



Bilag

Uddybende guide til ledere

*Input til nye ledere, eller ledere, der ønsker
inspiration og en dybere viden om faserne i
udviklingssamtaler (før, under og efter) og
individuelle medarbejder hensyn.*

Indholdsfortegnelse

Nyborg Kommunes koncept for medarbejderudviklingssamtaler - KOM	4
Overordnet ramme	4
Mål for samtalerne	5
Forberedelse af samtalerækken	5
Praktisk forberedelse – for den nye leder	6
Forberedelse af samtale med den enkelte medarbejder eller gruppe	6
KOM-Team - forberedelsen	7
Selve samtalen	8
KOM-Team – selve samtalen	9
Udviklingsplanen	9
Opfølgning på aftaler	9
Status på årets samtaler	10
BILAG:	11
Forberedelse til KOM samtaler - inspirationsmateriale	11
5 generationer på arbejdspladsen:	11
Livsfaser	13
Medarbejdertyper:	14

Fra MUS til KOM

I Nyborg Kommune kan den enkelte afdeling frit vurdere, hvordan det er mest hensigtsmæssigt at afholde medarbejderudviklingssamtaler ud fra de givne rammer og principper.

De formelle krav til medarbejderudviklingssamtaler stammer fra "Aftale om kompetenceudvikling" indgået mellem KL og de faglige organisationer og angiver at:

- Samtalen skal afholdes minimum 1 gang årligt.
- Der skal opstilles udviklingsmål for den enkelte medarbejder eller for gruppen af medarbejdere.
- Det skal ske i dialog mellem medarbejder og ledelse.
- Der skal foreligge en skriftlig udviklingsplan efter samtalen.
- Det er en gensidig forpligtelse af samtalerne og kompetenceudviklingsaktiviteter gennemføres.

Medarbejderudviklingssamtalerne er som udgangspunkt individuelle, men man kan lokalt aftale samtalerne afholdt som gruppe/teamsamtaler. Samtalerne skal bl.a. bruges til at kortlægge medarbejdernes udviklingsbehov, planlægning af udviklingsaktiviteter og opfølgning på gennemført kompetenceudvikling. Udviklingsaktiviteterne kan fx omfatte efter- og videreuddannelse i form af kurser og kompetencegivende forløb, nye opgaver, deltagelse i interne eller eksterne udviklingsprojekter, selvstændigt projektansvar, jobbytte og jobrotation eller international erfaring.

Kilde: Aftale om kompetenceudvikling §5 stk.

Samtalerne har siden 1980'erne traditionelt været afholdt som den klassiske MUS-samtale på de fleste arbejdspladser. Her har leder og medarbejder årligt brugt op til et par timer på at tale om opgaver, trivsel, arbejdsmiljø og udvikling. Ofte har samtalen været kombineret med en lønsamtale, seniorsamtale eller andre drøftelser og ofte foregår samtalen ud fra et skema med spørgsmål.

Tendenserne i tiden har imidlertid ændret sig på samme vis, som medarbejderprofilen har andre krav og forventninger. Der er i dag et behov for løbende feedback, dynamisk udvikling og mere fokus på organisationens behov end tidligere. Der er kommet øget opmærksomhed på at den enkelte medarbejder bliver set individuelt i forhold til persontype, livsfase og generation. Der er derfor mange der har opfattelsen af, at tiden har indhentet den traditionelle MUS-samtale.

Dette materiale er inspiration for ledere, som efterspørger en anden løsning end den traditionelle MUS-samtale, som vi kender den. Samtalen kaldes **KOM samtale**, hvilket står for **k**ompetenceudviklingssamtale - **K**erneopgave, **O**rganisation og **M**edarbejdere.

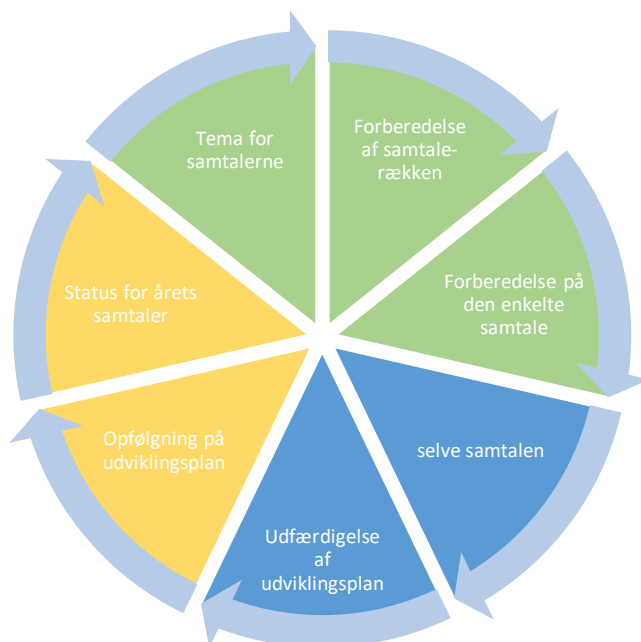
Materialet er udarbejdet efter en række vedtagne principper, som er overlæggeren for KOM samtalen. Ud fra principperne kan du finde din egen metode. Der er udarbejdet inspirationsmateriale, som du kan tage udgangspunkt i.

Principperne er beskrevet her: [LINK](#)

Inspirationsmaterialet findes her: [LINK](#)

Nyborg Kommunes koncept for medarbejderudviklingssamtaler - KOM

For at afvikle et godt KOM-forløb er der flere stadier, som skal planlægges og gennemføres, startende med at sætte et tema for samtalerne:



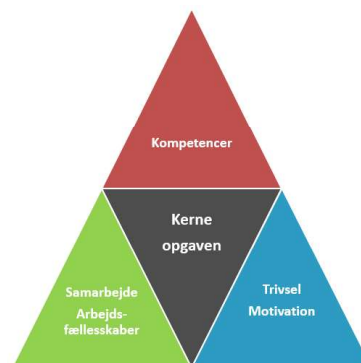
Modellen er sat op som en løbende cyklus (startende med de grønne farver), da der gerne skal ske kontinuerlig udvikling i medarbejdergruppen. Udviklingen stopper således ikke med en samtale, men fortsætter.

I det følgende materiale forsøger vi at give dig inspiration til, hvordan du bedst kommer gennem de enkelte faser, og hvordan der kommer det bedste udbytte af samtalerne. Det er muligt at læse materialet som en samlet vejledning, men det er også muligt, at håndplukke de dele, som passer bedst ind på den enkelte arbejdsplads.

Overordnet ramme

Dette koncept er lavet ud fra et ønske om at gennemføre medarbejderudviklingssamtalerne på en mere dynamisk måde, hvor fokus på organisationen og kerneopgaven vægter på lige fod som fokus på den enkelte medarbejders udvikling. Målet med KOM samtalerne er således, at den enkelte afdeling får de bedste forudsætninger for at udføre kerneopgaven gennem løbende udvikling af medarbejderne og gennem dette udvikling af arbejdspladsen.

Konceptet lægger op til, at du går væk fra den årlige samtale for i stedet at afvikle flere kortere samtaler med medarbejderne med henblik på, at udvikling sker kontinuerligt og opfølgning derfor også sker kontinuerligt.



Alt efter arbejdspladsens behov er det muligt at gennemføre samtaler med den enkelte medarbejder eller med en gruppe. Dog er der lagt op til, at selve udviklingsplanen udfærdiges med den enkelte, hvorfor minimum 1 samtale årligt skal ske på individniveau.

Mål for samtalerne

Årligt bør du vurdere, hvilke fokusområder eller temaer, der skal være i afdelingen den følgende periode. Overvejelserne kan ske ud fra tværgående drøftelse med de andre ledere i afdelingen, retningsangivelse fra din chef eller ud fra afdelingens konkrete behov. Ofte vil det være en kombination af overordnede og lokale målsætninger. Det anbefales, at du tager udgangspunkt i afdelingens kerneopgave og ud fra dette sætter en retning.

Eksempel: En daginstitutionsleder beslutter, at årets fokusområder er forældresamarbejde og sprogudvikling. På MED-mødet drøftes dette og det aftales, at to medarbejdere skal have et kursus i sprogudvikling og at der skal ske sidemandsoplæring for de øvrige medarbejdere i forhold til begge fokusområder. Dette meldes ud til personalet og KOM samtalerne afholdes med fokus på, hvordan den enkelte medarbejder kan arbejde målrettet med forældresamarbejdet og sprogudviklingen i den følgende periode. Det aftales desuden, hvilke to medarbejdere, der skal på kursus i sprogudvikling.

Punktet tages op på et MED-møde, hvor der er dialog med personalet om de fokusområder, der skal være med henblik på at drøfte, hvordan målet påvirker behovet for medarbejderudviklingen i det kommende år. Her aftales også hvilken form samtalerne skal have (individuel KOM eller KOM-Team) og i hvilken periode samtalerne gennemføres.

Efter MED-mødet meldes det aftalte ud til det øvrige personale.

Når samtalerne skal afholdes er du såvel som medarbejdere forberedte på, hvilket omdrejningspunkt samtalen skal have, hvorfor I begge forventeligt vil opleve en mere målrettet samtale, hvor det er muligt at lave en god og konkret udviklingsplan.

På trods, af at der på forhånd er defineret overordnede fokusområder skal du sørge for at være lydhør over for forslag fra medarbejder om anden relevant udvikling. Enkelte

fagområder har i overenskomst eller forhåndsaftale på forhånd defineret uddannelse, som medarbejder skal tilbydes. Disse medarbejdere skal fortsat have samme muligheder for uddannelse som hidtil.

Forberedelse af samtalerækken

Der er stor forskel på hvor mange medarbejdere den enkelte leder er ansvarlig for og om der drives nærledelse eller distanceledelse. Derfor skal lederen vurdere, hvordan det er mest hensigtsmæssigt at afvikle samtalerne, skal de afvikles inden for samme måned, eller er det nødvendigt, at sprede samtalerne ud over flere måneder eller måske hele året?

Hvor lange skal samtalerne være? (det anbefales at bruge omkring en time første gang og så ca. 20 minutter på opfølgningssamtaler)

Hvis det er muligt anbefales det at afvikle samtalerne inden for få måneder. Dette kan være mest hensigtsmæssigt i forhold til aftaler om udvikling, kurser, sidemandsoplæring og andre aftaler, som skal medvirke til udviklingen af afdelingen i henhold til årets fokusområder eller mål. Den efterfølgende opfølgning sker individuelt og vil kunne placeres løbende over resten af året.

Hvis der er forskellige funktioner eller faggrupper i afdelingen kan det være en fordel, at afholde samtalerne i klynger, så den enkelte funktionsgruppe eller faggruppe afsluttes samlet. På denne måde er det muligt for lederen at skabe et overblik over aftalerne med den enkelte gruppe som et midtvejsmål.

Praktisk forberedelse – for den nye leder

Dette afsnit er til dig, der skal holde KOM samtaler for første gang.

KOM samtalen inviterer til et tillidsfuldt og fortroligt rum, hvor du og din medarbejder kan tale åbent sammen. Det er derfor vigtigt at holde fokus på de aftalte emner og på medarbejderens udvikling.

Forberedelse til samtalen er vigtig for at få det bedste udbytte. Forberedelsen er dels til selve samtalen og den medarbejder du skal møde, men der er også en praktisk forberedelse, som er væsentlig.

Du skal aftale et mødetidspunkt med medarbejderen i god tid, helst minimum to uger før samtalen. Medarbejderen skal have god tid til at forberede sig på samtalen og overveje hvilke emner han eller hun ønsker at drøfte med dig.

Du skal have styr på det fysiske rum, så I kan tale sammen et sted, hvor I ikke bliver forstyrret. Du skal sørge for, at der er kaffe, the eller vand til samtalen.

Hvis der skal skrives referat skal det ligeledes være aftalt, hvem der skriver og i hvilken form.

Forberedelse af samtalerne

Forberedelse af samtale med den enkelte medarbejder eller gruppe

Gensidig forberedelse er væsentlig for at den enkelte samtale bliver konstruktiv og udbytterig. Du og medarbejder skal begge bruge tid på at sætte jer ind i materialet, herunder årets fokusområder og om samtalen afholdes ud fra samtalearket, et skema eller dialogkort. Du har personaleledelsen og skal derfor påtage dig ansvaret for samtalen gennem grundig forberedelse.

Hvis du har valgt en form, hvor der skal vælges spørgsmål at tale ud fra, anbefales det, at medarbejder på forhånd har haft mulighed for at forberede sig og komme med input til hvilke spørgsmål I skal tale ud fra.

På denne baggrund er det vigtigt, at medarbejder inviteres til samtale og modtager materiale i god tid inden samtalen. Der kan også ske en forventningsafstemning på et personalemøde inden samtalerne går i gang.

Du kan overveje:

- Hvilken medarbejder skal du møde (type, generation, livsfase), og hvad betyder det i forhold til samtalen?
- Hvilke udviklingsmål og aftaler blev der lavet med medarbejder ved sidste samtale, og er det omsat i det daglige arbejde?
- Hvordan kan denne medarbejder bidrage i forhold til kerneopgaven, årets fokusområder og det kompetencebehov der er i afdelingen i øvrigt?

- Er det relevant, at drøfte udvikling i forhold til samarbejdsrelationer, nye funktioner, sidemandsoplæring, deltagelse i netværk, personlig udvikling, personlige mål, efteruddannelse, videreuddannelse, eller andet?
- Afklare, hvilket råderum der er i forhold til at tilbyde kompetenceudvikling. Det er vigtigt, at du ikke lover noget under samtalen, som ikke kan holdes senere.
- Er der aftaler om uddannelse i overenskomst eller forhåndsftale, som skal tænkes ind?
- Skal der laves et referat af samtalen og i hvilken form?
- Hvordan kan der bedst følges op efter samtalen?

Du kan opfordre medarbejder at overveje:

- Hvilket udbytte ønsker du at få af samtalen? Er ønsket realistisk?
- Hvordan kan du være med til at skabe værdi i forhold til kerneopgaven og de definerede fokusområder?
- Hvordan kan dine kompetencer og ønsker til dit fremtidige arbejdsliv komme i spil i forhold til arbejdspladsens mål og udvikling?
- Hvordan har du omsat sidste års udviklingsmål i dit daglige arbejde?

Når begge parter har forberedt sig, vil samtalen give det bedste udbytte og der kan laves en god og målrettet udviklingsplan for medarbejderen. Det er fortsat væsentligt at udviklingsplanen følger organisationens udvikling og giver mening for organisationen.

KOM-Team - forberedelsen

Når du forbereder dig på at afholde en samtale med et team eller en gruppe medarbejdere skal du være opmærksom på, at samtalen er lidt anderledes. Du skal vurdere om det er muligt at afholde KOM-Team med den samlede gruppe eller om det er nødvendigt, at dele gruppen op i mindre grupper. Den ideelle gruppestørrelse er mellem 4 og 8 personer og hvis der er flere bør det give anledning til en overvejelse.

Der skal typisk afsættes ekstra tid til en KOM-Team og du skal indledende orientere om, hvordan samtalen kommer til at foregå.

Det kan være relevant at overveje følgende:

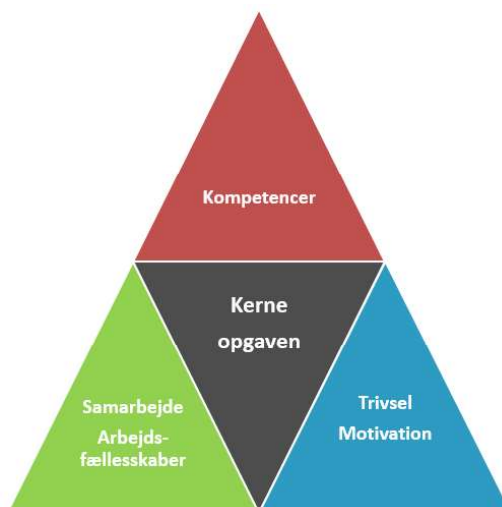
- Hvordan er det gået siden sidste KOM-Team, hvad er gået godt?
- Hvor ser du gruppens udviklingsbehov i forhold til kerneopgaven og årets målsætning?
- Hvilke kompetencer er der brug for at udvikle hos flere medlemmer i gruppen og hvordan kan disse kompetencer tilføres?
- Hvilke mål skal opstilles for kompetencerne og hvilke aktiviteter skal der igangsættes?
- Hvem eller hvad kan bidrage og hvilke bidrag er vigtige for at sikre den ønskede udvikling af gruppen?
- Retningsangivelse for gruppen.
- Drøftelse af relationerne og samarbejdet i gruppen, giver det anledning til ændrede samarbejds mønstre? Kan medarbejderne udvikle sig ved at bruge hinanden og hvordan?

KOM-Team følges altid op med tilbud om individuelle opfølgningssamtaler og minimum 1 samtale årligt skal være individuel med henblik på udarbejdelse af en individuel kompetenceudviklingsplan.

KOM samtalen

Selve samtalen

Der er udarbejdet et dialogark med henblik på, at få medarbejderudviklingssamtalen talt ind i kerneopgaven. Det er muligt at tale ud fra dialogarkets overskrifter:



Hvis I vælger at tale ud fra dialogarket vil samtalen typisk være mindre styret. Du og medarbejder skal ud fra overskrifterne og afdelingens mål drøfte medarbejderens rolle i den udvikling afdelingen eller organisationen skal have. Denne form vil oftest give den mest åbne dialog, men kræver også, at begge parter kan indgå konstruktivt i samtalen.

Hvis I ønsker mere styring på samtalen, er det muligt, at hente spørgsmål inden for hver kategori i Inspirationsmaterialet [LINK](#). Her kan du og medarbejder eksempelvis vælge 2-4 spørgsmål hver inden for de temaer, som giver mening i forhold til afdelingens mål og kerneopgaven. Spørgsmålene kan eksempelvis kopieres over til Word og dermed danne et skema, der minder mere om den traditionelle medarbejderudviklingssamtale. Det er væsentligt, at I til hver samtale finder de rigtige spørgsmål, så samtalen er dynamisk og tilpasset afdelingens behov og medarbejderens ståsted. Til opfølgningssamtaler bør der ikke vælges spørgsmål, da der alene skal følges op på den aftalte medarbejderudvikling.

Hvis der ønskes en anden form for samtale, kan dialogkortene benyttes. Her er der lavet mere praktiske eksempler på, hvordan dialogen kan forme sig under de forskellige emner. I kan vælge spørgsmål via Inspirationsmaterialet [LINK](#) og finde det dialogkort, der passer til spørgsmålet. Ofte vil der være underspørgsmål på dialogkortet. Dialogkortene er egnede til walk and talk eller til samtaler med medarbejdere eller ledere, der ønsker en helt praktisk indgangsvinkel i samtalen.

Det er på den måde muligt, at tilpasse konceptet til den enkelte arbejdsplads.

KOM-Team – selve samtalen

Hvis I har valgt at afholde KOM-Team, er det væsentligt at du sikrer, at alle får taletid under samtalen. Hvis teamet eller gruppen har et samlet overordnet udviklingsmål skal I drøfte, hvordan den enkelte medarbejder kan gøre sit for at medvirke til udviklingen. Det kan være en god løsning, at forventningsafstemme i starten af samtalen, så alle medarbejdere medvirker til dette. Den enkelte medarbejder skal have udarbejdet sin egen udviklingsplan efter samtalen.

Hvis der under KOM-Team bliver bragt emner ind, som kun berører en enkelt medarbejder eller få medarbejdere, er det relevant, at afholde individuel opfølgning med pågældende. På samme vis skal samtalen omhandle medarbejderudvikling og ikke være et forum for at drøfte væsentlige samarbejdsproblemer eller andet, der ikke påvirker alle.

KOM-Team kan medvirke til en mindre åben dialog, idet formen kræver, at medarbejderne har tillid til hinanden såvel som til dig, hvis de skal tale helt frit. I en KOM-Team kan det også være relevant at medarbejderne giver feedback til hinanden.

Minimum 1 samtale årligt skal være individuel med henblik på udarbejdelse af en individuel kompetenceudviklingsplan.

Udviklingsplanen

Udviklingsplanen skal laves minimum en gang årligt for hver medarbejder eller hver gruppe af medarbejdere. Der er ingen formelle krav til planen, men den skal laves i afslutningen af KOM samtalen og medarbejderen skal have en kopi.

Under samtalen kan der noteres på samtalearket og samtalen slutes af med at lave en udviklingsplan. Udviklingsplanen kan laves i skabelonen, på samtaleark, pr. mail eller på anden vis, men den skal være i en form, hvor du og medarbejder begge forstår aftalerne og kan følge op på dem sammen. I udviklingsplanen laves også en aftale om, hvornår og hvordan der skal følges op på medarbejderens udvikling.

Opfølgning på aftaler – Mini KOM

For at der sker den ønskede udvikling på arbejdspladsen skal du forpligte dig på, at følge op på alle aftaler. Hvis der er mange medarbejdere i afdelingen skal det overvejes, hvordan opfølgning sikres bedst. Måske er der en souschef, som kan varetage nogle af opfølgningssamtalerne, måske er det lettest, at kalendersætte opfølgningssamtalerne med det samme og måske er der brug for stram struktur på opfølgningsplanerne.

Eksempel på opfølgning på udviklingsplaner:

Navn	Dato for samtale	Udviklingsplan	Dato for opfølgning	Notat fra opfølgning	Dato for anden opfølgning	Notat fra opfølgning
Anna	2. maj	Relationer til Arnes forældre ved øvelser i samtaleteknik og sparring med kollega Ole.	2. juli	Relationen til Arnes forældre har udviklet sig og Anna vil nu arbejde med relationen til Bjarnes forældre.	2. september	Anna er ikke kommet helt i mål i relationen til Bjarnes forældre, hun arbejder videre med det og der evalueres ved udviklingssamtale 2021
		Kursus i sprogudvikling (Anna finder dato og tilmelder sig)	2. juli	Anna har tilmeldt sig kursus i sprogudvikling med opstart 15. september (3 moduler, afsluttes 31. oktober)	5. december	Anna har gennemført kurset og øver sig nu i, at bruge teknikkerne i dagligdagen. Der afsættes 1 time pr. uge til sprogarbejde og der følges op ved udviklingssamtale i 2021
Benny	5. maj	Benny arbejder på at skabe tryghed og tillid til forældrene i afleveringssituationen	10. juni	Benny har flyttet sig, men oplever stadig at Arne og Bjarnes forældre har svært ved at have tillid til ham når de afleverer. Benny arbejder konkret i forhold til de to familier og kan bruge kollega Anna som sparring.	2. september	Benny oplever at afleveringssituationen fungerer godt for ham. Han vil frem til udviklingssamtalen i 2021 fortsat arbejde på trygheden i relationen til forældrene.
		Benny skal tilmelde sig AMU-kursus (grundkursus for pædagogmedhjælper) jv. forhånds aftalen med PMF. Kurset skal så vidt muligt være gennemført i år.	10. juni	Benny har tilmeldt sig kurset som gennemføres i perioden 10. oktober til 24. oktober 2020. Der følges op efter kurset og laves aftaler i forhold til, hvordan Benny kan bruge kurset i hverdagen.	1. november	Benny har gennemført kurset og skal nu øve sig i at bruge de konkrete redskaber som han har lært. Især vil Benny fokusere på, hvordan han kan medvirke til at skabe et inkluderende fællesskab og reflektere over egne relationskompetencer i forhold til et anerkendende samspil med børnene. Der følges op til medarbejderudviklingssamtale 2021.

Opfølgningsplanen er lederens værktøj og den enkelte medarbejder skal kun kende sin del af planen. Planen skal opbevares på en lukket sag i KMD sag.

Der skal afsættes den nødvendige tid til den eller de opfølgende samtaler. Længden af samtalen afhænger af hvilke aftaler der er indgået. Med god forberedelse kan samtalerne afholdes på mellem 15-45 minutter pr. opfølgende samtale.

[Link](#) til skabelon

Status på årets samtaler

Når samtalerne er gennemført anbefales det, at gøre status på samtalerne.

- Hvilke aftaler er der lavet?
- Hvor mange medarbejdere skal på kursus eller uddannelse?
- Hvilken udgift estimeres til medarbejderudvikling dette år?
- Hvilke medarbejdere skal have nye opgaver?
- Hvilke andre aftaler er der lavet?
- Hvad har samtalerne medført af refleksioner for ledelsen?
- Kalder samtalerne på ændringer i afdelingen i øvrigt?
- Hvilke tiltag skal alle i afdelingen arbejde på?
- Overordnet gennemgang af refleksionerne på et personalemøde, så alle i afdelingen er informeret og du kan sætte en retning.

BILAG:

Forberedelse til KOM samtaler - inspirationsmateriale

Ud over den praktiske forberedelse til årets KOM samtaler kan du, som leder, med fordel reflektere nærmere over de medarbejdere du skal møde. Du kan eksempelvis overveje:

1. Hvilken generation tilhører medarbejderen?
2. Hvilken livsfase er medarbejderen i?
3. Hvilken medarbejdertype skal du tale med?

Samtalen kan bedst tilpasses den enkelte, hvis du har gjort dig disse overvejelser. I vil kunne indgå aftaler og lave udviklingsplan, som i højere grad er tilpasset den enkelte. I sidste ende vil dette give en større gevinst for medarbejder såvel som for arbejdspladsen.

5 generationer på arbejdspladsen:

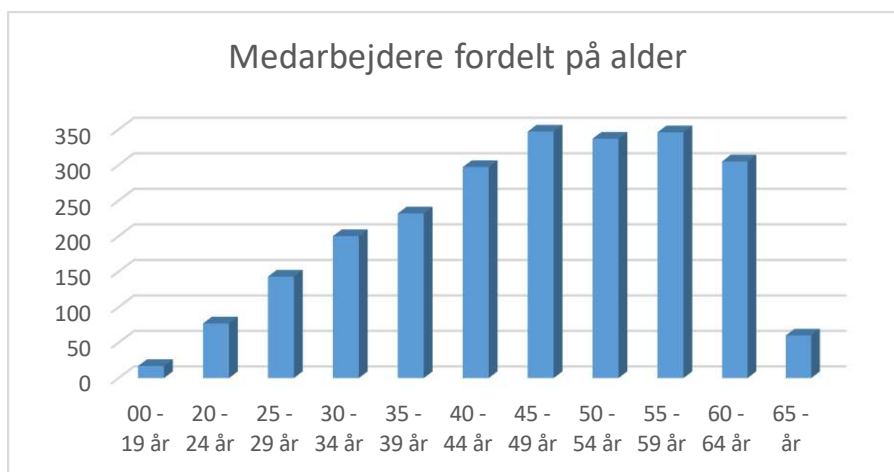
For første gang har vi i disse år 5 generationer på arbejdspladsen på samme tid. Den forlængede middellevetid kombineret med udskydelse af tilbagetrækningstidspunktet medvirker en meget forskelligartet arbejdsstyrke. Det giver forskelligheder i forhold til normer, holdninger og værdier hos medarbejderne, og for at udnytte potentialet i de forskellige generationer, er det væsentligt at være bevidst om som leder.

Læs mere om 5 generationer på arbejdsmarkedet her:

<https://www.berlingske.dk/karriere/fem-generationer-paa-arbejdspladsen-hvordan-leder-du-dem>

<https://ballisager.com/soulaima-gourani-nye-generationer-arbejdsmarkedet/>

Inden KOM samtalerne kan du med fordel lave en aldersstatistik for din arbejdsplads. Her kan du skabe et overblik over, hvor mange medarbejdere du har fordelt på de forskellige generationer.



Fastansatte i Nyborg Kommune pr. 5. august 2019 fordelt på aldersintervaller

Når du har udarbejdet overblikket over din egen afdeling kan det give et indblik på, hvilke styrker og udfordringer der er i forhold til generationsbetingede forskelligheder hos jer. I din forberedelse til KOM

samtalerne vil du kunne bruge dette til, at have en skærpet opmærksomhed på, hvordan du motiverer den enkelte medarbejder, hvordan pågældende skal have feedback og hvilke opgavetyper, der kan være motiverende.

Det er individuelt hvilken tilgang til arbejdslivet den enkelte medarbejder har, uanset hvilken generation pågældende tilhører. Det følgende skal derfor ses som hovedtræk på tværs af generationerne.

I hovedtræk er de ældre generationer ofte mere tilbøjelige til forblive i samme stilling i mange år eller måske resten af arbejdslivet. Dette giver typisk en erfaring og stabilitet, som kan skabe stor værdi på arbejdspladsen. Disse generationer kan måske også i højere grad trives med rutinearbejde og forudsigelighed. Der er ofte tale om medarbejdere, der ikke har brug for samme grad af løbende feedback som de yngre generationer. Enkelte kan måske have svært ved for mange nye systemer eller digitale platforme og nogle har måske ikke lyst til yderligere udvikling.

Mellemgenerationen vil ofte trives med forandringer, frihed og mindre formelle rammer. Der er typisk tale om medarbejdere, som bliver på arbejdspladsen i en længere periode eller så længe de oplever at blive mødt med de opgaver og den udvikling, som de forventer. Mellemgenerationen har typisk klare forventninger til uddannelse eller udvikling og er vokset op med normbrud / grænsebrud. Denne generation føler sig hjemme med de digitale platforme og har ofte let ved nye systemer eller andre opgaver.

De yngre generationer er typisk præget af høje forventninger til arbejdspladsen, arbejdsforholdene og opgaverne. De ser muligheder og er ofte meget fleksible, grænserne mellem privatliv og arbejdsliv kan være mindre tydelige. Der er tale om digitalt indfødte, som forventer hurtig og kontinuerlig feedback og de vil ofte mestre digitale platforme og nye systemer let, de vil desuden typisk være dygtige til opgaver, der kræver multitasking. Ofte vil disse generationer søge mening, fællesskaber og bæredygtighed. De vil være mere tilbøjelige til at skifte job, hvis arbejdspladsen ikke lever op til forventningerne.

Inspiration til yderligere viden om de nye generationer på arbejdsmarkedet:

<https://ballisager.com/wp-content/uploads/2017/04/Whitepaper-Saadan-goer-arbejdsgiverne-sig-attractive-over-for-generation-Y-og-generation-Z.pdf>

Bøger:

- "Unge generationer på arbejde" af Alexandra Krautwald
- "7 generationer" af Marianne Levinsen
- "Generation Z ud af en neondrøm" af J. Rygaard og T. Hall

Livsfaser

En anden refleksion, der kan bidrage til en mere konstruktiv og udbytterig KOM samtale er at overveje, hvilken livsfase medarbejderen er i, når samtalen afholdes. Nedenfor er eksempler på livsfaser:

Livsfase:	Overvejelser:
Den nyansatte medarbejder	Behov for at opbygge kendskab til jobbet. Fokus på opfølgning af introduktion, forventninger til kvalitet og kvantitet og til hvornår medarbejder er selvkørende. Afdækning af om alle kompetencer er bragt i spil. Feedback fra ny medarbejder i forhold til arbejdspladsen.
Den nyuddannede medarbejder	Kommer med solid teoretisk viden og savner praksiserfaring. Drøftelse af, hvordan afdelingen kan få glæde af den nye viden og hvordan medarbejder kan få nødvendig erfaring.
Ansatte med små børn eller børn på vej	Energi rettes mod familielivet frem for arbejdet. Praktiske udfordringer i en travl hverdag (hente, bringe, barn syg mv.). Drøftelse af rammerne i forhold til særlige ønsker i forhold til arbejdstider, mødetider, timetal mv. Eventuelt drøftelse af opgavetyper.
Ansatte med mulighed for og lyst til at have stort fokus på arbejdet	Har færre familiemæssige forpligtelser, har lederambitioner eller bare lyst og overskud til at lægge ekstra kræfter på arbejdet. Stort behov for indflydelse på egen arbejdssituation, behov for udvikling, fleksibilitet.
Ansatte med behov for tilpasning af opgaver eller timetal	Personlige forhold (sygdom, livskriser mv.) giver behov for drøftelse af opgaver eller arbejdstimer i en periode, mens medarbejders fokus rettes mod privatlivet.
Den erfarne og stabile medarbejder	Er veletablerede, privat såvel som arbejdsmæssigt, har ikke særlige behov, men yder en god stabil indsats på jobbet.
Seniorer	Medarbejder opfatter sig selv om senior og livsfasen kan indeholde en bred variation af de øvrige faser. Nogle har ekstra energi og overskud til at arbejde og andre har brug for at drøfte arbejdstid eller arbejdsopgaver.

Ovenstående oversigt er lavet med inspiration fra Region Midtjyllands livsfasepolitik, hvor der kan læses yderligere og findes inspirationsspørgsmål til samtalen: <https://www.rm.dk/siteassets/om-os/organisation/hr-afdelingen/organisation-og-ledelse/udviklingssamtaler/individueel-udviklingssamtale---fokus-pa-livsfaser.pdf>

Der kan desuden søges inspiration omkring livsfaser her:

- Tidsskrift for ARBEJDSLIV, 4. årg., nr. 3, 2002, s. 77 til 88 (Livsfaser og seniorpolitik af Bent Engelbrecht): <https://tidsskrift.dk/tidsskrift-for-arbejdsliv/article/view/108382/157781>
- https://www.finansforbundet.dk/Publikationer/Livsfasekatalog_2008.pdf

Medarbejdertyper:

Som leder er det væsentligt, at være bevidst om, at dine medarbejder er forskellige, de yder forskelligt, reagerer forskelligt og har forskellige forventninger. I KOM samtalen er det en fordel, hvis du har reflekteret over, den medarbejdertype du skal have samtale med, da det vil give et bedre udbytte af samtalen. Der findes forskellige forskere, som har forsøgt at dele medarbejdere op i forskellige medarbejdertyper, typisk lidt karikerede. Som leder er det væsentligt, at en medarbejder typisk ikke kan kategoriseres, da de fleste mennesker indeholder lidt fra hver kategori. Du kan inden samtalen gøre dig følgende overvejelser:

- Hvilken kvalitet er vigtigst for medarbejderen? (Fx omsorg, ærlighed, målrettethed osv.)
- Hvordan kan medarbejderen bidrage til organisationen med udgangspunkt i den kvalitet?
- Hvad frygter medarbejderen? (Fx kaos, fiasko, udelukkelse osv.)
- Hvilken uhensigtsmæssig adfærd fremkalder frygten?
- Hvordan kan du bedst hjælpe medarbejderen med at håndtere den frygt og give medarbejderen overskud?

Disse spørgsmål er taget fra Anders Stahlschmidt, der har udviklet 7 arketyperiske medarbejdertyper, som du kan læse mere om her: <https://www.lederweb.dk/artikler/haandter-7-forskellige-medarbejdertyper-til-mus/>. Anders Stahlschmidt gør sig overvejelser omkring, hvordan samtalen håndteres i forhold til de forskellige medarbejdertyper, men også hvordan du afdækker, hvilken type du har siddende foran dig.

Der er forskellige indgangsvinkler til at arbejde med medarbejdertyper. I forhold til højt specialiserede kreative medarbejdere har Helle Hedegaard Hein udviklet 4 arketyper, der er beskrevet i bogen "Primadonnaledelse".

Belbin har givet sit bud på stærke teams med Belbins 9 teamroller: <https://altomledelse.dk/belbins-teamroller-staerke-teams/> eller <https://potential.dk/belbins-9-teamroller/>.

Læs mere om ledelse: <https://www.lederweb.dk/>

Der findes mange andre indgangsvinkler til at arbejde med medarbejdersamtaler og medarbejdertyper. Ovenstående er alene ment som eksempler til inspiration.