



PERSONALESTYRELSEN
FINANSMINISTERIET



Professionel ledelse

- Lederen som medarbejderudvikler

August 2011

Indhold

Kan dine medarbejdere matche udfordringerne nu og i fremtiden?

MUS – et redskab til systematisk og strategisk kompetenceudvikling

- Case: Medarbejderudvikling – kræver løbende feedback og dialog
- Få mere ud af MUS
- En leders erfaring med e-læring om MUS

Medarbejderudvikling – hver dag!

- Case: Nye opgaver flytter medarbejderne!
- Bliv bedre til at udvikle dine medarbejdere
- En leders erfaring med e-læring om medarbejderudvikling

Mere inspiration om MUS og medarbejderudvikling

Kan dine medarbejdere matche udfordringerne nu og i fremtiden?

Mange statslige ledere peger på, at udfordringerne med at håndtere forandringer og praktisere god personaleledelse er nogle af de allervæsentligste.

Forandringer kræver, at man har de rigtige kompetencer, på det rigtige tidspunkt, det rette sted i organisationen - og sikrer at de bliver brugt.

Derfor er medarbejderudvikling en central del af god og professionel ledelse, så staten også fremover kan løse sine opgaver effektivt. Og nok så vigtigt – at medarbejderne bevarer deres motivation og engagement.

Som leder kan du spørge dig selv:

- Arbejder jeg løbende med medarbejderudvikling?
- Er jeg god til at følge op, så jeg sikrer, at nye kompetencer kommer i spil?
- Tænker jeg på organisationens samlede kompetencebehov, når jeg udvikler mine medarbejdere?

I denne e-pjece kan du finde inspiration og gode råd til, hvordan du kan få mere udbytte og effekt af medarbejderudvikling via MUS og den daglige personaleledelse.

God medarbejderudvikling kræver planlægning og opfølgning – har du råd til at lade vær'?

MUS – et redskab til systematisk og strategisk kompetenceudvikling

Som leder bruger du meget tid og mange ressourcer på at holde MUS med dine medarbejdere. Det er derfor vigtigt, at du og dine medarbejdere får et optimalt udbytte af MUS.

MUS er en anledning til at se på opgaveudviklingen i organisationen og de kompetencer, der er i din enhed. Det er en mulighed for at få en god og udviklende samtale med dine medarbejdere og få skabt sammenhæng mellem dine medarbejders forventninger til kompetenceudvikling og arbejdspladsens strategiske mål.

Gode råd om MUS

- Betragt MUS som en anledning til at tale med dine medarbejdere om de mest væsentlige ting.
- Invester tid i forberedelsen. Den kommer tilbage i resultater senere hen.
- Kom med klare og direkte budskaber, men udtryk dig altid på en respektfuld måde.
- Bed dine medarbejdere om en ærlig feedback på din lederadfærd.
- Indgå klare aftaler om fremtiden, og forpligt hinanden på at følge op på dem.

”Jeg synes, MUS er et godt omdrejningspunkt for at tale systematisk om kompetenceudvikling. Det er et rum for at sætte fokus på den enkelte medarbejders udvikling, og vi får som ledere og medarbejdere mulighed for at lave nogle konkrete aftaler, der peger fremad.”

Bente Skovgaard Kristensen,
kontorchef i Kulturministeriet

Case: Medarbejderudvikling – kræver løbende feedback og dialog!

Morten Bo Laursen har meget fokus på feedback og den løbende dialog i forhold til sine medarbejdere.

Han har derfor valgt som supplement til MUS at holde udviklingssamtaler med sine medarbejdere hver anden måned.

“Jeg forsøger at give meget konkret feedback på mine medarbejders opgaveløsning og resultater. Det er vigtigt, at feedbacken er retningsbestemt i forhold til den enkeltes udvikling”

Morten Bo Laursen havde en medarbejder, der ikke leverede tilfredsstillende resultater.

“Vi analyserede os i fællesskab frem til, hvor det gik galt, og det endte med, at jeg gik ind i en meget aktiv rolle med daglig sparring. I løbet af et par måneder rykkede medarbejderen sig fra at være en problematisk medarbejder til at være en af kontorets bedste.”



- Morten Bo Laursen, 50 år
- Kontorchef i Udlændingesservice
- 11 års ledererfaring

Ifølge Morten Bo Laursen skal den løbende feedback bl.a. bidrage til øget refleksion og vilje hos medarbejderne til at arbejde med deres egen udvikling i det daglige.

Han har et mål om, at alle medarbejdere føler, at de udvikler sig 15 pct. om året.

Morten Bo Laursen hænger sig ikke for meget i de formelle kvalifikationer, når han sætter medarbejderne til at løse en opgave. Han har mere fokus på de personlige og faktiske kompetencer.

“Mange kontoruddannede kan let løse traditionelle AC-opgaver. Det giver medarbejderen mulighed for at udfolde sit potentiale på en ny måde, og det er rigtig god kompetenceudvikling. Det handler om at give folk chancen for at vise, hvad de kan.”

Gode råd til andre ledere

- Vær ambitiøs i forhold til medarbejdernes udvikling.
- Prioriter løbende, præcis og oprigtig feedback.
- Synliggør værdien af den daglige kompetenceudvikling.

Få mere ud af MUS

Der er udviklet et kursus til ledere, der kan hjælpe dig til at få et bedre udbytte af MUS. Du kan se et klip fra kurset, der viser et eksempel på, hvordan du kan få en god start på en MUS. Du skal trykke på teksten nedenfor for at afspille klippet.

Klik her for at se videoen

I kurset får du bl.a.:

- Viden om MUS og din rolle i forhold til forberedelse, gennemførelse af samtaler og opfølgning.
- Introduktion til metoder og værktøjer, der kan hjælpe dig til at få et større udbytte af MUS - både i forhold til enkelte medarbejder samt de strategiske mål og opgaver i organisationen.
- En samtaleøvelse, hvor du kan øve dig i at skabe en relevant og udviklende samtale.

Du kan tage hele kurset i Campus. Klik her for at logge ind i Campus

En leders erfaring med e-læring om MUS

- Helle Vibeke Carstensen, 48 år
- Innovationschef i Skatteministeriet
- 15 års ledererfaring

Hvad synes du, er de vigtigste pointer i kurset?

Kurset har givet mig anledning til at reflektere over min egen praksis i forhold til MUS. Det har givet mig et fornyet fokus på systematikken i MUS. Samtidig har det givet mig ny inspiration og lyst til at prøve nye metoder af, næste gang jeg skal holde MUS.

Hvordan er kurset relevant for din hverdag?

Man bliver klædt rigtig godt på til at holde MUS. Det er meget 'hands-on'. Jeg har fået helt konkrete værktøjer og redskaber, jeg kan anvende direkte i min hverdag.

Hvad mener du, erfarne ledere kan få ud af at tage kurset?

Erfarne ledere kan måske godt springe hurtigt over dele af kurset, men kurset har helt klart givet mig nogle nye fif og idéer til, hvordan jeg kan gøre tingene anderledes i forhold til MUS.

Hvad mener du, nye ledere kan få ud af at tage kurset?

Kurset er et fantastisk værktøj til nye ledere. Det giver et overblik over sammenhænge og konkrete redskaber til, hvordan man kan gribe MUS an. Og kursets videocase er god at øve sig på.

Medarbejderudvikling – hver dag!

MUS er et rigtig godt redskab til at stoppe op og få fokus på udviklingen af dine medarbejdere. Men medarbejderudvikling bør være et omdrejningspunkt for din daglige ledelse og ikke alene koncentreret om en årlig samtale.

Du kan tænke medarbejderudvikling ind, når du fx uddelegerer opgaver og ansvar, giver feedback eller når du sammensætter teams.

Hvis du indtænker medarbejderudvikling i det daglige arbejde, får du, dine medarbejdere og din organisation mest mulig ud af de ressourcer, I investerer.

Gode råd om den daglige medarbejderudvikling

- Husk at medarbejderudvikling er meget andet end kurser. Det kan fx være nye opgaver, ansvar, roller, sidemandsoplæring, e-læring eller rotering.
- Tænk langsigtet og strategisk: Hvor vil I på sigt mangle kompetencer for at nå kontorets og organisationens overordnede mål?
- Giv dine medarbejdere ansvar og mulighed for selv at byde ind med relevant kompetenceudvikling.
- Brug tid på at planlægge og følge op på kompetenceudviklingen sammen med medarbejderne. Det er her hovedparten af læringen foregår.
- Dine medarbejdere er forskellige så overvej, hvordan du kan give den enkelte medarbejder den bedst mulige vejledning og støtte i forhold til kompetenceudvikling.

“Det er vigtigt at synliggøre den udvikling, der sker i det daglige, for det er den, der virkelig rykker noget.”

Morten Bo Laursen,
kontorchef i Udlændingesservice.

Case: Nye opgaver flytter medarbejderne!



Bente Skovgaard Kristensen har fokus på, hvordan hun fordeler opgaverne i sit kontor. Hun er bevidst om, hvordan de daglige opgaver kan understøtte en løbende udvikling af medarbejderne.

"Jeg tænker meget over at give mine medarbejdere udfordringer og udvikling via nye opgave."

- Bente Skovgaard Kristensen, 43 år
- Kontorchef i Kulturministeriet
- 7 års ledererfaring

Ifølge Bente Skovgaard Kristensen er det opgaverne, der skal flytte medarbejderne - både på et personligt og fagligt plan. Og hun mener, man som leder skal være opmærksom på, om medarbejderne får sat deres forskellige kompetencer i spil gennem deres opgaver.

"Jeg havde en medarbejder med en uddannelse, han ikke fik mulighed for at udnytte. Han var rigtig god til at ekspedere hastesager til ministeren, og derfor landede de altid på hans bord. Nu har han fået ansvar for en arbejdsgruppe, hvor han kan bringe sin faglige kompetencer i spil."

Ifølge Bente Skovgaard Kristensen er det vigtigt at have det langsigtede perspektiv for øje i forhold til kompetenceudvikling.

"Man skal ikke altid sende opgaverne hen, hvor det er nemmest og mest oplagt. Måske bliver opgaven ikke løst perfekt første gang, men på sigt er det en investering i medarbejderen."

Hun fremhæver samtidig, at det giver en fleksibilitet i opgavevaretagelsen, hvis flere medarbejdere kan løse de samme opgaver.

Gode råd til andre ledere

- Gør medarbejderne bevidste om, at de selv har ansvar for deres udvikling.
- Hav blik for hvornår, der er behov for, at en medarbejder flytter sig. Det er ofte nye opgaver, der rykker en medarbejder mest.
- Brug MUS som et aktivt redskab til at tale konkret og opgave-relateret kompetenceudvikling.

Bliv bedre til at udvikle dine medarbejdere

Der er udviklet et kursus til ledere, der kan hjælpe dig til at få et bedre udbytte af den daglige medarbejderudvikling. Du kan se et klip fra kurset med et eksempel på, hvad du kan få ud af en kompetencestrategi. Du skal trykke på teksten nedenfor for at afspille klippet.

[Klik her for at se videoen](#)

I kurset får du bl.a.:

- Inspiration til udarbejdelse af kompetencestrategier.
- Metoder til at skabe øget læringseffekt af kompetenceudvikling via forberedelse og opfølgning.
- Viden om talentprogrammer og udvælgelse af talenter.
- Viden om situationsbestemt ledelse.

Du kan tage hele kurset i Campus. Klik her for at logge ind i Campus

En leders erfaring med e-læring om medarbejderudvikling

- Flemming Christiansen, 37 år
- Kontorchef i National Sundheds-it
- 5½ års ledererfaring

Hvad synes du, er de vigtigste pointer i kurset?

At man skal tænke udvikling af medarbejderne sammen med organisationens strategi. Kompetenceudvikling skal være både systematisk og strategisk. Kurset giver også en god læring om effekten af kompetenceudvikling – hvordan det er vigtigt at koble kompetenceudvikling til den daglige praksis og huske at følge op.

Hvordan er kurset relevant for din hverdag?

Jeg er lige begyndt i en ny organisation, og kurset satte gang i nogle gode refleksioner over kompetencebehovet i vores organisation. Hvad skal der til for at løse den type opgaver, vi er sat i verdenen for, og hvordan kan vi komme derhen bl.a. ved hjælp af en kompetencestrategi.

Hvad mener du, erfarne ledere kan få ud af at tage kurset?

Erfarne ledere får mulighed for at stoppe op, hæve blikket og se strategisk på organisationen og medarbejderne. Kurset giver et refleksionsrum, og det kan give inspiration til at prøve nye værktøjer af.

Hvad mener du, nye ledere kan få ud af at tage kurset?

Kurset giver nye ledere en god indføring i de grundlæggende begreber. Det kan give et skærpet blik og en grundforståelse af en vigtig side af ledergerningen.

Mere inspiration om MUS og medarbejderudvikling



“Se potentialet i alle medarbejdere” kan give dig inspiration til, hvordan du kan arbejde med udvikling af dine medarbejdere. Den præsenterer forskellige metoder til talent- og karriereudvikling. Den indeholder desuden et dialogværktøj til ledelsesgruppen og et afklaringsværktøj til medarbejderne.



Du kan finde mere inspiration og gode råd om MUS på Statens Center for Kompetenceudviklings hjemmeside. Centret yder også rådgivning om MUS.



Få mere inspiration om kompetenceudvikling på Statens Center for Kompetenceudvikling og Personalestyrelsens hjemmeside.



Om Campus

Campus er statens fælles læringsportal. Projektet er et samarbejde mellem Økonomistyrelsen og Personalestyrelsen, hvor Personalestyrelsen tilvejebringer e-læringskurser udviklet i samarbejde med statens arbejdspladser. Kurserne henvender sig til statens ansatte og indeholder bl.a. kurser til ledere om bl.a. strategisk medarbejderudvikling, sygefraværssamtaler, lønsamtaler.

Alle ministerier er omfattet af Campus undtagen selvejeområdet under Undervisningsministeriet og Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling samt enkelte institutioner under Kulturministeriet.

Er du i tvivl, om du har adgang til Campus, så kontakt din lokale HR-afdeling. Læs mere om Campus på www.info-campus.dk.

CAMPUS

