MUS på NAT

Nærværende ledelse på NAT via MUS og andre mødetyper

Introduktion 2
SDU's overordnede formål, rammer og retningslinjer 2
Det Naturvidenskabelige Fakultets (NAT) formål, rammer og retningslinjer 2
Tilgang til MUS-afholdelse på NAT 2
Formål 2
Nærværende ledelse 3
Løbende årlige mødetyper 3
Strategisk arbejdsmiljøfokus 3
Rammer for alle MUS-afholdere 4
Bilag 1: MUS – medarbejderudviklingssamtaler på SDU 4
Bilag 2: Oversigt over forberedelsesskemaer tilpasset medarbejdergrupper på NAT 5
Bilag 3: Forberedelse til MUS på NAT 6
Bilag 4: Inspiration til MUS-koncept fra Tripod of Work 6
Tasking (opgaver) 7
Tending (vilkår, ressourcer, opfølgning, hjælp) 7
Trusting (tillidsbaseret mandat og ansvar) 7
Bilag 5: MUS-organisationsplan for NAT 7
Bilag 6: MUS-skema NAT 8

Introduktion

SDU's overordnede formål, rammer og retningslinjer

Formålet med den årlige MUS er at følge op på den enkelte medarbejders arbejdsopgaver og arbejdsliv i det forgangne år og formulere fremadrettede udviklingsplaner. MUS er ikke en lønforhandling.

De personalepolitiske retningslinjer (2014) beskriver, at de lokale samarbejdsudvalg tager beslutning om, hvilke værktøjer og metoder der skal anvendes ved afholdelse af medarbejderudviklingssamtaler (MUS).

HSU har givet retningslinjer for afholdelse af MUS. Se bilag 1: "*MUS – medarbejderudviklingssamtaler ved SDU*". Se mere om rammer og redskaber på SDUNET.

Det Naturvidenskabelige Fakultets (NAT) formål, rammer og retningslinjer

NAT følger de overordnede retningslinjer for MUS og har tilpasset MUS-skemaet til lokale rammer (se bilag 2: *Oversigt over forberedelsesskemaer tilpasset medarbejdergrupper på NAT*). Som en følge af det gennemførte lederudviklingsprojekt "Faglig ledelsesudvikling på Naturvidenskab" har ledelsen i samarbejde med NAT's Samarbejdsudvalg valgt at udvikle tilgangen til MUS-afholdelse. Der er indarbejdet følgende justeringer:

- **Formål**: Der skal være fokus på differentiering af formål med MUS til den enkelte medarbejder.
- **Nærværende ledelse**: Ledere på NAT udvikler en ledelsespraksis med nærværende ledelse.
- **MUS og andre mødetyper**: MUS er én blandt flere løbende samtaler mellem medarbejder og nærmeste leder
- **Strategisk arbejdsmiljøfokus**: Det etablerede ledelsessystem bliver brugt til at samle systematisk op på MUS og til at tematisere og igangsætte strategiske arbejdsmiljøindsatser.

Tilgang til MUS-afholdelse på NAT

På NAT er samarbejdsrelationen udgangspunkt for MUS. Det er igennem nærværende ledelse og følgeskab, at grundlaget bliver skabt for organisationens implementeringskraft og evne til udvikling.

For dermed at styrke den nærværende ledelse for alle medarbejdere på NAT er MUS-konceptet på NAT blevet tilpasset. Tilgangen er generelt at tilrettelægge MUS formålsorienteret og specifikt til den enkelte ansatte. Forberedelse til MUS bør være at aftale formål og eventuel tilhørende spørgsmål.

Konceptet gælder for alle MUS-afholdere på NAT.

Formål

MUS skal afspejle en afstemning af formål med den rolle. medarbejderen har. Forskellige roller kan være VIP - lektorer og professorer, VIP – adjunkter, VIP - postdoc, videnskabelig assistent, VIP ph.d., TAP - laboranter, HK, TAP - laboranter, AC og ingeniører, TAP – øvrige.

Erfaringer fra afholdelse af MUS viser, at en MUS kan indeholde mange formål f.eks.:

- at gøre status på præstationer
- at prioritere opgaveportefølje
- at give feedback på samarbejde

- at afklare egen rolle
- at skabe netværk
- at få adgang til kompetenceudvikling
- at drøfte karriereudvikling
- at evaluere vilkår og ressourcer • at udvikle det psykiske arbejdsmiljø.

Det er en opgave for både MUS-afholder og -deltager, at MUS bliver tilrettelagt, så MUS afspejler de relevante formål for deltageren. Det sker konkret ved at aftale de konkrete formål med den enkelte deltager og dermed lade formålene styre forberedelse og selve afholdelsen af MUS. Formålsstyring er dermed overordnet MUS-skemaet som ramme for forberedelse (se bilag 3: *Forberedelse til MUS på NAT*).

Nærværende ledelse

Ledere på NAT udvikler en ledelsespraksis med nærværende ledelse.

Med nærværende ledelse menes en ledelsespraksis, hvor relationen mellem leder og medarbejder er udgangspunkt for medarbejderudvikling.

- Derfor må MUS ses som én blandt flere løbende formelle og uformelle samtaler for at udvikle relation og samarbejde mellem medarbejder og leder.
- MUS bliver endvidere en evaluering af samarbejdsrelationen.

Som inspiration til udøvelse af nærværende ledelse bruger NAT bl.a. begreberne 'Tasking', 'Tending' 'Trusting'. 'Tasking' handler om at medarbejder med hjælp fra leder kan omsætte komplekse udfordringer til håndterbare opgaver. 'Tending' handler om at leder skaber betingelser, så medarbejder selvstændigt kan tage ansvar for opgaveløsning. 'Trusting' handler om at etablere et fleksibelt tilllidsbaseret mandat (se bilag 4: *Inspiration til MUS-koncept fra Tripod of Work* (TTT).

Løbende årlige mødetyper

For at omsætte formål og nærværende ledelse til praksis kan MUS udelukkende være én af flere typer af 1:1 møder, som medarbejder og MUS-afholder må have i løbet af et år. Udover selve MUS vil der eksempelvis være både Statusmøder og Ad Hoc-møder. Omdrejningspunktet er medarbejderudvikling.

- MUS er én blandt flere løbende samtaler mellem medarbejder og nærmeste leder.
- Statusmøder kan blive brugt til at gennemgå den konkrete opgaveliste med henblik på at prioritere, fjerne forhindringer og tilpasse medarbejderens mandat.
- Ad Hoc-møder er uformelle møder, hvor der kan blive spurgt til aktiviteter, aftaler og velbefindende i almindelighed.

Denne møderække kan i nogen grad planlægges. Møderne supplerer gruppemøder af forskellige typer.

Strategisk arbejdsmiljøfokus

Der er systematisk opfølgning på MUS og arbejdsmiljø på fakultetet. Der er i organisationens årshjul indlejrede dagsordenspunkter, der sikrer systematisk opfølgning på MUS én gang om året. Det sker i samarbejde med SU med henblik på at tematisere, udvikle og gennemføre strategiske arbejdsmiljøindsatser differentieret til organisationens forskellige behov (Se bilag 5: *MUS organisationsplan for NAT).*

- MUS-afholderen skal sikre sig, at arbejdsmiljø, psykisk såvel som fysisk, bliver en del af MUS

- Det er MUS-afholders ansvar at tematisere tendenser i MUS og rapportere videre til nærmeste leder.

Rammer for alle MUS-afholdere

Der er tilbud om træning for MUS-afholdere. MUS-afholdere er forpligtede til at afholde MUS jf. konceptet; herunder orientere, indkalde, gennemføre, dokumentere individuelle MUS samt tematisere og afrapportere opad til nærmeste leder.

Bilag 1: MUS – medarbejderudviklingssamtaler på SDU

Medarbejderudviklingssamtaler (MUS) er fortrolige samtaler mellem leder og medarbejder. Alle medarbejdere med over 15 timers ugentlig ansættelse har ret til en årlig MUS med institutlederen/ områdechefen/sekretariatschefen. Formålet med MUS er at følge op på medarbejderes opgaveløsning, arbejdsliv og trivsel det forgangne år og at formulere fremadrettede udviklingsplaner for medarbejderen i overensstemmelse med universitetets samlede plan.

Det vurderes i samtalen, hvordan medarbejderens ønsker til kompetenceudvikling og karriereplaner ligger i forhold til instituttets, områdets og universitetets strategi, mål og økonomi. Efter samtalen formulerer parterne et fortroligt referat, som de hver især opbevarer. Der gøres opmærksom på, at MUS-materiale opbevares sikkert, jf. GDPR.

1.1. Uddelegering af MUS til mellemledere: Dekanen/direktøren kan efter aftale i det lokale SU godkende, at institutledere/områdeledere delegerer MUS-afholdelse for bestemte medarbejdere til bestemte mellemledere for en afgrænset periode og på nærmere fastsatte betingelser. Enhver medarbejder kan dog fortsat kræve MUS med institutlederen/områdelederen.

1.2. MUS kan suppleres med gruppeudviklingssamtaler, GRUS. De finder typisk anvendelse for medarbejdere, der har et arbejdsfællesskab inden for samme enhed eller på tværs af enheder. En sådan gruppe kan fx være en forskningsgruppe, en faggruppe inden for et undervisningsområde, eller en gruppe administrative medarbejdere med fælles arbejdsopgaver. GRUS afholdes efter aftale mellem gruppen og de ledere, som gruppen refererer til, fx studieledere, forskningsledere og institutledere. GRUS følges op af de respektive ledere på de efterfølgende individuelle MUS.

1.3. MUS kan suppleres med udviklingssamtaler, der vedrører specielle arbejdsfelter, fx forskningsudviklingssamtaler, FUS. Disse afholdes efter delegation fra institutledere.

2. De nærmere retningslinjer og organisationsplanen for afholdelse af MUS aftales i de lokale samarbejdsudvalg en gang om året på baggrund af et detaljeret oplæg fra dekanen/direktøren. Her sikres, at alle medarbejdere tilbydes udviklingssamtaler med tydelig angivelse af, hvilke ledere der er ansvarlig for samtaler med hvilke medarbejdere. Den aftalte organisationsplan udsendes til alle ledere og medarbejdere i de respektive institutter/områder.

Ændringer af organisationsplanen skal godkendes af dekanen/direktøren efter aftale med næstformanden i samarbejdsudvalget.

De lokale samarbejdsudvalg modtager en gang om året en oversigt over afholdte MUS med henblik på at sikre, at MUS er gennemført for alle medarbejdere i overensstemmelse med organisationsplanen.

Vejledninger og skemaer udvikles løbende. Materialeinspiration kan rekvireres hos HR Udvikling, og desuden kan man finde mere generel information hos Moderniseringsstyrelsen.

Bilag 2: Oversigt over forberedelsesskemaer tilpasset medarbejdergrupper på NAT

MUS forberedelse	Enheder				
Medarbejdergruppe	BI	BMB	FKF	IMADA	FAK-SEK
VIP (fastansatte)	Short term research goals Long term research goals Teaching Administration Positive aspects work assignments Improve work assignments	Positivt ved jobfunktioner Forbedringer af jobfunktioner Mål og ønsker Samarbejdet i gruppe eller på instituttet Personlige forhold Liste over opgaver	Positivt ved jobfunktioner Forbedringer ved jobfunktioner Mål og ønsker Samarbejdet i gruppe eller på instituttet Personlige forhold Liste over opgaver	Arbejdsopgaver hidtil Arbejdsforhold og samarbejde Arbejdsopgaver fremover Udvikling Personlige forhold Liste over opgaver	-
Postdoc	Goals and wishes for carrier Supervisor/Research leader Teaching Any other points/topics List of assignments				-
Ph.d.-studerende	Positive aspects work assignments Improve work assignments Supervisor/Research leader Goals and wishes List of publications Teaching List of assignments	Status for ph.d.-forløbet Status for kurser, miljøskifte, udlandsophold Positivt ved jobfunktioner Forbedringer af jobfunktioner Vejledning/forskningsledelse Undervisningsmæssig udvikling Trivsel og arbejdsmiljø generelt Fremtidsplaner efter ph.d. Liste over opgaver		Status for the PhD Status for courses, stays abroad or at other research institutions Positive in work and research Improved in work and research Supervision Teaching Your well-being and work environment Plans after PhD degree Current tasks	-
TAP	Positivt ved jobfunktioner Forbedringer af jobfunktioner Mål og ønsker Samarbejdet i gruppe eller på instituttet Personlige forhold	Positivt ved jobfunktioner Forbedringer af jobfunktioner Mål og ønsker Samarbejdet i gruppe eller på instituttet Personlige forhold Liste over opgaver		Arbejdsopgaver hidtil Arbejdsforhold og samarbejde Arbejdsopgaver fremover Udvikling Personlige forhold Liste over opgaver	Positivt ved jobfunktioner Forbedringer af jobfunktioner Samarbejde og ledelse Mål og ønsker Trivsel og arbejdsmiljø

Bilag 3: Forberedelse til MUS på NAT

Inden MUS aftaler medarbejder og leder de formål, der skal være omdrejningspunkt for MUS og dermed den specifikke forberedelse.

Formål	Forberedelse
Visioner og mål	Kortsigtede forskningsmål Langsigtede forskningsmål
Status på præstationer	Publikationsliste Undervisning Administrative opgaver
Feedback på samarbejde	Samarbejde og ledelse Samarbejdet i gruppe eller på instituttet Vejledning/forskningsledelse Arbejdsforhold og samarbejde
Karriereudvikling	Mål og ønsker Status for ph.d.-forløbet Status for kurser, miljøskifte, udlandsophold Fremtidsplaner efter ph.d.
Prioritering af opgaveportefølje (Tasking)	Liste over opgaver Positivt ved jobfunktioner Forbedringer af jobfunktioner
Vilkår og ressourcer (Tending)	Ønsker om hjælp og opfølgning
Rolleafklaring og netværk (Trusting)	Vurdering af eget råderum
Psykisk arbejdsmiljø og trivsel	Personlige forhold Trivsel og arbejdsmiljø generelt
Kompetenceudvikling	Ønsker begrundet i opgaver

Bilag 4: Inspiration til MUS-koncept fra Tripod of Work

The Tripod of Work er udviklet af Gillian Stamp, PhD, DPhil. Den såkaldte tripod består af tasking, tending og trusting (TTT-tilgangen). Begreberne 'TTT' er baseret på undersøgelse af, hvad medarbejdere opfatter som de vigtigste arbejdsbetingelser individuelt og for samarbejde. I praksis indebærer det

- at lederen omsætter konkrete problemer til konkrete opgaver i dialog med medarbejderne
- at lederen sikrer, at betingelserne er optimale (ikke perfekte) for opgaveløsning, herunder at der er ressourcer og understøttelse, at opgaven stadig er relevant, og at brug af ressourcer på opgaver sker til organisationens bedste
- at medarbejderen har det størst mulige handlerum til at tage eget initiativ.

Lederes brug af disse principper er ifølge Stamp svar på medarbejderes egne ønsker om at løse opgaven med så høj kvalitet og så effektivt som muligt. Forslaget her drejer sig om at integrere TTT tilgangen i det nuværende MUS-koncept på NAT. Eksempler på spørgsmål til inspiration

Tasking (opgaver)

- Hvad er de vigtigste opgaver du løser? Tegn dem gerne op. Begges oplevelse.
- Hvordan går det faktuelt med dem? Begges oplevelse.
- Hvordan passer mængde, omfang og sværhedsgrad? Begges oplevelse.
- Har du de kompetencer, du skal bruge?
- Hvordan kommer opgaver til dig?
- Hvordan vurderes og reguleres de?
- Hvordan kunne opgaver håndteres bedre omkring dig i fremtiden?
- Hvad kan vi hver især gøre? Hvad kan andre gøre?

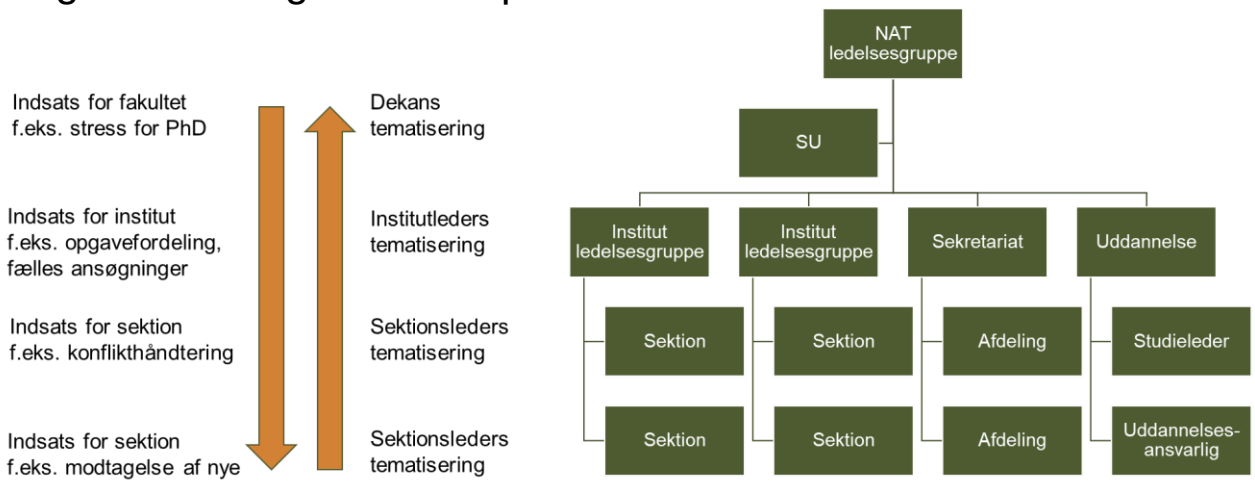
Tending (vilkår, ressourcer, opfølgning, hjælp)

- Hvordan har du det overordnet?
- Har du de ressourcer og værktøjer du skal bruge for at lykkes med dit arbejde? Begges oplevelse.
- Hvem får du især hjælp, opfølgning og interesse fra?
- Hvor går du hen med problemer eller muligheder?
- Hvor og hvordan får du endnu bedre tending næste år?
- Hvad kan vi hver især gøre? Hvad kan andre gøre?

Trusting (tillidsbaseret mandat og ansvar)

- Hvad må du selv bestemme? Uden at spørge nogen. Begges oplevelse.
- Hvad skal du rådføre dig med hvem om?
- Hvad, af betydning for dit arbejde, bestemmer du ikke?
- Er dit råderum og ansvar passende? Begges svar.
- Hvordan bliver det justeret/forhandlet til daglig?
- Hvordan kunne vi og andre bedre forhandle dit ansvarsrum i fremtiden?
- Hvad kan vi hver især gøre? Hvad kan andre gøre?

Bilag 5: MUS-organisationsplan for NAT



Der er beslutning fra 2011 med organisationsplan for MUS samt tilpassede MUS-koncepter.

Bilag 6: MUS-skema NAT

MUS

Jævnfør koncept ”MUS-koncept NAT”. Formålet med den årlige MUS er at følge op på den enkelte medarbejders arbejdsopgaver og arbejdsliv i det forgangne år og formulere fremadrettede udviklingsplaner.

Type	**Tema** ***Forberedelse***	**Medarbejder**	**Leder**
Strategisk tema[1] (obligatorisk) *Kan udfyldes i fællesskab på ledermøde*	- - -	*Noter under samtalen:*	*Noter under samtalen:*
Valgte temaer, jf. formål bilag 3 *Bliver aftalt inden MUS mellem medarbejder og MUS-afholder*	- - - - -	*Noter under samtalen:*	*Noter under samtalen:*
Evt.	-		
Undervisningsportfolio			Ja/Nej
Aftale			

Dato:

_____ _____

Underskrift medarbejder Underskrift leder

[1] Strategiske temaer: Fx årets fokusemne, fakultetsledelsesvedtaget tema, institutledelsens tema