

Rektor

MISSIV

1998-10-11

Dnr 294-98-43

### **Utvecklingssamtal**

Personalsektionen har - som ett underlag för berörda chefer - tagit fram rekommendationer som kan vara ett stöd vid utvecklingssamtal.

Ärendet har behandlats i högskolans ledningsgrupp.

Lars-Erik Johansson

Kopia till

Prorektor (1)

Pref:er (8)

Föreståndare för biblioteket (1)

Enhetschefer inom kansliet (6)

## Utvecklingssamtal

(2 bilagor)

### 1 Bakgrund

I Högskolans riktlinjer för lönepolitik slås fast att cheferna ansvarar för utvecklingssamtal med medarbetarna. I löneavtal uttrycks att en återkommande dialog mellan chef och medarbetare är av stort värde.

Utvecklingssamtalet är i första hand *ett strategiskt instrument för verksamhetsutveckling* på kort och lång sikt. Samtalet är en viktig länk för att ta till vara erfarenheter och kunskap i organisationen och för att föra ut mål och ställa krav på resultat.

Utvecklingssamtalet skall handla om

- vad enheten skall arbeta för och prioritera;
- hur medarbetaren och chefen uppfattar arbetet, arbetsresultatet och utvecklingen;
- hur samarbetet mellan chefen och medarbetaren fungerar och om hur miljön på arbetsplatsen skall utvecklas;
- vilka kompetensutvecklingsåtgärder som behövs för att nå uppsatta mål.

Utvecklingssamtalet är en dialog mellan chefen och medarbetaren/medarbetarna. Resultatet beror på hur de berörda använder sig av den stund till informations- och erfarenhetsutbyte som samtalet erbjuder.

### 2 Genomförande av utvecklingssamtal

#### *Förberedelser*

- Bestäm tid och plats för samtalet i god tid. Välj en plats där ni får vara ostörda och räkna med att samtalet tar minst en timme i anspråk.
- Förbered dig väl inför samtalet. Tag fram - om utvecklingssamtal har förts tidigare - föregående utvecklingsplan för medarbetaren och för om så behövs över målen till en blankett (jfr nedan). Tänk i genom hur väl målen har nåtts och vad Du vill prata om.
- Tänk på att samtalet handlar om utveckling både på individ- och gruppnivå.
- Spar inte vardagens alla problem eller 'det svåra samtalet' till utvecklingssamtalet. Red ut problem medan de är aktuella.
- Utvecklingssamtalet är inte tänkt att vara enbart ett lönesamtal. Lönesamtal hålls regelmässigt efter varje lönerevision.

#### *Genomförande*

- Börja med att lägga upp en ram för vad samtalet skall omfatta. För att nå målet skall ni dels göra en koppling till vad som hänt sedan föregående samtal, dels analysera medarbetarens och enhetens utvecklingsbehov framöver.
- Positiv och negativ kritik skall ges i syfte att utveckla både medarbetare och chef. Det handlar om ett ömsesidigt ansvar för att ge återkoppling på exempelvis yrkes - och relationskompetens, enhetens arbetsfördelning och organisation.
- Var så tydlig och rak i din kommunikation som du kan. Använd gärna konkreta exempel för att klargöra dina tankar.
- De mål som sätts upp skall vara tydliga, nåbara och motiverande.

### *Uppföljning*

- Upprätta tillsammans en handlingsplan för medarbetarens utveckling samt boka vid behov tid för uppföljning av de konkreta målen.
- Chefens uppgift är vidare att efter genomförda samtal med samtliga medarbetare sammanfatta sin enhets behov av kompetensutveckling i någon form av utvecklingsplan.

## 3 Utvecklingssamtalets struktur

### 3.1 Generellt

Utvecklingssamtalet skall innefatta två delar. En del relateras till *arbetet* och berör frågor som måluppfyllelse och relationer på enheten. Den andra delen relateras till medarbetarens *kompetens* och behov av kompetensutveckling.

Samtalet skall koncentreras till de huvuduppgifter som medarbetaren har. Med lärare diskuteras främst utbildning och forskning men också lärarens ansvar för institutionens samlade verksamhet och för högskolan som helhet. Med administrativ och teknisk personal diskuteras berörda ansvarsområden: funktioner, förväntad utveckling, problem, etc.

### 3.2 Arbetsperspektiv

Chef och medarbetare ger varandra positiv och negativ återkoppling på hur arbetet har fungerat sedan föregående utvecklingssamtal samt planerar för det kommande gemensamma arbetet.

- **Mål:** Vilka var målen för medarbetaren och/eller enheten? Var de uppsatta målen för individen realistiska? Vilka är de nya målen på kort och lång sikt? (I denna diskussion kommenteras, diskuteras eller ifrågasätts inte de 'verksamhetspolitiska' målen för enheten.)
- **Resultat:** Vad har hänt sedan det förra samtalet? Har enheten/du som medarbetare eller chef nått de tidigare uppsatta målen? Hur ser du på din arbetsprestation och förutsättningarna för att göra ett bra arbete framöver? Vilka ömsesidiga förväntningar finns på dig som medarbetare/chef?
- **Relationer och miljö:** Hur fungerar samarbetet inom enheten? Har du några förslag på förbättringar till hur arbetet skall organiseras eller på den fysiska/psykiska arbetsmiljön.? Hur ser arbetsmiljön ut på enheten idag?

Bedömningskriterier för arbetsinsatser redovisas i bilaga 1.

### 3.3 Kompetensperspektiv

Chef och medarbetare tar upp frågor som rör medarbetarnas kompetensutveckling. Frågorna berörs *utifrån ett arbetsgivarperspektiv*: vilken kompetensutveckling krävs för att medarbetaren skall kunna utföra sina arbetsuppgifter på det sätt som arbetsgivaren önskar. Den särskilda situation som inom det akademiska systemet gäller för vissa av lärares arbetsuppgifter, exempelvis stark konkurrens om forskningsmedel och krav på hög kvalitet inom utförd forskning för erhållande av forskningsresurser, måste därvid särskilt beaktas. En dålig forskare blir inte med nödvändighet en bättre forskare, om ytterligare forskningsmedel tillförs.

- **Lärande i arbetet:** På vilket sätt kan du ta del av andras kunskaper inom områden som är viktiga för din yrkesmässiga utveckling? Kan din kompetens ökas genom deltagande i forskningsprojekt eller pedagogiska projekt? Kan du praktisera inom någon annan enhet eller inom någon extern organisation? Skulle en mer erfaren kollega kunna fungera som mentor eller handledare? Hur kan du själv bli bättre på kompetensspridning, erfarenhetsöverföring och att exempelvis bryta revirtänkande?
- **Relationskompetens:** Vad behöver du förbättra i din förmåga att samarbeta med andra, presentera resultat, förmedla budskap samt utveckla medarbetarskap/ledarskap.
- **Befattningskompetens:** Vilken kompetensutveckling behöver du för att underhålla och utveckla din kompetens för arbetsuppgifterna? Har enheten behov av att du utvecklar specialkompetens inom något område? Vilken IT-kompetens har du? Vilka behov har du respektive din enhet av att du utvecklar dig ytterligare inom området?

## 4 Utvecklingsplan

Det kan finnas anledning att ta fram en utvecklingsplan för en medarbetare. För lärare kan denna typ av frågor beröras i den årliga bemanningsplaneringen.

Utvecklingsplaner skall av enhetschef arkiveras tio år. Om utvecklingsplan inte utformas för en anställd, skall enhetschef fortlöpande anteckna när utvecklingssamtal har ägt rum och vad de har innehållit. Sådana anteckningar skall bevaras i tio år.

Ett förslag till utvecklingsplan presenteras i bilaga 2.

## **Utgångspunkter för samtal om arbetsinnehållet i anställningen**

### *Lärare*

Vid samtal med *lärare* skall vikt fästas vid (dokumenterade) pedagogiska insatser inom grundutbildningen, vid väl vitsordade insatser inom forskning och forskarutbildning (exempelvis projektledning och handledning) samt i någon mån vid kvalificerad verksamhet inom utbildnings- och forskningsadministration.

Det är önskvärt att lärare under längre tid kan uppvisa en balanserad kombination av utbildning och forskning.

Pedagogisk skicklighet är svår att bedöma. Sådan skicklighet kan uppvisas i det dagliga umgänget med studenter, i kateder, i aktiv handledning och i probleminriktad examination. Den kan också ta sig uttryck i ämnesutveckling såsom förnyelse av kurser samt utveckling av läromedel och examinationsformer.

Med vetenskaplig kompetens avses framstående forskningsarbete samt insatser inom forskarutbildning (som handledare). Lättast att mäta är akademisk 'rang', dvs kompetens som (ny) licentiat, doktor (motsv), docent samt professor. Därutöver mäts kompetens i form av vetenskaplig publicering, refereearbete i vetenskapliga tidskrifter, medverkan i högskolans forskningsplanering, konferensanordnande, etc. I fråga om åtaganden och resultat skall beaktas dels egen forskning, dels insatser för forskningsprojekt och forskningsprogram, innefattande handledning av doktorander. Förmågan att 'dra till sig' forskare och skapa väl fungerande grupper skall särskilt premieras.

Därutöver kan uppmärksammas också andra insatser såsom aktivt arbete för högskolans internationalisering, aktivt jämställdhetsarbete, etc.

Det är också viktigt att bedöma hur väl läraren anpassar sig till och anstränger sig för att uppnå organisationens samlade mål. Av vikt är också samarbetsförmåga och aktivt engagemang för högskolan som helhet.

Exempel på bedömningsmallar, som kan bilda utgångspunkt för ett utvecklingssamtal, finns i underbilaga 1a-1c.

### *Doktorander*

Vid samtal med *doktorander* skall särskild vikt fästas vid dels den kvalitet som uppvisas i avhandlingsarbetet, dels den takt - inom beslutad ram - varmed studierna bedrivs.

### *Administrativ och teknisk personal*

Vid samtal med administrativ och teknisk personal är grundläggande faktorer yrkeskunskaper, förmåga att ta ansvar och initiativ, förändringsvilja och flexibilitet samt samarbetsförmåga. Bland annat bedöms arbetsuppgifternas svårighetsgrad och omfattning, personlig skicklighet, resultatuppfyllelse inom givna ramar, förmåga att lösa arbetsuppgifter samt ett aktivt engagemang för högskolan som helhet.

Personlig skicklighet bedöms genom i anställningen visad utvecklings- och prestationsförmåga, initiativkraft, samarbetsförmåga, servicekänsla och omdöme. Personlig förkovran genom utbildning premieras. Aktivt jämställdhetsarbete uppmärksammas.

Ansvarstagande innebär såväl förmågan att ta ansvar för de egna arbetsuppgifterna som viljan och förmågan att ta ökat ansvar. Ansvarstagandet gäller arbetsuppgifter som avser den egna enheten men också uppgifter som är relaterade till högskolans samlade verksamhetsmål och utveckling.

Underbilaga 1a

**Bedömningsmall för vetenskaplig skicklighet**

	Ingen visad skicklighet	God skicklighet	Mycket god skicklighet.	Utomordentlig skicklighet
Vetenskaplig produktion - originalitet - kvalitet - produktion				
Forskningssamarbete och externa medel				
Forskarhandledning och utbildning				
<b>TOTALOMDÖME</b>				

**Bedömningsmall för pedagogiska meriter**

	Mycket ringa	Ringa omfattning	Medelstor omfattning	Stor omfattning
Formell pedagogisk utbildning				
Administration av utbildning				
Läromedelsframställning				
Utvecklingsarbete				
Erfarenhet av utbildning				
	Ej god kvalitet	Kvalitet svår- bedömd	God kvalitet	Mycket god kvalitet
Kvalitet				
<b>TOTALOMDÖME</b>				

Underbilaga 1c

**Bedömningsmall för lednings-, utvecklings- och samverkansskicklighet samt annan professionell skicklighet**

	Liten omfattning	Medelstor omfattning.	Stor omfattning
Formell utbildning			
Dokumenterad förmåga: - strategisk planering - entreprenörskap			
Befattningar i ansvars- och ledningsställning			
Handledarskap			
	God	Mycket god	Utmärkt
Arbetsledningskompetens			
Social kompetens			
<b>TOTALOMDÖME</b>			

**Förslag till utformning av individuell utvecklingsplan**

Datum: \_\_\_\_\_

Namn: \_\_\_\_\_

Enhet: \_\_\_\_\_

Signatur chef: \_\_\_\_\_ Signatur medarbetare: \_\_\_\_\_

**1 Arbetsperspektiv**

- Medarbetaren markerar sin uppfattning om hur väl målen har uppnåtts (från tidigare överenskommelse)
- Tillsammans för chef och medarbetare en dialog och sätter upp nya mål

1. Tidigare mål eller överenskommelser (i enlighet med föregående utvecklingssamtal, år 19..)

Ange måloppfyllelse/resultat: 1=helt ½=till hälften 0=inte alls	1	1/2	0
1			
2			
3			
4			
5			
6			

2. Framtida mål och överenskommelser

1 \_\_\_\_\_

2 \_\_\_\_\_

3 \_\_\_\_\_

4

---

5

---

## 2 **Kompetensperspektiv**

- Medarbetare och chef för en dialog om de kompetensåtgärder som medarbetaren behöver för att uppnå framtida mål.

### A. Lärande i arbetet - utvecklingsbehov

Exempel: Mentor, studieteknik, praktik på annan enhet, deltagande i forskning eller pedagogiska projekt

1

---

2

---

3

---

4

---

### B. Relationskompetens - utvecklingsbehov

Exempel: Presentationsteknik, konflikthantering, personlig utveckling, ledning m m

1

---

2

---

3

---

4

---

### C. Befattningskompetens - utvecklingsbehov

Exempel: Utbildning av olika slag m m

1

---

2

---

3

---

4

---

### D. Andra utvecklingsbehov

1

---

2

---

3

---

4

---

### 3 Handlingsplan

Chef och medarbetare kommer överens om

- vad som skall göras
- när i tiden det skall göras
- vem som ansvarar
- när uppföljning skall ske

Konkreta åtgärder	Tidpunkt	Ansvarig	Uppföljning