# Informasjon til ledere når MUST er gjennomført

Når du som leder blir kjent med resultatene for MUST, har du tre oppgaver: a) ivareta arbeidsgiverrollen, b) vurdere enhetens evne til å løse sine oppgaver ut fra informasjonen, og c) ta ansvar for at oppfølgingsprosessen gjennomføres i slik at ønsket effekt kan oppnås.

Din overordnede leder vil trolig innkalle til et møte i din ledergruppe der dere i første omgang ser på samlet rapport. I et senere møte vil dere samle ulike vurderinger og tiltak, og drøfte/beslutte tiltak på felles nivå. Måling i seg selv gir ingen effekt.

Etter oppfølgingsfasen i MUST må du som leder beholde oppmerksomheten om arbeidsmiljø og styring. Arbeidsmiljø er ferskvare.

## Arbeidsgiveransvaret

### Kunnskap kan gi handlingsplikt

Når arbeidsgiver gjøres kjent med forhold som ikke er i overenstemmelse med lovverket, oppstår en handlingsplikt til å korrigere dette. Det er virksomhetens systematiske arbeidsmiljøarbeid (HMS-arbeid) som er det viktigste verktøyet for å sikre og utvikle gode organisatoriske arbeidsbetingelser. Arbeidsgiveren er [ansvarlig for HMS-arbeidet](https://www.arbeidstilsynet.no/hms/roller-i-hms-arbeidet/arbeidsgiver/) i virksomheten (lenke til Arbeidstilsynets nettside).

Dersom MUST viser at det forekommer for eksempel mobbing, trakassering, diskriminering eller uønsket seksuell oppmerksomhet i virksomheten, vises det kun i virksomhetsrapporten.

### MUST-rapporten må sees i sammenheng

Resultatene fra MUST er ikke arbeidsgivers eneste informasjon om arbeidsmiljøet. Det vil også være nyttig å se til andre kilder om arbeidsmiljøet som verneombud, tillitsvalgte, dine/underordnede lederes erfaringer, sykefraværsstatistikk, turnoverstatistikk og innmeldte forhold. Det er også naturlig å gjøre en kvalitativ vurdering av situasjonen i enheten forut for gjennomføring av MUST. Var det spesielt hektisk? Omstilling? Andre uvanlige hendelser?

Ved tilstrekkelig antall gjennomførte MUST, vil STAMI utvikle en normdatabase for sammenligning av resultater på virksomhetsnivå. Ved neste gangs gjennomføring av MUST kan du sammenligne egne rapporter og avdekke utviklingstrekk i egen enhet.

På generelle forhold i MUST er det ikke nødvendigvis åpenbart hva som er gode eller dårlige resultater. Som leder vil du gjøre helhetlige vurderinger om hva du mener er viktige funn. Ikke tenk på hvem som har svart hva! Det kan være klokt å anse egne umiddelbare vurderinger som hypoteser inntil andre også har vurdert ut fra sine perspektiver: medarbeiderne, verneombud og tillitsvalgte kan utfylle kunnskapsgrunnlaget.

### MUST gir tilbakemelding på eget lederskap

For mange kan det være krevende å få tilbakemelding på eget lederskap i MUST-rapporten. Man skulle kanskje ønske at resultatene var (enda) bedre, eller man synes det er vanskelig å forstå resultatene. Det kan man som leder være åpen på overfor egne medarbeidere, lederkollegaer og egen leder, og lytt aktivt når noen av disse kommer inn på (din) ledelse. Tenk utvikling av enheten og ditt eget lederskap. Kan det være noen situasjoner eller mekanismer som bidrar til gode eller mindre gode tilbakemeldinger? Kjenner du dine medarbeidere godt nok til at du egentlig vet hvordan din lederstil påvirker hver enkelt av dem?

## Arbeidsmiljøet og enhetens evne til å løse sine oppgaver

Hvordan vil du vurdere risiko nå?

Styring handler om hvordan ressurser brukes på best mulig vis for å oppnå ett sett med ønskede ambisjoner, gjerne uttrykt i form av mål. Medarbeiderne er ofte den viktigste ressursen. Derfor er forhold som påvirker medarbeidernes mulighet for å yte og evne til å yte, helt sentrale faktorer i den statlige styringen. Forhold som turnover, vakanser, rekrutteringsproblematikk, kompetansetilgang og arbeidsmiljørelaterte forhold påvirker svarene på om «fordelingen i seg selv god» og om «utnyttes ressursene på beste vis, gitt fordelingen». Alle forhold som påvirker medarbeidernes muligheter og evner til å være en god ressurs eller i det hele tatt være en ressurs, er sentral informasjon for styring.

## Oppfølging i enheten

I støttematerialet er det utarbeidet en presentasjon til bruk for leder til møter med sin enhet. Med et godt oppfølgingsarbeid opplever medarbeidere at deres innspill og meninger tas på alvor, og det påvirker i seg selv både engasjement og gjennomføringsevne i positiv retning.

### Informasjon om resultater - tilbakemelding

Når kartleggingen er avsluttet, oppstår et informasjonsbehov. Jo lenger tid som går, jo høyere forventninger vil medarbeiderne ha til hvordan arbeidsgiver presenterer dem.

Møteinnkallinger bør legges i kalendre både for ledergrupper og for leders tilbakemeldingsmøte med sin enhet.

Det vil være naturlig at leder gir et budskap når resultatene foreligger. Dette kan for eksempel og være at *«noe er bra, og noe vil vi nok ønske å jobbe med»*. Det kan være fristende å kommentere i positive vendinger, for eksempel at «dette er tross alt bra resultater». Dersom enkeltmedarbeidere opplever situasjonen negativ, kan slike kommentarer bidra til at de ikke føler seg tatt på alvor. Dersom MUST har gitt kunnskap som utløser handlingsplikt, kan det bygge tillit å informere om det. Si gjerne at *«nå skal dere få gjøre dere opp en mening*. Statlige medarbeidere forventer å bli involvert, og vet best selv hva de har ment i sine besvarelser.

I denne sammenhengen kan det være fint også å si noe om prosessen: *«Når vi sammen har gjort oss kjent med resultatene, skal vi snakke om tiltak.»* Si gjerne hvilken leder som vil snakke med verneombud og tillitsvalgte og når det vil skje.

### Leders rolle i oppfølgingsfasen

Din rolle i oppfølgingsfasen vil i stor grad være at du spør og lytter for å få mer informasjon om det som er kommet frem og for å avklare behov for oppfølgingstiltak. Unngå forsvarsposisjon. Bryt gjerne opp den «tradisjonelle avdelingsmøte-formen» for å gi rammer for god og annen dialog. Veksle gjerne mellom plenum og mindre grupper, og gi tid til refleksjon. Styr dialogen mot det som er relevant og viktig. Som leder skal du også være den som utfordrer på vanskelige temaer for å bringe dialogen videre, men ikke for langt. Dersom dialogen er på vei inn i et blindspor, understrek at medarbeidernes individuelle behov og utfordringer ivaretas bedre på tomannshånd. Målet er ikke å bli 100% enige, men å bygge et felles fundament for å utvikle arbeidsmiljøet videre.

### Tiltaksutvikling og oppfølging

Resultatene er i noen grad ferskvare, så sett i gang så raskt som mulig. Det vil ta tid å forstå, og det vil ta tid å drive tiltaksutvikling. Virkningene av tiltak ligger derfor et stykke frem.

Tiltaksutvikling kan gjøres på ulike måter. En måte er å jobbe på systemnivå i virksomheten: Tiltak for å bedre a) innmeldingsmuligheter i ulike kanaler (representanter for arbeidsgiver, verneombud og tillitsvalgte), b) rigging av samtaler (rammer og samtalepunkter) og c) rapportering. En annen måte å utvikle tiltak på kan være organisatoriske tiltak som forbedring eller endring av prioritering av oppgaver og oppmerksomhet, endrede forventninger til ledere, og øke kompetansen om krav til arbeidsmiljøet. En tredje måte å utvikle tiltak på er sosiale utviklingstiltak, som for eksempel lønningstreff, felleslunsjer som kan gjøres i grupper av fagmiljøer og av ledere.

Bruk følgende spørsmål i arbeidet:

* Hva er problemet/behovet?
* Hvilke tiltak er relevante?
* Hva er positive og negative virkninger av alternative tiltak?
* Hva er forutsetningene for en vellykket gjennomføring?

Arbeidsmiljø er noe som vi utsettes for, men også påvirker selv. Det å besvare et spørreskjema kan sette i gang tankeprosesser og skape bevissthet om faktorer som man ellers ikke snakker så mye om. Ikke alle medarbeidere vil være like engasjerte i prosessen. Negative medarbeidere kan kvele entusiasmen til de engasjerte. Bak kritikk ligger det gjerne et ønske om forbedring. Som leder kan du vise til at alle et felles ansvar å bidra i denne prosessen. Arbeidsmiljøloven § 2-3 stiller krav til at arbeidstaker skal delta i det organiserte verne- og miljøarbeidet i virksomheten og skal aktivt medvirke ved gjennomføring av de tiltak som blir satt i verk for å skape et godt og sikkert arbeidsmiljø.

Ytringsklima vil ha betydning for graden av åpenhet.

Verneombud og tillitsvalgte er sentrale medspillere til arbeidsgiver, og de er talerør for arbeidstakernes opplevde utfordringer. Din ledergruppe bør gjøre seg kjent med deres vurderinger og eventuelle forslag til tiltak før tiltak på felles nivå besluttes.

Dersom medarbeidere opplever at MUST ikke følges opp, kan det skape misnøye. En oppfatning om at «ledelsen vet, men gjør ingenting», kan gjøre seg gjeldende. Dersom ikke tiltak iverksettes for uheldige forhold, kan det være en risiko for virksomhetens leveranser, det kan redusere medarbeidernes motivasjon, og vilje til å jobbe målrettet med arbeidsmiljøet.

### Oppfølging og styring

Med støtte i ulike styringsmetoder fordeles ressursene man har for å nå ambisjonene på kort og lang sikt. Underveis følges ressursfordelingene opp for å se om de står seg i betydning «er fordelingene i seg selv gode» og «utnyttes ressursene på beste vis, gitt fordelingen». Det handler om å korrigere når det er behov for det, enten fordi ambisjonene endres eller fordi det oppstår forhold omkring ressursene som gjør dette nødvendig. Ressursene er en nøkkelfaktor for om styringen, eller de som styrer, lykkes med det de er satt til å gjøre – å få til det som ligger i ambisjonene.

Informasjon om arbeidsmiljø bør derfor være et naturlig element i styringen internt i en seksjon/ avdeling/ divisjon og mellom styringsnivåene. Som ressurs er medarbeiderne kritiske suksessfaktorer for å lykkes med styringen, og så vesentlig styringsfaktor at det alltid bør være et tema i en styringsdialog, selv når forholdene er slik at alt er på stell. Det er viktig i seg selv. Når det oppstår forhold omkring medarbeiderne som påvirker muligheten til å oppnå ambisjoner, plikter leder for et styringsnivå å melde dette inn for nivået over.

## Behold oppmerksomheten om arbeidsmiljø og styring

Arbeidsmiljø bør være et fast tema i styringsdialogen internt. I et arbeidsmiljøperspektiv, er det også viktig å huske på at MUST-rapporten viser resultater på organisatorisk nivå, og ikke enkeltansattes situasjon. Samtidig er det den enkelte som blir sliten, umotivert og syk, og også overfor den enkelte gjelder handlingsplikten. Det er viktig at virksomheten er rigget for å fange dette opp hos minst én av arbeidsmiljø-aktørene, og at arbeidsgiver tar det på alvor. Det er viktig at mottaker er interessert og åpen når arbeidstakere melder ifra, og at leder gis rom og støttes i å bedre arbeidssituasjonen for de det gjelder.