

Vejledning til tiltrædelsessamtalen og udviklingsdelen

Herunder kan du finde hjælp til tiltrædelsessamtalen og til udviklingssamtalen og udviklingskontrakten.

Vejledning til tiltrædelsessamtalen

Denne vejledning fungerer som støtte og inspiration til, hvordan tiltrædelsessamtalen kan gribes an.

Formål

Tiltrædelsessamtalen er en vigtig del af den nye medarbejders introduktionsforløb – uanset om vedkommende tidligere har været ansat i forsvaret eller ej. Det overordnede formål med tiltrædelsessamtalen er:

At lave en gensidig afklaring og afstemning af forventningerne til de opgaver, som knytter sig til jobbet. Derudfra udarbejdes aftaler om det kommende samarbejde og medarbejderens udvikling.

Hvornår?

Tiltrædelsessamtalen skal finde sted inden for den *første måned* af den nye medarbejders eller samtaleleders tiltrædelse. Herudover skal der udarbejdes en udviklingskontrakt hurtigst muligt og senest 6 måneder efter medarbejderens eller samtalelederens tiltrædelse. Tiltrædelses- og udviklingssamtalen kan slås sammen i én samtale. I så fald skal man blot sikre sig, at medarbejderen kender til arbejdsopgaverne inden samtalen.

Et forløb for tiltrædelses- samt udviklingssamtale kan være følgende:

- Samtalelederen fortæller ved medarbejderens tiltrædelse, hvilke opgaver der ønskes løst af medarbejderen, eller samtalelederen får ved sin egen tiltrædelse at vide, hvilke opgaver medarbejderen tidligere har løst.
- Derefter mødes samtaleleder og medarbejder snarest og senest 6 måneder efter tiltrædelse for at drøfte udviklingsdelen. Her kan samtaleleder og medarbejder også drøfte evt. justeringer, hvad angår de opgaver medarbejderen arbejder med.

Når medarbejderen tiltræder

Forsvarets medarbejdere vil være forskelligt stillet til tiltrædelsessamtalen. Nogle medbringer en udviklingskontrakt fra tidligere til samtalen, mens andre ikke gør. Nogle kender FOKUS i forvejen – andre gør ikke. Samtalelederen bør derfor altid have medarbejderens særlige udgangspunkt og forudsætninger for øje i forbindelse med tiltrædelsessamtalen.

For at give tiltrædelsessamtalen mest muligt indhold og gøre den gensidig, er det vigtigt at medarbejderen får en introduktion til arbejdsopgaverne.

I kan med f.eks. anvende følgende procedure for tiltrædelsessamtalen:

- Begynd med at drøfte, hvilke opgaver der knytter til det nye job. Samt hvilke faglige kvalifikationer og FOKUS kompetencer, disse opgaver særligt kræver.
- Hvis medarbejderen har en udviklingskontrakt med, kan I kigge på punkt 3 FOKUS kompetencerne, se på, om der er nogle af de tidligere FOKUS kompetencer og udviklingsaktiviteter (punkt 4), der er relevante at bibeholde og overføre til den nye udviklingsperiode.

- Herefter laver I en aftale om, hvilke opgaver medarbejderen særligt skal arbejde med, hvordan I skal samarbejde om dem, og hvilken udvikling det kræver af medarbejderen.
- Hvis I vælger at slå udviklingssamtalen sammen med tiltrædelsessamtalen, justerer I den gamle udviklingskontrakt eller udfylder en ny.

Hvis medarbejderen ikke kender FOKUS

Ikke alle nye medarbejdere kender FOKUS i forvejen. Det kan både gælde medarbejdere, der kommer fra en stilling uden for forsvaret, men også medarbejdere tidligere ansat i forsvaret, der ikke har haft med FOKUS at gøre.

I disse tilfælde bør samtalelederen under tiltrædelsessamtalen orientere medarbejderen om FOKUS, herunder hvilke kompetencer, der er indeholdt i FOKUS og hvilke kompetencer enheden og samtaleleder lægger særlig vægt på?

Når samtalelederen tiltræder

Ved skift af samtaleleder vil medarbejderen mange gange have nogle igangværende udviklingsaktiviteter. Tiltrædelsessamtalen handler i disse situationer primært om, at samtalelederen sætter sig ind i, hvilke udviklingsaktiviteter medarbejderen allerede arbejder med.

Som nytiltrådt samtaleleder vil det sjældent være muligt eller meningsfuldt, at formidle enhedens visioner og værdier til tiltrædelsessamtalen. Her er det primært samtalelederen, der skal introduceres til medarbejderne.

Samtalelederen bør dog altid præsentere sine egne arbejds værdier samt ideer og ønsker til, hvordan relationen mellem leder og medarbejder skal fungere.

Rollefordeling til tiltrædelsessamtalen

Medarbejderen skal:

- Medbringe og præsentere sin nyeste udviklingskontrakt, såfremt en sådan haves.
- Beskrive under hvilke vilkår vedkommende bedst fungerer.
- Beskrive andre forhold af betydning for tjenesten. Fx bopæl, børn og sygdom.

Samtalelederen skal (Ikke alle punkter er relevante v. tiltrædelse af ny samtaleleder):

- Beskrive arbejdspladsens opgaver, aktiviteter, værdier og visioner.
- Præsentere typiske arbejds gange, især i forhold til leder-medarbejder relationen.
- Give den ansatte forståelse for, hvad der lægges vægt på i arbejdet.
- Præsentere sine egne arbejdsmæssige værdier og ønsker til, hvordan samarbejdet skal fungere.

Tips til tiltrædelsessamtalen

Tiltrædelsessamtalen er den første formelle samtale i leder-medarbejder relationen. Vær derfor opmærksom på at bruge samtalen til at skabe en konstruktiv og positiv dialog sammen. Stil nysgerrige og uddybende spørgsmål. Vær ærlige og gennemsigtige omkring, hvordan I har lyst til at arbejde sammen, og hvad I har erfaringer med fungerer godt.

Vejledning til udviklingssamtalen og udviklingskontrakten

Når du skal forberede dig til udviklingssamtalen og udfylde udviklingskontrakten, kan du bruge denne vejledning som guide.

Formål med udviklingssamtalen

Formålet med den årlige udviklingssamtale er at sikre målrettet og motiverende kompetenceudvikling, med enhedens opgaveløsning i centrum. Det gøres ved at skabe sammenhæng mellem medarbejderens:

- arbejdsopgaver,
- kompetencer og
- motivation

Udviklingssamtalen munder ud i en udviklingskontrakt, hvor de gensidige forventninger afstemmes og konkretiseres.

Hvornår skal der afholdes udviklingssamtaler?

Udviklingssamtalen skal afholdes hurtigst muligt efter, at medarbejderen eller samtalelederen er tiltrådt i stillingen og senest 6 måneder efter tiltrædelsen. Herefter afholdes der en årlig udviklingssamtale.

Inden forberedelsen

Opgaven er i centrum, når der skal arbejdes med kompetenceudvikling. Hele udviklingskontrakten tager derfor udgangspunkt i de opgaver, som medarbejderen skal arbejde med. Det betyder, at det er en forudsætning for en ordentlig forberedelse, at begge parter på forhånd kender de opgaver, som medarbejderen skal arbejde med. Når medarbejderen eller samtalelederen lige er tiltrådt, vil det som regel være nødvendigt, at man sammen fastlægger punkt. 1. opgaver i udviklingskontrakten inden den individuelle forberedelse.

Tre forskellige måder at udvælge de opgaver, medarbejderen skal arbejde med

Enhver udviklingskontrakt tager udgangspunkt i de opgaver, som medarbejderen særligt skal arbejde med i den periode, som udviklingskontrakten gælder for. Herunder præsenteres tre forskellige eksempler på, hvordan man kan udvælge de opgaver, der er særligt væsentlige for medarbejderen i den kommende periode.

1. **De vigtigste opgaver.** Det kan være opgaver, som er afgørende for enhedens samlede opgaveløsning.
2. **De kritiske opgaver.** Opgaver, som man vurderer, at der kan være særlige udfordringer eller ligefrem problemer med.
3. **Medarbejderens ambitioner.** Hvis medarbejderen har særlige ambitioner, f.eks. om videreuddannelse, kan det være en god idé, at aftale opgaver, som kan støtte medarbejderens udvikling i den retning som ambitionerne går.

Opfølgning på sidste udviklingskontrakt

Hvis I har afholdt en udviklingssamtale tidligere, vil det være naturligt, at indlede den nye udviklingssamtale med at følge op på den eksisterende udviklingskontrakt og de udviklingsaktiviteter, som I her har aftalt. I kan finde inspiration til, hvordan det kan gøres i [Vejledning til opfølgning](#). Se metode 2 (Gensidig feedback) og metode 3 (Fælles undersøgelse gennem samtale).

Mange gange vil opfølgende udviklingssamtaler ikke give anledning til en helt ny udviklingskontrakt. Selvom man kan planlægge nye udviklingsaktiviteter, der passer til netop de opgaver, som man nu står overfor, så er det ofte relevant at fortsætte nogle af de tidligere aftalte udviklingsaktiviteter.

Udviklingskontrakten punkt for punkt

På denne side forklares det, hvordan man udfylder de enkelte punkter i udviklingskontrakten. Hvis du vil se eksempler på udfyldte udviklingskontrakter, kan du følge dette [link](#).

1. Opgaver

Når I begge kender de arbejdsopgaver, som medarbejderen særligt skal arbejde med, er punkt 1 i udviklingskontrakten så godt som udfyldt.

2. Faglige kvalifikationer

Dette punkt udfyldes kun, hvis der er helt konkrete færdigheder eller viden, som medarbejderen skal tilegne sig for at styrke opgaveløsningen. Det vil være meget forskelligt, hvad dette kan omhandle. Opgaveløsningen kræver altid specifikke faglige kvalifikationer. Man kan blandt andet se i funktionsbeskrivelsen, hvilke faglige kvalifikationer stillingen kræver. Ofte har medarbejderen allerede de fleste af disse kvalifikationer. Andre gange er der dog anledning til at opkvalificere medarbejderen. Det kan være tilfældet, hvis medarbejderen skal arbejde med nye opgaver, nye værktøjer eller lignende. Hvis medarbejderen selv har specifikke ønsker om kurser og uddannelser, kan det ligeledes noteres under dette punkt.

3. FOKUS kompetencer

Her noteres de FOKUS kompetencer, som medarbejderen særligt skal bringe i spil for at styrke opgaveløsningen. Det afgørende er ikke, om det er kompetencer, som medarbejderen i forvejen er god til eller ej. Det afgørende er, at man vælger kompetencer, som er vigtige for opgaveløsningen. Det er som regel en god idé kun at arbejde med 1-3 kompetencer, men man kan i nogle tilfælde godt arbejde med flere, hvis det vurderes meningsfuldt og muligt.

Alle FOKUS kompetencer er beskrevet i [Kompetencefolderen](#). Her kan du også få tips til, hvordan du kan omsætte kompetencerne til din hverdag.

4. Udviklingsaktiviteter

I punkt 4 skal selve udviklingsaktiviteterne indsættes. Her handler det om at skrive – så konkret som muligt – hvad I hver især skal gøre for at styrke de kompetencer og eventuelle kvalifikationer, som I har valgt at arbejde med. Det er en god idé at tage udgangspunkt i, hvad medarbejderen skal gøre og så bagefter spørge, hvad samtalelederen skal gøre for at muliggøre, at medarbejderen kan lykkes med det.

Det er også her, at I noterer, hvis der er nogle særlige arbejdsvilkår, som skal være på plads, for at medarbejderen kan lykkes med sine udviklingsaktiviteter. Overvej også om der er nogle kolleger eller andre, som kan støtte medarbejderens udvikling.

I kan søge inspiration til udviklingsaktiviteter i [Tipskataloget](#).

5. Opfølgning

For at udviklingsaktiviteterne ikke blot bliver flotte ord på et papir, er det vigtigt, at I aftaler, hvordan I følger op på det, I hver især skal gøre. En måde at lette opfølgningen på kan være at tale om, hvordan I kan se, at medarbejderen har nået det, som I har aftalt – altså at opstille succeskriterier for udviklingen. Spørg eksempelvis jer selv, hvad medarbejderen gør anderledes, når målet er nået.

Få inspiration til konkrete metoder til opfølgning i [Vejledning til opfølgning](#).

6. Ønsker på længere sigt

Til sidst kan det være en god idé at kigge længere frem end de aktiviteter, som udviklingskontrakten dækker. Det handler om, hvad medarbejderen vil på lidt længere sigt. Ønsker medarbejderen f.eks. videreuddannelse eller andre opgaver? Vil medarbejderen gerne arbejde sig hen imod en anden type stilling, eller ønsker medarbejderen forfremmelse?

Tips til udviklingssamtalen:

Når I skal holde selve samtalen, er det vigtigt, at I fører en anerkendende og konstruktiv dialog, at I er fremadrettede, at I begge føler jer hørt og har ejerskab for de udviklingsaktiviteter, som I skriver ind i udviklingskontrakten. Det kan I f.eks. gøre således:

- Spørg nysgerrigt ind til hinandens udsagn.
- Stil gerne enkle, uddybende spørgsmål.
- Vær ærlig hvis der er noget I ikke forstår eller er enig i.
- Den der lytter giver udtryk for, at han eller hun forstår hvad der bliver sagt. Vedkommende kan med fordel opsummere med sine egne ord, hvordan han eller hun har forstået det, den anden har sagt. På den måde afstemmer I løbende, hvad udviklingskontrakten kan indeholde, og det bliver nemmere at nedskrive det i fællesskab.
- Der skal være overensstemmelse mellem det, du siger og dit kropssprog.
- Hold øjenkontakt, og vær opmærksom på om der opstår tvivl eller usikkerhed undervejs.