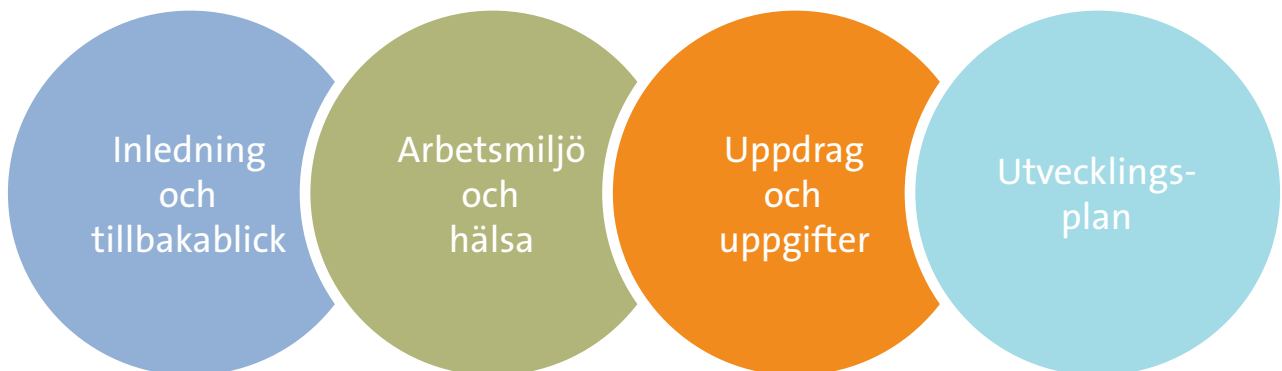




Stockholms  
universitet

# Manual till att hålla utvecklingssamtal



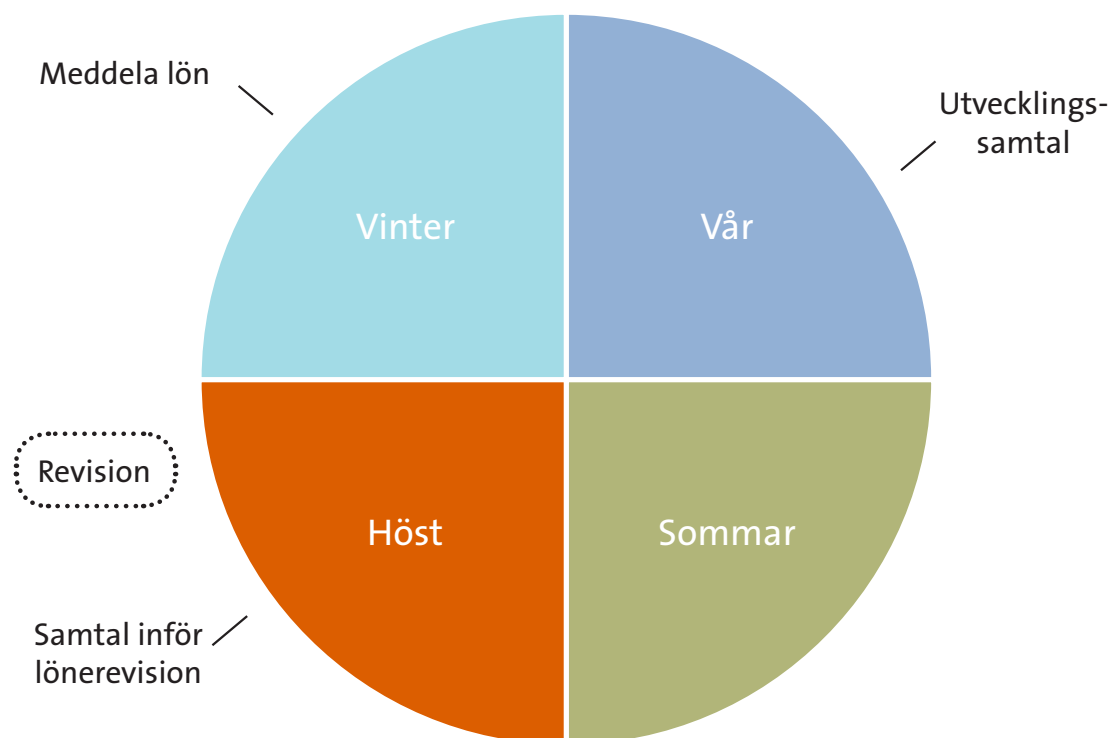
Februari 2014

## Inledning

I denna manual beskrivs utvecklingssamtalets syfte och uppbyggnad. Som stöd för själva samtalet finns även olika samtalsmallar beroende på vilka som ska samtala. Det finns mall för utvecklingssamtal mellan chef och dennes underordnade chef, mellan chef och lärare/forskare, mellan chef och teknisk/administrativ personal och slutligen mellan chef och doktorand. Mallarna kan med fördel användas såväl inför som under samtalet av både chef och medarbetare.

## Utvecklingssamtal och samtal inför lönerrevisionen

Utvecklingssamtalet hålls för att utveckla såväl medarbetare som verksamhet, samt är ett led i det systematiska arbetsmiljöarbetet. Utvecklingssamtalet bör genomföras i början av året för att sedan följas av ett samtal inför lönerrevisionen på hösten. Processen illustreras i bilden nedan.



Ett väl genomfört utvecklingssamtal underlättar samtal inför lönerrevision, för både chef och medarbetare. Rekommendationen är att lönefrågorna flyttas utanför utvecklingssamtalet till samtal inför lönerrevisionen och meddelande om nya lönen.



## Ett strukturerat samtal

Till skillnad från samtal som dagligen förs på arbetet, är ett utvecklingssamtal planerat, strukturerat och återkommande. Det är en årlig dialog där chef och medarbetare kan tala öppet med fokus på verksamhetens uppdrag och mål. Särskilt fokus ska läggas på medarbetarens arbetsmiljö, uppdrag och arbetsuppgifter, prestationer och på medarbetarens eventuella behov av utveckling i arbetet.

Det är dessutom ett viktigt tillfälle där chef och medarbetare kan stämma av ömsesidiga förväntningar och ge varandra feedback på året som gått.

Ett lyckat utvecklingssamtal ger utdelning i form av ökat engagemang, förhöjd kreativitet, en ökad förståelse för verksamhetens mål samt att relationen mellan medarbetare och chef stärks.

## Syfte

Det finns flera syften och perspektiv att beakta vid ett utvecklingssamtal:

### Verksamhetsperspektivet

Utifrån ett verksamhetsperspektiv ska utvecklingssamtalet:

- Användas i syfte att uppnå verksamhetens långsiktiga och årliga mål
- Skapa en positiv fysisk och psykosocial arbetsmiljö
- Möjliggöra att samverkan och delaktighet stärks så att Stockholms universitet är och förblir en attraktiv arbetsplats
- I förlängningen syfta till en mer effektiv verksamhet

### Ledarperspektivet

Ur ett chefs- och ledarperspektiv ska utvecklingssamtalet användas till att:

- Förankra mål för verksamheten, samtala om medarbetarens prestationer och säkra att rätt kompetens finns för att kunna uppnå målen
- Fånga upp medarbetarnas syn på organisationen, verksamheten, ledarskapet, arbetsmiljön och behov av kompetensutveckling
- Fånga upp tidiga signaler på ohälsa och stress
- Skapa engagemang för arbetet

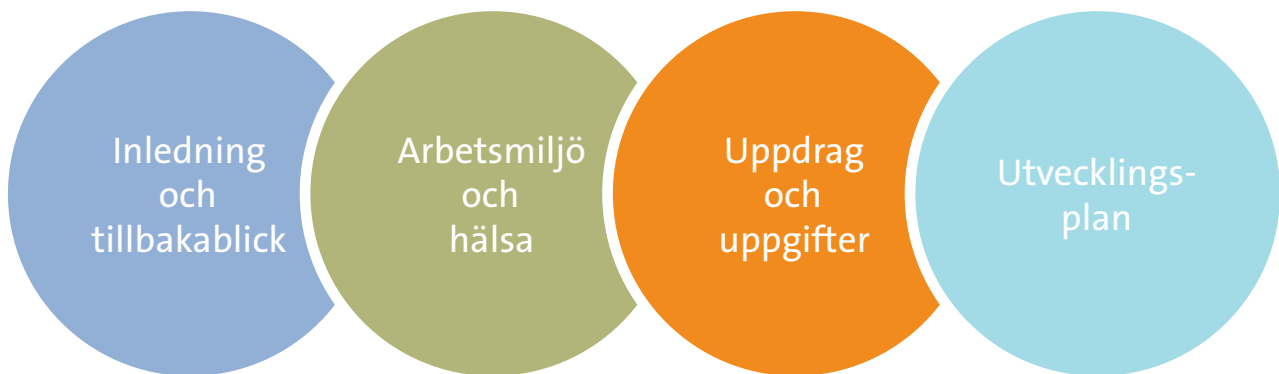
## Medarbetarperspektivet

Ur ett medarbetarperspektiv ska utvecklingssamtalet användas till att:

- Få klarhet i verksamhetens mål och uppdrag, egna arbetsuppgifter och prestationer
- Föra fram synpunkter på organisationen och verksamheten och på så sätt bidra till utveckling och eventuell förändring av verksamheten
- Lyfta behov och framföra egna önskemål om utveckling och eventuell förändring i den egna arbetssituationen och den fortsatta karriären

## Fyra teman att samtala om

Det finns fyra teman som ett utvecklingssamtal bör beröra. De rör sig från dåtid till nutid och framtid. De fyra temana är:



**Inledning och tillbakablick** där man pratar om hur det gångna arbetsåret har varit och resultatet av utvecklingsplanen för det gångna året

**Arbetsmiljö och hälsa** där man pratar om samarbete, balans och hälsa

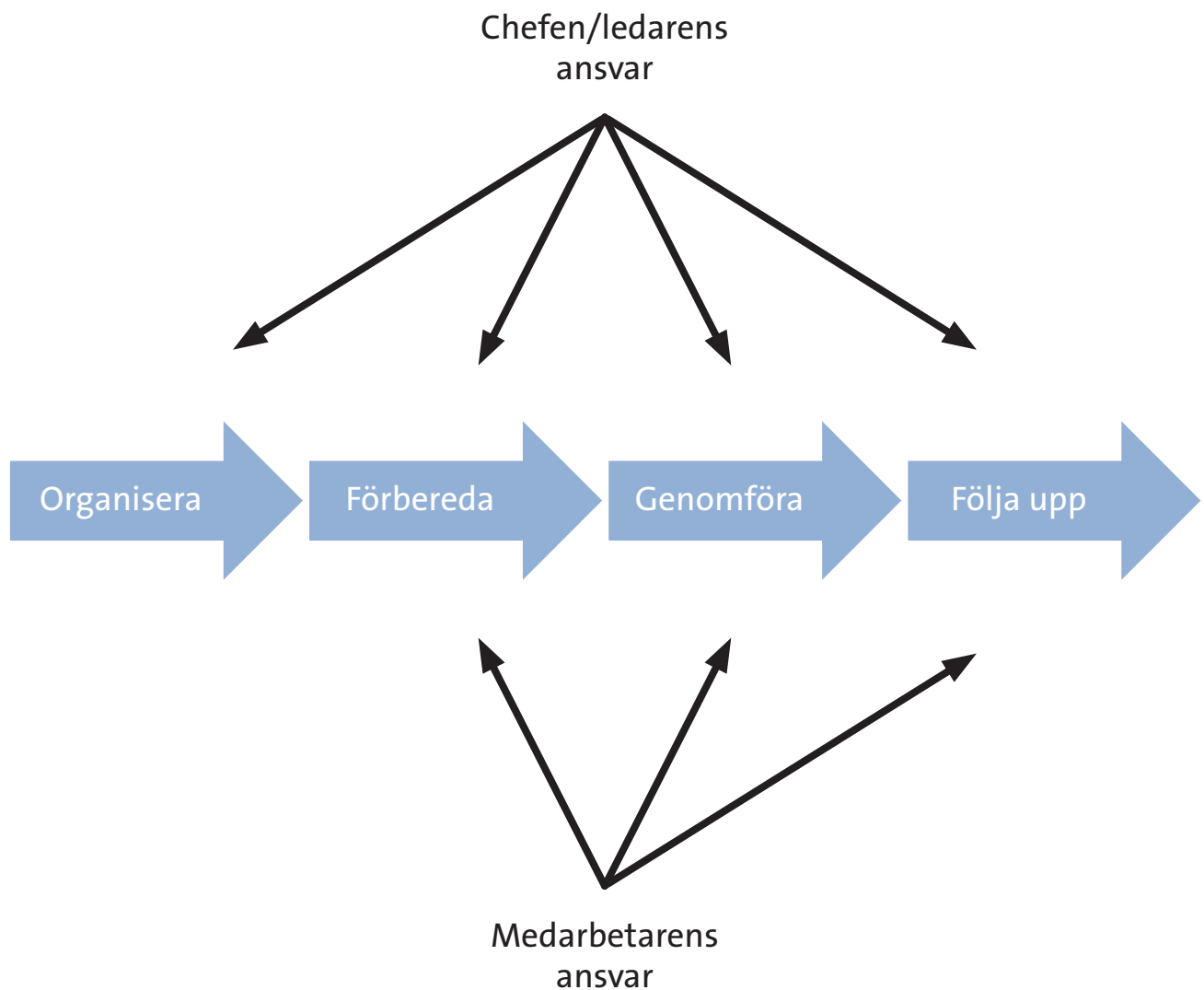
**Uppdrag och uppgifter** där man pratar om medarbetarens uppdrag och uppgifter

**Utvecklingsplan** där man pratar om kommande utmaningar och eventuellt behov av kompetensutveckling samt gör en plan för dessa.

## Ansvar

Såväl chef som medarbetare har ansvar för verksamhetens utveckling och båda ska därför förbereda sig inför samtalet och ansvara för samtalets innehåll och kvalitet. Samtalet ska ta sin utgångspunkt i föregående års samtal.

Chefen ansvarar för organiseringen kring utvecklingssamtalet. Medarbetaren och chefen är tillsammans ansvariga för att förbereda, genomföra och följa upp utvecklingssamtalet, se bild.





## Organisera

Syftet med att organisera samtalet är att skapa goda förutsättningar så att genomförandet, utvärderingen och uppföljningen av utvecklingssamtalet blir så bra som möjligt.

Ansvarig chef bör innan utvecklingssamtalet diskutera och komma överens med ledningen på institutionen/avdelningen om ett antal punkter:

- Klargör vilken chef som ska ha samtal med vilka medarbetare. Tänk på att utse den som är mest lämpad, vanligtvis närmaste chef
- Delegeras genomförandet av utvecklingssamtal behöver även resurser och befogenheter diskuteras och värderas
- Klargör om chefen behöver utbildning i att hålla utvecklingssamtal eller annat stöd för att kunna genomföra samtalet
- Upprätta en tidplan för samtalen och med fördel gärna under vårterminen
- Kom överens i ledningen om eventuella frågor som är av särskild vikt för institutionen/avdelningen och därför bör lyftas upp i alla utvecklingssamtal
- Klargör vilka ekonomiska resurser som finns för kompetensutvecklande insatser eller andra åtgärder innan utvecklingssamtalen startar
- Kom överens om hur, när eller om sjukskrivna och föräldralediga ska erbjudas samtal
- Kom överens om hur samtalen ska följas upp
- Påminn medarbetarna om vilka mål och strategier som gäller för verksamheten så att de kan förbereda sig inför samtalet



## Förbereda

Syftet med förberedelserna är att uppnå en hög kvalitet på samtalet. Förberedelser är viktiga för utvecklingssamtals framgång. Det rekommenderas att både chef och medarbetare förbereder sig väl inför samtalet.

### Chefs-/ledaransvar

- Informera om att det är dags för årets utvecklingssamtal t ex vid ett institutions-/avdelningsmöte och bjud in till samtal. Påminn om verksamhetsplanen och målen
- Boka om möjligt en neutral plats att vara på, undvik chefens kontor
- Prioritera samtalet
- Fundera kring din avdelnings/grupps bidrag till institutionens/avdelningens verksamhetsmål samt nya mål för den egna arbetsgruppen
- Gå igenom mallen innan och förbered den feedback du vill ge

### Medarbetaransvar

- Prioritera samtalet
- Ta del av de mål och strategier som ledningen angett för verksamheten
- Gå igenom mallen innan samtalet, fundera över den feedback du vill ge och fundera över varje tema



Genomföra

Ett utvecklingssamtal bygger på ett ömsesidigt förtroende där båda parter har ett gemensamt ansvar för hur samtalet förlöper.

Nedan följer en guide till både chef och medarbetare för att genomföra ett utvecklingssamtal.

1. Förbered er innan samtalet utifrån frågorna i respektive samtalsmall
2. Låt gärna samtalet vara i ca 60-90 minuter, med fördel på en neutral plats
3. Se till att kunna samtala ostört och stäng av era mobiler/telefoner
4. Chefen leder samtalet, ställer och svarar på frågor samt ger återkoppling till medarbetaren
5. Medarbetaren svarar på och ställer frågor samt ger återkoppling till chefen
6. Det som sägs under samtalet ska stanna mellan chef och medarbetare
7. ”Parkera” frågor som tenderar att ta lång tid
8. Respektera varandras uppfattningar eller upplevelser
9. Var öppen för alternativa lösningar
10. Medarbetaren tar med fjolårets utvecklingsplan och ansvarar för att fylla i utvecklingsplanen för det kommande året
11. Avslutningsvis sammanfattar ni samtalet





Följa upp

Syftet med uppföljningen är att säkerställa att de överenskomna aktiviteterna har genomförts och att koppla dessa till verksamhetens fortsatta utveckling.

### Chefs-/ledaransvar

- Ha en kort avstämning i nära anslutning till utvecklingssamtalet för att fånga upp eventuella frågor som uppstått eller förtydliganden som behöver göras
- Lyft eventuella gemensamma frågeställningar som framkommit under samtalen i ledningsgruppen och på institutionens/avdelningens arbetsplatsträffar
- Besluta om aktiviteter som framkommit under utvecklingssamtalet, på kort och lång sikt. Det kan gälla kompetensutvecklingsaktiviteter, anskaffning av arbetsutrustning, anpassning/ förändring av arbetsuppgifter mm
- Ge återkoppling på genomförda/pågående aktiviteter/åtgärder till berörda medarbetare.
- Följ upp eller stäm av enligt de överenskommelser ni gjort i utvecklingsplanen

### Medarbetaransvar

- Genomför de aktiviteter som ni gemensamt kommit överens om under utvecklingssamtalet och återkoppla till chef/ledare när det är genomfört

## Till slut

Personalavdelningen vid Stockholms universitet bistår gärna med råd och stöd i att hålla utvecklingssamtal. Utbildning i att hålla utvecklingssamtal samt andra insatser finns att hitta på Personalavdelningens hemsida:

[www.su.se/medarbetare/personal/kompetens-ledarutveckling](http://www.su.se/medarbetare/personal/kompetens-ledarutveckling)

Lycka till i ert utvecklingssamtal!

*Marie Högström*  
*Personalchef*