# Informasjon til toppledere når MUST er gjennomført

Når resultatene foreligger har toppledelsen tre oppgaver: a) ivareta arbeidsgiverrollen, b) vurdere virksomhetens evne til å løse sine oppgaver ut fra den nye informasjonen, og c) se til at oppfølgingsprosessen gjennomføres i hele virksomheten slik at ønsket effekt kan oppnås. Måling i seg selv gir ingen effekt. Som avslutning på oppfølgingsfasen er det i toppledergruppen at alle ulike vurderinger og tiltak samles, og tiltak på virksomhetsnivå besluttes.

Etter oppfølgingsfasen i MUST må toppledelsen 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, må dette tas alvorlig. Arbeidsgiver har en plikt til å hindre og forebygge trakassering eller annen utilbørlig opptreden på arbeidsplassen. Det vil være viktig å formidle at det blir tatt seriøst, og at det er null-toleranse for all form for trakassering. Vær imidlertid oppmerksom på at opplevelser av mobbing eller trakassering ikke nødvendigvis betyr at dette var intendert eller bevisst. Hent ekstern hjelp dersom det er behov. Det er viktig at arbeidsgiver undersøker før man konkluderer. I tillegg vil det være viktig å informere mulighetene for å varsle eller på annen måte si ifra om uønsket opptreden, og oppfordre til at de som opplever seg trakassert sier ifra.

Både arbeidsgiver og arbeidstakere kan henvende seg til Likestillings- og diskrimineringsombudet ([ldo.no](https://www.ldo.no/)). Ombudet tilbyr gratis juridisk veiledning.

### MUST-rapporten må sees i sammenheng

Resultatene fra MUST er ikke arbeidsgivers eneste informasjon om arbeidsmiljøet i virksomheten. Det vil også være nyttig å se til andre kilder om arbeidsmiljøet som rapporter fra AMU, verneombud, tillitsvalgte, lederes erfaringer, sykefraværsstatistikk, turnoverstatistikk og innmeldte forhold. Det er også naturlig å gjøre en kvalitativ vurdering av situasjonen i virksomheten 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. Ved neste gangs gjennomføring av MUST kan du selv i din virksomhet sammenligne egne rapporter og avdekke utviklingstrekk.

På generelle forhold i MUST er det ikke nødvendigvis åpenbart hva som er gode eller dårlige resultater. Se da også på de ønskede effektene av MUST som virksomheten avklarte i forberedelsesfasen. Etter hvert som resultatene fortolkes og bearbeides, kan det dukke opp flere faktorer som må prioriteres sammen med effektene som opprinnelig ble avtalt som ønskelige.

Som toppleder vil du gjøre vurderinger om hva du mener er viktige funn. Det kan være klokt å anse egne umiddelbare vurderinger som hypoteser inntil andre aktører også har vurdert ut fra sine perspektiver. Det er flere aktører enn toppledere som vil jobbe med MUST-resultatene på virksomhetsnivå: AMU, tillitsvalgte og HR, og gjennomføring i linjen kan utfylle kunnskapsgrunnlaget. (se avsnitt om prosess i virksomheten lenger ned) Glem heller ikke at statlige medarbeidere forventer å bli involvert, og vet best selv hva de har tenkt i sine besvarelser.

## Arbeidsmiljøet og virksomhetens evne til å løse sine oppgaver

Styring handler om hvordan virksomheten bruker sine ressurser på best mulig vis for å oppnå ett sett med ønskede ambisjoner, gjerne uttrykt i form av mål. Medarbeiderne er den viktigste ressurs for svært mange statlige virksomheter. 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.

Virksomheten plikter å informere departementet om eventuelle utfordringer knyttet til ressurssituasjonen slik at departementet kan ivareta sitt overordnede ansvar for det som skjer i underliggende virksomhet. Forhold rundt arbeidsmiljø er et eksempel på det. Situasjonen framstilles for departementet i den løpende rapporteringen i form av status og redegjørelse for håndteringen, herunder virksomhetens evne til å fange opp forholdene og til å gjøre noe med forholdene.

## Oppfølging i hele virksomheten

### Informasjon om resultater - tilbakemelding

Når kartleggingen er avsluttet, oppstår et informasjonsbehov i virksomheten. Hvis ikke rapporter allerede er distribuert til respektive ledere, bør det skje snarlig. Møteinnkallinger bør legges i kalendre både for ledergrupper og for leders tilbakemeldingsmøte med sin enhet.

I noen virksomheter ønsker toppledere og HR tid til å sette seg inn i resultatene før de distribueres. Vær oppmerksom på at jo lenger tid som går, jo høyere forventninger vil medarbeiderne ha til hvordan arbeidsgiver presenterer dem.

Det vil være naturlig at toppleder 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 medarbeiderne ikke føler seg tatt på alvor. Dersom MUST har gitt kunnskap som utløser handlingsplikt, kan det bygge tillit å informere om det. Si gjerne videre at *«nå skal dere i enhetene gjøre dere opp en mening, og det samme vil alle ledergruppene»*.

Det er også fint å si noe om prosessen: *«Når dere i enhetene har gjort dere kjent med resultatene, skal dere snakke om tiltak. I tiltaksutviklingen skal vi jobbe fra bunn til topp; fra enheter til ledergrupper og opp til neste ledergruppe. Verneombud og tillitsvalgte jobber på sin måte, og vi i toppledergruppen vil få informasjon om AMUs og tillitsvalgtes vurderinger».*

### 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 og så videre.

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 dempe entusiasmen til de engasjerte, men bak kritikk ligger det gjerne et ønske om forbedring. Som leder kan du vise til at alle har et felles ansvar for 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 i prosessene.

AMU og tillitsvalgte er sentrale medspillere til arbeidsgiver, og de er talerør for arbeidstakernes opplevde utfordringer. Deres vurderinger og eventuelle forslag til tiltak må gjøres kjent i toppledergruppen før tiltak på virksomhetsnivå 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.

I relasjonen mellom departement og virksomhet gjelder akkurat samme forhold og et naturlig tema for styringsdialogen. Å ha tema som fast post i styringsdialogen er da også intensjonen med den pliktige rapporteringen på «styring og kontroll i virksomheten» i del IV i årsrapportene fra statlige virksomheter til departementet, jf. bestemmelsene om økonomistyring kap. 1.6.1.

## Behold oppmerksomheten om arbeidsmiljø og styring

Arbeidsmiljø bør være et fast tema i styringsdialogen internt og med departement.

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, og at arbeidsgiver tar det på alvor. Det er viktig at mottaker er interessert og åpen når arbeidstakere melder ifra, og leder bør gis rom og støttes i å bedre arbeidssituasjonen for de det gjelder.