

# VEJLEDNING TIL MEDARBEJDERUDVIKLINGSSAMTALER (MUS)

---

## Indledning

Medarbejderudviklingssamtalen (MUS) er en årligt tilbagevendende udviklingssamtale mellem leder og medarbejder. Samtalen skal sikre, at medarbejderens kompetenceudvikling bliver både strategisk og systematisk. Strategisk ved at sikre en retning for kompetenceudviklingen, der matcher arbejdspladsens behov og understøtter den overordnede strategi på Aarhus Universitet. Systematisk ved at medarbejder og leder sammen udarbejder et aftaleskema og følger op på det.

MUS-konceptet støtter op om personalepolitikken på Aarhus Universitet, de vedtagne normer for det daglige arbejdsliv på AU og om universitetets ønsker om, at nærmeste personaleleder løbende er i dialog med medarbejderne om samarbejde og udvikling.

MUS tager udgangspunkt i medarbejderens hverdag og giver leder og medarbejder mulighed for en dybere dialog og forventningsafstemning om mål, opgaver, personlige kompetencer, samarbejdsrelationer, faglig og personlig udvikling samt karriereudvikling. MUS bliver på den måde samtalen, der kan koble den enkeltes faglige og personlige kompetenceudvikling med arbejdspladsens udvikling.

Det er et fælles ansvar leder og medarbejder imellem, at samtalerne skaber effekt. Det er lederens opgave at sørge for at afholde samtalerne og at sikre muligheden for den nødvendige kompetenceudvikling. Medarbejderen skal på sin side arbejde på at nå sine udviklingsmål og gennemføre de planlagte udviklingsaktiviteter.

MUS er ikke en erstatning for løbende dialog mellem leder og medarbejder i det daglige. Det er heller ikke en problemsamtale, hvor lederen eller medarbejderen fokuserer på opsparede kritikpunkter. Endelig er det vigtigt, at MUS er ikke en lønforhandling. MUS er en gensidig udviklingssamtale med et fremadrettet fokus. Udgangspunktet er også, at MUS på Aarhus Universitet afholdes i efteråret, sådan at det tidsmæssigt er adskilt fra lønforhandlinger, som foregår i foråret.

## Samtalekonceptet

Samtalekonceptet består af et basiskoncept, som udgør kernen i MUS, og som anbefales at indgå i alle samtaler. Derudover indeholder konceptet to mulige tilvalg – en VIP-tilvalgsdel og en leder-tilvalgsdel. Ved at tilføje et eller flere af tilvalgene til basiskonceptet kan det målrettes disse medarbejdere, der kan have særlige temaer at drøfte, der ikke rummes af basiskonceptet.

Lederen skal for hver enkelt medarbejder tage stilling til, om et eller flere af tilvalgene skal anvendes og meddele medarbejderen det i god tid. For VIP og TAP med ledelsesansvar er det relevant at bruge udvalgte spørgsmål fra flere af tilvalgene. Konceptet findes også på engelsk.

Samtalekonceptet er vejledende, forstået sådan, at der gerne må stilles andre spørgsmål til MUS, udelades spørgsmål og byttes om på rækkefølgen af andre, både hvad angår basiskoncept og tilvalg. Konceptet er dog baseret på en omfattende erfaring med, hvad der virker i MUS på danske arbejdspladser.

Alle medarbejdere på det statslige område, og derfor også Aarhus Universitet, skal have tilbudt en MUS-samtale, og det er en gensidig pligt, leder og medarbejder imellem, at gennemføre samtalen.

I samtalekonceptet anvendes betegnelsen 'enhed' om den lokale gruppe man tilhører, hvor lederen indkalder til MUS, uanset om man tilhører en forskergruppe, administrativ enhed, værksted, laboratorium eller anden arbejdsmæssig enhed, der har en fælles opgave. Det påhviler det enkelte institut eller administrative område at definere, hvilke ledere der afholder MUS med hvilke medarbejdere.

## MUS og Samarbejdsudvalgene

Det anbefales, at MUS har været drøftet i det lokale samarbejdsudvalg i god tid inden de årlige samtaler. Både for at drøfte MUS som et kompetenceudviklingstiltag og for at sikre, at det er på plads, hvem der er MUS-ansvarlig for hvilke grupper af medarbejdere det pågældende år.

Samarbejdsudvalgene har en central rolle omkring fastlæggelse af retningslinjer for afholdelse af MUS og i forhold til evaluering af arbejdspladsens brug af MUS. Derfor er AU's MUS-koncept godkendt af HSU og revideres årligt på basis af bl.a. den evaluering, som laves gennem samarbejdsudvalgene.

## Forberedelsen til MUS – som leder

Det kan det være en god ide at indlede MUS-processen med et fællesmøde i enheden. Mødet skal sikre, at alle medarbejdere får præsenteret og drøftet både Aarhus Universitet's og enhedens mål, strategi og opgaver, m.v. Det skaber en fælles referenceramme for leder og medarbejdere forud for de individuelle samtaler. På dette møde kan leder og medarbejdere også drøfte, hvilke kompetencemæssige udfordringer enheden står over for samt, hvordan dette kan håndteres. Det kan desuden være en god ide, at lederen blandt andet overvejer:

- Hvad er fremtidsplanerne i enheden for det kommende år, og hvilke kompetencer er der behov for?
- Hvilke ressourcer er til rådighed til opgavevaretagelsen?
- Hvordan passer den enkelte medarbejders kompetencer og ønsker til arbejdet ind i arbejdspladsens og enhedens udvikling?
- Hvad er målet med den enkelte samtale?
- Hvordan skabes en åben og fremadrettet dialog?
- Hvad er det økonomiske råderum for kompetenceudvikling i enheden?

En forudsætning for en god MUS er, at både leder og medarbejder forbereder sig til samtalen. Det er lederens ansvar at tilrettelægge og gennemføre MUS-processen. Lederen skal informere medarbejderen om, i hvilken organisatorisk sammenhæng MUS skal ses, men også fastholde, at det er en samtale, der sætter medarbejderen i centrum. Det er en forudsætning, at man som leder har afholdt MUS med sin egen leder, før der afholdes MUS med medarbejderne i enheden.

## Forberedelsen til MUS – som medarbejder

Det er medarbejderens opgave at bringe emner frem, der i arbejdsmæssig sammenhæng er vigtige at tale om. Medarbejderen skal på forhånd overveje, hvad der har betydning for det daglige arbejde, samt hvilke ambitioner og udviklingsønsker han/hun har. Det kan desuden være en god ide, at medarbejderen blandt andet overvejer:

- Hvad er målet med samtalen?
- Hvad er særligt vigtigt at drøfte med lederen?
- Hvordan bidrages bedst til arbejdspladsens udviklingsmål?
- Hvilke oplevelser kan inddrages i samtalen, således at de gode arbejdsoplevelser kan danne udgangspunkt for udviklingsmålene?
- Hvordan stemmer nuværende kompetencer og ønsker til fremtidig arbejdsliv overens med arbejdspladsens mål og udvikling?

Det kan være med til at give større indflydelse på arbejdslivet, hvis medarbejderen gennemtænker sine udviklingsønsker i forhold til arbejdspladsens muligheder og behov.

## Afholdelse af MUS – selve samtalen

At gennemføre en MUS med kvalitet, mening og effekt forudsætter, at både medarbejder og leder gør sig umage for at gennemføre en samtale, der er fremadrettet og giver grobund for en udviklende dialog.

Den udviklende samtale kræver derudover, både leder og medarbejder:

- Lytter til hinanden og prøver at forstå meningen bag det, der bliver sagt
- Stiller uddybende spørgsmål frem for at argumentere imod
- Er konkrete og kommer med eksempler
- Siger fra, hvis man er uenige – og accepterer andre udgaver af virkeligheden
- Sørger for at kunne holde samtalen uforstyrret

Spørgsmålene i konceptet er formuleret ud fra en anerkendende tilgang for at fremme en udviklende dialog. Det betyder ikke, at udfordringer og problemer ikke kan drøftes. Det kan også være nødvendigt for at kunne tale om det kommende års udvikling og opgavevaretagelse. 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 arbejdsituationer.

Som leder kan der være behov for at undersøge enhedens samlede kompetenceudviklingsbehov, inden der gives endeligt tilsagn om kurser eller anden kompetenceudvikling til de enkelte medarbejdere.

Jobudvikling er en ofte overset kilde til kompetenceudvikling, og det er et godt alternativ til eksempelvis kursusaktiviteter. Det er værd at have med i overvejelserne, når leder og medarbejder aftaler udviklingsmål. Jobudvikling sker løbende, tit ubemærket. Det kan fx være at få nye opgaver i samme jobfunktion, deltagelse i tværgående aktiviteter, sidemandsoplæring, jobrotation eller lignende. Men jobudvikling kan også ske ved bevidst tilrettelagte forløb.

## Aftaleskema

MUS afsluttes altid med, at leder og medarbejder i fællesskab aftaler, hvad der skal stå i aftaleskemaet, der gælder for det kommende år. Jo mere konkret aftaleskemaet er, desto lettere er det at forholde sig til og følge op på. Det er vigtigt at aftale, hvem der er ansvarlig for, at de enkelte punkter i planen bliver gennemført. Er det lederen eller medarbejderen selv, der har ansvaret for at sætte den pågældende aktivitet i gang?

Aftaleskemaet indtastes efter samtalen af medarbejderen i AUHRA (Aarhus Universitet's personaleadministrative system), således at skemaet kan hentes frem igen ved opfølgning på samtalen. Lederen skal godkende aftaleskemaet via AUHRA. Skemaet er fortroligt mellem lederen og medarbejderen, og det er kun disse to, der har adgang til det. Ved lederskifte i en enhed kan den nye leder, efter anmodning til AU-HR, få adgang til de tidligere års aftaleskemaer for medarbejderne i enheden. Det er vigtigt for at sikre, at der kan følges op på aftaler om bl.a. kompetenceudvikling uanset at der sket et lederskifte.

## Opfølgning på MUS

Efter at have holdt alle medarbejderudviklingssamtaler i enheden, anbefales det at lederen laver en samlet tilbagemelding til medarbejderne evt. på et opfølgningsmøde. Her kan lederen give en afrapportering som ud fra et overordnet organisatorisk, udviklingsmæssigt og trivselsmæssigt perspektiv skitserer hvilke særlige opmærksomhedspunkter samtalerne har givet anledning til. Det er vigtigt, at der ikke refereres konkret indhold fra de enkelte samtaler af fortrolighedshensyn.

Som leder har man desuden en vigtig rolle i forhold til at følge op på, om de individuelle udviklingsaktiviteter er på rette spor, og om medarbejderen opnår det forventede udbytte. Hvis nogle af aktiviteterne ikke forløber som forventet, bør leder og medarbejder drøfte hvorfor, og om der skal tages nye initiativer. Erfaringer viser, at netop individuel opfølgning er afgørende for, at både leder og medarbejder oplever, at MUS har effekt. Det anbefales derfor, at der allerede ved MUS-samtalen aftales en dato for den individuelle opfølgning.

Godkendt af HSU dato

Godkendt af Uni-led dato