

**Introduktion  
utvecklingssamtal  
för chefer och medarbetare vid  
Högskolan i Borås**

Material upprättat av HR 2016-03-01, dnr 241-16.  
Reviderad 2017-02-01

## Utvecklingssamtal

Utvecklingssamtalet är ett tillfälle för medarbetare och chef att få en överblick, stämma av förväntningar och ge varandra återkoppling på perioden som gått. Samtalet ska präglas av dialog där medarbetaren får chans att berätta om sin arbetssituation, om framtiden och sin egen utveckling. Även om det är medarbetaren som är i fokus, så ska samtalet föras utifrån verksamhetens förutsättningar och behov.

I punktform kan syftet med utvecklingssamtal formuleras så här:

- Att utveckla individ och verksamhet mot verksamhetens mål.
- Att utveckla samsyn och gott samarbetsklimat.
- Att stärka relationen chef - medarbetare.
- Att fånga upp signaler på eventuella brister i arbetsmiljön och tecken på ohälsa.

Högskolans material för utvecklingssamtal består av två delar. Första delen består av förberedelsematerial inför samtalet samt att ha med sig till samtalet. Den andra delen är vad som ska dokumenteras från utvecklingssamtalet och det som sedan följs upp, ”Individuell utvecklingsplan”. Det är också det material som ligger till grund för det lönesättande samtalet/lönesamtalet. Förberedelsematerialet är uppdelat i olika områden: *Arbetsmiljö och trivsel, Medarbetarskap, Måluppfyllelse och prestation, Bidra till utveckling, Innovation, nyttiggörande och samverkan, Högskole- eller akademi/enhetsövergripande fokusområden och övrigt, Utbildning, Forskning/konstnärligt utvecklingsarbete samt Ledarskap.*

Områdena i förberedelsematerialet, förutom arbetsmiljö och trivsel, bygger på principerna som högskolan har i de fastställda lönekriterierna. De frågor som finns under respektive område är exempel och syftar till att väcka tankar och funderingar om t.ex. vilka mål som ska sättas för det kommande året. Det finns också frågor som berör arbetsmiljö samt utrymme för övriga frågor man önskar ta upp i utvecklingssamtalet. **Det är viktigt att inte se dessa frågor som någon checklista utan att chef/medarbetare i varje samtal utgår från de frågor som kan vara aktuella för just det samtalet.** Det kan finnas helt andra frågor som behöver diskuteras i samtalet.

Det kan också finnas högskole- eller akademi-/enhetsövergripande fokusområden som bestäms årligen och ska vara kända för medarbetarna innan utvecklingssamtalet.

I utvecklingssamtalet formulerar medarbetare och chef tillsammans de mål som ska gälla för kommande år.

## Kopplingen mellan utvecklingssamtal och lönesättande samtal/lönesamtal<sup>1</sup>

Det finns en koppling mellan utvecklingssamtalet och det lönesättande samtalet/lönesamtalet. I januari-mars ska ett utvecklingssamtal mellan medarbetare och chef hållas. Utvecklingssamtal är framåtblickande, har fokus på personal- och verksamhetsutveckling och resulterar i en individuell utvecklingsplan. Medarbetaren har sedan att jobba mot målen under det kommande året. Det lönesättande samtalet/lönesamtalet fokuserar på nutid och dåtid och är en tillbakablick på den period som varit. I det lönesättande samtalet/lönesamtalet görs av chef och medarbetare en uppföljning och utvärdering av hur målen uppnåtts, hur prestationen har varit och hur medarbetaren har bidragit till verksamhetsutvecklingen. Det lönesättande samtalet/lönesamtalet ska genomföras i september-oktober i samband med löneöversynen.

---

<sup>1</sup> Lönesättande samtal är den huvudmodell som ska gälla för Saco-S medlemmar och innebär att medarbetarens lön bestäms direkt i samtal mellan medarbetare och chef istället för i förhandlingar mellan arbetsgivaren och facket. Lönesamtal är det samtal där medarbetare och chef möts för att diskutera medarbetarens prestation och måluppfyllelse men ny lön individförhandlas med fackliga parter.

## Att tänka på inför, under och efter utvecklingssamtalet

### Att tänka på inför utvecklingssamtalet

- Medarbetare och chef funderar och förbereder sig, på var sitt håll, inför samtalet och på vilka områden/frågor/reflektioner i ”Förberedelsematerial för utvecklingssamtal” som dialogen ska utgå ifrån. **Observera att förberedelsematerialet alltså inte ska ses som en checklista där alla frågor ska besvaras.**
- Finns det högskole- eller akademi-/enhetsövergripande fokusområden som ska diskuteras i samtalet?
- Ha gärna anteckningarna från förra årets utvecklingssamtal och lönesättande samtal/lönesamtal som utgångspunkt för din förberedelse. Anteckningarna kan också tas med till utvecklingssamtalet.

### Att tänka på under utvecklingssamtalet

- Börja med att stämna av vilka områden/frågor som ni önskar ha fokus på under samtalet.
- Var saklig, tydlig och lyssna. Undvik antydningar och tala i jag-form.
- Var konkret och ge gärna exempel på vad du menar.
- Samtalet hålls i förtroende, försök vara öppen och uppriktig och ha ”högt i tak”.
- Ta din del av ansvaret för att det blir ett bra och meningsfullt samtal. Här är också förberedelsen A och O.
- Mål som ska gälla för medarbetaren under det kommande året dokumenteras i ”Individuell utvecklingsplan”. Ni kan sätta upp mål både för arbetsuppgifter och för kompetensutveckling samt komma överens om vilka åtgärder och aktiviteter som ska genomföras och hur. Formulera dessa mål tillsammans i dokumentet.
- Målen bör formuleras utifrån medarbetarens och verksamhetens behov, verksamhetsplanen och högskolans övergripande mål. **OBS! Alla medarbetare behöver inte ha mål inom alla kriterier.**
- Formulera tydliga och uppföljningsbara mål. Tänk på att tydlighet runt mål vid utvecklingssamtalet underlättar det lönesättande samtalet/lönesamtalet.
- Håll samtalet fokuserat kring medarbetaren och hur hans/hennes resultat och skicklighet kan förbättras och vilka mål som utifrån detta ska sättas för det kommande året. Tänk på att mål kan sättas på både kort och lång sikt.
- Stäm av att ni har diskuterat de områden/frågor som ni önskade fokusera på i samtalet.
- Chef och medarbetare undertecknar ”Individuell utvecklingsplan” och fastställer på så sätt den slutliga versionen av vilka mål som ska gälla för medarbetaren det kommande året.
- Chef behåller originalet av den undertecknade dokumentationen. Medarbetaren får en kopia.
- Ge varandra återkoppling på hur ni upplevde samtalet.

### Att tänka på efter utvecklingssamtalet

- Den individuella utvecklingsplanen ska sparas och förvaras av chef i minst fem år.
- Om chefen slutar ska ”Individuell utvecklingsplan” överlämnas till nästa chef.
- Om ni kommer överens om något under samtalet som ska återkopplas av chef eller medarbetare – kom ihåg att göra det!

## Medarbetarens förberedelser

I medarbetarens förberedelse ingår att förbereda sig utifrån de instruktioner som chefen meddelar inför samtalet samt det materialet ”Förberedelsematerial inför utvecklingssamtal”. Uppstart och information sker antingen vid ett gemensamt möte eller via instruktioner per mail.

Som medarbetare kan förberedelsearbetet ske med hjälp av frågor nedan:

- *Finns det specifika frågor som rör högskolan och/eller akademi/enhet som du anser bör komma upp i samtalet?*
- *Hur har arbetet på akademi/enhet/sektion/avdelning påverkat dig under året?*
- *Upplever du att de krav och förväntningar som finns känns hanterbara och meningsfulla?*
- *Har du några specifika kompetensutvecklingsbehov framåt?*
- *Vilken feedback vill du ge chefen?*

## Chefens förberedelser

I chefens förberedelser ingår att ta hänsyn till och förbereda sig utifrån de diskussioner som sker på olika nivåer i organisationen före utvecklingssamtalen.

Uppstart sker i rektors ledningsråd för att skapa en gemensam bild av vad som är aktuellt i organisationen, i vilken riktning verksamheten ska drivas och hur detta ska aktualiseras i utvecklingssamtalen med samtliga medarbetare. Det kan också vara aktuellt med för året särskilda fokusområden. Diskussioner om hur de övergripande principerna från rektors ledningsråd ska tillämpas inom respektive verksamhet förs sedan i respektive akademis/enhets ledningsråd.

Som chef kan förberedelsearbete ske med hjälp av frågorna nedan:

- *Vad av högskole- eller akademi/enhetsgemensam karaktär ska vara med i samtalen?*
- *I vilken fas befinner sig din akademi/enhet/sektion/avdelning? Har ni nyss genomgått eller står ni inför förändringar som påverkar flertalet medarbetare?*
- *I vilken riktning vill du driva verksamheten och vad vill du skapa samförstånd kring?*
- *Vilka gemensamma mål och strategier är relevanta att kommunicera i utvecklingssamtalen och hur kan de göras meningsfulla och hanterbara för medarbetarna?*
- *Finns det nya roller eller förändrade kompetenskrav?*
- *Vilken feedback vill du ge medarbetaren (bra prestationer, framgångsrika beteenden, styrkor samt utvecklingsområden)?*
- *Vad vill du fånga upp eller få synpunkter på från dina medarbetare?*

## Uppföljning

Efter avslutade utvecklingssamtal ska blankett ”Uppföljning av utvecklingssamtal” fyllas i av chef och skickas till HR. Återkoppling gällande högskoleövergripande frågor rapporteras till HR och akademi-/enhetsövergripande frågor återkopplas till respektive ledning.