Aktuelle momenter til HR i forberedelsesfasen

Selv om det er tatt en beslutning og verktøy for undersøkelse er valgt, så gjenstår mange forberedelser. Til MUST har vi utarbeidet støttemateriell som understøtter gode forberedelser for å ivareta alle berørte. Dette må klargjøres der det er markert i gult.

I forberedelsesfasen er rekkefølgen viktig. Først ut er beslutningsnivået, det vil si AMU, partene og toppleder med sin ledergruppe. Deretter må alle ledergrupper forberede seg før ledere forbereder sine medarbeidere et eget møte. Til slutt kan HR informere alle ansatte om betydningen av å svare. Samtidig har HR flere oppgaver for å ivareta eget ansvar.

Innhold

[HR støtter beslutningsnivået 1](#_Toc96715147)

[HR støtter lederne i virksomheten 2](#_Toc96715148)

[HR ivaretar eget ansvar 2](#_Toc96715149)

[Nå haster det med varslingskanaler og prosedyrer 2](#_Toc96715150)

[Vurder beste organisatoriske oppsett for virksomheten 3](#_Toc96715151)

[Gjør HR-faglige vurderinger 3](#_Toc96715152)

[Gi forutsigbarhet ved å sette opp en tidslinje 3](#_Toc96715153)

[Vær forberedt på oppfølgingen 3](#_Toc96715154)

[Praktiske forberedelser 3](#_Toc96715155)

[Motivér alle til å svare på MUST 4](#_Toc96715156)

# 

# HR støtter beslutningsnivået

Virksomhetsleder og dennes ledergruppe (toppledergruppen), AMU og de tillitsvalgte utgjør beslutningsnivået for MUST og hele prosessen. Det er derfor viktig at de har god forståelse av arbeidsmiljø og hva MUST skal handle om, og tar eierskap til dette blant annet ved å diskutere ambisjonsnivået for arbeidsmiljø. Blant støttemateriellet ligger det en presentasjon til bruk i møtene hos alle de tre arbeidsmiljøaktørene. Bruk av samme presentasjon vil sende diskusjonene i samme retning. En oppsummering fra forrige medarbeiderundersøkelse må settes inn. I løpet av møtet skal de snakke om ambisjoner for arbeidsmiljøet, ønsket effekt av MUST og anbefale/velge tilleggstema(er).

Vi anbefaler at AMU og de tillitsvalgte først diskuterer sine syn, og at HR viderebringer deres anbefaler til toppledergruppen. Da vil toppledergruppen være kjent med deres syn før de tar beslutninger og velger tilleggstema.

Virksomheten kan velge tilleggstema(er) i MUST. Dette valget må forberedes og besluttes ut fra formålet med undersøkelsen. Vi anbefaler at HR også vedlegger sin anbefaling før toppleder med sin ledergruppe fatter beslutningen her.

# HR støtter lederne i virksomheten

Den enkelte leder må ha god forståelse for arbeidsmiljø og ta eierskap til sin del i prosessen. I mange tilfeller vil ledere ha et særskilt behov for informasjon for å være trygg i den rollen de skal ta nå. Derfor finner du blant støttemateriellet et skriv til ledere om å forberede seg. Dette kan sendes ledere uavhengig av beslutninger som skal tas i denne fasen.

Blant støttemateriellet er også en presentasjon til bruk i alle ledergrupper. Det er to grunner til at leder for ledere bør engasjeres: 1) arbeidet med arbeidsmiljø og oppfølging av MUST bør inn i styringen, og 2) fordi mange ledere kan oppleve å stå litt alene bør ledergruppen «varmes opp» til å støtte hverandre når resultatene foreligger. Når leder opplever at sin ledergruppe setter MUST på agendaen, øker sannsynligheten for at leder i oppfølgingsarbeidet føler det trygt å diskutere utfordringer belyst av MUST med sin overordnede leder og lederkollegaer.

Før denne presentasjonen sendes ut, må tilleggstemaer være valgt og en tidslinje for MUST være avklart.

# HR ivaretar eget ansvar

Dersom det ikke er på plass: få avklart hvem som gis fremdriftsansvaret.

## Nå haster det med varslingskanaler og prosedyrer

Dersom virksomheten ikke har på plass prosedyrer for å håndtere ulike varslinger, så må det på plass nå. Dette kan være varslinger om kritikkverdige forhold, påstander om mobbing eller uønsket seksuell oppmerksomhet, konflikter og vanskelige samarbeidsforhold. Er relevante aktører kjent med hvordan de skal håndtere avvik? Og er varslingskanaler formidlet/kjent for de ansatte? Gjennomføring av MUST bør først gjøres når dette er klart, og derfor er dette informasjon som toppledergruppen må ha før de tar sin beslutning.

## Vurder beste organisatoriske oppsett for virksomheten

Dersom virksomheten er særlig stor, kan det være hensiktsmessig å kontakte STAMI for å drøfte dette. Epost: [must@stami.no](mailto:must@stami.no).

## Gjør HR-faglige vurderinger

#### Ta frem forrige medarbeiderundersøkelse

Nå når virksomheten har besluttet å gjennomføre en medarbeiderundersøkelse skapes forventninger, og det er hensiktsmessig å minne hverandre om prosess og tiltak etter av forrige medarbeiderundersøkelse. Det gir et utgangspunkt for å sette en ny medarbeiderundersøkelse og prosesser til det på agendaen. I tillegg kan anledningen benyttes til å synliggjøre at ting skjer som resultat en medarbeiderundersøkelse, og på den måten bygge motivasjon for å besvare.

#### Sikre felles forståelse i virksomheten om hva det skal handle om

MUST gir et kunnskapsgrunnlag til videreutvikling av arbeidsmiljøet. Godt arbeidsmiljø er et felles ansvar for alle aktører på en arbeidsplass. Derfor er det viktig med en felles forståelse for hva undersøkelsen skal bety. Felles forståelse bygges gjerne gjennom nyhetssaker på intranettet, informasjon i linjen, og informasjon til ledere. På intranettet kan informasjon gis fortløpende og til rett tid på de ulike delene av prosessen – både før, under og etter kartleggingen. Det kan for eksempel være intervju med virksomhetslederen eller andre aktører, praktiske saker om selve prosessen samt mer faglige saker om hvorfor og hvordan arbeidet gjøres.

Staten som arbeidsgiver slår fast i Statens personalhåndbok at det offentlige skal være en moderne arbeidsgiver og en attraktiv arbeidsplass for kompetent arbeidskraft. MUST kan gi arbeidsgiver kunnskap om forhold ved arbeidsmiljøet som arbeidsgiver er pliktig til å følge opp.

MUST setter søkelys på virksomhetens organisatoriske og strukturelle arbeid, og gir ikke kunnskap på individnivå. Kunnskap om forhold som ikke er i henhold til lovverket, utløser handlingsplikt både på organisatorisk og individuelt nivå.

## Gi forutsigbarhet ved å sette opp en tidslinje

Det er mange aktører som skal engasjeres, og derfor er det behov for en tidslinje. Når er det møter i AMU og med partene? Når kan da toppledergruppen ta sine beslutninger? Når ønsker de at selve undersøkelsen skal gjennomføres? Hvor tidlig må ledere varsles om møtene som de skal gjennomføre? Til slutt må lederes presentasjoner klargjøres med tidspunkter slik at de kan informere og planlegge – også for oppfølgingsmøter etter at MUST er besvart.

## Vær forberedt på oppfølgingen

En del av det å drive gjennom en medarbeiderundersøkelse er det å bistå i eller muliggjøre oppfølgingen. Hvilket behov det blir for å følge opp kunnskapsgrunnlaget som MUST produserer, avhenger av hva som fremkommer der. Dersom det for eksempel skulle fremkomme at arbeidsmiljøet preges av flere risikofaktorer enn beskyttende faktorer, bør dette følges opp. Ofte vil dette handle om å justere arbeidsmiljøfaktorer, og at nærmeste leder iverksetter dette (les mer på [Arbeidstilsynets nettsider](https://www.arbeidstilsynet.no/tema/organisatorisk-arbeidsmiljo/)).

Dersom MUST-rapporten viser at ansatte opplever mobbing, gir ikke det i seg selv tilstrekkelig kunnskap til å ta tak i det. Som arbeidsgiver vil man ha behov for mer konkret informasjon. Derfor er det viktig at medarbeidere som opplever dette varsler arbeidsgiver i etablerte kanaler, verneombud eller til leder. Dette er informasjon som settes inn i presentasjonen som leder skal bruke i forberedelsesmøtet med sine medarbeidere. Det fins også råd om mobbing på [idébanken.no](https://www.idebanken.org/kloke-grep/artikler/handlingsprogram-mot-mobbing).

Vær oppmerksom på at spørsmål i MUST om helseplager og arbeidsevne går til forskningsdelen, ikke tilbake til arbeidsgiver annet enn i analyser om sammenhenger på virksomhetsrapporten.

## Praktiske forberedelser

Det er virksomhetens kontaktperson som bestiller og laster opp nødvendig informasjon til gjennomføring av MUST. STAMI har utarbeidet en instruks til dette. Da må alle eposter og organisasjonshierarkiet være klart. Med organisasjonshierarki mener vi navn på alle divisjoner/avdelinger med sine underenheter og deres underenheter, og så videre. Respondenten vil så finne det riktige navnet i MUST.

Se til at det er avklart i alle kriker og kroker av virksomheten hvem som er den enkeltes leder.

Avklar også hvordan kontaktpersonen skal distribuere rapportene til de ulike enhetene og mottakerne når undersøkelsen er avsluttet, for eksempel et filsystem. Skal rapportene distribueres i en bestemt rekkefølge eller tidslinje?

## Motivér alle til å svare på MUST

Jo høyere svarprosent, jo bedre kunnskapsgrunnlag. Derfor er det viktig å motivere alle til å ville svare på MUST. Det å minne om forrige medarbeiderundersøkelse og resultater, tiltak og effekt av disse vil vise at det nytter å svare – ting vil skje.

Selv om man lykkes i å få alle til å ville svare på MUST, er det viktig at man ikke ombestemmer seg underveis i besvarelsen. Temaet arbeidsmiljø kan være følsomt. Derfor er det viktig at ledere gjennomfører forberedelsesmøtet med sine medarbeidere. Del også gjerne informasjon om MUST hvis hensiktsmessig.