

# MUS – Nu skal gode hensigter omsættes til praksis

Nogle bud på, hvordan de nu obligatoriske MUS-samtaler kan struktureres og opbygges efter nye og mere tidssvarende principper

## KRONIK

Med overenskomstaftalen er medarbejderudviklingssamtaler blevet obligatorisk for alle kommunalt ansatte. Derfor står mange kommuner over for et spændende arbejde med at få aftalen omsat til metoder og processer, som både ledere og medarbejder har ejerskab til. Det kan gøres på mange måder og med forskellige redskaber. Men ikke alle løsninger er lige velegnede, selv om de umiddelbart kan se indlysende, neutrale og rationelle ud. Det afgørende er, at kommunen får valgt en metode, der hænger godt sammen med den organisationskultur og de værdier, man ønsker at fremme.

Traditionelt har mange offentlige og private virksomheder set på kompetenceudvikling som en proces, hvor medarbejdernes manglende kompetencer identificeres, og hvor man efterfølgende retter op på den mangelfulde situation ved at udfylde kompetencegabet. Flere udbydere af efteruddannelse har betjent sig af metoder og værktøjer til såkaldt uddannelsesplanlægning, der er inspireret af gab-analyser. Gab-analyser er måske mere relevant som ledelsesværktøj i virksomheder med stor kontinuitet, opsplittede arbejds-gange, styrede opgaver og forudsigelige læringsbehov. Kritikken af gab-analyser har dog svækket anvendelsen de senere år, men de bliver stadig tilbudt kommunerne i forskellige varianter.

Efter vores mening er det muligt, at de såkaldte gab-analyser giver mening for en organisation med fastlagte og uforanderlige jobfunktioner med forudsigelige kompetencekrav, der kan dækkes ved "udfyldning" af kompetence-gabs. Men i forhold til en kommunal organisation mener vi, at det er mere frugtbart at bruge den anerkendende tilgang kombineret med dialoger om kompetenceudvikling op og ned i organisationen. Den anerkendende tilgang tager udgangspunkt i dialogen som proces og fokuserer på værdsættelse.

Den anerkendende tilgang til strategisk kompetenceudvikling forekommer mere i "pagt med tidsånden". Her kan der bedre skabes rum for HR-perspektivet, nemlig hvordan kan medarbejdere og ledere få et bedre og mere indholdsrigt arbejdsliv, hvor arbejdet giver mening og arbejdsglæde, samtidig med at organisationen får større effektivitet, kvalitet og engagement. Hvis medarbejdernes ressourcer og potentiale skal frigøres, kræver det



Lederens tilgang til dialogen har et anerkendende perspektiv, hvor sigtet mere er at skabe læring og energi på det, som lederen og medarbejderen gerne vil se mere af end det, de vil væk fra.

at lederen fokuserer mere på og anerkender de kompetencer, som medarbejderen faktisk bidrager med, og at lederen har mod til at vise tillid til medarbejderen og er nysgerrig og åben for, hvad der er medarbejderens behov og ønsker.

### LEDEREN OG SAMTALEN

Lederens tilgang til dialogen har et anerkendende perspektiv, hvor sigtet mere er at skabe læring og energi på det, som lederen og medarbejderen gerne vil se mere af end det, de vil væk

fra. Hvordan kan der skabes en fælles fremtid, der er mere interessant? Lederens opgave i MUS-samtalen er ikke kun at anerkende og "rose", men også at give feedback til medarbejderen om, hvad de fremtidige ønskværdige handlinger består af og sammen med medarbejderen drøfte en for begge parter meningsfuld kompetenceudviklingsplan, der kan understøtte opgaveløsningen og samarbejdet, og hvor resultatskabelse tænkes sammen med udvikling af en attraktiv arbejdsplads.

Lederen vil være optaget af at koble og forene organisationens strategiske kompetenceudvikling med medarbejderens individuelle perspektiv. Han vil derfor være dialogorienteret, formulere nysgerrige og undersøgende spørgsmål til medarbejderen vedrørende temaer såsom: Hvad er medarbejderens kompetencer? Hvordan bidrager medarbejderen til at skabe resultater ved at anvende disse kompetencer? Hvordan kan arbejdsopgaver og samarbejdsrelationer justeres, så det skaber bedre forudsætninger for at frisætte de kompetencer som medarbejderen har? Hvilke ønsker har medarbejderen til kompetenceudvikling? Hvordan kan ledelsen facilitere medarbejderen i at videreudvikle sig, og hvilke typer ressourcer kan bringes i anvendelse for at fremme både medarbejderens og organisationens mål? En anerkendende tilgang vil således fokusere på anerkendelse af medarbejderens ressourcer som grundlag for videreudvikling af kompetencer til at nå fælles mål.

Af **BENT FENGER JENSEN**, HR-konsulent i Viborg Kommune. I bfe@viborg.dk I og **EGON PETERSEN**, ledelseskonsulent, EP-Consulting, I ep-consulting@mail.dk I deltagere i KL/KTO's projekt KIF, Kvalitet i Fællesskab



## FREMADRETTET OG ANERKENDEDE

Vores bud er, at fremadrettet og anerkendende perspektiv på kompetenceudvikling skal kombineres med en tydeliggørelse af strategisk tænkning. Medarbejdere og ledere skal ikke ses som en ressource, der skal styres og kontrolleres, men snarere som vigtige lærende og skabende aktører.

Hvordan kan ledere og medarbejdere – inden for de givne rammer, i MUS-samtalen, så egentlig bedst skabe et dialogrum, som synliggør medarbejder- og lederinteresser og samtidig sætter strategisk kompetenceudvikling på dagsorden?

Hvordan forenes såvel medarbejderdrevne og strategiske kompetenceudviklingsbehov i udviklingsplaner med dette dobbelte ejerskab?

En løsning kan være, at dialogen både bottom-up og top-down i organisationen videreudvikles. Medarbejderfokus i MUS-samtalen skal spille bedre sammen med organisationens strategiske fokus og inddrages i den ledelsesmæssige dialog om udfordringer og kompetencebehov. I forhold til KTO/ KL-aftalen om kompetenceudvikling handler det om at få et dialogisk samspil mellem medarbejdernes udviklingsmål og den strategiske forankring af kompetenceudviklingen.

Det kan for eksempel gøres ved, at medarbejdernes ønsker, behov og aftalte udviklingsplaner samles op, sammenfattes og videndeles på alle ledelseslag – og i MED-systemet - helt fra institution, afdeling og til direktionen. Et sådant input giver "bottom-up"-forankring til den overordnede ledelses beslutninger om strategisk kompetenceudvikling.

Samtidig betyder det, at ledelsesmæssige udmeldinger om strategiske udfordringer og kompetencebehov bør formidles klart "top-down" i organisationen. For den enkelte medarbejder er synliggørelsen af generelle

strategiske kompetencebehov en kilde til inspiration og refleksion til MUS.

I Viborg Kommune har man med eksperimentet "Årshjul for kompetenceudvikling" prøvet at give et bud på, hvordan det kan ske i praksis og med et rimeligt og realistisk tidsforbrug. Læs mere side 28

*Viborg Kommune har forsøgt at systematisere opsamlingen fra MUS og forankre udmeldinger om strategisk kompetenceudvikling på flere ledelsesniveauer. Disse dialoger er sat ind i "Årshjul for kompetenceudvikling" i et tæt samspil med MED-systemet. <*



ILLUSTRATION: GITTE SKOV

Kronikken er et rum for debat og vidensdeling. Der er plads til 7.500 enheder inklusiv mellemrum. Teksten sendes sammen med et portræt til redaktør Tom Ekeroth på tek@kl.dk, som også kan kontaktes på tlf. 33 70 32 94.