

333245  
333375  
333397

# JOB CRAFTING I PRAKSIS

en casestudie om eksistens og fasilitering av  
job crafting i sportskjeden XXL



Institutt for ledelse og organisasjon, Høyskolen Kristiania  
**Bacheloroppgave, vår 2018**

BCR3102

"Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania. Høyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger."

## **Forord**

Denne bacheloroppgaven er vår siste oppgave på studiet HR og personalledelse ved Høgskolen Kristiania. Prosessen har vært lang og krevende, men også morsom, spennende og lærerik. Vi ønsker å takke forelesere og studenter på Høgskolen Kristiania for å ha gjort studietiden her til en tid vi alltid vil huske og se tilbake på med gode minner.

Vi har fordypet oss i et tema vi alle synes er veldig spennende. Det har vært en morsom og ny måte å tilegne seg kunnskap på, og vi vil ta med oss denne erfaringen videre, både i studier og i arbeidslivet.

Vi vil rette en stor takk til vår dyktige foreleser og veileder Susann Gjerde. Tusen takk for alle råd, innspill og motiverende ord. Det har vært utrolig motiverende å ha en veileder som har så mye kunnskap om både faget og om å skrive en god oppgave. Videre vil vi takke ledere og medarbeidere ved XXL for tilgang og godt samarbeid. Vi vil også takke våre ti respondenter for deres ærlighet og åpenhet. Til slutt vil vi si tusen takk til grafisk designer Morten Sørensen som har designet forsiden til oppgaven.

God lesning!

Oslo, 22. Mai 2018

## **Sammendrag**

Ideen til oppgaven har vært å bidra med en studie som er dagsaktuell og til nytte for andre. Vårt bidrag er denne kvalitative undersøkelsen, med formål å studere eksistens og fasilitering av job crafting i praksis. Vi har intervjuet ti mellomledere i XXL, som alle har gitt oss verdifulle betraktninger og informasjon som kan knyttes til fenomenet. Gjennom undersøkelsen ønsker vi å belyse og besvare følgende problemstilling:

«Hvordan foregår job crafting hos selgerledere og varehussjefer i XXL, og hvordan kan man eventuelt fasilitere det bedre?»

Oppgavens tematikk bygger på Amy Wrzesniewski og Jane E. Duttons (2001) job crafting-modell og tilhørende forskning. Med støtte i forskning fra Maria Tims og Arnold Bakker (2010) om tilpasset tilbakemelding som stimulerende faktor for job crafting, har vi videreutviklet teorien til å omfatte fasilitering i form av tilpasset tilbakemelding som påvirkende faktor.

Alle relevante funn fra undersøkelsen presenteres med direkte sitater, gjengivelser og tolkninger i oppgavens analysedel. Resultatene viser at job crafting er et svært utbredt fenomen i bedriften XXL. Vi har funnet at mellomlederne har stor handlefrihet og vilje til å endre sin egen jobbhverdag. Dette gjør de gjennom å endre oppgavene sine, relasjonene på arbeidsplassen og hvordan de tenker rundt gjennomføring av jobben.

Studien presenterer konklusjoner som er virkelighetsnære og presise om mellomledernes måte å job crafte på. Forskningen viser også at det ukjente fenomenet job crafting ofte forekommer ubevisst, og innsamlet empiri støtter mye av teoriens utgangspunkt. Vi finner det også veldig interessant at vårt tilleggsperspektiv på fasilitering har resultert i konkrete funn, bidratt til fyldigere konklusjoner, og skapt forskning som i større grad er til praktisk nytte for sportskjeden XXL i fremtiden.

# INNHALDSFORTEGNELSE

<b>1.0 INNLEDNING</b> .....	<b>5</b>
<b>1.1 PROBLEMSTILLING</b> .....	<b>5</b>
<b>1.2 BEGREPSAVKLARING</b> .....	<b>5</b>
<b>1.3 OM XXL</b> .....	<b>5</b>
<b>2.0 TEORETISK FORANKRING</b> .....	<b>6</b>
<b>2.1 JOB CRAFTING-MODELLEN</b> .....	<b>6</b>
<b>2.2 TILPASSET TILBAKEMELDING</b> .....	<b>8</b>
<b>3.0 METODE</b> .....	<b>9</b>
<b>3.1 TILNÆRMING OG FORSKNINGSMETODE</b> .....	<b>9</b>
<b>3.2 FORSKNINGSDSIGN</b> .....	<b>10</b>
3.2.1 CASEDESIGN.....	10
3.2.2 GROUNDED THEORY.....	11
<b>3.3 UTVALG OG UTVALGSSTRATEGI</b> .....	<b>11</b>
<b>3.4 DATAINNSAMLING</b> .....	<b>12</b>
<b>3.5 DATAANALYSE: TEMPLATE ANALYSIS</b> .....	<b>12</b>
<b>3.6 GYLDIGHET</b> .....	<b>13</b>
3.6.1 INTERN GYLDIGHET.....	13
3.6.2 EKSTERN GYLDIGHET.....	14
<b>3.7 RELIABILITET</b> .....	<b>15</b>
<b>3.8 ETIKK</b> .....	<b>15</b>
<b>3.9 DOKUMENTASJON</b> .....	<b>16</b>
<b>4.0 ANALYSE</b> .....	<b>17</b>
<b>4.1 ANALYSE - OPPGAVERELATERT</b> .....	<b>17</b>
4.1.1 ADMINISTRATIV TIDSPANLEGGING/SKAPE TID.....	18
4.1.2 UTFØRE OPPGAVER UTOVER ARBEIDSKONTRAKT.....	18
4.1.3 PÅVIRKE INNHOLD I ARBEIDSBESKRIVELSEN.....	19
4.1.4 VEKTLEGGE RELASJONER SOM LEDERSTRATEGI.....	19
4.1.5 DELKONKLUSJON.....	20
<b>4.2 ANALYSE - KOGNITIVE ENDRINGER</b> .....	<b>20</b>
4.2.1 ANDRE MENNESKERS UTVIKLING OG SUKSESS ER EN MOTIVASJON.....	21
4.2.2 UTVIKLING AV AVDELING SKJER BASERT PÅ PERSONLIG INTERESSE.....	22
4.2.3 INDIVIDUELL OPPFØLGING ER VIKTIG.....	22
4.2.4 KUNDESERVICE ER GIVENDE OG MENINGSFYLT.....	23
4.2.5 PERSONLIG UTVIKLING.....	23
4.2.6 DELKONKLUSJON.....	23
<b>4.3 ANALYSE - RELASJONELT</b> .....	<b>23</b>
4.3.1 BLI KJENT MED KOLLEGAER.....	24
4.3.2 SKAPE GOD KULTUR.....	25
4.3.3 Å SAMARBEIDE MED DE MAN LIKER.....	25
4.3.5 DELKONKLUSJON.....	26

<b>4.4 ANALYSE - FASILITERING .....</b>	<b>26</b>
4.4.1 POSITIV TILBAKEMELDING FRA LEDELSEN .....	27
4.4.2 PRESTASJONER GIR FRIHET OG MULIGHETER .....	27
4.4.3 FRIHET TIL Å STYRE SIN EGEN ARBEIDSHVERDAG.....	28
4.4.4 DELKONKLUSJON POSITIV FASILITERING.....	29
4.4.5 FOR LITE TID TIL OPPFØLGING AV ANSATTE.....	30
4.4.6 TILBAKEMELDING OPPLEVES SOM NEGATIV FRA LEDELSEN .....	31
4.4.7 FOR LITE TID TIL ADMINISTRATIVE OPPGAVER .....	31
4.4.8 ØNSKE OM Å VÆRE MER UTE I BUTIKK.....	32
4.4.9 DELKONKLUSJON NEGATIV FASILITERING. ....	32

**5.0 KONKLUSJON..... 34**

**6.0 LITTERATURLISTE ..... 35**

**FIGURLISTE**

- FIGUR 1: OVERSATT MODELL FOR JOB CRAFTING
- FIGUR 2: UTVIDET MODELL FOR JOB CRAFTING
- FIGUR 3: EKSEMPEL PÅ TEMPLATE ANALYSIS
- FIGUR 4: KODET RESPONDENTSKJEMA
- FIGUR 5: TEMPLATE ANALYSIS, OPPGAVERELATERT JOB CRAFTING
- FIGUR 6: TEMPLATE ANALYSIS, KOGNITIV JOB CRAFTING
- FIGUR 7: TEMPLATE ANALYSIS, RELASJONELL JOB CRAFTING
- FIGUR 8: TEMPLATE ANALYSIS, POSITIV FASILITERING
- FIGUR 9: TEMPLATE ANALYSIS, NEGATIV FASILITERING

**VEDLEGG**

- VEDLEGG 1: INTERVJUGUIDE
- VEDLEGG 2: EKSEMPEL PÅ RENSKREVET INTERVJU

## **1.0 Innledning**

### **1.1 Problemstilling**

Job crafting, og dens mekanismer og teknikker, er et teoretisk begrep innen jobbdesignteori. Hvordan fenomenet forekommer, og hvordan man kan styrke utfoldelsen, gir en praktisk tilnærming til begrepet. Dette vil være mulig å undersøke i form av kvalitative intervjuer. Vi ville også undersøke om det var mulig å tilrettelegge for fenomenet, spesielt gjennom tilpassede tilbakemeldinger. Vi utarbeidet underveis flere ulike problemstillinger for å kunne belyse fenomenet, og den endelige problemstillingen er;

«Hvordan foregår job crafting hos selgerledere og varehussjefer i XXL, og hvordan kan man eventuelt fasilitere det bedre?»

### **1.2 Begrepsavklaring**

Gjest: XXL referer til sine kunder som «gjester». Derfor har vi valgt å gjøre det i oppgaven.

Xxx: Noen i oppgaven vil det stå (xxx) eller (avdeling xxx). Dette referer til navngitte personer eller avdelinger. Vi har sensurert det for å ivareta konfidensialitet.

Mellomledere: Når vi bruker begrepet mellomledere i oppgaven referer vi til både varehussjefene og selgerlederne. Når vi snakker om de separate lederne bruker vi de respektive titlene. Begrepene selgerlder og mellomleder er forklart i det kodede respondentskjemaet i punkt 3.8.

Job crafting: Job crafting defineres som de fysiske, kognitive og relasjonelle endringene individet gjør relatert til oppgaver eller mennesker på arbeidsplassen (Wrzesniewski og Dutton, 2001). For mer utfyllende begrepsavklaring, se kapittel 2.1.

### **1.3 Om XXL**

I år 2001 åpnet XXL sin første butikk og har i dag 32 varehus i Norge og 74 varehus totalt i Norden og Østerrike (XXL). XXL er i dag en av de største sportskjedene i Norden, og det har skjedd på kort tid. Vi fant organisasjonen XXL veldig interessant da vi ønsket å utforske eksistensen av job crafting som fenomen i en velfungerende og suksessfull bedrift. Samtidig

ønsket vi å finne en bedrift der vi kunne bidra til læring. Fordi XXL er en voksende og stor bedrift er temaet job crafting relevant for organisasjonens utvikling av den enkelte medarbeider. Dette fordi strukturen sannsynligvis vil endre seg noe, og der avstanden mellom leder og medarbeider kan øke som følge av endringen. I tillegg ønsker vi å finne metoder for å fasilitere job crafting, som vil gi unik informasjon til XXL.

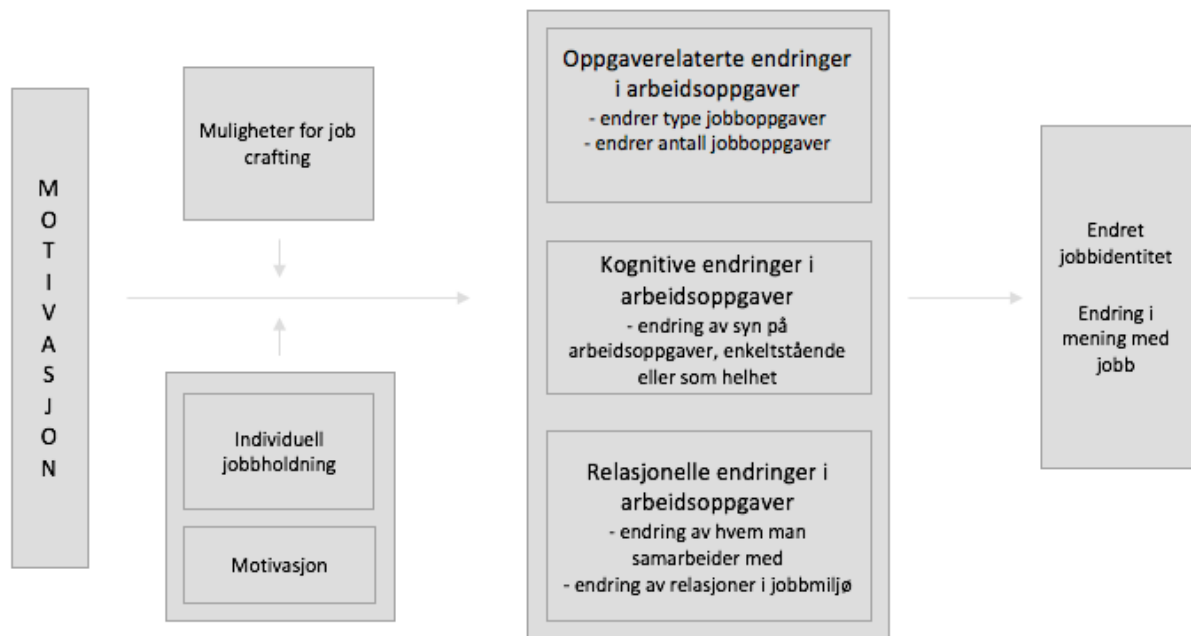
## **2.0 Teoretisk forankring**

Hvordan individet ser på sin egen rolle i en jobb, og videre dens karakteristika av jobbens ytre rammer, er mye forsket på gjennom tidene. Mer kjent er Hackman og Oldhams forskning som resulterte i den mye anvendte jobbkarakteristikamodellen (Kaufmann og Kaufmann, 2015, 141). En del av denne forskningen er rammeverket for Amy Wrzesniewski og Jane E. Duttons forskning, og deres teori om job crafting. Job crafting defineres som de fysiske, kognitive og relasjonelle endringene individet gjør relatert til oppgaver eller mennesker på arbeidsplassen (Wrzesniewski og Dutton, 2001). Wrzesniewski og Duttons perspektiv hevder at disse endringene vil tilfredsstillende individets jobbidentitet, gjøre arbeidet mer meningsfylt og mer tilpasset den enkeltes behov.

### **2.1 Job crafting-modellen**

Teorien om job crafting som fenomen er strukturert i en modell som presenteres i Wrzesniewski og Dutton (2001, 182) og omfatter forskernes perspektiv på fenomenet som helhet. De hevder at motivasjonen for job crafting bunnar i tre individuelle behov; behovet for kontroll over og meningen med jobben, behovet for positivt selvbilde og behovet for menneskelig kontakt med andre. Disse faktorene leder videre til individets handling, utløst av en rekke påvirkende faktorer. Disse handlingene kategoriseres som fysiske, relasjonelle eller kognitive endringer. Job crafting kan gi effekter på både organisatorisk og individuelt nivå. Effektene måles direkte og spesifikt, eller kan også gi mer generelle effekter på arbeidsplassen (Wrzesniewski og Dutton 2001). Wrzesniewski og Duttons bidrag til teori om job crafting inngår i en stor mengde teorier innen jobbdesign. Fordi Wrzesniewski og Duttons teori har så stort omfang, velger vi å fokusere på én spesifikk del av job crafting-modellen (se figur 1). Den delen vi fokuserer på er den som beskriver de spesifikke endringene individet gjør. I henhold til problemstillingen var vi i større grad interessert i å se

på selve handlingen, enn motivasjonen bak og følgene av den. Job crafting-modellens premisser er at individet har en reell påvirkning på arbeidsplassen, og at det i ulik grad eksisterer motivasjon for å skape en større mening med jobben. Oppgaven avgrenses til job crafting-modellens del om fysiske, kognitive eller relasjonelle endringer i praksis.



Figur 1: Oversatt modell for job crafting. Kilde: Wrzesniewski og Dutton (2001)

Fysiske endringer av arbeidet omtales også som oppgaverelaterte endringer. Wrzesniewski og Dutton (2001) omtaler oppgaverelaterte endringer som forandring i arbeidsmengde eller tilpasning av konkrete arbeidsoppgaver. Denne formen for oppgaverelatert endring gir en annen opplevelse av jobben for individet som utfører den. Jobbdesignets ytre rammer er i de aller fleste tilfeller helt lik (Wrzesniewski og Dutton, 2001).

Relasjonelle endringer er individets endringer i samhandling med andre på jobben. Teorien viser at en kan endre enten type eller mengde samhandling, eller begge samtidig. I mange jobber har medarbeideren mulighet til å endre hvordan de samhandler med sine kollegaer og andre. Denne typen endring påvirker hvordan jobben oppleves (Wrzesniewski og Dutton 2001).



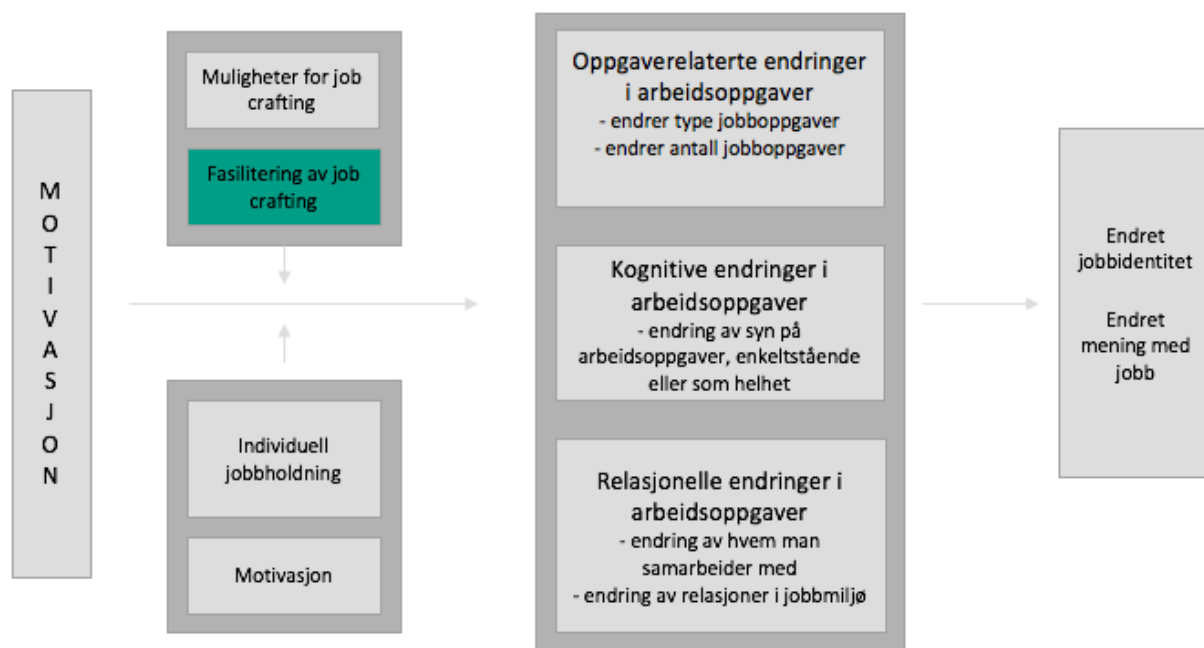
Kognitive endringer handler om måten man ser på arbeidet sitt. Wrzesniewski og Dutton (2001) beskriver kognitiv job crafting som en mer helhetlig måte å se arbeidsoppgavene på, som kan gi større mening. Arbeidsoppgaver som isolert kan virke lite meningsfulle og ubetydelige, kan sees i sammenheng med helheten og påvirke meningen med jobben, og tilfredsheten til den som utfører arbeidet i større grad.

## **2.2 Tilpasset tilbakemelding**

Blant forskning på jobbengasjement og jobbtilfredshet, finner vi forskning av Maria Tims og Arnold Bakker (2010). De støtter svært mye av forskningen til Amy Wrzesniewski og Jane Dutton, men tar enkelte perspektiver videre, og omtaler blant annet ledelsens påvirkning (Tims og Bakker, 2010). Vi fant noe av tematikken i Tims og Bakkers forskningsartikkel om job crafting interessant, spesielt hvordan tilpasset tilbakemelding kunne bidra til økt job crafting. Tims og Bakker har satt sin egen forskning på jobbkarakteristika i sammenheng med en metaanalyse av Noar, Benac og Harris (2007). Med bakgrunn i dette, hevder de at tilpasset tilbakemelding vil stimulere til positive endringer for individet i sammenheng med job crafting. Perspektivet om tilpasset tilbakemelding er et resultat av ulike forskningsprosjekter gjort av Tims og Bakker (2007).

Vi inkluderte Tims og Bakkers perspektiv på individuell tilbakemelding som en form for fasilitering av job crafting i vårt arbeid. Vi har utviklet vår egen modell, som baserer seg på grunnmodellen til Wrzesniewski og Dutton (2001) som har et fasiliteringsperspektiv.

Wrzesniewski og Dutton (2001) hevder at opplevd mulighet til å job crafte er en potensiell påvirkende faktor i initiativet til å job crafte. Vi tror at det er flere faktorer som påvirker, ikke bare individet selv. Vi ville derfor forsterke påvirkningsfaktoren til å være en mulighet fra arbeidsgiverens side



Figur 2: Utvidet modell for job crafting.

Vi vurderer at tilpassede tilbakemeldinger kan bidra til økt eller redusert job crafting. Dette er i tråd med forskning på tilpasset tilbakemelding (Tims og Bakker 2010). Vi ønsket å ta med tilpassede tilbakemeldinger for å gjøre begrepet job crafting litt mindre abstrakt, og skape en praktisk tilnærming som man konkret kan endre på. Det var også viktig for å kunne gi XXL en mer strukturert tilbakemelding på job crafting, da det har vært vår ambisjon å lage en oppgave som kan være nyttig for de vi intervjuet og systemet de er en del av. Forskingen har vært veldig interessant for oss, men vi ønsker også at den skal bidra til noe konstruktivt og konkret for andre.

### 3.0 Metode

#### **3.1 Tilnærming og forskningsmetode**

Problemstillingen er eksplorerende fordi formålet med undersøkelsen er å utdype en praktisk tilnærming på job crafting som vi mener forskningsfeltet trenger. Vår tilnærming er deduktiv fordi problemstillingen har et teoretisk utgangspunkt, og vi søker bekreftelse av denne gjennom empiri (Jacobsen 2016, 35). Gjennom intervjuene vi gjennomførte i XXL, ønsket vi

å undersøke om teorien til Wrzesniewski og Dutton samsvarer med hvordan job crafting kan utarte seg i virkeligheten.

Vi har valgt å benytte oss av kvalitativ metode for å besvare problemstillingen. Vi hadde innledningsvis lite kunnskap om fenomenet, og spisset derfor problemstillingen slik at oppgaven har som mål å utdype om job crafting hos XXL. Det er problemstillingen som legger føringer for valget av forskningsmetode. Fordi problemstillingen er eksplorerende, er det viktig i følge Jacobsen (2016, 64) fokusere på få enheter for å få nyansert data som går i dybden på det vi vil undersøke. Vi har gjennomført ti intervjuer av mellomledere i XXL. Ved å intervju få enheter har vi søkt å bringe frem en dypere forståelse rundt temaet.

En kvalitativ tilnærming med intervju som forskningsmetode innebærer at data samles inn i form av verbale beskrivelser. Videre søker kvalitativ metode å beskrive et fenomen i kontekst, og bringe frem en forståelse rundt det som undersøkes (Silverman 2014, 4). Dette er passende for vår studie, fordi vi ønsker å undersøke hvordan fenomenet utarter seg hos XXL.

## **3.2 Forskningsdesign**

### **3.2.1 Casedesign**

For å belyse og besvare problemstillingen på best mulig måte, må man velge et forskningsdesign som egner seg til type problemstilling og undersøkelse (Jacobsen 2016, 122). Forskningsdesignet som egner seg best for å tilnærme seg vår problemstilling er casestudie; mer spesifikt, et enkeltcasestudie. En slik type undersøkelse kjennetegnes av at forskeren avgrenser studiet i tid og rom, og går i dybden for å få frem en virkelighetsnær og “tykk” beskrivelse. Et slikt studie gir potensiale for teoretisk generalisering gjennom sine beskrivelser (Jacobsen 2016, 99). For å oppnå dette har vi begrenset undersøkelsen til å handle om hvordan fenomenet forekommer hos XXL i dag, og ikke trekke konklusjoner på hvordan det har utartet seg over tid.

Studiet har ikke som formål å statistisk generalisere, men heller å oppnå en teoretisk generalisering. Likevel ønsker vi å si noe om tendenser til overførbarhet og ekstern gyldighet. Undersøkelsene er gjort ved to XXL-warehus, og det er potensiale for å kunne si noe om overførbarhet til kjeden som helhet. Dette fordi XXL som kjede er svært standardisert, og alle varehus følger samme hierarkiske oppbygging. Videre tror vi det kan foreligge mulighet for å si noe om tendensen i varehandelbransjen forøvrig. Vi søker derfor støtte i innsamlet data for

å kunne si noe om ekstern gyldighet (Jacobsen 2016, 90). Undersøkelsens omfang er likevel ikke nok til å kunne trekke konklusjoner som er statistisk generaliserende.

### **3.2.2 Grounded Theory**

Underveis i prosessen har vi benyttet elementer fra Grounded Theory. Grounded Theory er et svært omfattende forskningsdesign. Derfor har vi valgt å bruke kun enkelte elementer vi mener er spesielt egnet for å belyse oppgaven. For å kunne videreutvikle teorien på bakgrunn av dataene vi samlet inn, var det gunstig å plukke ut elementer som bidro til nettopp det (Creswell 2013, 83). Vi har derfor gjennomført datainnsamling og analyse delvis parallelt. Data vi samlet inn under intervjuene på varehus B la et grunnlag for hvordan vi utførte intervjuene på varehus Z. Vi hadde innhentet relativt mye data, og hadde sett mønstre og tendenser som vi tok med oss da vi skulle gjennomføre intervjuer på varehus Z.

Vi har valgt utvalgsstrategi inspirert av Grounded Theory. Birks og Mills (2015, 11) hevder at utvalget i en undersøkelse burde bestå av respondenter som gir mest mulig nyttig informasjon. Dermed er respondentenes relevans viktigere enn antall respondenter. Ledere og mellomledere i en bedrift har ofte jobbet noen år internt, og vil ha nyttige erfaringer. Denne kategorien respondenter har også et større utvalg av arbeidsoppgaver, og vi vurderte at disse kunne bidra til empiri som kunne svare på vår problemstilling.

Videre har vi brukt Template Analysis, som har sitt utspring fra Grounded Theory, som metode for dataanalyse. Mer om dette står beskrevet i punkt 3.5 om dataanalyse.

### **3.3 Utvalg og utvalgsstrategi**

Vi etablerte tidlig kontakt med ledelsen i sportskjeden XXL, og fikk tilgang til to av deres varehus, B og Z. Det var viktig for oss å få intervjuer i to ulike varehus, for å få bredere datamateriale og et bedre sammenligningsgrunnlag. Jacobsen (2016) skriver om ulike kriterier for utvalg av respondenter. Vårt valg av varehussjefer og selgerledere i XXL var basert på et teoretisk utvalg av respondenter. Som forklart i punkt 3.2.2 er dette i henhold til metoden Grounded Theory som legger vekt på at utvalget skal bestå av de respondentene som kan gi mest nyttig informasjon (Birks og Mills 2015, 11).

### **3.4 Datainnsamling**

Vi ønsket å finne ut om den enkeltes handlinger og tanker om egne arbeidsoppgaver for å avdekke fenomenet job crafting. Individuelle intervjuer vil da være spesielt nyttig fordi de egner seg til detaljerte beskrivelser om respondentenes forståelse, meninger og erfaringer av fenomenet som undersøkes (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 146). Intervjuguiden ble strukturert ut fra delene ved job crafting vi ville undersøke. Disse delene er oppgaverelatert, kognitiv og relasjonell job crafting. Spørsmålene var spisset mot det vi ønsket å undersøke, men var likevel åpne slik at respondentene hadde muligheten til å resonnerer og komme med eksempler de selv mente passet.

I forkant av intervjuene valgte vi å lage en strukturert intervjuguide. Jacobsen (2016) skriver at pre-strukturering av intervju er omdiskutert i kvalitativ forskning, fordi noe av essensen i kvalitativ kvalitet kan forsvinne. Vi er likevel enig i Jacobsens motargumenter. Han hevder at pre-strukturering gjør dataanalysen langt enklere, og at det minimerer effekten av “førdommer” som forskeren kan ha (Jacobsen 2016, 149). Etersom job crafting ikke er et velkjent begrep, var vi forberedt på at respondentene ikke hadde kjennskap til fenomenet i forkant av intervjuet. Dette medførte ulike vinklinger av spørsmålene for å sikre at respondenten forstår hva vi spør om. Vi mener at en pre-strukturering av intervjuguiden har vært essensielt for å belyse de aspektene som Wrzesniewski og Duttons forskning tar opp gjennom job crafting-modellen (Wrzesniewski og Dutton 2001, 182). Intervjuguiden har dermed blitt en rettesnor i samtalen for å sikre at alle temaer ble belyst, samt gi intervjueren ulike formuleringforslag for en mer tilpasset og presis formulering.

### **3.5 Dataanalyse: Template Analysis**

For å gjenspeile forståelsen av beskrivelsene fanget opp i intervjuene, bør man velge en god dataanalyseteknikk. Vi har latt oss inspirere av analyseteknikken Template Analysis, et strukturert verktøy for analyse av individuelle intervjuer. Teknikken kjennetegnes ved at man koder nøkkeldata, og forenkler sammenligning av respondenter. Template Analysis har sitt utspring fra Grounded Theory (King 2012). Etter innsamling av 10 intervjuer hadde vi behov for å kode data, slik at vi kunne vekte de sammen til mønstre eller tendenser.

Innledningsvis utarbeidet vi en mal inspirert av Initial Template. Dette er en mal som tar utgangspunkt i respondentenes direkte utsagn. Analysekjemaet tar for seg konkrete funn i Initial Template, beskrevet i modellens første kolonne. Videre kunne vi kategorisere de ulike

utsagnene, som i Grounded Theory beskrives som koding, eller av Dag Ingvar Jacobsen som åpen koding (Jacobsen 2016, 207; King 2012). Noen av utsagnene kunne kategoriseres sammen med hverandre, og gjorde derfor analysen av datamaterialet enklere. Andre kolonne i analyseskjemaet inneholder derfor kodet, kategorisert datamateriale som er vektet og tilpasset. Alle kategoriene ble gruppert etter job crafting-modellen for å sikre riktig tilnærming av utsagnene.



Figur 3: Eksempel på Template Analysis

## 3.6 Gyldighet

### 3.6.1 Intern gyldighet

Intern gyldighet innebærer at undersøkelsen gir en virkelighetsnær beskrivelse av det man undersøker (Jacobsen 2016, 89). Vi har valgt respondenter fra to ulike mellomlederstillinger i XXL. Dette valget tok vi fordi vi mener at de sitter på kunnskap som har kunnet gitt oss relevant informasjon knyttet til job crafting hos de aktuelle varehusene.

For å sikre intern gyldighet er det viktig at kildene gir sann informasjon. Typisk er førstehåndskilder mer pålitelige enn andrehåndskilder. Dette er kilder som gir informasjon om hendelser eller opplevelser de selv har vært med på (Jacobsen 2016, 230). I undersøkelsen har vi utelukkende stilt respondentene spørsmål som fanger opp hendelser de selv har opplevd, og betraktninger de gjør seg rundt dette. Valget om å kun konsentrere oss om respondentenes egne opplevelser ble tatt for å unngå usann informasjon. Intervjuene inkluderte ingen spørsmål som rører ved sensitive temaer, eller som krever at enkeltpersoner utleveres (Jacobsen 2016, 230). Derfor tror vi ikke at respondentene har unnlatt å fortelle sannheten.

For å trekke konklusjoner ved bruk av intern gyldighet, bør vi være kritiske til oss selv og vårt prosjekt. Mats Alvesson er en forsker som har skrevet mye kritikk av gyldighet i kvalitativ metode, og utfyller hvordan man bør se på forskningsresultatets gyldighet (Jacobsen 2016, 229). Han mener at det ikke nødvendigvis er slik at kildene du har fått gir den riktige informasjonen, og at man derfor må vurdere kildenes troverdighet for å kunne si noe om intern gyldighet. Vi opplevde likevel en stor vilje til å fortelle om situasjoner respondentene hadde vært i, og informasjonen vi fikk opplevdes som ekte. Vi mener også at gyldigheten styrkes av at respondentenes besvarelser var uavhengige av hverandre. Samtidig ser vi tydelige mønstre og sammenlignbare beskrivelser av fenomenet job crafting. Vi vurderer prosjektet å ha høy intern gyldighet, og at studien gir en god teoretisk generalisering om hvordan fenomenet job crafting forekommer i praksis. Studien beskriver detaljert hvordan job crafting forekommer i praksis på en arbeidsplass hvor ingen kjenner til fenomenets teoretiske utgangspunkt. Undersøkelsen har eksplorert det den hadde som hensikt å undersøke. Vi mener at vår studie reflekterer vår hensikt og vårt utgangspunkt, og at virkeligheten vi ønsket å dokumentere er fanget opp på en presis og god måte, i tråd med litteraturen til Askheim og Grenness (2008, 23).

### **3.6.2 Ekstern gyldighet**

Forskningsresultater som kan sammenliknes med andre og liknende grupper som utvalget, kan være overførbare. En virkelighetsnær og beskrivende konklusjon av et fenomen som gir nytte for andre, vil øke muligheten for overføring av kunnskap til en ny gruppe (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2007, 200).

Vår studie tar utgangspunkt i to ulike XXL-varehus. Vi antar at våre resultater kan overføres til andre av kjedens varehus av samme størrelse. Noen av våre resultater på fasilitering konkluderer lokalt, og er dermed ikke overførbare direkte. Vi anser våre funn og analyser av oppgaverelaterte, relasjonelle og kognitive endringer som omhandler hvordan job crafting foregår i praksis som overførbare til varehandelbransjen forøvrig. Vi forutsetter likevel at butikkene har en viss størrelse, for å tilfredsstille en lik ledelsesstruktur som beskrevet i casestudien. Studiens styrke er de detaljerte beskrivelsene til mellomledere i en stor bedrift, og deres opplevelser av muligheter og begrensninger i jobbhverdagen. Disse resultatene bør også være til nytte for ledergrupper i bedrifter som driver med annen type virksomhet, men er av samme størrelse og struktur som XXL.

### **3.7 Reliabilitet**

Undersøkelsens reliabilitet forteller hvorvidt undersøkelsen er konsistent og pålitelig. Det betyr at dataene som er samlet inn og konklusjonene som er trukket, i stor grad er uavhengige av undersøkelsesopplegget, datainnsamlingen og analysen. Det er også viktig at undersøker og respondent påvirkes så lite som mulig av hverandre (Jacobsen 2016, 241). Full objektivitet er imidlertid svært vanskelig å oppnå, men vi som forskere har forsøkt å etterstrebe objektivitet så langt det har vært mulig. Dette har vi forsøkt å imøtekomme ved å stille åpne spørsmål, samt oppfølgingsspørsmål underveis. Vi stilte disse spørsmålene for å undersøke om vår forståelse av svarene stemte overens med det respondentene faktisk mente. Kvalitative respondenter omtales gjerne som subjekter, og har i stor grad kontroll på reliabiliteten i intervjuet (Askheim og Grenness 2008, 23) Vår transparente og tydelige prosess styrker studiens reliabilitet.

En utfordring var at en av oss har kjennskap til enkelte av respondentene på ett av varehusene. For å minimere konsekvensene av dette, gjennomførte ikke vedkommende intervjuer på dette varehuset, men observerte intervjuene og tok notater. Vi ser at dette kan ha hatt en negativ observatør-effekt på enkelte av respondentene (Jacobsen 2016, 242). Vi vurderer likevel at dette forholdet ikke hadde noen stor negativ effekt på resultatene totalt sett. Det begrunner vi med at vi ikke snakket om sensitive temaer, samt at det kun gjaldt et fåtall respondenter.

### **3.8 Etikk**

I enhver forskningsprosess er det viktig å foreta etiske avveininger knyttet til egen atferd, hensynet til forskningssubjektene og det å vise samfunnsansvar. Helt enkelt handler dette om hva som moralsk sett er rett å gjøre, og hva som er galt (Askheim og Grenness 2008, 162). Det har gjennom hele prosessen vært viktig for oss å etablere og opprettholde åpen og ærlig kommunikasjon med respondentene. Samtlige vi intervjuet ble informert om oppgaven vi skriver, overordnet tema for oppgaven og konfidensialitet. Med dette ønsket vi å sikre informert samtykke fra respondentene våre. Informert samtykke skal sikre at de som undersøkes deltar frivillig, og at de er klar over fordelene og ulempene ved å delta (Jacobsen 2016, 47). Det ble benyttet lydopptak under intervjuene og respondentene ble informert om at disse vil bli slettet etter transkribering. Videre ble de informert om at ingen vil bli navngitt i oppgaven, men heller har blitt tildelt hver sin forkortelse (se figur 4). Det var viktig for oss å formidle dette fordi vi ønsket at respondentene skulle være sikre på at informasjonen de ga oss ville bli behandlet konfidensielt.



RESPONDENT	TITTEL	BESKRIVELSE
B1	Varehussjef	Varehusets øverste leder. Personalansvar for samtlige ansatte, og overordnet ansvar for samtlige avdelinger.
B2	Selgerleder	Fagansvarlig for en spesifikk avdeling på varehuset. Delegert personalansvar for sin avdeling. Budsjett- og administrativt ansvar, som oppfølging av timelister og innkjøp.
B3	Selgerleder	Som B2.
B4	Selgerleder	Som B2.
B5	Selgerleder	Som B2.
Z1	Varehussjef	Som B1.
Z2	Selgerleder	Som B2.
Z3	Selgerleder	Som B2.
Z4	Selgerleder	Som B2.
Z5	Selgerleder	Som B2.

Kategoriene B og Z er ulike varehus. Bokstavene er tilfeldig valgt, for å anonymisere respondentene.

*Figur 4: Kodet respondentskjema*

### 3.9 Dokumentasjon

Intervjuene ble gjennomført med to eller tre forskere tilstede. Det var imidlertid kun én aktiv intervjuer. De passive forskerne kunne supplere med spørsmål til slutt dersom det var tematikk vi ikke hadde fått dekket, eller hvis det var noe som var uklart. De hadde også bedre kapasitet til å notere informasjon underveis. På denne måten fikk vi et bedre dokumentasjonsgrunnlag fordi de passive forskerne kunne notere elementer som ikke blir fanget på bånd, som for eksempel kroppsspråk.

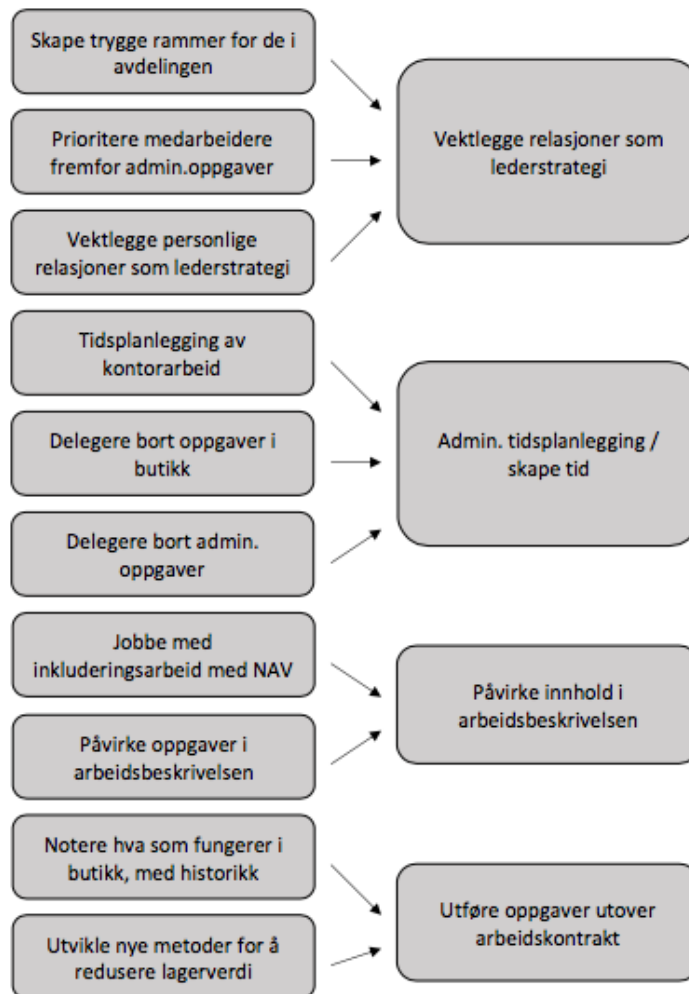
Renskrivning av intervjuene er en viktig fase i dokumentasjonsarbeidet. Alle intervjuene ble renskrevet fra lydopptak fra intervjuet. Det er hensiktsmessig å renskrive intervjuet fordi det blir lettere å hente ut informasjon i ettertid. Vi kan gå inn i hvert intervju og finne akkurat den informasjonen vi trenger, uten å behøve å spole i lydopptak og bruke unødvendig tid på å finne det vi leter etter (Jacobsen 2016, 201).

## 4.0 Analyse

En dataanalyse har i utgangspunktet to hensikter. For det første skal analysen hjelpe oss med å redusere datamaterialet, samtidig som det systematiseres og ordnes. Videre skal den bidra til å kunne utarbeide tolkninger og perspektiver på informasjon som er samlet inn i datamaterialet (Johannessen, Tufto og Kristoffersen 2007, 158). Vi har delt analysen inn i fire deler som passer til vårt teoretiske utgangspunkt.

### 4.1 Analyse - oppgaverelatert

For å avdekke oppgaverelaterte endring var vi først og fremst interessert i å finne ut av hvilke arbeidsoppgaver respondentene har endret på over tid. I tillegg ønsket vi å avdekke om endringen var på eget eller et organisatorisk initiativ. Kun endringer på eget initiativ omtaler vi som oppgaverelatert job crafting.



Figur 5: Template Analysis, oppgaverelatert job crafting.

#### **4.1.1 Administrativ tidsplanlegging/skape tid**

Et tydelig mønster blant flertallet av respondentene var ønske om å skape tid ved å delegere bort arbeidsoppgaver eller tidsplanlegging av kontorarbeid. De forklarer et ønske om å få tid til nødvendige administrative oppgaver og et ønske om å følge opp sine medarbeidere.

Løsningen ble ofte å redusere arbeidsmengden ved å delegere bort egne arbeidsoppgaver til medarbeidere i avdelingen. Ut fra respondentenes svar kan vi se en tendens til at bakgrunnen for å delegere bort oppgaver kan deles inn i to grupper; 1. delegere bort oppgaver for å selv få tid til andre arbeidsoppgaver, og 2. delegere bort oppgaver for å følge opp medarbeidere.

Førstnevnte blir relevant å utdype i denne delen av oppgaven, mens nummer to faller under kognitiv job crafting. B5 forteller om et konkret valg:

Jeg og min nestkommanderende deler på ansvaret, så vi går motsatt skift, papirarbeid på dagtid, salg og ansatte kveld. Før satt bare jeg med det, men ønsket også at hun skulle lære seg det. Dette var et bevisst valg

B5 har bevisst valgt å strukturere og fordele arbeidsoppgavene sine på en måte som reduserer arbeidsmengden ute i butikk og skaper mer tid til administrative oppgaver. B5 forteller at medarbeidere som er trygge på egen kompetanse og kompetent nestkommanderende har gjort det mulig å delegere ansvar. Vedkommende forteller også at dette har tatt tid og krevd kontinuerlig opplæring. Z4 forteller at: «Vi har mye gjester og høy omsetning, og hvis jeg ikke hadde delegert oppgavene mine så kunne vi ikke hatt den samme omsetningen som vi har i dag». Dette underbygger nødvendigheten av å delegere for å gi mulighet til å gjøre det man selv er interessert i, som i dette tilfellet er tiltak for å høyne omsetning.

#### **4.1.2 Utføre oppgaver utover arbeidskontrakt**

Muligheten til å utføre arbeidsoppgaver som går utover arbeidskontrakten blir nevnt blant flere av respondentene. Z3 forteller at vedkommende har tatt et valg om å gå utenfor driftsstandard når det gjelder bygging og eksponering av produkter i avdelingen. Z3 legger til at standardene er satt og skal følges av alle varehusene, men vedkommende velger å utfordre systemet og eventuelt ta konsekvensene som kan medfølge. «I utgangspunktet kan jeg freestyle så mye jeg vil. Men kommer konseptgruppen, så får jeg smekk. Men det er ting som jeg regner med å få». Z3 legger til at endringene fungerer og produktene selger, noe som motiverer. Det kommer også frem at Z3 har hatt diskusjoner med ansvarshavende for driftsstandard. Utfallet har blitt at vedkommende har fått viljen sin, og nå har det blitt driftsstandard i alle varehus.

### **4.1.3 Påvirke innhold i arbeidsbeskrivelsen**

Flere av respondentene beskriver at de, ved bruk av ulike metoder, velger å påvirke innholdet i arbeidsoppgavene som er forventet fra XXL sin side. Z4 følger ikke planen om hvordan opplæring skal foregå. Respondenten forteller at ansvaret ligger på hver enkelt selgerleder, men har valgt å la medarbeiderne i avdelingen bidra der de har mer kunnskap. «Dette gagnar de som står i avdelingen som kanskje en dag skal klatre oppover i systemet, og det hjelper meg slik at jeg kan gjøre andre ting som er viktig, og han som får opplæring».

En annen respondent (B5) forteller om en endring ved medarbeidersamtaler. B5 forteller at vedkommende har tatt et eget valg om å gi kontinuerlig tilbakemelding som innebærer samtaler på ca. 15 minutter. En hektisk hverdag har gjort at vedkommende har sett det mer hensiktsmessig å legge det opp på denne måten, fremfor få men mer tidkrevende samtaler.

### **4.1.4 Vektlegge relasjoner som lederstrategi**

En gjenganger blant både selgerledere og varehussjefer er fokuset på sine medarbeidere. Vi ser en tendens blant respondentene at fokus på menneskene blir prioritert fremfor administrative oppgaver. Z4 forteller at vedkommende vektlegger personlige relasjoner som lederstrategi;

Jeg ønsker samhold med de jeg jobber med. Mest med avdelingen min å gjøre, og ønsker godt samhold innad i min avdeling, da omgås vi utenfor arbeidstid også. Dette vet jeg at ikke alle avdelinger velger å gjøre og heller ikke andre varehus

Videre legger vedkommende til at det er viktig at medarbeideren trives på jobb, for da yter du bedre, kutter sykefravær og får en tilknytning til jobben din. Det tilføyes at dette er noe vedkommende tenker på når beslutninger om hvem som skal ansettes tas. Z4 forteller også at denne strategien har endret seg over tid. I starten fokuserte vedkommende mer på seg selv og sine arbeidsoppgaver, slik de var beskrevet i arbeidsavtalen, men nå fokuseres det på å bygge tillit og utvikle medarbeiderne.

Et felles mønster vi ser blant respondentene er at de fokuserer på menneskene fremfor administrative oppgaver. Respondenten Z1 forteller om vedkommende sine prioritering når vi spør om forholdet mellom praktiske arbeidsoppgaver og jobbeskrivelsen:

Altså arbeidsoppgavene i forhold til det som står? Ja, den største forskjellen er vel at man blir litt sånn halvveis psykolog i tillegg. Mer enn hva man kanskje hadde forventet. Mye av det handler jo egentlig mest om menneskene. Eh, det er vel kanskje 80% mennesker og 20% admin. Og det som står skrevet ned er jo for det meste admin.

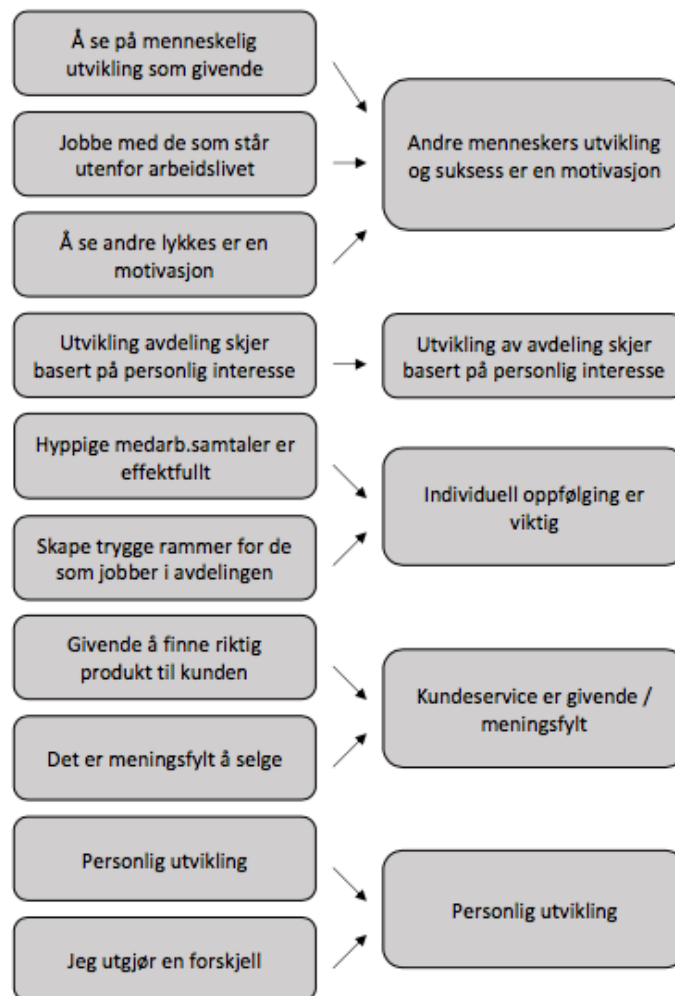
Videre legger Z1 til at denne fordelingen er et bevisst valg og at vedkommende ser på menneskene som nøkkelen til suksess. Vedkommende forteller også at dette har vært en strategi fra starten. Ønsket var å bygge en grunnmur og at fokuset kan flyttes til administrative oppgaver når grunnmuren er bygd.

#### **4.1.5 Delkonklusjon**

Oppgaverelatert job crafting forekommer i stor grad hos butikkene vi har undersøkt. Vi opplever engasjerte medarbeidere som tilpasser administrative arbeidsoppgaver og delegerer bort oppgaver for å skape mer tid. Vi ser tendenser til utvikling av egne metoder for å bidra til sunn og effektiv drift, både på lager og i butikk. Det er også en tendens hos enkelte respondenter at de bruker mer tid på dialogen med de medarbeidere enn det de selv opplever at det forventes av dem. Essensen er likevel at mellomlederne i XXL gjør konkrete og praktiske endringer som tilfredsstillir deres egen opplevelse av jobben. Vi ser også at dette er noe som påvirker varehuset og kollegaer positivt.

#### **4.2 Analyse - kognitive endringer**

Hvordan medarbeidere ser på sine arbeidsoppgaver bidrar til perspektivet om kognitive endringer. For å finne ut om varehussjefene og selgerlederne hos XXL job crafter kognitivt, spurte vi om de anså noen av sine arbeidsoppgaver som meningsfulle. Vi ønsket å kartlegge om respondentene hadde en større og dypere mening med utførelsen av arbeidsoppgavene, og hvilke eksempler det konkret kunne være. Vi spurte de også om hvordan de motiverte seg til oppgaver de nødvendigvis ikke likte så godt å utføre. Respondentene bidro til å svare på om det eksisterte kognitive endringer.



Figur 6: Template Analysis, kognitiv job crafting

#### 4.2.1 Andre menneskers utvikling og suksess er en motivasjon

Et tydelig mønster gjennom intervjuene var respondentenes motivasjon til å bidra til andres suksess og utvikling. Når en kollega lykkes blir jobben mer givende.

”Det står i beskrivelsen at du er en selgerleder, ikke bare en leder. Du skal være på gulvet og selge samtidig som du leder, rett og slett” sier B2. Flere er tydelige på at jobben kan ha et rutinepreget utgangspunkt, fordi med lederansvaret kommer også kontorarbeid. ”Men det er å se andre lykkes, som er den største motivasjonen. Når noen som har jobbet i min avdeling rykker opp i systemet, eller får nye jobber, blir jeg motivert” sier B4. Det er helt tydelig at personalansvaret gir respondentene en mer meningsfull hverdag. Z3 påpeker at ”Det største målet jeg har i XXL er å utvikle de jeg jobber sammen med”.

#### **4.2.2 Utvikling av avdeling skjer basert på personlig interesse**

Et tydelig mønster er at det faglige innholdet i avdelingene de enkelte jobber i, er en del av respondensenes hobby og interesse. For noen av respondentene har en særskilt interesse for egen eller andres avdeling kommet etter de startet å jobbe i XXL. En tendens er at flere disponerer tiden sin i den avdelingen der interessen deres ligger. «Det er naturlig for meg å legge mye tid i skiavdelingen, på grunn av min personlige interesse», sier B1. Vedkommende forklarer at avdelingen kan være utfordrende å drive fordi den er sesongavhengig. Likevel beskriver B1 utfordringen som positiv fordi det innebærer en personlig interesse for det faglige i avdelingen.

#### **4.2.3 Individuell oppfølging er viktig**

Det fremkommer i intervjuene at medarbeidersamtaler skal gjennomføres i alle avdelinger. Dette er en del av den enkelte leders ansvar. Likevel så vi en tendens hos noen ledere at medarbeidersamtalene var særskilt meningsfulle. B1 sier: ”Jeg synes det er veldig givende å jobbe med mennesker. At man kan se at personer har en utvikling, en vekst, det synes jeg er fantastisk”. B5 sier at tydelige tilbakemeldinger i rolige omgivelser har skapt resultater i vedkommende sin avdeling.

Jeg setter meg ned med mine deltider sånn at jeg har fullt fokus på medarbeideren, det blir ikke like hektisk som hvis man skulle gjøre det i butikk. Så heller ta de inn på et rom og sette oss ned i et kvarter og bare «hvordan syns du det går? Det her er de konstruktive tilbakemeldingene jeg har, dette gjør du bra og dette må du gjøre for å forbedre deg». Dette er et valg jeg selv har tatt.

Å skape trygge rammer for de som jobber i avdelingen er et gjentakende bidrag i de ulike intervjuene. Z3 underbygger det;

Jeg vektlegger deres personlige utvikling. Jeg hadde et personalmøte ganske nylig da jeg begynte på dette varehuset. Da fikk jeg alle sammen til å skrive ned sine personlige mål, i XXL og jobben. Jeg prøver å tilrettelegge for at de skal nå de målene.

B5 forteller om en trygghet når de medarbeiderne utvikler seg, og får mer ansvar. B5 har delegert mange av sine arbeidsoppgaver til medarbeidere under seg; ”Det gjorde jeg med tanke på hennes utvikling også. Det syntes hun var veldig gøy. Har gjort mye med hennes utvikling. Dette gjør at jeg føler meg trygg.”

#### **4.2.4 Kundeservice er givende og meningsfylt**

Essensen i respondentenes arbeidshverdag er kundeservice. Det er også helt tydelig at det er en hverdag de aller fleste liker godt. Flere påpeker at det å selge varer er meningsfylt. Z5 forteller at ”Driven er salg og å kunne selge. Jeg bruker mye tid til det når jeg kan”. B3 forteller hvor givende det er å hjelpe gjesten å finne riktige produkter; ”Jeg elsker å selge sko. Det å finne riktig sko til folk som har problemer, det er veldig givende.”.

#### **4.2.5 Personlig utvikling**

Flere av respondentene vektlegger at personlig utvikling med personalarbeid bidrar til at de finner en viktig mening med jobben. Z2 forteller; ”Personalingene er det jeg jobber mest med nå. Det er fordi det er der jeg har mest potensiale, det er et utviklingsområde for meg”.

Når vi spør B5 om tanker rundt hvorfor XXL ansatte akkurat vedkommende, kom det selvsikkert; ”De så et potensiale, og så at jeg faktisk er en leder. Jeg sier ikke at man kan alt og er best med en gang, nei. Jeg tenker at en leder har alltid en lang vei å gå, det er mye å lære.”

#### **4.2.6 Delkonklusjon**

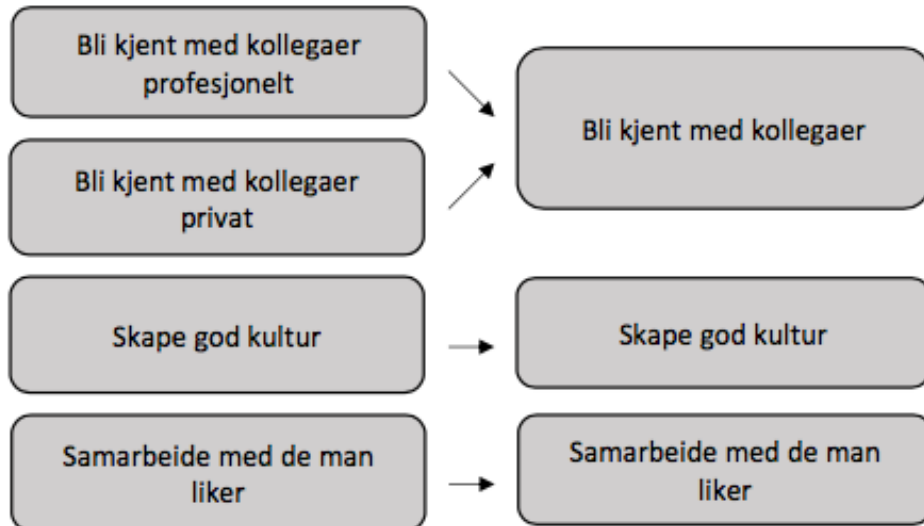
Vi ser at svært mange av våre respondenter utfører job crafting kognitivt. En særskilt interesse for sport, trening og friluftsliv ligger til grunn for hvorfor de aller fleste jobber i XXL. Et tydelig mønster er at denne interessen stimulerer til å både utvikle medarbeidere og å eksponere produkter i egen avdeling. Vi ser at hverdagen med salg og kundeservice er noe majoriteten trives godt med, og enkelte finner en større mening ved å hjelpe gjester med riktige produkter. Noe som likevel virker enda mer tilfredsstillende og mer meningsfylt hos de respondentene vi har møtt, er en nær og individuell dialog med sine medarbeidere. Mellomlederne uttrykker en tilnærmet unison motivasjon når de ser at medarbeidere i sin avdeling utvikler seg og oppnår sine mål. Vi ser at både selgerlederne og varehussjefene bruker mye ressurser på tilpasset og individuell oppfølging. Oppfølgingen er av ulik form, men mønsteret er likt; det gjør at lederen opplever en mer meningsfylt arbeidshverdag.

### **4.3 Analyse - relasjonelt**

Ved å velge hvem man samhandler med på arbeidsplassen, endrer medarbeideren de relasjonelle rammene for jobben (Wrzesniewski og Dutton, 2001). For å undersøke



respondentenes job crafting på dette området, stilte vi spørsmål om hvem de samarbeidet med og hvorvidt dette var selvvalgt eller som følge av retningslinjer fra XXL. Respondentene trakk frem elementer som vitner om relasjonell job crafting på flere spørsmål gjennom intervjuet.



Figur 7: Template Analysis, relasjonell job crafting

#### 4.3.1 Bli kjent med kollegaer

Flere respondenter trakk frem det å bli kjent med kollegaer som en sentral del i det å trives på jobb. Her snakket de om å bli kjent både profesjonelt og privat. Respondenten Z4 viste stort engasjement rundt dette temaet. Vedkommende forteller at for sin egen del er det enklest å samarbeide med dem man kommer best overens med. Det å samarbeide på jobb førte til gode bekjenskaper med kollegaer. Vedkommende forteller at kollegaers sosiale ferdigheter er viktig for arbeidsmiljøet:

For meg er det viktig at du trives på jobb, da har du større evne til å yte bedre på jobb, kutter sykefravær og større evne til å øke tilknytning til jobben sin. Så det er viktig at man trives. Dette tenker jeg på når jeg velger hvem som skal jobbe der. Går etter personligheten, ikke CV.

Denne respondenten understreker også at det å kjenne hverandre privat er viktig for samholdet på jobben:

Sånn som på XXL så er det ganske avlukkede avdelinger og vi har mest med hverandre å gjøre og ønsker godt samhold innad i min avdeling, da omgås vi utenfor

arbeidstid også. Dette vet jeg at ikke alle avdelinger velger å gjøre og heller ikke andre varehus.

#### **4.3.2 Skape god kultur**

God kultur er noe av det respondentene trakk frem når de ble spurt om sine praktiske arbeidsoppgaver. Vi ønsket ved hjelp av enkelte spørsmål å fange opp om det er jobbets objektive gjøremål, eller menneskene på jobben som gjør at de gleder seg til å gå på jobb. Respondent Z4 ser på det å skape trivsel og å opprettholde en god kultur på arbeidsplassen som bidragsytende faktorer til å gjøre arbeidshverdagen meningsfull: «Jeg tror det er hvordan man ønsker å ha det på jobb, og sånn jeg ønsker å ha det på jobb er at det er ganske godt samhold med de jeg jobber med».

Respondent Z1 peker på det å være ute i butikk å bidra: « (...) jeg liker å føle at jeg er med å bidrar med gjengen. Man kan fort bli litt usynlig når man sitter bak her og jobber, men som en leder syns jeg det er viktig å være synlig og å vise at man er med og drar lasset».

#### **4.3.3 Å samarbeide med de man liker**

Respondentene ble spurt om de samarbeider mest med andre på grunnlag av personlig preferanser, eller om det er retningslinjer fra XXL. Respondent Z4 forteller at samarbeidet med andre avdelinger skjer på grunnlag av personlige relasjoner og interesser. Vedkommende samarbeider spesielt mye med én kollega:

Ja, selgerleder på (avdeling xxx), dette går på personlige relasjoner og hva som er interessant for meg. (xxx) har jobbet på ski og sykkel tidligere så vi deler mye av de samme interessene, så det er enkelt å spørre om råd og vise versa. På den måten har vi blitt godt kjent og liker å omgås.

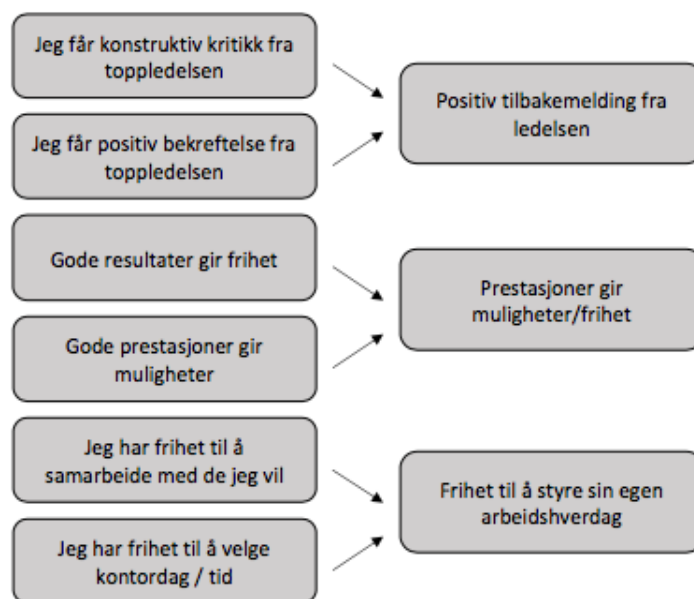
De to har blitt godt kjent og liker å omgås med hverandre på jobben. Samtidig forteller vedkommende at det ligger visse føringer for hvilke avdelinger det er hensiktsmessig å samarbeide med basert på for eksempel sesong og sortiment. Også respondent B2 uttrykker at man gjerne ”samarbeider mer med de som er like en selv”. Vedkommende forteller at samarbeidet som oftest skjer med én annen selgerleder.

### 4.3.5 Delkonklusjon

Vi ser at våre respondenter har stor frihet til å velge hvem de vil samarbeide med. Dette bidrar til at de kan jobbe relasjonelt. Relasjonene med kollegaer trekkes frem som betydningsfulle, og at deres valgfrihet er med på å stimulere den sosiale atmosfæren på arbeidsplassen positivt. Mange føler en sterk tilhørighet til bedriftskulturen. Vi ser at mange ønsker å bidra til å utvikle og opprettholde denne kulturen i sin avdeling. Måten mellomlederne initierer samarbeidet i egen og andre avdelinger, er et tydelig bidrag til relasjonell job crafting. Disse støtter mellomlederens sosiale påvirkning på arbeidsplassen, og vi tolker det slik at den enkelte mellomleder skaper økt tilhørighet til XXL på denne måten.

### 4.4 Analyse - fasilitering

Vår problemstilling tar opp faktoren fasilitering i job crafting, og noen av våre spørsmål var derfor konstruert for å fange opp hvordan XXL tilrettelegger for eller forhindrer job crafting. Det var sentralt å undersøke tilpassede tilbakemeldinger og hvordan praksis rundt disse fungerer i dag. Tims og Bakker (2007) påpeker i sin forskning at tilbakemeldinger er en viktig del av hvordan arbeidsgiver kan fasilitere job crafting. Det ble naturlig for oss å dele fasilitering inn i et positivt og et negativt perspektiv. I et positivt perspektiv påpeker vi funn som vi mener støtter den utvidede job crafting-modellen. Det negative perspektivet handler om funn som vi mener kan være en negativt påvirkende faktor på den enkeltes mulighet til å jobbe relasjonelt.



Figur 8: Template Analysis, positiv fasilitering

#### **4.4.1 Positiv tilbakemelding fra ledelsen**

Det er et tydelig mønster at medarbeiderne vi intervjuet anerkjenner tilbakemeldinger som kommer fra varehus- og toppledelsen. Tendensen er at majoriteten oppfatter disse tilbakemeldingene som konstruktive, og i stor grad positive. Ved konkrete tilfeller peker respondentene på at deres betraktninger og tanker har blitt omgjort til kjedens standard.

Jeg har ofte hatt heftige diskusjoner med de som bestemmer hvordan det skal se ut, hvor jeg har fått viljen min og det er nå en driftsstandard i alle varehus. Så de er veldig åpne, og har veldig god takhøyde for tips og triks.

Dette vitner om at ledelsen tar medarbeidernes innspill på alvor, og ser effekten av tilbakemeldinger. Respondentene opplever at de får både positive tilbakemeldinger og konstruktiv kritikk fra sin nærmeste leder. Når vi snakket om tilbakemeldinger fra toppledelsen, ser vi likevel en betraktelig forskjell i hvordan medarbeiderne på de ulike varehusene betrakter disse. Medarbeidere på varehus som er i større geografisk avstand fra toppledelsen, opplever ikke på langt nær det samme nærværet som varehus i mindre geografisk avstand. Vi ser en markant forskjell hvor varehus i nær tilknytning opplever mer positiv bekreftelse og konstruktiv kritikk fra fagansvarlige i toppledelsen. B1 jobber på et varehus som ligger relativt nærme toppledelsen. Vedkommende forteller; "På dette varehuset får jeg en helt annen bekreftelse enn jeg har fått tidligere på andre varehus". Toppledelsens tilstedeværelse på nære lokasjoner anses som positivt fasiliterende i et perspektiv om job crafting.

#### **4.4.2 Prestasjoner gir frihet og muligheter**

Flere av respondentene opplever at gode prestasjoner blir sett av toppledelsen. De opplever at dette kan gi muligheter til å utvikle seg, samt mulighet til å klatre innad i bedriften; "...dette er en bedrift du har gode muligheter for å komme deg oppover. Viser du deg ekstra frem, er mulighetene bedre." understreker B3. Når de ansatte ser at XXL er en bedrift med karrieremuligheter som følge av gode resultater, vil dette fremme utvikling og gode prestasjoner. Z4 understreker dette ved å fortelle om et ønske å drive med innkjøp senere. Dette er i dag ikke er en stilling vedkommende besitter. Når vi spør om vedkommende opplever dette mulig, forteller Z4: "Ja, definitivt. Varehussjefen er åpen for dialog så lenge det vil gagne bedriften."

Andre funn viser at bedriften er resultatorientert og at gode resultater gir handlefrihet i egen avdeling. B4 forteller: “Hvis du leverer toppresultater så får man mer slingringsmann på hvilke styresett som er i avdelingen”. Videre forteller respondenten at denne metoden fungerer, men hvis man ikke leverer resultater som forventet, må man forholde seg til reglene og det som er skrevet. Gode resultater åpner opp for handlefrihet og mulighet til å styre egen jobbhverdag og stimulerer til job crafting.

#### **4.4.3 Frihet til å styre sin egen arbeidshverdag**

Friheten til å styre egen arbeidshverdag består av to momenter. For det første har vi sett på friheten respondentene opplever at de har til å selv velge hvem de ønsker å samarbeide med på jobben. Det andre momentet er hvorvidt de har muligheten til selv å styre når de vil ha kontortid for å gjøre administrative oppgaver. Det at mellomlederne opplever at de står fritt til å ta valg som disse på egen hånd gjør det mer sannsynlig at de vil jobbe (Wrzesniewski og Dutton, 2001).

Vi ser et tydelig mønster ved at respondentene i stor grad selv bestemmer hvem de samarbeider med i jobbhverdagen sin. XXL anbefaler riktignok å samarbeide der det er naturlig, men mange hevder likevel at de står fritt til å samarbeide på tvers av avdelingene. Respondent B3 forteller at det er viktig å samarbeide med de avdelingene som har størst relevans til sin egen, men understreker at samarbeidet går mer på personen som jobber i avdelingen enn avdelingens relevans. Respondent B1 har en annen vinkling på det, og forklarer at det er frihet til å jobbe der egne interesser ligger. Vedkommende velger å bruke ekstra tid i skiavdelingen, da det er av personlig interesse.

Det fremstår som god takhøyde for å selv velge hvem man vil samarbeide med, enten det går på hva som er naturlig, personlige relasjoner eller hvor egne interesser ligger. Uavhengig av hva hver enkelt begrunner sine valg med, er det sentralt at de opplever at de har muligheten til å ta valgene selv.

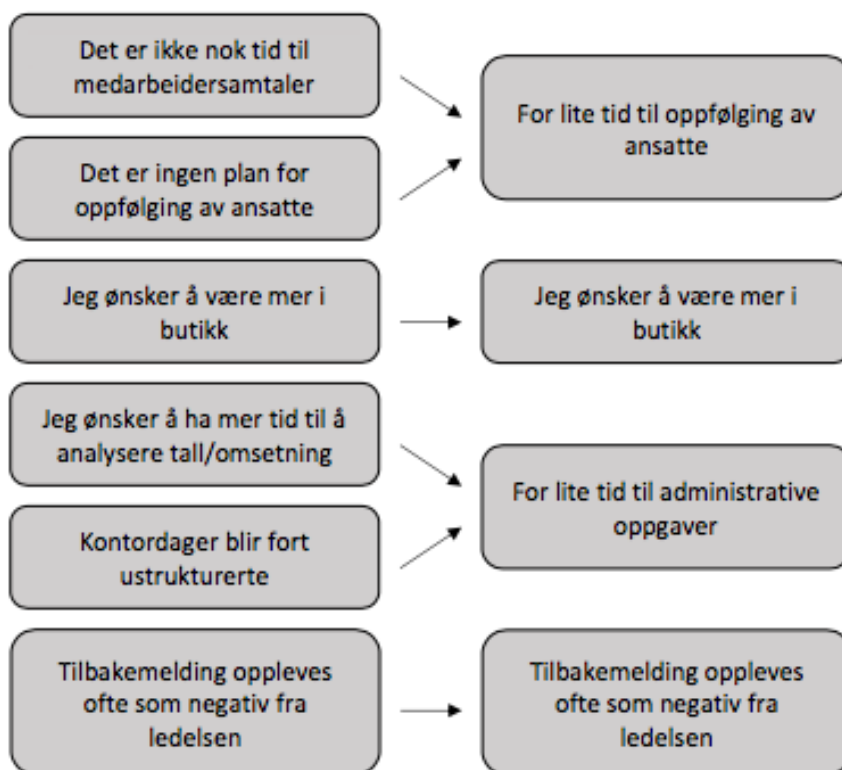
Mellomlederne har også stor frihet til å administrere sin egen tid. Samtlige respondenter har personalansvar, og andre administrative ansvarsområder. Det administrative må gjøres, og tidsfristene må overholdes. Respondentene forteller at de står relativt fritt til å bestemme når og hvordan de skal gjennomføre administrative oppgaver. B2 forteller at for å få gjort administrative oppgaver hjelper det å lage en to-do-liste. Vedkommende tar gjerne en hel

kontordag og forteller at man i utgangspunktet står fritt til å velge dag selv. Likevel er det begrenset tid man har til å drive med administrative oppgaver, og det er alltid et spørsmål om prioriteringer:

Man kan velge en dag i uken, så får man som oftest til det. Men det er prioriteringer også. Kommer det masse varer så må man kanskje omprioritere. Balansen mellom det er viktig, da. Men kanskje hvis man er streng med seg selv, så fungerer det bedre. Da slipper man å få så mye jobb den ene uken, og det hoper seg ikke opp på en måte.

#### **4.4.4 Delkonklusjon positiv fasilitering**

Mange av mellomlederne opplever tilbakemeldingene de får fra toppledelsen som positiv. Vi ser at denne tilpassede tilbakemeldingen stimulerer til spesielt oppgaverelatert og kognitivt relatert job crafting. Likevel vil vi presisere at mottakelsen av disse tilbakemeldingene varierer svært mye mellom varehusene. I stor grad opplever mellomledere i varehus med nær geografisk tilknytning til toppledelsen en økt positiv tilbakemelding. På et generelt grunnlag ser vi at mellomlederne i XXL har stor frihet til å styre arbeidshverdagen sin selv. Gode prestasjoner blir anerkjent og verdsatt. Spesielt ser vi at oppgaverelatert job crafting stimuleres av friheten til å styre selv. På dette grunnlaget utvikles det nye arbeidsmetoder og eksponeringsstandarder, og vi ser at det kan bidra positivt til utvikling av den enkelte varehus.



Figur 9: Template Analysis, negativ fasilitering

#### 4.4.5 For lite tid til oppfølging av ansatte

Den lokale butikkledelsen gjennomfører medarbeidersamtaler med de aller fleste medarbeiderne, i en eller annen form. Vi ser at mange av lederne har ambisjoner om å utvikle personalet i sin avdeling. Likevel uttrykker flere at prioritering av tid er en flaskehals. Utvikling av ansatte anses som litt abstrakt, og må ofte nedprioriteres. Flere uttrykker at det er realistisk å gjennomføre, men det vil gå utover noe annet. Videre er de usikre på hva som skulle vært ofret for å kunne gjennomføre. Våre respondenter uttrykker en relativt tett pakket arbeidshverdag, som ikke har så mye rom for å drive med utvikling av ansatte.

Leder skal i utgangspunktet legge til rette for utvikling for sine medarbeidere. Det interessante i våre funn er at butikkledelsen legger til rette for utvikling for selgerledere, men det forlenges ikke ut til medarbeiderne på gulvet. Tid beskrives som den viktigste faktoren som gjør at nøkkelpersonell ikke får gjennomført de utviklingssamtalene de bør med sine medarbeidere.

Videre viser tendenser i våre data at flere søker en større struktur på hvordan denne oppfølgingen skal foregå. De aller fleste kjenner til sitt ansvar, men savner noe struktur og innhold fra organisasjonen på hvordan dette skal gjennomføres. B1 forteller; «Jeg tror man er flink til å gi en tilbakemelding, både positivt og konstruktivt. Men så stopper det der. Det er ingen plan på oppfølging. Jeg tror vi er flinke å gi beskjed, men regner vi bare med at det forbedrer seg».

#### **4.4.6 Tilbakemelding oppleves som negativ fra ledelsen**

Medarbeidere på varehus som er organisert/plassert et stykke fra toppledelsen, opplever i større grad leders nærvær som negativt. Det er en tendens at måten tilbakemeldinger gis gjennom butikkbesøk oppleves i større grad som en korreksjon. Vi opplever at måten korreksjonen gis på oppleves av enkelte medarbeidere som lite stimulerende. Z3 uttrykker det relativt eksplisitt;

En gjenganger i XXL som konsern, har vært at du ikke hører noe - så er det bra. Hvis du hører noe, er det crap. Da mener jeg fra øverste hold, da. Det er en negativ greie som har pågått, tja, i hvert fall de tre siste årene. Jeg synes likevel det blir bedre og bedre.

Vi ser et mønster i innholdet i tilbakemeldingene og måten de gis på av den lokale varehusledelsen. Selv om de aller fleste medarbeiderne opplever at de får konkrete tilbakemeldinger, ser vi at innholdet i tilbakemeldingene nødvendigvis ikke fasiliterer og stimulerer til økt job crafting. Flere uttrykker at måten tilbakemeldingene gis på nødvendigvis ikke er så strukturerte, og at man helt sikkert kunne vært flinkere å følge opp tilbakemeldingene. Slik vi relaterer våre data til teori, er tilbakemeldingene i stor grad oppgaverelaterte og dreier seg om konkrete arbeidsoppgaver. Ingen av våre respondenter oppfatter tilbakemeldingene på et kognitivt eller relasjonelt nivå, og setter dermed heller ikke tilbakemeldingene i en større jobbkontekst. Tilbakemeldinger bør i større grad tilpasses mottakeren dersom de skal ha en mening.

#### **4.4.7 For lite tid til administrative oppgaver**

Et tydelig mønster er mangelen på tid. Spesielt blant selgerlederne som må kombinere administrative oppgaver med oppgaver som foregår ute i butikk. B2 forteller:



Det ideelle hadde vært om jeg hadde litt flere timer i døgnet. For meg er det å jobbe tidlig, 8 til 16, veldig gunstig. Fordi da har man andre arbeidsoppgaver enn det å selge. Jeg synes det å selge blir en byrde, hvis jeg har en bunke med ting som må gjøres i tillegg.

Flere uttrykker også at en ustrukturert jobbhverdag senker produktiviteten og avbrytelse hemmer strukturerte kontordager. Z5 forteller at kontordagene ofte blir avbrutt da vedkommende stadig må hjelpe både gjestene og sine medarbeidere ute i butikken. Vedkommende legger også til at kontordag i seg selv ikke er spesielt givende, men ser at arbeidsoppgavene må gjøres. Respondentene uttrykker en negativ innstilling til administrative oppgaver. Derfor mener vi at en annerledes oppgavefordeling kunne økt produktiviteten og minsket tiden det tar å gjennomføre de administrative oppgavene, som i dag fører til en negativ innstilling. Enkelte respondenter har løst dette ved å lære opp medarbeidere til å utføre enkelte administrative oppgaver de mener det er hensiktsmessig å delegerer bort.

#### **4.4.8 Ønske om å være mer ute i butikk**

Som selgerleder har man administrative oppgaver, og mange uttrykker at det er ønskelig å være mer i butikk samtidig som de ønsker mer tid til det administrative. Dette tyder på at arbeidshverdagen har en flytende struktur, og det vil være gunstig med mer definerte rammer på arbeidsoppgavene. B2 forteller at det kan være en byrde å sitte på kontoret når de andre er ute i butikk, og forteller:

Jeg får jo dårlig samvittighet av å sitte på et kontor når kollegene mine står i butikken med gjestene våre, og det er ting man skal gjøre der. For man kan jo fort tenke om meg sånn ”Hva gjør hun der inne, sitter på rævva hele tiden liksom. Så synes den er litt vanskelig. Men det er jo ting som må gjøres på kontoret for at det skal driftes der ute da.

#### **4.4.9 Delkonklusjon negativ fasilitering.**

Svært mange av respondentene opplever tidspress i ulik grad. Tidspresset knyttes til gjennomføring av administrative oppgaver, samt utvikling og oppfølging av medarbeidere. Spesielt medarbeidersamtaler ser vi at flere synes er utfordrende å få gjennomført på en hensiktsmessig måte. Mengden medarbeidere gjør at varehussjef utvikler selgerlederne, som skal videreføre dette til medarbeiderne i de ulike avdelingene. Likevel ser vi at selgerlederne i stor grad opplever at denne videreføringen ikke skjer på grunn av mangel på tid. Dette påvirker spesielt selgerledernes mulighet til kognitiv job crafting gjennom utvikling av

medarbeidere. Det er også naturlig å trekke en konklusjon om at dette påvirker den enkelte medarbeiders prestasjoner.

På varehus som ikke er direkte tilknyttet toppledelsen geografisk, ser vi tendenser til at tilbakemeldinger oppleves som kritikk. Tilbakemeldinger som alltid er kritiske vil kunne påvirke fasilitering negativt både relasjonelt og kognitivt. Spesielt ser vi at kritisk tilbakemelding fra toppledelsen skaper en bedriftskulturell ulikhet blant varehusene vi har besøkt. Vi mener det potensielt kan forhindre mellomlederens kulturelle påvirkning, og som videre vil være en forhindring av relasjonell job crafting.

På et mer generelt plan forstår vi at varehusledelsen ikke strukturerer tilbakemeldingene på noen spesiell måte. Vi oppfatter at tilbakemeldingene som gis i stor grad er oppgaverelatert, og har ofte en veldig praktisk og konkret tilnærming. Vi ser at det kan fasilitere negativt fordi tilbakemeldingene sjeldent eller aldri tilfredsstillende endringer som oppleves som mer meningsfulle. Tilpasset, strukturert tilbakemelding kan påvirke måten den enkelte ser jobbhverdagen sin på, spesielt i et kognitivt perspektiv. Her opplever vi at den lokale butikkledelsen kan endre måten tilbakemeldingene gis på, og være mer bevisst på at hva de bør inneholde. Tilbakemeldinger på et kognitivt nivå kan stimulere til en mer meningsfylt arbeidshverdag for sine mellomledere.

## **5.0 Konklusjon**

Denne studien ble gjennomført ved å bruke kvalitativ metode, og nærmere bestemt enkeltcasesdesign. Vi gjennomførte ti individuelle intervjuer hos to XXL-varehus. Dette gjorde det mulig å svare på problemstillingen: «Hvordan foregår job crafting hos selgerledere og varehussjefer i XXL, og hvordan kan man eventuelt fasilitere det bedre?».

Etter gjennomført analyse fant vi ut at job crafting ubevisst forekommer hos alle våre respondenter. Funnene viser også at job crafting forekommer i flere former og i ulik grad. I den oppgaverelaterte delen av job crafting så vi at respondentene la til eller endret arbeidsoppgaver for å skape mer tidseffektiv drift. Samtidig fant vi ut at deres arbeid med personal har blitt prioritert fremfor administrative oppgaver.

Kognitive endringer i arbeidet var en sterk tendens hos respondentene. Personlig interesse for både det faglige i avdelingen er for mange en motivasjon for å stadig utvikle avdelingen sin. Vi så også at personlige relasjoner og utvikling av sine medarbeidere var viktig for respondentene våre. Samlet sett virker dette å gjøre respondentenes arbeidshverdag mer meningsfylt.

Vi har sett at respondentene våre har en genuin interesse i å ha en relasjon til sine kollegaer. Dette resulterer i et ønske om å bidra til og opprettholde en god kultur innad i bedriften. Vi så også at respondentene har en stor frihet til å selv velge hvem man samarbeider med på jobben.

Vi ser også at vårt perspektiv på fasilitering som vi har inkludert i den utvidede job crafting-modellen har betydning. Fasilitering i form av tilpasset tilbakemelding kan styrke tilrettelegging og øke potensiale for endret jobbidentitet og meningsfull jobbhverdag. Samtidig er det viktig å understreke at funnene viser at tilbakemelding ikke nødvendigvis må være tilstede for at job crafting skal forekomme, men vil stimulere til økt job crafting.

For videre forskning kan det være interessant å utføre flere undersøkelser i en norsk kontekst. Dette vil kunne bidra til et bredere forståelse av fenomenet i praksis, og til å si noe om overførbarhet i varehandelbransjen med større sikkerhet. Det kan også være relevant å forsøke å finne et enda bredere teoretisk grunnlag å basere videre forskning på, da dette kan bidra til å se fenomenet fra flere ståsteder. Dessuten kan en kvantitativ undersøkelse berike den kvalitative forskningen ved å si noe om de målbare effektene av job crafting.

## 6.0 Litteraturliste

Askheim, Ola Gaute Aas og Tor Grenness. 2008. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. 1.utgave. Oslo: Universitetsforlaget.

Birks, Melanie og Jane Mills. 2015. *Grounded Theory - A Practical Guide*. 2. utg. London: SAGE Publications.

Creswell, John W. 2013. *Qualitative Inquiry & Research design. Choosing Among Five Approaches*. 3. utg. London: Sage.

Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* 3.utgave. Oslo: Cappelen Damm

Johannesen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2016. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 5. utg. Oslo: Abstrakt Forlag.

Johannesen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Kristoffersen. 2007. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utg. Oslo: Abstrakt Forlag.

Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann. 2015. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 5.utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

King, Nigel. 2012. «Doing Template Analysis.» I Symon og Cassell (red.) *Qualitative organizational research: Core methods and current challenges*, 426-449. London: Sage.

Silverman, David. 2014. *Interpreting Qualitative Data*. 5. utg. London: SAGE Publications.

Tims, Maria og Arnold B. Bakker (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif Vir Bedryfsielkunde*, 36(2), Art. #841, 9 page: DOI: 10.4102/sajip.v36i2.841

Wrzesniewski, Amy og Jane. E Dutton. (2001). "Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work." *Academy of Management Review*, 26 (2): 179-201. Business Source Complete (Ebsco) (4378011).

XXL. Dette er XXL. Lesedato 29. april  
2018: <https://www.xxl.no/dette-er-XXL>

# VEDLEGG 1: INTERVJUGUIDE

Vi gir intervjuobjektene et ark hvor de kan visualisere tiden de har arbeidet i XXL.

Introduksjon:

- Hilser og introduserer oss selv
- Forteller hva vi studerer og hvor
- Oppgaven vi skriver er innenfor et fag som heter arbeidsmiljø og psykologi
- Presisere at intervjuet er anonymt

## **1. Hvordan er dine praktiske arbeidsoppgaver i forhold til jobbeskrivelsen din?**

(Alternative formuleringer: Hva er din oppfatning av jobbeskrivelsen din? Hvordan er din jobbhverdag sammenlignet med jobbeskrivelsen din?) Hvis intervjuobjektet ikke kjenner til jobbeskrivelsen, spør heller om hva XXL forventer at de gjør når de er på jobb.

## **2. Se for deg da du begynte å jobbe i denne stillingen. Hva gjorde du i begynnelsen?**

1. Var det noe du likte spesielt godt å gjøre, eller noe du la mer vekt på enn annet?

## **3. Er dette noe som har endret seg?**

1. Er det noen arbeidsoppgaver du har lagt til eller tatt vekk?
2. Hva bruker du fortsatt mye tid på i dag?

## **4. Se for deg en av dine arbeidsdager. Hvis du kunne velge selv - hva ville du gjort mer av og hva ville du gjort mindre av?**

1. Er det noen arbeidsoppgaver du ville lagt til, som ikke er der i dag?
2. Tror du dette er gjennomførbart? (få et inntrykk av deres holdninger til å gjøre endringer, og hvordan fasilitetene er)

## **5. Tenk over de du samarbeider oftest med, på tvers av avdelingene;**

(Her vil vi at intervjuobjektene tenker på typen stilling de samarbeider med, ikke personene som har stillingene.)

1. Har dere alltid samarbeidet, eller har det utviklet seg over tid?
2. Er det retningslinjer fra XXL som gjør at du samarbeider med disse, eller gjør du det på eget initiativ?

## **6. Hva tror du er grunnen til at akkurat du jobber her?**

## **7. Hva er det som gjør at du opplever dine arbeidsoppgaver som meningsfulle?**

1. Er det noe du velger å gjøre mer enn annet for å gjøre jobben mer meningsfylt?

8. **Se for deg at du skal gjennomføre en arbeidsoppgave du ikke nødvendigvis har lyst til å gjøre, men som må gjøres. Hva tenker du rundt gjennomføring av oppgaven? Kom gjerne med et praktisk eksempel.**

9. **Hvordan får du tilbakemeldinger på arbeidet du gjør?**

1. hvem er det som anerkjenner jobben du gjør og gir tilbakemelding?
2. hvordan tenker du balansen mellom positiv og negativ tilbakemelding er?
3. Basert på dine tanker om tilbakemelding, hvordan tenker du den enkelte kunne fått mer utbytte av tilbakemeldingen?

10. **Hvordan gir du selv tilbakemeldinger?**

## VEDLEGG 2: EKSEMPEL PÅ RENSKREVET INTERVJU, B2

Tidslinje: Jeg har hatt en ganske bratt kurve. 2014, deltid i kassa i Tønsberg. 2015 startet jeg en NK i tekstil på Alna. Tønsberg er en ganske nyoppstarta XXL, Alnabru er ganske langtidsdrevet. De var litt mer seigrumpa her. De hadde nettopp fått ny varehussjef her, og han var veldig strukturert, og satte krav til til de ansatte på en annen måte. Men det var veldig morsomt, og jeg visste hvor jeg hadde han. Også 1 år senere, i 2016, så ble jeg selgeleder på tekstilavdelingen.

### **Dine praktiske arbeidsoppgaver, hvordan er de i forhold til jobbeskrivelsen din?**

Ja. Altså, jeg synes jo at mye av mine arbeidsoppgaver. Altså, jeg har jo. Jeg ser jo for meg hvordan jeg vil drive min avdeling. Og jeg vet hvilke resultater som må til for at det skal være godkjent. Hvilke krav, som står i kontrakten i forhold til at man skal tjene penger, på en måte. Og, men det er jo mye utover det som står i kontrakten som man gjør i tillegg da. For at man skal tjene penger, for at man skal ha god standard, så man gjøre ekstra ting også. Og det står kanskje ikke spesifisert, men jeg som selgeleder og jeg som vil opp og frem vet at disse tingene må gjøres. Det står i beskrivelsen at du er en selgeleder, ikke en leder. Du skal selge, være mye ute på gulvet, du skal selge samtidig som du skal lede rett og slett. Det blir jo likevel mye kontorarbeid, du skal lage bemanningsplaner, du skal korrigere beholdninger, du skal svare på e-post, sende e-post, bestille varer. Og de tingene der blir jo til at du sitter på et kontor. Mye må jeg jo gjøre hjemme, for eksempel. Jeg får jo dårlig samvittighet av å sitte på et kontor, når det kollegene mine står i butikken med gjestene våre, og det er ting man skal gjøre der. For man kan jo fort tenke om meg sånn, ”hva er det hun gjør der inne, sitter på rævva hele tiden lissom”. Så den synes jeg er litt vanskelig. Men det er jo ting som må gjøres på kontoret, for at det skal driftes der ute da. Har man ikke varer, så selger man jo ikke varer da.

### **Hvis du ser for deg når du begynte som SL, er det noe du la mer vekt på av arbeidsoppgaver?**

Ja. Først, så måtte jeg kartlegge litt hvor mine ansatte var hen. Hva de kunne, hva de ikke kunne. Jeg trodde i starten at folk var ganske utlært, men det var en del ting som ikke hang helt på greip. Men arbeidsoppgavene ble jo gjort, men jeg satt mye mer krav til ryddighet, struktur, komme presis. Jeg var nok mye mer en kjipe, som ikke godtok at det så rotete ut,



eller sånn. Det ble mye en holdningsendring rett og slett, for de var vant til tidligere at SL fikset det. Men jeg ville ikke lengre være den som fikser andres problemer, så da fikk de nå begynne å ta det selv da.

**Gjorde du de oppgavene fordi du spesielt likte å gjøre det?**

Nei, det var noe av det verste jeg har gjort. Det å si at ting ikke er bra nok, og at man må gjøre ting på nytt igjen. Men jeg visste at vi måtte gjøre det for at jeg ikke skulle slite meg ut, og for at avdelingen skulle se mye bedre ut. Og at det skulle være mye sunnere drift da, enn det som hadde vært tidligere. Selv om jeg gikk ikke likte det der og da, det var ikke noe morsomt, men det har gjort meg sterkere. For fremtiden, var det viktig at vi fikk gjort.

Det var en liten opprydningsprosess, og det var ikke helt meg. For jeg har alltid den som stiller opp, alltid sagt ja, jeg jobber hele tiden hvis jeg må. Men når man da må sette ned foten og si at ting ikke er greit, så var det vanskelig.

**Når du begynte her, tenk på de arbeidsoppgavene du spesielt likte godt å gjøre i starten,**

Jeg likte veldig godt eksponering. Likte veldig godt å bygge, få ting fint på vegger, brette fint. At det skulle se visuelt bra ut. Det var veldig, veldig viktig for meg. Det liker jeg fortsatt.

**Er det noe som har endret seg?**

Det er fortsatt morsomt, og jeg synes gjerne jeg hadde mer tid til det. Men jeg har det ikke. Så nå er det blitt mer at jeg delegerer bort de tingene, som å bygge. Jeg må svære mer det helikopteret som viser vei. Jeg gir heller innspill og støtter. Også må man godta at ting blir gjort annerledes enn jeg ville gjort det, men likevel ser bra ut.

Jeg har skjønt at jeg har ikke tid å gjøre alt.

**Så det er på en måte, en ting du likte å gjøre, men som du har tatt bort nå?**

Ja.

**Er det noe annet som har blitt lagt til da, som du synes er gøy?**

Jeg synes det er veldig gøy å se utviklingen. Det er ikke noe gøy å sitte på kontor å sende e-post og punche tall, men å se effekten av tingene jeg gjør – det er jo det at jeg har blitt flinkere til å delegere, eller lære bort, eller følge opp. Se at de trives. Selv om jeg ikke synes at de tingene på kontoret er så gøy, så ser jeg at det skaper resultater. Selv om jeg ikke kanskje kan

bygge i butikken lengre, så er det viktig for meg at avdelingen driftes bra – også når jeg ikke er tilstede.

**Hvis du ser for deg en arbeidsdag, og du kan velge helt selv, hva ville du gjort mer av da?**

Det ideelle hadde vært om jeg hadde litt flere timer i døgnet. For meg er det å jobbe tidlig, 8-16, veldig gunstig. Fordi da har man andre arbeidsoppgaver enn det å selge. Jeg synes det å selge blir en byrde, hvis jeg har en bunke med ting som må gjøres i tillegg. Den ideelle hadde nok vært å få tid til alt. Helt konkret ville jeg brukt mer tid på bygging, prising, standard og hvordan butikken ser ut. At man har de rette varene i hyllene, og at butikken er inspirerende for gjestene.

**Er det noen arbeidsoppgaver du ville lagt til, som du ikke gjør i dag?**

Nei. Det tror jeg ikke. Men jeg ville nok hatt mer tid til å ha personalsamtaler. Oppfølging av personalet.

**Tror du det er gjennomførbart?**

Ja, det tror jeg. Men igjen, da må man prioritere noe bort. Personalsamtaler koster penger og tar tid, og man vil gjerne at det skal være en verdifull samtale. Men det går utover butikken. Er man flinkere til å planlegge, i dag skal jeg gjøre alt dette, så er det absolutt gjennomførbart. Menneskene er jo det viktigste, sånn egentlig.

**Hvis du tenker på de du samarbeider oftest med, på tvers av avdelingene, som stillinger – er det noen du samarbeider bedre med enn andre?**

Ja, det er det. Det blir mest sparringspartnere, da. Spørre om hjelp og råd. Kine og jeg (SL Sko) snakker ofte sammen. Planlegge, påminne hverandre ting. Snakke med hverandre, ikke glemme å stoppe opp innimellom. Spesielt sko, er nærme, sporten er lengre ned – men det er en litt annen type energi. Sko og tekstil føles litt likere. Man prater og samarbeider mer med de som er like en selv kanskje.

**Har du alltid samarbeidet på den måten med Kine, og skoavdelingen?**

Ikke alltid. Men jeg har vært flink til å samarbeide med de som er på mitt skift. Også har man ski og sykkel også, han som er SL der er veldig solid – litt motsatt av meg – mye roligere.

Hvis jeg vil ha litt rolig energi så går jeg til han. Det går nok ikke så mye på drift av butikk, men mest på det personlige.

**Er det retningslinjer i XXL som gjør at du samarbeider med disse?**

Nei, det er på eget initiativ. Også er det selvfølgelig hvis vi en uke har en sokk som er vist i avisen, så prater man med kasse feks. Veldig praktisk samarbeid, kan du fronte disse i kampanjen lissom.

**Hva tror du er grunnen til at akkurat du jobber som SL i XXL?**

Det er forbi jeg er veldig hardtarbeidende og entusiastisk. Jeg har stor arbeidskapasitet, jeg verdsetter jobben veldig. Det er nesten hobbyen min. Jeg er en kulturbærer for XXL. Jeg vil gå frem som et godt eksempel. Jeg vil alltid være den som representerer XXL positivt, og det er veldig viktig for meg.

**Hva er det du gjør, som gjør at du opplever arbeidsoppgavene som meningsfulle?**

Når man ser resultatene av det. Det er vel egentlig det.

**Er det noe du gjør mer enn andre ting, som gjør at det blir mer meningsfulle arbeidsoppgaver?**

Nei, det er vel egentlig det. Jeg er litt enkel i tankesettet mitt, så er det noe som er morsomt eller kjedelig så har ikke det så mye å si, resultatet skal være det samme.

**Hvis vi ser for oss en arbeidsoppgave du kanskje ikke har så lyst å gjennomføre, men må gjøre likevel. Hvordan ser du på gjennomføringen av den oppgaven da?**

Det er som å sitte å lese til eksamen. Det er lett å bli forstyrret. Mobilen er kanskje mer interessant. Men hvis jeg først bestemmer meg at det skal bli gjort, så gjør jeg det. Det er litt som skole, ikke alt som er like morsomt. Det tar lengre tid, og det er mer tiltak å gjøre det.

**Er det noe spesielt du gjør for å motivere deg til det?**

Jeg pleier å lage en TDO liste. Det er ofte mye, så jeg klarer ikke helt å sortere det hvis jeg ikke har en TDO. Den pleier jeg å rangere, ut fra viktighet. Fordi jeg elsker å stryke ut ting, å bli ferdig. Hvis jeg tar meg tiden til å planlegge det, så går det mye mer radig. Men hvis jeg står i butikken, også løper jeg plutselig inn her og skal gjøre noe, så glemmer jeg det veldig

fort. Jeg må ha en plan. En kontordag er veldig bra. Da er jeg forberedt til å gjøre kjedelige ting den dagen. Når man har en dag satt av, så går det mye bedre for meg.

### **Står du fritt til å velge de dagene selv?**

Både ja og nei. Man kan velge en dag i uka, så får man som oftest til det. Men det er prioriteringer også. Kommer det masse varer, så må man kanskje omprioritere. Balansen mellom det er viktig, da. Men kanskje hvis man er streng med seg selv, så funker det bedre. Da slipper man å få mye jobb den ene uken, og det hoper seg ikke opp på en måte.

### **Hvordan får du tilbakemeldinger på jobben du gjør?**

Her på Alnabru er det alltid noen der oppe som har meninger og ønsker, og alt. Så jeg vil si at jeg får tilbakemeldinger når det er noe. Hvis alt er bra, hører jeg ikke så mye. Det er mer hvis jeg ikke har helt kontroll at jeg får tilbakemeldinger på det. Jeg får jo tilbakemelding av Karl, at man har gjort noe bra, eller hatt god omsetning. Men for meg er det ikke så viktig. For jeg ser selv resultater om det jeg gjør er bra. Men det er selvfølgelig hyggelig å få skryt, det er det jo.

### **Hvem er det som anerkjenner jobben du gjør?**

Det blir vel Karl, og salgssjefen i tekstilsektoren. Han sitter oppe her. Han har butikkbesøk ca. En gang i måneden, og gir innspill. Han er veldig flink til å rose også. Det er veldig fint. Jeg kan nok bli flink å ta det i mot. Jeg tror nok jeg synes det er hyggeligere enn jeg gir uttrykk for.

### **Hvordan synes du balansen er mellom positiv og negativ tilbakemelding?**

Den synes jeg er ganske bra. Det er mye mer enn positivt, enn negativt. Jeg trenger de negative også, det er det som driver meg. Jeg har lyst å stå til forventningene nesten før de kommer, og hvis noen sier til meg at det ikke er bra, da blir jeg gira på å innfri. Jeg blir veldig drevet at jeg får negative tilbakemeldinger. Jeg graver meg ikke ned, det blir heller en sånn effekt. Jeg ser heller på det som en utfordring.

### **Hvis du tenker på det med tilbakemelding, hvordan tror du den enkelte medarbeider i butikken kunne fått mer ut av tilbakemeldingene?**

Jeg tror det er veldig viktig å være konkret og ærlig. Ikke gå rundt grøten. Ikke si at det var bra, men kanskje du kunne gjort sånn. Viktig å være rett på sak. Mine ansatte vt at jeg kaller en spade for en spade, og at jeg sjeldent mener noe vondt med det. Når jeg har tatt det opp er vi ferdig med saken, og går videre. Men jeg tror jeg man være enda flinkere å ikke ta ting personlig, selv i en jobbsituasjon. Du er jo her for å gjøre en jobb, ikke for å ha et sted å være når du ikke er hjemme. For eksempel så kan folk tenke sånn, når man gir en tilbakemelding at ”hun liker meg ikke”, eller ”hva gjør jeg galt”. Jeg har mer tro på at tilbakemeldingene kommer konkret og seriøst, men det er også viktig å bruke den positive energien da. Man skal likevel rose hverandre når man gjør noe bra, da. Det er viktig å ha en godt miljø. Relasjonene skal også være personlige, og hyggelige, men man skal vite når det er alvor.

### **Er det sånn du gir tilbakemeldinger selv?**

Både ja og nei. Jeg kunne nok vært flinkere å tenke at mine ansatte ikke skal ta det personlig. Jeg var veldig dårlig i starten å si at det var dårlig ryddet. Jeg fikset det på en måte selv, også nevnte jeg det bare i forbifarten. Sånn var det før. Men nå spør jeg om det er noe grunn til at det er dårlig ryddet. Hva er åraaken til at det feks er rotete. Jeg legger det frem på den måten. Det er sånn jeg tenker, at de kanskje tenker litt annerledes neste gang. Mer som et spørsmål, enn enn tilbakemelding.