vigtigt, I har et nogenlunde fælles billede af den nødvendige/ønskede kvalitet i opgavevaretagelsen. - Det er uklogt at "putte sig" her. Lyt til medarbejderen og meld selv åbent og ærligt ind med din personlige vurdering af kvaliteten – hvor er den bedst? Hvor kunne den være bedre? - Er der et gab mellem din og din medarbejders vurdering – så må det frem i lyset, og der må tages skridt til at bringe de to vurderinger i bedre overensstemmelse.
15	Har du de nødvendige kompetencer til fremtidens udfordringer?	- Her må du sikre gennem dialogen, at I begge 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 på at indgå aftaler om fremtiden, så der skabes troværdighed og håb med sigte på fremtiden.
16	Er der balance mellem arbejdsopgaver og de ressourcer, du har til rådighed?	- Det er svært, for ikke at sige umuligt, at der altid er balance mellem opgaver og tid. Nogle gange skal der løbes lidt stærkere og andre gange har du god tid. - Men grundlæggende skal der være balance mellem opgaver og tid. - En grundlæggende ubalance – det kan både være for få eller for mange opgaver - kan på den lange give stress. - Derfor – vigtigt med åbenhed, hvis der er et mismatch her. Hvad kan du gøre – og hvad kan medarbejderen selv gøre?
17	Udvikler du dig med de arbejdsopgaver, du har?	- Udvikling kan både være på det faglige og personlige plan. Begge dele giver et boost på selvværdet. - Spørg ind til, om medarbejderen savner nye eller flere opgaver, hvor han/hun skal tænke i nye baner og finde løsningsmuligheder.
18	Føler du dig tilpas udfordret i dit arbejdsliv?	Opfordre medarbejderen til at være åben og byde klart ind her:

		Hvorfor? Hvorfor ikke? Hvor meget? Hvad? Sammen med hvem? - Kom gerne med ideer og forslag til andre udfordringer. - En rigtig god og anerkendende tilgang hertil er f.eks.: - Hvad har medarbejderens største succes været i år? - Hvad gjorde den mulig (Hvem? Hvor? Hvordan? Hvornår?) - Hvad kan der hentes med ind i fremtiden herfra?
19	Oplever du, at du bidrager til virksomhedens kerneopgaver?	- Få en snak om, hvad virksomhedens kerneopgaver er, og hvordan medarbejderen med sine arbejdsopgaver og personlighed bidrager. - Gør det tydeligt for medarbejderen, at han/hun gør en forskel her.
20	Bliver der sat pris på det, du kan og gør?	- Vi ved alle sammen, at man får lyst til at give igen og mere, hvis der bliver sat pris på det, man gør. Det gælder også på vores arbejde. Og det får os til at føle os værdifulde. - Spørg ind til, om medarbejderen savner noget her. Få konkrete eksempler. - Er medarbejderen selv god til at anerkende og sætte pris på kollegerne?

	RELATIONER	Lederens opmærksomheds-punkter her er bl.a.:
21	Hvor god er du til at skabe relationer i afdelingen?	- Spørg ind til succes-oplevelser med at skabe relationer i afdelingen, som bidrager til at styrke arbejdspladsen? Hvor? Hvornår? Hvad? - Hjælp medarbejderen til at se sig selv og sin dagligdag i lyset af, hvad der ellers foregår i afdelingen hos kollegerne.
22	Hvor godt bidrager du til teamwork i afdelingen?	- 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 tråde til dagsaktuelle udfordringer. - Fokusér på nødvendigheden af teamwork – og sæt konkrete mål for det. - Bemærk, at spørgsmålet er formuleret meget personligt, så det gælder den konkrete medarbejders bidrag og ikke kun alle de andres.
23	Hvordan fungerer samarbejdet mellem kollegerne i afdelingen?	- MUS er ikke en sladder-klub! - Vi anbefaler, at man gerne må kommentere navngivne kolleger – men at du som leder straks forpligter (sig) dig til at handle på det. Derved undgår man sladder – og gør det i stedet konstruktivt.
24	Er der en god omgangstone på arbejdspladsen?	- Sårende bemærkninger, kort for hovedet, dårlig humor, sjov på andres bekostning. Der kan være flere eksempler på, hvordan man IKKE har en god omgangstone. - Omgangstone er en del af arbejdspladsens kultur. Der skal værnes om den, hvis den er god, og handles, hvis den er dårlig. - Så ligesom ved spørgsmålet oven over skal du som leder handle, hvis medarbejderen bringer noget frem her.
25	Bliver du inddraget i andres	Vær nysgerrig på, hvor og hvordan medarbejderen har bidraget til

	arbejdsopgaver, processer, beslutninger?	andres opgaver? Får medarbejderen lov? Måske sidder medarbejderen inde med viden og kompetencer som kan komme mere i spil.
26	Hvor god er du til at samarbejde på tværs af afdelinger?	- Nøglen til succes ligger i mange organisationer i evne og vilje til at arbejde gnidningsløst på tværs af afdelinger og faggrupper. Sæt derfor meget klart fokus her. - Få medarbejderen til at give konkrete eksempler på, hvor han/hun har bidraget på tværs – både med succes og det modsatte. - Brug energien og erfaringen fra en succes til drage læring.
27	Føler du dig værdsat af dine kolleger?	- Her er nøglen til at forstå det daglige samspil i en afdeling – så indbyd medarbejderen til at give åbne, ærlige og relevante input til dig som leder, så du ikke bliver efterladt i en ren gætteleg. - Hvis der bliver peget på noget, som kan give indtryk af disrespekt, skal der handles på det.

	KUNDER/BORGERE/BRUGERE	Lederens opmærksomheds-punkter her er bl.a.:
28	Hvor god er din relation til kunder/borgere/brugere?	- Det er en styrke i et tillidsfuldt miljø at "gøre sig sårbar" gennem åbenhed/ærlighed og bevare fokus på at åbne et vindue til selvrefleksion over medarbejderens egen praksis over for (borgeren) kunder/borgere/brugere: Hvad fungerer godt? Hvad kunne være bedre? Hvem kan hjælpe mig? Hvor og hvordan kan jeg udvikle mig? Hvor kan jeg begynde? - Åbenhed og ærlighed fra begge sider – det vil sige, at du ikke skal skjule noget for at være bange for at såre. Derved bliver dialogen anti-lærende. - 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 en bedre forståelse for, hvorfor vi er her, og hvad vores egentlige Mission er. Og det kan du som leder invitere til. Og guldet begynder at funkke!
29	Hvor godt håndterer organisationen relationer til kunder/brugere/borgere?	- Vær nysgerrig på medarbejderens bud på, hvordan selve organisationen lykkes med dette tema? - Spørg ind til konkrete eksempler, episoder, klager, o.l. så det ikke bare bliver "luftigt". Det kan bruges til noget meget positivt. - Der skal helst kunne handles på sådanne udsagn – det vil gavne hele organisationen. Derfor skal dialogen være konkret og fremadrettet.
30	Hvordan vurderer du kvaliteten i afdelingens ydelser?	- Få medarbejderen til at være 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? - Hvad kan medarbejderen gøre? Hvad kan kolleger gøre? Hvad kan du som leder gøre?

	LEDELSE	Lederens opmærksomheds-punkter her er bl.a.:
31	Er din leder god til at sætte	MUS er både en evaluering af medarbejderen og dennes

	klare mål for afdelingen?	arbejdsindsats gennem året – og af lederen og dennes indsats som leder. • Inviter derfor også her til ærlighed – på en konstruktiv måde. • Du må endelig ikke opfatte et negativt svar som ”gold kritik” og gå i baglås. Tværtimod er det en mulighed for at blive klogere og sætte klarere mål. • Spørg derfor ind til, hvad medarbejderen mener og kunne ønske.
32	Er din leder god til at sætte klare mål for dig?	• Skal man ramme plet – må man vide, hvad målet er! • Derfor – spørg ind, om der er noget, som er uklart. • Der er nemlig to sider: Hvad du som leder har søgt at definere for medarbejderen – og hvad medarbejderen faktisk har hørt og opfattet.
33	Er målene en del af din hverdag?	• Visioner og mål er hos nogle kun temaer ved festlige lejligheder og skåltaler. Det er ikke godt nok! • Derfor skal du som leder kommunikere det igen og igen. Og det skal brydes ned, så medarbejderen kan genkende det i sit daglige arbejde. Spørg, så du ved, om du er lykkes med det.
34	Er din leder god til at forberede afdelingen til fremtiden?	• Her peger flaskehalsen mod dig som leder. Og her skal du lytte for at lære. • Giv plads til at medarbejderen kan give input til, hvad du kan gøre bedre her? Hvor? Over for hvem? Hvornår?
35	Hvordan fungerer samarbejdet med din nærmeste leder?	• Vær meget åben for kritik og gode råd – lad ikke medarbejderen springe over her. • 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.
36	Føler du dig værdsat af din nærmeste leder?	• Dette er en yderst alvorlig prøvesten på opfattelsen af din samlede fremtoning som leder, og hvad du rent faktisk gennem din lederstil signalerer. • Hvis scoren ligger under 5, bør 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.
37	Hvor tilfreds er du med virksomhedens øverste ledelse?	• Som nærmeste leder får du 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.

	RESULTATER	Lederens opmærksomheds-punkter her er bl.a.:
38	Opnår du mål og delmål i løbet af dagen?	• Spørg ind til, om medarbejderen plejer at have daglige mål. Er der dage, hvor han/hun ikke når det planlagte? Hvorfor? Hvad skete der? • Det handler om struktur og prioriteringer. Hvis der er styr på det, kan dagen bruges effektivt. Kan du gøre noget for din medarbejder her?
39	Ser du konkrete resultater af dit arbejde?	• Her er det billedet med katedralen, vi skal have for øje. Føler medarbejderen, at han/hun er med til at bygge katedraler, eller hugges der bare sten? • Spørg ind til, om du kan gøre noget bedre i forhold til at synliggøre, hvad medarbejderens arbejde for det samlede resultat betyder. Måske ser medarbejderen aldrig "katedralen"?

	LIVSFASE	Lederens opmærksomheds-punkter her er bl.a.:
40	Er der private forhold, som har indflydelse på dit arbejde?	• Her skal du som leder være forsigtig – for det er ikke en udstilling af privatlivet. • Men det handler om eventuelle 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.

	ÅRETS TEMA	Lederens opmærksomheds-punkter her er bl.a.:
41	Indsæt et eller flere spørgsmål. Alternativt kan spørgsmålsgruppen slettes.	• 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.

	ANDET	Lederens opmærksomheds-punkter her er bl.a.:
42	Er der andre ting, vi skal omkring?	• Her kan I tage det op, som I endnu ikke har været omkring i samtalen.

Det gælder for så vidt alle spørgsmålene, som scores med karakteren fra 1 til 6, hvor 6 er det højeste – at man altid skal forsøge at være konkret ved en lavere score: Hvad skal der til, for at dette løftes til næste år? Lav gerne konkrete aftaler.