



KOM

udviklingssamtaler



PRINCIPPER for

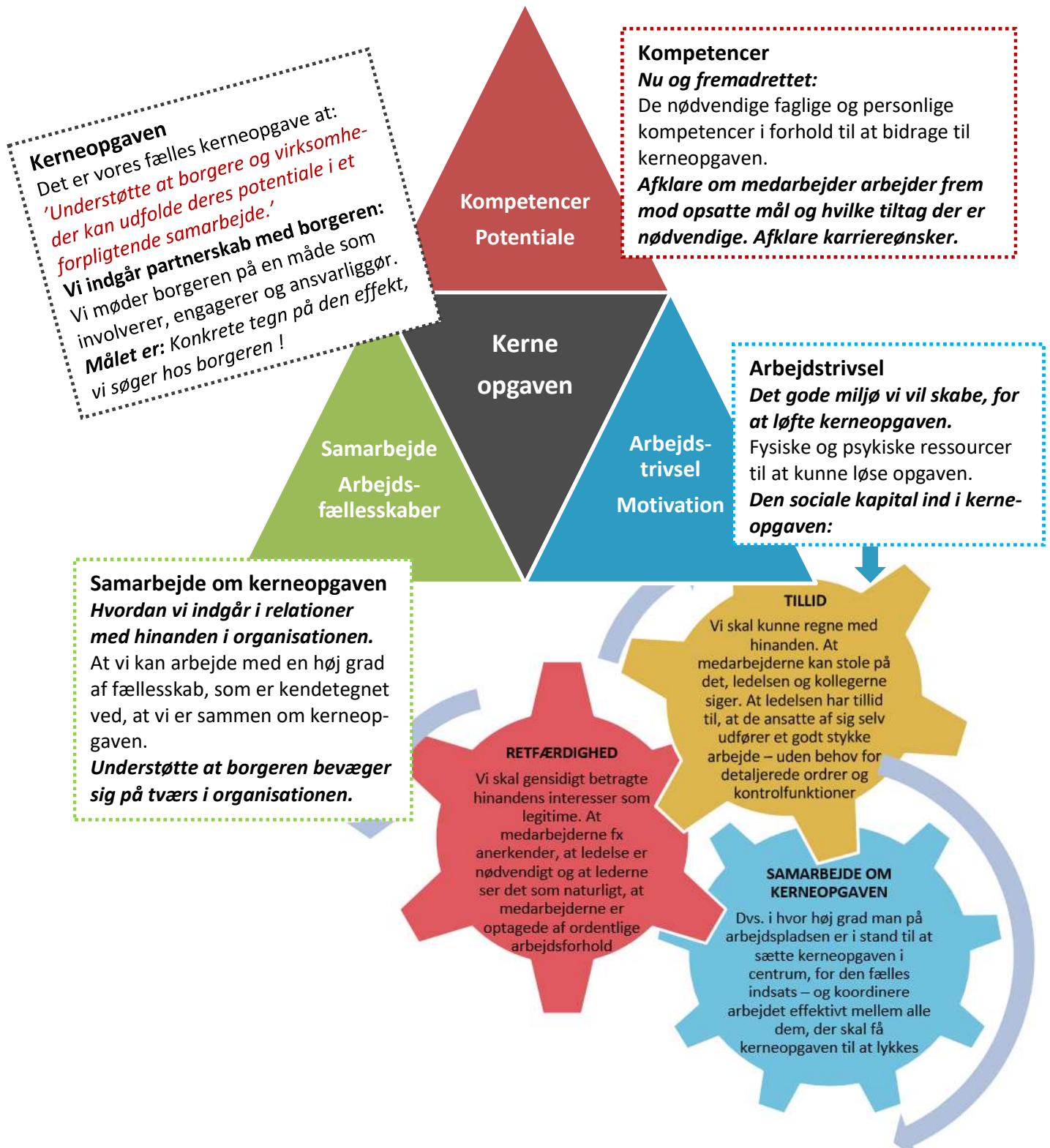
KOMpetence udviklingssamtaler

Understøtter **K**erneopgave – **O**rganisation – **M**edarbejder

Fire hovedspor i en KOM

KOM samtalen skal tage udgangspunkt i de fire hovedspor herunder

De skal ikke nødvendigvis vægte lige meget, fra gang til gang, det afhænger af, hvilke indsatsområder/mål og temaer arbejdspladsen har sat op for samtalen.



Formål

KOM udviklingssamtaler er en anledning til, at leder og medarbejdere sammen skaber et rum for fælles dialog og refleksion over arbejdsstrivsel, motivation, udvikling og resultater.

Målet er at styrke sammenhængen mellem medarbejderens opgaveløsning og udvikling samt arbejdspladsens og organisationens kerneopgave, strategier, politikker og visioner.

Målet er at medarbejderen oplever at mestre sine opgaver, at medarbejderen kan se mening og retning for sine opgaver, at medarbejderen oplever at høre til og indgå i et samarbejde med andre, og at medarbejderen oplever sig værdsat med mulighed for at bruge sit potentiale. Og derigennem minimere arbejdsstress og andet sygefravær med baggrund i arbejdsforhold.

Målet er at give lederen mulighed for at give en klar retning for arbejdsstedets visioner og værdier - samtidig med at lederen kan give medarbejderen konkret feedback på det arbejde, medarbejderen udfører, og den måde medarbejderen bidrager til arbejdspladsens kerneopgave.

KOM træder i stedet for MUS

At arbejde efter en fælles kerneopgave stiller nye krav til udvikling af de traditionelle årlige MUS samtaler. KOM er i højere grad rettet mod et organisatorisk perspektiv som en strategisk ramme for samtalen. Det vil sige, at fokus for samtalen både relaterer sig til den enkelte medarbejder og arbejdsstedet, men også medarbejderen som en del af arbejdsfællesskaber på tværs af organisationen. KOM er et ledelsesredskab til at praktisere Nyborg Kommunes og arbejdsstedets visioner og målsætninger i det daglige arbejde, og dermed skabe sammenhængskraft for udvikling af kerneopgaven.

Hvorfor hedder det KOM ?

- **KOM** står for **K**erneopgave, **O**rganisation og **M**edarbejder som de tre ben, der sammen understøtter Nyborg Kommunes borgere.
- **KOM** står for systematisk **k**ompetenceudvikling, der skal bidrage til at udvikle de kompetencer hos medarbejderen, der er nødvendige for at Nyborg Kommune kan løse sin kerneopgave og arbejdspladserne kan lykkes med deres indsatsområder.
- **KOM** (med) symboliserer det nære samarbejde og arbejdsfællesskab som er nødvendigt for at vi sammen kan lykkes med at skabe værdi for borgeren; Samarbejde på tværs i organisationen, mellem medarbejder og leder/kolleger, og mellem medarbejder og borgeren/brugeren.

Guide til KOM samtaler

Denne guide anviser en retning for KOM samtaler, som sætter struktur på samtalerne og sikrer, at vi, ud fra hensigten med den fælles kerneopgave, afholder samtaler efter de samme principper i hele organisationen. Naturligvis med en lokal tilpasning, så det giver mening for leder og medarbejdere i den enkelte enhed.

Venlig hilsen

Hovedudvalget

Principper for KOM samtaler

KOM bygger på otte principper, som gælder for alle arbejdssteder, for at sikre en fælles operationalisering af kerneopgaven. Principperne uddybes yderligere fra side 6.

1) KOM skal tale ind i kerneopgaven

KOM samtalen skal have et strategisk afsæt, hvor der sker en kobling mellem Nyborg Kommunes kerneopgave og arbejdspladsens indsatsområder over til den enkelte medarbejders arbejdsopgaver, trivsel, samarbejde samt personlige og faglige udvikling.

2) KOM med baggrund i temaer

Når vi ikke kun taler om den enkelte medarbejders udvikling men om hele organisationens udvikling ind i kerneopgaven, stiller det krav til lederen/ledelsen om på forhånd at tage stilling til formålet med årets KOM samtaler.

3) Fire hovedspor i en KOM

Når en KOM samtale skal tale ind i kerneopgaven er der fire spor, som det er relevant at få talt sammen om:

- Kerneopgaven
- Samarbejde/arbejdsfællesskaber
- Arbejdstrivsel og motivation
- Kompetencer og potentiale

4) Flere årlige KOM samtaler

Når udvikling/forandringer sker kontinuerligt skal opfølgning også ske kontinuerligt.

Medarbejderen forventer hurtig respons, når der leveres. Ikke bare et 'like' eller et 'don't like' en gang om året, men en løbende samtale, hvor I vender indsats og følger op på de aftalte kompetence udviklingsmål.

5) Udviklingsmål som afslutning på KOM

Der skal aftales en udviklingsplan for medarbejderen, der tager udgangspunkt i organisationens mål sammenholdt med medarbejderens ønsker - inden for rammerne af kerneopgave, strategiske behov og arbejdspladsens mål.

6) Udviklingspotentialet ligger også i praksislæringen

Udviklingsaktiviteter kan omfatte videreuddannelse fx kurser og kompetencegivende forløb. Men det er væsentligt at være opmærksom på, at de mest potente læringsaktiviteter, dvs. dem med stor effekt i konteksten, ofte er iscenesat læring i praksis, mens vi løser vores opgaver.

7) KOM forløb skal passe ind i den lokale kontekst

Arbejdspladserne har metodefrihed og formen på KOM-samtaler aftales lokalt indenfor de otte principper. En arbejdsplads kan fx vælge, at dele af KOM samtalen skal foregå som gruppesamtale (KOM-Team)

8) KOM skal understøtte den ønskede adfærd

Den nødvendige adfærd for at vi kan lykkes med kerneopgaven:

- Skabe tillid i mødet med borgeren/brugeren
- Se efter tegn på effekt – at vi lykkes sammen
- Samarbejde i organisation om kerneopgaven

Aktiviteter i en KOM

Hvem – gør hvad - hvornår

Eksempel på en proces, hvor KOM anvendes som et strategisk værktøj, der taler ind i kerneopgaven og organisationens / arbejdspladsens indsatsområder, mål og valgte temaer.

FØR

Afklare mål på ledelsesniveau

Ledelsen afklarer samtalsens formål og de strategiske mål, der skal understøttes. Afklarer hvilke kompetencer, der i særlig grad er brug for, for at målene nås. Resultatet af overvejelserne er 1-2 temaer, der skal behandles i samtalerne.

Lederen afklarer formen

Er det udelukkende individuelle samtaler eller skal det kombineres med samtaler i gruppe/teams, og skal der i så fald deltage en eller flere fra en samarbejdende afdeling/team for at sikre sammenhæng.

Lokaludvalget drøfter årets KOM

Fastlægger retningslinjer for afholdelse af KOM og opfølgning på udviklingsmål. Drøfter koncept og tidsplan. Drøfter/bliver enige om de valgte mål og temaer for i år.

Igangsættelse af KOM processen

Fx i et fælles personalemøde (Kickoff): Konkretisere arbejdspladsens mål og strategier i relation til KOM. Præsentere årets temaer. Give medarbejderne mulighed for at tilføje et tema de ønsker behandlet. Mulighed for at stille spørgsmål til de kommende udviklingssamtaler (ikke spørgsmålstegn).

Skriftligt materiale/spørgeguide til KOM

Materiale udvikles og informeres ud.

Forberedelse

Leder tilpasser spørgeramme/fokuspunkter til den enkelte medarbejder. Medarbejderen melder sine emner ind, der ønskes vendt. Krav om at begge parter forbereder sig grundigt på baggrund af det valgte KOM koncept og overvejer udviklingsmål, udviklingsplan og kompetenceudviklingsmuligheder.

UNDER

Hvad I skal tale om

Tag udgangspunkt i de 4 hovedspor i en KOM, så I taler om kerneopgaven, arbejdsfællesskaber, trivsel og kompetencer ind i de indsatsområder/mål og temaer I har sat op. Samtalen skal have et fremadrettet fokus.

Udviklingsmål

Drøft udkast til udviklingsmål og eventuel udviklingsplan for medarbejderen og proceduren for godkendelse og opfølgning.

Hvis et strategisk mål fx er at have en bedre dialog med borgerne i kommunen, så gælder dette mål uanset om man er ansat som socialrådgiver i Jobcentret eller som pædagog i en børnehave. Udviklingssamtalen med medarbejderne skal derfor tage udgangspunkt i organisationens mål – som fx bedre dialog med borgerne – frem for den udvikling, den enkelte medarbejder måtte finde spændende eller relevant.

EFTER

Igangsætte aktiviteter

Ledelsen informerer om, hvilke aktiviteter, der sættes i gang på arbejdspladsen og på tværs. Ledelsens melder evt. ud, hvilke aktiviteter, der igangsættes for den enkelte medarbejder. Medarbejderen tager initiativ til igangsætning af egne aktiviteter, når disse er godkendt.

Opfølgning og implementering af beslutninger

Udvikling, tilegnelse og implementering af besluttede kompetencer og handlinger skal sikre, at organisationen når de strategiske mål. Handlingsplanen omsættes til værdiskabende processer for organisationen. Ledelse/medarbejder (afhængigt af aftale) indkalder til opfølgningssamtaler/mini-KOM. Ledelsen følger op på fælles aktiviteter i enhederne.

Evaluering af forløbet

Ledelsen og Lokaludvalget drøfter: Har samtalerne bidraget til værdiskabelsen for organisationen/arbejdspladsen? Hvad har fungeret godt? Hvad kunne med fordel gøres anderledes og bedre i næste samtaleforløb, og hvad er uacceptabelt og må ikke gentage sig?

Uddybning af de otte principper

1) KOM skal tale ind i kerneopgaven

Vi går på arbejde for at understøtte og skabe værdi for borgeren. Det er den kerneopgave vi er ansat til at udføre, og vi skal udvikle faglighed, professionel adfærd og arbejdsformer, så de understøtter kerneopgaven.

KOM samtalen skal derfor have et strategisk afsæt, hvor der sker en kobling mellem Nyborg Kommunes kerneopgave og arbejdspladsens indsatsområder over til den enkelte medarbejders arbejdsopgaver, trivsel, samarbejde samt personlige og faglige udvikling.

2) KOM med baggrund i temaer (frem for generelle skemaer)

Når vi ikke kun taler om den enkelte medarbejders udvikling men om hele organisationens udvikling ind i kerneopgaven, stiller det krav til lederen/ledelsen om på forhånd at tage stilling til formålet med årets KOM samtaler.

Arbejdspladsen skal derfor overveje, hvad der skal være årets tema(er);

- *Hvad skal samtalen fokusere på ?*
- *Hvilke kompetencer er der brug for ?*

Den afklaring kan starte i en samlet ledergruppe i fx en enhed, et område, et forpligtende samarbejde, i Nyborg-modellen eller overordnet i organisationen, så samtalerne, måske på hver deres måde, taler om temaer, der tilsammen er understøttende for kerneopgaven og de opsatte mål.

Resultatet af disse overvejelser må være et eller to temaer, der skal være overliggeren i samtalerne.

Temaerne skal naturligvis drøftes med medarbejderne, der også skal have mulighed for at tilføje et tema, der skal drøftes i egen samtale.

3) Fire hovedspor i en KOM samtale

Når en KOM samtale skal tale ind i kerneopgaven er der fire spor, som det er relevant at få talt sammen om.

Hver eneste medarbejders faglige kompetence, engagement og arbejdsglæde har betydning for kvaliteten og effekten af kernopgaverne og bidrager til vores fælles formål.

Hvorvidt vi lykkes med kerneopgaven handler også om, hvordan medarbejderen indgår i relationer med brugere/borgere, med hinanden og samarbejdspartnere. De fire spor skal ikke nødvendigvis vægte lige meget, fra gang til gang, det afhænger af, hvilke indsatsområder og temaer enheden har sat op for samtalen og medarbejderens behov.



4) KOM består af flere årlige samtaler

'Er det nok at give feedback og gøre status på medarbejderens udvikling og kompetencer en gang om året, med tanke på, hvor meget der sker i løbet af et år?'

Når KOM skal være et strategisk værktøj til at udvikle kerneopgaven, organisationen og medarbejderen, så er det nødvendigt at gå væk fra den årlige samtale for i stedet at afvikle flere kortere samtaler med medarbejderen med henblik på at udvikling sker kontinuerligt og opfølgning derfor også sker kontinuerligt.

Medarbejderne forventer hurtig respons, når der leveres. Ikke bare et 'like' eller et 'don't like' en gang om året, men en løbende samtale, hvor I vender indsatsen og følger op på de aftalte kompetenceudviklings mål.

Det er ikke hensigten, at opfølgende samtaler (Mini-KOM) skal ske med udgangspunkt i et langt spørgeskema, den skal kunne afvikles uden den store forberedelse og have en varighed på max 20 minutter.

Leders tid på medarbejderen ved hyppig KOM vil være forsvindende lille i forhold til det, der skabes i effektivitet og medarbejdertilfredshed. Tiden skal ses som en investering.

5) Udviklingsmål som afslutning på KOM

Kompetenceudvikling skal tage udgangspunkt i organisationens mål sammenholdt med medarbejderens ønsker. Det skal ske inden for rammerne af Nyborg Kommunes kerneopgave, strategiske behov og arbejdspladsens konkrete opgaver.

KOM-samtalen er ikke færdig før der er aftalt en udviklingsplan for medarbejderen. Aftalen skal handle om udviklingsmål for den enkeltes faglige og personlige kompetencer, og om hvad der skal ske, for at medarbejderen kan nå målene.

- *Hvad skal medarbejderen lære for at skabe mere værdi for borgeren ?*
- *Hvad skal medarbejderen gøre mere eller mindre af eller gøre anderledes for igennem sit arbejde at hjælpe med at skubbe arbejdspladsen i den ønskede retning ?*

Aftal 1-2 mål så I er sikre på, at I når i mål med det. På opfølgende Mini-KOM, kan der jo aftales yderligere mål.

Sæt meget (mere) tid af til at tale om, hvad der konkret skal ske og hvordan. Fylder selve samtalen 58 minutter, og bruger man de sidste 2 på at gøre det konkret, så skulle man måske vende det om ? Tale 15 min om, hvor man gerne skal udvikle sig hen, og hvorfor, og derefter bruge 45 minutter på at aftale, hvordan det rent faktisk skal ske: Hvem skal gøre hvad ? Og hvad gør dem ved siden af for at hjælpe ?

6) Udviklingspotentialiet ligger også i praksislæringen

Udviklingsaktiviteterne kan fx omfatte efter- og videreuddannelse i form af kurser og kompetencegivende forløb.

Men det er væsentligt at være opmærksom på, at de mest potente læringsaktiviteter, dvs. dem med stor effekt i konteksten, ofte er i form af læring i praksis, mens vi løser vores arbejdsopgaver.

Som leder skal du gøre det muligt fx at prøve at skifte arbejdsopgaver eller justere på samspil med kolleger, efterspørge feedback, videndeling og andres input, lære at give konstruktiv kritik, lære af de nyansatte, lære af brugerne/borgerne, holde møder med mere læring osv.

Alle sådanne tiltag kan man skrive ind i planen over udviklingsaktiviteter. Men det er en god idé at tage et enkelt eller to, og så til gengæld tage dem alvorligt. Jo mere konkret, jo bedre.

Lederen vælger, i samråd med medarbejderen, fra gang til gang den kompetenceudviklings metode, der samlet set vurderes at være den mest effektive ud fra en samlet vurdering af omkostninger og indlærings effekt.

7) KOM forløb skal passe ind i den lokale kontekst

Formen på KOM-samtaler aftales lokalt, så den passer til medarbejderne, opgaven og de arbejdsfællesskaber enheden indgår i. Eneste krav er, at formen skal tage højde for de øvrige principper.

Således er det muligt lokalt at tage stilling til om årets KOM samtaler udelukkende skal afvikles som individuelle samtaler med den enkelte medarbejder eller med hovedvægten lagt på gruppesamtaler (KOM-Team samtaler), og skal der i så fald deltage en eller flere fra en samarbejdende afdeling/team for at sikre sammenhæng.

Vær opmærksom på, at der er en værdi i at skabe tid og rum for medarbejderen til at være "enebarn". Et stykke tid, hvor man i modsætning til den ofte travle hverdag kan have sin leders udelte opmærksomhed. Under alle omstændigheder har medarbejderen krav på individuel feedback og opfølgning.

Måske vil det være mest hensigtsmæssigt at tage en fælles drøftelse i en KOM-Team om årets valgte temaer, eller dele af de 4 hovedspor som fx samarbejde med borgeren eller trivslen (måske med udgangspunkt i TRE-I-EN i en samlet fælles drøftelse for alle medarbejdere forud for de individuelle samtaler (disse kan så kortes ned). Det er vigtigt at gennemtænke og tilpasse en KOM-Team proces til den konkrete situation og arbejdsplads eller et arbejdsfællesskab.

Bilaget "Inspiration til samtaleguide og opfølgning" giver forskellige input til lokale spørgeguider mm., der tager højde for principperne i KOM samtaler (KOM-Med, KOM-Team, KOM-Leder samtaler).

8) KOM skal understøtte et samarbejde og en adfærd, der har kerneopgaven og tegn på effekt i centrum

Det er vores fælles kerneopgave at:

'Understøtte at borgere og virksomheder kan udfolde deres potentiale i et forpligtende samarbejde.'



Det forudsætter at:

Vi mødes med brugeren i et makkerskab / partnerskab om det fælles, på en måde, der skaber tillid og reel deltagelse:

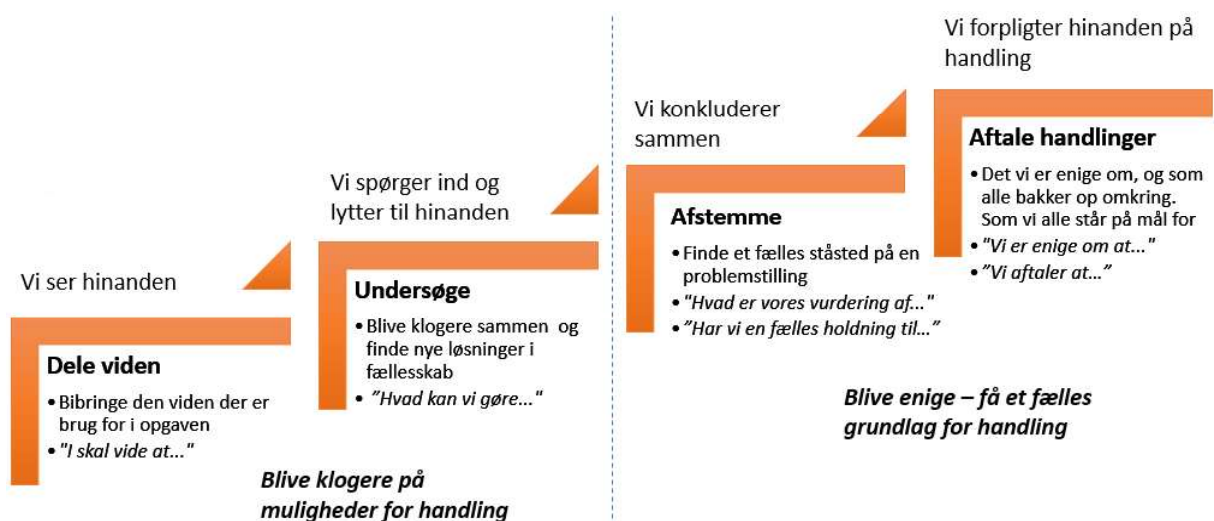
- Vi møder brugeren med spørgsmål og interesse – og som en ekspert i sit eget liv
- Vi søger et fælles ståsted med brugeren og undersøger, hvad vi kan skabe sammen – og hvad der skal til for, at brugeren føler et medansvar
- Vi laver aftaler og forpligter hinanden

Vi leder efter tegn på effekt, der viser at vi lykkes og prioriterer det vigtige for borgeren/brugeren

- Mål definerer den effekt, vi ønsker for brugeren
- Vi leder efter **tegn på**, at vi lykkes med at understøtte organisationen i at løse kerneopgaven
- Hvordan kan vi se på brugerne, at vi lykkes med vores indsats?
- Hvad skal brugerne gøre for at vi kan sige, at vi er på rette vej?

Vi samarbejder om at have den fælles opgave i centrum

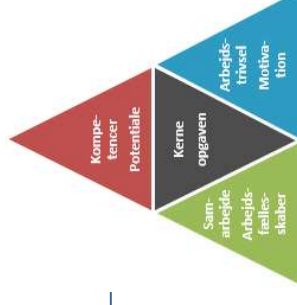
- Vi går sammen på tværs ind i den fælles opgave og undgår kassetænkning.
- Vi håndterer sammen, at opgaven udvikler sig og nemt kan være uklar.
- Vi kan arbejde med en høj grad af arbejdsfællesskab



Overblik over materialer til KOM samtaler i Nyborg Kommune

LÆSEVEJLEDNING

Det hurtige overblik over materialer, der knytter sig til KOM samtaler



PRINCIPPER for kompetence udviklingssamtaler

Gældende for hele organisationen – alle ansatte har krav på KOM-samtaler – erstatter MUS-samtaler

Arbejdspladserne har metodefrihed – Pakke 1, 2 og 3 er inspirationsmateriale

Pakke 1

KOM-Med(arbejder) samtaler

Samtaleguider:

- **Samtaleskema traditionelt** – åben dialog over fire overordnede spørgsmål/emner
- **Samtaleskema traditionelt** – spørgsmål/emner med uddybende underspørgsmål
- **Samtalekort** – hvor der fx kan vælges enkelte relevante emner ud eller til walk-and-talk
- **Samtaleplakat** – åben dialog om kerneopgave, social kapital, lokale temaer og opsamling
- **Batteri af spørgsmål** – 'Gør det selv' til udvikling af eget samtaleskema

MINI-KOM:

- **Spørgeguide** til opfølgende samtaler

Handleplan:

- **Skema til opsamling** på medarbejder samtaler

Pakke 2

KOM-Team samtaler

Samtaleguider:

- **Gruppe samtaleguide** som supplement til de individuelle KOM-Med samtaler

MINI-KOM:

- **Spørgeguide** til opfølgende samtaler med gruppen

Handleplan:

- **Skema til opsamling** på gruppe samtaler

Pakke 3

KOM-Leder samtaler

Samtaleguider:

- **Samtaleskema traditionelt**
Refleksionsspørgsmål ind i kerneopgave og ledelsesgrundlag
- **Samtaleskema – åben dialog**
Støttespørgsmål ind i kerneopgave og ledelsesgrundlag

Handleplan:

- **Skema til opsamling** på leder samtaler

UDDYBENDE GUIDE TIL LEDERE

Inspiration og uddybende viden om udviklingssamtaler med medarbejdere



Nyborg
KOMMUNE

Torvet 1
5800 Nyborg
www.nyborg.dk