



BI Norwegian Business School - campus Oslo

# GRA 19703

Master Thesis

Thesis Master of Science

– Enhancing the potential of HR responsibilities –  
a relational approach to successful devolution to the line

Navn: Julie Dyngeland Hessen, Annika Lyssand  
Ødegaard

Start: 15.01.2020 09.00

Finish: 01.09.2020 12.00

Annika Lyssand Ødegaard

Julie Dyngeland Hessen

BI Norwegian Business School

– Master Thesis –

**– Enhancing the potential of HR responsibilities –**  
a relational approach to successful devolution to the line

**Programme:**

Master of Science in Leadership and Organizational Psychology

**Supervisor:**

Anders Dysvik

*“This thesis is a part of the MSc programme at BI Norwegian Business School. The school takes no responsibility for the methods used, results found and conclusions drawn”*

## **Acknowledgements**

First and foremost, we would like to thank our supervisor Anders Dysvik, Ph.D., Professor and Associate Dean for EMBA in the Department of Leadership and Organizational Behaviour at BI Norwegian Business School. We thank you for being an inspirational supervisor contributing with your brilliant ideas during our brainstorming sessions. We are especially thankful for the way you believed in us and our thesis work. Thank you for building our confidence as researchers and showing us how rewarding a research project can be.

We would also like to thank Arve Kvalsvik in Evidente for showing an interest in our research and introducing us to Kanvas' HR advisor. Moreover, special thanks are directed towards all the interviewees from Kanvas; without your fruitful information and insight into your meaningful leadership experiences, this research would not have emerged.

Finally, we would like to thank our families for emotional support, and not the least direct a huge thanks to each other for being an encouraging partner and source of inspiration and joy both throughout our master's degree and our final master thesis.

Annika Lyssand Ødegaard

Julie Dyngeland Hessen

## Summary

The aim of this thesis is to explore how HR managers and line managers collaborate when implementing HR practices, such as an employee engagement survey, in terms of unleashing the potential of devolution to the line. By acknowledging the gaps between the literature and reality presented by Andersen and Kuvaas (2009), we were inspired to have a relational approach to better understand the HR partnership and its effects in organizations devolving HR to the line.

Drawing on grounded theory, we conducted a case study of 17 virtual semi-structured interviews with line managers and HR managers in an organization conducting a devolution strategy to investigate their real-life experiences during the process of an employee engagement survey. As a result of the data-near way method of working and our theoretical sampling, the initiator of the HR practice was also added to our sample.

This thesis made some valuable contributions to the field of HRM. More specifically, discrepancies within the HR partnership regarding role clarification were detected. In turn, this may influence the people-management causal chain which is of relevance for bringing well-intended HR practices to life. Moreover, the present thesis contributes to research by recognizing the importance of organizational support throughout the line. In fact, our findings indicate that organizational support might even compensate for the need for formal training when devolving HR responsibilities. Thus, our thesis proposes that all levels in the line must be acknowledged for organizations to unleash the full potential of devolution to the line.

## Table of content

<b>1.0 Introduction</b>	<b>6</b>
<b>2.0 Literature review</b>	<b>7</b>
<b>2.1 Filling the gap</b>	<b>8</b>
<b>2.2 Devolution to the line</b>	<b>9</b>
<i>Figure 1: The people management-performance causal chain</i>	<b>11</b>
<b>2.3 Intended versus implemented HRM</b>	<b>13</b>
<b>2.4 Employee surveys</b>	<b>15</b>
<b>3.0 Method</b>	<b>18</b>
<b>3.1 Grounded theory</b>	<b>18</b>
<b>3.2 Case study</b>	<b>19</b>
<b>3.3 The process for data collection and analysis</b>	<b>20</b>
<i>Figure 2: Process for data collection and analysis</i>	<b>21</b>
<b>3.3.1 Data collection mode</b>	<b>21</b>
<b>3.3.1.1 Interviews</b>	<b>23</b>
<b>3.3.2 Data analysis mode</b>	<b>24</b>
<b>3.3.2.1 The role of the researcher</b>	<b>25</b>
<b>3.3.3 Reviewing theory and literature</b>	<b>26</b>
<b>4.0 Findings</b>	<b>27</b>
<b>4.1 Heroic HR and/or pragmatic practitioners?</b>	<b>27</b>
<b>4.2 The HR partnership</b>	<b>28</b>
<b>4.3 Training and support of HR responsibility</b>	<b>30</b>

<b>4.4 Perception of practices and their effect on unit level outcomes</b>	<b>32</b>
<b>4.5 The role and attention of an HR practising leader</b>	<b>35</b>
<b>4.6 Conducting successful employee engagement surveys</b>	<b>37</b>
<b>5.0 Discussion</b>	<b>39</b>
<b>5.1 Devolving HR responsibilities to the line</b>	<b>39</b>
<b>5.2 Limitations</b>	<b>45</b>
<b>5.3 Practical implications</b>	<b>46</b>
<b>5.4 Future research</b>	<b>47</b>
<b>6.0 Conclusion</b>	<b>48</b>
<b>7.0 Reference list</b>	<b>50</b>
<b>Appendix 1 – Interview guides</b>	<b>57</b>
<b>Appendix 2 – Coding schema</b>	<b>63</b>

## 1.0 Introduction

The existing literature on HRM strategy often presupposes that organizations have a clear strategy. However, there may be a gap between reality and the literature's ideals in this area (Andersen & Kuvaas, 2009). Throughout the last decade, we have seen a trend of increased responsibilities of individual line managers to implement HRM practices (e.g., Kuvaas & Dysvik, 2010). Hence, we have examined the line managers' role in an organization devolving HR to the line. By using a case study, we opt to collect "real life" experiences and challenges to better understand their roles in this process.

More specifically, we are interested in the relationship between HR managers and line managers when devolving HR practices to the line. Today it may seem that many organizations handle the same problem within HR repeatedly, and still, the role of line managers appears to be neglected. Thus, when devolving the practice of an employee engagement survey to the line, we aimed to identify promotional factors for implementing and handling strategic HRM tools. In the pursuit of explaining this, we have articulated the following research question for our master thesis:

*Understanding how HR managers and line managers collaborate when implementing HR practices, such as an employee engagement survey, in terms of unleashing the potential of devolution to the line.*

## 2.0 Literature review

Our study is inspired by the work of Andersen and Kuvaas (2009) about heroic HR and pragmatic practitioners. Strategic choices rarely provide direct or obvious guidance for an organization's HR strategy. To the extent that it exists, there are no simple recipes that ensure that such strategic considerations are taken care of. Thus, Andersen and Kuvaas (2009) highlight the various challenges and roles within HR. Their main argument is that strategic leadership is practised in a complex organizational reality which the HR literature seems to underemphasize.

Wright and McMahan (1992, p. 298) define strategic HRM (SHRM) as “the pattern of planned HR deployments and activities intended to enable an organization to achieve its goals.” Accordingly, SHRM focuses on the alignment between the organization's strategy and the strategy of the HR department (Boselie, 2014). Thus, in order to increase organizational performance, it is crucial that the HR practices actually are in line with the organization's overall strategy. Even though SHRM is not the focus of this thesis, it is worth mentioning due to its practical importance when devolving HR to the line.

Moreover, the HR literature draws on the heroic image of leadership and organizational design which can contribute to obscuring relationships and demotivating employees. Pragmatic practitioners, on the other hand, have a healthy distance to unrealistic recipes and have a different starting point for understanding organizations, people, and their own role (Andersen & Kuvaas, 2009). Hence, implementation of HR measures should take place in close collaboration with line managers who are responsible for most of the implementation of the measures. They are also those who probably have the best knowledge of how measures, such as employee appraisals, reward systems and training and development measures, will work locally (Andersen & Kuvaas, 2009). It may, therefore, be interesting to explore how the line managers perceive the role of HR when handling the dilemma of these



contrasting views; do they have a balanced approach, and how do they actually perceive themselves?

## **2.1 Filling the gap**

There is found to be a gap between the literature and reality on HRM strategy, as well as between intended and actual HR practices. Thus, with our research, we aimed at filling some of this gap or at least contributing to explore this gap further. The field of HR and human interaction is an important field of research which can contribute to the literature by detecting how HR managers and line managers can collaborate when implementing the necessary initiatives based on results from the employee engagement surveys.

In our study, we have found inspiration from previous research about heroic HR and pragmatic practitioners (e.g. Andersen & Kuvaas, 2009). By linking this to research on devolution to the line, we have detected factors which possibly can reduce some of the detected gaps between the HR literature and reality. By using existing literature on devolution to the line, we ought to reduce the gap between HR's intended practices and the perceived practices implemented by line managers. To do so, we based our research on Purcell and Hutchinson's (2007) people management-performance causal chain (see figure 1) to identify possible factors of influence in the phases of the intended and actual practices. Additionally, we examined individual and interconnected perceptions of practices, which according to Purcell and Hutchinson (2007) affects the unit level outcomes. This has been done by studying the process of one particular HR practice, namely the employee engagement survey.

There are several reasons why we have tried to reduce and explore the identified gaps. Firstly, we consider devolution to the line to increase in today's organizations, meaning that a lot of HR's responsibility is now being conducted by line managers who may lack HR

education, experience, or awareness. Notably, with a few exceptions, we consider the focus on the role of the line managers to be somewhat neglected in previous research in this field. Thus, by building a close and transparent HR partnership, this devolution may help the line managers in their daily work, and consequently, benefit the employees. Secondly, we have the impression that many organizations conduct employee engagement surveys because it is required by or expected of them.

However, the results and possible issues detected in these surveys are rarely being transformed into the right initiatives which can improve future results by enhancing employee engagement and performance. Thus, with our research, we have tried to better understand the relationship between the HR managers and the line managers in an organization that devolves HR to the line. Accordingly, we tried to detect essential factors and possible pitfalls for how this can affect the implementation of the necessary changes and initiatives.

## **2.2 Devolution to the line**

The devolution of HR responsibilities from HR managers to line managers is a growing and global trend. Several authors have suggested that there are both positive and negative consequences of such HR devolution (Perry & Kulik, 2008). However, the importance of line managers taking responsibility for HR tasks has been recognized in HRM as their role is to bring HR policies to life (Op de Beeck, Wynen & Hondeghem, 2016). According to Purcell and Hutchinson (2007), the HR practices experienced by the employees will usually be those delivered by line managers, especially those with direct supervisory responsibility.

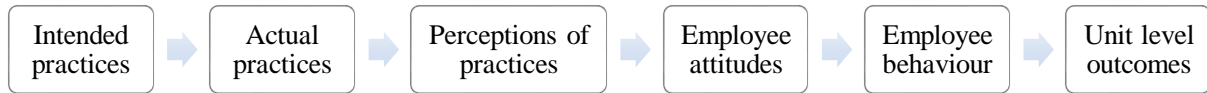
There can often be a gap between what is formally required by HR, and what is delivered by the line managers. This gap between espoused and enacted HR practices can be

explained by line managers' lack of training or interest, work overload or conflicting priorities (Grint, 1993; McGovern, Gratton, Hope-Hailey, Stiles, & Truss, 1997; Fenton-O'Creevy, 2001; Harris, 2001; Whittaker & Marchington, 2003). Most HR practices rely on line managers' support, and the relationship between employees and line managers is also likely to influence employee perceptions of HR practices and work climate. Besides, studies indicate that employees can be influenced by both the experienced HR practices and by their managers' leadership behaviour (Purcell & Hutchinson, 2007). Accordingly, we recognize that both formal, measurable requirements, such as HR practices, and informal, unmeasurable requirements, such as behavioural expectation, may influence the line managers' perception of their responsibilities during the process of decentralisation.

The accomplishment of line managers' people management roles often relies on the manager's own motivation and commitment, which in turn may affect the employees' behaviour. Similarly, employee responses to HR practices are viewed as a link between employee reactions and their following behaviour (Purcell & Hutchinson, 2007). Purcell and Hutchinson (2007, p. 7) developed a model (see figure 1) which seeks to clarify the distinction between HR practices and the employees' experiences of them. In our study, it is noteworthy that both the leadership of HR managers and line managers will affect the employees' experience, as leadership is the process of influencing the employees' activities aiming towards achieving the organization's goals (Buchanan & Huczynski, 2017).

Purcell and Hutchinson's (2007) model of the causal chain proposes the steps between intended practices and performance outcomes, emphasizing the crucial link between the employees' experience of people management, the attitudes towards the organization and the job and the encouragement these provide to engage in certain types of behaviour (Purcell & Hutchinson, 2007). Our research has been shaped by this model, where we have chosen to mainly focus on the intended practice, actual practice, perception of practice, and unit level

outcomes, to investigate which factors can help improve the causal chain, consequently enhancing the outcomes of the employee engagement survey.



*Figure 1: The people management-performance causal chain (Purcell & Hutchinson, 2007)*

There is common recognition concerning the gap between intended and actual HR practices, which can be explained by the problems line managers have in applying HR practices. Besides, Purcell and Hutchinson (2007) indicate that the employees' experience of these practices is linked to their relationship with their line manager because of the role he or she has in delivering the HR practices. Moreover, line managers are important in making jobs satisfying by influencing how demanding the job is, how much autonomy the employee has and the sense of achievement that comes from doing the job (Purcell & Hutchinson, 2007; Buchanan & Huczynski, 2017).

Hence, one can argue that the way line managers implement HR practices is a crucial factor in influencing employee commitment and understanding of these practices. In addition, line managers have a role of "bringing HR policies to life" (Purcell & Hutchinson, 2007), as well as the authority to direct activities of those in positions below them in the line (Buchanan & Huczynski, 2017). This stress that the design of these policies should include consideration of how line managers can apply them as "user friendly" as possible (Purcell & Hutchinson, 2007, p. 17).

Several authors have highlighted the significance of an HR partnership, where HR professionals and line managers share an organization's HRM responsibility. However, this is

not always possible in practice, partly due to the lack of clarity on each party's role in the implementation of HRM practices (Op de Beeck et al., 2016). HR specialists often think there is a larger HR role for line managers than the line managers themselves do. These views may be damaging for line management performance in executing their HR tasks, consequently leading to weaker organizational performance (Gilbert, De Winne & Sels, 2011; Maxwell & Watson, 2006). Hence, HR practitioners should aim at generating commitment amongst line managers concerning their HRM responsibilities (Op de Beeck et al., 2016). Based on this, we find it beneficial to examine the line manager's perception of the HR partnership; how do they perceive their formal responsibility in comparison to their perception of the HR manager's formal responsibility? Can this foster a sense of conflicting interests within this partnership?

According to Perry and Kulik (2008, p. 262), organizations adopting a devolution strategy are taking a big risk by placing responsibility for the "care and feeding" of their employees in the hands of managers who may only have limited training in HR. Therefore, it could be useful to investigate how line managers with limited HR competence handle this responsibility.

There have been reported both positive and negative consequences of devolution (Perry & Kulik, 2008). The devolution implies the dispersion of authority and responsibility in terms of implementing activities, for instance, based on survey results, to different organizational units and roles (Buchanan & Huczynski, 2017). On the one hand, line managers are better suited to make faster HR decisions, tailored to individual circumstances (Budhwar, 2000; Bond & Wise, 2003; Whittaker & Marchington, 2003). On the other hand, line managers may see HR concerns as less important as their more immediate business goals, resulting in less attention to HR issues (McGovern et al., 1997; Cunningham & Hyman, 1999; Whittaker & Marchington, 2003). Either way, the literature points to the line

manager's abilities as being essential. Accordingly, devolution is suggested to be successful only when organizations provide line managers with adequate training and support for their HR responsibilities (Hall & Torrington, 1998; MacNeil, 2003; Renwick, 2003; Whittaker & Marchington, 2003).

In fact, Perry and Kulik's (2008) research implies that devolution has a positive effect on HR respondents' perceptions of the effectiveness of people management. Though, this effect was qualified by the extent to which line managers were given training and support and were held accountable for their HR tasks. Moreover, devolution is conceptualized as an ongoing procedure, meaning that organizations achieve devolution in stages. It is viewed as a transfer process, ending with the line having primary responsibility for most people management activities. During this process, it is vital for the HR staff to provide support to line managers, particularly during the early stages (Hall & Torrington, 1998). Hence, the line manager's perception of their need for training and support in light of their perceived amount of responsibility, both in early stages and at the time being, may be fruitful to study.

### **2.3 Intended versus implemented HRM**

Khilji and Wang (2006) claim that to explore the HR-performance relationship, one must look at the implementation of HR practices. They argue that there are contradictions in HRM and that a gap often occurs between the intended and implemented HR practices. "Intended" HRM refers to the practices formulated by the policymakers, while "implemented" HRM relates to practices operationalized in organizations and experienced by the employees. Thus, the employees' perceptions of how HR practices have been implemented will affect organizational performance. Besides, HRM can motivate the employees if the organization implements practices that encourage positive employee

behaviours, resulting in higher satisfaction and enhanced performance (Khilji & Wang, 2006). The role of the line managers is especially useful to investigate in this context, as the employees' perceptions, which is usually highly influenced by their supervisor (i.e. line managers), affect the unit level outcomes.

In their study, Khilji and Wang (2006, p. 1186) found several factors that can contribute to minimizing the gap between intended and implemented HRM. These include the incorporation of structural change in creating efficient HRM systems, ensuring employee involvement, utilizing employee-friendly policies, and making HR departments accessible, and offering management support and commitment in implementing changes. Even though organizations may have the best intentions, without efficient management of the transformation process, it becomes difficult to transfer the effects of great HR practices through an organization (Khilji & Wang, 2006). Accordingly, Khilji and Wang's (2006, p. 1188) study emphasizes that the responsibility remains on the line managers, through the influence of the HR managers, to establish consistency between the intended and implemented HR practices. The consequence of lacking this focus may be that one fails to see HRM living up to its promise contributing towards organizational success. Thus, we are interested in identifying the various leaders' role and the factors requiring attention when implementing and executing HR practices, such as an employee engagement survey.

In general, research has supported the belief that HR practices can help improve organizational performance when appropriately designed (Nishii, Lepak & Schneider, 2008). Though, Nishii et al. (2008) state that for HR practices to have the anticipated effect on employee attitudes and behaviours, they must be perceived and understood by the employees in ways that will generate such responses. However, we know that people perceive experiences in different ways. Accordingly, it is anticipated that the effect of the HR practices is not always as projected and that this effect lies in the meanings that the employees connect

to these practices. According to Purcell and Hutchinson (2007), the HR practices experienced by the employees will usually be those delivered by the line managers. For this reason, it is argued that the employees respond attitudinally and behaviourally to HR practices built upon the attributions they make up about the management's intention of employing the practices (Nishii et al., 2008). The employees' experience of HR practices is often delivered by the line managers which also have the formal authority to initiate activities (Purcell and Hutchinson, 2007; Buchanan & Huczynski, 2017), which emphasizes the importance of examining the line managers' perception of practices and responsibility.

According to Nishii et al. (2008, p. 507), *HR attributions* are defined as fundamental explanations that employees make regarding the organization's motivation for using certain HR practices. Consequently, these attributions have significant effects on the employees' commitment and satisfaction. Nishii et al.'s (2008, p. 528) study suggests that the same set of HR practices not necessarily have the same impact on employees within an organization. Hence, it is not only the HR practices themselves but also the employees' perceptions of these practices that are essential for achieving the desired organizational results (Nishii et al., 2008). Thus, for the purpose of our research question, it is important to examine how HR practices can affect the employees, and, consequently, how the organization can use this to their advantage.

## **2.4 Employee surveys**

Today, most large organizations regularly conduct employee surveys, usually with the aim of supporting the overall business strategy, maximize productivity and ensuring that the employees' voice is heard (Wiley, 2012; Wiley, 2006). An *employee survey* can be defined as a systematic collection of information from a large study group to describe, compare, or



explain knowledge, attitudes, and behaviour (Hartley, 2001, p. 148). Accordingly, an employee engagement survey may be considered as a meaningful tool if conducted properly.

Employee engagement is essential in the context of employee surveys, and for the purpose of this paper, we consider *engagement* as an outcome of how employees perceive their work, leadership of their organizations, the recognition they receive, and the communication of the organization (Sanchez, 2007). According to Wiley's (2012) research, 16 per cent of the changes deriving from survey programs are identified as improving employee engagement. Still, a limited amount of change is related to strategic alignment. Thus, it makes us wonder if the results from most employee surveys actually align with the organization's overall strategy, consequently enhancing firm performance.

Additionally, many organizations apply employee surveys because it is a "good thing to do" and it shows an interest in the welfare of the employees. This is a positive aim, though when such initiatives do not meet the organization's business strategy, they are unlikely to produce return-on-investment (Wiley, 2012). Besides, we anticipate that the employees prefer that there is a reason for spending time answering an employee survey and that the results, in fact, are used to create the necessary changes. Based on this, we consider organizational support and proper communication of a clearly formulated intention, as important factors in terms of conducting successful employee engagement surveys.

Moreover, surveys are typically designed to both measure and improve employee engagement and are considered by Sanchez (2007) as the intended outcome of employee surveying. Yet, when such surveys are poorly designed and implemented, they can have the opposite effect. Also, when the results and concerns highlighted by such surveys are not acknowledged by the management, the whole survey experience can cause frustration and disappointment among the employees (Sanchez, 2007). Despite good intentions, employee

surveys often fall short in meeting their strategic objectives. Sanchez (2007, p. 52) views “engaging senior management” as one of the reasons why surveys fail. Often there is a delay between the completion of the survey and the disclosure of its results. This can create confusion among the employees who may believe that the management is not interested in the employees’ view. On the contrary, the survey results may just become another item on the managers’ “to-do list” and can be compressed considering the more immediate issues. This, in turn, may be a positive indicator of devolving HR practices to line managers, if the line managers have the necessary competence and resources to follow up on their HR responsibilities.

When an employee survey remains a standalone initiative, without a link to business outcomes, it often falls short and management will shift focus to other priorities. Thus, it is vital that the survey is integrated with other change initiatives. Employee engagement can have a significant influence on organizational performance. Though, if a survey is not appropriately planned and designed, engaging managers and employees, and if the organization does not follow-up the results, the survey is more likely to damage rather than enhance employee engagement (Sanchez, 2007). This is further supported by Wiley (2006) who argues that the most effective employee surveys are created based on goals aligned with the organization’s strategy. By such, the content of the survey can provide information that can have practical results for specific organizational changes.

Wiley (2006) also claims that an employee survey is only valuable to the degree that it can be used to guide the implementation of strategy and improve performance. Besides, managers are expected to be more encouraging of an employee survey if they can see the alignment with the organization’s overall business strategy. In fact, when they see the link to the strategy, they are more motivated to follow up the results and issues through actions and effective survey follow-up (Wiley, 2012). However, this may require that their perception of

the HR practices and the strategy is aligned. Regardless, employee surveys are viewed as both mirrors and makers of organizational change (Hartley, 2001), often through devolving HR responsibilities to the line.

### **3.0 Method**

Grounded theory is traditionally used to develop a new theory or elaboration of existing theory (Suddaby, 2006, p. 635). Thus, with the aim of our research question, grounded theory is used to elaborate on the existing theory presented in chapter 2, as well as elaborate on how this existing theory works in light of our empirical data.

#### **3.1 Grounded theory**

The main purpose of grounded theory is explained by Glaser and Strauss (1967) as eliciting fresh understanding about patterned relationships between people and how such relationships and interactions actively construct reality. Based on this understanding, we emphasize that our research investigates how people socially construct their reality, and not the pursuit of making true statements about reality (Willig, 2013). Grounded theory is built upon two key concepts, namely constant comparison, and theoretical sampling (Suddaby, 2006; Willig, 2013). Firstly, constant comparison concerns the establishment of analytic distinction (Charmaz, 2014), which means the comparison of data within an interview, and with other interviews. Secondly, theoretical sampling means that decisions and adjustments made on further data selection and research design should be based on the findings (Suddaby, 2006).

In our thesis, we aimed for a deeper understanding of the phenomena by using the concepts mentioned above to analyse our data. Martin and Turner (1983, p. 147) express the

goal with grounded theory as getting a “slightly higher level of abstraction - higher than the data itself.” To achieve this, Suddaby (2006) emphasizes the necessity to move from relative superficial observation to increasingly abstract theoretical categories and constant interplay between the data collection and analysis which constitutes the constant comparative method. When having our data analysis this way, we can test our tentative thoughts, ideas and theories, and the conceptual structure against our observations from the data (Suddaby, 2006).

However, Willig (2013) emphasizes the importance of our roles as researchers as an active component in the constructive tradition of grounded theory. Consequently, findings and categories constructed by us as researchers are not discovered or emerged from the data itself, but highly influenced by our research questions and our tentative thoughts and ideas. By acknowledging this, we aimed to be objective and theoretically sensitive (Suddaby, 2006).

### **3.2 Case study**

A case study involves a detailed analysis of a single case, such as an organization (Bryman & Bell, 2015). In this thesis, we conduct a case study as we were concerned with the complexity of the research question by collecting empirical data from Norway’s larger kindergarten foundation, Kanvas. We were particularly interested in the relationship between the kindergarten leaders and the regional leaders, and how they collaborate when implementing an HR practice, namely the employee engagement survey, and taking advantage of its results. Line managers are known to be the primary implementers of HR practices next to the HR department (Papalexandris & Panayotopoulou, 2005), which may indicate that a close collaboration between HR and line management can create favourable synergies to the company (Op de Beeck et al., 2016).

Kanvas is an organization in which devolution to the line is highly practised in their everyday work. More specifically, they practice devolution to the line in regard to their employee engagements surveys, where the kindergarten leaders, as acting line managers, are held accountable for such HR tasks. The regional managers are, however, more in touch with the traditional HR tasks in their everyday work. They are a part of Kanvas' HR department and are the line managers closest leaders upwards in the organization. Accordingly, they are addressed as HR managers, whereas the kindergarten leaders will be addressed as line managers. Moreover, the initiator of the employee engagement survey, often referred to as the policymaker (Khilji & Wang, 2006), was also of importance for our research. Indeed, the HR advisor in Kanvas has formulated the intended practice. Thus, we also conducted a virtual interview with him to ensure that the initiator's point of view is covered, as well as seeking nuances in terms of the different perceptions in the line.

### **3.3 The process for data collection and analysis**

Below is an overview of the process in which the data is collected and analysed. This model is drafted in order to provide the reader with a structure of the outline of our data collection process.

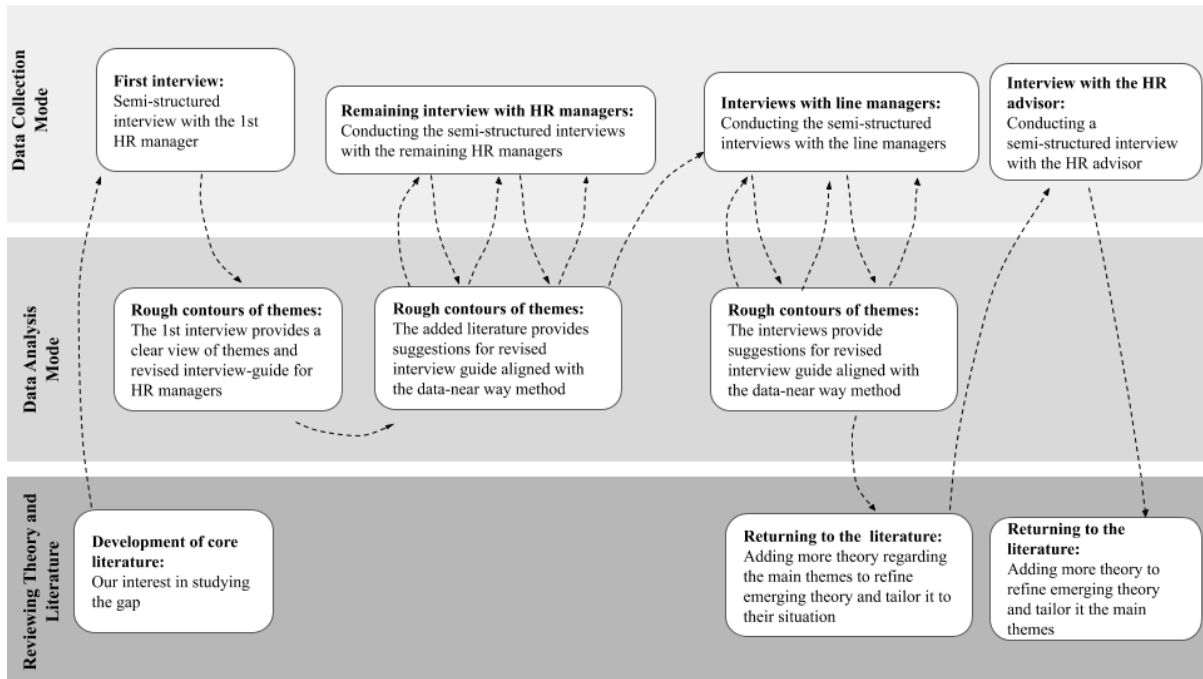


Figure 2: Process for data collection and analysis

### 3.3.1 Data collection mode

Our data collection was conducted through virtual interviews with four HR managers in Kanvas. Their responsibility regarding the employee engagement survey is to ensure commitment among their line managers, as well as facilitating the process of understanding and working based on the results. Furthermore, to elucidate on the relationship between the HR managers and the line managers, we have conducted virtual interviews with 13 of Kanvas' line managers. Finally, we conducted a virtual interview with the HR advisor, after the interviews with the HR managers and line managers. In this way, we used purposive sampling in a strategic way to ensure that those interviewed are relevant to our research question. More precisely, we decided to use a form of purposive sampling named theoretical sampling, which is the process of data collection for generating theory (Bryman & Bell, 2015).

Through this purposive sampling, we set some criteria for the interview objects. One criterion we decided upon for the HR managers is that they have worked on the process of the employee engagement surveys in the past. The line managers, however, were selected based on the criteria of having experience with conducting Kanvas' employee engagement survey. However, in the pursuit of as many participants as possible, we ended up with one participant that did not meet this criterion. Similar to the other interviews, we were still able to extract valuable information from this participant. In hindsight, we, therefore, ask ourselves whether this criterion was relevant for our research question.

In addition, we aimed for an equal distribution of participants according to the variance in results among the kindergartens from last year's employee engagement survey. In general, this purposive sampling of our 18 participants is important for answering the research question due to the critical need of participants' knowledge about the phenomenon being studied (Jacobsen, 2015).

In grounded theory, the idea is that you can carry on collecting data through theoretical sampling until you achieve *theoretical saturation*. Among other things, this could mean until no new data emerges, a category is well developed, or the relationship among categories are established and validated (Bryman & Bell, 2015). Thus, it is noteworthy that even before our data collection process, we were aware of the difficulty of getting theoretical saturation due to our broad research question and small sample size ( $n=18$ ). On the other hand, we did interview all Kanvas' HR managers, which is favourable in terms of theoretical saturation. Furthermore, in terms of the line managers, we recognized after the 11th interview, that no new data seemed to emerge. However, to enhance the probability of achieving theoretical saturation, we conducted interviews with two more line managers.

### ***3.3.1.1 Interviews***

The virtual interviews we conducted during this data collection process were categorized by being semi-structured, where we started with an interview guide (see Appendix 1), though we still had a great deal of leeway throughout the conversation (Bryman & Bell, 2015). The interviews were guided with open questions to ensure that the participants answered thoroughly and nuancedly, and hence, provided us with rich data.

Moreover, we recognized the benefits of having a natural conversation and consequently freed ourselves from the template of the interview guide in order to enhance the feeling of a normal conversation. Indeed, this opened up for a more natural way of asking follow-up questions, in which we asked the interviewees to elucidate on interesting statements that enriched the data. Furthermore, we aimed to pursue a high degree of internal validity by asking for confirmation and examples during the interview process. See Appendix 1 for the questions in the interview guide.

Throughout the process, the data-near way of working emerged (Glaser & Strauss, 1967), which means that the interview guide evolved throughout the data collection process. However, the data-near way method was only applied in the interviews with the line managers (see Appendix 1 for the revised version). More precisely, this emerged after the second and the eight interviews. Naturally, this resulted in an analysis which nurtures the inquiry process (Dubios & Gadde, 2002). We ensured that the elements of interest were covered during the interviews, due to the outline of the template, even though the necessity of asking each interviewee the same questions at the same chronological order decreased when we freed ourselves from the template. This was ensured by having both researchers present in the first interviews, where we properly clarified our roles. One of the researcher's main responsibilities was to take notes of verbal and nonverbal communication and check that all elements were covered during the interviews, whereas the other researcher was responsible



for engaging in the dialogue during the interviews. Due to unpredictable circumstances which challenged both us as researchers and our interviewees in terms of resources, we faced the dilemma of dividing the interviews amongst ourselves to gather data more effectively. However, as we both trained and gained experience during the first interviews, we do not consider this as unfavourable in any way.

The interviews with the HR managers took approximately 30-45 minutes, whereas the interviews with the line managers lasted for about 30 minutes. Each participant received an NSD approved information letter in advance regarding the study, clarification about confidentiality, and their roles as an interviewee, which required their signed confirmation of participation. A full transcription of all interviews was completed shortly after each interview.

### **3.3.2 Data analysis mode**

In terms of reliability, we aimed for a transparent process of the interview guide and analysis of coding, which is the basis of the different choices and arguments made in the paper. However, the use of open coding was recommended by inductively developing first-order codes, thereafter the search for similarities and differences among the line managers and HR managers, and among the participants holding the same roles (Glaser & Strauss, 1967; Martela, 2012).

Considering the internal validity, we made independent analyses of the materials before comparing and discussing these in order to identify concepts and categories aligned with theory. In addition, our research seems to have relatively high ecological validity due to the natural social setting of our case study. In regard to external validity, case studies are known to have a low degree of generalizability (Bryman & Bell, 2015). However, in our

research, we sought to have an objective approach when examining the specific roles in question, namely the roles of HR managers and line managers. Our study may, therefore, yield findings that can be applied in other organizations which have a similar organizational structure (Bryman & Bell, 2015), which entails devolution to the line through both HR managers and line managers.

One of the central processes in grounded theory is coding, which involves reviewing the transcripts and giving labels to parts that seem to be of potential theoretical significance (Bryman & Bell, 2015). Our schema for coding is based on the existing theory presented in the literature review combined with the main managerial focuses in Kanvas. In order to create a common understanding of concepts and theories when interviewing the leaders, we consequently aimed to merge the existing theory with Kanvas' conceptual framework. Thus, we aspired to cover the following main areas in coding and in the analysis: interaction, engagement, participation and competence, leadership, as well as devolution to the line and the stages of focus in the people management-performance causal change (see Appendix 2).

### ***3.3.2.1 The role of the researcher***

In grounded theory, the researcher acts as an observing witness. However, in the social constructionist version of grounded theory, the role of the researcher is so much more. In fact, she actively constructs a specific understanding of the phenomenon being examined (Willig, 2008). Thus, for the purpose of our research, we have taken this constructive view of grounded theory. Besides, Corbin and Strauss (1990) emphasize the importance of a creative interplay between the researcher and the data which depends on the researcher's analytic ability and theoretical sensitivity.

Hence, we aimed at being as theoretically sensitive as possible, meaning that we tried to carry out our research with as little predeterminations as we can. By using open coding, it can give us the full range of theoretical sensitivity as it allows us to try to generate codes that may be suitable (Glaser & Holton, 2004). However, we are aware that our research question and literature review may influence us during this process. Thus, it may not be feasible for us to conduct our research on totally neutral grounds. Regardless, we aimed at being completely transparent regarding our methodology, making it possible for the reader to evaluate how we used the data to generate the key conceptual categories used in our analysis (Suddaby, 2006).

### **3.3.3 Reviewing theory and literature**

Throughout the process of data collecting and analysis, we reviewed the literature several times. Firstly, the initial step of the process of data collection and analysis started with developing our theoretical understanding and foundation regarding the area of research. This involved theory about devolution to the line, the people-management causal chain, and employee engagement surveys. After our literature review was constructed, we found an indicator pointing towards a gap in the literature, which is in line with what Andersen and Kuvaas (2009) suggested in their study.

Secondly, after the interviews with both the line managers and the HR managers were conducted and analysed, we searched for more literature regarding this interdependent relationship. With the supplement of this literature, we conducted an interview with the HR advisor. Finally, we analysed the data from the last interview before we returned to the literature to develop a better basis when comparing our empirical findings with the existing literature.

## 4.0 Findings

In light of the literature, several presumptions and tentative questions arose in the process of our data collection. This became the basis for our further focus areas which, in turn, lead us to our following findings.

### 4.1 Heroic HR and/or pragmatic practitioners?

Previous research (i.e. Andersen & Kuvaas, 2009) has shown two contrasting views within the role of HR; they can either be seen as heroic leaders or pragmatic practitioners. However, in practice, we question if there is an either-or. For instance, we wonder if the line managers have different needs, which implicitly may require the HR managers to be heroic in collaboration with some line managers, while more pragmatic in relation to others. One of the HR managers describes the benefits of perceiving their role as “being stuck between a rock and a hard place”, and elucidates this by saying “I have a unique position because I have such good channels in terms of knowing what is happening, both upwards and downwards (...).” Indeed, all of the HR managers describe their role as an essential link between the line managers and the top management.

Furthermore, the HR managers’ perception of the line managers’ relation to the top management becomes clear in their assumption, for instance, when saying that “the top management does not have as good channels downwards as the HR managers do.” An opportunity for being a pragmatic practitioner is, therefore, referred to as a unique possibility. In fact, when conducting employee surveys, one HR manager emphasizes the necessity of close collaboration when implementing HR initiatives in general. The HR managers emphasized the need for balancing a pragmatic approach, which provides specific knowledge to trust the process. Such a process can foster the creation of a safe space for reflection,

guidance, inspiration, and an arena to mobilize people towards specific goals. Moreover, the HR advisor, which works closely with the HR managers, elaborates on his belief in context-based leadership:

I believe that the leader is responsible for adjusting. The challenge lies within knowing how to adjust in each context with the people you manage. (...) the leader needs to adjust based on the context, because the context itself may be hard to change.

Notwithstanding, several of the line managers have expressed that most of the practices and actions happen internally in the kindergarten, meaning that they do not necessarily need the HR managers to be the pragmatic practitioners. One of the line managers expressed that “the change processes happen here, but there has to be a collaboration from me and up to the top management (...). However, I have to manage it here.” While another line manager mentioned that “you have to be in a change in order to be in development because you have to adapt to what is happening around you.” Consequently, we perceive that the line managers emphasize that they are the ones who need to be pragmatic practitioners which makes the HR practices as "user friendly" as possible (Purcell & Hutchinson, 2007, p.17), while the HR managers stress their own perception of the need to find a proper balance.

#### **4.2 The HR partnership**

When HR professionals and line managers share the responsibility of devolving HRM practices, the HR partnership arises (Op de Beeck et al., 2016). In terms of this perceived responsibility, all the HR managers in our study disclosed that when collaborating on HR practices, their primary responsibility involves continuous support and guidance of the line

managers. Thus, organizational support is highly emphasized amongst the HR managers. However, all of the line managers do admit that they are provided with the necessary social- and organizational support.

Several of the HR managers express their role in the partnership as bringing the organization's overall strategy to life by translating the strategy to each kindergarten, and, together with the line manager, put it on the agenda. Accordingly, such activities may be considered as hard HRM, with a high degree of top-down working methods. Still, it is mutually agreed upon amongst the HR managers that such motions should be combined with softer and more relational approaches that provide more flexibility (Truss, Gratton, Hope-Hailey, McGovern & Stiles, 1997). Thus, the HR initiatives may not be experienced by the line managers as an extra workload.

One HR manager does, in fact, elucidate this by emphasizing that “we need to see the bigger picture together. We cannot work with cooperation if we do not cooperate in our everyday work (...).” Indeed, all of the HR managers accentuate the importance of translating by connecting the HR practices to the kindergartens' unique situations. Furthermore, another HR manager explicitly mentions that “it's important for me that I, together with the line managers, build a strong and trusting relationship, which provides us with the necessary flexibility to be a leader and express our expectations.” Moreover, this is described as the foundation for succeeding with their partnership, and, consequently, enhancing the possibility of making favourable returns on their actions. The HR managers do, therefore, appear to have a similar perception of their responsibilities in this partnership.

Some of the line managers do, however, perceive themselves as the crucial translator of the organizational strategies in this partnership, due to a large amount of flexibility provided by the HR managers. Indeed, one of the line managers tells us that “I take the

responsibility and work with the initiatives, but I do inform my HR manager of the initiatives in which we have agreed upon.” Likewise, another line manager informs that it is the line manager’s responsibility to bring the HR practices to life and that it is experienced as a requirement from the organization, by expressing that “we follow our guidelines and the requirements of the HR practices.” Accordingly, we get a sense of discrepancy which may foster conflicting interests.

On the one hand, the HR managers seem to view themselves as the essential translator, however, alongside the line managers. On the other hand, several of the line managers do seemingly perceive their role as the responsible part of bringing the HR practices to life. This does not mean that they perceive themselves as solemnly responsible in the HR partnership. Though, due to the high degree of support provided by the HR managers, the line managers appear secure in their roles when implementing HR practices.

#### **4.3 Training and support of HR responsibility**

The line managers’ need for HR training and support may be influenced by their perceived responsibility in the HR partnership. Numerous line managers and HR managers emphasize the necessity to help the employees understand the intention of actions and the importance of centring the attention on the valuable elements for professional development. Thus, there seems to be a clear connection between the need for translating HR practices in order to develop the necessary competencies in the organization. Moreover, one of the HR managers reflects the benefits of being available and supportive during this process:

The more available I am for my line managers, the more I experience that they want to cooperate closely with me. In this cooperative partnership, we share knowledge and

develop competence, not only from me as HR to the line managers. In fact, I retain a lot of useful information and knowledge from them as well.

Hence, receiving organizational and social support from your leader appears to be highly significant in terms of building strong and competent leaders. HR practices are, however, open to interpretation. The HR advisor tells about this as a focus area during training; “(..) to be aware of how you interpret the results. Some line managers need assistance to interpret things correctly. The HR managers and I may be key supporters in this work.” Several line managers denote that the HR partnership is essential for them to build confidence when initiating actions in their units. Yet, formal training does not appear to be as important as organizational support. A line manager expresses a lot of gratitude towards the role of the HR manager by saying that “(...) my HR manager is imperative for me when coping with my responsibilities. I get guidance in terms of important focus areas, and which factors that positively affect other factors. I truly have great support in my HR manager.”

Another line manager emphasizes that formal training, such as seminars, are not necessarily an effective way to gain competence. This is further reasoned by “(...) training and development of competencies are often more appearing when you focus on it in your everyday working life, not at seminars.” However, one HR manager reflects upon whether too much support may be perceived as being controlling, rather than supportive. Based on this, and the fact that the line managers express that experience over time combined with organizational and social support from their leader, makes them feel secure and competent in their role.

Nevertheless, this HR manager explains that continually supporting the line managers is important. Indeed, Sanchez (2007) emphasizes that if the practices are not followed up



properly, the survey is more likely to create unfavourable conditions. However, it is a difficult dilemma as it may represent a risk of being perceived as controlling. This is further explained in regard to the importance of not only initiating practices but actually making sure that “we practice what we preach”:

Initiatives should not only be something we talk about; it should be followed up with action. As an HR manager, I should appear curious and have a continuous dialogue with my line managers to make sure that they follow up on the practices. However, this may be a risk, as I sometimes can appear as a controlling leader, which mistrusts their ability to handle their responsibilities.

However, the majority of the line managers do seem to experience the HR managers’ continuous support as inspirational in terms of knowing how to proceed with initiatives, and more importantly, that they have managerial support while doing it.

#### **4.4 Perception of practices and their effect on unit level outcomes**

Based on the gap between intended and implemented HR practices (Khilji & Wang, 2006), we found it essential to examine how the influence of the line managers’ perception of the HR practice will affect the employees, and, consequently, the unit level outcome. In fact, one HR manager pointed out that there seemed to be different opinions regarding the importance of the employee engagement survey amongst the many line managers. This was further reflected upon; “(...) some do it and present the results at a meeting, but it becomes a bit superficial. While others go more in-depth and think it is more interesting, or maybe they have understood the intention better?”

Likewise, a line manager expresses “It is the drawback of such surveys that people attach their personal opinions and then you don’t really know what they are responding to.” A different perspective is acknowledged among the line managers when revealing “it becomes a bit manipulative in many ways. Because I help shape their understanding of what may, in turn, affect the survey (...).” Furthermore, the aspect of objectivity is also brought to our attention during one of the interviews:

Regardless of my personal opinion, I think it’s important that we handle the result with respect and involve those who have answered. I think that through involvement - at both individual and group level - a change will happen. (...). So, you are able to change the practice, but it requires us to work on the results, both individually and in groups.

Thus, it seems that the conception of the line managers, do actually have an impact in regard to the outcomes of conducting an employee engagement survey.

Concerning unit level outcomes, the importance of interaction within the HR partnership is pointed out by several HR managers. For instance, one claims that “I believe that our relationship in advance of the survey is important. (...) I’m not able to do anything with the survey results from my position.” Aligned with the HR managers, the line managers share this belief when stating that they are not able to make anything happen without the involvement of the employees:

I think it [the initiatives] has the greatest effect at the kindergarten level. We are the performers and we are the ones who interact the closest. So, it is not always in

accordance with what the top management is asking for, but that can feel pointless here.

To develop a mutual understanding of strategic prioritizations and directions, adapting to the surroundings seems to be a necessity. A line manager stresses the need for “adapting to what is happening around you.” This line manager further elucidates that “you have some opportunities to make changes and change what you want, but you must be able to inspire or motivate those around you to join in. Because it’s a bit boring to walk alone.” Though, it is not always easy to make a change, even if the survey results have pointed you towards a direction. One of the line managers opens up to us about feeling frustrated when the team tries to develop in accordance with the initiatives, without reaching their goals. This may suggest that even though a change in attitudes and behaviour is present, it may not be enough to affect the unit level outcome as intended. Still, another line manager mentions the importance of implementing the necessary actions into their daily work; “if you manage to merge it together (...), that’s great. Because it’s nice to look at the results and actually use them, otherwise it’s completely pointless.”

Nevertheless, some line managers have emphasized the vitality of time when making a change based on the survey results. One highlights the importance of working on an initiative over a long period of time, or else you may risk “biting off more than one can chew.” This is agreed upon by another line manager who expresses “if you try to do everything at once, you won’t get anything done (...).” Hence, there seems to be a common understanding within the HR partnership regarding their responsibilities, and how to prioritize actions based on the survey results in order to enhance the unit level outcome.

#### **4.5 The role and attention of an HR practising leader**

Even though an HR practice is made with the best intentions, it can become difficult to transfer the favourable effect through the organization if it is managed inefficiently (Khilji & Wang, 2006). In fact, several of the line managers emphasize the importance of keeping the focus on the set initiatives and goals throughout the year. Several of them describe the employee engagement survey as “one of many” requirements to be handled. Consequently, they may be tempted to reprioritize and, in turn, lack the continuous focus by putting it on the agenda. One of the line managers described the need of “(...) translating the intention and using a pragmatic approach to make it more understandable. For instance, by differentiating the way the intention is formulated when communicating it to different employees which hold different roles and knowledge.” Hence, the need for translating the intention of practices seems important amongst all of the line managers, as pointed out in our previous findings.

All of the HR managers and the line managers mention the developmental conversations that are held after the results are presented. An HR manager described the purpose of this as:

Helping the line managers to reflect upon the survey, and to set suitable goals for further work. Important questions may concern which parties one should involve, how this can be done, and which focuses should be prioritized. It is important to involve the right parties in the right steps of the process.

One HR manager emphasizes the importance of giving boost to the line managers and being ready to assist them whenever they need help. While another HR manager highlights their role as an “umbrella for an ambition organization, with a lot of goals, strategies and

demands, where we as HR should provide support for the line managers to navigate towards the organizational goals.” In sum, we find organizational and social support, through committed guidance and reflection, as important factors to be attentive of in the HR partnership in order to collaborate with practising strategic leadership.

Even though the line managers may be highly influenced by their HR counterparts, they all express that they feel primarily responsible for establishing the consistency between what is intended and what happens in practice. Accordingly, one of the line managers states:

I think that we, as line managers, are more easily able to look at the bigger picture in comparison to our employees, because our role implies that we are responsible for the overall performance in the kindergarten. And perhaps we are even better suited to do this than the HR managers, due to our daily contact with our units. (...). Of course, it makes us happy when we see positive results from our work, and in some cases, it enhances the sense of organizational citizenship behaviour.

One of the HR managers also focuses on the fact that HR practices, such as the survey, should not be experienced as an extra task or burden for either the line managers or their employees. This is further elucidated by emphasizing the importance of connecting the HR practices to other everyday tasks. All of the HR managers, and several of the line managers, express that the survey is a practice that provides the employees with a chance to be heard, and thus involved. Accordingly, there seems to be a consistency amongst the HR managers and line managers, that the devolution provides extra responsibility for the line managers in their effort to mobilize and engage the employees when conducting and implementing HR practices.

#### 4.6 Conducting successful employee engagement surveys

Organizations have various motives for conducting employee engagement surveys (Wiley, 2012; Wiley, 2006). Regardless of the reason, it is essential that the intention of conducting such a practice is properly formulated and communicated. Most of the HR managers agree that the intention behind the survey is to evaluate the working environment and to create development within the organization. Similarly, the policymaker of the employee survey, Kanvas' HR advisor, tells us that the intention is a way for measuring the temperature in the organization. According to one HR manager, "this is also the intention the line managers have."

There seems to be a common understanding regarding the intention of conducting the survey. Several line managers have expressed that they understand the intention behind it, and that "it is a way to ensure that everyone is heard." Still, many have mentioned that it is only a picture of the situation "here and now" and one points out that it sometimes can be a bit boring. This line manager further states:

If we are spending time and effort on the employee engagement survey, it is important that we actually manage the results. That we take it seriously. We have to deal with it somehow. We cannot just put it away and say it was a good score. Then it loses some of the purposes I think.

Nevertheless, it is clear that the line managers' perception of the questions and the results of the survey may affect the employees. A line manager reveals that "people answer based on how they understand the questions, and when they have not been included in developing the questions and what lies behind them, it is not always easy." Another line

manager discloses that “I have to translate and think based on the knowledge I have about my staff and make it understandable.” In line with this, the HR advisor acknowledged that this may take some time due to the necessity of translating the meaning of certain areas.

Moreover, he mentions that “parts of the survey are developed by a project group in which consists of some line managers.” Accordingly, he denotes this as a bottom-up process characterized by transparency and involvement. Yet, a line manager reveals:

The survey displays signs that it is the administration who have worked on it and chooses the questions. (...). The line managers have never been asked how it should look and how it should be in order to be a valuable tool for us in our everyday work.

Thus, it is noteworthy that we do not know if this survey is poorly designed or implemented. However, we may question if the involving process mentioned by the HR advisor is as transparent as expected. Regardless, the quality of the HR partnership will seemingly affect the outcome of conducting an employee engagement survey.

In fact, both the HR managers and the line managers consider organizational support as an important factor for executing a successful employee engagement survey. One HR manager expresses that “I have some amazing colleagues in my department (...). I don’t know what I would do without them.” Moving on to the HR partnership, it seems vital that the HR managers are available and supportive when needed. One HR manager specifies that “we talk about the layout, how the statistics work and talk through situations in the kindergarten so that they see it themselves that the results are usually true.” Another HR manager states that it is important to be in dialogue, especially when being a long-distance leader. Similarly, one of the line managers expresses:

I get the feeling that it [their work] matters when the HR manager comes all the way here to go through my profile and our kindergarten. It is important for me to feel like there is something to it. That it is taken further upwards too. Because if it is not followed up from anywhere, you don't see the point of it.

Another line manager mentions how crucial support can be, even about the little things. Likewise, one of the line managers points out that the employees in the kindergarten are also vital for the survey results to have an effect; "I cannot do this alone; it is them [the employees] who have to go out and do this." Based on this, it appears prominent that all levels in the line are essential for the devolution to have an effect.

## **5.0 Discussion**

In our study, we have aimed at enhancing the potential of devolution to the line by examining the HR partnership. More specifically, we have examined the relationship between HR managers and line managers during the process of an employee engagement survey. In this chapter, we broaden our focus on the influence the HR partnership may have on other organizational levels. Worthy to mention is that our study contributes to some practical implications, and not surprisingly, also some limitations which the reader should be aware of.

### **5.1 Devolving HR responsibilities to the line**

A key finding in our research supports the claim that managers do define and shape the reality of their employees (Smirich & Morgan, 1982). In fact, our data revealed that the line managers' vital role when devolving HR practices to the line may be neglected. As



recognized by other researchers (e.g. Guest, 1987; Legge, 1989; Purcell & Hutchinson, 2007; Kuvaas & Dysvik, 2010), we have detected that the line managers' role is prominent and that their individual perception of the HR practices may, indeed, affect the relationship and commitment between the employees and the organization's HR practices (e.g. Wright & Snell, 1998; Gerhart, Wright & McMahan, 2000; Gerhart, Wright, McMahan & Snell, 2000; Whitener, 2001; Wright et al., 2001; Kuvaas & Dysvik, 2010).

Furthermore, the data from our study indicated that by devolving HR to the line, the line managers experience higher demands in terms of extra responsibilities. Indeed, we found that there seems to be a mutual understanding of such consequences, both in terms of the line managers' extra responsibilities and the art of the task. Accordingly, findings suggest a consensus in the HR partnership that they ought to mobilize and engage the employees when implementing HR practices through the line. However, balancing the HR responsibilities at the same time as handling their daily managerial tasks seem to raise some dilemmas, for instance, in terms of balancing more immediate business tasks and developmental tasks.

Our data analysis enabled us to detect the importance of organizational support within the HR partnership. In fact, the aspect of organizational support appears to be highly significant and crucial for the line managers' development. The findings further suggest that sufficient support, both social and organizational, may enhance the perception of control and competence experienced by the line managers when implementing HR practices. Hence, we consider support from the HR managers as fundamental during the process of devolving HR to the line. In fact, our findings indicate that support may be the most prominent factor affecting the quality of the HR partnership itself, and thus, the unit level outcomes. In addition, a close and transparent partnership between the line managers and their HR counterparts are much appreciated and seems essential for enhancing favourable outcomes.

Our analysis further suggests that the majority of the line managers express that they evolve in their role due to continuous support received from the organization, and in particular from their HR managers. However, the aspect of time, in terms of maturing naturally while occupying a leadership role affected by devolved HR, appears to reflect the degree to which the line managers feel secure and competent. On the one hand, our data suggest that they mainly develop when experiencing continuous organizational and social support. On the other hand, they appear to feel even more secure when getting the chance to mature and develop within their role over a longer period of time. In fact, all the leaders interviewed in our study denoted time as a crucial resource when devolving HR to the line.

Moreover, the aspect of having or lacking sufficient resources arises frequently in dialogues with the interviewees. The further analysis enabled us to consider time as a resource which may actually be provided through organizational support. We found that each individual's unique perception of their received support is prominent as to how they further proceed when acting in accordance with their HR duties. Also, the line managers' degree of satisfaction when acting in accordance with their HR responsibilities appeared to be highly affected by their perception of having sufficient resources to complete their tasks.

As introduced previously in the discussion, our findings suggest that the line managers frequently experience higher demands attached to their HR responsibilities. Not surprisingly, the experience of job demands (i.e., perceived workload, conflicting demands, and organizational constraints) and the perceived job control (i.e., decision latitude and autonomy) (Karasek, 1979), do seemingly affect the line managers. In accordance with our findings, a perceived imbalance between job demands and job control may have unfavourable effects on well-being (Pelfrene et al., 2001). However, the perceived organizational support in the HR partnership has been found to be highly effective, also in this regard. In fact, our results indicate that proper and continuous organizational support may contribute to building

the line managers' confidence when acting in alignment with devolving HR work. Hence, drawing on the work-stress literature, the relation between perceived job demands, job control and support (Karasek & Theorell, 1990) appears to be somewhat neglected and, thus, it may represent a gap in the existing research on devolution to the line. In fact, our findings indicate that this may be considered as prominent for organizations engaging in devolving HR to the line as their daily practice.

More surprisingly, our data presented a possible pitfall when HR managers focus extensively on providing support for their line managers. A question was raised in regard to whether frequent organizational support can appear controlling and untrusting towards the line managers' competence to manage their HR-related tasks. Our data suggest that the good intentions of the HR managers during frequent guidance may be misinterpreted by the line managers. More specifically, our findings suggest that this may be perceived as measures to control risks, coloured by the lack of trust and competence in the line managers, rather than intended support. Indeed, research suggests that trust and control represent alternative ways to handle risks and uncertainty. Though control can have a negative effect on trust as it may represent the feeling of distrust, and when the degree of trust is perceived as low, the desire for control may increase correspondingly (Malhotra & Lumineau, 2011; Malhotra & Murnighan, 2002; Sitkin & Roth, 1993; Inkpen & Currall, 1997). Even though this possible pitfall may be highly relevant to explore in further research concerning the HR partnership, our data propose that sufficient and frequent organizational support is essential when devolving HR to the line. These findings align with Whittaker and Marchington's (2003) study which disclosed that lack of support from HR is one of the line managers' main concerns during the process of implementing HR practices.

In light of Purcell and Hutchinson's (2007) model of the people management-performance causal chain, our study displayed the importance of a shared intention of HR

practices in order to ultimately enhance organizational performance at unit levels. This is particularly prominent due to the shared responsibility in the HR partnership, indicating that both line managers and HR managers ought to create their own unique understanding of the HR practices' intention. These perceptions should preferably be similar and in accordance with the policymaker's purpose. Indeed, our findings suggest that the leaders often compare their perception with those closest to them, which seem reasonable due to a leader's influence (e.g. Smirich & Morgan, 1982; Buchanan & Huczynski, 2017) and that the following practices are affected by the shared perception within the HR partnership. This finding emphasizes the importance of recognizing line managers as key-players when devolving HR to the line. Research on devolution to the line shows that the role of the line manager often is ignored (e.g., Kuvaas, Dysvik & Buch, 2014). Furthermore, the extent to which HR initiatives are perceived by the employees and, consequently, facilitates desired attitudes and behaviours, depends on the line managers engagement and the implementation, as well as their relationship (e.g., Nishii & Wright, 2013). The findings in our study show that the quality of the relationship one level upwards in the line (i.e., between line managers and their HR managers) appear to be just as relevant as the quality of the relationship downwards in the line (i.e., between the line manager and its employees).

When examining the contrasting views of heroic HR leaders and pragmatic practitioners, in light of Purcell and Hutchinson's (2007) model, our data suggest that the line managers considered themselves as the ones who should be pragmatic in the HR partnership. The HR managers, however, emphasizes that it may be favourable to balance these contrasting views in each specific relationship, as some may feel the need for pragmatic practitioners whilst others desire heroic leaders, aiming to utilize the effects of the partnership. Thus, we found a small discrepancy between the extent to which their roles in this partnership was perceived by themselves and their counterparts.

Likewise, when focusing on the intended versus perceived practices, findings in our study suggest that the line managers tend to perceive themselves as the pragmatic one and the important translator, whereas the HR managers view their own role in light of a cooperative relationship with the line managers. Again, a small discrepancy within the understanding of their roles in light of their counterpart in the HR partnership was detected. However, to which extent this may have unfavourable effects on the partnership in itself is not appearing to be clear based on our analysis. Arguably, this may send conflicting messages to the employees if the line managers and the HR managers are unable to utilize the potential of their HR partnership, and consequently, affecting the relationship amongst the employees and their leader.

Finally, our findings suggest that all levels in the line are essential for the devolution to have favourable effects. Our analysis implied that the involvement of both lower-level actors (i.e. employees) and higher-level actors (i.e. top management) is important to ensure that the well-intended practices are adapted properly in the organization. More specifically, our findings suggest that organizations do, indeed, need to be willing to develop. You will always be influenced, in some sense, by your surroundings, both consciously and unconsciously. Hence, this involves relationships at both individual levels, group levels and organizational levels during devolution to the line. In fact, McGovern et al. (1997) state that even though devolving HR to the line affects all organizational levels, the prospects for full-blown devolution are not promising. Thus, our analysis suggests that organizational and social support emphasizing involvement, transparency, trust, and acknowledgement of all contributors is necessary at all organizational levels.

## 5.2 Limitations

The results of this study should be considered in the view of some significant limitations, one of them being the degree of generalizability. Due to the use of a qualitative research approach where our sample is constrained to one specific organization, our findings may be low on external validity, and thus, the results difficult to generalize beyond the case (Bryman & Bell, 2015). Still, we consider one of our main findings concerning support in the HR partnership to be an important factor which can be generalized beyond other HR practices and other organizations adopting a devolution strategy. The importance of organizational support is after all endorsed by other researchers as well (e.g. Hall & Torrington, 1998; MacNeil, 2003; Renwick, 2003; Whittaker & Marchington, 2003).

A possible limitation from this study is that we have not obtained the preferred sample due to time constraints and other factors beyond our control. When we started this project, we aimed at securing a varied sample based on previous survey results. As this was not possible, we ended up interviewing line managers with relatively good results. Hence, we may not have retrieved the nuanced data we hoped for, and it is possible that our research findings do not necessarily represent the population in which the study took place.

Moreover, another limitation may be the fact that we revised the interview guide for the line managers halfway through the data collection process. Consequently, this may have decreased the line managers' equal opportunity to contribute on similar grounds. However, our intention was to gather data that nurtured the inquiry process (Dubios & Gadde, 2002), and aligned with grounded theorising, we felt intrigued to customize it for the research purpose.

Additionally, our sample is constrained to two managerial levels, even though the devolution to the line affects more levels in the line. Consequently, we only received second-

hand information from the managers concerning the employees' responses toward the HR practice and the HR partnership. In fact, it is not sure these findings actually reflect how the employees in the organization feel. Due to our resources and the formal requirements regarding this thesis, we were not able to conduct a broader and more resources dependent study that enables us to collect supplementary first-hand data.

Finally, it is worth mentioning that information may have been "lost in translation" as the interviews and coding are conducted in Norwegian, while the analysis and discussion are written in English. Thus, it should be taken into consideration that essential information may have been lost during the process of translating information. Additionally, our role as researchers may also influence the way our data is translated and analysed in light of our theoretical understanding, and the purpose of our research. In sum, this may have affected the end result and raises some concerns which the readers should be aware of (Temple & Young, 2004). Still, we have tried to remain as objective as possible during our research.

### **5.3 Practical implications**

The findings of our research have noteworthy implications for organizations devolving HR to the line. More specifically, our findings aimed at enhancing the positive effects of the HR partnership during the implementation of HR practices. In particular, the results display the crucial impact a supportive, open and transparent HR partnership can have on line managers' competence and perception of control and demands within their role. Accordingly, organizations adopting a devolution strategy should emphasize the importance of organizational support, and the acknowledgement of various key-players, as this may enhance firm performance. Still, organizations should be considerate of the fact that time may

be perceived as a crucial resource in devolving processes, especially when recognizing that changes do not happen overnight.

Further, our results indicate that by devolving HR responsibility to line managers, organizations can increase the advantages an employee engagements surveys can provide due to fruitful HR partnerships. As recognized by other researchers (e.g., Kuvaas & Dysvik, 2010; Purcell & Hutchinson, 2007) all managers are essential when implementing HR initiatives, facilitate desired attitude and behaviour which improve performance and, consequently, survey results through unit level outcomes. Hence, organizations must not neglect the role of line managers, nor the employees. Though, they must neither forget the possible conflicting responsibilities within the daily operation that the line managers have to balance. After all, it is suggested that managers' involvement in HR activities often is a matter of personal motivation rather than institutional (McGovern et al., 1997). Thus, organisations should keep in mind that all levels in the line are vital for devolution to have an effect. Accordingly, focusing on organizational support and open dialogue should be aimed at all these contributors in the line to ensure that every level is sufficiently recognized.

#### **5.4 Future research**

One of this study's unique findings is the relevance of bringing the perspectives of the work-stress literature into the study of devolution to the line. Thus, we propose that future research on the topic of devolution to the line could look to the work-stress literature in order to better understand the perceived amount of job demands, job control, and the effect social support may influence specific roles when devolving HR to the line. More specifically, we recommend that this should be examined throughout the whole line and not only be limited to the HR partnership. As mentioned in our limitations, the voice of the employees might be just



as relevant to include when studying devolution of HR to the line as they are essential contributors to help the line managers “bringing the practices to life”.

Furthermore, we think it would be valuable to examine the designing phase of HR practices in light of devolution to the line. We question whether it would be favourable to have a bottom-up pragmatic approach, to ensure that the questionnaires are formulated in an understandable way for all organizational members. Finally, we recognize that researchers (e.g. Purcell & Hutchison, 2007) have examined devolution to the line across different organizations. Still, we believe it would be fruitful to continue this already existing work, however, by acknowledging that all levels in the line are essential for devolving HR to work successfully. Thus, we believe that a longitudinal study which accounts for the fact that change management is a process that takes time can be valuable in terms of studying the whole line during devolving HR.

## **6.0 Conclusion**

Seeking to answer the research question, our thesis has enabled us to better understand how HR managers and line managers can collaborate during the process of devolving HR practices to the line. More precisely, our thesis identified that the balancing of general leadership approaches, the perception of roles within the HR partnership, and training and support of line managers were important focus areas.

Firstly, we found a discrepancy of the perceived roles within the HR partnership in terms of being either pragmatic or heroic, and in turn, how this may affect the important tasks of translating the HR practices. Whereas the HR managers emphasize interdependency in all stages when devolving HR to the line, the line managers appear to take a more pragmatic approach in general, mainly considering themselves as important for bringing the practices to

life. Regardless of the discrepancies within the HR partnership, we detected a mutual understanding regarding the intention of their roles, and that devolution of HR to the line provides extra responsibilities for the line managers.

Moreover, our study found that continuous support from HR managers appears to be essential when building confident line managers during devolution to the line. Indeed, our findings implied that sufficient support from HR, and experience over time, may compensate for the need of formal HR training if perceived in light of the line managers' experience of job demands and job control.

Lastly, to unleash the full potential of devolution to the line, our thesis proposes that all levels in the line are essential pieces for HR practices to be as successful as intended.

## 7.0 Reference list

- Andersen, S. S., & Kuvaas, B. (2009). Heroisk HR - pragmatiske praktikere: Hvordan HR kan bidra til bedre resultater. Retrieved from: <https://www.magma.no/heroisk-hr-pragmatiske-pragmatikere>.
- Bond, S., & Wise, S. (2003). Family leave policies and devolution to the line. *Personnel Review*, 32(1), 58-72. doi:10.1108/00483480310454727.
- Boselie, P. (2014). *Strategic human resource management: A balanced approach* (2nd ed.). London: McGraw-Hill Education.
- Bryman, A., & Bell, E. (2015). *Business Research Methods* (4th ed.). Glasgow: Bell & Bain.
- Buchanan, D. A., & Huczynski, A. (2017). *Organizational behaviour* (9th ed.). Harlow, England: Pearson.
- Budhwar, P. (2000). Evaluating levels of strategic integration and devolvement of human resource management in the UK. *Personnel Review*, 29(2), 141-157. doi:10.1108/00483480010295952.
- Charmaz, K. (2014). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*. Sage Publications Limited.
- Corbin, J., & Strauss, M. (1990). Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative Sociology*, 13(1), 3-21. doi:10.1007/BF00988593
- Cunningham, I., & Hyman, J. (1999). Devolving human resource responsibilities to the line. *Personnel Review*, 28(1/2), 9-27. doi:10.1108/00483489910248947.
- Dubios, A., & Gadde L. E. (2002). Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, 55(7), 553-560. doi:10.1016/S0148-2963(00)00195-8.

- Fenton-O’Creevy, M. (2001). Employee involvement and the middle manager: Saboteur or scapegoat? *Human Resource Management Journal*, 11(1), 24-40. doi:10.1111/j.1748-8583.2001.tb00030.x.
- Gerhart, B., Wright, P. M. & McMahan, G. C. (2000). Measurement error in research on the human resources and firm performance relationship: further evidence and analysis. *Personnel Psychology*, 53(4), 855-872. doi:10.1111/j.1744-6570.2000.tb02420.x
- Gerhart, B., Wright, P. M., McMahan, G. C. & Snell, S. A. (2000). Measurement error in research on human resources and firm performance: how much error is there and how does it influence effect size estimates?. *Personnel Psychology*, 53(4), 803-834. doi:10.1111/j.1744-6570.2000.tb02418.x
- Gilbert, C., De Winne, S., & Sels, L. (2011). Antecedents of front-line managers’ perceptions of HR role stressors. *Personnel Review*, 40(5), 549-569. doi:10.1108/00483481111154432.
- Glaser, B. G., & Holton, J. (2004). Remodeling Grounded Theory. *Forum: Qualitative Social Research*, 5(2), 1-22. doi:10.17169/fqs-5.2.607.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research*. New York: Aldine de Gruyter.
- Grint, K. (1993). What’s wrong with performance appraisal? A critique and suggestions. *Human Resource Management Journal*, 3(3), 61-77. doi:10.1111/j.1748-8583.1993.tb00316.x
- Guest, D. (1987). Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies*, 24(5), 503-521. doi:10.1111/j.1467-6486.1987.tb00460.x

- Hall, L., & Torrington, D. (1998). Letting go or holding on - the devolution of operational personnel activities. *Human Resource Management Journal*, 8(1), 41-55.  
doi:10.1111/j.1748-8583.1998.tb00158.x.
- Hartley, J. (2001). Employee surveys-Strategic aid or hand-grenade for organisational and cultural change?. *International Journal of Public Sector Management*, 14(3), 184-204.  
doi:10.1108/09513550110390846.
- Harris, L. (2001). Rewarding employee performance: Line managers' values, beliefs and perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, 12(7), 1182-1192. doi:10.1080/09585190110068386.
- Inkpen, A. & Currall, S. (2004). The Coevolution of Trust, Control, and Learning in Joint Ventures. *Organization Science*, 15(5), 586-599. doi:10.1287/orsc.1040.0079.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3rd ed.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude and mental strain: Implications for job design. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285-308. doi:10.2307/2392498.
- Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*. New York: Basic Books.
- Khilji, S. E., & Wang, X. (2006). 'Intended' and 'Implemented' HRM: The Missing Linchpin in Strategic Human Resource Management Research. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(7), 1171-1189. doi:10.1080/09585190600756384.
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2010). Exploring alternative relationships between perceived investment in employee development, perceived supervisor support and employee

- outcomes. *Human Resource Management Journal*, 20(2), 138-156. doi:10.1111/j.1748-8583.2009.00120.x
- Legge, K. (1989). "Human resource management: a critical analysis", in J. Storey (ed.), *New Perspectives on Human Resource Management*, London: Routledge, pp. 19-40.
- MacNeil, C. (2003). Line managers: Facilitators of knowledge sharing in teams. *Employee Relations*, 25(3), 294-307. doi:10.1108/01425450310475874.
- Malhotra, D., & Lumineau, F. (2011). Trust And Collaboration in the Aftermath of Conflict: effect of contract structure. *The Academy of Management Journal*, 54(5), 981-998. Retrieved June 17, 2020, from [www.jstor.org/stable/41413602](http://www.jstor.org/stable/41413602).
- Malhotra, D., & Murnighan, J. K. (2002). The effects of contracts on interpersonal trust. *Administrative Science Quarterly*, 47(3), 534-559. doi:10.2307/3094850.
- Martela, F. (2012). Caring Connection-Compassionate mutuality in the organizational life of a nursing home. *Academy of Management Annual Meeting Proceeding*, 1, 1-1. doi:10.5465/AMBPP.2012.89.
- Martin, P. Y., & Turner, B. A. (1986). Grounded theory and organizational research. *Journal of Applied Behavioral Science*, 22 (2), 141-157. doi:10.1177/002188638602200207.
- Maxwell, G. A., & Watson, S. (2006). Perspectives on line managers in human resource management: Hilton international's UK hotels. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(6), 1152-1170. doi:10.1080/09585190600697638.
- McGovern, P., Gratton, L., Hope-Hailey, V., Stiles, P., & Truss, C. (1997). Human resource management on the line? *Human Resource Management Journal*, 7(4), 12-29. doi:10.1111/j.1748-8583.1997.tb00286.x.

- Nishii, L. H., Lepak, D. P., & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the “why” of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel Psychology*, *61*(3), 503-545. doi:10.1111/j.1744-6570.2008.00121.x.
- Op de Beeck, S., Wynen, J. & Hondeghem, A. (2016). HRM implementation by line managers: explaining the discrepancy in HR-line perceptions of HR devolution. *The International Journal of Human Resource Management*, *27*(17), 1901-1919. doi:10.1080/09585192.2015.1088562.
- Papalexandris, N., & Panayotopoulou, L. (2005). Exploring the partnership between line managers and HRM in Greece. *Journal of European Industrial Training*, *29*(4), 281-291. doi:10.1108/03090590510597133.
- Pelfrene, E., Vlerick, P., Mak, R. P., De Smet, P., Kornitzer, M., & De Backer, G. (2001). Scale reliability and validity of the Karasek ‘Job Demand-Control-Support’ model in the Belstress study. *Work & Stress*, *15*(4), 297-313. doi:0.1080/02678370110086399.
- Perry, E. L., & Kulik, C. T. (2008). The devolution of HR to the line: Implications for perceptions of people management effectiveness. *The International Journal of Human Resource Management*, *19*(2), 262-273. doi:10.1080/09585190701799838.
- Pulakos, E. D. & O’Leary, R. S. (2011). Why Is Performance Management Broken?. *Industrial and Organizational Psychology*, *4*(2), 146-164. doi:10.1111/j.1754-9434.2011.01315.x
- Purcell, J., & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, *17*(1), 3-20. doi:10.1111/j.1748-8583.2007.00022.x.

- Renwick, D. (2003). Line manager involvement in HRM: An inside view. *Employee Relations*, 25(3), 262-280. doi:10.1108/01425450310475856.
- Sanchez, P. M. (2007). The employee survey: more than asking questions. *Journal of Business Strategy*, 28(2), 48-56. doi:10.1108/02756660710732657.
- Sitkin, S., B. & Roth, N., L. (1993). Explaining the Limited Effectiveness of Legalistic “Remedies” for Trust/Distrust. *Organization Science*, 4(3), 367-392. doi:10.1287/orsc.4.3.367.
- Smirich, L. & Morgan, G. (1982). Leadership: the management of meaning. *Journal of Applied Behavioral Science*, 18(3), 257-273. doi:10.1177/002188638201800303.
- Suddaby, R. (2006). From the editors: What grounded theory is not. *Academy of Management Journal*, 49(4), 633-642. doi:10.5465/AMJ.2006.22083020.
- Temple, B., & Young, A. (2004). Qualitative research and translation dilemmas. *Qualitative research*, 4(2), 161-178. doi:10.1177/1468794104044430
- Truss, C., Gratton, L., Hope-Hailey, V., McGovern, P., & Stiles, P. (1997). Soft and hard models of human resource management: a reappraisal. *Journal of management studies*, 34(1), 53-73. doi:10.1111/1467-6486.00042.
- Whitener, E. M. (2001). Do “high commitment” human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modelling. *Journal of Management*, 27(5), 515-535. doi:10.1177/014920630102700502.
- Whittaker, S., & Marchington, M. (2003). Devolving HR responsibility to the line. *Employee Relations*, 25(3), 245-261. doi:10.1108/01425450310475847.
- Wiley, J. (2006). “The strategic employee survey”, in R. Burke & C. Cooper. (Eds.). *The human resources revolution : Why putting people first matters* (1st. ed.). Retrieved



from: <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.library.bi.no/lib/bilibrary/reader.action?docID=269627>.

Wiley, J. (2012). Achieving change through a best practice employee survey. *Strategic HR Review*, 11(5), 265-271. doi:10.1108/14754391211248675.

Willig, C. (2013). *Introducing qualitative research in psychology*. UK: Open University Press. Retrieved from:

[https://books.google.no/books?hl=no&lr=&id=yDtFBgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR7&dq=Willing,+C.+\(2013\).+Introducing+qualitative+research+in+psychology.+UK:+Open+University+Press.+&ots=EjICiLk\\_cc&sig=EUXZ6fgk2n6i273J4aAKbryXNGU&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.no/books?hl=no&lr=&id=yDtFBgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR7&dq=Willing,+C.+(2013).+Introducing+qualitative+research+in+psychology.+UK:+Open+University+Press.+&ots=EjICiLk_cc&sig=EUXZ6fgk2n6i273J4aAKbryXNGU&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false).

Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295-320. doi:10.1177/014920639201800205.

Wright, P. M. & Snell, S. A. (1998). Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 23(4), 756-772. doi:10.5465/amr.1998.1255637.

## **Appendix 1 – Interview guides**

### **Interview guide for Kanvas’ regional leaders (HR managers)**

#### ***Introduction:***

- We start by shortly introducing ourselves, our topic, and the purpose of this study and interview. This information is already sent to the participants by email in the “NSD information sheet”.
- We inform the participants that we will make some notes during the interview. Further inform them that it is important that they know that the information shared today is confidential and that the participants will not be identified based on this conversation.
- If it is okay with you, we would like to record the conversation.
- We as interviewers will take two roles, one will lead the conversation, while the other will observe and make sure that important topics are covered.
- The conversation will take approximately 45-60 minutes.
- When we talk about the “process regarding the employee engagement survey”, we mean:
  - Before: the time before the survey is conducted.
  - During: from the time the survey is conducted to the time the results are ready and presented to the employees.
  - After: from the results are presented to the employees and possible actions are being made or implemented.

#### ***Interview questions:***

- What is your role as a regional leader/HR manager in Kanvas?

- What do you consider to be your role during the process of the employee engagement survey?
- Who do you experience as your most important “supporters” during this process?
  - The employees?
  - The kindergarten leaders (line managers)?
  - The HR advisor/regional leaders?
- What do you believe is the intention of the employee engagement survey in Kanvas?
  - To what degree do you experience that the line managers understand your intention (and the company’s), and in what way is this made clear?
- How do you experience the process of conducting/implementing the employee engagement survey?
- How can you as an HR advisor/regional leader create engagement around the process of the employee engagement survey?
- What do you expect from your line managers before, during and after the execution of the employee engagement survey, and how do you communicate this to the line managers?
- How do you experience the line managers’ engagement regarding the execution and the follow-up of the results retrieved from the employee engagement survey?
- Which tools and methods do you use to give the line managers courage and ability during this process?
- How do you think you can create a good interaction between you, as an HR advisor/regional leader and the line managers during this process?

***Ending:***

- Presenting and explaining the further process of the study.

## **Interview guide for Kanvas' kindergarten leaders (line managers) – first version**

### ***Introduction:***

- We start by shortly introducing ourselves, our topic, and the purpose of this study and interview. This information is already sent to the participants by email in the “NSD information sheet”.
- We inform the participants that we will make some notes during the interview. Further inform them that it is important that they know that the information shared today is confidential and that the participants will not be identified based on this conversation.
- If it is okay with you, we would like to record the conversation.
- The conversation will take approximately 30-45 minutes.
- When we talk about the “process regarding the employee engagement survey”, we mean:
  - Before: the time before the survey is conducted.
  - During: from the time the survey is conducted to the time the results are ready and presented to the employees.
  - After: from the results are presented to the employees and possible actions are being made or implemented.

### ***Interview questions:***

- What is your role as a kindergarten leader/line manager in Kanvas?
- What do you consider to be your role during the process of the employee engagement survey?
- Who do you experience as your most important “supporters” during this process?
  - The employees?

- The HR advisor/regional leaders?
- Others in the top management?
- Others?
- What do you believe is the intention of the employee engagement survey in Kanvas?
  - How is this being communicated by the HR advisor/regional leaders?
- How do you experience the support from the HR advisor/regional leaders during this process, and in which way does this affect you?
  - Before, during and after.
  - Actions, guidance, etc.
- Based on your experience; which actions have been implemented previously and what is the effect of this?
  - What can be improved?
  - Why do you believe it is like this?
  - What do you consider to be your role in this?
- What do you consider to be the most important factor affecting your department's results/achievements?
  - In a positive way.
  - In a negative way.

***Ending:***

- Presenting and explaining the further process of the study.

## **Interview guide for Kanvas' kindergarten leaders (line managers)- revised version**

### ***Introduction:***

- We start by shortly introducing ourselves, our topic, and the purpose of this study and interview. This information is already sent to the participants by email in the “NSD information sheet”.
- We inform the participants that we will make some notes during the interview. Further inform them that it is important that they know that the information shared today is confidential and that the participants will not be identified based on this conversation.
- If it is okay with you, we would like to record the conversation.
- The conversation will take approximately 30-45 minutes.
- When we talk about the “process regarding the employee engagement survey”, we mean:
  - Before: the time before the survey is conducted.
  - During: from the time the survey is conducted to the time the results are ready and presented to the employees.
  - After: from the results are presented to the employees and possible actions are being made or implemented.

### ***Interview questions:***

- What do you consider to be your role during the process of the employee engagement survey?
- Please tell us about your experiences in regard to the employee engagement survey, for example, how have you experience previous results?

- What do you experience the intention of the employee engagement survey being formulated by the leaders at levels above you?
  - For example, from regional managers, HR advisor, etc.
- Who do you experience as your most important “supporters” during this process?
- How do you experience the support from the HR advisor/regional leaders during this process, and in which way does this affect you?
  - Before, during and after.
  - Actions, guidance, etc.
- Based on your experience; which actions have been implemented previously and what is the effect of this?
- When do you find that implemented measures have the greatest effect (both positive and negative); is it when you implement them yourself or when you implement them in collaboration with leaders at the levels above you?
- What do you consider to be the most important factor affecting your department’s results/achievements?
  - In a positive way.
  - In a negative way.

***Ending:***

- Presenting and explaining the further process of the study.

## Appendix 2 – Coding schema

### Oversikt over egne forkortelser:

Regionsleder:	RL
Daglig leder:	DL
Barnehagen:	BHG
Medarbeiderundersøkelsen:	MU

<b>INTERACTION</b>	
<b>Mastery climate</b>	<p><b>REGIONSLEDERE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• X2 “Så vi behøver ikke å bruke sånn kjempelang tid, men vi pleier alltid å ta en sånn oppsummering på “hva gjør du med dette nå med personalgruppen din?” Sånn at det ikke bare blir lagt i en skuff, og det blir det stort sett aldri når resultatene er veldig gode da. Men vi er sikre på at de som har svart på en tilbakemelding at de faktisk mener det er like viktig å fortsette å gjøre det du er god på som å forbedre noe du er dårlig på. Du må jo sikre at du fortsetter å være god.”</li> <li>• X3 “Ja, det er jo litt kinkig den rollen jeg har da. For med 14 ledere i 14 forskjellige avdelinger, så er jeg litt sånn avstandsleder da. Sånn at det jeg opplever selv er at når vi har vært gjennom vanskelige situasjoner, når det oppstår vanskelige ting i bhg, (...), da stepper jo vi inn. (...) Når vi har jobbet oss gjennom vanskelige tider, besteget en liten Mount Everest sammen og kommet opp ... vi lander som regel godt på beina”</li> <li>• X4 “Jeg opplever at når man sitter der med resultatene og DL i tillegg kjenner folkene og det som skjer og bakteppet og konteksten den undersøkelsen er tatt i, så opplever jeg at de samtalene er veldig spennende. Noen DL har jo veldig klart for seg hva som må skje nå og hvordan man skal håndtere det, (...) mens andre er litt mer usikker, Og det å være med å reflektere rundt hvordan kan vi håndtere dette, hvordan skal det bli til noe mer enn bare hva vi snakker om, hvordan skal det føre til konkrete tiltak som vi kanskje kan se resultater av til neste år. Så det er veldig spennende samtaler. Og det å se det i sammenheng med andre ting vi har snakket om. For den er jo ikke der alene, selv om det er det vi snakker om nå. Vi har snakket i ett eller to eller tre år hvis det har vært noen utfordringer. De siste årene er det ofte bhg lærerne sin rolle som har pekt seg ut, og det har vært spennende å fulgt for der ser man resultater av tiltakene da. At det ikke blir bare snakk, men man blir enig om noen tiltak som gjør at man ser en bedring da over tid. Og det er noe jeg ser at virker”.</li> <li>• X4 “Å skape den relasjonen som gjør at man snakkes og ringes og man har en relasjon som gjør at lederne ringer og forteller suksesshistoriene, ringer og lurer på ting, og på en måte ... sånn at man har en kontinuerlig dialog om det som skjer i bhg. Og da er jo også mu en del av de tingene som man snakker om. Så det å ha en relasjon hvor man gir tilbakemeldinger og informasjon og er i en refleksjon sammen hele tiden om det som skjer ute i bhg. Det er nødvendig”</li> </ul> <p><b>DAGLIG LEDERE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Y6 “Hvordan vi klarer å samarbeide, altså ha dette arbeidsmiljøet på agendaen egentlig hele veien. Det er jo vi voksne som skaper gode barnehager og man er jo så avhengig av at ting fungerer mellom oss voksne. Og det er nok det som er hjertesaken min, ift. dette med samarbeid, både internt på de ulike basene, men også selvsagt på tvers, helhetstanken, at vi er en barnehage og vi skal ha gode tilbud uansett hvor vi er på huset og uansett hvilken gruppe vi er i. De tingene der tenker jeg er blant det viktigste; Klimaet, samarbeid, fag.”</li> <li>• Y9 “Jeg har tro på at det gjelder å jobbe med ting over lang tid og ikke haste så mye videre og ikke gape over for mye heller.”</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Y11 “(...) spesielt i forhold til det å oppleve utvikling da. For jeg tror at det kan trigge noe hos flere når man har vært et sted over lang tid. Det kan trigge noe med det at det ikke skjer noe, at det kan bli litt sånn, hva skal jeg si, lite utfordring da sånn i hverdagen da.”</li> </ul>
<b>Social Support</b>	<p><b>REGIONSLEDERE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• X2 “Da får du litt sånn svar fra alle dine medarbeidere på hvordan du er som leder, og det er en litt sånn personlig greie. Så der gjør vi det alltid sånn at vi rl får disse resultatene litt i forkant, før de går ut i bhg, nettopp fordi jeg er nødt til å gå inn og se på lederprofilene, og også resultatet på bhg.”</li> <li>• X2 “Så jeg tilpasser til den det er og den relasjonen vi har, men uten den relasjonen så vil jeg jo være mye mer forsikring da. Det handler om en trygg relasjon som gir meg stort handlingsrom.”</li> <li>• X3 “Jeg forklarer lederne mine at jeg er ganske stolt og fornøyd med jobben de gjør. Og hvis de har gjort noe annet så hadde jeg ikke vært like fornøyd, selv om de har scoret bedre. Sånn at jeg prøver å støtte de, både bevisst og litt logisk, og så gir jeg de tid og komme med den frustrasjonen sin først da. Det er det første som skjer. Om de er lei seg, så får de prate litt. Så om det er en metode, det vet jeg ikke, men samtalen”</li> <li>• X4 “At tiltak ikke bare er noe vi snakker om og så blir det stille. At man følger det opp. (...). Det handler om nysgjerrighet og stå ved siden av og være med å støtte hele veien da. At jeg er nysgjerrig gjennom dialog, det blir jo en oppfølging, en sikring. Kontrollerer er et ord jeg ikke liker, men det gir meg litt kontroll på at det skjer ett eller annet underveis. Jeg tror ikke det oppleves som kontroll, jeg tror det oppleves som en interesse og en nysgjerrighet eller et ønske om å være deltakende i det som skjer i bhg da for å være en støtte i og med at jeg ikke er der og kan se det alltid.”</li> </ul> <p><b>DAGLIG LEDERE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Y5 “Så har vi startet med refleksjonsgrupper for assistenter, det har hatt en veldig positiv effekt. Det har vært en ensidig positiv tilbakemelding fra dem om at det er kjempebra og at det også får fokus på fag. (...) Så det har vært en positiv greie for barnehagelærerne som får lov til å vise sin faglighet for flere enn bare de på sin avdeling, men også for assistentene”</li> <li>• Y5 “Jeg tenker at for det første; for meg er det alfa omega at [redacted] som er min regionsleder, som er innmari bra til å hjelpe meg til å se hva som er viktig å fokusere på ift. hva som kan ha en positiv effekt på de andre tingene. Hun er en supergod støttespiller før jeg skal begynne å jobbe videre med resultatene. Og så er hun jo generelt en supergod støtte. Det er kjempeviktig.”</li> <li>• Y6 “Jeg har jo min regionsleder, det er hun jeg får tilbakemelding fra ift. min rolle og lederprofil og disse tingene, og det er hun jeg har utviklingssamtale med. Så jeg tenker at hun vil være min nærmeste støttespiller i denne prosessen.”</li> <li>• Y3 “Og da tror jeg også at om du har en leder som er til stede, gjør at du blir sett, gjør at du blir hørt, at du får empati, at du får anerkjennelse, hvis du skal klare å gi det videre til barna da. Så det tror jeg at er en suksess. Jeg sier ikke at det er fordi det er meg, men fordi jeg har veldig tro på at til stede leder er viktig.”</li> <li>• Y10 “Det er viktig at jeg og barnehagelærerne har tillit til hverandre. Har vi ikke tillit så har vi noen utfordringer som kan bli vanskelig, både på deres nivå og mitt nivå. Så tillit, spesielt til barnehagelærerne. Men øvrige kollegaer også, men absolutt barnehagelærerne først. Fordi de er de jeg er nærmest med og det er de som er min forlengede arm ute med sine nærmeste kolleger. Tillit til alle er absolutt kjempeviktig. Men er det noe som ikke stemmer hos barnehagelærerne kan vi få noen utfordringer som kan være litt vrien.”</li> <li>• Y12 “Det viktigste, det jeg alltid tenker på, det er jo dette med tillit. Altså at man skal kjenne at man bryr seg om hverandre. Jeg er viktig. Vi skal vise personalet at alle er like viktig, og at man som daglig leder ikke er partisk. At alle blir hørt og er viktige spillere her, viktige ressurser for å få barnehagen fremover. Alle må bidra, vi trenger alle sin stemme. Og det er jo sånne ting som jeg bruker må tid på”</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Y12 “Altså det emosjonelle som er veldig, veldig viktig. Det at man kjenner at man er der for alle. Sikrer at alle er med. Det er jo noe som slår ut motsatt om man ikke får med alle.”</li> <li>• Y14 “Det er jo tilbake til de nærværsfaktorene som jeg er veldig opptatt av, og det å kunne gi hverandre tilbakemeldinger i hverdagen. Kanskje litt enkelt sagt, men det er viktig å føle seg viktig på jobben. Det betyr jo ikke at alt du gjør er kjempebra, men det er viktig å føle seg verdifull da og føle seg sett av de andre, og kunne både gi og få tilbakemeldinger, det har veldig mye å si, å være litt raus da”</li> </ul>
<b>Cooperation</b>	<p><b>REGIONSLEDERE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• X1 “fordi til å være en god leder ut mot barnehagene i dette oppfølgingsarbeidet så opplever jeg at mine nærmeste kollegaer er de beste støttespillerne. Men for at det skal få verdi ute i barnehagen så er det jo daglig leder som er min støttespiller. Så vi er avhengig av hverandre.”</li> <li>• X1 “Det blir på en måte en fot i bakken. Hvor er vi nå i vår, nå tenker jeg på barnehagene. Så det handler liksom om at vi selger relasjoner. Det er det vi selger i vår organisasjon; gode relasjoner til barn og til foreldre. Da er det jo utrolig viktig at samspillet også i organisasjonen i helhet fungerer, altså i den enkelte barnehage.”</li> <li>• X1 “Men der det er dårlig, så går jeg inn og er mye mer tydelig, har mye mer oppfølging og setter klare regler, rammer. (...) Så går man jo inn og er mye mer tydelig. Selvfølgelig så vektlegger jeg dialog og relasjon, men det er ikke alltid at det er nok. “</li> <li>• X1 “Så det handler om å følge opp, både fordi jeg har en forpliktelse i systemet om å følge opp mine barnehager. Og så handler det om å være i dialog. (...) Det handler jo om å være litt ydmyk også, stille noen spørsmål omkring prosessen. Så jeg opplever jo at det er samspill.”</li> <li>• X1 “Det er jo ikke godt samspill med enheter på huset om ikke de andre enhetene vil samarbeide.!”</li> <li>• X4 “Vi er fire regionsledere i Kanvas, (...) og vi samarbeider tett for at det ikke skal ha noe å si hvilken region du hører til på en måte. Hvilke Kanvas blir det da? Altså slik at vi skal være en organisasjon og et Kanvas.”</li> </ul> <p><b>DAGLIG LEDERE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Y5 “Jeg tenker at for det første; for meg er det alfa omega at [redacted] som er min regionsleder, som er innmari bra til å hjelpe meg til å se hva som er viktig å fokusere på ift. hva som kan ha en positiv effekt på de andre tingene. Hun er en supergod støttespiller før jeg skal begynne å jobbe videre med resultatene. Og så er hun jo generelt en supergod støtte. Det er kjempeviktig.”</li> <li>• Y1 “vi har vært ganske tydelige i bestillingen til henne at vi ønsker å jobbe med arbeidsmiljøet mellom pedagogene, og det å få en respekt for hverandre og jobbe sammen som et stort team, ikke mot hverandre.”</li> <li>• Y2 “Men så blir det jo sånn at når vi har bearbeidet svarene i bhg og jeg har lagt det frem, så kan det være at bhg lærerne, spesielt i forhold til det arbeidet som skal knyttes opp mot bhg, så blir jo de støttespillere.” (...) “jeg får ikke endret noe alene. Jeg er avhengig av å få med bhg lærerne og resten av personalgruppen for å få til endring da. Så det er helt avgjørende at de blir med.”</li> <li>• Y3 “Jeg synes den daglige, de tilbakemeldingene jeg får i samtale med ansatte, og den daglige følelsen av klima og samarbeid, den er såpass mye viktigere at det er ikke så viktig for meg.”</li> <li>• Y8 “En felles agenda hvor det er handlingsrom selvfølgelig, det er jo ikke jeg som styrer agendaen på avdelingen, men det ligger noen fellestrekk der, og det bør være fellestrekk som enten er hentet ut fra foreldreundersøkelsen og/eller årsplanen, men da gjerne også bhg som lærende organisasjon har jeg lyst til å ha med der.”</li> <li>• Y9 “Opplever bhg lærerne som mine største støttespillere. Det er de som skal holde tak i det sammen med meg. Jeg kan ikke gjøre dette alene, det er de som må ut og gjøre dette.”</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Y9 “(...) spesielt hvis bhg gruppen ikke står samlet, så vil det også påvirke veldig negativt. Så det er jo også derfor vi har jobbet veldig med bhg lærer gruppen, at de på en måte skal få stå samlet, og at de beslutningene som tas, tas i fellesskap.”</li><li>• Y10 “De viktigste er mine barnehagelærer kollegaer, de tenker jeg er ledergruppen i barnehagen og mer eller mindre ansvarlig sammen med meg i det pedagogiske arbeidet. Og også for hvordan vi jobbe sammen på avdelingene på huset. Så de er jo de nærmeste og så er det også regionsleder”</li><li>• Y10 “jeg har gjennomført medarbeiderundersøkelsen veldig mange ganger og jeg jobber veldig tett sammen med kollegaene mine. Vi har vært en veldig stabil gjeng, så jeg har ikke vært redd for at det er vært noen veldig overraskende resultater.”</li><li>• Y12 “Så det er en veldig viktig dialog og rolle, tillit og ha en regionsleder som går inn og fokuserer og ser på hva som er viktig for meg nå.”</li><li>• Y14 “Ja, men noe som jeg alltid er opptatt av det er nærværsfaktorer som ligger litt i bunn, for det handler jo om mange av de tingene ... som ikke bare blir spurt om, men også at det er viktig for hvordan du trives i jobben og utfører den egentlig. Så det er noe som jeg tenker alltid ligger der hele tiden. Og så går det litt på tiltak som handler om samarbeid da og kommunikasjon, mye det. Og det med å gi tilbakemeldinger til hverandre, være en god kollega da. Ofte føler man at man er god selv, men at de andre ikke er like gode [ler]. Så det er jo kjempeviktig, som eksempler hvert fall. Både det med nærvær, nærværsfaktorer, samarbeid og kommunikasjon.”</li></ul>
--	--

<b>ENGAGEMENT</b>	
<b>Motivation</b>	<p><b>REGIONSLEDERE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• X1 “Basert på tilbakemeldingene jeg får viser det at jeg blant annet engasjerer de, at jeg skaper mening, altså de tingene som jeg får tilbakemeldinger på da. (...) Så skal det sier, at daglig leder på jo disse undersøkelsene hvert eneste år. Og det er jo sjeldent at det er de store variasjonene. Så jeg tror at for noen daglige ledere at det blir litt sånn rutine. Men allikevel viktig, for hadde ikke resultatene vært det samme så ville det ha skjedd noe. “</li> <li>• X1 “Jeg opplever at de følger opp og at de er pliktoppfyllende. Men hvor de engasjert de er, det kommer litt an på definisjonen av engasjement. Så jeg er usikker på om det skaper liksom, det er spørs hvordan vi definerer engasjement. Men de gjør det de skal, stort sett absolutt alle gjør det de skal og utfører jobben sin. Men om dette bidrar til økt motivasjon, hvis engasjement og motivasjon skal henge sammen her, så er jeg usikker på hvor motivert de er for å legge til rette.”</li> <li>• X1 “Og til refleksjon så bruker jeg det at jeg er coach og veileder også, så det at jeg bruker de verktøyene inn i gjennomgangen av den. Spesielt for å skape den indre motivasjonen for å jobbe med resultatene. Fordi eller at det ikke noen verdi om ikke daglig leder er motivert til å gripe fatt i tingene. “</li> <li>• X2 “nå har vi jobbet med den i en del år, men tidligere år da ... så vil jo jeg naturligvis har gjort motivert de lederne i de bhg hvor vi har sett at vi kanskje har litt lavere svarprosent enn vi har ønsket. Så har jeg vært ganske på dem ... snakket med de lederne om viktigheten av den, og gode metoder for at de skal få sine ansatte til å svare uten at det skal være noe press, for dette skal være frivillig, men det skal oppleves likevel som en plikt uten at det er tvang”</li> <li>• X2 “Vi ser jo på de resultatene sammen når jeg er ute i samtale med de lederne og på en måte kan det jo ha blitt litt rutine. Samtidig er de jo alltid litt spent på de resultatene og er de gode så blir man jo glad og har lyst til å dele det. Så for å være helt ærlig så trengs det ikke så mye motivasjon fra meg. Det er bare litt sånn hvordan de skal bruke passe med tid på det. “</li> <li>• X2 “Det er jo ikke sånn at man heller bare jobber med mu isolert, for dette med engasjement og motivasjon, hvis vi skal liksom få høynet det i bhg sin, så kan jo det i veldig mange sammenhenger knyttes sammen med det de faglig har lyst til å jobbe med i bhg også.”</li> <li>• X3 “Det er ingen som diskuterer om vi skal ha det eller stiller spm. om det er nødvendig. Det kommer litt av seg selv det, så da er det ... og det med arbeidsmiljø opptar jo de ansatte, de engasjerer seg stort sett i det. Sånn at engasjementet er jo det, og så er det jo dette med mu, det er jo litt “sånn det er”. Sånn det er i Norge, alle seriøse virksomheter gjør det, så da er det ikke noe diskusjon rundt nødvendigheten egentlig”</li> <li>• X4 “Jeg tenker jo at det er viktig at jeg har et engasjement rundt det selv. At jeg går inn og tenker at dette er viktig og motiverende og noe som er viktig at det implementeres i bhg på en god måte. Og så tenker jeg at det handler om å synliggjøre hva vi får ut av det. Lyse på de resultatene vi har hatt tidligere med å se på resultatene hvor ting har gått bedre. Altså synliggjøre at dette er noe som virker. Og at de kan bruke tid på både møte og i sammen med den enkelte, sånn at det skapes et engasjement for det. Også det å være lydhør.”</li> </ul> <p><b>DAGLIG LEDERE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Y9 “Jeg tenker det at de har en motivasjon til å gjøre jobben sin er kjempeviktig i forhold til resultatene. Og at de føler seg sett, at den tilstedeværelsen vår er veldig viktig for at vi skal få gode resultater på mu.”</li> <li>• Y11 “Roller min før undersøkelsen er jo å motivere til å svare sånn at vi får et best mulig resultat av at flest mulige respondenter har svart. Sånn at vi får et riktig bilde da å legge til rette for det.”</li> <li>• Y11 “jeg har vært veldig tydelig på det at jeg kan på en måte ikke gjøre så mye med hver enkeltes motivasjon, men jeg kan legge til rette da for at folk</li> </ul>

	<p>skal kunne få utvikle seg, men personene må jo også selv komme med ønsker og ha noen tanker om hva de ønsker å utvikle seg på.”</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Y6 “Ja, og så er det alltid noen spørsmål som vekker mer engasjement og det bruker vi må tid på.”</li> <li>• Y7” Det er når jeg forstår hensikten med tiltaket. Men det er bare slik jeg er, hvis jeg forstår noe så har jeg motivasjon til å gjøre det, og hvis jeg ikke forstår det så kunne jeg ikke brydd meg mindre”</li> <li>• Y12 “Denne emosjonelle støtten, er utrolig viktig. Det tror jeg er grunnleggende for at vi skal kjenne indre motivasjon. Det som jeg har tatt tak i er mye med dette med intellektuell stimulering, å ikke ta tak i ting der, men det med den emosjonelle støtten. At alle kjenner at jeg er der når de trenger det og jeg følger med. Så konsistent, være der og følge opp hele året”</li> </ul>
<p><b>Affiliation</b> ORGANISASJON</p>	<p><b>REGIONSLEDERE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• X1: “Det handler også mye om min tro på dette med språket. Det vi setter ord på blir på en måte en sannhet. Så det er like viktig å gjøre folk klar over også at denne undersøkelsen og det vi scorer er jo du også en del av. det er ikke slik at du kan motta medarbeiderundersøkelsen, score den kjempe lavt og tenke at dette har ikke noe med meg å gjøre.”</li> <li>• X1 “men jeg har i min erfaring som daglig leder, så var jeg så heldig å ha gode medarbeidere undersøkelser over lang tid, og jeg var veldig god på å påpeke at det handler jo ikke om meg, det handler jo om oss.”</li> <li>• X2 “I noen bhg så har lederen også behov for å ta det inn til bare bhg lærerne først. Bhg lærerne blir jo også vurdert i en egen vurdering som en del av mu. Det kan være lurt å drøfte det der og, for de blir også vurdert sånn som lederen blir vurdert, og det kan være fint for dem å få tatt det internt i egen gruppe før det går ut til alle.”</li> </ul> <p><b>DAGLIG LEDERE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Y6 “Samtidig så opplever jeg litt dette fellesskapet, denne “kanvas-feelingen”, alle for de samme spørsmålene. Det er litt denne identiteten til organisasjonen og arbeidsgiver, som kommer frem. Og så tenker jeg, de spør litt snodig og har gjort det i alle år om man har en slags personlig følelse ift Kanvas, det er noe om fellesskapsfølelsen. Og den kan være ganske ulikt fra mitt nivå til de under meg. Fordi jeg har jo et forhold til organisasjonen og administrasjonen i kanvas, fordi jeg ser de og er på møter. De er synlig for meg, men de er ikke så synlig for de ute”.</li> <li>• Y6 “Men jeg opplever jo at det er mye sånn stolthet ift. Kanvas og måten de har opplæring på, kompetanseøkning, ting vi tenker og har på agendaen. Dette med at vi er en ideell organisasjon betyr mye for mange. Så sånn at det er jo en grunn til at folk velger å jobbe i Kanvas og det er jo noe med å ivareta og fremme det gode ryktet på et vis ift. Kanvas. Kanvas identiteten altså”.</li> <li>• Y8 “Så den mu har i stor grad handlet om å få bryte det ned for dem og for meg å forstå hva annet kan jeg gjør for å få dybdeforståelse for hva bhg som lærende organisasjon er, og alles ansvar i det.”</li> <li>• Y9 “og så er det jo greit å bli sammenlignet med Kanvas også, sånn at man får en sammenligning både med egen bhg fra tidligere år og også med Kanvas for øvrig hvordan man scorer.”</li> <li>• Y9 “Og så tenker jeg at det er i tråd med de målene vi hele tiden har i Kanvas sånn at vi setter det i kontekst med det, det blir veldig viktig.”</li> <li>• Y11 “Og så er det det med samarbeid som ofte er samarbeid og å føle tilhørighet til Kanvas som organisasjon, men også samarbeid til andre bhg og også på tvers, innad i huset på de ulike avdelingene.”</li> <li>• Y12 “Det er viktig å bygge tillit, gjøre det du sier du skal gjøre. Du må jobbe med tingene hele året, ha med deg personalet, følge opp hver enkelt, gjennom hele året.”</li> </ul>

<b>Affiliation</b> <b>PERSONLIG</b>	<b>REGIONSLEDERE:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• X1 “Jeg gjør mye ved å være meg selv, fordi jeg tror mye av ledelse skjer i relasjon til de du leder. (...) Jeg går inn i dialog med de da.”</li> <li>• X1 “Samspillet kommer jo forut denne prosessen ikke sant. I alt vi gjør, medarbeiderundersøkelsen er bare en liten del av alt det vi egentlig gjør.”</li> <li>• X4 “Stille som, være lyttende, se det i sammenheng med ting vi har snakket om tidligere hvis det har vært noen utfordringer i prosesser jeg har deltatt i eller vært en sparringspartner i. Så er det jo å vise at man ser bhg, ser lederen, altså på en positiv måte da slik at man skaper den relasjonen som skal til”</li> </ul> <b>DAGLIG LEDERE:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Y8 “Og så var tallene faktisk bedre i år, bortsett fra dette med bhg som lærende organisasjon og hvordan de scoret hverandre. Og da ser jeg jo at “okei, så det jeg kan trekke ut av det er at de har tillit til meg”, for det er klart at det er masse jeg kan gjøre bedre, men jeg tenker at de har en grunnleggende tillit.”</li> <li>• Y12 “Det viktigste er at jeg skal hjelpe de til å gjøre en god jobb med barna. Hvis de er redd for å komme å spørre meg hvis de trenger det, da blir det en utfordring. Sant så jeg må av og til snakke med noen som f.eks. Ikke har kommet på lenge”</li> </ul>
<b>OCB</b>	<b>REGIONSLEDERE:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• X3 “De er så greie. For det første så er jo bhg sektoren fylt av, hva skal jeg si ... de er omsorgsfulle og veldig pliktoppfyllende. Det er jo derfor vi har ganske høy svarprosent for de ansatte svarer ganske automatisk av seg selv, og de få som får en liten påminnelse, de er greie og svarer rett og slett.”</li> </ul> <b>DAGLIG LEDERE:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Y8 “men det jeg gjør veldig lite av det er å videresende mail. Jeg passer på å være en stopper for videresending av mail, for det skaper slitasje hos ansatte.”</li> <li>• Y9 “(...) Så de blir også veldig glade for å se at “faktisk så har det hjulpet”, for jeg tror at vi som ledere ser det mye lettere enn hva de gjør, for vi har hele tiden det helhetsblikket på bhg, mens de har det blikket på sin avdeling, og det er vanskeligere for de selvfølgelig å se alt. Så det er positivt, det gir en ekstrarolleatferd for de fleste, og det gir på en måte en indre og ytre motivasjon for de også.”</li> </ul>
<b>Generelt engasjement</b>	<b>DAGLIG LEDERE:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Y6 “Ja, og så er det alltid noen spørsmål som vekker mer engasjement og det bruker vi må tid på. Blant annet dette med flere pedagoger, vi har i mange år arbeidet med dette her, ift. til å oppleve de som manglet noe.”</li> </ul>

<b>PARTICIPATION AND COMPETENCE</b>	
<b>Autonomy</b>	<p><b>REGIONSLEDER:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• X2 “Og det er noe av det viktige for meg, at det ikke blir en sånn tilleggsoppgave for lederne, at det må gjøre dette i tillegg til alt annet, og prøve å få det til å henge sammen med andre ting som også er bra. At det blir en helhet av det da. Man kan ikke jobbe med samspill hvis man ikke jobber med samspill i den operative hverdagen, og den må også komme barna til gode. Det må henge sammen med hverdagsarbeidet de gjør.”</li> <li>• X2 “For meg er det viktig at for de jeg er rl for, at vi har bygget en trygg relasjon for i den relasjonen jeg har med hver og en av dem, det er det som gir meg det handlingsrommet til å være en leder og uttrykke noen forventninger. Nå har jeg vært leder for mange av dem i mange år, det er vel en eller to jeg vil kalle nye, men det er det som er viktig for meg å bygge den relasjonen.”</li> </ul> <p><b>DAGLIG LEDER:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Y11 “Nei, vi har jo ikke det. Men vi bruker et møte på det. (...) Så er det jo litt hva vi velger å ta med oss videre, som vi tar med oss videre inn i bhg møter og andre foraer.”</li> <li>• Y7 “vi er jo heldig som har et relativt stort handlingsrom. Når regionleder kommer og setter fokus på noe så er jo ikke det ut fra det blå, det er jo gjennomgått og klokt å jobbe med. Men det er hele veien det at du skal bruke din avmålte tid til å bruke å jobbe med samtidig som alt annet du holder på med. Jeg synes ikke det er et stort press, men du må hele veien sette fokus på ting og du får hele veien “lekser” som du skal gjøre frem til neste undersøkelse, eller til neste samtale”</li> <li>• Y10 “Dette er en romslig og raus organisasjon, vi har stor frihet og det er veldig fint. Men vi jobber så klart etter de strategiene og de føringene som kommer fra Kanvas, men vi må på en måte gjøre de til våre. Og det er det stor frihet til, til å velge hvordan vi jobber med ting”</li> <li>• Y12 “det er veldig godt å få måter løse det på (ovenfra), men jeg er glad vi har handlingsrom til å kunne ... det er viktig for meg. F.eks. Si at akkurat nå fokuserer vi på dette, så jeg må vente litt med den. Det kan også være en ting, at vi har vært i en prosess som må fullføres før vi starter på nytt siden personalet føler slik og slik. Så du kan ha litt handlingsrom ut fra analyse av personalet og der du er sånn at jeg er veldig glad for det og trenger det”</li> </ul>
<b>Role clarity</b>	<p><b>REGIONSLEDER:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• X1 “Jeg er jo på en måte bare fasilitator eller en som skal sørge for at daglig leder får drøftet disse resultatene. Så jeg opplever at de aller fleste er ganske selvgode i dette og har gjort seg tanker (...)”</li> <li>• X1 “Jeg har en forventning at de fremsnakket medarbeiderundersøkelsen. Jeg har en forventning om at de legger til rette for at de ansatte ute i barnehagene skal få mulighet til å ... Og dette er det ikke jeg som forventet, dette er vi - Kanvas altså.”</li> <li>• X1 “Men jeg tror ikke det har noen hensikt å gå utenom linjen og ikke involvere daglig leder i arbeidet. (...) jeg vil helst ikke gå utenom linjen. Jeg får ikke gjort så mye i min stilling hvis ikke jeg har en god relasjon til daglig ledere. Det tror jeg gjør mer skade enn nytte.”</li> <li>• X2 “Men det er jo ikke vi som skal sette det endelige målet, det er mest for at de skal få tenkt høyt og få dannet litt meninger rundt hvordan ting henger sammen.”</li> <li>• X2 “Altså der hvor de opplever å kjenne liksom rammene for mu og hvordan den er gått selv da de lederne som har gjort dette mange ganger, så må jeg innrømme at når vi har hatt den samtalen og bestemt hva de skal gjøre med den videre så er ikke jeg så veldig mye mer aktiv egentlig.”</li> </ul> <p><b>DAGLIG LEDER:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Y11 “Så jeg er veldig tydelig på at min rolle er på å være en tilrettelegger.”</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Y10 “Min rolle er jo å bidra til at vi får en høy score prosent i barnehagen. Fordi det opplever jo jeg som en forventning fra Kanvas, at vi skal ha høyest mulig deltagelse. Så min rolle er å tilrettelegge slik at alle ansatte, vi har valgt å gjøre det slikt at alle ansatte får en halv time til å gå hjem tidligere på en tidlig vakt for å gjennomføre medarbeiderundersøkelsen. Og så er det jo å snakke i viktige ordlag, vi snakker om at det er en viktig undersøkelse å svare på.”</li> </ul>
Competence	<p><b>REGIONSLEDER:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• X2 “vi har et veldig godt arbeidsmiljø med mange ulike kompetanser. Jeg føler ikke det er noen jeg ikke kan gå til og si at “nå trenger jeg hjelp”. Og da lykkes man, da mestrer man mye. Det er ikke sånn at man trenger å spørre om hjelp utover sin avdeling, men det er fint å vite at man kan gjøre det.”</li> <li>• X2 “Vi kan hjelpe med å knytte det til forskning. Og da kan jeg ofte søke råd hos mine kollegaer om hvordan dette var, og hvilken forskning vi kan vise til.”</li> <li>• X2 “Og jeg opplever det at jeg er en tilgjengelig støttespiller og sparringspartner for de dl, gjør jo at de bruker meg til veldig mye og da får jeg masse kunnskap fra dem. Det at jeg alltid er tilgjengelig, det er litt av metoden min da, ikke vitenskapelig metode da, men det at jeg er tilgjengelig er usedvanlig viktig for meg.”</li> <li>• HR “Så det er ofte sånn vi tar med i opplæring, vær litt bevisst når dere tolker dette. De trenger noen ganger å få hjelp til å tolke dette, og da er både jeg og RL viktige støttespillere i å hjelpe lederne å tolke resultatene og ta det med videre”.</li> </ul> <p><b>DAGLIG LEDER:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Y5 “Så har vi startet med refleksjonsgrupper for assistenter, det har hatt en veldig positiv effekt. Det har vært en ensidig positiv tilbakemelding fra dem om at det er kjempebra og at det også får fokus på fag. (...) Så det har vært en positiv greie for barnehagelærerne som får lov til å vise sin faglighet for flere enn bare de på sin avdeling, men også for assistentene”</li> <li>• Y6” Ja, og så er det alltid noen spørsmål som vekker mer engasjement og det bruker vi må tid på. (...) Og det spørsmålet som går på om de har fått økt sin faglige kompetanse. Det har vi jobbet mye med.”</li> <li>• Y6” Vi går opp på dette med kompetanseøkning. Fordi at jeg synes vi har jobbet med det og det har vært et hjertesukk fra meg over lang tid.”</li> <li>• Y3 “Og så er det bhg lærerne på team som har ansvar for å veilede hvis noen som trenger hjelp. Vi har jo noen som ikke er så språklig sterke i norsk som kanskje lurer på noe, eller noen er uvante med pc og sånt, så da har de også en de kan spørre som kan hjelpe.”</li> <li>• Y3 “(...) sette av 20 minutter til å knytte jobben til enten en fagartikkel eller rammeplan eller til Kanvas sin praktiske modell eller Kanvas sine mål for læringsarbeid. De skulle på en måte konsekvent bruke en del av de ukentlige teammøtene til en faglig utvikling. Og så at vi skulle sette ord på ... bruke et mer faglig språk nede på gulvet også.”</li> <li>• Y8 “Og det at de forstår forskjellen på strukturkvalitet, prosesskvalitet, resultat-kvalitet, og at man forstår hvilke tiltak som henger sammen med det man ønsker å oppnå.”</li> <li>• Y8 “(...) jeg må bryte det ned og hjelpe de med å forstå hva som ligger bak, men vektlegge det som har av verdi for den faglige utviklingen videre.”</li> <li>• Y11 “Vi scorer dårligere på type kompetanseheving og mulighet for utvikling. Og det er jo en av de tingene vi ser nå også, som er litt gjennomgående egentlig.”</li> <li>• Y6 “Det er jo en utfordring, det er lettere å ta utgangspunkt i seg selv, men det å snakke om andres praksis, og nettopp det at vi skal lære av hverandre, det er liksom det der begrepet der. Jeg har liksom prøvd å få de ned på den tanken at alt det som skjer i hverdagen er læring og alt det som er på kompetanseutvikling, og alt det som skjer på alle møtene vi har er læring. Få de med på den tanken om at lærings og kompetanseutvikling ikke nødvendigvis er det å gå på kurs, for det gjør vi lite av. det er også mange gode indre krefter, selvfølgelig er det godt å få faglig påfyll noen ganger, og vi får jo det også. Men det er jo mest den hverdagen.”</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"><li>• Y13 “I forhold til bhg lærerne har vi jobbet en del med å få lederteam til å fungere og ha jevnlig møtepunkt. (...) og at bhg lærer møtene inneholder fag slik at vi kan ha et felles fokus i bhg mot hva vi jobber med.”</li><li>• Y13 “Vi har mange ulike personer som jobber i bhg, som jeg tenker egentlig er en styrke, men det er jo en utfordring mtp. at man gjerne har en forutinntatthet da. Mye taus kunnskap, eller som sitter i veggene om jeg kan si det, som gjør at det er nok utfordrende for noen å endre.</li><li>• Jeg har 1/3 av de ansatte som har jobbet her i ti år eller mer så det ser jeg at påvirker veldig.”</li></ul>
--	---

<b>LEADERSHIP</b>	
<b>Organizational support</b>	<p><b>REGIONSLEDER:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• X1 “(...) I oppfølgingssamtalen (...) Det handler om å hjelpe daglig ledere til å reflektere rundt medarbeiderundersøkelsen og til å sette mål for videre arbeid; hva vil vi løfte frem, hva blir spesielt viktig, hvordan skal vi jobbe med de i personalgruppen som faktisk har svart. Det er jo viktig at de også skal få jobbe med de resultatene som de har brukt tid på å svare på”</li> <li>• X2 “Stort sett så er det dl som tar det videre. Det er i noen tilfeller så har de et ønske om at jeg skal være med. Det kan være ting som kanskje er ... hvor de scorer dårligere, eller hvor vi kommer frem til at forståelsen .... Det er gjerne hvis forståelsen for noen av de mål og strategier vi har i Kanvas, altså at leder opplever at det er ikke godt nok forankret i bhg, og de selv synes de har jobbet med det, men ikke helt nådd i mål.”</li> <li>• X2 “Altså, jeg har jo noen fantastiske kollegaer da i den avdelingen jeg jobber med, tre rl som har samme jobb som meg. Jeg vet ikke hva jeg skulle gjort uten dem. Vi kan drøfte smått og stort bestandig, og vi har litt sånn ulik bakgrunn som gjør at vi får belyst ting fra litt ulike sider. Der har jeg masse god støtte. (...) Og da også [redacted] som HR-rådgiver, som er veldig god å bruke inn på det som er mer sånn personal, altså hvor ting kanskje er litt vanskelig og du må følge boka og være strukturert.”</li> <li>• X3 “Den viktigste jobben er å skryte så mye jeg kan, hjelpe de når de trenger hjelp. Så har vi selvfølgelig de strategiske målene, og vi følger jo opp de også. (...) Og så er jeg litt en buffer, en paraply for vi er en ganske ambisiøs organisasjon med for så vidt mange mål og strategier og mange krav.”</li> <li>• X3 “Men så er det jo egentlig å minne på og tipse de lederne om at “nå kommer den”. Og heie på at de ansatte skal svare, minne på lederne om å minne på sine ansatte. “</li> <li>• X3 “Så jeg prater jo om metodikken, vi prater om statistikken. To ansatte scorer dårlig, så blir resultatet deretter og. Og det gir store utslag i små enheter. Så vi prater egentlig gjennom oppsettet, hvordan statistikk fungerer og prater gjennom situasjonen i bhg, sånn at de ser det selv at de resultatene er som regel sanne.”</li> <li>• X4 “jeg kjenner DL og bhg, jeg vet hva de står i. Det er som i utviklingssamtaler og medarbeidersamtaler, det er å være en avstandsleder. Jeg er avhengig av å være i dialog for å kunne være en god leder for de DL. Altså mens jeg var DL i bhg så er det jo sammen med de du er med og du er tett på, men som RL så blir det jo en avstandsledelse”</li> </ul> <p><b>DAGLIG LEDER:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Y5 “Det var en prosess med bemanningsnorm og ift. om vi skulle ha færre barn eller flere barn, eller ansette flere. Det var noen som reagerer på det. Og da opplevde noen i personalet at jeg var mer lojal overfor administrasjonen. At jeg uttrykte lojalitet kun ovenfra og ned. Men de opplevde ikke at jeg frontet de andre veien. Jeg hadde sagt hva jeg mente, men gjerne ikke tydelig nok.”</li> <li>• Y1 “Sånn at jeg får jo en følelse av at det betyr noe, når han tar hele veien hit og går gjennom min profil og vår bhg. Det er litt viktig for at jeg skal føle at det er noe vits. At det blir tatt videre oppover også. For det er jo litt sånn at hvis det ikke følges opp fra noen steder så ser man ikke vitsen med det.”</li> <li>• Y2 “Så det er en veldig trygghet det å ha en å prate med uansett, og også gå gjennom resultatene med.”</li> <li>• Y2 “Så jeg føler at de tar de utfordringene vi melder inn på alvor og kommer inn med stor tyngde da.”</li> <li>• Y2 “så tenker jeg jo at den tryggheten man kan få fra sin regionsleder og Kanvas er viktig da. Så jeg tenker at den støtten som man får er avgjørende og det kan jo være sånne småting.”</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Y8 “Det er så klart ulikt fra bhg til bhg for det handler i stor grad om menneskene, men rammene og strukturene i Kanvas er de beste jeg har opplevd.”</li> <li>• Y8 “Det tenker jeg egentlig er hele personalgruppa, de er mine støttespillere for vi er helt avhengige av hverandre.” (...) “støttespillere kan også være strukturelle tiltak som vi har jobbet med dette året hvor vi har fått litt innblikk i hvordan de foretrekker å gjennomføre avdelingsmøtene.”</li> <li>• Y8 “Veldig stor grad av støtte.”</li> <li>• Y9 “Opplever bhg lærerne som mine største støttespillere. Det er de som skal holde tak i det sammen med meg. Jeg kan ikke gjøre dette alene, det er de som må ut og gjøre dette.”</li> <li>• Y11 “Jeg har god støtte i verneombudet synes jeg, når vi jobber med det. Vi jobber jo først vi to og så føler jeg på en måte at bhg lærerne og resten av huset også.”</li> <li>• Y11 “At de er interessert i å høre hvordan vi har det på jobb.”</li> <li>• Y6 “Så har jo også [redacted] [HR-rådgiver] hatt gode presentasjoner på disse regionsmøtene, om hva som vil være hensiktsmessig å ta opp og ikke ta opp, måten vi skal gjøre det på.”</li> <li>• Y7 “Jeg har jo en oppfølgingssamtale med regionleder ila våren, hvor jeg får resultat fra undersøkelsen er en stor del av det som er tema i samtalen. Vi blir ikke målt på det, men vi blir målt på det. (...) altså det å sette fokus på det vi skal jobbe med, selv om det kanskje ikke er det jeg tenker er det viktigste å jobbe med, så er det jo organisasjonen som velger å bruke masse tid og penger på en undersøkelse. Da er det jo det a jeg tenker at vi må bruke resultatene til noe.”</li> <li>• Y7 “Innledningsvis er det jo det over meg selv som er den viktigste støttespilleren min, men i etterkant så er det jo de under som skal på en måte være med på å eventuelt endre på noe, som gjør at scoren kan bli bedre på de tingene man velger å ha fokus på.”</li> <li>• Y7 “Støtte fra regionsleder. Jeg jeg tror kanskje de også har en slags plikt, om at de skal presentere dette i forkant, nå kommer den, vær obs og gjennomført som planlagt. Underveis, så er det helt dødt. Fordi da er det jo HR gjengen som pusher, maser og styrer.”</li> <li>• Y10 “Jeg har lang erfaring som daglig leder så det er nesten vanskelig å si hvilken støtte jeg får eller hva jeg har etterspurt ift. prosessen. (...) Jeg har en forventning om at hvis det er ting jeg under over eller synes er vanskelig, så kontakter jeg regionslederen min. Da drøfter vi og jeg opplever å få den støtten jeg trenger.”</li> <li>• Y12 “Det er i utgangspunktet regionsleder som kjenner bhg veldig konkret og kan gå inn i konkrete ting med personalet. Da får jeg konkrete råd. Jeg kan bli litt opphengt i små detaljer og da kommer regionleder og løfter blikket og sier «hallo, men dette er jo kjempebra», så jeg kommer styrket ut av det. Det er godt å ha litt sånn for å holde fokus og ikke går inn i seg selv, så man klarer å holde det perspektivet som er viktig for fremdrift.”</li> <li>• Y12 “Regionsleder er en viktig støttespiller (...) Står du litt fast så kan du bare ta kontakt hvis du lurer på noe, man får en sparringspartner. Det har vært veldig viktig for meg. Vi går inn å kna på det, det er en som har forberedt seg på mine resultater og det er godt så jeg ikke er alene i det”</li> </ul>
<b>Top management (administrasjon: Regionsleder HR rådgiver Øvrig toppledelse)</b>	<b>REGIONSLEDER:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• X1 “Vi har et arbeidsmiljøutvalg i Kanvas som er overordnet. Der vil det også være naturlig at medarbeiderundersøkelsen gjennomgås på overordnet nivå.”</li> <li>• X2 “vi har en felles gjennomgang da i lederteamet til Kanvas med det firmaet hvor de presenterer sine vurderinger av det, og så får vi en ... og da diskuterer vi litt underveis, og det gir jo mening for oss som da skal ta det videre etterpå. (...) Så da skaper vi litt mening og litt sånn felles forståelse for om det er spesielle områder som gjelder alle bhg”</li> </ul>

- X2 “Så vil jeg jo si at resten av ledergruppen i Kanvas ... jeg opplever at vi har god og trygg kommunikasjon hvor man kan spørre og si at “dette synes jeg er vanskelig” eller “nå trenger jeg hjelp”. Og da får du den støtten og hjelpen du trenger.”
- X2 “Jeg bruker jo da relasjon, den har jeg snakket ganske mye om, men det er viktig i måten jeg leder på. At jeg leder jo ledere. Og sånn sett, vi har jo snakket mye om i Kanvas, det med å styre etter en rundkjøring og ikke etter et trafikklys. Det er jo ikke sånn at jeg gir en klar oppskrift på at sånn skal du gjøre det. Vi drøfter ting og finner veivalg.”
- X3 “Det er i hovedsak, når det gjelder medarbeiderundersøkelsen (mu), så er det personal- og bhg ledelsen. Det er mine regionsleder kollegaer, som vi drøfter stort og smått med, og [redacted] og [redacted]. Akkurat det her er litt uproblematisk for meg. Men samtidig har vi en ambisiøs daglig leder, [redacted] så da er egentlig jobben min å være litt paraply”
- X4 “Jeg tenker jo at vi RL og hele HR avdelingen er de jeg reflektere med hvis jeg undrer meg over resultater eller har spm., så er vi gode samarbeidspartnere. [redacted], HR rådgiver, kan jo det veldig godt da, og kan komme med teoretiske perspektiv. Slik at den bearbeidingen vi gjør sammen tenker jeg er viktig for den jobben jeg senere gjør sammen med DL.”
- X4 “(...) også videre at ledergruppen og vi RL er samkjørte med tanke på hva vi vil med undersøkelsen. Så det er jo hele organisasjonen og man støtter seg til de ulike rollene vi har da. Men de jeg reflekterer mest med er nok de andre RL, [redacted] som organisasjonspsykolog og lederen min [redacted]. Det er vi som setter av tid i møter til å drøfte og forstå undersøkelsen sammen da.”
- HR: “Jeg har troen på at lederen har et ansvar for å tilpasse seg, snu litt på det. Ikke at det er sånn “her er den heroiske lederen og sånn skal den være og kan ikke være pragmatisk”. Utfordringen blir å vite hva du skal gjøre i denne konteksten med de folkene du har, så må du enten kle på deg kappa og være heroisk eller du må tone det ned og være med pragmatisk for det er det som kreves. Så jeg ville snudd litt på det, det er lederen som må endre på seg, men ikke konteksten, den er vanskeligere å endre på.”

#### DAGLIG LEDER:

- Y5 “Den som er min viktigste støttespiller, det er min regionleder. Altså da ift å jobbe med den i ettertid.”
- Y6 “Jeg har jo min regionsleder, det er hun jeg får tilbakemelding fra ift min rolle og lederprofil og disse tingene, og det er hun jeg har utviklingssamtale med. Så jeg tenker at hun vil være min nærmeste støttespiller i denne prosessen.”
- Y6 “Så har jo også [redacted] [HR-rådgiver] hatt gode presentasjoner på disse regionsmøtene, om hva som vil være hensiktsmessig å ta opp og ikke ta opp, måten vi skal gjøre det på.”
- Y1 “Min nærmeste støttespiller er min RL, han bruker jeg hvis jeg trenger det.”
- Y2 “Det er jo på en måte regionsleder som blir det, for det er jo oppover jeg kan diskutere det som skjer da.”
- Y2 “Jeg skulle inn på en sånn veiledning på Kanvas og da satt [redacted] som er leder der og da spurte han: “jeg hører at det er litt strevsomt der hos dere, og går det bra?”. Og de småtingene og støtten man kan få gjør at det er trygt da og at man har oversikt og blir tatt vare på. Så jeg tenker at sånne ting er veldig viktig at man stopper opp i det daglige og det gjelder jo både for han og ned til meg og fra meg og ned til de ansatte.”
- Y3 “Jeg får jo bare en mail om å ta kontakt hvis det er noe vi lurer på. Jeg trenger ikke noe særlig støtte.” (...) “Jeg har ikke hatt noe behov for det. Jeg ser ikke på det som et viktig verktøy for meg. Jeg bruker svært lite tid og energi på det.”
- Y11[ang. støtte fra RL/HR] “Litt ulikt. Jevnt over så scorer vi ganske bra, så det har liksom ikke vært de store tingene å ta tak i, men vi har blant annet hatt

	<p>... sånn som i fjor hadde vi en kollega som opplevde seg mobbet eller trakassert da, og da hadde jeg jo støtte fra regionsleder og HR på det, hvordan vi skulle gå frem i forhold til akkurat den saken da.”</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Y12 “Så jeg jobber med analyse og tenker på hva jeg vil gjøre med det, så er det godt å få regionsleder som har et annet perspektiv, som kan se andre linjer og høre på min vurdering, om det høres fornuftig ut. At du har en sparringspartner for å sikre at man er på rett vei videre, hva er riktige mål for meg som leder og personalet, hvordan skal vi gå frem, hvilke deler skal vi bruke tid med personalet på. Da får jeg veldig god hjelp fra regionsleder. (...) Jeg kan også snakke med HR i kanvas og gi noen tilbakemeldinger på ting, men det er i utgangspunktet med regionleder.</li> <li>• Y12 “Jeg har også drøftet ting med HR i Kanvas, når jeg har hatt ulike ideer, fordi jeg vet han sitter med en del kompetanse.”</li> <li>• Y13 “Min viktigste er nok RL, det er jo den man kan diskutere alt med. Og i bhg er det bhg lærer gruppen veldig viktig.”</li> <li>• Y14 “Jeg har jo regionslederen min da. Ellers har jeg jo gode kollegaer da, men det er mest rl jeg bruker sånn da, men også vernegruppen bruker vi jo da til å gå gjennom. Men støttespiller, vil jeg jo bruke rl mest altså.”</li> </ul>
<p><b>Line managers (daglig leder i bhg.)</b></p>	<p><b>REGIONSLEDER:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• X3 “Egentlig er jeg et bindeledd mellom ledergruppen og administrasjonen i Kanvas og de bhg. Så opplever egentlig at jobben min er å hjelpe de bhg til å få tid og rom til å være ledere til sine. De lederne er jo de jeg opplever som de “viktige” lederne i Kanvas. De er tett på sine ansatte, de får spesielle relasjon for det er en følelsesmessig jobb de har”</li> <li>• X4 “Men jeg opplever at ... men som sagt de DL er veldig ordentlige og pliktoppfyllende folk da, jeg opplever ikke at det er et stort problem at det ikke skjer altså, så hvis det skal være noe så er det ofte gode grunner til.”</li> </ul> <p><b>DAGLIG LEDER:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Y1 “Jeg har sett at jeg er en viktig faktor, både positivt og negativt holdt jeg på å si ... ja, jeg må være på og jeg må informerer. Jeg ser at jeg har veldig mye å si.”</li> <li>• Y2 “At vi har turt å gå inn i de kampene det har vært med å gjøre endringer som må til. Selv om det har vært krevende for både meg og de ansatte, så er det det som har bidratt til mye, og at jeg har vært en trygghet for de ansatte i det da. Så jeg tror på en måte at lederrollen er viktig i det å skape resultater.”</li> <li>• Y3 “Jeg ser jo ofte på det som tredelt ledelse, det er jo personalledelse og så er det pedagogisk ledelse og så er det administrativ ledelse.”</li> <li>• Y3 “(...) men det tror jeg blant annet kan være Kanvas’ filosofi om å ha en leder i hver bhg, i stedet for de bhg hvor det det deles på en leder mellom 2-3 bhg. Så har vi en leder i hver bhg og det har jeg klokke på.”</li> <li>• Y8 “[ang. viktige faktorer for resultat] tillit, faglighet, evne til å ordsette det som foregår.”</li> <li>• Y9 “Min rolle uansett i forhold til mu er jo det å holde tak i den hele veien, og de handlingsplanene som vi lager, og holde tak i de underveis, og løfte de frem med jevne mellomrom hele tiden.”</li> </ul>
<p><b>Kindergarten teachers</b></p>	<p><b>DAGLIG LEDER:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Y5 “Etter vernegruppen har vi ofte pleid å ta det med barnehagelærerne, hva de synes.”</li> <li>• Y3 “Men mesteparten av tiden har jeg brukt på å skille assistentene og bhg lærerne for det er en del spm. om bhg lærerne fordi at det er viktig for meg også at assistentene kan snakke fritt uten at bhg lærerne er til stede.”</li> <li>• Y8 “I Kanvas er det litt annen struktur enn i alle andre bhg med at bhg lærerne har ikke personalansvar, det er det DL som har. Så bhg lærerne er mer på avdeling, så jeg tror at mu også påvirkes i stor grad av om folk har jobbet lenge i Kanvas og ikke har så mye erfaring fra andre steder.”</li> </ul>

<p><b>Development conversations</b></p>	<p><b>REGIONSLEDER:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• X3 “Det er både verbalt og det er et fast punkt på oppfølgingssamtaler og utviklingssamtaler. Det er struktur på det, også pluss det uformelle og ustrukturerte samtaler. Vi legger jo utviklingssamtaler opp rett i etterkant av resultatene og da er det et naturlig punkt i skjemaet der. Så det tar vi med alle.”</li> </ul> <p><b>DAGLIG LEDER:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Y5 “Men så oppleves det jo også litt sånn, altså hvis de er misfornøyde når vi har utviklingssamtaler og jeg spør om det er noe de har på hjertet, så tenker jeg jo at det kanskje er vanskelig å si til lederen sin hva man ikke er fornøyd med. Det er det lettere å svare på medarbeiderundersøkelsen.”</li> <li>• Y6 “Jeg kjører utviklingssamtale med alle mine, så det er det jeg som har ansvar for sant”</li> <li>• Y1 “Så for min del så gir ikke det meg så mye som f.eks. en utviklingssamtale hvor jeg får snakket direkte med personalet.”</li> <li>• Y3 “Jeg opplever jo at medarbeidersamtalene eller utviklingssamtalene, eller hva man skal kalle det, i 2020 er helt meningsløse. Jeg synes at det skjema er totalt meningsløst, det er veldig instrumentelt, hvor assistenter skal sette seg personlige mål og faglige mål og prosessmål. Et språk som er helt ukjent for alle som jobber her.”</li> <li>• Y11 “Det blir jo, altså, det blir i mine utviklingssamtaler da, hvor jeg har samtaler med min regionsleder i forhold til hvordan jeg jobber med utvikling i min bhg. Det er en til to ganger i året, vi har en oppfølgingssamtale også.”</li> </ul>
---	--

<b>HRM LITERATURE ETC.</b>	
<b>Vernegruppen</b>	<p><b>REGIONSLEDERE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• X1 “hver barnehage har en vernegruppe og det er jo daglig leder som regel, og så er det verneombudet som vi skal ha på alle arbeidsplasser, og så er det gjerne tillitsvalgt eller andre i organisasjonen som er valgt av personalet. Det drøfter jo de saker som angår barnehagen. Alt fra bygg til arbeidsmiljø til nærvær, til hva det egentlig måtte være. Det er egentlig et samarbeidsorgan.”</li> <li>• X2 “Og så gjør vi jo sånn stort sett i de aller fleste bhg som vi jo beskriver i mu også, at vi tar det inn i vernegruppen. Det begrepet har dere sikkert hørt om? Med verneombud og gjerne en eller to ansatte til. Drøfte det der før de da tar det ut til personalgruppen.”</li> <li>• X3 “noen velger ut spesielle områder hvor de har ønske om å forbedre ting og noen viser frem hele, men de alle fleste tar det opp med de ansatte i vernegruppen”</li> </ul> <p><b>DAGLIG LEDERE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Y5 “Jeg bruker også vernegruppa ganske mye. Da har vi et møte i vernegruppen hvor vi prater om hva som er bra, og hva vi kan forbedre. Hvilke to-tre områder er det vi nå skal fokusere på å gjøre bedre.”</li> <li>• Y6 “vanligvis så bruker vi en del tid på resultatene, vi har brukt litt i vernegruppen, men det har bare vært liksom tendensene, for der sitter det jo ikke så mange, så jeg har synes det er fint å ta det på personalmøtet.”</li> <li>• Y12 “Kjenner jeg noen som har svart at det er vanskelig å ta opp konflikter og uenigheter uten av det går utover arbeidsmiljøet? Da kan jeg gå inn og ta det inn i vernegruppen f.eks.”</li> </ul>
<b>Devolution to the line</b>	<p><b>REGIONSLEDERE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• X1 “Jeg er på en måte en del av HR-avdelingen. Oppgavene mine blir å følge opp og støtte barnehagene i deres arbeid med å drive gode barnehager og så er det det å rapportere tilbake til ledergruppen og min leder om hva som fungerer godt og om vi har noen utfordringer noen steder. Det er på en måte et bindeledd.”</li> <li>• X1 “Jeg opplever at når jeg kommer ut så har daglig ledere sett gjennom medarbeiderundersøkelsen og sin egen lederprofil, og allerede etablert noen tanker. Og så er det også noe som vi ønsker at de skal drøfte i vernegruppene. At det ikke bare blir meg som regionsleder og daglig leder som eier dette.”</li> <li>• X1 “Da er jeg også opptatt av at man skal bruke tid i personalgruppen på hva det er som gjør at vi scorer oss selv bra. Hvilke faktorer er det som vi har i vår organisasjon som gjør at vi faktisk trives på jobb. At vi opplever at vi har sosial støtte, at vi opplever at Kanvas også vil oss vel, at vi opplever at ledelsen ... altså sånn at vi får sette ord på de tingene som er bra. “</li> <li>• X1 “Det gjør jo også HR rådgiveren, det er han som hjelper oss med dette arbeidet og det er han som sitter og administrerer hele denne, men så sender han ut til meg en oversikt over barnehagene mine og da tar gjerne jeg kontakt med de da, hvis de har lav svarprosent. “</li> <li>• X2 “Så er det sånn at vi rl, vi har utviklingssamtaler med våre ledere på høsten hvor vi går gjennom en del, altså felles mål for organisasjonen og hvordan de jobber med det i sin bhg. Og så har vi en oppfølgingssamtale, og de målene de satte seg på høsten, nå etter mu hvor vi selvfølgelig også da bruker tid til å diskutere resultatene med lederne.”</li> <li>• X2 “Så nå har vi gått ned til at [REDACTED], som HR-rådgiver, har en gjennomgang og får frem meningen med dette med de som er nye dl eller de som ønsker en oppfriskning. Men når du stilte spm. nå så fikk jeg en tanke om at det fratar jo meg noe av den muligheten til sikre at vi har kommunisert meningen da hvert år, også med de som har vært med lenge i gamet. Nå fikk jeg en tanke om at vi kanskje skal ta opp det?”</li> <li>• X2 “Det å være den både oppad og nedadgående, jeg har egentlig for mange år siden bestemt meg for at det er egentlig en helt unik og fin posisjon å ha. Fordi det</li> </ul>

	<p>er jeg som vet hva som rører seg. Jeg har gode kanaler begge veier og det har vist seg ... hvis vi tar de som er over meg, de har ikke like gode kanaler nedover.”</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• X3 “Det jeg forventer er at de informerer sine ansatte om at nå kommer undersøkelsen. Minne de ansatte på at nå kommer undersøkelsen, både før og under. Når resultatet kommer forventer jeg at de går igjennom og analyserer og går gjennom resultatene og legger opp en prosess da i sin egen bhg, sånn at alle ansatte blir med på en prosess på hele eller deler av resultatene.”</li> <li>• X4 “Med tanke på rollen i forhold til medarbeiderundersøkelsen (mu) så er det jo noe med å være daglig leders nærmeste leder. Mu vil jo hjelpe daglig leder med å få et innblikk i hvordan medarbeiderne opplever et øyeblikksbilde når de gjør den undersøkelsen på hvordan ståa og arbeidsmiljøet er.”</li> <li>• X4 “som RL så har man jo en rolle i det å støtte, reflektere, og være sammen med DL og håndtere resultatene og drøfte de, og på en måte være en å prate og bli enig om hvordan ting er på en måte som knytter organisasjonen sammen. Som RL blir man jo et bindeledd også mellom ledelsen i Kanvas, og ledergruppen og barnehagene. Så jeg tenker vi har en viktig rolle i å bygge bro mellom øverste ledelsen og bhg.”</li> <li>• X4 “Noe som virker i en bhg er viktig å ta med seg videre i samtale med en DL som er usikker på hva man skal gjøre, om vi skal sette inn veiledning i bhg lærer gruppen for å skape et bedre samarbeidsklima. Så det er mange tiltak å plukke fra, men det er det å finne de riktige tiltakene og det å få med seg de ansatte eller bhg lærerne, eller hva man ser på. Det at man eier problematikken da”</li> <li>• X4 “det var jo en annen RL som sa “dritten i midten” [ler] for det er store forventninger i organisasjonen, og det skal det være og det er viktig. Samtidig så har man enkelt bhg og enkeltindivider som kan stå i sitt, men jeg tenker det å snakke om det og synliggjøre og snakke om hvordan vi kan gjøre det da, så går det greit for man har en god relasjon til DL og man vet når de står i noe.”</li> <li>• X4 “Jeg tenker at de møtene jeg har ute i bhg med DL hvor vi snakker om mu og det er en dialog og hvor vi skaper en felles forståelse, at det er et viktig verktøy for å sikre at ting skjer i etterkant. Og også den dialogen vi har i etterkant hvis man snakker om at her skal det skje noe, først i personalgruppen og man skal få til noen tiltak. At ved neste gang man snakker sammen (...) og gi litt tilbakemelding og være litt nysgjerrig på hva det er som skjer med dette videre. At det ikke bare er noe vi snakker om og så blir det stille. At man følger det opp.”</li> <li>• X4 “Nå har vi snakket mye om min relasjon til bhg og daglig leder. Det er sikkert jeg som har lagt opp til det også, for det er det jeg driver med. Men jeg tenker også at det vi gjør og driver med andre veien, opp mot ledergruppen. Vi har jo alltid noen interessante diskusjoner og vi RL tar bhg våre litt i forsvaret.”</li> <li>• Y14 “Jeg tenker at min rolle er et bindeledd da fra administrasjonen til resten av medarbeiderne i egen bhg. Så jeg synes det er veldig viktig at jeg er positiv til å ha en mu og viser det for de ansatte og viktigheten av hva det er for noe da. Og at det er viktig at alle svarer, det synes jeg er kjempeviktig, og ut ifra sine forutsetninger og opplevelser de har selv da.”</li> <li>• HR: “(...) f.eks. spm. knyttet til utviklingssamtalen er utviklet i samarbeid med en prosjektgruppe som jobbet med spm. sammen med noen dl, så det er litt mer nedenfra og opp da, så noen deler av undersøkelsen har vært tydelig involvering.”</li> </ul> <p><b>DAGLIG LEDERE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Y1 [angående tiltak] “Jeg tar ansvaret og jobber med det, men jeg informerer han om hvilke punkter vi har blitt enige om at vi skal ta tak i.”</li> <li>• Y8 [angående IGP-modell] “Å legge føring, jeg begynte bare å bruke det, og jeg føler ofte det er et tiltak i seg selv at jeg bruker noen metoder med de og hvis det gir god effekt så er det veldig ofte de velger å ta det med seg. Og det har skjedd. Så det er et tiltak da.</li> <li>• Y9 (ang. tiltak og involvering av RL) “Nei, ting blir gjort internt i bhg.”</li> <li>• Y11 “Nei, jeg samarbeider ikke med noen andre over meg annet enn regionsleder da, men ikke med andre. Og så er det jo med samarbeid med mine bhg lærere</li> </ul>
--	---



	<p>selvfølgelig, men det er jeg ... ofte så blir det jo jeg som initierer det, men i samarbeid med mitt lederteam i bhg også da.”</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Y7 “Men igjen da så er det jo sånn at jeg vet ikke hvor mye eierskap de har til statistikken. Får jeg en bunke med ark som regionsleder skal presentere og ta med seg og gjennomgå ut fra sånn som de er blitt opplært at de skal gjøre det, uten det nødvendigvis, kanskje - dette er min tolkning - har med seg de store linjene eller tanken bak alltid. (...) For min del ser jeg på det som en fallgruve. Og hvis du da er i dialog med regionsleder så kan det fort være det vi kommer innpå, selv om det ikke er det man bør være innpå. Men igjen så er det disse regionale forskjellene også, hvis man har en entusiastisk østlandsgjeng som bruker skalaen helt ut i sammenlikning med en vestlandsgjeng som er litt reservert som aldri bruker skalaen helt ut og alltid kan bli bedre, og det kan alltid bli verre.”</li> <li>• Y7 “Jeg føler at regionsleder er med å sette fokus på det som vedkommende tenker er lurt å jobbe med ut ifra det vi som organisasjon har som fokusområder. Så der er jo de tro til sin oppdragsgiver, eller sin leder opp i systemet. Og da er jo utfordringen å være den som klarer å formidle barnehagen sitt ståsted, eller sine utfordringer oppover, og selge fokusområdene inn nedover (...) som daglig leder så har jeg en mellomleder gruppe under meg igjen, som har sin virkelighetsforståelse av hvordan hverdagen er. Da kan jeg gjøre hva jeg vil, men jeg må prøve å inspirere dem til å gidde å jobbe med dette som jeg har fått beskjed om å ha fokus på, eller jeg har valgt å sette fokus på. Så det er jeg er flink til å selge inn det nedover til mine. Og da må det bety noe for meg, sant, det eierskapet jeg tar til de fokusområdene som blir satt og hvor viktige de er for meg”</li> <li>• Y10 “og jeg tenker at endringsarbeid skjer her ute, men det må være gjennom et samarbeid fra meg og opp til toppledelse, på ledernivå i barnehagedriften. Men det er jeg som må forvalte det her ute.”</li> <li>• Om effekten av tiltak Y13 “Det vil nok sikkert variere da, men nå i år er det jeg som har satt i gang ting, men til høsten vil det være i samarbeid med RL og kanskje HR. Det må vi se litt an hva som trengs.”</li> </ul>
<p><b>Intended practice</b></p>	<p><b>REGIONSLEDER:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• X2 “Det er jo vi som har eierskap om den medarbeiderundersøkelsen (mu) som går ut en gang i året. Nå er det jo min kollega, [REDACTED], da som er HR-rådgiver som er den som eier prosjektet hos oss.”</li> <li>• X2 “Slik jeg forstår intensjonen med å gjøre mu er jo fordi vi faktisk vil undersøke om våre medarbeidere er i et arbeidsmiljø og under sånne forutsetninger at vi faktisk får jobbet mot å oppnå formålet vårt”</li> <li>• X3 “Mens da tikker det inn behov for å iverksette tiltak i ledergruppen gjerne. Og da er jobben min ... jeg har laget meg et eget triks: “da skal jeg se på det” sier jeg. Jeg starter med å ta kontakt med dl, altså vi må først sjekke ut da før ledergruppen, eller vi som sitter litt langt unna, lager noen tiltak som vi tror de andre har godt av. Jeg tar det og så ringer jeg til lederne og spør hvordan det er, og da får vi jo svar”</li> <li>• X3 “Intensjonen er i stort å arbeide med arbeidsmiljøet og sikre at vi fortsatt jobber godt med arbeidsmiljøet. Og den intensjonen har lederne også med seg.”</li> <li>• X4 “intensjonen tenker jeg at er å skape en utvikling i organisasjonen og at den mu gir viktig informasjon, samtidig som den er med på å inkludere og skape oss. Eller det å være en del av en organisasjon også. Den undersøkelsen skjer samtidig i alle bhg våre og man får et øyeblikksbilde på hvordan det var akkurat når undersøkelsen gikk ut”</li> <li>• X4 “Det er jo også en dialog. Jeg opplever at hvis det har vært f.eks. et spm. som var rart, og vi snakker med de DL og det spm. var stilt på en måte som gjør at det ikke blir forstått. Når man da tar det med videre så skjer det jo noe, men det er jo en helhet som gjør at tilbakemeldinger går frem og tilbake og det er en type prosess. Jeg opplever at hvis vi ser noe, tenker noe, så blir det hørt. Selv om vi ikke satt i det rommet hvor den ble designet, så var det noen innspill i forkant. Så jeg opplever ikke at vi satt helt på sidelinjen og så skal vi ut og gjennomføre, det opplever jeg ikke.”</li> <li>• HR “Intensjonen har nok vært den samme hele veien, altså få en måling på hvor er Kanvas og de ulike bhg, så det har alltid vært noen både spm. og fokus har vært på</li> </ul>

	<p>det med Kanvas overordnet og finne ut org. tilhørighet for de ansatte, til Kanvas som virksomhet. Og så er det hver enkelt bhg og ta en temperaturmåling i hver bhg”.</p> <p><b>DAGLIG LEDER:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Y1 [angående intensjon bak mu] “kall det vedlikehold da, siden det kommer jo en gang i året. Så får man jo kartlagt over tid om det er store endringer. For det er jo hvis det plutselig ett år faller veldig på ett punkt, så må man jo virkelig ta det på alvor.”</li> <li>• Y2 “Jeg opplever jo at det er å kartlegge hvordan arbeidsmiljøet, hvordan de ansatte opplever arbeidsmiljøet i bhg og det å jobbe i Kanvas da, som er intensjonen bak det.”</li> <li>• Y3 “Jeg tenker jo at det er en måte at man sikrer at alle skal bli hørt. At det er en måte å avdekke f.eks. mobbing på arbeidsplassen eller trakassering eller alvorlige ting da. Det er jo litt som å ta tempen. (...) Jeg skjønner intensjonen, og sikkert en måte å måle ledelse på også. Og jeg sier ikke at det er en god måte å måle ledelse på eller måle temperaturen på, men jeg tenker at det er det som er intensjonen da.”</li> <li>• Y8 “Jeg opplever at intensjonen med det er at det er læringspotensialer i det. Når vi evaluerer egne ... kall det resultater da, for det er jo det det er.” (...) “Så det er denne balansegangen mellom verktøyet som sådan og forståelsen av hva de ulike faktorene faktisk betyr.”</li> <li>• Y11 “Jeg tenker intensjonen er å ta en temperatur på hvordan det står til i organisasjonen, og også en mulighet for de ansatte å komme med eller gi uttrykk til administrasjonen i Kanvas i forhold til hvordan de opplever arbeidsplassen sin.”</li> <li>• Y7 “I etterkant så er det jo etter at systemet har tygd svarene, å prøve å forstå hvorfor folk har svart som de har gjort. Det er vel kanskje det som er det kjekeste, men også vanskeligste. Fordi folk svarer ut fra slik de oppfatter spørsmålene. Og så lenge de ikke har vært med å definere hva de blir spurt om, og hva som ligger i spørsmålene, så er det ikke alltid like lett. “</li> </ul>
<p><b>Actual practices</b></p>	<p><b>REGIONSLEDER:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• X2 “har jo av og til jeg noen meninger som jeg snakker med lederne om, eller “dette kan være lurt”, men igjen så er det med personalet de må bli enig da, de må jo eie det selv. Og da blir det jo spennende, og så setter jo gjerne lederen seg et mål, enten på at de neste år skal score høyere på ett eller annet på mu, og selvfølgelig snakke om lederprofilen. “</li> </ul> <p><b>DAGLIG LEDER:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Y8 “Og da må du starte å jobbe litt grunnleggende slik at alle kommer opp og ... Så det kan jo hende, at siden det kom inn noen nye, så ble det mer fokus på de grunnleggende tingene, kanskje det gjorde utslag.”</li> <li>• Y8 “For hvis du prøver å gjøre alt, så får du ikke gjort noen ting. Så jeg har hatt hvert fall veldig fokus på metaperspektiv når vi har jobbet med språkarbeid, at de ansatte skal forstå at språkarbeid i bhg handler om deres kunnskap.”</li> <li>• Y8 “Ja, superenkel metode som IGP [Individ – Gruppe – Plenum]. Det har vært en veldig enkel metode å bruke som tiltak inn på avdelingsmøte, på bhg lærer møte og personalmøte.”</li> <li>• Y11 “Ja, vi tar det opp og så har vi jo det da ofte som et fokusområde for neste år.”</li> <li>• Y11 “Og da har vi på en måte jobbet med bhg lærer rollen og jobbet med profesjonelle standarder i forhold til bhg lærer rollen og hva som er rollen dens og forståelse av profesjonen deres da.”</li> <li>• Y14 “Jeg tenker jo at det er jo bra å ha en mu, men samtidig så handler det jo litt om hva man vil gjøre med det da, hva skal det brukes til. Det er kanskje noe som ... Det kommer jo frem fra Kanvas også, men det kan være tydeligere tror jeg. Det føler jeg. Ikke bare at “nå har vi sjekket ut hvordan det ligger an”, men at man kan ... hva ligger egentlig bak?”</li> </ul>

<p><b>Perception of practices</b></p>	<p><b>REGIONSLEDER:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• X1 “jeg opplever at vi er ganske lik i det. Fordi daglig ledere ønsker også at medarbeiderundersøkelsen skal være god. De ønsker også at det skal være okei, og når man gjør det bra og ser at resultatene er gode så opplever også daglig leder at de bli glade for det.”</li> <li>• X2 “Så noen ganger er jeg med på det, og det kan også være at noe av resultatene kan være litt sånn frustrasjon fra bhg på at ... det handler jo noe om at de ikke har helt forstått meningen og kan være litt uenig i noe av det som kan være våre mål. Og da kan det være fint for daglig leder også at jeg kommer og kan være litt sånn “skyteskive” for å kalle det det. At jeg kan lytte til hva de har å si, sånn at gjennom det så kan vi også få tømt seg og så kan vi med utgangspunkt i det de sier skape noe mening og komme videre igjen.”</li> <li>• X2 “Og da snakker vi om det, hvis lederen tror at de ansatte ikke helt skjønner meningen med denne mu.”</li> <li>• X4 “X3 “Så lenge prosessen med gjennomgang av resultatene er gjort ordentlig og strukturert, så har de det de trenger egentlig. Og da er de modig og går inn i diskusjoner og tar det opp med sine ansatte.”</li> <li>• X4 “jeg tenker jo også at DL er viktige informasjonskilder eller noen å drøfte resultatene med, for den undersøkelsen er jo ikke isolert og alene, det handler jo om ting som skjer i bhg, problemstillinger som vi gjerne har vært kjent med tidligere. Det er jo ikke sånn at den undersøkelsen kommer og så blir man kjempeoverrasket, at den er god eller at den er ikke fullt så god. For det henger jo sammen med andre ting. Så jeg tenker at den relasjonen, eller den kunnskapen man bygger sammen med DL, om det er enkelte bhg blir også en viktig støtte for å forstå undersøkelsen”</li> <li>• X4 “Jeg opplever at på den ene siden “årh, nå kommer den igjen, vi må jo bare gjøre den” og så gjør de det og presenterer resultatene på et møte, men altså at det blir litt overfladisk. Mens andre går mer i dybden og synes det er mer interessant, eller kanskje har forstått intensjonen bedre da. Hva er det som gjør det?”</li> <li>• X4 “Jeg sitter jo med et bilde av at det er litt ulikt mellom de DL hvor interessant eller viktig de synes mu er. Jeg opplever at på den ene siden så gjør de det og presenterer resultatene på et møte, men altså at det blir litt overfladisk. Mens andre går mer i dybden og synes det er mer interessant, eller kanskje har forstått intensjonen bedre da. Hva er det som gjør det? Vi har jo samtaler, dette tas jo opp på regionsmøter eller nettverksmøter med RL og [REDACTED], hvor vi går gjennom intensjonen og går gjennom resultatene, så det blir jo informert på en god måte føler jeg. Samtidig har jeg samtaler gjennom året med lederne mine, og en av de samtalene dreier seg om denne undersøkelsen og brukerundersøkelse og noen andre typer ... og der snakker vi også om intensjonen på en litt mer “til din bhg, hva er det som skjer her?”. Men at det er litt forskjellig, det er det nok.”</li> <li>• Y13 “Hvis du ikke har sett noe av det som mu sier da så er det jo kanskje bra at den er der, men for min del så er det jo bare en bekreftelse på det jeg allerede vet. Så jeg vet ikke om den har så veldig stor effekt på det vi kommer til å jobbe med uansett.”</li> </ul> <p><b>DAGLIG LEDER:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Y2 “Og det er jo baksiden av mange sånne undersøkelser at folk legger inn sine personlige meninger og så vet man egentlig ikke hva de svarer på. Fordi man kan svare på ulike ting på ulike spm. da.”</li> <li>• Y3 “Det ser utrolig fint ut på papiret, men det betyr ikke at du er en god leder. Så sånn sett så betyr det veldig lite for meg da at jeg får veldig høy score og sånn fordi at ... hvis du hadde målt popularitet da og hvis god ledelse var det å være populær blant de ansatte, så kunne man brukt dette kartleggingsskjemaet. Men for meg er ikke god ledelse det samme som at du er populær. For det å være en god leder betyr at du av og til må være litt upopulær fordi du må ta noen upopulære avgjørelser og fordi du må yte litt motstand også. Så derfor er ikke jeg så stor fan av den lederprofilen.”</li> </ul>
---------------------------------------	--

- Y8 “(...) og tanken da var egentlig å gå litt i dybden på stikkordene i undersøkelsen. “Hva legger du i ...” “Hva legger du i din rolle i disse ulike begrepene?” ville da det omhandle. Hvordan vi kan bryte ting ned. Fordi det jeg ser at jo at det er ulik forståelse av f.eks. bhg som lærende organisasjon og hva det betyr.”
- Y8 “Så bhg lærerne er mer på avdeling, så jeg tror at mu også påvirkes i stor grad av om folk har jobbet lenge i Kanvas og ikke har så mye erfaring fra andre steder.”
- Y8 “Men det jeg ser da, som blir min oppgave, er jo å bryte det i større grad ned, slik at alle forstår terminologiene, at man har en forståelse for hva som ligger bak disse terminologiene. Sånn at når vi måles så har vi en felles forståelse for hva er det de måler oss på.”
- Y8 “(...) men det blir jo litt sånn manipulerende på mange måter da. For jeg er jo med på å forme deres forståelse av det som igjen kan påvirke undersøkelsen, men det er jo sånn det er med undersøkelser.”
- Y7 “jeg tenker at det er viktigere at det er de som eier undersøkelsen, selv om jeg er deleier i den, altså de som da har valgt å bruke tid og penger og at vi skal svare på det, skal prøve å selge det inn til oss som ansatte. Fordi det er jo de som kan forklare hensikten bak, ikke jeg. Da blir det jo litt tredjeparts, at jeg skal forklare noe som jeg er blitt forklart. Og da legger jeg min tolkning inn i det, som kanskje ikke blir riktig.”
- Y7 “Hvis jeg forstår hensikten bak, så er det mye lettere å kunne forklare det til mine ansatte. Hvis jeg ikke forstår det, så vil jeg ikke hoppe om jeg ikke vet hvorfor.”
- Y10 “Jeg opplever jo at intensjonen, det er klart og tydelig. Vi skal samles om felle mål og måle hvor vi er hen ift. de felles målene som settes fra øverste ledelse. Og så er det en måte å sjekke på, samarbeid, det er en måte å sjekke ledere, jeg blir jo personlig målt.”
- Y12 “Jeg må oversette og tenkte ut fra der jeg kjenner mitt personal og gjøre det “spiselig”, gjøre det forståelig. Jeg formulerer f.eks. Ulike spørsmål, men med samme innhold, til f.eks. Barnehagelæreren enn assistentene. Så jeg skriver eksempler, en forklaring om hva det menes.”
- Y13 [om intensjonen] “Jeg kan ikke huske så mye om hvordan det ble formidlet ... Hensikten med det er vel at det skal være med på å utvikle oss. Men det som var sterkest formidlet var vel viktigheten av at alle svarte på den”
- Y14 [om intensjonen] “Til oss dl formidles det veldig greit, vi får jo forklaring på hvordan det henger sammen. Så det er jo alltid en sånn gjennomgang av undersøkelsen eller bakgrunnen for den. Nå har jeg jo jobbet noen år så jeg har hørt det mange ganger, så det kan nok være litt ulikt hvordan man opplever det. Men for min del synes jeg det er veldig greit, men det er jo vår jobb som dl å få det ut igjen da, for det går jo absolutt mest ut til oss. Så ja, det kunne jo være noe som kan forbedres kanskje.”

<p><b>Unit level outcome</b></p>	<p><b>REGIONSLEDER:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• X1 “Men vi setter jo mål sant. (...) Det er jo veldig okei hvis man opplever at det vi faktisk har jobbet med viser resultater, samtidig som det er like frustrerende hvis man opplever at man har jobbet med noe og kan ikke se det igjen da”</li> <li>• X1 “Det handler jo om å være litt ydmyk også, stille noen spørsmål omkring prosessen. Så jeg opplever jo at det er samspill. Jeg får jo heller ikke gjort noe med medarbeiderundersøkelse resultatene fra min posisjon ikke sant. Og det kan være mange grunner til at en medarbeiderundersøkelse er god, og også mange grunner til at en medarbeiderundersøkelse er dårlig. Jeg tenker jo at også medarbeiderundersøkelsen gjenspeiler den gruppen som er der”</li> <li>• X2 [ved gode resultater] “Men vi er sikre på at de som har svart på en tilbakemelding at de faktisk mener det er like viktig å fortsette å gjøre det du er god på som å forbedre noe du er dårlig på. Du må jo sikre at du fortsetter å være god”</li> <li>• X4 “Og det er jo veldig spennende å følge bhg over tid, bhg som har slitt med ett eller annet i undersøkelsen og så setter man inn tiltak og ser at det går bedre, og vi ser at det vi snakker om virker. Så det er intensjonen med å ha en slik undersøkelse, det er et måleverktøy, samtidig som det må brukes som et verktøy i relasjon og refleksjon. Det er ikke noe poeng i å finne ut om dette er bra eller dårlig, men det er på en måte å bruke det konstruktivt.”</li> <li>• X4 “Jeg opplever at DL gruppen, hvert fall i min region, er en veldig pliktoppfyllende gruppe. (...) Og jeg tror det er tydelig med forventninger fra hele organisasjonen at dette er noe vi gjør og det er noe som er viktig. Og hvis jeg opplever at noen ikke prioriterer, (...) da kan det kan jo være at man står i mye annet akkurat da som gjør at det er vanskelig å få til, at man tenker at “akkurat nå er et håpløst tidspunkt”, så det kan være ting som gjør at man vegrer seg eller ikke har tid, så det må man være litt lydhør og støtte rundt det da. Og pushe på for at det skal gjennomføres selvfølgelig, men også at man på en måte skaper et rom for å si hva som er vanskelig eller hva som gjør at det ikke fungerer.”</li> </ul> <p><b>DAGLIG LEDER:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Y1 “Og så pleier vi å ta det med på personalmøtet og der jobber vi videre med svarene både generelt og avdelingsvis og så plukker vi ut de områdene vi mener vi har forbedringspotensialer. Det er jo stort sett de med lavest score da. Og så får de reflektere litt om de skal gjøre noe med det og lage en handlingsplan for egen avdeling, og så lager vi en for bhg.”</li> <li>• Y1 “Så vi har jobbet mye med bhg lærer gruppen og hvordan vi skal vise frem vår profesjon i forhold til de andre ansatte og vi har også arbeidet med arbeidsmiljø.” (...) “Vi har fått inn en veileder som veileder oss på akkurat det. Vi har vært ganske tydelige i bestillingen til henne at vi ønsker å jobbe med arbeidsmiljøet mellom pedagogene, og det å få en respekt for hverandre og jobbe sammen som et stort team, ikke mot hverandre.”</li> <li>• Y2 “Så har vi drøftet det i personalgruppen etterpå hva de tenker. Men jeg har ikke hatt noen sånne en til en samtaler med noen, men jeg har hele tiden oppfordret til å komme til meg hvis det er noe dere vil si eller utdype.”</li> <li>• Y2 “(...) begynt et arbeid med bhg lærerne og arbeidsmiljø, så det fortsatte jo jeg med og det ser vi jo en stor effekt av i de to undersøkelsene som jeg har vært med på. Min lederprofil og bhg sin profil har på en måte gått veldig oppover i løpet av de to årene da.” (...) “Det vi har gjort blant annet er at en i administrasjonen i Kanvas kom inn sammen med meg og hadde en til en samtaler om arbeidsmiljø og hvordan de opplevde det å jobbe her i bhg. Så da hadde vi en til en samtale med hver enkelt på det. Og det ble satt i gang noe arbeid i etterkant da.”</li> <li>• Y3 “Hvis det noen år har vært noe å ta tak i så har jeg ... Da hadde jeg individuelle samtaler med alle for å gi de mulighet for å være med. Den undersøkelsen sier jo ingenting om hva som er problemet, den sier bare at det er et problem.” (...) “jeg synes det er viktig at man følger opp individuelt da hvis det er noe som ikke er bra. Alt som er bra kan man ta kollektivt, og det som ikke er bra det foretrekker jeg å ta individuelt da.”</li> </ul>
----------------------------------	--

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Y3 “(...) det var den ene gangen det var noe som ikke var så bra og ett tiltak var jo å ha en samtale med alle for å finne ut hva det var.”</li> <li>• Y8 “Men folk er ekstremt praktisk orienterte, og jobber hardt i møte med barn hver dag, så det er veldig lett å glemme det overordnede. Så det jeg har gjort er å samle hand-outs, altså møtenotater og agendaer, så ber jeg de legge det i en fast mappe.” (...) “Da er det litt lettere å dra de dottene og koblingene.”</li> <li>• Y11 “Hvis det ikke blir noen endring og det ikke skjer noe, så opplever jeg at det blir stor frustrasjon da selv om vi jobber med det. Folk har så forskjellige historier og innfallsvinkler på hvordan de også tar tak i både seg selv og hva de tenker om sin rolle, og hvilken innvirkning de har på miljøet rundt seg da. Det å snu holdninger og verdier til akkurat det, det synes jeg er både krevende og jeg ser at det er veldig tyngende da for resten.”</li> <li>• Y7 “Jeg må se og tenke at dette er viktig for min organisasjon å gjøre. Da tenker jeg at det er det viktigste. At jeg klarer å få mine medarbeidere til å forstå. Det hjelper ikke at bare jeg forstår, man må lage en felles forståelse sammen for at dette er viktig for oss for å komme videre. (...) Du må være i endring for å være i utvikling tenker jeg, fordi man må tilpasse seg det som skjer rundt deg. Du må ikke være en konservator eller “pleier”. Altså at man pleier å gjøre dette, så dette gjør vi bare videre. Vi må faktisk gjøre det av en grunn og hvis den grunnen ikke er hensiktsmessig lenger så må man ikke gjøre det sånn da. Da må vi gjøre det på en annen måte.”</li> <li>• Y7 “jeg må passe på at vi ikke går for fort, men jeg må heller ikke ta hensyn til de som ikke går i det hele tatt, for å være i endring. Fordi at det er jo det som er litt motiverende med jobben også. At man har noen muligheter for å gjøre endringer og forandre på det man vil, men du må kunne inspirere eller motivere de rundt deg til å bli med på dette. Fordi det er litt kjedelig å gå alene. “</li> <li>• Y10 “Det jeg tenker kanskje er mer hensikt er å kanskje ha det annethvert år, halvannet eller ja to år imellom. Fordi at det tar tid å jobbe med endringer. Så hvis jeg skulle ønske å gjøre en endring knyttet til det så er det vel det. Ellers så opplever jeg ikke noe ift. resultater, det gjør jeg ikke.”</li> <li>• Y10 “Jeg tenker at uavhengig av hva jeg personlig mener, hvor stor effekt har denne medarbeiderundersøkelsen, så synes jeg det er viktig at vi håndterer resultatet med respekt og involverer de som har vært med å svare ut. Jeg tenker jo at gjennom involvering - både på individ og gruppenivå - så vil det jo skje en endring. Og det ser vi jo resultat av i år. Så man klarer jo å endre praksis. Men det fordrer at vi jobber med resultatene, både individ og gruppe.”</li> <li>• Y10 “Jeg tenker helt klart at det er størst effekt på barnehagenivå. Det er vi som utfører og det er vi som samhandler absolutt nærmest. Så det er jo ikke alltid samsvar med det toppledelsen spør etter, det kan jo oppleves meningsløst her ute. Rett og slett.”</li> <li>• Y 13 “men jeg tenker det er fint at man kan diskutere hvorfor man har svart som man har svart og hva kan vi bruke det til videre da. Sånn at de føler at de svarer på noe, men så blir det ikke gjort noe med eller brukt til noe.”</li> <li>• Y14 på når det gir størst effekt “Det er meg! Stort sett. Da må det være litt større ting kanskje, hvis ikke er dette noe jeg gjør.”</li> <li>• Y14 “(...) hvis man ser på de ulike områdene med samspill, fag osv., det er jo det vi driver med uansett. Så hvis man klarer å flette det inn sammen på en måte når man har de temaene oppe, så er det jo kjempebra. For det er jo fint å se på de resultatene som kommer og faktisk bruke de, ellers er det jo helt meningsløst.”</li> </ul>
<p><b>MU</b> generelt</p>	<p><b>REGIONSLEDERE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• X1 “Noen synes jo at den er for ofte når den er en gang i året. Noen ønsker at den skal være annethvert år, eller at det går 1,5 år, eller at for mange føler at det har fått den nå, skal gå gjennom den før sommeren og så får de høsten til å jobbe, og så er det en ny en neste år. Noen kan ha kommunisert at de synes den kommer litt ofte når den er hvert år, fordi året er jo sånn som det er sant. For ute i barnehagene det jo en annen hverdag enn mange andre steder sant, for de kan jo ikke bare sette seg ned mandag formiddag og ha et møte alle sammen.”</li> </ul>

- X1 “Det er f.eks. i store barnehager ikke så lett å gjøre noe med lederprofilen i løpet av et år liksom, altså det tar jo tid.”
- X1 “Vi har også noe som heter åpne svar som vi også ser på hvis det kommer mye klager på f.eks. daglig leder eller arbeidsmiljø eller hva det måtte være. “
- X3 “Og vi jobber jo allerede med de områdene hvor det er konflikter eller det er høyt sykefravær eller krevende foreldre eller barnegruppe, som gjør at presset på de ansatte er høyt da. Og da gjør vi jo tiltak, organisatoriske, miljømessige tiltak allerede. Så sånn sett kunne jeg jo heller sett at ... av og til diskuterer jeg meg selv at, lufter det også på jobben at sånne anonyme undersøkelser har kun en begrenset verdi.”
- X3 “Så jeg kunne tenkt meg og hatt mer åpne svar. Hvis vi tar ... hvis du sier at da får vi ikke inn de røde tallene, da sier jeg “nei, men de vet vi egentlig om”. Der hvor det ikke er klima for å si ifra, det vet vi allerede. Så der har vi som regel tiltak. Så jeg kunne tenkt meg og hatt mindre anonyme undersøkelser og flere samtaler med folket, rett og slett”

#### DAGLIG LEDER:

- Y1 “jeg har litt sånn blandet forhold til sånn mu egentlig fordi ... det er jo egentlig en sånn temperaturmåler her og nå, og at det er som med statistikk på en måte, og så er ikke det så store forandringer fra år til år.”
- Y2 “Samtidig så opplever jeg jo også at de undersøkelsene er vanskelig, kanskje særlig i forhold til min lederprofil når noen på en måte sier det ene eller det andre så får du ikke noe mer begrunnelser, eller du får ikke noe mer tilbake. Jeg oppfordrer da personalet som synes jeg gjør en veldig god eller veldig dårlig jobb til å komme, men så er det jo ingen som kommer og da er det jo vanskelig å justere seg etter det også. Den er jo anonym, men samtidig så er den jo ikke det siden vi er et så lite miljø at det er lett å kunne tenke seg hvem som har svart det forskjellige. Men jeg føler som regel at den er et godt utvalg av det jeg har opplevd i bhg da.”
- Y3 “Og så tar du den den uka den er her, og jeg er ikke noen stor fan av denne undersøkelsen og jeg synes den gir meg veldig liten verdi kontra å snakke med folk.”
- Y3 “Det jeg synes er rart, og som også er en av grunnene til at jeg sa ja til å være med, fordi for meg så er den mu bærer veldig preg av at det er administrasjonen som velger spm. og som jobber med den. Jeg har jobbet som daglig leder her i 9 år og jeg har vært involvert i mange prosjekter i Kanvas sentralt. Aldri har daglig ledere blitt spurt om hvordan den skulle se ut eller hvordan den kan være for å være et nyttig verktøy for oss i hverdagen. Mange av spm. bærer preg av at det er noen som sitter på kontor i administrasjonen som har tenkt at dette er lurt å spørre om.”
- Y9 “Den tar ikke så lang tid. Og jeg opplever at folk er positiv til det. Så det er bra.”
- Y9 “Jeg tenker liksom at undersøkelsen er helt grei, det er jo litt standard mu som man bruker rundt om forbi i de fleste bedriftene. Så det er ok spørsmål som man bruker. Og så synes jeg det er fint at man følger opp fra år til år, slik at det ikke blir for mye utskifting av spm. og det, eller påstander da, for da blir det så vanskelig å måle det fra år til år det man jobber med.”
- Y9 “Det jeg synes på en måte som er viktig med mu er på jo det å se om det faktisk har en oppgang eller nedgang i det man jobber med da, det man har valgt ut som man skal jobbe med. Og det kan være positive ting og ting man er gode på og ønsker å videreføre, men det kan også være ting som man ikke er god nok på, som man må sette inn noen tiltak i forhold til. Så på akkurat de tingene der så synes jeg den er veldig god å bruke.” (...) “Og det er jo det som blir negativt for mu, at noe bare blir liggende, for det mest prekære, eller det som vi har jobbet med i to år og som vi vil fortsette å jobbe med som blir tatt da.”
- Y11 “Det er litt sånn som jeg sa i sted at verdien er litt en sånn temperatur der og da, og så er det mye. Jeg synes jo også at siden den kommer hvert år så får vi løftet opp ting som vi ikke tenker så mye på i hverdagen da. Så det blir en ... men

	<p>samtidig så kommer resultatene kanskje da noen uker senere og så kan det ... og da kan temperaturen være en helt annen igjen, sånn at det er liksom ... men ja, jeg tror at den kan vise noen trender da. Spesielt hvis det er ting som man ser over tid som man scorer dårlig på liksom.”</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Y11 “hvis det skal være noe sånn til utvikling av medarbeidersamtalen til senere er at man kunne kanskje ha utarbeidet noe som kunne vært i ettetertid. At man kunne fått et verktøy så man kunne fått litt mer spesifikke svar. For nå blir det bare litt sånn statistikk eller tall, man får ikke noe utfyllende svar i forhold til hva som savnes eller forventes eller at man kunne fått samlet opp data på dette skriftlig gjennom en... kanskje det ikke hadde trengt å være like omfattende hvert år, men at man heller kunne spisset seg litt mer inn på enkeltområder fra år til år da for å få litt mer kjøtt på beina i forhold til hva personalet mener, og at det kunne vært litt mer rom for å skrive kommentarer da, for det er det jo ikke nå.”</li> <li>• Y7 “Når du er i en prosess så er det jo ikke nødvendigvis at en dårlig score trenger å være en dårlig score, men det kan være noe med resultatene som gir en indikator på at du er i en prosess. Så hvis man da kan tenke at dette er pga. det og det, så trenger man ikke nødvendigvis å tenke at dette er en høy eller lav score”</li> <li>• Y7 “forhold til erfaring, så endres jo spørsmålene i undersøkelsen underveis. Så en undersøkelse som ble brukt i flere år, er ikke lik selv om du tror den er lik. Fordi det er noen små justeringer i spørsmålsstillingen, som gjør at det ikke er sammenlignbart. (...) Og så har vi jo ulike personalgrupper som er med å påvirke svarene som kommer, så du har ikke den samme gjengen som svarer hvert år. Derfor er det ikke nødvendigvis sammenlignbart “</li> <li>• Y10 “Det jeg tenker mange ganger er at dette er jo “her og nå” når man svarer på medarbeiderundersøkelsen, så vi glemmer kanskje det som har vært i fjor høst eller i fjor sommer, eller ja. Og det er kanskje det vi også bare må erkjenne at det er. Samtidig så gir det jo noen bilder på både hva som har vært fokusområder og se om vi har lyktes i det vi har valgt ut å jobbe med. Og ta noen retninger for det vi skal jobbe med. Noen ganger som synes jeg det er kjedelig. Det jeg tenker kanskje er mer hensikt er å kanskje ha det annethvert år, halvannet eller ja to år imellom”</li> <li>• Y10 “Skal man bruke tid og krefter på medarbeiderundersøkelser, så er det viktig at vi forvalter resultatet, eller de kollegaene våre svarer. At vi tar det på alvor og at det er ja. Vi må håndtere det på en eller annen måte. Vi kan liksom ikke bare legge det bort og si at det var gode score. Da mister det litt av hensikten synes jeg. Og hvis jeg skal si noe om det, så er det kanskje sånn at Kanvas har nok valgt bort å bruke mye tid på dette, og da er det litt igjen meningsløst for meg oppover. Men nedover, så her er det jo et verktøy for forbedringer og endrings. Så det har jeg bitt meg merke i, vi snakker ikke så mye om dette lenger, og vi har regionsmøter og sånn, det er borte. Det synes jeg er uheldig.”</li> </ul>
--	---