

MUS-skema

Til lederen: forberedelse, samtale, udviklingsplan og opfølgning i én fil

Sådan er filen bygget: side 1 er din forberedelse. Derefter selve skemaet med udviklingsplan og opfølgningsdatoer, så opfølgningsskemaet til check-in 1 og 2, en spørgsmålsbank og et udfyldt eksempel. Medarbejderen får sit eget forberedelsesark (separat fil) med de samme spørgsmål.

Lederens forberedelse, 14 dage før

- Send forberedelsesarket til medarbejderen nu, så I begge har 14 dage til at forberede jer.
- Book 60-90 minutter et sted uden forstyrrelser. Og aflys aldrig. En aflyst MUS er værre end ingen MUS.
- Læs aftalerne fra sidste MUS, før du læser andet.
- Skriv to konkrete styrker og ét udviklingspunkt ned, med eksempler fra det seneste år. Konkret slår stort.
- Svær feedback: sig først, at den kommer. Giv eksemplet. Sig, hvad du forventer i stedet. Aftal opfølgning. Så lander den ikke som en bombe.
- Ingen karakterer. Det er en udviklingssamtale, ikke en evaluering. Løn tager I en anden dag.
- Under samtalen er det medarbejderen, der snakker mest. Sigt efter 70/30.
- Er medarbejderen 60 eller derover, så tilbyd også en seniorsamtale.
- Book check-in 1 og 2 i kalenderen, før I forlader lokalet. Ikke i morgen. Nu.

Under samtalen

- Start med aftalerne fra sidste MUS. Det viser, at du husker, hvad I sagde.
- Stil spørgsmålet, og vent. Den første pause er ikke din at fylde.
- Skriv aftalerne ned, mens I snakker, ikke bagefter. Læs dem højt til sidst.
- Bliver det til flere end tre mål, så vælg. Tre mål, der bliver til noget, slår otte, der bliver glemt.
- Lov ikke noget, du ikke har mandat til. Sig i stedet, hvornår du vender tilbage. Og gør det så.

Efter samtalen

- Send medarbejderen det udfyldte skema samme dag. Aftaler, der kun findes i dit hoved, findes ikke.
- Skriv de to check-in-datoer i din kalender med det samme, med medarbejderens navn og de tre mål i noten.
- Ved check-in 1 og 2 bruger du opfølgningsskemaet i denne fil. 20 minutter, kun de tre mål, så er I færdige.
- Gå selve skemaet igennem én gang om året. Spørgsmål, ingen svarer på, skal ud.

MUS-skema

Medarbejder	Leder	Dato	Sidste MUS

Ingen lov kræver MUS. Offentligt ansat? Så er den typisk aftalt årligt i overenskomsten. Privat? Tjek jeres overenskomst og personalehåndbog.

Sæt 60-90 minutter af. Det er medarbejderen, der snakker mest. Sigt efter 70/30.

Løn tager I i en separat samtale.

1. Siden sidst

Start her: aftalerne fra sidste MUS, og hvad der blev af dem. Udfyld det, før I mødes.

Aftale fra sidste MUS	Status i dag

Spørgsmål	Medarbejderens forberedelse	Lederens forberedelse
Hvad gik særligt godt for dig det seneste år? Hvad var du stolt af?		
Hvad var svært, og hvad ville du gøre anderledes i dag?		

Lederens note: Start med aftalerne. Det viser, at du husker, hvad I sagde sidst.

2. Opgaver og trivsel nu

Spørgsmål	Medarbejderens forberedelse	Lederens forberedelse
Hvilke opgaver giver dig energi, og hvilke dræner dig?		
Hvordan fungerer samarbejdet med kolleger og med mig som leder?		
Er der noget, der bremser dig i hverdagen, som vi kan fjerne?		

Lederens note: Lyt efter, hvad der dræner. Det er ofte dér, den lette gevinst ligger.

3. Feedback begge veje

Spørgsmål	Medarbejderens forberedelse	Lederens forberedelse
Leder til medarbejder: Hvad er dine største styrker, set fra min stol? Og ét sted, jeg gerne vil se dig udvikle dig.		
Medarbejder til leder: Hvad skal jeg som leder gøre mere af? Og mindre af?		

Hvad har du brug for fra mig for at lykkes det næste år?		
--	--	--

Lederens note: Sig dit udviklingspunkt med et konkret eksempel. Bed om det samme tilbage.

4. Udvikling og fremtid

Spørgsmål	Medarbejderens forberedelse	Lederens forberedelse
Hvor vil du gerne være om 1-3 år, fagligt og i rollen?		
Hvilke kompetencer mangler du for at komme derhen? Fx et konkret kursus, en opgave du vil prøve, en kollega du vil lære af.		
Hvordan hænger det sammen med det, afdelingen skal nå det næste år?		

Lederens note: Spørg til kurset eller opgaven, ikke til drømmen. Konkret slår stort.

5. Udviklingsplan (max 3 mål)

Få mål, der bliver til noget, slår mange, der bliver glemt. Statuskolonnerne udfylder I ved de to opfølgningssamtaler, ikke i dag.

Mål	Første handling	Deadline	Hvem støtter	Sådan ved vi, det er nået	Check-in 1	Check-in 2
1.						
2.						
3.						

6. Opfølgning

Check-in 1 (ca. 4 måneder efter)	Check-in 2 (ca. 8 måneder efter)	Næste MUS

Book begge datoer i kalenderen, før I forlader lokalet. Så bliver de faktisk holdt. Brug skemaet Opfølgningssamtale, når I når dertil.

Vi er enige om ovenstående. Medarbejder: _____ Leder: _____ Dato: _____

Et udfyldt skema er personoplysninger. Så gem det et sikkert sted, del det kun med medarbejderen, og slet det efter jeres politik.

Skabelon fra Proximo. Vil du lære at bygge den slags selv, finder du kurserne på proximo.dk

Opfølgningssamtale

20 minutter, cirka 4 og 8 måneder efter MUS. De tre mål fra udviklingsplanen, og ikke andet. Print siden to gange, én pr. check-in.

Medarbejder	Leder	Dato	Check-in nr.
			☐ 1 ☐ 2

Skriv målene af fra udviklingsplanen, før mødet. Så bruger I tiden på status, ikke på at huske.

Mål 1

Målet, som det står i udviklingsplanen			
Status	Hvad er sket siden sidst	Hvad bremser	Næste skridt inden næste check-in
☐ Ikke startet ☐ I gang ☐ Nået ☐ Droppet			

Mål 2

Målet, som det står i udviklingsplanen			
Status	Hvad er sket siden sidst	Hvad bremser	Næste skridt inden næste check-in
☐ Ikke startet ☐ I gang ☐ Nået ☐ Droppet			

Mål 3

Målet, som det står i udviklingsplanen			
Status	Hvad er sket siden sidst	Hvad bremser	Næste skridt inden næste check-in
☐ Ikke startet ☐ I gang ☐ Nået ☐ Droppet			

Til sidst

Er der sket noget siden MUS, der ændrer planen?	Næste check-in eller MUS, dato

Skabelon fra Proximo. Vil du lære at bygge den slags selv, finder du kurserne på proximo.dk

Bilag: Spørgsmålsbank

Vælg to eller tre spørgsmål, der passer til jer, og sæt dem ind i skemaet. Men brug ikke dem alle. Et skema med 40 spørgsmål giver 40 korte svar, og ingen af dem er særlig gode.

Siden sidst

- Hvilken opgave det seneste år var du mest tilfreds med, og hvorfor?
- Hvad lykkedes ikke, som du havde regnet med?
- Hvad har du lært siden sidst, som du ikke kunne før?
- Hvad blev der af det, vi aftalte sidst? Hvad stod i vejen?
- Er dit job i dag det samme, som det var for et år siden?
- Hvad ville du ønske, du havde sagt til sidste MUS?

Opgaver og motivation

- Hvilke opgaver ville du gerne have flere af?
- Hvilke opgaver ville du gerne slippe for, og hvem kunne overtage dem?
- Hvornår på ugen har du mest energi, og hvad laver du der?
- Er der opgaver, du løser, som ingen egentlig har brug for?
- Hvad ville du gøre, hvis du havde én dag om ugen til frit arbejde?
- Hvor stor en del af din tid går med det, du er ansat til?
- Hvilke værktøjer eller systemer bremser dig?

Samarbejde og trivsel

- Hvem samarbejder du bedst med, og hvad gør det godt?
- Hvor opstår der friktion, og hvad tror du, det skyldes?
- Føler du dig set for det, du bidrager med?
- Hvordan er balancen mellem opgaver og tid lige nu?
- Er der noget i din hverdag, du gerne vil have, jeg ved?
- Hvad skal der til, for at du stadig er her om tre år?

Feedback

- Hvilken feedback har du fået det seneste år, som du stadig tænker på?
- Hvornår har du sidst fået at vide, at du gjorde noget godt?
- Hvad ville du ønske, jeg spurgte dig om oftere?
- Hvad tror du, dine kolleger ville sige, du skulle gøre mere af?
- Hvordan vil du helst have feedback: løbende, samlet, skriftligt, mundtligt?

Udvikling og karriere

- Hvilken kompetence ville gøre den største forskel for dig lige nu?
- Er der et kursus eller en uddannelse, du allerede har kigget på?
- Hvem i organisationen kan du lære noget af?
- Vil du gerne have mere ansvar, andet ansvar eller mindre ansvar?
- Hvad skal du kunne om et år, som du ikke kan i dag?
- Hvilke opgaver vil du gerne prøve, selvom de ligger uden for din rolle?
- Hvordan hænger dine ønsker sammen med det, afdelingen skal nå?

Hvis medarbejderen selv er leder

- Hvordan går det med dit eget team, og hvad fylder mest?
- Hvor bruger du din tid: drift, mennesker eller udvikling?
- Hvad har du brug for fra mig for at kunne lede godt?

Hvis medarbejderen er ny (under et år)

- Hvad har overrasket dig mest i de første måneder?
- Er der noget, du stadig mangler at få forklaret?
- Hvordan var onboardingen, og hvad ville du ændre for den næste?

Hvis medarbejderen er 60 år eller derover

- Hvordan ser du dine næste år på arbejdspladsen?
- Er der opgaver, du gerne vil give videre, og viden du vil sikre bliver hos os?
- Ønsker du ændringer i arbejdstid eller opgaver? I den offentlige sektor skal en seniorsamtale tilbydes fra 60 år.

Offentligt ansatte

- Hvordan hænger dine udviklingsmål sammen med arbejdspladsens strategiske mål? Det er et krav i statens aftale om kompetenceudvikling.
- Skal noget fra denne samtale ind i den formelle udviklingsplan?

Eksempel: udfyldt MUS-skema

Fiktivt eksempel fra Nordjysk Byggeservice A/S, 40 ansatte. Læg mærke til, hvor konkrete svarene er. Det er hele forskellen.

Medarbejder	Leder	Dato	Sidste MUS
Mette Larsen, bogholder	Jonas Krogh, økonomichef	12. marts 2026	10. marts 2025

1. Siden sidst

Start her: aftalerne fra sidste MUS, og hvad der blev af dem. Udfyld det, før I mødes.

Aftale fra sidste MUS	Status i dag
Overtage momsafregningen selv	Nået. Har kørt den alene siden juni.
Kursus i pivottabeller	Ikke nået. Det blev aldrig booket.

Spørgsmål	Noter fra samtalen
Hvad gik særligt godt for dig det seneste år? Hvad var du stolt af?	Årsafslutningen gik igennem uden bemærkninger fra revisor for første gang. Det var jeg stolt af.
Hvad var svært, og hvad ville du gøre anderledes i dag?	Momsafregningen i Q1, hvor jeg sad alene med det. Jeg ville have bedt om hjælp tidligere.

2. Opgaver og trivsel nu

Spørgsmål	Noter fra samtalen
Hvilke opgaver giver dig energi, og hvilke dræner dig?	Afstemninger og at få tallene til at gå op giver energi. Manuelle indtastninger fra timesedler dræner.
Hvordan fungerer samarbejdet med kolleger og med mig som leder?	Godt med produktionen. Med dig som leder mangler jeg nogle gange at vide, hvad der haster.
Er der noget, der bremser dig i hverdagen, som vi kan fjerne?	Timesedlerne kommer på papir. Kunne de komme i Excel, ville jeg spare en dag om måneden.

3. Feedback begge veje

Spørgsmål	Noter fra samtalen
Leder til medarbejder: Hvad er dine største styrker, set fra min stol? Og ét sted, jeg gerne vil se dig udvikle dig.	Jonas: Du er præcis og til at stole på. Jeg vil gerne se dig tage ordet mere i ledermøderne, når tallene diskuteres.
Medarbejder til leder: Hvad skal jeg som leder gøre mere af? Og mindre af?	Mette: Mere af at sige, hvad der haster. Mindre af at ændre prioriteringen midt på ugen.
Hvad har du brug for fra mig for at lykkes det næste år?	At du frigør tid til, at jeg kan lære Excel ordentligt, i stedet for at vi lapper på det.

4. Udvikling og fremtid

Spørgsmål	Noter fra samtalen
Hvor vil du gerne være om 1-3 år, fagligt og i rollen?	Jeg vil gerne kunne lave månedsrapporten selv, uden revisor, og på sigt være den, der ejer tallene her.
Hvilke kompetencer mangler du for at komme derhen? Fx et konkret kursus, en opgave du vil prøve, en kollega du vil lære af.	Pivottabeller og dashboards i Excel. Et konkret kursus, og så tid til at bruge det.

Hvordan hænger det sammen med det, afdelingen skal nå det næste år?	I skal have hurtigere overblik over projekternes økonomi. Det er præcis det, en månedsrapport i Excel giver.
---	--

5. Udviklingsplan (max 3 mål)

Få mål, der bliver til noget, slår mange, der bliver glemt. Statuskolonnerne udfylder I ved de to opfølgningssamtaler, ikke i dag.

Mål	Første handling	Deadline	Hvem støtter	Sådan ved vi, det er nået	Check-in 1	Check-in 2
Lave månedsrapporten i Excel uden hjælp fra revisor	Excel-kursus i pivottabeller og dashboards inden 1. maj	30. juni 2026	Jonas frigør 2 timer om ugen i april	Rapporten for juni er lavet af Mette alene		
Overtage lønkørslen for timelønnede	Sidemandsoplæring hos Pia i april	31. august 2026	Pia	To lønkørsler i træk uden rettelser		
3.						

6. Opfølgning

Check-in 1 (ca. 4 måneder efter)	Check-in 2 (ca. 8 måneder efter)	Næste MUS
15. juli 2026	12. november 2026	Marts 2027

Book begge datoer i kalenderen, før I forlader lokalet. Så bliver de faktisk holdt. Brug skemaet Opfølgningssamtale, når I når dertil.

Vi er enige om ovenstående. Medarbejder: _____ Leder: _____ Dato: _____