



# SAMTALEGUIDE FOR LEDERE

---

## Indledning

En god medarbejderudviklingssamtale (MUS) begynder med en god forberedelse. Forud for samtalen anbefales det at læse dokumentet 'Vejledningen til MUS'. Samtaleguiden er vejledende, og spørgsmålene er til inspiration, forstået sådan, at man ikke nødvendigvis skal svare på alle, og at der godt må stilles andre spørgsmål, både af leder og medarbejder. Det er meningen, at det er en flydende samtale, hvor leder og medarbejder hver især stiller de spørgsmål, der falder naturlige. Dog skal samtalen som minimum komme omkring de tre hovedtemaer, som samtaleguiden er inddelt i. De tre hovedtemaer er:

1. Siden sidst – et godt afsæt for at tale om fremtiden
2. Trivsel og arbejdsglæde
3. Fremtidige resultater, opgaver og kompetenceudvikling

Der er op til fem underspørgsmål under hvert hovedtema. Derudover indledes samtalen med en afstemning af forventninger og ønsket udbytte mellem leder og medarbejder. Samtalen afsluttes med, at de fælles aftaler opsummeres i et aftaleskema.

MUS er på den måde en gensidig udviklingssamtale med et fremadrettet fokus. MUS er ikke en erstatning for løbende dialog og feedback mellem leder og medarbejder i det daglige. Det er heller ikke en problemsamtale, hvor lederen eller medarbejderen fokuserer på opsparede kritikpunkter. Dette håndteres ved særskilte samtaler, evt. under medvirken af TR og AU HR.

## Indledning af MUS: Forventninger til samtalen

*Samtalen indledes med, at leder og medarbejder fremsætter og afstemmer de temaer, man ønsker at lægge særlig vægt på. Det øger chancen for et tilfredsstillende udbytte og foreslås gjort således:*

- a. Lederen sætter rammen for samtalen ved at fortælle om varighed, indhold og eventuel vægtning af emnerne/særligt fokus og det forventede udbytte.
- b. Medarbejderen tilføjer sine forventninger til udbytte og evt. særlige temaer, som han/hun ønsker at drøfte.
- c. I fællesskab aftales vægtningen af emnerne og disponeringen af tiden til de enkelte temaer.



## Hovedtema 1: Siden sidst – et godt afsæt for at tale om fremtiden

*En dialog om hvilke arbejdsoplevelser og udfordringer, der har været det sidste år, kan give en fælles forståelse af, hvad der virker og hvad der evt. skal gøres anderledes i det kommende år. Her lægges også op til, at leder og medarbejder giver hinanden feedback på, hvordan man er lykkedes dels med varetagelse af opgaverne og dels med ledelsen. Se 'Vejledning til MUS' for hvordan feedback kan afleveres konstruktivt. Dialogen kan f.eks. tage udgangspunkt i disse emner og spørgsmål:*

- a. Aftaler der blev indgået i forbindelse med sidste MUS – hvordan er de blevet fulgt op, hvilken effekt har det haft?
- b. Hvilke ledelsesmæssige udfordringer har du haft det seneste år, og hvilke konkrete opgaver har udfordret dig mest?
- c. Hvordan har de udviklet dig og dit job?
- d. Lederens feedback til medarbejderen på resultater, målopnåelse og den udførte ledelse.  
*Kan vinkles, så man sætter fokus på, hvad man gerne vil have mere eller mindre af.*
- e. Medarbejderens feedback til lederen på den oplevede ledelse og udviklingspunkter.  
*Kan vinkles, så man sætter fokus på, hvad man gerne vil have mere eller mindre af.*



## Hovedtema 2: Trivsel og arbejdsglæde

*Trivsel er et centralt tema i en MUS og vigtig for, at man som medarbejder kan udføre sit arbejde tilfredsstillende, udvikle sig og nå sine mål. Det kan være en god idé, at der tages udgangspunkt i konkrete arbejdsoplevelser for at få et fælles billede af, hvad der kan fremme trivsel. Hvis der er særlige personlige eller øvrige forhold med relevans for arbejdet, som medarbejderen ønsker at drøfte, kan det være en god ide at nævne det her. Dialogen kan f.eks. tage udgangspunkt i disse spørgsmål:*

- a. Hvad motiverer og inspirerer dig i dit arbejdsliv?
- b. Hvordan trives du med ledelse og dine nuværende opgaver?
- c. Hvordan fungerer samarbejdet med kolleger og andre nære samarbejdspartnere?
- d. Hvad kan jeg gøre mere eller mindre af i min ledelse, for at understøtte dig som leder?
- e. Hvordan fungerer dit samarbejde med andre enheder på AU? Har du forslag til forbedringer?



### **Hovedtema 3: Fremtidige opgaver og kompetenceudvikling**

*Lederudvikling er et særligt, strategisk fokusområde på AU. Det er derfor vigtigt, at samtalen sætter fokus på lederens konkrete udvikling. Dialogen kan f.eks. tage udgangspunkt i disse spørgsmål:*

- a. Hvilke resultater og opgaver er vigtige for din funktion som leder og dit arbejde i enheden det kommende år?  
Lederen kan herefter supplere med at ridse de vigtigste strategiske mål for enheden op sammen med forventninger til resultater og opgaveløsning for medarbejderen det kommende år.
- b. Hvilke kompetencer og rammer er vigtige for dig for at kunne håndtere kommende udfordringer og succeskriterier?
- c. Hvad har du af forventninger og ønsker i forhold til din karriere og andre udviklingsperspektiver til de kommende 3-5 år?

### **Konklusion og aftale**

Efter endt samtale aftales det, hvad der skal skrives ned i aftaleskemaet, hvem der følger op og hvornår. Medarbejderen udfylder herefter aftaleskemaet i AUHRA, hvorefter lederen godkender skemaet (se it-vejledning).