



HADERSLEV KOMMUNE

MUS

(Medarbejder-Udviklings-Samtale)

En vejledning til ledere

MUS – en vejledning til ledere

Formål med MUS

I Haderslev Kommune holder vi Medarbejder Udviklings Samtaler (MUS) en gang om året.

MUS er en struktureret dialog mellem leder og medarbejder. Samtalens formål er at fremme medarbejderens udvikling, trivsel og motivation. MUS skal skabe et rum for åben og konstruktiv dialog om medarbejderens arbejdsopgaver, samarbejde, trivsel og fremtidige mål. MUS er en gensidig forpligtelse mellem leder og medarbejder. De årlige MUS er et godt sted at bygge bro mellem organisationens behov og medarbejdernes ønsker – og de kan hjælpe os til at udvikle det menneskelige potentiale, vi har til rådighed i organisationen.

MUS skal hjælpe os med at:

- **Fremme medarbejderens udvikling:**
Identificere kompetenceudviklingsbehov og muligheder.
- **Styrke samarbejdet:**
Forbedre relationer og kommunikation i teamet.
- **Øge trivsel og motivation:**
Skabe en bedre balance mellem arbejdsliv og privatliv.
- **Sætte klare mål:**
Definere konkrete mål og handleplaner for fremtiden.

Hjælp til Evovia

Har du brug for hjælp til systemet, kan du altid kontakte Evovia Support:

<mailto:support@evovia.com>



eller ring på 86 75 12 42



For dig som leder er MUS

- En anledning til at aftale en retning for medarbejderens udvikling med udgangspunkt i den overordnede strategi, medarbejderens ønsker og de potentialer, du ser hos medarbejderen
- En mulighed for strategiske overvejelser omkring udviklingen af arbejdsopgaver og kompetencer på arbejdspladsen
- En mulighed for at indsamle den viden og feedback, medarbejdere har om organisationen
- En mulighed for at styrke tryk og tillid i relationen mellem dig og dine medarbejdere

Leders ansvar og opgaver ved MUS

1. **Forberedelse:**
 - Giv en samlet orientering omkring MUS-forløbet til personalegruppen før opstart (herunder at spørgeramme og handleplan gennemføres i systemet Evovia).
 - Gennemgå medarbejdernes tidligere MUS-aftaler og status på disse.
 - Overvej, om standardspørgerammen er passende for jer, eller om du ønsker at udvide den med ekstra spørgsmål. Fx så I lokalt kan arbejde med aktuelle temaer, som bygges ind i Evovia spørgeguiden til dit specifikke team/afdeling. Du har også mulighed for at fjerne spørgsmål for at gøre spørgerammen kortere – dog vil der være enkelte spørgsmål, der er obligatoriske i spørgerammen. Evovia kan være behjælpelig med den praktiske del.
 - Sørg for at medarbejderne er informeret om samtalens formål og indhold.
 - Indkald i god tid (2-4 uger før) og sæt god tid af til samtalen (1-1½ time).
 - Book et lokale, der er velegnet til en personlig snak, gerne med skærm, så I kan arbejde i Evovia undervejs.

2. **Gennemførelse:**

- Skab en tryk og åben atmosfære.
- Åbn Evovia og sæt det på skærmen, så I begge kan se.
- Vis, at du tager samtalen alvorligt ved at være forberedt.
- Start med at spørge medarbejderen, hvilke områder han/hun ønsker at fokusere på.
- Brug eventuelt hjælpespørgsmålene til at uddybe dialogen. Pluk i hjælpespørgsmålene, så I får talt om det, der er vigtigt for medarbejderen.
- Vær opmærksom på, at samtalen handler om medarbejderen og dennes udvikling.
- Tal kun 20% af tiden som leder.
- Når I været igennem dialogtemaerne, runder du samtalen af ved at spørge, om der er andet, I skal omkring, inden I går til handleplanen (Mål og fremtid).
- Skriv aftaler ned i feltet 'Mål og fremtid' i Evovia og følg op (referatet er lederens ansvar) Husk tydelige roller og ansvar for punkterne i handleplanen

Erfarne ledere vælger ind imellem at tage MUS som walk-n-talk. Vælger du denne form, kan du printe medarbejderens svar og hjælpespørgsmålene ud, så du har dem ved hånden på turen. Vær opmærksom på, at du i så fald skal afsætte tid efterfølgende til at få skrevet referat og handleplanen ind i Evovia.

3. **Opfølgning:**

- Dokumenter aftaler og handleplaner. (Dette gøres i Evovia)
- Følg op på aftalerne løbende. (I vil automatisk få remindere fra Evovia)
- Sørg for at medarbejderen får den nødvendige støtte til at opnå de aftalte mål.
- Evaluer din egen præstation efter hver samtale, hvad gik godt/dårligt.

Dialogtemaer og hjælpespørgsmål

I Haderslev Kommune har vi valgt at centrere vores MUS-samtale om 3 primære dialogtemaer:

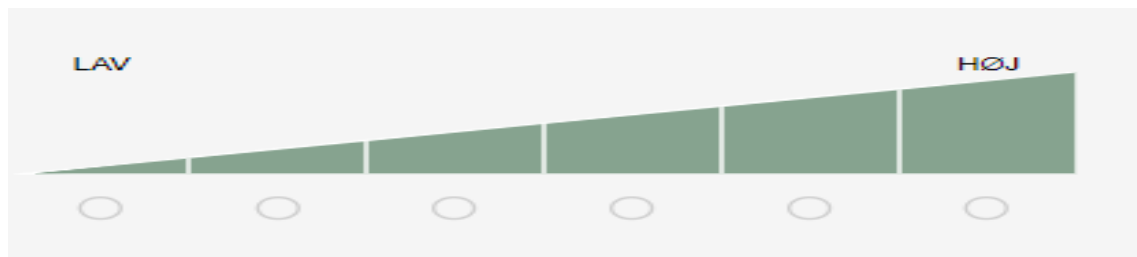
- Trivsel
- Opgaveløsning
- Samarbejde

Herudover er der et 'organisationens tema', som udskiftes hvert andet år (ulige år). Det er HovedMED, der beslutter organisationens tema.

Til sidst er der et afsluttende 'Andet' og et felt til 'Mål og fremtid'. Sidstnævnte udfyldes i fællesskab under selve samtalen.

Efterfølgende kan du se de spørgsmål, der ligger i standard spørgerammen i Evovia.. Nogle spørgsmål er obligatoriske og kan ikke fjernes fra spørgerammen. Disse er markeret. De ikke-obligatoriske spørgsmål kan fjernes med hjælp fra Evovia support, ligesom Evovia support også kan hjælpe med at tilføje spørgsmål. Hvis du ønsker at tilføje eller fjerne spørgsmål, er det en god ide at inddrage TRIOen, så I sammen kan skabe den bedste spørgeramme for jeres team/afdeling.

Hvis du har valgt at bruge standard spørgerammen til dit team/afdeling, er det disse spørgsmål medarbejderne har besvaret ud fra en 'Fra Lav til høj'-skala fra 0-5. Markeringen viser i hvor høj eller lav grad medarbejderne oplever situationen. Er der svaret 0, opleves det i meget lav grad. Er der svaret 5, opleves det i meget høj grad.



Under hvert spørgsmål fra spørgerammen finder du en række underliggende spørgsmål, som både du og medarbejderen kan se i de vejledninger, der er udarbejdet til hhv medarbejder og leder. De underliggende spørgsmål kan du bruge i din forberedelse til samtalen, plukke i efter relevans og bringe i spil i samtalen for at få god dybde i jeres dialog.

Trivsel

Dette tema kredser om emner, der handler om trivsel, motivation og livsfasers indvirkning på arbejdet.

Spørgeramme og hjælpespørgsmål:

- **Jeg trives generelt i mit arbejde. (obligatorisk spørgsmål – må ikke fjernes fra spørgerammen)**
 - *Hvad motiverer dig mest i dit arbejde?*
 - *Er der noget, der kan forbedres for at øge din trivsel?*
 - *Er der noget, der påvirker din trivsel negativt?*
 - *Hvad gør dig mest tilfreds i dit daglige arbejde?*
 - *Hvad skal der til for at fastholde din trivsel, motivation og arbejdsglæde?*

Min nuværende livsfase har indflydelse på mit arbejde. (obligatorisk spørgsmål – må ikke fjernes fra spørgerammen)

- Unge på arbejde
 - *Hvordan føler du, at du har udviklet dig arbejdsmæssigt siden du startede her?*
 - *Føler du, at du får tilstrækkelige udfordringer og støtte til at udvikle dig i din rolle?*
- Familieførelse
 - *Hvilke tiltag kan vi tage for at sikre en glidende overgang til og fra barsel, så det både gavner dig og arbejdspladsen? (Både fagligt og socialt)*
- Familieliv
 - *Hvordan kan vi bedst støtte dig i at balancere dine omsorgsforpligtelser for din familie og dine karriereønsker eller 'bare' din hverdag på jobbet?*
- Karrierespurt
 - *Er der noget i dit arbejde, hvor du mangler udfordringer eller muligheder, som kunne påvirke din motivation?*
 - *Hvordan kan jeg bidrage til, at du føler dig udfordret og værdsat i dit arbejde?*
 - *Gør du dig overvejelser om mere/større - eller mindre - ansvar? Ledelsesopgaver? Projektledelse? Mere tværgående opgaver?*
- Senior
 - *Er du dér, hvor vi skal tage en seniorsamtale? (Se spørgsmål til seniorsamtalen i Evovia under '1:1' samtaler, Senior)*
 - *Er der noget i dit arbejde, der skaber ubalance i din evne, lyst eller mulighed for at arbejde?*
- **Jeg har tilpas indflydelse på mit arbejde.**
 - *Hvordan oplever du din nuværende indflydelse på arbejdsopgaver og beslutninger i dit daglige arbejde?*
 - *Er der specifikke områder eller projekter, hvor du gerne vil have mere indflydelse?*
 - *Hvordan kan jeg som leder støtte dig i at få mere indflydelse og ansvar i dit arbejde?*
- **Jeg har et meningsfyldt arbejde**
 - *Hvad betyder et meningsfyldt arbejde for dig, og hvordan oplever du det i din nuværende rolle?*
 - *Er der specifikke opgaver eller projekter, som du føler er særligt meningsfyldte for dig?*
 - *Hvordan kan jeg som leder støtte dig i at finde og udføre mere meningsfyldte opgaver?*

- **Der er tydelige og klare krav til, hvad der forventes af mig i mit arbejde.**
 - *Hvordan oplever du de nuværende krav og forventninger til dit arbejde? Er de tydelige og klare for dig?*
 - *Er der specifikke områder, hvor du føler, at kravene kunne være mere tydelige eller bedre kommunikeret?*
 - *Hvordan kan jeg som leder forbedre kommunikationen af krav og forventninger, så du føler dig bedre informeret og støttet?*
- **Jeg føler mig værdsat af mine kolleger.**
 - *Hvad skal der til, for at du føler dig værdsat af dine kolleger?*
 - *Hvordan viser jeg dig bedst, at du er en værdsat kollega?*
- **Jeg bidrager til arbejdsglæde og trivsel i min team/afdeling.**
 - *Hvad gør du/kan du gøre mere af for at bidrage til arbejdsglæde og trivsel i teamet/afdelingen?*
- **Jeg oplever balance mellem mit arbejde og mit privatliv.**
 - *Hvordan oplever du din nuværende balance mellem arbejdsliv og privatliv? Er der områder, hvor du føler, at balancen kunne forbedres?*
 - *Er der specifikke faktorer i dit arbejde, der påvirker din evne til at opretholde en god balance mellem arbejdsliv og privatliv?*
 - *Hvordan kan vi som ledelse støtte dig i at opnå en bedre balance mellem arbejdsliv og privatliv?*

Opgaveløsning

Dette tema handler om opgaveløsningen i teamet – og særligt din opgaveløsning.

- **Jeg oplever balance mellem mine opgaver og den tid, jeg har til rådighed. (obligatorisk spørgsmål – må ikke fjernes fra spørgerammen)**
 - *Føler du, at du lykkes med dine opgaver?*
 - *Har du selv forslag til, hvor vi kan justere for at skabe en bedre balance?*
- **Jeg har de nødvendige kompetencer til mine opgaver, nu og i fremtiden. (obligatorisk spørgsmål – må ikke fjernes fra spørgerammen)**
 - *Er der ressourcer eller værktøjer, du mangler for at løse dine opgaver bedre?*
 - *Er du tryk ved at løse dine opgaver/at du har de rette (digitale) kompetencer til at løse dine opgaver?*
 - *Hvad skal der til, for at du har de rette digitale kompetencer til dit arbejde nu og i fremtiden?*
- **Jeg motiveres af mine opgaver.**
 - *Er der opgaver, du gerne vil have mere eller mindre af?*
 - *Hvilke nye opgaver eller projekter kunne du tænke dig at prøve kræfter med?*
- **Jeg skaber værdi i min opgaveløsning**
 - *Hvad betyder værdi i opgaveløsningen hos os?*
 - *Hvordan kan vi forbedre arbejdsprocesserne i vores team?*
 - *Er det klart for dig, hvilken værdi, vi ønsker at skabe som team/afdeling?*
 - *Oplever du, at vi har opgaver, vi ikke længere behøver at løse?*
- **Når jeg har opgaver, jeg ikke selv kan løse, får jeg hjælp til at finde en løsning.**
 - *Hvis du får hjælp – hvilken form og i hvilke samarbejder fungerer det godt?*
 - *Hvis du ikke får hjælp – hvor kan vi så i højere grad efterspørge hjælp og udvide samarbejdet?*

Samarbejde

Dette tema handler om samarbejdet med kolleger og borgere/pårørende i det daglige

Spørgeramme og hjælpespørgsmål:

- **Jeg har et godt samarbejde med mine kolleger.** (obligatorisk spørgsmål – må ikke fjernes fra spørgerammen)
 - *Hvordan oplever du samarbejdet med dine kollegaer?*
 - *Hvor kan vi som team/afdeling forbedre vores samarbejde om opgaverne?*
 - *Hvordan kan vi forbedre samarbejdet, kommunikationen og feedbackkulturen i teamet/afdelingen?*
 - *Hvad kan du gøre for at forbedre samarbejdet, kommunikationen og feedbackkulturen i teamet/afdelingen?*
 - *Siger du din mening til den, som kan gøre noget ved det?*
 - *Hvor god er du til at skabe relationer på tværs af afdelinger til gavn for opgaveløsningen?*
- **Jeg har et godt samarbejde med dem, jeg skal samarbejde med.** (Det kan være borgere, pårørende, børn, elever, forældre, virksomheder...) (obligatorisk spørgsmål – må ikke fjernes fra spørgerammen)
 - *Hvor god er du til at skabe relationer til dine samarbejdspartnere til gavn for opgaveløsningen?*
- **Jeg føler mig anerkendt af dem, jeg samarbejder med**
 - *Hvad skal der til for, at du føler dig anerkendt?*
 - *Det er vigtigt for mig at bidrage til din motivation. Hvordan gør jeg det bedst ift at anerkende dig?*
- **Jeg har mulighed for at bruge mine kompetencer i samarbejdet om opgaven.**
 - *Hvilke særlige kompetencer vil du gerne bruge endnu mere i samarbejdet?*
 - *Hvilken faglig viden/sparring kan du bidrage med? Til hvem og hvordan?*
 - *Hvilken faglig sparring har du brug for? Hvem kan støtte og hvordan?*
- **Jeg er god til at samarbejde med andre.**
 - *Hvilke særlige kompetencer vil du gerne bruge endnu mere i samarbejdet?*

Organisationens tema: Vores værdier

Dette tema ændres hvert andet år (ulige år).

I 2025 har HovedMED besluttet temaet 'Organisationens værdier'.

Formålet er at blive klogere på, i hvor høj grad værdierne efterleves på arbejdspladsen

Spørgeramme og hjælpespørgsmål

- **Jeg efterlever værdien 'Resultater'** (obligatorisk spørgsmål – må ikke fjernes fra spørgerammen)

Vi er professionelle medskabere. Vi handler bag ord, skaber resultater og tør blive målt på dem. Vi gør en forskel. Vi undgår at stå på egen ret.

- **Jeg efterlever værdien 'Ambitioner'** (obligatorisk spørgsmål – må ikke fjernes fra spørgerammen)

Vi er modige nytænkere. Vi arbejder med seriositet og målrettethed, hvor vi tør sigte højt og tænke nyt. Vi undgår at finde for meget tryk i 'plejer'.

- **Jeg efterlever værdien 'Dialog'** (obligatorisk spørgsmål – må ikke fjernes fra spørgerammen)

Vi er åbne samarbejdspartnere. Vi taler med hinanden, og får ting til at ske og finder løsninger, også hvis vi må sige nej. Vi undgår egenrådighed, at træffe beslutninger og at tænke 'dem og os'.

- **Jeg efterlever værdien 'Fællesskab'** (obligatorisk spørgsmål – må ikke fjernes fra spørgerammen)

Vi er kompetente holdspillere. Vi arbejder sammen på kryds og tværs af kolleger, ledere, borgere, erhvervsliv, foreninger og politikere. Vi undgår kun at se egne opgaver og mål.

Hjælpespørgsmål:

- Hvordan oplever du, at vi efterlever (eller ikke efterlever) værdierne i vores team/afdeling?
- Hvad har du brug for, for at værdierne i højere grad bliver nærværende for os?

Andet

- **Er der andre ting, vi skal omkring?**

Fx ønsker om kompetenceudvikling, som vi ikke har vendt i løbet af samtalen.

Mål og fremtid

Dette tema handler om dine mål og din fremtidige udvikling (udfyldes under/efter samtalen)

- **Hvilke fokusområder har du for det kommende år?**
 - Hvad skal du selv gøre for at lykkes?
 - Hvordan kan jeg bedst støtte dig i at lykkes?
- **Hvilke eventuelle udviklingstiltag skal vi sætte i gang?**

Ekstraspørgsmål til jeres lokale spørgeramme

Har du/I brug for at tilføje ekstra og specifikke spørgsmål til jeres spørgeramme eller fjerne ikke obligatoriske spørgsmål, kan I gøre det. Kontakt Evovia Support (<mailto:support@evovia.com> eller ring på 86 75 12 42) for at få revideret jeres lokale spørgeramme.

Eksempler på ekstraspørgsmål kunne være:

Trivsel:

- Jeg oplever, at der er et godt psykisk arbejdsmiljø i mit team/afdeling. *(Fx i forhold til stressniveau, anerkendelse, tryghed)*
- Jeg oplever en god kommunikation i organisationen. *(Fx åbenhed, gennemsigtighed, informationsniveau)*

Samarbejde

- Jeg er god til at skabe relationer på tværs af afdelinger til gavn for opgaveløsningen
- Jeg er god til at skabe relationer til borgere til gavn for opgaveløsningen/på tværs af samarbejdspartnere

Opgaveløsning

- Jeg har et passende ansvar i mit job *(kompetencer, mandat, forventninger)*
- Jeg oplever, at mine opgaver er i tråd med organisationens mål og strategi



Haderslev
Kommune