

Beret Bråten og
Ragnhild Steen Jensen

Inkludering og mangfold i REMA 1000

Sluttrapport



Beret Bråten og Ragnhild Steen Jensen

Inkludering og mangfold i REMA 1000

Sluttrapport

Fafo-rapport 2018:09

© Fafo 2018
ISBN 978-82-324-0431-5
ISSN 2387-6859

Innhold

Forord	5
Sammendrag	6
Summary	9
1. Innledning	12
1.1 Problemstillinger.....	13
1.2 Metode.....	14
1.3 Dagligvarebransjen	16
1.4 REMA 1000	16
1.5 Gangen i rapporten	17
2. Begreper	18
2.1 Deltakelse på like vilkår	18
2.2 Forskjellsbehandling.....	20
2.3 Møtene i arbeidslivet.....	23
2.4 Oppsummering	25
3. Rekruttering	27
3.1 Den typiske regionsdirektør og franchisetaker	27
3.2 Rekruttering av franchisetakere	32
3.3 Franchisetakerens rekrutteringskanaler.....	35
3.4 Franchisetakerens rekrutteringskriterier.....	38
3.5 Rekruttering med særskilt begrunnelse.....	45
3.6 Oppsummering	49
4. Læring	51
4.1 Opplæring som identitetsbygging.....	51
4.2 Opplæring i REMA 1000.....	53
4.3 Opplæring som talentutvikling.....	59
4.4 Oppsummering	63
5. Mangfoldsutfordringer	65
5.1 Kombinasjonen toppjobb og hjem.....	65
5.2 Risikovilje og verdensmestertendenser	70
5.3 Utlendinger og norske.....	73
5.4 Bransjens status	76
5.5 Oppsummering	79
6. Konklusjoner	80
6.1 Forhold som fremmer inkludering og mangfold.....	80
6.2 Forhold som hemmer inkludering og mangfold	82
6.3 Anbefalinger	83
Referanser	86

Forord

Høsten 2015 tok REMA 1000 kontakt med Fafo og ga oss i oppdrag å undersøke hva som hemmer og hva som fremmer mangfold og inkludering blant ansatte. Vi takker for initiativet og for et både interessant, morsomt og lærerikt oppdrag! Det er modig av en dagligvarekjede å be forskere utenfra om å kikke seg i kortene.

Vi har rapportert i to omganger: i en kort og foreløpig rapport som ble utarbeidet til riksmøtet i REMA 1000 i august 2016, og i denne sluttrapporten der vi har samlet trådene og konkluderer.

Stor takk til alle franchisetakere som har svart på spørreskjemaene som ble sendt ut elektronisk fra oss våren 2016. En særlig takk til regionsdirektører i REMA 1000 som har latt seg intervjuet, og til franchisetakere og butikkmedarbeidere i butikker vi har besøkt. Vi vet at det er travelt å jobbe i butikk, og at mulighetene til å sette seg ned for å svare på spørsmål fra forskere er svært begrenset. Likevel har vi blitt tatt imot med smil og imøtekommenhet. Å snakke med franchisetakere og butikkmedarbeidere har lært oss en hel del om hva det vil si å drive i dagligvarehandelen, men det har også gitt oss mulighet til å bli litt kjent med mennesker vi har satt stor pris på å møte. Tusen takk!

Takkes skal også de som har vært kontaktpersoner og dialogpartnere i REMA 1000, Havva Kara, Kaia Østbye Andresen, Mette Fossum og Tore Høylye.

Ingrid Marie Hovdenakk har, som forskningsassistent hos oss på Fafo, bidratt til forberedelser og gjennomføring av spørreundersøkelsen til franchisetakere og med analyser av datasettet. Hun har med stor imøtekommenhet gjort godt og grundig arbeid og fortjener stor takk. Godt jobba! Forskningssjef ved Fafo Sissel C. Trygstad har lest og kommentert utkast til kortrapport og sluttrapport. Informasjonsavdelingen ved Fafo med Bente Bakken og Agneta Kolstad har stått for språkvask, layout og ferdigstilling av rapporten. Mange tusen takk til gode kollegaer!

Oslo, november 2017

Beret Bråten og Ragnhild Steen Jensen

Sammendrag

Det overordnede spørsmålet i denne rapporten er: Hva fremmer og hva hemmer inkludering og mangfold i rekruttering og avansement i REMA 1000? For å svare på dette ser vi nærmere på rekrutteringsstrategier og kriterier, opplæring og karrieremuligheter i REMA 1000. Dette gjør vi basert på en spørreundersøkelse foretatt blant REMA 1000s franchisetakere og kvalitative intervjuer med franchisetakere, butikkmedarbeidere og regionsdirektører.

Hvem er franchisetakeren?

REMA 1000 er en franchisebasert virksomhet. Det innebærer at øverste sjef i butikken er franchisetaker og selvstendig næringsdrivende. Vi finner at den typiske franchisetakeren i REMA 1000 er en mann rundt 40 år, med helnorsk bakgrunn og med fullført videregående eller kort høyere utdanning. Kvinneandelen blant franchisetakerne er lav, mens andelen med innvandringsbakgrunn blant franchisetakerne ikke er tilsvarende lav – befolkningssammensetningen tatt i betraktning. Undersøkelsen viser at det er mulig å bli franchisetaker i ung alder, med ansvar for stor omsetning og mange ansatte, uten å ha mye formell utdanning. I intervjuer med regionsdirektører framgår det at personlig egnethet og internopplæring er viktigere enn utdanningsbakgrunn ved rekruttering av nye franchisetakere, noe som åpner muligheter for avansement uavhengig av bakgrunn.

Rekruttering

Formell utdanning er heller ikke det som vektlegges tyngst når franchisetakeren skal rekruttere butikkmedarbeidere. Når de avgjør hvem som skal ansettes, legger de vekt på om personen har arbeidsvilje. Dersom den enkelte er arbeidsvillig, antas vedkommende å ha arbeidsevne. Personlig egnethet vektlegges, men det betyr ikke at det letes etter en bestemt type personlighet. Vår undersøkelse viser at det er mange typer som kan passe inn. Det å være hyggelig med kundene forstås, for eksempel, ikke som knyttet til den enkeltes personlighet, men som en ferdighet det i prinsippet er mulig å lære for alle.

Franchisetakere går bredt ut i ulike rekrutteringskanaler når nye medarbeidere skal tilsettes. Dersom det er en lederfunksjon i butikken som skal fylles, brukes ofte nettverksrekruttering, dersom det er en butikkmedarbeider, brukes både nettverk og annonsering i ulike kanaler, og franchisetakeren gjennomgår søknader og CV-er som er levert uten at noen stilling er lyst ut. En betydelig andel franchisetakere rekrutterer også personer fra tiltak og arbeidspraksis. Dette beskrives, av de som gjør dette, som i noen sammenhenger krevende. Samtidig betraktes det som givende, som en måte å

ta samfunnsansvar på og bidra til enkeltindividers utvikling og som en måte å bygge sammensatte og dermed gode team på i butikken.

Læring

Fordi kravene til formelle kvalifikasjoner er lave, er internopplæring desto viktigere. REMA 1000 tilbyr opplæring på alle nivåer, og det er mulig å gå fra å være butikkmedarbeider til å bli franchisetaker ved å følge interne opplæringsprogram. Flere av franchisetakerne vi intervjuet, hadde avansert på denne måten. Det er en klar oppfatning at det meste kan læres i butikken, og at den viktigste læringen skjer gjennom praktisk butikkarbeid. Men franchisetakerne understreker også at internopplæringsprogrammene har stor betydning. Internopplæring er ifølge REMA 1000 sentralt fordi det er kjeden selv som beslutter hva som skal læres, og hvordan opplæringen skal gis. Det legges vekt på at opplæringen tar utgangspunkt i butikkens kompetansebehov. Internopplæringen vektlegges også fordi man gjennom den bygger bedriftskultur og grunnlag for felles verdier på tvers av nivåer og butikker.

Mangfold

Hva hemmer og fremmer inkludering og mangfold, er hovedspørsmålet i rapporten. Undersøkelsen viser at både rekrutteringspraksiser, rekrutteringskriterier og læringsstrategier legger til rette for mangfold blant ansatte. Mangfold beskrives både av franchisetakere, butikkansatte og på regionsnivå som viktig for arbeidsmiljøet, for at ansatte skal eksponeres for og lære hvordan de forholder seg til og fungerer sammen med ulike kollegaer, for at franchisetakeren skal utfordres og strekke seg, og som viktig for kundene.

Vi identifiserer samtidig enkelte mangfoldsutfordringer i REMA 1000. Det handler først og fremst om den relativt lave andelen kvinnelige franchisetakere. Dette knytter vi, bygget på intervjumaterialet, til særlig to forhold. For det første er kombinasjonen toppjobb og familie utfordrende – og mer utfordrende for kvinner enn for menn. Dette kan handle om at det er ulike samfunnsskapt forventninger til kvinner og menn når de blir mødre og fedre, og det kan handle om de forventninger om tilstedeværelse som er knyttet til en lederstilling som det å være franchisetaker i REMA 1000 er. For det andre er det kjønnsforskjeller i hvem som er «frampå» og gjør seg selv synlig som et talent verdt å satse på. Forskjeller i sosiale forventninger til kvinner kontra menn kan gjøre det nødvendig med systematiske innsatser for å rekruttere kvinner til ledelse.

Mangfoldsutfordringer knyttet til det å ha innvandrerbakgrunn handler i vår undersøkelse i hovedsak om språk og om å beherske norsk godt nok. Vi finner at kravene til hva det vil si å snakke norsk godt nok, varierer mellom butikker.

Vi peker også på manglende status knyttet til det å jobbe i dagligvarebutikk, som en mangfoldsutfordring. I offentligheten snakkes ofte butikkarbeid ned, det betyr at unge som kunne tenke seg en framtid i butikkyrket, ikke ser på det som aktuelt, fordi det ikke gir respekt og anerkjennelse. Slik blir det å jobbe i varehandel over tid lite attraktivt, og slik går varehandel generelt og også REMA 1000 glipp av potensielle talenter som kunne gjort karriere i bransjen.

Likestillingsutfordring heller enn mangfoldsutfordring

REMA 1000 sitt hovedformål er å selge dagligvarer. Gode intensjoner om å inkludere og fremme mangfold vil, *dersom* det blir satt opp mot krav om lønnsomhet og inntjening, med stor sannsynlighet måtte vike. Franchisetakere i REMA 1000 er del av en bransje der det er tøff konkurranse og små marginer. Samtidig framsnakkes samfunnsansvar i REMA 1000. Og vi ser at franchisetakerne tar samfunnsansvar også i praksis. Det er en stor andel, 76 prosent, som tar inn personer på tiltak og gir arbeidspraksis, og en betydelig andel ansetter i tillegg personer de har hatt på tiltak. Dette begrunnes med et ønske om å gi folk en mulighet, enten det gjelder ungdommer som har falt ut av skolesystemet, innvandrere som trenger språkopplæring, eller personer med psykiske eller fysiske funksjonsnedsettelse.

Avslutningsvis i rapporten drøfter vi konkrete forhold som fremmer og hemmer inkludering og mangfold. Det som fremmer, er: fravær av formelle kvalifikasjonskrav, vektlegging av praktiske ferdigheter og forskjellighet, arbeidsvilje, internopplæring og viljen til å ta samfunnsansvar i praksis. Det som hemmer, handler om kjønnsforskjeller i å kombinere familie og arbeidsliv på ledernivå og tendenser til kjønnsforskjeller i risikovilje, kombinert med fravær av likstillingsfremmende tiltak. Vi konkluderer med at mangfoldsutfordringen i REMA 1000 først og fremst er en likestillingsutfordring.

Summary

The general question in this report is: What factors promote or hinder inclusion and diversity in recruitment and job promotion in REMA 1000? To find an answer, we examine recruitment strategies and criteria, training and career opportunities in REMA 1000. The data are based on a survey among franchisees of REMA 1000 as well as qualitative interviews with franchisees, shop assistants and regional directors.

Who are the franchisees?

REMA 1000 is a franchise-based enterprise, meaning that the top manager of each shop is a self-employed franchisee. We find that the 'typical' franchisee in REMA 1000 is a man aged around 40, with a fully Norwegian background and upper secondary or short higher education. The proportion of women among the franchisees is low, while the proportion with an immigrant background is not equally low, seen in relation to the composition of the population. The study shows that even young people with little formal education can have the opportunity to become a franchisee, responsible for a large turnover and many employees. In interviews with regional directors we have learned that personal suitability and internal training are more important than educational background for recruitment of new franchisees. This opens up opportunities for professional advancement, irrespective of background.

Recruitment

Nor is formal education the weightiest concern when the franchisees recruit their shop assistants. In deciding whom to hire, they emphasise the applicant's will to work. If the person in question is willing to work, he or she is assumed to have the ability. Personal suitability is emphasised, but this does not mean that special personality types are sought after; our study indicates that many types may prove suitable. For example, being friendly to customers is not regarded as an individual personality trait, but rather as a skill that everybody is able to learn.

When new employees are needed, the franchisees make use of a broad range of recruitment channels. If a managerial position needs to be filled, network recruitment is frequently used, while shop assistants are recruited through networks and vacancy announcements in various channels, as well as review of open applications and CVs that have been submitted. A considerable proportion of the franchisees also recruit people from labour market and work placement programmes. Those who do so describe it as occasionally quite challenging. However, it is also described as rewarding and as a way to exercise corporate social responsibility and help individuals develop their skills, as well as a way to build diverse and thereby good teams in the shops.

Training

Because of the low requirements for formal education, internal training plays a correspondingly larger role. REMA 1000 provides training at all levels, and employees can advance from shop assistant to franchisee by completing internal training programmes. Many of the franchisees whom we interviewed had advanced through the ranks in this way. There is a clear notion that most skills can be learned in the shop, and that the key training takes place through practical shop work. The franchisees emphasise, however, the importance of the internal training programmes. According to REMA 1000, these play a key role because the chain itself decides what and how to teach. It is underscored that the training be based on the shops' need for skills. Emphasis is also given to internal training because it helps build a corporate culture and shared values across levels and shops.

Diversity

The factors that promote or hinder inclusion and diversity are the main issue in this report. The study shows that recruitment practices, recruitment criteria and training strategies all promote diversity among the employees. Franchisees, shop employees and regional managers all refer to diversity as a key factor for the working environment and for exposing employees to colleagues from different backgrounds, thus to enable them to learn how to relate to and function in diverse teams. It is also important to challenge the franchisees to learn and be stretched, and it is deemed important for the customers.

However, we also identify certain challenges when it comes to diversity in REMA 1000. This is primarily associated with the relatively low proportion of women franchisees. On the basis of the interviews, we link this to two issues in particular. First, combining a top managerial position with family life is challenging, and more so for women than for men. This may be due to the fact that society has different expectations for men and women when they become parents, and it might be a result of the expectations for presence in the workplace associated with a managerial role, such as that of a REMA 1000 franchisee. Second, there are gender differences in terms of the ability to promote oneself as a talent that is worth cultivating. Different social expectations for women as opposed to men may necessitate systematic efforts to recruit women to managerial positions.

In our report, challenges associated with diversity in terms of immigrant backgrounds are mainly related to adequate Norwegian language skills. We find that the standard of Norwegian language skills required varies from one shop to another.

We also point to the low status associated with working in a grocery shop as a challenge for policies that pursue diversity. In the public discourse, working as a shop assistant is not very highly regarded, and many young people who otherwise might have envisaged a future for themselves in retail trade may choose to pursue other options that provide more respect and recognition. Over time, this will erode the status of working in the retail industry, causing the industry as a whole and also REMA 1000 to miss out on potential talent that could have made a successful career in this business.

The challenge is mainly related to gender equality, and less to diversity

The main objective of REMA 1000 is to sell groceries. Should a conflict with profitability and earnings arise, any good intentions of including and promoting diversity would most likely have to yield. REMA 1000 franchisees are part of an industry marked by stiff competition and small profit margins. On the other hand, REMA 1000 seeks to highlight its corporate social responsibility, and we can see that the franchisees assume such responsibility in practice. A large proportion of them, 76 per cent, accept participants in labour market programmes and work placement schemes, and a considerable proportion also hire people who have been with them on work placement. As grounds, they state a desire to give people a chance, be it adolescents who have dropped out of school, immigrants who need language training or people with mental or physical impairments.

In the conclusion to the report we discuss concrete issues that promote or hinder inclusion and diversity. Factors that promote such effects are an absence of requirements for formal qualifications, emphasis on practical skills and personal suitability, willingness to work, internal training and willingness to apply corporate social responsibility in practice. Factors that hinder such effects are associated with gender differences in the way in which family life and job responsibilities are combined at the managerial level and tendencies towards gender differences in willingness to take risk, in conjunction with an absence of measures to foster equality. We conclude that the challenges associated with diversity in REMA 1000 are primarily related to gender equality.

1. Innledning

«Siden 1979 har REMA 1000 tilbudt kunder over hele landet et godt valgt utvalg av dagligvarer av god kvalitet til de laveste prisene.»¹ Slik presenterer REMA 1000 seg på sine hjemmesider. REMA 1000 er del av en bransje med hard konkurranse. Samtidig har de en ambisjon om at det skal være mangfold og likestilling blant de ansatte. Målet er fravær av diskriminering og at:

«det ikke skal forekomme forskjellsbehandling i saker som rekruttering, personlig utvikling, avansement og avlønning. Det tilstrebes å fremme likestilling og å forhindre forskjellsbehandling som er i strid med lov om likestilling mellom kjønnene.»²

REMA 1000 ønsker altså å være inkluderende på måter som sikrer mangfold blant de ansatte både i virksomheten sentralt og ute i butikkene. Hvordan fungerer dette i praksis?

I denne rapporten presenterer vi resultater fra en undersøkelse Fafo har gjennomført på oppdrag for REMA 1000. Det overordnede spørsmålet har vært: Hva fremmer og hva hemmer inkludering og mangfold i rekruttering og avansement i REMA 1000? Vi har ledd etter svar basert på datainnsamling i REMA 1000 sine utsalgssteder og regional ledelse.

Butikkene finnes fra Vigeland i sør til Honningsvåg i nord og er organisert som franchise. Det vil si at øverste leder i butikken, franchisetakeren, er selvstendig næringsdrivende. Han eller hun har arbeidsgiveransvaret for de ansatte og er ansvarlig for omsetningen, men betaler en franchiseavgift til REMA 1000 og skal drive innenfor de rammene dagligvarekjeden har etablert. Dette innebærer at REMA 1000 består av nærmere 600 virksomheter med hver sin sjef. Det åpner for at det kan være forholdsvis store forskjeller fra en franchisetakers virksomhet til den neste. Samtidig må de altså forholde seg til de ambisjoner, mål, regler og rammer som gis av dagligvarekjeden på et overordnet nivå. Franchisevirksomhet beskrives av REMA 1000 selv som «en balansegang mellom frihet og systemdrift»³.

Vi har undersøkt hvordan rekruttering foregår når det skal finnes nye franchise-takere og ansattes medarbeidere i butikkene, hva som er rekrutteringskanaler og -kriterier, og hvordan medarbeidere læres opp internt i virksomhetene. Vi har spurt hvem franchisetakeren er, og hvordan han eller hun driver rekrutterings- og opplæringsarbeid. Og vi diskuterer hvorfor det er slik det er, om det er slik at veien til en

1 <https://www.rema.no/artikler/om-rema-1000> Lesedato 06.02.17

2 REMA 1000: Årsrapport 2015, s. 9

3 REMA 1000: Årsrapport 2015, s. 8

jobb og til avansement er lik for alle – uavhengig av hva slags kjønn, sosial og kulturell bakgrunn du har. Eller er det noe med organisering og kultur som skaper systematiske forskjeller i muligheten til å få jobb og avansement? Er det slik at forhold den enkelte selv ikke har herredømme over, som kjønn, innvandrerbakgrunn og andre bakgrunnskjennetegn, har noe å si for hvem som gis muligheter og dyttes opp og fram? REMA 1000 har mangfolds- og likestillingsambisjoner – har de også mangfolds- og likestillingsutfordringer?

En franchisetaker i REMA 1000 refereres gjerne til som Kjøpmann. Dette er en benevnelse vi kun bruker unntaksvis i rapporten. Franchisetaker i REMA 1000 refereres gjennomgående til ved å bruke begrepet franchisetaker.

Dette er et sjeldent forskningsprosjekt, av to grunner: Det finnes relativt få studier av betingelser for mangfold og likestilling i enkeltvirksomheter, og slike undersøkelser er nærmest fraværende i virksomheter hvor det ikke stilles strenge krav til formell kompetanse. I tillegg hører det med til sjeldenhetene at private virksomheter betaler samfunnsforskere ved et forskningsinstitutt, slik at de kan samle data i virksomheten, gjøre analyser av disse og presentere resultatene.

1.1 Problemstillinger

Som allerede omtalt er denne studiens overordnede problemstilling: *Hva fremmer og hva hemmer inkludering og mangfold i rekruttering og avansement i REMA 1000?*

Dette er søkt besvart ved å undersøke

1. veier inn i virksomheten, det vil si franchisetakernes rekrutteringsstrategier og rekrutteringskriterier
2. hva som fremmer motivasjon og trivsel blant de ansatte
3. betingelser for videre avansement til selv å bli franchisetaker eller til å få plass i ledelsen i REMA 1000

Hvert av disse punktene er konkretisert gjennom delspørsmål:

1) Veier inn i virksomheten – rekrutteringsstrategier og kriterier

- Hvordan søkes det etter nye medarbeidere?
- Hva vektlegges av egenskaper og kompetanse ved rekruttering av nye medarbeidere?
- Er det særskilte forhold som vektlegges ved rekruttering til ulike typer tiltak og arbeidspraksis i butikkene, som for eksempel Pøbelprosjektet?
- Hvilke forventninger møter de som rekrutteres?
- Hva avgjør muligheten for å få en fast jobb etter å ha blitt tatt inn på ulike former for tiltak? Hva kreves for å kvalifisere, og hva bidrar til å diskvalifisere? Hvordan fattes beslutningen om slike ansettelse?

2) *Motivasjon og trivsel*

- Hva motiverer nyansatte og de som har jobbet en stund, til innsats? Hva demotiverer? Hvordan oppstår og vedlikeholdes individuell motivasjon?
- Hva gjør at enkelte deltar i opplæringstiltak som kvalifiserer til avansement, mens andre ikke deltar i dette?

3) *Avansement*

- Hva skal til for å bli satset på som et REMA 1000-talent? Hvilke uformelle og formelle kvalifikasjoner teller?
- Hvilke formelle og uformelle kvalifikasjoner er nødvendige for å bli franchisetaker?
- Hva skal til for å avansere til lederposisjoner i REMA 1000? Hvilke formelle og uformelle kvalifikasjoner er nødvendige?

1.2 Metode

For å svare på problemstillingene har vi benyttet en kombinert kvantitativ og kvalitativ tilnærming. Vi ønsket både en oversikt som kunne fortelle hvordan franchisetakere i bredden forholder seg til mangfold blant de ansatte, og vi ønsket å undersøke dette i dybden ved å snakke med regionsdirektører, franchisetakere og butikkmedarbeidere om hvordan dette forstås og håndteres i det daglige.

Vi har gjennomført en elektronisk spørreundersøkelse som ble sendt til alle REMA 1000s franchisetakere. Den ble sendt ut til 572 franchisetakere, og av disse besvarte 375 undersøkelsen, noe som gir en svarprosent på 66.⁴ Spørreundersøkelsen ble gjennomført i mai 2016.

Vi har i tillegg besøkt i alt ni butikker ulike steder i landet, i Oslo, i Telemark og i Trøndelag. Her har vi gjennomført kvalitative intervjuer med ni franchisetakere og 26 butikkmedarbeidere, totalt 35 intervjuer. Butikkbesøkene og intervjuene er foretatt i perioden mai–november 2016.

Butikker er travle arbeidssteder, og intervjuene ble gjennomført i pauserom eller på kontorer, innimellom avbrutt av arbeidsoppgaver som måtte løses, og av folk som kom og gikk. Intervjuene varte fra en halvtime til en og en halv time. De ble tatt opp på bånd, og de fleste er transkribert i ettertid, intervjuer som ikke er transkribert, er lyttet gjennom på nytt, eller vi har benyttet notater fra intervjuene.

I tillegg til intervjuer foretatt i butikk har vi intervjuet åtte av 14 regionsdirektører samt HR-ansvarlig i REMA 1000 nasjonalt. Seks av åtte intervjuer med regionsdirektører ble gjennomført som telefonintervjuer, de øvrige to ved å møte dem. Intervjuene med regionsdirektører er enten skrevet ned mens intervjuet pågikk, eller de er tatt opp på lydopptak som er hørt gjennom og skrevet ut i ettertid.

4 Alle 375 besvarelser var ikke fullstendige, noe som gjør at antallet svar varierer etter spørsmål. Det er ingen systematiske skjevheter i utvalget som har besvart spørreskjemaet når vi sammenligner utvalget med det vi vet om universet (alle franchisetakere).

Butikkene vi besøkte, ble foreslått for oss av regionsdirektører i den aktuelle regionen. Vi ba om tips til butikker som hadde erfaring med mangfoldige rekrutteringsstrategier, ved at de for eksempel tar inn folk i arbeidspraksis. Men vi ba samtidig om ikke kun å bli tipset om de aller beste eksemplene. Regionsdirektørene viste oss altså til butikker de visste hadde erfaring med å jobbe med inkludering og mangfold blant ansatte. Vi tok selv kontakt med den enkelte franchisetaker, presenterte prosjektet og spurte om vi kunne få komme på besøk. Enkelte franchisetakere svarte ja umiddelbart, andre etter en stund, noen etter å ha fått en andre forespørsel, mens en tredje kategori ikke svarte. Vi besøkte de butikkene som ønsket oss velkommen.

Det er ingen tvil om at butikkene vi har besøkt, franchisetakerne og butikkmedarbeiderne vi har intervjuet, var interessert i våre problemstillinger. Slik sett har vi vært i et selektert utvalg butikker. Samtidig framstår de ni butikkene som forskjellige, både i størrelse, antall ansatte, ledelse og sammensetning av ansatte. De har imidlertid en ting til felles, de hadde alle tatt inn folk på ulike former for tiltak. Sett i ettertid burde vi også hatt med et par butikker i undersøkelsen som ikke har erfaring med å ta inn folk på tiltak. Da ville vi ha kunnet si noe om eventuelle forskjeller mellom franchisetakere og butikker der det rekrutteres basert på medarbeidere som tas inn i arbeidspraksis, og franchisetakere/butikker der det ikke rekrutteres på denne måten.

Forskjellene på et kvantitativt og et kvalitativt datamateriale er at det ved bruk av et kvantitativt materiale, som en spørreundersøkelse, er mulig å si noe om utbredelsen av ulike oppfatninger og praksiser. Et kvalitativt materiale, som intervjuer, gjør det mulig å utforske bakgrunner for og årsaker til ulike oppfatninger og praksiser. Den gjennomførte spørreundersøkelsen gir et representativt bilde av utbredelsen av oppfatninger og praksiser på tvers av butikker. Intervjuene er ikke på samme måte representative, men gir en god mulighet til å utforske hvorfor det tenkes og handles som det gjør. Gjennom intervjuene kunne mønster som kom fram i spørreundersøkelsen, undersøkes nærmere og dermed bidra til en større forståelse av identifiserte tendenser.

Tabell 1.1 Datamateriale

Intervjuer	Totalt	Kvinner	Menn	Minoritets- bakgrunn	Majoritets- bakgrunn
Franchisetakere	9	3	6	3	6
Butikkmedarbeidere	26	6	20	11	15
Regionsdirektører	8	2	6	0	8
HR-dir. REMA 1000	1		1		1
Spørreundersøkelse					
Franchisetakere	375				

1.3 Dagligvarebransjen

Vi skal avslutningsvis i dette innledningskapittelet beskrive noen hovedtrekk ved dagligvarebransjen generelt og virksomheten REMA 1000 spesielt. Varehandelen sys-selsatte i 2014 14 prosent av alle som er i arbeid her til lands – det vil si om lag 370 000 personer, størst andel i detaljhandel, altså butikk. Dagligvare- og kioskhandel står for 40 prosent av omsetningen og 34 prosent av sysselsettingen i næringen.⁵

Dagligvarebransjen har gjennomgått store strukturelle endringer de siste tiårene. Frittstående butikker har forsvunnet, og landsomfattende kjedebutikker har overtatt. I 2015 var det tre store aktører i dagligvarehandelen her til lands: Norgesgruppen, REMA 1000 og Coop. REMA 1000 skiller seg fra andre norske dagligvareaktører ved å være organisert som en franchisebasert virksomhet.

Dagligvarebransjen sysselsetter folk i hele landet. Der det bor folk, er det butikker. Bransjen er kjennetegnet av at den har mange unge, en høy andel kvinner og mange deltidsansatte (Nergaard 2012). Nær ni av ti sysselsatte innen detaljhandel hadde i 2014 grunnskole eller videregående skole som høyeste fullførte utdanning.⁶

Bransjen har stor utskifting av ansatte, noe som blant annet skyldes at mange unge har jobb som ekstrahjelp eller deltidsansatt i kombinasjon med skole og studier. Ansatte i varehandelen har da også relativt lav snittalder, blant unge sysselsatte i alderen 15–24 år er 30 prosent ansatt i varehandelen.⁷

Stor utskifting gir erfaring med å rekruttere nye medarbeidere og å lære disse opp. De store dagligvarekjedene organiserer opplæring gjennom skoler i dagligvarekjedens regi. Den relativt omfattende internopplæringen bidrar til at det er mulig å gjøre karriere internt i butikk, uten å gå veien om det formelle utdanningssystemet. Det er i prinsippet mulig å gå gradene fra ekstrahjelp til butikksjef basert på intern opplæring og arbeidserfaring. Det betyr også at man på butikknivå kan finne relativt unge sjefer med stort ansvar for mange ansatte og stor omsetning.

1.4 REMA 1000

REMA 1000 er en del av Reitangruppen som eies av Reitan-familien og ledes av Odd Reitan sammen med sønnene Ole Robert Reitan og Magnus Reitan. Selskapet omfatter fem ulike forretningsområder⁸, hvorav REMA 1000 er ett. Innenfor et annet, Reitan Convenience, finner man blant annet Narvesen og 7-Eleven.

Ole Robert Reitan er administrerende direktør for REMA 1000 AS. Aksjeselskapet omfatter virksomheten til REMA 1000 i Norge og Danmark og er 100 prosent eid av Reitangruppen.

Vi har allerede pekt på at REMA 1000 skiller seg fra de andre dagligvarekjedene ved å være organisert som en franchisebasert virksomhet. Det innebærer at øverste

5 <https://www.ssb.no/varehandel-og-tjenesteyting/statistikker/stvareh>

6 AKU-data, bearbejdet av Fafo

7 Virke Handelsrapporten 2015

8 De fem forretningsområdene er REMA 1000, Reitan Convenience, Reitan Eiendom, Reitan Kapital og Uno-X Gruppen.

sjef i butikken er franchisetaker og selvstendig næringsdrivende. Franchisetaker må forholde seg til konseptet og filosofien som er fastsatt av franchisegiver (REMA 1000).

En franchisetaker som starter opp eller overtar en butikk, går inn med en egenandel og betaler en månedlig franchiseavgift til REMA 1000. Franchisetakeren må følge felles regler og overholde felles prinsipper, som for eksempel sentralt forhandlede lønns- og avtalevilkår for ansatte, åpningstider, varer og vareplassering, uniformering og logo. Videre kan franchisetakeren benytte seg av REMA 1000 sine tilbud om opplæring, både for egen del og når det gjelder ansatte. Samtidig har vedkommende et selvstendig ansvar for butikkens omsetning, tar ut sin lønn fra omsetningen og har arbeidsgiveransvaret for de ansatte i butikken.

1.5 Gangen i rapporten

Vi har i dette kapitlet beskrevet hvordan prosjektet kom i stand, problemstillinger, metode og datainnsamling. Vi har også beskrevet noen sentrale kjennetegn ved dagligvarebransjen generelt og REMA 1000 spesielt. I kapittel 2 diskuterer vi hva som ligger i begrepene inkludering og mangfold. Kapittel 3 handler om rekruttering, rekrutteringskanaler og om rekrutteringskriterier. Det tar utgangspunkt i hva som kjennetegner franchisetakere og regionsdirektører når det gjelder bakgrunnsvariabler som kjønn, innvandrerbakgrunn, alder og utdanning / tidligere arbeid. Dette gir grunnlag for å svare på hvem som er den typiske franchisetaker og typiske regionsdirektør. I tillegg svarer vi på hvilke rekrutteringskanaler- og kriterier som dominerer i REMA 1000, og hvor tilbøyelige franchisetakere er til å ta inn folk i arbeidspraksis. Kapittel 4 har tittelen «Læring» og viser hvordan intern opplæring med utgangspunkt i butikker og medarbeidere foregår, herunder hvordan det drives talentutvikling som grunnlag for rekruttering til posisjonen som franchisetaker. I kapittel 5 drøfter vi så mangfoldsutfordringer i REMA 1000 basert på det vi har funnet ut om rekruttering, opplæring og avansement. I avslutningskapitlet, kapittel 6, svarer vi på hovedspørsmålet i prosjektet: Hva fremmer og hva hemmer inkludering og mangfold i REMA 1000?

2. Begreper

I denne undersøkelsen er begrepene inkludering og mangfold sentrale. Dette er begreper som brukes mye i den offentlige debatten og da gjerne sammen med andre begreper som integrering og likestilling.

Begrepene brukes deskriptivt – for å beskrive tilstander, de brukes normativt – for å beskrive ønskede tilstander og prosesser for å nå ønskede tilstander, og de brukes i undersøkelsesøyemed – som grunnlag for å utforske spørsmål som angår mangfold og ikke-diskriminering.

I dette kapittelet skal vi se nærmere på begrepene. Hva ligger i dem, og når de brukes normativt, hva ansees da som nødvendig for å realisere mål som mangfold og likestilling i et samfunn, en virksomhet eller gruppe?

Vi redegjør for og diskuterer begreper basert på samfunnsvitenskapelig teori, norsk likestillings- og diskrimineringslovgivning og tidligere forskningsbidrag på feltet.

2.1 Deltakelse på like vilkår

Begrepene inkludering og integrering brukes ofte om hverandre. Men betyr de det samme? Dersom vi går til synonymordbøkene, har *å inkludere* synonymer som å omfatte og regne med, mens *å integrere* har synonymer som å innarbeide, samordne og gjøre fullstendig. Her er altså nyanseforskjeller i språklig betydning: Integrering er knyttet til å gjøre noe fullstendig, mens inkludering handler om å regne alle med. Enkelt kan vi si at inkludering – det å la alle omfattes av noe – kan være en måte å få til integrering på.

I sosiologien refererer begrepet integrasjon til hvordan ulike deler eller elementer i et sosialt system inngår i en helhet. Et sosialt system kan være en sosial gruppe, en organisasjon eller virksomhet, eller en nasjonalstat. Aktørene i det sosiale systemet er sentrale. Begrepet integrering viser til *prosesser* der aktørene dels blir gjort til, dels gjør seg selv til, del av helheten. Men begrepet integrering viser også til en *tilstand* der alle inngår i helheten (jf. Brochmann 2006). Å bli aktiv del av et samfunn forstås som integrering, mens å falle utenfor i betydningen ikke å mestre livet, og spesielt da yrkeslivet, defineres som ekskludering eller marginalisering. I dagens offentlige debatt og politikkutforming brukes integrering som begrep særlig om hvordan innvandrere skal gjøres til del av det norske samfunnet, og hvordan et flerkulturelt Norge skal være (Hagelund & Loga 2009). Veien som tegnes opp i retning av integrering, hva som skal til for å bli del av det norske samfunnet, er gjerne: innlæring av språk/samfunnskunnskap → lønnsarbeid → integrering.

Lønnsarbeid er den sentrale faktoren når spørsmålet om hva som gjør en som i utgangspunktet står på utsiden, til en del av samfunnshelheten, behandles i politikk og offentlig debatt – for eksempel i norske partiprogram (Bråten 2013).

Slik er det når integrering av innvandrere diskuteres, men lønnsarbeid som nøkkel til å være del av samfunnet er også sentralt i diskusjoner om kjønnslikestilling og i diskusjoner om hvordan individer med funksjonsnedsettelse og sosialt marginaliserte skal bli integrert. På et overordnet samfunnsnivå vektlegges, på tvers av politiske ståsteder, deltakelse i arbeidslivet. Dette beskrives som viktig både for den enkeltes selvfølelse og for å opprettholde velferdsstaten. Den såkalte *arbeidslinja* har vært et sentralt element i norsk sosialpolitikk fra midten av 1990-tallet. I stortingsmelding nummer 35 fra 1994–1995 om velferdspolitikken presenteres den slik:

«Arbeidslinja betyr at virkemidler og velferdsordninger – enkeltvis og samlet – utformes, dimensjoneres og tilrettelegges slik at de støtter opp under målet om arbeid til alle.»

Arbeid til alle innebærer altså at også personer som av helsemessige årsaker, på grunn av funksjonsnedsettelse eller språkproblemer, står utenfor arbeidsmarkedet – skal inkluderes i arbeidsmarkedet (Stjernø & Øverby 2012). For å lykkes må det legges til rette på ulike måter, det er behov for opplæring, arbeidstrening, helsemessig oppfølging og tilrettelegging både fysisk og psykisk.

Det er inngått en avtale om et inkluderende arbeidsliv mellom arbeidstakere, arbeidsgivere og staten (IA-avtalen). Dette trepartssamarbeidet ble inngått første gang i 2001 og er fornyet til å gjelde ut 2018. En forutsetning for at denne avtalen skal kunne lykkes, og for at man skal lykkes med å inkludere personer som står utenfor arbeidslivet, er at arbeidsgivere motiveres til i større grad å ansette individer som har utfordringer relatert til livssituasjon og/eller livsfase (Bråthen & Lien 2015). Fra myndighetenes side betraktes opplæring og kvalifisering som en viktig del av arbeidsmarkedspolitikken og videre at denne i større grad skal kombineres med og gjennomføres i det ordinære arbeidslivet.

Dersom vi i denne undersøkelsen finner tilstedeværelse av mangfold blant de ansatte i REMA 1000, at medarbeidere på ulike nivåer i organisasjonen er forskjellige i bakgrunn og opprinnelse, kan det leses som en indikasjon på at man faktisk lykkes med å integrere, at man ikke bare regner alle med, men at man faktisk også får med folk med ulik bakgrunn.

Hva skal til, slik dette diskuteres teoretisk? Da det offentlig utnevnte utvalget som på oppdrag for daværende regjering utredet likestillingstilstand og -politikk, skulle definere likestilling, ble det gjort basert på et prinsipp formulert av den amerikanske filosofen og statsviteren Nancy Fraser. Fraser beskriver et rettferdighetsprinsipp basert på «parity in participation» – deltakelse på like vilkår (NOU 2012: 15).

Startpunktet er da en forståelse av likestilling som et spørsmål om rettferdighet. Å være likestilt er å ha mulighet til å delta på like vilkår, og dette er noe hver og en har rett til, som en følge av den respekt hver og en har krav på som personer (Holst & Skjeie 2016). Å være likestilt er – slik forstått – å være inkludert på lik linje med andre.

Hva skal til i praksis for å sikre at det skjer? Nancy Fraser definerer tre betingelser for samfunnsdeltakelse på like vilkår. Den første er fordeling av goder som inntekt og eiendom («redistribution»). Den andre er statuslikhet – at man kulturelt i et samfunn verdsetter, viser respekt for og anerkjenner alle som likeverdige deltakere uavhengig av deres bakgrunn («recognition»). Den tredje betingelsen er knyttet til demokratisering – ved at de politiske diskusjons- og beslutningsprosedyrene må inkludere alle («participation») (jf. Fraser 2003). Motsatt vil fravær av fordeling, anerkjennelse og mulighet til politisk deltagelse hindre deltagelse på like vilkår.

Disse betingelsene for å skape deltagelse på like vilkår – og derigjennom oppfylle mål om mangfold, inkludering og likestilling – er definert på samfunnsnivå.

Vårt prosjekt er avgrenset til en del av arbeidsmarkedet. Spørsmålet som undersøkes og drøftes, er hva som fremmer og hemmer inkludering og mangfold i rekruttering og avansement blant REMA 1000s franchisetakeres ansatte. I REMA 1000 sin siste årsrapport, der ambisjonen om mangfold og likestilling redegjøres for, pekes det på at måloppnåelse krever fravær av forskjellsbehandling. Det slås fast at forskjellsbehandling skal forhindres og ikke forekomme, verken i rekruttering, personlig utvikling, avansement eller avlønning.⁹ Mangfold og likestilling skal altså oppnås ved at man *ikke* driver forskjellsbehandling. La oss se på hva det kan bety.

2.2 Forskjellsbehandling

At folk behandles forskjellig, er, i utgangspunktet, både rimelig og logisk. Siden folk har ulikt utgangspunkt, må de faktisk forskjellsbehandles for å kunne oppnå tilnærmet like muligheter. Den forskjellsbehandlingen det vises til i REMA 1000 sin årsrapport, og som ikke er ønskelig, forstår vi som *usaklig forskjellsbehandling*. Det vil si forskjellsbehandling som er knyttet til forhold den enkelte selv ikke har herredømme over, som kjønn, sosial bakgrunn, innvandrerbakgrunn, funksjonsevne og alder. Dette er samtidig, jamfør Frasers tilnærming, forhold som er knyttet til systematiske maktforskjeller i samfunnet – når det gjelder tilgang til økonomi/kapital/eiendom, kulturell anerkjennelse og politisk innflytelse. Det er disse maktforskjellene som gjør at kjønn, funksjonsnedsettelse og innvandrerstus kan gi usaklig forskjellsbehandling – mens andre forskjeller, det være seg hårfarge eller å være venstrehendt, ikke på samme måte er utgangspunkt for usaklig forskjellsbehandling og slik en kilde til urettferdighet.

Norsk likestillings- og diskrimineringslovgivning er basert på kunnskap om hvilke forhold, hvilke grunnlag, som kan være basis for usaklig forskjellsbehandling – les diskriminering. Våren 2017 vedtok Stortinget en ny lov om likestilling og forbud mot diskriminering som omfatter alle grunnlag, listet som følger i § 1: «Lovens formål er å fremme likestilling og hindre diskriminering på grunn av kjønn, graviditet, permisjon ved fødsel eller adopsjon, omsorgsoppgaver, etnisitet, religion, livssyn, funksjonsnedsettelse, seksuell orientering, kjønnsidentitet, kjønnsuttrykk, alder og andre

⁹ REMA 1000: Årsrapport 2015, s. 9

vesentlige forhold ved en person». Loven gjøres gjeldende fra 01.01.2018.¹⁰ Den erstatter da flere ulike lover som dekket ulike grunnlag – og som ble introdusert på ulike tidspunkter. Først kom likestillingsloven vedtatt i 1978 med formål «å fremme likestilling uavhengig av kjønn»¹¹ og slo fast at «diskriminering på grunn av kjønn er forbudt».¹² Til sammenligning har loven som forbyr diskriminering på grunn av etnisitet, nasjonal opprinnelse, avstamning, hudfarge, språk, religion og livssyn, eksistert i knapt ett tiår. Forbud mot diskriminering på grunn av nedsatt funksjonsevne ble nedfelt i diskriminerings- og tilgjengelighetsloven fra 2008. Og det ble så seint som i 2013 eksplisitt vedtatt et forbud mot diskriminering på grunn av seksuell orientering (Holst & Skjeie 2016).

De nevnte lovene gjelder i utgangspunktet på alle samfunnsområder. I det norske lovverket følges forbudet mot diskriminering av en plikt til aktivt, målrettet og planmessig likestillingsarbeid. Lovgivningen har altså et dobbelt siktemål, den stadfester hva som er forbudt, og den gir myndigheter og arbeidslivets parter en plikt til å drive likestillingsarbeid (Holst & Skjeie 2016). Dette kommer vi tilbake til.

Først, hva menes med diskriminering, slik dette er nedfelt i lovverket? La oss ta utgangspunkt i hvordan dette er formulert i likestillingsloven og diskrimineringsloven. Her slås det fast at diskriminering omfatter både direkte og indirekte forskjellsbehandling. Med *direkte forskjellsbehandling* menes en handling eller unnlatelse «som har som formål eller virkning at en person blir behandlet dårligere enn andre i tilsvarende situasjon, og at dette skyldes kjønn». Med *indirekte forskjellsbehandling* menes «enhver tilsynelatende nøytral bestemmelse, betingelse, praksis, handling eller unnlatelse som fører til at personer stilles dårligere enn andre, og at dette skjer på grunn av kjønn».¹³

Eksempel på en tilsynelatende nøytral bestemmelse som likevel gjør at noen stilles systematisk dårligere enn andre, kan være kriterier når det skal rekrutteres til en stilling som gjør at enkelte kommer systematisk dårligere ut enn andre, som at det kreves egenskaper som tradisjonelt er knyttet til maskuline idealer, noe som gjør det vanskelig for kvinnelige kandidater å nå opp. Usaklig forskjellsbehandling kan altså forekomme uavhengig av intensjonen bak en handling (Craig 2007; Rogstad & Midtbøen 2010). Likevel er det gjerne *årsaker* til diskriminering man er opptatt av – da det er disse som må adresseres dersom usaklig forskjellsbehandling skal motvirkes og bekjempes.

Rogstad og Midtbøen (2010) skiller mellom fire typer diskriminering når det er forhold i arbeidsmarkedet som skal undersøkes. Type én er *preferansebasert diskriminering*. Dette innebærer at arbeidsgiver er villig til å tape inntekt for å slippe å ansette personer med bestemte kjennetegn, det vil si at den best kvalifiserte ikke ansettes, fordi vedkommende for eksempel har innvandrerbakgrunn.

10 <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2017-06-16-51?q=felles%20diskrimineringslov>

11 Lov om likestilling mellom kjønnene § 1

12 Lov om likestilling mellom kjønnene § 5

13 Lov om likestilling mellom kjønnene § 5 og diskrimineringsloven § 6

Type to er en særskilt type fordomsbasert diskriminering, der arbeidsgiver ikke diskriminerer på grunn av egne fordommer, men på grunn av forventninger om andres fordommer – for eksempel at en kvinne med hijab ikke får jobb på et sykehjem, fordi det forventes at pasientene ikke vil like dette.

Type tre kalles *statistisk diskriminering* og er knyttet til usikkerhet og mangelfull informasjon ved at arbeidsgiver velger bort kandidater basert på rykter og «sannheter» om gruppen arbeidssøkeren er del av, det være seg gruppen kvinner, ungdom eller innvandrere.

Type fire har mye til felles med type tre – det er *stereotypifisering*, det vil si at individer kategoriseres, og det knyttes negative forventninger til den aktuelle kategorien på måter som bidrar til forskjellsbehandling.

De tre første typene gjør seg gjeldende på individnivå, de handler om den enkeltes fordommer, vurdering av andres fordommer og eller usikkerhet i møte med individer med særskilte kjennetegn. Stereotyper er på sin side uttrykk for forhold på systemnivå, det er snakk om kulturelle forestillinger om hvordan individer og grupper med visse kjennetegn er og agerer.

Men årsaker til indirekte diskriminering på individnivå, slik disse er redegjort for som type én, to og tre, kan også gjøre seg gjeldende på systemnivå ved at institusjonelle ordninger og regelverk som i praksis er like for alle – skaper forskjeller. Dette kan være forhold som unødvendig høye språkkrav og regler for fysikk eller arbeidstøy, og det kan være knyttet til måter institusjoner/virksomheter er organisert. Dette kalles Craig (2007) *systemisk diskriminering*.

Et siste viktig poeng hva diskriminering angår, er at ulike diskrimineringsgrunnlag ikke bare virker hver for seg, de kan også gjøre seg gjeldende i form av samvirkende eller sammensatt diskriminering. Denne sammensattheten kan beskrives med begrepet *interseksjonalitet*, slik dette er definert av den amerikanske jusprofessoren Kimberle Crenshaw. Utgangspunktet for utviklingen av dette begrepet var en sak der en gruppe svarte kvinner ble urettmessig behandlet i rettssystemet. Diskrimineringen de var blitt utsatt for på sin arbeidsplass, var ikke knyttet til deres status som kvinner (kjønnsdiskriminering) eller til at de var svarte (etnisk diskriminering) – men til kombinasjonen. Dette tok ikke loven høyde for. Altså måtte – argumenterte Crenshaw – loven endres til å omfatte samvirke av ulike diskrimineringsgrunnlag, hvis ikke fungerte den forskjellsskapende (Crenshaw 1991).

Interseksjonalitet er ikke bare et juridisk begrep, det kan også være et analytisk poeng. Dersom man undersøker vilkårene for inkludering og mangfold i en konkret virksomhet, behøver ikke eventuelle barrierer være knyttet til enkeltkjennetegn ved arbeidstakere, det kan være knyttet til kombinasjoner av kjennetegn ved den enkelte. Norsk lovgivning har bestemmelser som tar høyde for slik sammensatthet.

2.3 Møtene i arbeidslivet

Et viktig spørsmål er om fravær av diskriminering, fravær av usaklig forskjellsbehandling, er tilstrekkelig for å sikre inkludering og mangfold – for å sikre deltakelse på like vilkår. Norsk likestillings- og diskrimineringslovgivning legger, som tidligere nevnt, til grunn at så ikke er tilfelle. Derfor stilles det også, slik dette er formulert i den nye felles loven, krav om *aktivt, målrettet og planmessig likestillingsarbeid*. Fravær av et aktivt likestillings- og mangfoldsarbeid i en virksomhet kan slik sett være en årsak til at det ikke er deltakelse på like vilkår.

I arbeidslivet handler det om møter mellom, på den ene siden, individer med ulik bakgrunn, ulike kjennetegn, ulik formell og uformell kompetanse, som ønsker å bli rekruttert eller å avansere internt i virksomheten, og, på den andre siden, virksomhetens organisering og kultur. Barrierer og muligheter den enkelte møter, kan være knyttet til den enkeltes bakgrunn, det kan være knyttet til virksomhetens organisering og kultur – og det kan være knyttet til møtene mellom individ og virksomhet (jf. Teigen 2014). I norsk forskning og i norsk politikk er mangel på likestilling og mangel på mangfold i virksomheter dels forstått som et spørsmål om diskriminering, dels forstått som et resultat av manglende sammenheng mellom familieliv og arbeidsliv, og dels forstått som et resultat av organisatoriske og/eller kulturelle forhold i en virksomhet. Sistnevnte vises gjerne til med begrepet «glasstak».

Utgangspunktet for familieforklaringen og glasstakforklaringen er gjerne mangel på kjønnslikestilling, men tilnærmingene kan også benyttes for å forstå barrierer skapt av kjønn i kombinasjon med andre kjennetegn eller kjennetegn som innvandrerbakgrunn eller det å ha en funksjonsnedsettelse alene. Vi vet for eksempel at sannsynligheten for å bli innkalt til et jobbintervju reduseres dersom søker har et utenlandskklingende navn. Dette er dokumentert gjennom studier med søknader fra like godt kvalifiserte jobbsøkere, men med både minoritets- og majoritetsbaserte navn. Sjansene for å bli innkalt til jobbintervju reduseres med om lag 25 prosent dersom søker har et utenlandskklingende navn, sammenlignet med identisk kvalifiserte søkere med majoritetsbakgrunn (Midtbøen & Rogstad 2012). Dette er diskriminering, og det kan forstås som et resultat av forestillinger og oppfatninger i virksomheten. Kulturelle trekk får betydning for hvem som gis en sjanse.

Begrepet glasstak benyttes gjerne for å beskrive slike «usynlige stengsler» som hindrer rekruttering og avansement i arbeidslivet, stengsler som særlig diskuteres når topledelse diskuteres. Men slike stengsler kan også finnes i for eksempel dagligvarehandelen der det som tidligere nevnt er mulig å avansere internt ved hjelp av interne opplærings- og rekrutteringsprogram. Et viktig spørsmål vil da være om det i rekrutteringen som foregår gjennom slike interne prosesser, finnes stengsler som er usynlige fordi de ikke er direkte uttalte.

Problemet med begrepet glasstak er at det er en metafor for potensielt svært mange ulike årsaker eller hinder som kan virke systematisk forskjellsskapende i rekrutterings- og avansementsprosesser. Begrepet glasstak er en metafor, ikke en forklaringsmodell (Teigen 2013).

Familieforklaringen er på sin side knyttet til at familieliv og arbeidsliv henger sammen. I de nordiske landene har man de siste tiårene, gjennom velferdspolitiske innsatser kombinert med et regulert arbeidsliv, tilstrebet likestilte familier ved å gi både kvinner og menn bedre mulighet til å kombinere foreldreskap og yrkesliv. Politisk har det vært et mål at kvinner skal kunne delta i yrkeslivet, men også at menn skal delta mer i familien, synliggjort blant annet ved at Norge som det første landet i verden i 1993 innførte en foreldrepermisjonsordning der en del av permisjonstiden var reservert for far – fedrekvoten. I tillegg kommer etablering av barnehager, skolefritidsordning og rett til fri ved barns sykdom (Ellingsæter & Leira 2006; Brandth & Kvande 2013).

Hvis vi ser oss tilbake, har da også kvinners deltakelse i det norske arbeidslivet økt fra 45 prosent i 1970-årene til nær 80 prosent (Halrynjo & Teigen 2016). I 2014 utgjorde kvinner nesten halvparten av arbeidsstyrken i Norge.

Måler vi i arbeidstid, er imidlertid kvinners deltakelse i arbeidslivet betydelig mindre enn menns: Gjennomsnittlig arbeidstid for menn per uke er 37 timer, mens gjennomsnittet for kvinner er 31 timer. Kjønnede forskjeller i arbeidstid skyldes at nesten fire av ti kvinner jobber deltid, mens andelen menn som jobber deltid, er knapt én av ti – og da i hovedsak skolelever og studenter. Kvinner får også dårligere betalt for deltakelsen i arbeidsmarkedet (tall fra SSB gjengitt i Halrynjo & Teigen 2016). Beregninger viser at kvinner i snitt tjener 88 kroner for hver hundrelapp menn tjener.¹⁴

Selv om kvinners yrkesdeltakelse i dag er på omtrent samme nivå som menns, er det fortsatt utbredt at kvinner har hovedansvaret hjemme, mens menn prioriterer jobb og andre prosjekter utenfor familien. Aarseth (2011) beskriver dagens dominerende familieform som den *delvis likestilte familien*. Den delvis likestilte familien gir både kvinner og menn mulighet til å videreføre mer tradisjonelle kvinnelige og mannlige livsprosjekter (Aarseth 2011, s. 13).

I perioden hvor norske familieidealer og syn på kvinners yrkesdeltakelse har endret karakter, har også andelen innvandrere og familier med innvandrerbakgrunn økt. Disse familiene forstås gjerne som mer tradisjonelle og mindre likestilte enn norske – og vi vet at yrkesdeltakelsen blant kvinner med innvandrerbakgrunn i snitt er lavere enn blant kvinner født i Norge av norske foreldre. Det er imidlertid til dels store forskjeller avhengig av landbakgrunn og utdanning, og det er forskjell mellom de som selv har innvandret, og de som er født i Norge av innvandrede foreldre (Kavli & Nicolaisen 2016).

Den delvis likestilte familien har sammenheng med et fortsatt kjønnsdelt arbeidsmarked. Arbeidsmarkedet er kjønnsdelt horisontalt ved at kvinner arbeider i enkelte bransjer og yrker, menn i andre – og mens kvinner dominerer i offentlig sektor, dominerer menn i privat sektor. Arbeidsmarkedet er kjønnsdelt vertikalt ved at menn

14 Beregninger foretatt av Kjersti Misje Østbakken ved CORE, omtalt i Dagsavisen 14. desember 2016. <http://www.dagsavisen.no/innenriks/lonnsgap-time-for-time-1.901052> (Lesedato 20.12.2016)

fortsatt dominerer i ledelse. Tall fra Statistisk sentralbyrå viser at kvinneandelen blant ledere generelt er 36 prosent (Halrynjo & Teigen 2016, s. 20). Blant toppledere er det mye skjevare – her er det på tvers av ulike samfunnssektorer 25 prosent kvinner – og enda lavere i næringslivet (Teigen 2014). 16 prosent av ledere i aksjeselskap er kvinner, i allmennaksjeselskap (som også er underlagt et nasjonalt lovverk om kjønnskvoltering) er andelen kvinner blant ledere kun 6 prosent (SSB gjengitt i Halrynjo & Teigen 2016, s. 20).

Mens det å få barn og forpliktelser tenderer til å bremse kvinners karriere, har det ikke tilsvarende effekt på menns karriere (Halrynjo & Lyng 2013). Det er en mulighet å velge bort foreldrepermisjon og omsorgsansvar dersom dette bremser karrieremulighetene. Et slikt valg er gjerne, når det er menn som foretar det, *ikke* det samme som å velge bort barn og familie – fordi partner tar hovedansvaret hjemme. Kvinner som vil ha det samme, både karriere og familie/barn, har ikke samme mulighet til å velge bort foreldrepermisjon fordi karrieren krever det. De har som regel ikke en partner som tar hovedansvaret hjemme – det er med andre ord praktisk vanskelig. I tillegg er det et valg det ikke er så kulturelt vanlig å gjøre. Det strider mot rådende forventninger til kvinner (Ellingsæter 2016). Sosiologen Anne-Lise Ellingsæter mener at det for å forstå dagens tidskonflikter i skjæringspunktet familie/jobb er nødvendig å vurdere både det faktiske og det psykososiale. Det psykososiale er knyttet til et bilde av den samtidige «kvinnelige lønnsarbeider» som en arbeidstaker i konflikt mellom jobb og hjem. Dette er, argumenterer hun, et dominerende bilde i både offentlig debatt, forskning og folks forståelse. Et tilsvarende bilde av den «mannlige lønnsarbeider» er ikke på samme vis preget av konflikten mellom jobb og hjem (Ellingsæter 2016, s. 49).

Velferdstiltak rettet mot normer, idealer og arbeidsdeling i familien påvirker ikke nødvendigvis normer, idealer og arbeidsdeling på arbeidsplassen. En norm om tilstedeværelse langt ut over vanlig arbeidstid er et eksempel på en forventning som kan være underforstått og ikke tydelig uttalt. Likevel kan en slik norm være svært virksom når ledere skal tilsettes og spennende oppgaver fordeles. Det kan kalles et «usynlig stengsel», som bidrar til å dytte fram og opp individer med enkelte bakgrunnskjennetegn framfor individer med andre kjennetegn.

2.4 Oppsummering

I dette kapittelet har vi belyst og drøftet begrepene inkludering, integrering og mangfold, hva som ligger i dem, og hva som ansees som nødvendig for å realisere mål om mangfold og likestilling i et samfunn og på virksomhetsnivå. Vi har vist hva likestillings- og diskrimineringslovgivningen sier om diskriminering og likestilling, og hva forskning sier. Vi har sett at selv om det i løpet av de siste tiårene har skjedd store endringer i kvinners og menns tilpasninger i familie og arbeidsliv, er det fortsatt slik at kvinner tar størst ansvar for familielivet. Og det er fortsatt slik at det eksisterer ulike normer og forventninger til kvinner og menn når ansvar for jobb og familie skal fordeles.

Deltakelse i lønnet arbeid er på samfunnsnivå trukket fram som det viktigste for å være integrert i samfunnet. Dette kommer blant annet til uttrykk i avtalen om et inkluderende arbeidsliv, IA-avtalen, som er inngått mellom partene i arbeidslivet og

staten. For at man skal lykkes med å inkludere flest mulig i lønnsarbeid, er det en forutsetning at virksomhetene er med, det er på dette nivået den faktiske inkluderingen finner sted. Dette kapitlet har vist at vi har forholdsvis mye kunnskap om likestilling og diskriminering i arbeidslivet på et overordnet nivå, men at vi har langt mindre kunnskap om de prosessene som finner sted på virksomhetsnivå, om hva som fremmer og hemmer inkludering og mangfold i rekruttering og avansement på konkrete arbeidsplasser. La oss se hvordan dette forholder seg i REMA 1000.

3. Rekruttering

Dette kapitlet skal handle om rekruttering, om rekrutteringskanaler og om rekrutteringskriterier.

Vi tar utgangspunkt i hva som kjennetegner regionsdirektører og franchisetakere når det gjelder bakgrunnskjennetegn som kjønn, innvandrerbakgrunn, alder og utdanning/arbeidserfaring. Dette gir grunnlag for å svare på hvem som er den typiske franchisetaker og typiske regionsdirektør. I tillegg beskriver vi hva som er regionsdirektørers og franchisetakeres viktigste oppgaver.

Deretter ser vi nærmere på hvilke rekrutteringskanaler og -kriterier regionsdirektører benytter seg av når de skal finne nye franchisetakere, og hvilke rekrutteringskanaler og -kriterier franchisetakere bruker når det skal ansettes nye butikkmedarbeidere. Butikkmedarbeidere i REMA 1000 er ansatt av den enkelte franchisetaker i hans eller hennes butikk. Som omtalt i kapittel 1 var det ved utgangen av 2015 565 utsalgssteder og mer enn 11 000 medarbeidere i REMA 1000.¹⁵ Men det finnes ingen oversikt over hva slags bakgrunn disse medarbeiderne har.

Intervjuer med halvparten av regionsdirektørene i REMA 1000, spørreundersøkelsen til franchisetakere i REMA 1000 og butikkbesøk og intervjuer med franchisetakere og medarbeidere i ni butikker har gitt tilgang til rekrutteringskanaler og -kriterier. Det har også gitt tilgang til hva butikkmedarbeidere beskriver som en god butikkmedarbeider, og anledning til å sammenligne dette med franchisetakeres kriterier.

Vi vier franchisetakeres tilbøyelighet til å rekruttere medarbeidere med det vi har kalt en særskilt begrunnelse, det vil si medarbeidere som tas inn for å få arbeidspraksis, særlig oppmerksomhet.

3.1 Den typiske regionsdirektør og franchisetaker

Vi har i kapittel 1 beskrevet hvordan REMA 1000 skiller seg fra andre norske dagligvareaktører ved å være organisert som en franchisebasert virksomhet. Særegenheten ved denne måten å drive på er at franchisetakeren selv styrer driften av egen butikk og er ansvarlig for de ansatte – enten det nå gjelder tilsetting, opplæring, avansement eller avvikling.

Hver butikk inngår i en region. REMA 1000 Norge er delt inn i 14 ulike regioner: Oslo, Østre Østland, Midtre Østland, Nordre Østland, Vestre Østland, Sør, Sør Vest, Vest, Bergen, Nordre Vestland, Midt-Norge, Trondheim, Nordland, Nord.

15 Tall fra REMA 1000 sin årsrapport for 2015.

Hver region har et regionskontor ledet av en regionsdirektør. Det er regionsdirektøren som har ansvaret for å rekruttere nye franchisetakere og for å følge opp franchise-takerne. Regionskontorene har for øvrig flere ansatte med arbeidsoppgaver knyttet til økonomi, marked, salg, utvikling, teknisk og prisjeger.

Vi har som del av dette prosjektet gjennomført intervjuer med åtte regionsdirektører, de fleste over telefon.

Regionsdirektøren

Oversikter innhentet fra REMA 1000 viser at tolv av 14 regionsdirektører er menn, to er kvinner. Dette utgjør en kvinneandel på 14 prosent blant regionsdirektørene. Det er ingen av regionsdirektørene som har innvandrerbakgrunn.

Vi har ikke kartlagt bakgrunnen til alle regionsdirektører. Men blant dem vi har intervjuet, er det flere som selv har vært franchisetakere tidligere. Dette beskriver de som utelukkende en fordel. Det gir, argumenterer disse regionsdirektørene, en mulighet til å forstå franchisetakeren og hans utfordringer godt, fordi man selv har erfart hva dette går ut på. Regionsdirektører som ikke selv har vært franchisetakere i REMA 1000, forteller gjerne om andre typer tilknytning til virksomheten i forkant. De kan ha «vokst opp i en REMA-butikk», eller de kan ha gjort andre oppgaver i REMA 1000 eller i Reitangruppen. Men det finnes også de som kommer utenfra, som er blitt headhuntet fra andre selskap, eller som har hatt et sterkt ønske om å jobbe i Reitangruppen, og som selv har tatt initiativ for å realisere dette. En beskriver det som å ha «rekt opp hånda» og meldt seg.

Flere oppgir å ha kort eller lengre høyere utdanning innenfor ledelse eller økonomi, men slik høyere utdanning framstår ikke som et krav for å kunne innta denne posisjonen. Praktisk ledererfaring synes å ha vært mer sentralt for de som er valgt ut til disse stillingene. Regionsdirektøren har ansvaret i sin region, eller «totalansvaret» slik en beskriver det. En annen konkretiserer sitt ansvar slik:

Overordna er oppgaven å skape resultater. I det daglige er hovedoppgaven å bygge mennesker og å drive rekruttering ved å finne de rette franchisetakerne og finne de rette beliggenhetene for nye butikker. (regionsdirektør)

Regionsdirektører har det en beskriver som en kombinert oppgave overfor franchisetakere, som «hjelper og kontrollerer».

Oppfølging skjer, slik regionsdirektører beskriver dette, gjennom besøk, telefon, e-post, SMS-er og Facebook at work (nå Workplace). Det gjennomføres to faste franchisetakersamtaler med hver enkelt franchisetaker årlig. Dette beskrives som en slags medarbeidersamtale eller mer en styremøtesamtale – ettersom franchisetakere er selvstendig næringsdrivende innenfor rammen av REMA 1000 og ikke ansatte i REMA 1000. Franchisetakernes status og posisjon som selvstendig næringsdrivende gjør at regionsdirektøren må balansere i oppfølgingen. Enkelte regionsdirektører er opptatt av å beskrive denne avstanden, mens andre er mer opptatt av den støttfunksjonen de har for franchisetakerne. Her er eksempler på begge tilnærminger:

Franchisetakerne er selvstendige, og det er jeg opptatt av. Jeg ønsker å holde en viss avstand. Jeg tror noen er litt skuffet over det. Men butikken er franchisetakerens ansvar. Jeg ønsker en profesjonell avstand. (regionsdirektør)

Jeg er så tett på at jeg ser hva som er vanskelig. (regionsdirektør)

De er selvstendige, men så er det noen man må veilede mer enn andre. Vi har samme målet, å omsette mest mulig. (regionsdirektør)

Regionsdirektørens forhold til franchisetakerne i regionen synliggjør balansearbeidet franchiseorganisering krever. Regionsdirektørene skal følge opp franchisetakerne, men dette skal gjøres på en måte som ikke kommer i konflikt med franchisetakerens status som selvstendige. Regionsdirektøren har derfor ikke noe mandat til å følge opp medarbeidere i den enkelte butikk. De skal følges opp av sin franchisetaker. Men regionsdirektører beskriver det som en viktig oppgave å veilede franchisetakeren, slik at franchisetakeren makter å ivareta denne oppgaven på best mulig måte. Det er ikke nok at franchisetakeren viser seg i stand til å delegere ansvar og oppgaver, franchisetakeren har også – understrekes det – ansvaret for å sette sine medarbeidere i stand til å følge opp det ansvaret franchisetakeren gir dem.

Hvem er det så som velges ut til å bli franchisetakere, hvordan arbeider regionsdirektør med å finne franchisetakere, og hvilke kriterier legges til grunn?

Franchisetakeren

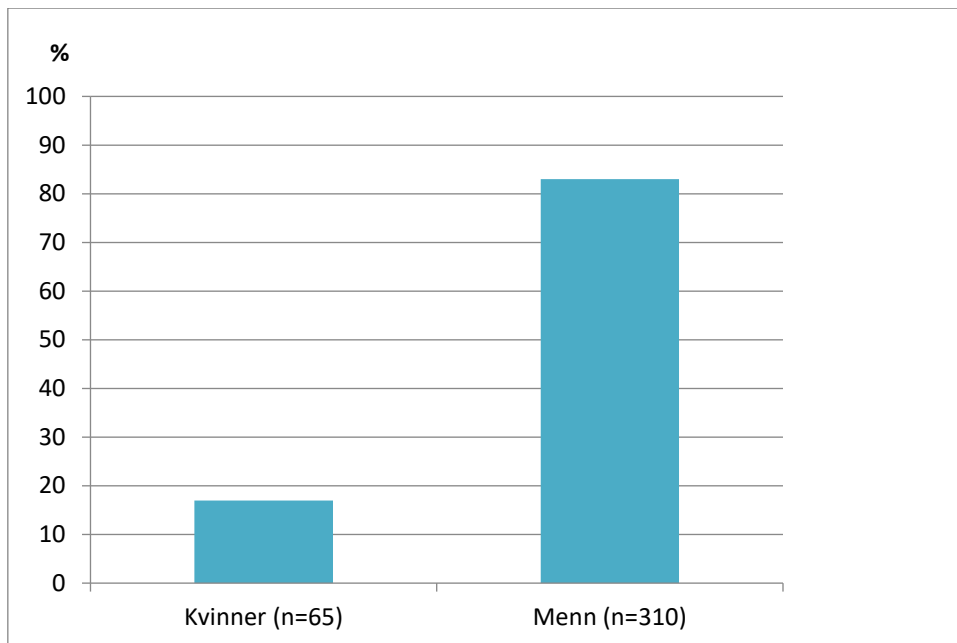
Som omtalt i kapittel 1 finnes det nær 570 franchisetakere som driver sin butikk innenfor REMA 1000. En franchisetaker som starter opp eller tar over en butikk, går inn med en egenandel og betaler en månedlig franchiseavgift til REMA 1000. Det gis en kontrakt på fem år, med mulighet til forlengelse – men det er ingen automatikk i at kontrakten forlenges.

Hvem er franchisetakeren? Deler franchisetakere omtrent samme bakgrunnskjennetegn, eller er de en mangfoldig sammensatt gruppe? Oppsummert viser spørreundersøkelsen vi sendte til alle franchisetakere i REMA 1000, og som 375 besvarte¹⁶, at den typiske franchisetakeren er en mann på 40 år, enkelte har innvandringsbakgrunn, og bredden i utdanningsbakgrunn er stor.

Spørreundersøkelsen viser at menn er i solid majoritet blant franchisetakerne: 83 prosent er menn, 17 prosent er kvinner.

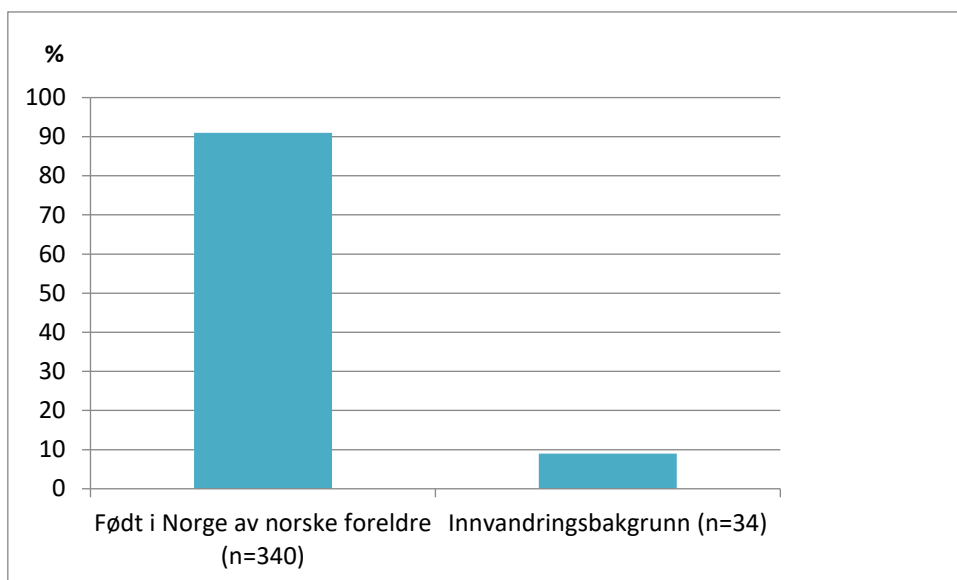
16 Som redegjort for i kapittel 1 gir dette en svarprosent på 66.

Figur 3.1 Andel franchisetakere etter kjønn



De aller fleste franchisetakerne som har besvart spørreundersøkelsen, rett i overkant av 90 prosent, er født i Norge av norske foreldre, mens 9 prosent har ulike former for innvandringsbakgrunn: 5 prosent av franchisetakerne har selv innvandret til Norge, mens om lag 4 prosent er født i Norge av to utenlandske foreldre eller har en forelder med utenlandsk bakgrunn.

Figur 3.2 Andel franchisetakere med og uten innvandrerbakgrunn

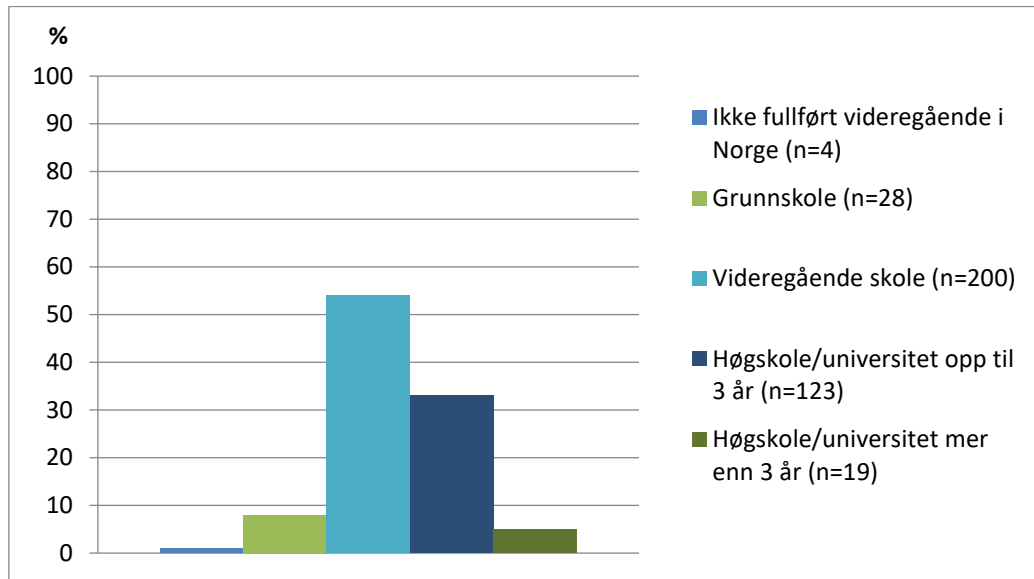


Gjennomsnittsalderen blant franchisetakerne som har besvart undersøkelsen, er 40 år, men aldersbredden er stor. Den eldste franchisetakeren som har svart, har passert 60 år, mens den yngste så vidt har passert 20 år.

Når det gjelder utdanning, er franchisetakere også en svært mangfoldig sammensatt gruppe. Blant de som har svart, er det vanligste enten å ha videregående utdanning som høyest fullførte (54 prosent) eller kortere høyskoleutdanning (33 prosent). Men det er også 8 prosent som har grunnskole som høyest fullførte utdanning, og 5 prosent som har lang høyere utdanning. Resten har ikke fullført utdanning i Norge.

Dette illustrerer at det å være franchisetaker ikke betinger en bestemt formell kompetanse. Posisjonen er åpen for folk uavhengig av utdanningsbakgrunn.

Figur 3.3 Andel franchisetakere med ulik utdanningsbakgrunn



Den typiske franchisetakeren i REMA 1000 er altså en mann rundt 40 år, som regel med helnorsk bakgrunn. Kvinneandelen er lav blant franchisetakere slik vi også har sett at den er blant regionsdirektører.

Andelen med innvandringsbakgrunn blant franchisetakerne (om lag 9 prosent) er imidlertid ikke så lav, tatt i betraktning at andelen av den norske befolkningen med innvandringsbakgrunn¹⁷ er 16 prosent.¹⁸ Det er dessuten mulig å innta lederstillingen som franchisetaker, med ansvar for omsetning og ansatte, i svært ung alder og med få krav til formell utdanning. Intern opplæring i REMA 1000 synes viktigere enn utdanningsbakgrunn: Franchisetakerne har det til felles at nær samtlige, ni av ti, oppgir at de har gjennomgått opplæring i REMA 1000.

Hvordan rekrutteres de?

17 Innvandringsbakgrunn er, når det oppgis i prosent av befolkningen, definert som at man selv har innvandret eller er født i Norge av to utenlandskfødte foreldre. I spørreundersøkelsen ble det å ha innvandringsbakgrunn operasjonalisert på samme måte. Franchisetakerne ble bedt om å svare på om de var født i Norge av norske foreldre / født i Norge av utenlandske foreldre / født i Norge av en norsk og en utenlandsk forelder / eller om de selv hadde innvandret.

18 <https://www.ssb.no/innvandring-og-innvandrere/nokkeltall/innvandring-og-innvandrere> Lese-dato 03.08.2016

3.2 Rekruttering av franchisetakere

Regionsdirektøren har altså ansvar for å rekruttere de som er best egnet til å være franchisetakere. Hvordan løser de det? De intervjuede regionsdirektørene beskriver ansvaret som en oppgave de hele tiden er beskjeftiget med, de har – uansett hvor de ferdes – øynene oppe for potensielle franchisetakerkandidater. Headhunting fra andre dagligvarekjeder forekommer. Men intern rekruttering framstår som viktigere ved at de i samråd med franchisetakerne finner fram til butikkmedarbeidere som får mulighet til å delta i talentutvikling – og i regioner der de satser på dette: pretalent (se kapittel 4.3). Rekrutteringskanalene er en kombinasjon av headhunting og intern talentjakt og -pleie, der sistnevnte snakkes om som det mest sentrale.

Hva er det regionsdirektøren ser etter i en framtidig franchisetaker? Som sammensetningen av franchisetakere vitner om: De ser ikke etter en bestemt type formell utdanning. Det finnes ingen minstemål av utdanning en potensiell franchisetaker *må* ha. Vedkommende bør ha erfaring, men ikke nødvendigvis så voldsomt mye erfaring. Det viktigste er holdninger og personlighet, slik disse regionsdirektørene beskriver det:

Jeg tenker at alt kan læres, men de riktige holdningene må ligge i bunn. For å bli en god franchisetaker må du like å jobbe mye, være ambisiøs, du må ha vilje, like folk og å utvikle evner i lag. (regionsdirektør)

Personligheten, de må ha rett personlighet. Og at de har driftsbakgrunn, at de har mulighet til å drive multitasking, det vil si at de er gode til å gjøre flere ting samtidig. Kombinasjonen av personlighet og driftsbakgrunn, det er basis. Surpomper er litt vanskelig å få til å gå framover. Så det viktigste er at de har riktige holdninger og verdier. Jeg bruker verdigrunnlaget [i Reitangruppen] når jeg skal finne den rette personligheten. Du trenger ikke være veldig utadvendt, man kan være introvert, men positiv og offensiv. (regionsdirektør)

Regionsdirektøren er på utkikk etter de beste kandidatene, og hvem som er best, knyttes til personlighet. Men så er de riktige personlighetskriteriene noe det kan være krevende å lese ut av potensielle kandidater som regionsdirektøren sjelden har tid til å bli svært godt kjent med. Derfor beskriver enkelte særskilte faktorer de ser etter og gjenkjenner som tegn på at kandidaten innehar etterspurte egenskaper:

Jeg ansetter aldri en som ikke har både mor og far som jobber. Da er de vant til at det skal arbeides. (regionsdirektør)

Hvis de er opptatt av lagidrett, er det en fordel, da veit jeg at de er gode til å få med seg folk. Hvis de bare er gode på å springe sprint ... og opptatt av seg og sitt ... da blir jeg skeptisk. (regionsdirektør)

Opptatthet av lagidrett signaliserer at man er lagbygger, at begge foreldre jobber, at man har skjont at ingenting kommer av seg selv – det krever arbeidsinnsats. Sosialantropologen Tian Sørhaug beskriver hvordan kompetanse må bli sett og brukt av andre for å ha organisatorisk verdi. Dette gjelder også personlige egenskaper. Dersom kompetanse og erfaring skal gis betydning ved ansettelse, kreves derfor en «kode»: et sett av felles premisser for hvordan systemer av tegn refererer til bestemte verdier – eller om man vil, ferdigheter. I vanlig språkbruk omtaler vi slike systemer som stil,

skriver Sørhaug. Man tror at man, basert på stil, kan vurdere hvor dyktig og lojal en medarbeider er (Sørhaug [1996] 2009, s. 32–34). Måten regionsdirektører snakker om gjenkjenning av den beste på, refererer til stil – til bestemte kjennetegn som man mener signaliserer nærvær av bestemte egenskaper eller ferdigheter – egenskaper og ferdigheter som det legges vekt på.

Et poeng, som både Sørhaug og annen forskning på private og offentlige virksomheter understreker (se for eksempel Kanter [1977] 1993), er at tegn og deres referanse er vilkårlige, utviklet i en bestemt virksomhet eller bransje. Tolkninger av tegn kan slik sett, indirekte, bidra til både å inkludere og ekskludere vilkårlig.

Hvorfor finnes så denne opptattheten av personlighet og holdninger? Det er fordi regionsdirektørene på hvert sitt vis vektlegger at det viktigste for en franchisetaker, i dag, er å få med seg ansatte og å utvikle ansatte. Før, sier enkelte, var det viktigste å være «sjauer». Franchisetakeren måtte være den som sto på mest i butikken, som tilbrakte de fleste av sine våkne timer der, for slik å ha full kontroll og gå foran som et eksempel til etterfølgelse hva innsats angikk. Tilstedeværelse i butikken og en noe nær fullstendig dedikasjon til oppgaven var nødvendig. Dette er idealer som beskrives å være i endring. Dedikasjon er fortsatt sentralt, men måten dette kommer til uttrykk på, endres. Regionsdirektører vektlegger at det er systemer på plass i dagens butikkdrift, systemer det er franchisetakerens oppgave å ta i bruk. Dermed blir det viktigste franchisetakerens evne til selv å ta systemer i bruk – og å få de ansatte til å gjøre det samme. Det vil i praksis si franchisetakerens evne til å utvikle sine medarbeidere og til å lede dem slik at de trekker sammen. Da kan det være en fordel å ha et snev av karisma, denne noe mystiske x-faktoren der lederens makt henter sin legitimitet fra den han *er* (jf. Sørhaug 2004, s. 260), fra hans evne til å begeistre og bli anerkjent av sine medarbeidere. Her er tre regionsdirektører:

Før var franchisetakeren en sjauer. Nå er det viktigere å være en leder. Det tror jeg er den største endringen. Det er viktig å ivareta folkene rundt seg, få dem til å vokse. (regionsdirektør)

Det å få med seg folk, det kan læres, men det er litt medfødt også. Hvis du er mindre god til å få med deg folk, så bør du ha en mindre butikk og mindre ansvar. (regionsdirektør)

Du må ha gode lederegenskaper som fostrer begeistring og resultater. Du må evne å få folk med deg for å nå de samme målene som du har. Du må ha god blanding av evne og vilje ... noen tar det for hardt, blir for opptatt av å ha kontroll på alt. Da bommer du i forhold til hva du kan få ut av medarbeiderne dine. (regionsdirektør)

Den franchisetakeren som tror han kan ha totalkontroll, har misforstått, sier den sist siterte regionsdirektøren. Kunsten er å få medarbeidere til å blomstre og til selv å ta ansvar og initiativer. Da kommer også resultatene, slik dette snakkes om blant regionsdirektører. Det overordnede målet kommuniseres tydelig: Det er å selge mest mulig dagligvarer. Gode resultater er først og fremst lik gode *økonomiske* resultater, men dersom det skal bli mulig – må de ansatte ledes, ivaretas og utvikles.

Regionsdirektørens tilnærming til hva som kjennetegner en god franchisetaker, og hvordan denne er i endring, korresponderer med franchisetakeres egne tilnærminger.

Franchisetakere forteller i intervjuer at de i sin karriere har opplevd fravær av krav om formell kompetanse, og om hvordan de har arbeidet seg opp – flere fra å være ekstrahjelp og ryddehjelp i REMA 1000 eller i andre deler av varehandelen. De bekrefter bildet av rekrutteringskanalene. Og franchisetakere forteller også hvordan det å inneha denne posisjonen stiller distinkte krav til ledelse, arbeidsevne – og vilje. Evne til ledelse beskrives som å bli stadig viktigere. En franchisetaker som har snart 15 års erfaring i rollen, er opptatt av at idealet om REMA som en heldøgnsbeskjeftigelse, en livsstil, ikke er like uttalt og dominerende i dag som det var før:

*Før så var det sånn, REMA som livsstil og de greiene der ... eller du er jo på jobb i hodet hele tiden, for det kan komme en telefon om alt mulig rart. Og hvis telefonen er borte, så får man fullstendig panikk. Men nå som jeg har blitt mye mer strukturert, nå forteller jeg hvordan jeg vil ha det, og bygger menneskene rundt meg til å ta ansvar og eierskap, det er ikke min bedrift, det er *vår* bedrift. Med de grepa der har jeg fått et mye ... da kan jeg jobbe mellom seks og åtte timer om dagen, for når jeg går hjem, så vet jeg at *de* tar ansvaret for «babyen». Det er litt forskjellen. (franchisetaker)*

Regionsdirektører og franchisetakere beskriver gjennom de krav som stilles til franchisetakeren, en tydelig kultur, en kultur som framviser en rekke tegn og symboler på egenskaper som verdsettes i en franchisetaker. Flere beskriver samtidig en kultur som er i endring. Før, sier franchisetakeren som er sitert ovenfor, var et viktig suksessegn at man som sjef var til stede i butikken – nærmest hele åpningstiden. Tilstedeværelse ble ansett som nødvendig for å ha kontroll. Dessuten sparte man, slik en franchisetaker understreker, inn en hel stilling ved at man selv alltid var på jobb. Noen driver helt sikkert sånn fortsatt, påpekes det. Slik en sier:

Jeg har lett for å strekke det til både fem og seks, for det er da det ofte er mye kunder innom [...] det er kunden vi lever av, de [kundene] trenger å vite hvem som er kjøpmann (franchisetaker)

Men idealet om tilstedeværelse beskrives altså som mer utbredt før, da det var mye mer opp til den enkelte franchisetaker å finne ut av og styre virksomheten på sin måte. Selv om både franchisetakere og butikkmedarbeidere også i dag snakker om at butikker i REMA 1000 er svært forskjellige, er det likevel systemer på plass. Kunsten er å ta dem i bruk i praksis. Franchisetakerrollen har endret karakter fra å være en ensom gründertilværelse til å bli mer institusjonelt forankret.

Et forhold både franchisetakere og butikkmedarbeidere vektlegger, er likevel at franchisetakeren de timene han eller hun er på jobb, skal løse oppgavene «på gulvet» sammen med de øvrige butikkmedarbeiderne. Kjøpmannen går på samme måte som de øvrige ansatte kledd i det enkelte kaller arbeidstøy, andre uniform eller drakt. Det var under besøkene i butikkene vanskelig å skille franchisetakeren fra de øvrige ansatte basert på klesdrakt og aktivitet. Han eller hun måtte som regel, når vi ankom butikken, tilkalles på det interne walkietalkie-systemet de ansatte er utstyrt med. Han eller hun kunne da være opptatt med å rydde utgåtte varer ut av et kjøleskap, med å få varer på plass på lageret eller være i samtale med en av sine medarbeidere.

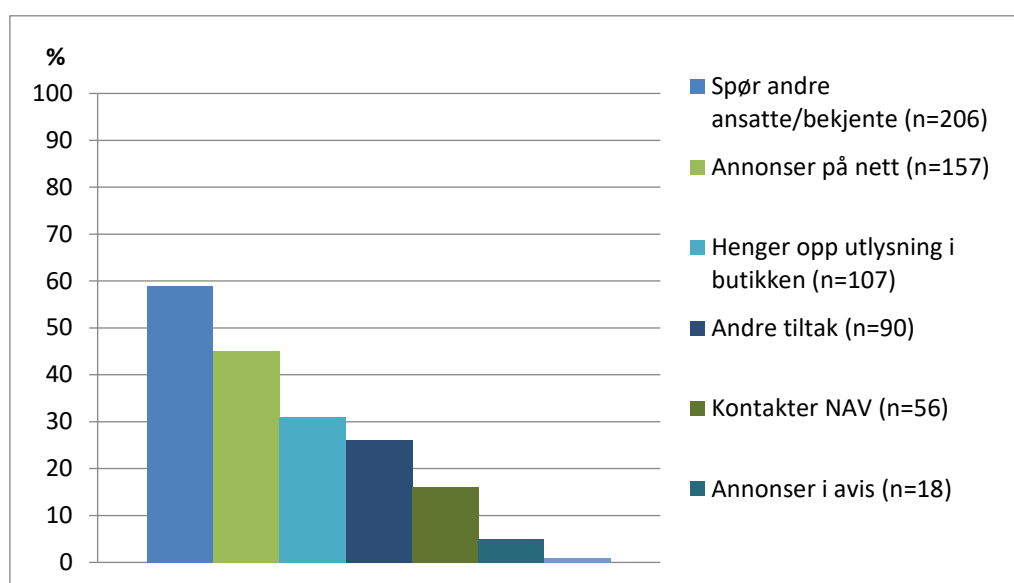
Han eller hun var som regel ikke på kontoret. Butikkene vi har besøkt, har gjennomgående kontorfasiliteter som ligger i eller i umiddelbar nærhet av pauserom/fellesrom. Kontoret er som regel lite og trangt med plass til én i høyden to personer, og det rommer foruten kontorutstyr alltid mye annet: varer som har gått ut på dato, gamle tilbudsplakater, utmerkelse, julepynt/påskepynt/17. mai-pynt, arbeidstøy m.m. Disse kontorene minner lite om kontor i ordets egentlige betydning. Det var i det hele tatt få ytre kjennetegn som signaliserer hierarki i butikkene som ble besøkt. Likevel synes ingen av de ansatte vi har intervjuet, å være i tvil om hvem som er sjefen. Franchisetakeren som snakker om *vår* butikk, skiller seg ut, det er flere franchisetakere som snakker om *min* butikk. Samtidig er vektleggingen av ledelse i betydningen å bygge og utvikle medarbeidere noe som gjenfinnes på tvers i intervjuer med ulike regionsdirektører og franchisetakere.

Hvordan går så franchisetakeren fram når han eller hun skal rekruttere sine medarbeidere?

3.3 Franchisetakerens rekrutteringskanaler

Franchisetakeren er som selvstendig næringsdrivende ansvarlig for rekruttering og opplæring av ansatte i sin butikk. I intervjuer beskriver franchisetakere dette som en krevende oppgave, men samtidig som en svært viktig og verdsatt oppgave. Enkelte beskriver hvordan det å velge medarbeidere, utvikle medarbeidere og bygge team som fungerer, gir utfordringer, men at dette samtidig gir energi og lyst til å stå på og utvikle seg videre. Systemer for butikkdrift kan læres og perfektioneres, medarbeidere blir man aldri ferdig med – og de skifter dessuten jevnlig, slik at det hele tiden kommer nye mennesker man skal lære å kjenne, finne ut hvordan fungerer og hvordan utvikles. Oppgaven består i å bygge *sitt* team, et team som er i stand til å utvikle den butikken man vil ha. Først må medarbeidere rekrutteres. Hvordan går franchisetakere fram når de skal rekruttere? Hvilke rekrutteringskanaler benyttes?

Figur 3.4 Franchisetakerens rekrutteringskanaler. Flere svar mulig. N = 351.



Figur 3.4 viser at det vanligste er å spørre andre ansatte og bekjente om de kjenner noen som kan egne seg for stillingen man trenger nye ansatte til. Nær seks av ti franchisetakere oppgir at de gjør dette. De bruker nettverket sitt når det skal rekrutteres.

Flere franchisetakere forteller også, i intervjuene, at de mottar en jevn strøm av åpne søknader, ved at folk kommer innom og spør om jobb eller sender brev. De viser fram permer og bunker med CV-er og søknader de kan velge å følge opp når det er behov for en ny ansatt. I rekken av henvendelser kan det være folk som har rukket å gjøre inntrykk når de var innom butikken, eller som har skrevet en søknad franchisetakeren merker seg. En søknad som utmerker seg, må, slik en franchisetaker beskriver det, være akkurat passe: Hvis den er for kort, ser det ut som noe noen har bedt søkeren om å skrive, og hvor ektefølt er da ønsket om en jobb? Hvis den er for lang, blir det for mye å lese. I denne akkurat passe lange søknaden må det være litt om søkers erfaringer og litt om søker som person. Søker må, slik en franchisetaker uttrykker det, «by litt på seg selv». De som har skrevet en søknad som utmerker seg, som gjør at franchisetakeren får lyst til å treffe vedkommende, innkalles til ett eller flere intervjuer. Søkere som tar kontakt uten at stillinger er utlyst, kan betraktes som en måte franchisetakerens nettverk utvides – helt av seg selv.

45 prosent av franchisetakerne svarer, i spørreundersøkelsen, at de annonserer etter ansatte på nett, og 5 prosent at de annonserer i avis. 30 prosent henger opp en utlysning i butikken, 16 prosent kontakter NAV, og 1 prosent sjekker om det er noen som kan egne seg, i Pøbelprosjektet. Rekruttering gjennom tiltak kommer vi tilbake til. 26 prosent oppgir «andre tiltak» når vi spør om rekrutteringskanaler.

Franchisetakerne går altså bredt ut. Men hva slags kanaler som benyttes, er samtidig, slik dette beskrives i intervjuene, avhengig av hva slags stilling som skal besettes. Rekruttering av ekstrahjelper – og ofte også vanlige butikkmedarbeidere – skjer gjerne gjennom nettverk og ved å gå til bunken av innleverte skriftlige henvendelser. Rekruttering til avansementsstillinger som avdelingsledere og ikke minst nestkommanderende (NK) skjer gjennom andre kanaler.

Når en NK eller avdelingsleder skal rekrutteres

Dersom det skal rekrutteres til en lederstilling i butikken, som NK eller ansvarlig for en av butikkens avdelinger, som ferskvarer eller frukt og grønt, krever dette gjerne en formell utlysning. Samtidig synes det å være vanlig å rekruttere også til lederstillinger gjennom nettverk. Dette gjelder særlig nestkommanderende. Franchisetakeren konsentrerer seg da om sitt *nære* nettverk, de han eller hun har personlig kjennskap til. NK og avdelingsledere hentes ofte blant butikkens ansatte som franchisetakeren har særlig gode erfaringer med, eller ved at franchisetakeren henter inn noen han eller hun selv har arbeidet sammen med i andre sammenhenger, eller kjenner på annet vis. Enkelte franchisetakere har for eksempel ektefellen som NK. Butikken blir en familievirksomhet.

NK beskrives som særlig viktig for franchisetakeren og butikkens drift. NK er franchisetakerens stedfortreder, den som har ansvaret når franchisetakeren selv ikke er på plass. De må etter hvert kunne *hele* butikken, alle oppgaver. De må ha franchisetakerens tillit, 100 prosent. De må kommunisere godt med franchisetakeren, og de

kan gjerne utfylle franchisetakeren ved å ha andre egenskaper eller ferdigheter enn det franchisetakeren selv har. Ansvaret som tillegges stillingen, gjør det ekstra viktig å finne den rette.

Vurderingen er derfor hos samtlige franchisetakere vi har snakket med, at NK bør være en man kjenner bedre enn det ett eller to intervjuer kan bidra til. Dermed utvikles en rekrutteringspraksis som gjør at franchisetakeren henter sin NK blant noen han eller hun kjenner fra før, og dette kan, slik en regionsdirektør uttrykker det, føre til at «krake søker make». Det vil si at franchisetakeren ved å søke i sitt nære nettverk finner en som er lik seg selv når det gjelder bakgrunnskjennetegn. Dette skjer ikke nødvendigvis fordi en franchisetaker leter bevisst etter en med samme kjennetegn, men fordi franchisetakerens nære nettverk er dominert av slike. Det vil for eksempel kunne være flere menn enn kvinner i en mannlig franchisetakers nære nettverk, slik det antakelig vil være flere med innvandringsbakgrunn i nettverket til en franchisetaker som selv har slik bakgrunn.

Altså kan det være at NK utfyller franchisetaker i egenskaper og ferdigheter, men ligner franchisetaker i bakgrunn. Og siden det å bli NK kan være en vei til talentprogram og til selv å kunne bli franchisetaker, noe vi skal se nærmere på i kapittel 4, er en slik rekrutteringskanalpraksis noe som kan bidra til homogen rekruttering til talentprogram og franchisetakersposisjon.

Vi spurte i spørreundersøkelsen til franchisetakere ikke etter butikkmedarbeideres kjønn eller om de hadde innvandrerbakgrunn. Dette gjør at vi mangler data som forteller oss hva slags bakgrunn NK-ene har. Vi kan derfor ikke si noe sikkert om hvorvidt det er slik at menn har en tilbøyelighet til å rekruttere mannlig NK og kvinner en kvinnelig NK, eller om det er slik at sannsynligheten for å ha en NK med innvandrerbakgrunn øker dersom franchisetakeren selv har slik bakgrunn. En del av de intervjuede franchisetakerne mener å kunne konstatere en slik tendens, men den er altså ikke verifisert i spørreundersøkelsen.

Vi spurte imidlertid om franchisetaker mener at egen NK har potensial til selv å bli franchisetaker. I denne vurderingen er det en kjønnsforskjell. Det er kun 5 prosent av de kvinnelige franchisetakerne som svarer at deres NK *ikke* har franchisetakerspotensial. Blant de mannlige franchisetakerne er tilbøyeligheten til å mene at egen NK ikke har slikt potensial, større – rett i overkant av 20 prosent. Kvinnelige franchisetakere har altså gjennomgående større tro på sin NK hva gjelder framtidsutsikter, enn det mannlige franchisetakere har. Om dette skyldes at kvinner har rekruttert NK-er som rent faktisk har større franchisetakerspotensial enn det menn har, eller om kvinnelige franchisetakere i større grad ser et potensial i sine NK-er, kan vi ikke si sikkert. Men vi skal i kapittel 4.3 se at det blant franchisetakere er ulike tilnærminger til om det er godt for butikken at NK avanserer til franchisetaker. Det kan hende at kvinnelige franchisetakere er overrepresentert i kategorien vi har kalt utviklere – det vil si de som forstår det å utvikle NK-er til franchisetakere som en ren gevinst, ikke et potensielt tap for butikken.

Butikkmedarbeideres vei inn i virksomheten

Intervjuer med butikkmedarbeidere bekrefter franchisetakeres beskrivelse av bred rekruttering. Tre ulike veier til REMA 1000 kan identifiseres i butikkmedarbeideres beretninger om hvordan de ble rekruttert.

Dette er for det første medarbeideren som alltid har visst at det var butikk som var tingen – og da gjerne dagligvarebutikk. Disse medarbeiderne er det langt mellom. Historier om det å arbeide i dagligvare som et resultat av en målrettet beslutning er vanligere blant franchisetakere enn blant butikkmedarbeidere.

De aller fleste butikkmedarbeidere beretter at veien inn i REMA 1000 ble til gjennom en tilfeldighet. Mange har søkt seg til REMA 1000 fordi de trengte penger mens de gikk på videregående eller studerte. For flere av disse er REMA 1000 fortsatt en deltidsbeskjeftigelse, men det er også enkelte som har gått fra å ha REMA 1000 som deltidsbeskjeftigelse til å ha REMA 1000 som heltidsbeskjeftigelse. De oppdaget at de liker butikkarbeid og ønsker å drive med dette – i alle fall en stund framover. Det utvikles en identitet knyttet til REMA 1000 og til de man jobber sammen med der (mer om dette i kapittel 4.2). Holdningen til det å jobbe i dagligvare endrer seg underveis. Arbeidet og arbeidsstedet viser seg morsommere og mer utfordrende nå som de er på innsiden, enn det så ut fra utsiden. Her er en butikkmedarbeider:

Det er veldig variert. Jeg er veldig glad i å jobbe ute i butikken, men ikke så glad i å stå i kassa. Jeg har nok et romantisk syn på fysisk arbeid ... det kan nok være fordi jeg studerer. Jeg har et glansbilledsyn på hvordan det er å jobbe på gulvet. Jeg *liker* å jobbe i REMA, det er en pakke som fungerer for min del. [...] (butikkmedarbeider)

En tredje kategori butikkmedarbeidere har kommet til REMA 1000 gjennom det vi seinere i kapittelet (3.5) beskriver som rekruttering med særskilt begrunnelse, de har kommet gjennom tiltak eller på andre måter for å få arbeidspraksis. Deretter har de blitt der i en fast stilling på hel- eller deltid.

Medarbeidere er altså enten fast bestemt på dagligvarejobb og at det er REMA 1000 som er tingen, de havner på REMA 1000 ved en tilfeldighet, eller de får jobb etter å ha vært i arbeidspraksis. Intervjuene med butikkmedarbeidere indikerer at det er flest i midtkategorien, de som havnet i butikken ved en tilfeldighet.

3.4 Franchisetakerens rekrutteringskriterier

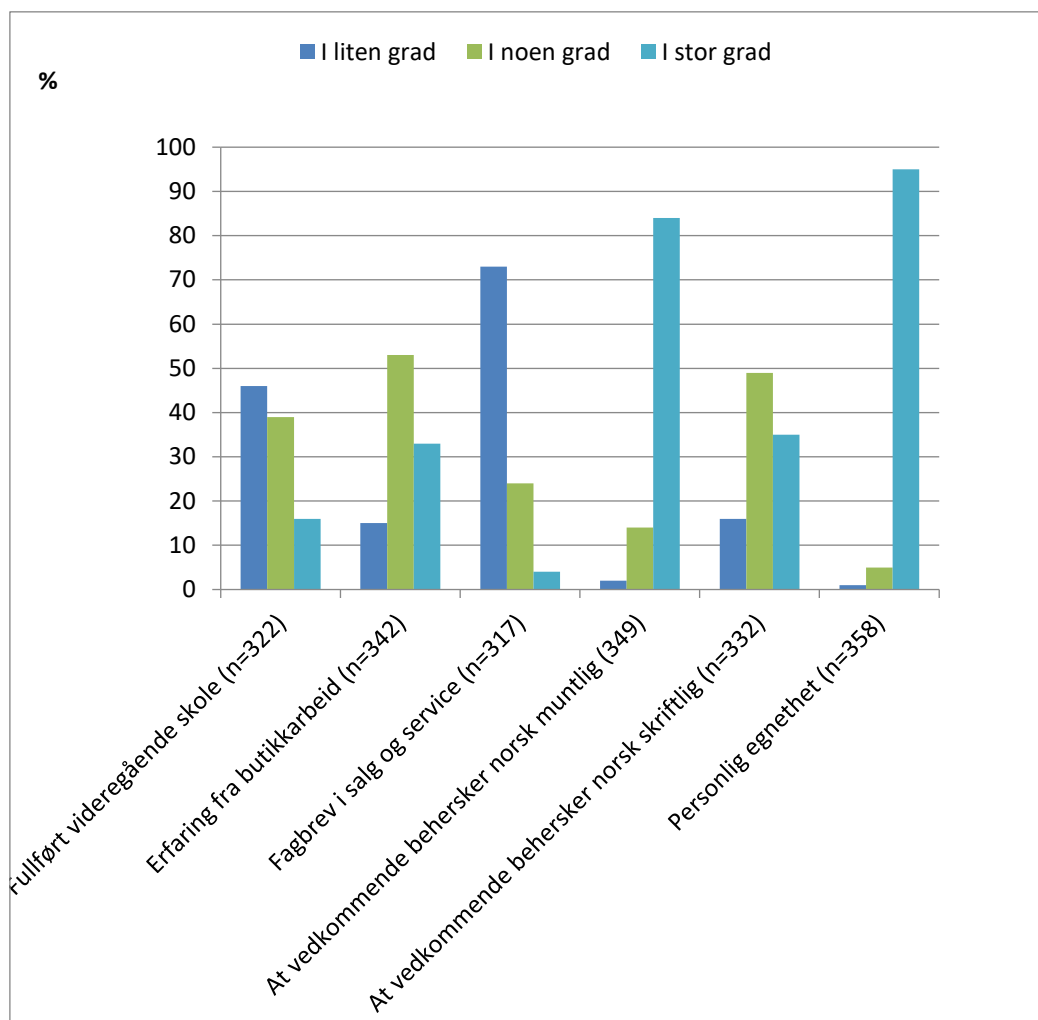
Hva vektlegger så franchisetakeren når det skal ansettes nye i butikken, når den rette butikkmedarbeideren skal velges? Franchisetakerens tilnærming til rekrutteringskriterier er nær et ekko av regionsdirektørens.

Franchisetakeren er først og fremst opptatt av personlig egnethet. Spørreundersøkelsen viser at 95 prosent svarer at dette er viktig. Utdanning er langt fra like viktig, kun 16 prosent av franchisetakerne svarer at det er en fordel å ha fullført videregående skole.

Et kjennetegn ved varehandelen, dette vet vi også fra tidligere undersøkelser (Bore mfl. 2012), er at internopplæring er viktig, man kan gå fra å bli ansatt som ekstrahjelp til å lede en butikk. Når internopplæring er viktig, blir kravene til formell

utdanning i forkant mindre. Franchisetakerne vi har intervjuet, er tydelige på at hvis *arbeidsviljen* bare er der, kan det meste læres – da kan *arbeidsevnen* oppøves. Den innsikten baserer de både på sin egen arbeidserfaring og på erfaring med å følge opp sine ansatte.

Figur 3.5 Kriterier franchisetakeren vektlegger ved rekruttering av butikkmedarbeidere



Personlig egnethet framheves altså, både i spørreundersøkelsen og intervjuene, som det avgjørende når en ny ansatt skal velges blant ofte svært mange kandidater. Dette gir muligheter for mange, og det gir samtidig rom for skjønn. Hva er det, nærmere bestemt, som gjør noen personlig egnet til en stilling i en REMA 1000-butikk? Franchisetakere som svarer at personlig egnethet er viktig, svarer slik når de blir bedt om å presisere hva dette vil si:

Tabell 3.1 Franchisetakere om hva de vektlegger av personlig egnethet

	I liten grad (%)	I noen grad (%)	I stor grad (%)
At jeg kommuniserer godt med vedkommende (N = 347)	0	17	83
At vedkommende virker pålitelig (N = 351)	0	1	99
At vedkommende er utadvendt (N = 252)	2	35	64
At vedkommende har godt humør (N = 350)	0	12	88
At vedkommende er fleksibel med hensyn til arbeidstid (N = 351)	1	27	72
At vedkommende er arbeidsom (N = 353)	0	5	96
At vedkommende passer inn i miljøet hos oss i butikken (N = 353)	0	11	88

Ikke overraskende er det viktigste å være pålitelig (99 prosent svarer «i stor grad»). Dernest kommer at personen er arbeidsom (96 prosent), og det er også vesentlig å passe inn i miljøet i butikken (88 prosent), ha godt humør (88 prosent) og å kunne kommunisere godt (83 prosent). Det er litt færre som svarer at de legger stor vekt på fleksibilitet når det gjelder arbeidstid (72 prosent), og utadvendthet (64 prosent).

Dette harmonerer godt med og utdypes i intervjuene. Når vi spør om hva som er en god butikkmedarbeider, sier både franchisetakere og butikkmedarbeidere at utdanning ikke er så viktig, fordi «det meste kan læres». Erfaring fra butikk er nødvendig hvis det skal ansettes en NK eller en ansvarlig for en avdeling, dersom det er snakk om en vanlig butikkmedarbeider, er ikke erfaring så viktig. Skjønt dersom søkeren har erfaring som har gitt vedkommende referanser, kontrolleres disse nøye.

Det spiller ingen rolle om de har erfaring eller ikke. Det vi ser etter, er hvordan de er som person. [...] Erfaring kan du få her. Den beste opplæringen man får. For meg er det en fordel at de som kommer, ikke kan noe, fordi da kan jeg lære dem opp selv. (franchisetaker)

At franchisetakeren gjennom å lære opp en medarbeider former ham slik han eller hun vil, er et poeng flere andre intervjuede franchisetakere også understreker. Da handler det gjerne om at REMA 1000 følger samme konsept og har de samme systemene, men innenfor dette kan det variere mye fra butikk til butikk – avhengig av hvem som er sjefen, og hans eller hennes filosofi. I intervjuene framhever også franchisetakere de personlige egenskapene. Når de blir bedt om å utdype, vektlegges det samme som i spørreundersøkelsen – men her med franchisetakeres egne ord:

Smil i ansiktet, det er det første jeg ser etter. At de ikke er så sjenerte, at de i intervjuet kanskje tør å snakke og stille litt spørsmål. Og det tredje og viktigste jeg ser etter, er at de er interesserte i jobben. At de ikke bare er interessert i å jobbe her for å få en lønn, men at de ønsker å være en del av gjengen. (franchisetaker)

Det er viktig at de passer inn i arbeidsmiljøet, har lite fravær, er ansvarsbevisst, lojal og pålitelig. (franchisetaker)

Mange har jo ikke hatt jobber før, så da er det førsteinntrykket du sitter med etter å ha prata med noen, og du kan jo bomme der [ler]. Men en ting i alle fall ... holdningen når de kommer og søker jobb, at de presenterer seg litt og tar deg i hånda og er litt sånn hyggelige. Førsteinntrykket. Har jeg dårlig førsteinntrykk, er det sjelden jeg ansetter noen. (franchisetaker)

Pålitelighet, av enkelte franchisetakere konkretisert til å møte presis iført arbeidstøy, vektlegges. Man skal være arbeidsvillig og gjennomgående ha godt humør. Humør er viktig, at man skal være hyggelig med kundene, er et absolutt krav. Man skal gi dem et smil, man skal se dem, bistå dem i det i de lurer på, og gjerne snakke med dem om hverdagslige ting. En franchisetaker forteller at når kundene kan navnet på hans ferskevareansvarlige, da vet han at han har gjort noe «veldig riktig». To andre forteller om ansatte de trener i å skulle se opp og møte blikket til kunden i kassa og gjerne si noen ord. Enkelte ansatte gjør dette automatisk, andre må trene.

Å være hyggelig er et absolutt krav, men det er ikke et absolutt krav å være utadvendt. Det understrekes av flere at en innadvendt person kan ha mange andre gode sider. Dessuten er det flere både franchisetakere og butikkmedarbeidere som understreker at det går an å smile, også for en innadvendt. Forholdet mellom godt humør og utadvendthet synliggjør at verken franchisetakere eller butikkmedarbeidere forstår «det å være hyggelig» som en egenskap den enkelte har eller ikke har. Det betraktes som en ferdighet som kan oppøves. Det er en svært klar arbeidsinstruks at kunder skal møtes med et: Hei. Ja – jeg skal vise deg / hjelpe deg, og et blidt: Ha det! Kunden skal behandles som den øverste sjef. Dette kommuniseres tydelig fra ledelsen i REMA 1000 gjennom virksomhetens verdigrunnlag, men det er også noe vi gjenfinner som en holdning hos franchisetakere og ansatte i butikkene.

Tilsvarende forholder det seg et stykke på vei med pålitelighet, dette behandles også som en ferdighet som kan oppøves. Flere franchisetakere snakker om hvordan det å være tydelig som leder og å gi medarbeidere tillit gir pålitelige medarbeidere.

En faktor skiller seg ut som et absolutt krav: arbeidsvilje. Arbeidsvilje gjør at arbeidsevne kan øves opp. Men dersom *viljen* mangler, da er det snakk om en som ikke kan hjelpes, som en franchisetaker uttrykker det. En medarbeider uten arbeidsvilje er det krevende å utvikle til en god medarbeider etter de kriteriene som vektlegges i REMA 1000.

Det er en viktig nøkkel for meg at de må ville selv også. Hvis de ikke vil, da går det ikke. (franchisetaker)

Flere franchisetakere understreker at det er vanskelig å finne alt de ønsker i *en* ansatt, dermed blir den virkelige viktige oppgaven å sette sammen gode team, team bestående av individer med ulike egenskaper, ferdigheter og erfaringer.

Man vil ha grundig, men man vil også ha effektiv. Man vil ha gjøgleren og den seriøse. Nei, det beste er nok at man klarer å sette sammen forskjellige folk, at man klarer å utfylle hverandre. (franchisetaker)

I et team er det en fordel om man utfyller hverandre, men også at man passer. Men å passe inn handler ikke om å være problemfri, slik franchisetakere snakker om dette. En franchisetaker uttalte at han kun ansetter folk som har en eller annen utfordring.

Han utgjør åpenbart et ytterpunkt. Samtidig viser en utbredt tendens at franchisetakere rekrutterer folk på tiltak og fra Pøbelprosjektet, noe vi kommer tilbake til om litt. Det er muligheter for mange. Det dreier seg heller ikke om at en bestemt type personlighet etterspørres, noe påpekningen av at man ikke behøver å være utadvendt, illustrerer. Medarbeidere som franchisetakere i intervjuer omtaler som talent, med potensial til selv å bli franchisetaker en gang, framstår ved nærmere bekjentskap når vi i enkelte tilfeller også intervjuer dem, som svært ulike personligheter. Det har vi selv erfart gjennom arbeidet i dette prosjektet. Et talent kan være alt fra svært beskjeden, ordknapp og introvert til hyperutadvendt.

Å passe inn betyr heller ikke at det letes etter folk med en bestemt bakgrunn, eller at bakgrunn bidrar til å diskvalifisere. Det er snarere tvert imot. Verken landbakgrunn, kjønn eller alder snakkes om som faktorer som kan bidra til å diskvalifisere. I den grad slike bakgrunnskjennetegn tematiseres, er det som regel for å understreke at man ønsker ansatte med ulik bakgrunn. En franchisetaker snakker for eksempel om at det nå skal ansettes tre nye, og siden det er blitt mange menn ansatt i det siste – skal de tre nye være kvinner, for å få balanse. Mangfold snakkes om, blant franchisetakere vi har intervjuet, som noe hverdagslig, noe man nesten ikke må begrunne, noe opplagt bra.

Når mangfold vektlegges, er det i enkelte sammenhenger fordi bakgrunnskjennetegn knyttes til bestemte egenskaper. Flere franchisetakere er for eksempel av den klare oppfatning at kvinner er mer ryddige, ordentlige og estetiske enn det menn er. Og flere snakker om at ansatte med innvandrerbakgrunn ofte er svært arbeidsvillige og glade i jobben sin. De yter, for å sitere en franchisetaker, gjerne en ekstra innsats, noe som i dette tilfellet knyttes til at de ikke ser på det å ha en jobb som en selvfølge. Derfor gjelder det å overbevise i den jobben man har fått. Slike sammenknytninger av bakgrunn og egenskaper synes imidlertid ikke å ha som konsekvens at for eksempel menn ikke ansettes fordi de ikke er så ryddige og har samme sans for estetikk.

Samtidig vektlegges mangfold som en verdi i seg selv – tydeligst kommer dette til uttrykk når det er snakk om ansatte som er over 60, og ansatte som har en funksjonsnedsettelse. Ansatte som er over 60, er sjeldne fordi butikk er, noe flere franchisetakere understreker, en bransje med ubekvem arbeidstid – alle må kunne arbeide tidlige morgener, kvelder og helger, fordi det er høye krav til å stå på, det er fysisk slitsomt, og det er store krav til effektivitet. Når enkelte franchisetakere enten nylig har rekruttert en ansatt over 60 år eller har slike ansatte de har «arvet» fra franchisetakeren som drev butikken før dem, understrekes det gjerne at det er snakk om folk som står på – i særlig grad.

Ansatte med en funksjonsnedsettelse finnes heller ikke over alt. Men de finnes i flere av butikkene hvor vi har gjort intervjuer. Slik begrunner en franchisetaker rekruttering av ansatte med slik bakgrunn:

[...] det er utrolig viktig for miljøet, og så er det utrolig viktig for kunden. Kunden trives der de vet at her tar vi vare på folk også, det er ikke bare penger. [...] Når man ser at det er mangfold, og at man ivaretar folk, da er det lettere å legge igjen penger der – for kunden. Og så er det det der med å ivareta hverandre også. (franchisetaker)

Mens en annen franchisetaker sier det slik:

Man får en del forståelse da [av å ha ulik bakgrunn]. Det er mange av disse guttene som kanskje aldri hadde sett på hverandre eller startet i en klasse sammen eller noe som helst. Her snakker de sammen. Det er noen som kanskje har blitt mobbet, og noen som kanskje var mobberen, og sånne ting. Så man blir satt ned på jorda. Det er sånne ting som gir meg motivasjon. (franchisetaker)

Å ha ansatte med ulik bakgrunn beskrives som viktig for det interne arbeidsmiljøet. Det er noe de ansatte skal eksponeres for og lære seg hvordan de møter og håndterer. Å ivareta hverandre i grupper der alle er like, beskrives som lett. Utfordringene oppstår når man er vidt forskjellige og har ulike forutsetninger. Den utfordringen framhever flere franchisetakere at medarbeidere vokser på å møte. Og de snakker om hvordan dette utfordrer dem som ledere og gjør at de vokser og strekker seg, at de finner jobben meningsfull.

I tillegg argumenteres det altså med at mangfold er viktig for kunden, og det argumenteres med at mangfold er en del av samfunnsansvaret. Alle franchisetakere vi har snakket med, er opptatt av dette. Samfunnsansvaret er viktig fordi en stor virksomhet som REMA 1000 har et ansvar – ikke bare for seg selv, men også for fellesskapet de er del av. I tillegg snakker franchisetakere om samfunnsansvar som en kilde til mening i arbeidet de gjør. Og det gjelder enten det handler om at de beslutter å gi bort en del av overskuddet i sin butikk til formål de ønsker å støtte, om å ta inn folk for å gi dem arbeidspraksis eller altså om å ansette folk de mener bør få en sjanse til å vise hva de er gode for i yrkeslivet. Samtidig er REMA 1000 en virksomhet hvis fremste mål er å selge dagligvarer; de driver butikk, og de har et samfunnsansvar.

Butikkmedarbeidere om hva som er en god butikkmedarbeider

Hva sier så butikkmedarbeidere selv om hva som er en god butikkmedarbeider, hvordan vil de selv være, og hvordan oppfordrer de andre butikkmedarbeidere til å være?

Butikkmedarbeidere er, som sjefen, opptatt av arbeidsvilje, personlig egnethet – som å kunne være hyggelig med kunden – og av pålitelighet. Franchisetakeren og butikkmedarbeideren jobber begge på gulvet i butikken, de deler oppfatninger om hva som er viktig for den som jobber i REMA, likevel har butikkmedarbeideres synspunkter en form som forteller om et annet ståsted; de ser butikkmedarbeideren fra en sideordnet posisjon, ikke som leder og overordnet. En franchisetaker sier for eksempel ikke at medarbeidere må være forberedt på å «svette litt», men det gjør butikkmedarbeidere som beskriver hva som kjennetegner en god butikkmedarbeider:

Da må du gå 100 prosent inn, du må kunne ta i et tak. Kan ikke være pysete. Må kunne svette litt. (butikkmedarbeider)

Jeg tenker at en bra medarbeider er en som jobber like mye som om det skulle være din egen butikk. Da går du ikke forbi papp eller ødelagt vare, fordi det er din butikk. (butikkmedarbeider)

Hvis han er glad, og hvis han er hyggelig. Det er viktig for kundene. Kundene er øverste sjef. Hvis han [den ansatte] ikke smiler, for eksempel, så er det et stort problem. Slutt punktet er kassa, og hvis en kunde går ut og den ansatte ikke vil smile, så går kunden negativ ut. (butikkmedarbeider)

Det må være humor og kjemi og å være med på noen spøker og sånn. [...] Ja, og så er det greit at de kommer til tida. (butikkmedarbeider)

Butikkmedarbeiderne nevner også noe franchisetakere vi har intervjuet, ikke snakker så mye om: de vanskelige kundene. Dette er kunder man, for å sitere en medarbeider, må «svelge noen kameler» i møte med, de «som ødelegger for resten», som gir butikkmedarbeideren skylda for at de har en dårlig dag, og som forteller folk i språkpraksis at de får lære seg norsk før de starter å jobbe. Det er kunder som likevel, for det er oppgaven, må håndteres med velvilje og gjerne et smil.

En annen kategori kunder er de som må bistås litt ekstra: «[...] noen glemmer ... de kommer med samme spørsmål hver dag. Jeg vet at hun kommer til å spørre om potetstappe nå, så jeg må være hyggelig.»

Gjennomgående er likevel den dominerende fortellingen om kundene at de er hyggelige, det framheves kunder som kommer igjen og igjen, som nærmest blir omgangsvener, og som gjør butikken til et treffpunkt lokalt.

Mangfoldet i bakgrunn blant de ansatte er noe også butikkarbeiderne snakker positivt om. Selv om det kan by på ekstra utfordringer når det kommer en som er dårlig til å kommunisere på norsk, er erfaringen at disse «lærer fort». For øvrig er dette med hvor folk kommer fra i verden, ikke noe stort tema, det er viktigere hvordan folk er, og hvor gode de er til å jobbe.

Jeg er jo fra en liten by, så jeg har ikke vokst opp sånn som man gjør i Oslo, med mange nasjonaliteter. [...] Men det er ikke sånn: Oi, for en omveltning! Det er mer sånn: OK, det falt sånn naturlig (butikkmedarbeider)

Franchisetakere og butikkmedarbeidere snakker om bakgrunnskjennetegn som en faktor som kan være viktig fordi det bidrar til å skape mangfold. Dette er ønskelig, både av hensyn til kunder og arbeidsmiljø. Betydningen av personlig egnethet snakkes om uten at en bestemt personlighet etterspørres. Unntaket er dette med arbeidsvilje. Den må være på plass. Det gjelder enten du er kjøpmann NK eller butikkmedarbeider. Den som har arbeidsvilje, tiltros også arbeidsevne. Videre må du kunne jobbe i team. En som liker best å holde på for seg selv, passer ikke så godt inn.

Gjennom å vektlegge personlig egnethet, ved å behandle faktorer som humør og pålitelighet som ferdigheter og ikke egenskaper og ved å vektlegge at det faglige kan læres gjennom opplæring i butikk og i REMA 1000, skapes det en mulighet for at enhver kan passe inn. Denne tilnærmingen styrkes av tendensen vi finner ikke bare til å rekruttere folk basert på særskilte begrunnelser, for eksempel gjennom ulike tiltak, men også til å ansette fast dem man på denne måten har prøvd ut.

3.5 Rekruttering med særskilt begrunnelse

Vi har sett at rekrutteringskanalene til REMA 1000 er flere, og at de er åpne uavhengig av formell utdanning. Det finnes imidlertid en type rekruttering som skiller seg fra den øvrige, ved at den skjer basert på en særskilt begrunnelse. Dette handler om medarbeidere som engasjeres i en avgrenset periode for å få arbeidspraksis.

De aller fleste av disse kommer gjennom et tiltak i NAV eller en privat arbeidstrening-/tiltaksvirksomhet, REMA 1000 har et formalisert samarbeid med Pøbelprosjektet. Pøbelprosjektet er et ideelt AS etablert i 2007 og har som mål å gi ungdom som faller utenfor jobb og utdanning, en ny sjanse.¹⁹ Fra 2011 har REMA 1000 vært samarbeidspartner med Pøbelprosjektet gjennom å tilby ungdommene praksisplass i butikk eller på distrikt. Det oppgis at det er rundt 100 «pøbler» i jobb i REMA 1000, og at noen av disse har mellomlederstillinger.

Men så er det også noen som kommer til butikken for praksis gjennom NAV eller gjennom kontakter de har; det kan være en videregående skole som vil ha noen utplassert i skoletiden, det kan være politiet som har en ungdom som de er bekymret for, eller det kan være en forelder som har en sønn etter datter med funksjonsnedsettelse, som de ønsker at skal få prøve seg i arbeidslivet.

En del av de som rekrutteres til praksis, viser at de har arbeidsvilje og er i stand til å tilegne seg ferdigheter som gjør at de får fast jobb, på heltid eller deltid. En del av disse ender i mellomlederstillinger i butikken – slik tilfellet er for enkelte fra Pøbelprosjektet, men også en del av de øvrige.

Vi kaller dette rekruttering med en særskilt begrunnelse. Vi kunne kalt det rekruttering på særskilte vilkår. Men vi tolker franchisetakere vi har intervjuet, dithen at det ikke handler om særskilte vilkår, tvert om, det forventes at de som er i arbeidspraksis, i utgangspunktet løser de samme oppgavene som de øvrige, at de som resten av medarbeiderne i butikken deler på arbeidsoppgavene.

Tilnærmingen er at man ikke skal anta at det er en hel masse denne medarbeideren ikke kan gjøre, men at dette må prøves ut. Dersom man er fryktelig dårlig i norsk, så settes ikke vedkommende til kassearbeid, men kanskje vedkommende er en racer til å rydde og lage systemer og dermed kan få et særskilt ansvar på lageret. Eller dersom en sosial og utadvendt fyr mistrives fryktelig på lageret, bør han kanskje få en sjanse i kassa i stedet. Det gjelder å finne fram til det den enkelte mestrer bra. En franchisetaker forteller hvordan han ble spurt om å ta inn en medarbeider med en bestemt diagnose:

Vi tok henne inn, og da hun kom, tenkte jeg at her får vi en utfordring. Hun gikk med oss i butikk, vi prøvde å fylle inn i hyller, frukt og grønt, det gikk skikkelig dårlig. Hun var veldig opptatt av kassa, så vi lot henne prøve. Og det er helt fantastisk! Hun husker alle koder, jeg har ikke sjans! Hun har aldri feil i kassa, *aldri*. Jobber masse, kommer lenge før hun begynner, og blir igjen. En stor ressurs. Er aldri borte. (franchisetaker)

¹⁹ Se <http://pobelprosjektet.no/>.

Enkelte av de som kommer for å få arbeidspraksis, har en ferdighet de trenger å øve på – for eksempel norsk muntlig, eller de har en funksjonsnedsettelse. Mens en tredje kategori mangler kun én ting; sjansen til å få vist seg ordentlig fram for en potensiell arbeidsgiver.

Franchisetakere er ikke pålagt eller forpliktet til å ta inn folk i arbeidspraksis. Det er frivillig. Men det applauderes både regionalt og nasjonalt i REMA 1000:

Jeg flagger ikke det å ta inn folk på tiltak. Men jeg applauderer at de gjør det, og jeg synes det er bra at folk får en mulighet, at de får trent og vist seg fram. (regionsdirektør)

De skal se det som en mulighet, for å få dette mangfoldet i butikken sin og få forståelsen av at alle betyr noe, og at dette er viktig. Mange gjør det. (regionsdirektør)

REMA 1000 er en stor aktør, og den enkelte franchisetaker har et stort ansvar. Vi skal vise at det er plass til folk som ikke er A4. Det er mange franchisetakere som gjør det, og mange franchisetakere som ikke gjør det. Mitt ansvar er å ta det opp. Det er et stort ansvar ... men det er ikke en forpliktelse, du *må* ikke. (regionsdirektør)

Å ta inn folk i arbeidspraksis er altså ikke en forpliktelse. Det inngår ikke i det en franchisetaker må gjøre for å kunne bruke REMA 1000 sitt varemerke og systemer. Det er ikke et krav. Det er frivillig og opp til hver enkelt franchisetaker.

I spørreundersøkelsen ser vi likevel at det å ha folk på tiltak eller i praksis er utbredt. 76 prosent av franchisetakerne svarer at de har dette. I gjennomsnitt har franchisetakere som har medarbeidere på tiltak, 1,8 personer i slik aktivitet, men dette varierer fra én til seks.

85 prosent av de som er på tiltak eller arbeidspraksis, kommer fra NAV. Videre er det slik at 22 prosent kommer fra introduksjonsprogrammet for asylsøkere/flyktninger (disse er formidlet gjennom NAV eller kommunale tjenester). I overkant av 3 prosent er fra Pøbelprosjektet og 23 prosent fra «andre tiltak». Vi vet ikke nøyaktig hva de som har krysset av for å ha rekruttert fra «andre tiltak» legger i dette. Men det inngår antakelig medarbeidere som kommer fra private tiltak ut over Pøbelprosjektet, og medarbeidere franchisetakeren blir bedt av andre om å ta inn.

At nær åtte av ti franchisetakere tar inn folk på tiltak, innebærer at om lag to av ti ikke gjør det. Og vi finner en tendens til regionale forskjeller, med større tilbøyelighet til å ta inn medarbeidere på tiltak i nord og sør enn i vest.

Butikkene vi har besøkt, har alle medarbeidere på tiltak, noe som gir god innsikt i hvordan det mangfoldet dette bidrar til, oppleves og håndteres. Samtidig har vi ikke kvalitative intervjudata som gir tilsvarende innsikt i hvorfor enkelte franchisetakere velger ikke å ta inn folk på tiltak og i arbeidspraksis.

Det å ta inn folk på tiltak kan altså fungere som en rekrutteringsstrategi som ender i fast ansettelse på hel- eller deltid. I spørreundersøkelsen svarer seks av ti franchise-takere at de har ansatt noen fast som tidligere har arbeidet i butikken gjennom tiltak og Pøbelprosjektet. Igjen er det regionale forskjeller.

Vi har i arbeidet med dette prosjektet lett etter andre undersøkelser vi kan sammenligne disse resultatene med – hvor vanlig er det i andre virksomheter å ta inn folk på tiltak og å tilsette dem? Det er, så vidt vi har klart å finne ut, enkelte kvalitative studier av enkeltvirksomheter, eller et utvalg enkeltvirksomheter, men vi har ikke funnet noen som undersøker bredden i dette innenfor rammene av et konsern eller en arbeidsplass. Vi vurderer det imidlertid slik at både tilbøyelighet til å ta inn noen på tiltak og til å ansette dem er rimelig høy i REMA 1000.

Fire av ti franchisetakere som har hatt ansatte på tiltak, har altså ikke gitt noen av disse fast ansettelse. De kvalitative intervjuene gir innsikt i flere mulige årsaker til dette. En slik mulig årsak er at det ikke er rom for å ansette alle som har arbeidspraksis i butikken. Det er heller ikke meningen. Meningen er først og fremst å gi de det gjelder, muligheten til arbeidspraksis, noe som kan styrke dem i søking etter arbeid senere.

Det kan være et stykke å gå fra praksisplass til fast ansettelse. Det skal både være behov og rom for å ta inn en ny ansatt i butikken, og personen må vise at hun eller han har arbeidsvilje og kan fylle jobben.

Vi har en som har gått fra NAV på arbeidspraksis til fast stilling. Det er en skikkelig gladhistorie. Hun trengte omplassering, etter tre måneder var jeg litt i tvil, så vi fikk tre måneder til, og nå er hun fast ansatt. (franchisetaker)

Når denne franchisetakeren refererer til en som går fra praksisplass til ansettelse som en gladhistorie, er det fordi det å gi noen fast ansettelse basert på det vedkommende har vist i en relativt kort periode, innebærer å ta en sjanse. Dette nevnes særlig i tilfeller hvor det tas inn folk som sliter med det norske språket. Det kan være vanskelig å vite hvor fort vedkommende vil lære språket, og om denne personen vil kunne fungere godt i en jobb hvor de faktisk må snakke en god del, både med de øvrige ansatte og med kunder. Men usikkerheten nevnes også i tilfeller hvor den nye medarbeideren har en trøblete fortid. Her forteller en franchisetaker om den første gangen han ga en han visste hadde en vanskelig fortid, nøklene og dermed ansvaret for butikkens verdier.

Man blir jo selvfølgelig bekymret. Nå gir jeg han nøkkelen, hva skjer? Så må jeg tenke ... jeg har over 20 andre som jobber her, hva tenker de? Det blir jo en bekymring. Jeg hadde den bekymringen de tre første månedene. Men man må tørre å gjøre det og samtidig ha den bekymringen, og heller følge opp litt ekstra. Ellers kommer vi ingen vei videre. I dag så kan jeg gi lommeboka mi til han. Jeg kan gi han alt. (franchisetaker)

Den ansatte det refereres til her viste seg tilliten verdig. Samtidig synliggjør sitatet alvoret og ansvaret knyttet til det å ta inn folk i arbeidspraksis, gi opplæring til folk i praksis og ikke minst å ansette dem fast.

86 prosent av franchisetakerne svarer i spørreundersøkelsen at de som er på tiltak, får særskilt tilrettelegging og oppfølging i butikken. Nær åtte av ti svarer at de selv følger dem opp i det daglige arbeidet, mens halvparten svarer at de får ekstra oppfølging av fagansvarlig. Tre av ti har mentor/fadderordning, tre av ti svarer at det gis

språkoplæring, og to av ti har hyppige medarbeidersamtaler med de som er i tiltak eller praksis.

Det medfører altså en betydelig innsats å ta inn personer på ulike tiltak, samtidig beskriver flere franchisetakere dette som oppgaver som utvikler både dem som ledere og de øvrige ansatte. Man lærer mye, argumenteres det, av å skulle lære opp en som kan trenge litt ekstra oppfølging.

Et annet pluss ved å ta inn folk i praksis er at man får to ekstra hender i butikken de (som regel) tre månedene tiltaket pågår. Flere franchisetakere mener dette mer enn bidrar til å oppheve eventuelle ulemper og ekstrainsats med å ha folk på tiltak.

Og blant intervjuede butikkmedarbeidere er det en god del som snakker om det å skulle jobbe sammen med folk som for eksempel trenger å trene norsk, som noe de lærer av, og de er imponert over progresjon og arbeidsinnsats. Her er en butikkmedarbeider som blir spurt om å redegjøre for eventuelle ulemper med å ha folk i språkpraksis:

Jeg veit ikke om det er noen spesiell ulempe med det. Det kan være litt utfordrende med [sier navn], han er ikke hundre prosent med norsken, men fortsatt så er jeg veldig imponert og setter pris på det han gjør. Selv om han har en utfordring med språk, synes jeg han takler det utmerket [...] Oppstår det noe som han synes er vanskelig, så ringer han bare på oss andre, og vi finner alltid ut av det. (butikkmedarbeider)

Blant medarbeidere som har fått en sjanse til fast ansettelse etter å ha vært på tiltak, eller som franchisetakeren har hjulpet til å få jobb et annet sted, er tilfredsheten stor. Disse er tilfredse fordi de har fått en sjanse og blitt vist tillit. Det er enkelte medarbeidere som, i møte med franchisetakere som virkelig har bistått dem, knapt tror det er mulig.

I begynnelsen så tenkte jeg ... det *kan* ikke være sånn, det må være en baktanke. Men det var ikke en baktanke. Han [franchisetakeren] *liker* å hjelpe mennesker. Men når du treffer en sånn person ... hele livet treffer du personer som bare utnytter deg. Men treffer du *en* sånn person som bare hjelper, så spør du deg: Hvorfor? Vil han noe med deg? (butikkmedarbeider)

Samtidig forteller butikkmedarbeidere om butikker – også innenfor REMA 1000 – hvor de har følt seg utnyttet. Og sitatet ovenfor tematiserer den potensielle motsetningen mellom at REMA 1000 er en butikk, og at franchisetakeren som tok han inn, har hjulpet og bistått han. Odd Reitan skriver i boka der han redegjør for sin menneske- og forretningsfilosofi, at han legger til grunn at folk er egoister, i betydningen at deres handlinger er styrt av et ønske om å oppnå lykke, glede og framgang for seg selv. Men hans mål er at folk skal være snille egoister, og at det kan oppnås ved at det lønner seg å være snill og å samarbeide med andre: «I det vokser det fram en felles oppgave, plikt og utfordring om å 'gjøre hverandre gode', fordi alle tjener på det.» (Reitan [2012] 2014, s. 24–25). En slik filosofi og oppfordring trekker i retning av at franchisetakere *skal* prioritere å gjøre folk gode, herunder å ta inn folk i praksis.

Vi opplever at franchisetakere har ulike tilnærminger til en potensiell motsetning mellom omsetning og omsorg, butikk og samfunnsansvar. Men blant dem vi har intervjuet, framstilles dette ikke som et enten-eller, mer som en skala der hensynet til omsorg utgjør ett ytterpunkt og hensynet til omsetning det andre. Det gjelder å finne en riktig balanse. Erkjennelsen er at franchisetakere som lener seg tungt mot hensynet til omsorg, kan oppleve at omsetningen går så det suser, mens franchisetakere som setter hensyn til omsetning først i alle sammenhenger, ikke nødvendigvis opplever tilsvarende økonomisk suksess. Det synes altså som det heller ikke i praksis oppleves å være en motsetning mellom omsetning på den ene siden og omsorg og samfunnsansvar på den andre. En franchisetaker som har rekruttert mange med særskilte begrunnelser og derfor har et stort mangfold blant sine ansatte, opplever sin egen kapasitet til å følge opp alle sine medarbeidere som en større begrensning:

Hvis en person er i fjellkanten og du skal hjelpe han, og det ikke går an å bære personen opp, så må du slippe før du faller ned sammen med han. [...] Når du jobber med folk som har vært innblandet i de tre tingene (narkotika, kriminalitet, fysisk/psykisk sykdom) som vi snakket om, så er det ganske hardt. Det krever en god del. (franchisetaker)

3.6 Oppsummering

Franchisetakere går bredt ut i mange kanaler når de skal rekruttere arbeidstakere. Butikken får mange søknader, og når franchisetakerne skal avgjøre hvem som skal ansettes, legges det vekt på personlig egnethet framfor formell utdanning. Dersom den enkelte er arbeidsvillig, antas vedkommende også å ha arbeidsevne og lærings- evne. Mantraet er at alt kan læres i butikken og gjennom intern opplæring. I den grad det legges vekt på den enkeltes bakgrunn, framheves betydningen av å ha en sammensatt gruppe ansatte.

Personlig egnethet vektlegges ved ansettelser. Men det letes ikke etter en bestemt type personlighet, noe vi knytter til en tydelig arbeidsinstruks som gjør at ansatte, uavhengig av personlighet, skal behandle kunder imøtekommende og med respekt. Det å være hyggelig blir behandlet som en ferdighet, ikke en egenskap. Det er en ferdighet som i likhet med andre ferdigheter kan trenes opp.

I tillegg finner vi at en betydelig andel franchisetakere, dog ikke alle, er opptatt av å ta inn folk fra tiltak og i arbeidspraksis, og at en høy andel av de som gjør dette, ansetter folk de har hatt inne på tiltak. Franchisetakere forteller i intervjuer at det å ta inn folk på tiltak kan være arbeidskrevende og medfører et stort ansvar. Dette er samtidig et ansvar franchisetakere beskriver som utviklende, både for dem selv, for de øvrige ansatte og for den det gjelder. Det kan altså styrke virksomheten, og det beskrives som en måte å ta samfunnsansvar på.

Vi finner altså ikke bare rekrutteringsmetoder, men også rekrutteringskriterier og rekrutteringspraksis som tilrettelegger for bredde og mangfold blant ansatte. Vi finner et stort mangfold blant franchisetakerne. Her er det særlig stor bredde med hensyn til utdanningsbakgrunn og alder. Det er dessuten en god del franchisetakere som har innvandringsbakgrunn. Vi finner samtidig en mangfoldsutfordring knyttet til

kjønn; kun en liten andel av regionsdirektørene er kvinner, og en tilsvarende lav andel franchisetakere er kvinner. Franchisetakere innenfor REMA 1000 sitt franchise-system er selvstendig næringsdrivende, og den lille andelen kvinner vi finner her, speiler situasjonen blant selvstendig næringsdrivende generelt. Samtidig er varehandelen en bransje der det er mulig å gjøre karriere internt – man kan gå fra å være ryddehjelp til å bli butikksjef. I dagligvarehandelen generelt er det om lag like mange kvinner som menn. Når det ikke er slik blant franchisetakerne og heller ikke blant regionsdirektører, kan dette være en indikasjon på forskjeller i muligheter til å avansere og gjøre karriere avhengig av kjønn.

4. Læring

REMA 1000 tilbyr opplæring på alle nivåer. Det er mulig å gå fra å være butikkmedarbeider til franchisetaker ved å følge interne opplæringsprogram. Flere av franchise-takerne vi har intervjuet, forteller at de startet sin karriere som ekstrahjelp i butikk, og at de har jobbet seg opp internt, uten å ha gått veien om formell utdanning.

Et gjennomgående trekk eller funn når vi har besøkt butikkene, det gjelder både blant franchisetakere og butikkmedarbeidere, er at det meste kan læres i butikken, og at den viktigste læringen skjer gjennom å delta i det praktiske arbeidet. Samtidig framheves de interne opplæringsmulighetene som viktige.

Et viktig trekk ved internopplæring er at det er dagligvarekjeden selv som beslutter hva som skal læres, og hvordan opplæring skal gis. Slik blir dette en opplæring som tar utgangspunkt i butikkenes aktuelle kompetansebehov. Det er i andre studier også framhevet at fellesskaps- og kulturbyggende aspekter står sentralt i dagligvarekjedens internopplæring (Hagen & Nyen 2010; Bore mfl. 2012). Dette ser vi i REMA 1000, hvor det å bygge en bedriftskultur gjennom å formidle verdier og holdninger er en viktig del av opplæringen.

Opplæringen i REMA 1000 har slik sett tre formål: Den skal bidra til å skape en Rema-identitet, medarbeidere skal lære seg praktiske butikkferdigheter, og den skal bidra til å utvikle nye franchisetakere. Videre i dette kapittelet ser vi på disse tre formålene.

4.1 Opplæring som identitetsbygging

REMA 1000 omtaler seg selv som et verdidrevet selskap. De vektlegger en verdibasert ledelse og har åtte grunnverdier:

- Vi rendyrker bedriftens forretningsidé.
- Vi holder en høy forretningsmoral.
- Vi skal være gjeldfri.
- Vi skal motivere til vinnerkultur.
- Vi tenker positivt og offensivt.
- Vi snakker med hverandre – ikke om hverandre.
- Kunden er vår øverste sjef.
- Vi vil ha det morsomt og lønnsomt.

Disse grunnverdiene står hugget i stein utenfor hovedkontoret i Oslo, og de har en sentral plass i all internopplæring. Hagen og Nyen (2010) påpeker at internopplæring

i varehandel generelt ofte har et videre formål enn å bidra til kompetanse. Det handler også om å utvikle medarbeiderlojalitet, bedriftskultur og felles verdier. Gjennom våre intervjuer med ansatte i REMA nasjonalt, regionsdirektører og franchisetakere legges det stor vekt på at opplæringen i tillegg skal bygge en bedriftskultur. I dette ligger at kursene vektlegger holdninger og verdier, det er et ønske om å bygge en fellesskapsfølelse, en stolthet over å tilhøre REMA 1000 og også en lojalitet til butikken.

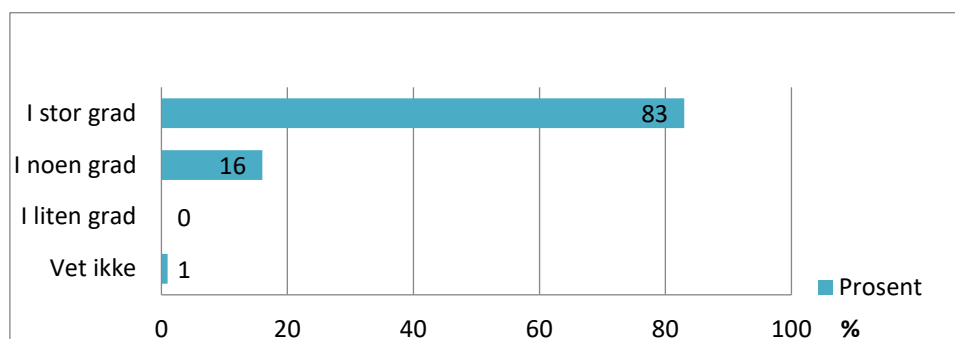
Flere av franchisetakerne peker på at en viktig del av det å delta på kurs er at butikkmedarbeidere kommer tilbake med ny entusiasme:

Har erfart at det underliggende i alle kursene jeg har deltatt på, er at uansett innhold/tema, så er de med på å bygge kultur og verdidrevet ledelse. Selv med variert faglig utbytte kommer man alltid hjem med solid dose påfyll av Rema-kultur.

REMA 1000-verdiene er vektlagt fra begynneropplæringen og oppover. I *Vår kultur*, som er et obligatorisk kurs for alle ansatte, er det formidling av REMA 1000s historie og verdigrunnlag som er sentralt. I Rema-fagbrevet og i Talentprogrammet er også Rema-filosofien og verdiene sentrale.

En forklaring på at det legges så stor vekt på verdiene, kan være at de bidrar til skape en tilhørighet til virksomheten. Vi har i spørreundersøkelsen spurt franchisetakerne om dette. Figur 4.1 viser at det er en utbredt oppfatning at kurs bidrar til tilhørighet, over 83 prosent svarer at det gjør de i stor grad, 16 prosent i noen grad.

Figur 4.1 Bidrar det å delta på kurs gjennom REMA 1000 til at man får en tilhørighet til REMA 1000?



I det åpne spørsmålet i spørreundersøkelsen var det også flere av franchisetakerne som la vekt på nettopp sammenhengen mellom kurs og tilhørighet:

«Veldig viktig for meg at det blir holdt kurs i REMA's regi, de ansatte kommer tilbake med masse giv og føler en vanvittig tilhørighet» (franchisetaker i spørreundersøkelsen)

Vi gjenfant den samme holdningen ved besøkene ute i butikkene, her ble det både fra butikkmedarbeidere og franchisetakere framhevet at å delta på kurs var viktig for å utvikle en Rema-kultur. Dette ble snakket om som at man ved å bygge kultur også skaper en lojalitet overfor virksomheten. Det kan bidra til å forstå hvorfor varehandel generelt investerer relativt mye i internopplæring. Dersom internopplæring bidrar til

at butikkmedarbeiderne blir værende i virksomheten, er det også på sikt lønnsomt å investere i de ansattes kompetanse. Selv om det alltid er en risiko for at ansatte kan ta kompetansen med seg ut av bedriften, kan det å bygge en tilhørighet og lojalitet til virksomheten redusere sjansene for det. Flere av butikkmedarbeiderne vi intervjuet, viser nettopp til en slik tilhørighet. Følgende sitater gir en god illustrasjon:

Kulturen er så sterk at det gjør vondt å handle i en annen butikkjede når man er på ferie. Av og til må man, men det gjør vondt. (franchisetaker)

Jeg har vært her så lenge at jeg får helt issues hvis jeg går inn i en Kiwi-butikk. Jeg er helt inni den Rema-bobla, jeg er redd for at jeg ikke kommer meg ut av den. Det sitter så på innsiden av hodet mitt. Nesten blitt en del av identiteten. (butikkmedarbeider)

Det er mulig at jeg har et eierforhold til REMA. Jeg synes estetisk sett at REMA er mye finere enn andre kjedebutikker. (butikkmedarbeider)

Vi har i spørreundersøkelsen spurt franchisetakerne om de opplever at REMA 1000 sine verdier er viktige i deres daglige arbeid. 87 prosent svarer at det er de i stor grad. En av regionsdirektørene vi intervjuet, fortalte at han, når det var kjøpmannsamling i regionen, ber en kjøpmann velge ut den verdien han eller hun opplever som den viktigste, og begrunne det. Tanken med dette er hele tiden å minne om hva som er de sentrale verdiene i REMA 1000. Gjennom besøkene i butikkene opplevde vi at både franchisetakere og butikkmedarbeidere forholder seg til verdiene, men enkelte ganger med litt ambivalens. De vet at Rema-verdiene er sentrale i organisasjonen. Inntrykket fra intervjuene er likevel at de kan komme litt i bakgrunnen i det daglige arbeidet. En verdi ble likevel framhevet på tvers av intervjuer, noe som indikerer at den er langt framme i bevisstheten i det daglige arbeidet, nemlig dette med at kunden er vår øverste sjef.

I en studie av internopplæring i varehandelen fra 2012 vises det til at det ofte brukes interne krefter til å stå for selve opplæringen (Bore mfl. 2012). Dette gjelder også i REMA 1000. I våre intervjuer framheves det at det er ekstra inspirerende at det er interne krefter som holder kurs. Man får møte Reitan-familien og grunnleggeren samt folk som selv har gjort en karriere internt i Rema-systemet. I intervjuene med butikkmedarbeiderne finner vi også at opplæring *gir* motivasjon. Butikkmedarbeidere opplever at de blir sett og satset på, og at kurs ikke er noe som bare er forbeholdt «sjefene».

4.2 Opplæring i REMA 1000

Den grunnleggende opplæringen, eller begynneropplæringen, skjer først og fremst i butikken gjennom at nyansatte lærer ved å delta i det daglige praktiske arbeidet. Men det er også en mer systematisk opplæring for talent og franchisetaker knyttet til REMA 1000s egen skole på Ladevollen i Oppdal. *Rema-skolen* er REMA 1000 sitt «senter for kultur og trening» og brukes som samlingspunkt og undervisningssted.

Til begynneropplæringen har REMA 1000 utviklet en nettbasert treningsportal, *klhd.no* (fra 2017 trening.rema.no), hvor den ansatte selv enkelt kan trene, lære og konkurrere ved å gjennomføre kurs og ta poeng enten på pc eller mobil.

Vår kultur er et obligatorisk kurs for alle ansatte og franchisetakere i Rema-systemet. Kurset gir en innføring i REMA 1000s historie og organisasjonsform. Det gjennomgår og forklarer viktige ord og begreper og presenterer de grunnleggende verdiene. REMA 1000 skriver selv at formålet er «å skape en felles verdibasert og kulturell plattform for alle menneskene i REMA 1000»²⁰.

Rema-fagbrevet er et nytt tilbud, et skreddersydd fagbrev i salgsfaget. Fagbrevet skal gi en innføring i butikkdrift og REMA 1000 som organisasjon. Det er lagt opp som et selvstudium der studenten løser oppgaver relatert til sin butikk, og studiet gjennomføres fullt og helt via den tidligere nevnte e-læringsportalen klhd. Deltakerne meldes opp som privatister, og fagbrevet avsluttes med en teoretisk eksamen og en praktisk fagprøve i den butikken man jobber. Det er egne faglærere som følger opp deltakerne gjennom hele studietiden. Rema-kultur og -filosofi er inkludert i fagbrevet. Det gjør at fagbrevet er spisset inn mot REMA 1000 og deres krav og behov. Det finnes et fagbrev i salgsfag innenfor det offentlige utdanningssystemet også, men dette fagbrevet har ikke fått samme status som fagbrev i de mer tradisjonelle håndverksfagene (Reegård 2015). En grunn til at det ikke er så etterspurt innenfor varehandel, er at dagligvarekjedene opplever at det er lite tilpasset deres krav og behov, og at den interne opplæringen de selv gir, vurderes som mer nyttig (Utdanningsnytt 2014; Yrke 2014).

Lederopplæring i REMA består av flere trinn eller kurs. For butikkmedarbeidere som skal gå inn i mer spesialiserte funksjoner, som frukt- og grøntansvarlig eller ferskvareansvarlig, arrangeres det egne kurs. Disse arrangeres som fellessamlinger i de ulike regionene. Det finnes et eget *talentprogram* for medarbeidere som vil bli franchisetakere. Dette er et forholdsvis omfattende opplæringsprogram som består av 50 dager fordelt på ti samlinger over ett år. Samlingene er lagt til Rema-skolen på Ladevollen. Programmet omhandler ledelse, økonomi og praktisk butikkdrift. I tillegg til den praktiske opplæringen er dette en arena for å formidle REMA 1000s kultur og filosofi. For å bli tatt opp på Talentprogrammet forutsettes det at man har vært nestkommanderende eller avdelingsleder i en REMA 1000-butikk. Det er også en fordel med høyere utdanning innen økonomi, salg, markedsføring og ledelse, men dette er ikke noe krav. Talenter rekrutteres altså internt, men som det står på hjemmesiden: «Likevel vil eksterne søkere med tilsvarende erfaring fra andre dagligvarekjeder og med et sterkt ønske om å bli Franchisetaker i REMA 1000 bli vurdert.» For de som ønsker å gå Talentprogrammet, men ikke når opp, finnes pretalent-utvikling som er opplæring på regionalt nivå og en forberedelse til å komme med på Talentprogrammet.

Mentorprogram er opplæring av mentorer som skal bidra til opplæring av nye franchisetakere som er rekruttert eksternt. Regionsdirektørene plukker ut mentorer blant franchisetakerne i sin region, og nye franchisetakere tildeles en mentor før oppstart av butikken deres.

20 <https://www.rema.no/search.php?search=v%C3%A5r+kultur>

Kjøpmannsuke inngår i det obligatoriske løpet for alle nye franchisetakere og skal gjennomføres før overtakelse av butikk. Varigheten er fem dager.

Beste praksis er et tre dagers kurs etter at franchisetaker har vært i butikk mellom seks og tolv måneder. Dette er Odd Reitans filosofikurs.

Lederutvikling for franchisetakere inngår også i det obligatoriske løpet og gjennomføres innen tolv måneder etter overtakelse av butikk. Kurset går over tre dager og skal gi innsikt i egen lederstil og kompetanse i rekruttering, trening, kommunikasjon og omsorg. Kostnader for reise og opphold på disse kursene dekkes av den enkelte deltaker.

For de som er blitt franchisetakere, er det utviklet et videreopplæringskurs, *Eksepsjonisten*, som skal bidra med faglig påfyll og «gjøre franchisetakerne enda råere». Det er et tredagerskurs.

Begynneropplæring i butikk

Franchisetakeren er arbeidsgiver og har ansvaret for opplæringen av de ansatte i sin butikk, men som vi har sett, er det nasjonalt i REMA 1000 utarbeidet en nettbasert begynneropplæring, og det holdes kurs både regionalt og nasjonalt. Vi har skrevet at det meste av opplæringen er praktisk rettet og handler om å lære arbeidet som gjøres i en butikk. Å lære de praktiske rutinene gjelder for alle i butikken, ekstrahjelper, skoleelever og fast ansatte. Denne opplæringen handler, som en butikkmedarbeider vi intervjuet, sa, «om å få jobben i fingrene». Det er opplæring i kassa, i de ulike avdelingene og i hvordan butikken skal framstå. Det handler om å lære å behandle kundene, om å si «hei» og «ha det».

Denne butikkopplæringen er preget av tett oppfølging, hvor den nyansatte følger mer erfarne butikkmedarbeidere. En slik tett opplæring er delvis knyttet til at det er mange unge uten mye formell utdanning og yrkeserfaring som begynner. En butikkmedarbeider vi intervjuet, framhevet tryggheten som ligger i denne opplæringen:

Jeg syntes det var godt å ha en person bak meg, jeg følte at jeg fikk en slags kjemi med den personen. Så hvis det var noe seinere, så spurte jeg alltid henne. For hun var den første som lærte meg ting. Hun ble liksom min ansvarsperson.
(butikkmedarbeider)

Et gjennomgående trekk ved å arbeide i butikk er at «alle gjør alt». Det betyr at om man er franchisetaker, nestkommanderende eller avdelingsleder, så er man på gulvet og jobber. Samtidig har butikkene ulik organisering, det varierer om butikkmedarbeideren læres opp i alle oppgaver, eller om de spesialiserer seg i kassa, med å fylle varer eller frukt og grønt. Delvis henger dette sammen med butikkstørrelse, men det framheves også i intervjuene at alle butikker er forskjellige, og at nettopp derfor må det praktiske butikkarbeidet læres i butikken.

Selv om butikken beskrives som et sted hvor alle gjør alt, er butikkene delt inn i områder: kasse, frukt og grønt, frysevarer, ferskvarer, tørrvarer. Det å lære alt betyr også at man må ha kunnskap om de ulike områdene i butikken. En opplæringsansvarlig i en butikk vi besøkte, formulerte det på denne måten: «Det er sånn her i butikken, og i de fleste butikker, tror jeg, at alle gjør alle oppgaver, men man lærer best ved å følge ett og ett område.»

Denne typen opplæring, med læring gjennom praksis og tett oppfølging, ser også ut til å være godt tilpasset de som kommer gjennom tiltak eller praksisplasser. Dette at butikkene har mye erfaring med å ta inn unge uten mye formell kompetanse og lære dem opp til å fungere i et relativt krevende arbeid, er erfaringer som er nyttige for å drive arbeidstrening. Intervjuer med franchisetakere viser at tilnærmingen vi beskrev i kapittel 3, om at alt kan læres bare holdningene og viljen er til stede, også omfatter de som kommer via tiltak eller praksisplasser. Gjennom butikkbesøkene erfarte vi at opplæringen for en som er på tiltak/praksis, ikke skiller seg veldig fra opplæring av en «vanlig» butikkmedarbeider. En opplæringsansvarlig vi intervjuet i en butikk, beskrev hvordan hun tok imot de som kom på tiltak eller praksisplass:

Læringen for de som kommer på tiltak, handler mye om at de følger oss i våre rutiner. Det handler om å være tett på og vise dem hva vi gjør. Og gjenta, jeg gjentar meg, sier det samme fire ganger, minst. *(butikkmedarbeider med opplæringsansvar)*

I spørreundersøkelsen har vi spurt franchisetakerne om det er obligatorisk for alle i butikken å delta på kurs i regi av REMA 1000, noe 62 prosent svarer bekræftende på, 11 prosent svarer at det er obligatorisk for fast ansatte butikkmedarbeidere og nestkommanderende, mens 10 prosent svarer at det ikke er obligatorisk. Vi har også spurt om butikken samarbeider med andre REMA 1000-butikker om opplæring av medarbeidere, men dette ser ut til å være lite utbredt, det er 23 prosent av franchisetakerne som svarer at de har et slikt samarbeid.

Det nettbaserte opplæringssystemet klhd.no (trening.rema.no) bruker de fleste franchisetakerne i trening/opplæring av nyansatte. Her er det oppgaver som kan gjøres på pc i butikk eller på mobil, og butikkmedarbeidere kan samle seg poeng og konkurrere mot andre REMA 1000-butikker. I spørreundersøkelsen svarer så å si alle franchisetakerne, 98 prosent, at de i stor eller noen grad benytter dette elektroniske verktøyet. Og en like høy andel svarer at de opplever at det er et nyttig verktøy for de ansatte. I franchisetakerintervjuene blir også nytten av den nettbaserte opplæringen trukket fram:

Alle må ta e-læringskurset på nett. Det er en konkurranse mellom butikkene, så det følges med på at alle gjør det. Det er også nyttig, gir mer overordnet kunnskap, men de praktiske oppgavene må læres i butikken. *(franchisetaker)*

Det var også enkelte som ga uttrykk for at dette verktøyet kunne utvikles enda mer:

Utviklingen av opplæringsplattformen klhd.no bør prioriteres høyt og utvikles slik at det er en parallell til hverdagen i en REMA 1000-butikk. Dagens utgave er god på det teoretiske, som er viktig, men mindre god på det praktiske og tekniske arbeidet som foregår hver eneste dag i butikk. *(franchisetaker)*

De fleste vi har intervjuet, både franchisetakere og butikkmedarbeidere, gir uttrykk for at begynneropplæringen i butikk fungerer bra. Både franchisetakere og butikkmedarbeidere sier også at for de som vil noe, er det gode muligheter til å gjøre en internkarriere, bli låseansvarlig, få ansvar for kassa eller bli avdelingsleder. Slik opplæring ser også først og fremst ut til å skje i butikken. I spørreundersøkelsen er det

imidlertid noen franchisetakere som i kommentarer peker på avdelingsledernes sentrale rolle i butikken, og de etterlyser mer opplæring knyttet til dette nivået, her er to slik etterlysninger fra spørreskjemaene:

«Flere kurs rettet mot avdelingsledere. Vi er avhengige av kompetente avdelingsledere som behersker sin avdeling bedre enn hva vi (franchisetakere) gjør selv. Savner flere kurs for avdelingsledere. Både kurs som handler spesifikt om hver avdeling, men også 'lettere' økonomikurs som forteller om svinn og betydningen av omsetning. Kurs som omhandler REMA filosofien på et høyere/dypere stadiet. Motivasjonskurs. Kort og godt: savner kurs som er med å forme våre avdelingsledere (som driver våre butikker) som ledere med forståelse i REMAs filosofi og -historie.»

«Skulle ønske det også var litt fokus på ansvarshavende i butikk som har andre områder enn Frukt & Grønt, Ferskvare og blomster. Disse har forståelig nok fått mye oppmerksomhet siste årene siden dette er fokusområde. Men kunne tenkt meg en slags oppfølging (målbar sekundering) også på de med tørrvare-, frys-, meieriansvarlig etc.»

Fagbrev

Mye av opplæringen som foregår i varehandelen, er altså intern og uformell. Det er i varehandel generelt relativt liten interesse for at ansatte skal ha fagbrevet i salg og service (Reegård 2015). Fagbrevet i salgsfag som ble innført med Reform 94, har ikke fått samme status som fagbrev i de mer tradisjonelle håndverksfagene. Reegård (2015) skriver at mer enn ti år etter at det ble innført, er det en erkjennelse både blant arbeidsgivere og ungdom at dette er et fagbrev som ikke har fått særlig fotfeste i utdanningssystemet. Dette er også noe av bakgrunnen for at REMA 1000 har laget et eget fagbrev, og de framhever at de i sitt fagbrev «spisser kunnskapen gjennom interopplæring og tilfører ikke minst våre egne verdier» (Yrke 2014). I vår spørreundersøkelse er det 20 prosent av franchisetakerne som svarer at de har oppfordret noen av sine butikkmedarbeidere til å ta fagbrev i salg og service, og i overkant av 30 prosent som har oppfordret butikkmedarbeidere til å ta REMA 1000-fagbrevet. De som tar REMA 1000-fagbrevet, anbefales å gjøre det utenom arbeidstid. Andelen som svarer at butikkmedarbeidere faktisk har tatt fagbrev, er samlet sett noe lavere enn de som har oppfordret, 20 prosent svarer at de har butikkmedarbeidere som har tatt fagbrev i salg og service, mens 5 prosent svarer at det er butikkmedarbeidere som har tatt REMAs fagbrev. Den lave andelen med Rema-fagbrev er knyttet til at dette fagbrevet er relativt nytt. Fagbrevet startet opp høsten 2015 med 30 plasser. Nasjonalt vises det til at blant franchisetakerne var det over 150 som hadde meldt interesse for fagbrevet for sine ansatte.²¹

I spørreundersøkelsen har vi spurt franchisetakerne om de mener at det å ha fagbrev har betydning for den jobben butikkmedarbeidere gjør. Her er det stor variasjon

21 Fra intervju med REMA sentralt.

i svarene: 19 prosent svarer at de ikke vet, 26 prosent svarer at det har ingen betydning, 41 prosent svarer at det har noen betydning, og 14 prosent svarer at det har stor betydning. Det samme mønsteret finner vi i intervjuene, noen franchisetakere mener at det å ha et fagbrev er viktig for den enkeltes selvfølelse, noen peker på at det å ha et fagbrev gir et større eierskap til butikken: «Jeg mener at fagbrev er bra, at det gjør noe med arbeidet i butikken, man får et større eierskap til butikken, tror jeg.» Andre vurderte derimot fagbrev som mindre viktig: «Fagbrev er ikke så viktig, nei, det tror jeg ikke. Du lærer det du trenger, ute i butikken.» Og noen peker på at det er en kostnad for butikken: «Fagbrev er per nå kun en ekstra kostnad for franchisetaker, som går kun på lønn. Det hjelper ikke å utdanne folk når du må nedbemanne etterpå på grunn av at lønnen blir for høy.» Disse sitatene illustrerer at fagbrev ikke har en etablert status, og også at erfaringen med det generelle salgsfagbrevet varierer.

Blant butikkmedarbeiderne er det også ulik holdning til fagbrev, noen mener de lærer det de trenger, gjennom det praktiske arbeidet i butikken, mens en som hadde tatt salgsfagbrev, mente at det var en fordel å ha det: «Det er en fordel, tror jeg. Når du tar fagbrev, investerer du i livet ditt. Jeg har noe å vise til.»

Franchisetakere er tydelige på at det er den ansattes egne motivasjon som er avgjørende. En franchisetaker vi intervjuet, fortalte at han hadde en butikkmedarbeider han mente var aktuell for fagbrev, men franchisetakeren var usikker på hvor motivert butikkmedarbeideren selv var: «Han kan gjøre det, men jeg vet ikke helt hvor motivert han er. Han har vært her i syv år. Viljen må komme fra han selv.»

Motivasjon framheves som viktig også for internopplæring og deltakelse på kurs generelt og ble formulert slik av en franchisetaker: «Jeg har fått masse intern opplæring, men man må ville det selv. Det ser jeg etter hos de ansatte også, de som vil, skal få muligheten.»

Internopplæring og overførbar kompetanse

Vi har sett at REMA 1000, i likhet med andre dagligvarekjeder, har en omfattende internopplæring. Et trekk ved internopplæringen er at den i liten grad gir formell kompetanse, og at den i liten grad er relatert til offentlige utdanningsinstitusjoner og formell sertifisering (Hagen & Nyen 2010). Det er trukket fram som en ulempe ved internopplæring at den har begrensninger når det gjelder synlighet og overførbarhet til andre virksomheter. Det kan derfor være vanskelig å vite hva den er «verdt». I spørreundersøkelsen har vi spurt franchisetakerne om de tror at opplæringen de har fått gjennom REMA 1000, teller dersom de skulle søke stillinger utenfor. 79 prosent svarer «ja», 7 prosent «nei» og 14 prosent «vet ikke». Det kan imidlertid hende at det er mer utfordrende for butikkmedarbeidere enn for franchisetakere å synliggjøre den kompetansen de har fått gjennom internopplæring. I spørreundersøkelsen er det et par av franchisetakerne som etterlyser en måte å sertifisere eller i hvert fall synliggjøre den interne opplæringen man har gjennomgått, både som butikkmedarbeider, i tiltak/praksisplass og som franchisetaker:

«På bakgrunn av praksis og utplassering så skulle jeg ønske at man kunne opprette brukere på klhd slik at de får tatt kurs/opplæring der, samt at de kunne skrive ut bevis i sitt navn. Dette hadde utplasseringsstedet satt stor pris på, samt et godt supplement til opplæring i butikk.»

«Ønsker at alle kurs og opplæring vi franchisetakere gjennomfører blir lagret i en CV- vi kunne få den dagen vi er ferdig i REMA 1000.»

4.3 Opplæring som talentutvikling

Internopplæringen skal også bidra til å utvikle medarbeidere til talenter som kan gjøre karriere internt i REMA. Gjennom intervjuene med butikkmedarbeidere ser vi at det å bli sett av franchisetakerne og gitt ansvar, enten det er som låseansvarlig, for kassa eller avdelingsleder for frukt og grønt, betyr mye for medarbeiderne. Mange av franchisetakerne vi har intervjuet, legger vekt på at det å utvikle medarbeidere er en viktig del av jobben deres og noe som gjør jobben deres meningsfull. Det handler om utvikling på ulike nivåer. Det kan være personer som kommer inn på tiltak, og som man kan få til å mestre en til dels krevende arbeidshverdag. Det kan være deltidsarbeidende studenter som man ønsker å beholde i butikken ved å gi dem ansvar for større områder. Det kan være å utvikle de som har potensial til selv å bli selvstendige franchisetakere med egen butikk. Videre i dette kapittelet ser vi nærmere på opplæringen og utviklingen av franchisetakerne og nestkommanderende / nye franchisetakere.

Utvikling av franchisetakere

Når det gjelder franchisetakernes egen opplæring, svarer «alle» i spørreundersøkelsen, eller nærmere bestemt 97 prosent, at de har fått opplæring gjennom REMA 1000. I intervjuene med franchisetakerne kom det også fram at svært mange av dem, som vist i kapittel 3, har gått gradene internt. Det betyr at de har fått mye internopplæring på veien til å bli franchisetaker. Franchisetakerne kan også gjøre karriere ved at de som lykkes med en liten butikk, kan avansere til en større.

Franchisetakerne gir uttrykk for at internopplæringen har vært nyttig. 97 prosent svarer at opplæringen har vært svært eller ganske nyttig for arbeidet deres som franchisetaker (58 prosent svarer «svært nyttig», 39 prosent «ganske nyttig».)

På spørsmål om på hvilke områder opplæringen har styrket arbeidet deres, svarer franchisetakere at det er særlig på områder som personalansvar, trening/opplæring av personal og kommunikasjon med ansatte at kursene har vært nyttige. Også når det gjelder økonomistyring, vurderes opplæringen som nyttig. Opplæringen har i mindre grad styrket dem i arbeidet med mer praktisk butikkarbeid som varebestilling, varebeholdning/lager og HMS. Lavest nytte har det vært for kundebehandling og markedsføring.

Når vi spør om hvilken opplæring franchisetakerne har tatt i REMA, viser tabell 4.1 (kolonnen lengst til høyre) at de aller fleste, i overkant av 90 prosent, har gjennomført *Vår kultur* og deltatt på *regionale kurs*. Vi ser at litt over halvparten har tatt *Talentprogrammet*, mens det er nær 60 prosent som oppgir at de har deltatt på leder-

utviklingskurs. *Eksepsjonisten* er det 27 prosent som svarer at de har tatt. Eksepsjonisten er utviklet for å gi franchisetakere som har vært en stund i systemet, et faglig påfyll.

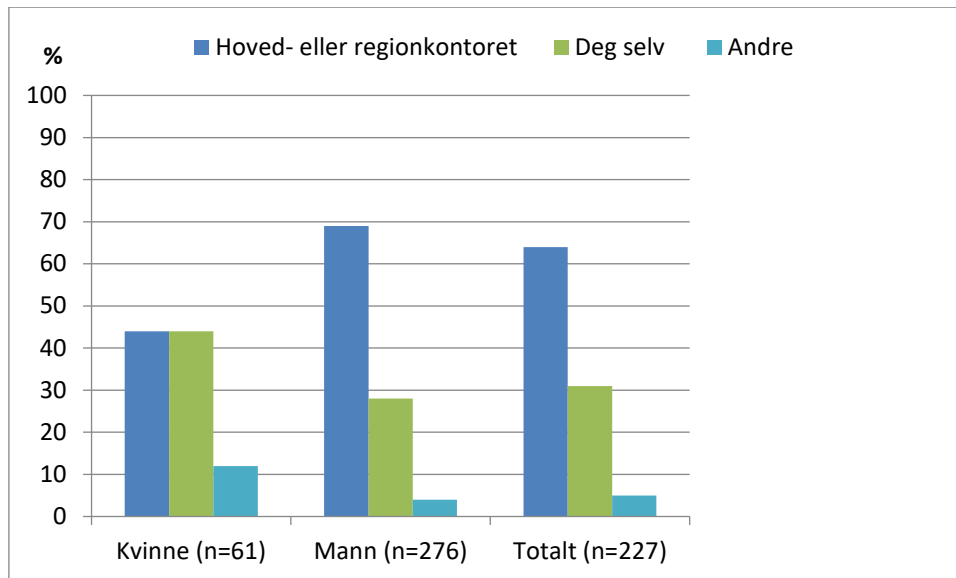
Vi har tidligere sett at andelen kvinnelige franchisetakere er forholdsvis lav (se kap. 3.2), men når vi ser på hvilke kurs eller internopplæring de har tatt, finner vi at kvinnelige og mannlige franchisetakere fordeler seg ganske likt. Tabell 4.1 viser at andelen kvinner som oppgir å ha tatt Talentprogrammet, er litt høyere enn menn (hvh. 64 og 51 prosent), mens det er motsatt når det gjelder Eksepsjonisten, her er andelen menn litt høyere enn andelen kvinner (hvh. 29 og 21 prosent). Hovedbildet er likevel at det er små forskjeller mellom kjønnene i opplæringen franchisetakerne oppgir at de har tatt.

Tabell 4.1 Hvilken opplæring i antall og prosent, menn, kvinner og den totale gruppen, franchisetakere har tatt gjennom REMA 1000

	Mann (N = 276)		Kvinne (N = 61)		Totalt (N = 337)	
	Antall	Prosent	Antall	Prosent	Antall	Prosent
Vår kultur	252	91	56	92	308	91
Regionale kurs	249	90	51	84	300	89
Franchisetakeruka	151	55	26	43	177	53
Mentorprogram	62	23	8	13	70	21
Best praksis	115	42	23	38	138	41
Talentprogrammet	141	51	39	64	180	53
Lederutvikling	161	58	36	59	197	59
Eksepsjonisten	79	29	13	21	92	27
Hør & Gjør	210	76	37	61	247	73

Vi har også spurt franchisetakerne om hvem som tok initiativ til at de skulle delta på kurs/opplæring. Her svarer nær 60 prosent at initiativet har kommet fra regionskontoret, 30 prosent har tatt initiativ selv, mens 6 prosent har blitt oppfordret fra hovedkontoret. Her finner vi en signifikant forskjell mellom kvinnelige og mannlige franchisetakere. De mannlige franchisetakerne blir i større grad enn kvinnene oppfordret av hoved- eller regionskontor til å ta kurs. Som figur 4.2 viser, er andelen menn som oppgir at de har blitt oppfordret til å ta kurs fra hoved- eller regionskontor, nesten 70 prosent, mens den tilsvarende andelen kvinner er i overkant av 40 prosent. Kvinner tar i mye større grad enn menn initiativ selv. Det er også en større andel av kvinnene som oppgir at de er oppfordret av andre.

Figur 4.2 Hvem som tok initiativ til at menn, kvinner og den totale gruppen franchisetakere skulle gå på kurs (i prosent).



Hva betyr en slik forskjell? Vi tolker det ikke som en bevisst strategi fra REMA 1000 at de i større grad ønsker at menn skal ta kurs og gjøre en franchisetakerkarriere. Når vi har spurt regionsdirektører i intervjuer om hva de tror er årsaker til eller forklaringer på den lave andelen med kvinnelige franchisetakere som blir oppfordret til faglig påfyll, svarer flere at dette er tilfeldig, eller at det er en gammeldags kultur som er under endring. Og alle viser til at det er kvinner blant de dyktigste franchisetakerne i deres region: «Jeg vil si at det er ting som er i endring nå. Det er en kulturendring. De beste franchisetakerne i min region er kvinner, og i systemet er det mange kvinner som trekkes frem.»

Likevel viser tallene altså at det er en mindre andel kvinner enn menn som oppgir at regionskontorene har oppfordret dem til å ta kurs/internopplæring. Regionsdirektørene er selv mye ute i butikkene. En av regionsdirektørene vi intervjuet, beskriver at det er en forskjell i hvordan mannlige og kvinnelige butikkansatte forholder seg når denne direktøren er ute:

Det er guttene som napper meg i armen når jeg er ute i butikkene. Gutten i frukt og grønt napper meg i armen og sier at «jeg er interessert i å drive butikk». Ingen jenter gjør det. Det har jeg aldri opplevd. (regionsdirektør)

Det er trolig at det å være synlig og frampå bidrar til at både franchisetakere og regionsdirektører blir oppmerksomme på at her er en butikkmedarbeider som ønsker å gjøre en karriere. Og tilsvarende kan være tilfelle når det gjelder franchisetakere, at det er de franchisetakerne som er frampå, som gjør seg mest synlige, som blir mest sett, og som det dermed er en tendens til å gi en ytterligere dytt ved å tilby dem opplæringstilbud. Så selv om regionsdirektører, og også franchisetakere vi har intervjuet, sier at det er en kulturendring på gang, og at det vil bli flere kvinnelige franchisetakere, kan det likevel – samtidig – være en tendens til at menn gjør seg synlige og slik

rekrutteres til opplæring. Samtidig vet vi fra en rekke andre studier av kjønn og ledelse at kvinner ofte trenger en ekstra oppfordring for å søke seg oppover til ledersstillinger (se Alsos mfl. 2015).

Utvikling av nestkommanderende til nye franchisetakere

I REMAs opplæringssystem er intern rekruttering av nye franchisetakere viktig. Talentprogrammet er REMA 1000s egen utdanning for framtidige franchisetakere. Programmet går over ett år med en rekke fellessamlinger på Rema-skolen. Her læres det man trenger for å drive en butikk, i tillegg er det en «møteplass for fremtidige franchisetakere, og en viktig arena for formidling av REMA 1000 sin kultur og filosofi».

Et krav for å bli tatt opp er to års erfaring som nestkommanderende. Det betyr at franchisetakerne gjennom sin rekruttering av nestkommanderende har en sentral rolle i opplæring og utvikling av nye franchisetakere. Det er også den enkelte franchisetaker som vurderer sine ansatte og velger om han eller hun vil anbefale noen til Talentprogrammet. Men det er regionsdirektøren som etter intervjuer foretar en formell utvelgning til talentopptak. I spørreundersøkelsen er det en stor andel franchisetakere, 73 prosent, som svarer at deres nestkommanderende har potensial til selv å bli franchisetaker.

Det å utvikle nye franchisetakere betyr imidlertid at man lærer opp og utvikler medarbeidere som vil forsvinne fra egen butikk. Det er en intensjon om at man etter å ha gjennomført Talentprogrammet skal få sin egen butikk i løpet 36 måneder. Et par av regionsdirektørene vi intervjuet, var opptatt av hvordan man tilrettelegger for intern karriere. Fra deres ståsted ble det uttrykt et ønske om at franchisetakere i større grad skulle se at de ved å utvikle nye franchisetakere bidrar til å styrke Rema-systemet. En regionsdirektør la vekt på at det handler om å få franchisetakere til å tenke at man ikke mister en god medarbeider, men at man styrker REMA:

Jeg skulle gjerne sett at franchisetakerne sendte flere til talentprogram. Vi har en jobb å gjøre med å skape en kultur for rekruttering. Det er viktig å lage gode sirkler internt i butikken, å få til opprykk i butikk. Butikken vil tjene på det å ha fornøyde ansatte som får mulighet til å utvikle seg. De som er gode og har «drive», vil jo uansett forsvinne, men franchisetakerne har ikke så lang horisont. De tenker på hva som lønner seg her og nå. (regionsdirektør)

Vår spørreundersøkelse viser imidlertid at selv om nestkommanderende ansees som en særlig verdifull person for franchisetakeren, så oppgir franchisetakere at de oppfordrer sine nestkommanderende til å ta videreopplæring og kurs: Hele 92 prosent sier at de har oppfordret nestkommanderende til å ta kurs, og 88 prosent svarer at NK faktisk har deltatt på kurs/opplæring. Dette er først og fremst ulike regionkurs, men også Talentprogrammet.

Gjennom intervjuene møtte vi franchisetakere med litt ulike erfaringer med det å utvikle nye franchisetakere. Noen la vekt på at det var bra for arbeidsmiljøet i butikken:

NK er på talent nå. Det er veldig moro, da. De får en ny vår, det er en livsendring, rett og slett. Det er en fordel for hele butikken, alle blomstrer litt på grunn av det. Og selv om jeg mister en, får jeg en ny. En dør går igjen, og en annen åpner seg. Jeg tror det er viktig. (franchisetaker)

En annen franchisetaker la vekt på at ved å utvikle talenter fikk butikken et rykte som gjorde at det var attraktivt å komme dit for andre med ambisjoner:

Min tidligere NK, en dame, er nå franchisetaker og konkurrent. Jeg merket med en gang at hun kunne bli franchisetaker. Så hun gikk talent. Det var synd å miste henne, men det gir butikken godt ry at man utvikler sånne typer, og det blir interessant for andre å komme til oss. (franchisetaker)

Andre franchisetakere var ikke like entusiastiske og pekte på at selv om det var bra for nestkommanderende å bli franchisetaker, så hadde det også en kostnad for butikken:

Nestkommanderende jeg har nå, kan absolutt bli franchisetaker. Han jeg hadde før, ble franchisetaker. Det var fint for han, men ikke så fint for meg. Det året han ble borte, gikk jeg [flere hundre tusen] i minus som skyldtes svinn i butikken. Så det var dyrt. (franchisetaker)

Disse sitatene illustrerer at franchisetakere har ulike erfaringer og kanskje litt ulik praksis når det gjelder å tenke utvikling av nestkommanderende. Sitatene viser også tre ulike tilnærminger til utvikling av egen NK. Litt grovt kan vi dele dem i tre «utviklingskategorier». Det første sitatet illustrerer *utvikleren* – en entusiastisk franchisetaker som utvikler nye talenter på løpende bånd. Det andre sitatet representerer «den noe reserverte» eller *ambivalente* franchisetakeren som ser et talent når det viser seg fram, og en verdi i å utvikle det. Det tredje sitatet illustrerer *økonomen*, en franchisetaker som vektlegger kostnadene, og som er noe motvillig til å utvikle nye franchisetakere.

4.4 Oppsummering

Internopplæringen i REMA 1000 har tre formål: Den skal bidra til å skape en Rema-identitet og tilhørighet til kjeden, butikkmedarbeidere skal lære det praktiske butikkarbeidet, og opplæringen skal sikre en intern rekruttering og utvikling av nye franchisetakere.

I alle kurs fra det grunnleggende Vår kultur og Rema-fagbrevet til Talentprogrammet er REMAS filosofi og verdigrunnlag en del av opplæringen. Det praktiske butikkarbeidet læres først og fremst gjennom deltakelse i praktisk arbeid i butikken, og det er lagt opp til tett oppfølging av nye medarbeidere.

Dagligvarehandelen er kjennetegnet av mange unge som trenger opplæring for å fungere i en forholdsvis krevende arbeidshverdag. Det er også høy turnover i bransjen, noe som gjør at opplæring foregår kontinuerlig, og mye av opplæringen skjer, som skrevet, i det praktiske arbeidet i butikken. Man lærer gjennom å følge arbeidsoppgaver. Det betyr at den interne opplæringen er forholdsvis omfattende og viktig. Den er viktig fordi den bidrar til at ansatte uten mye formell kompetanse kan gjøre karriere gjennom å følge et internt opplæringsprogram.

Vi har sett at det som vektlegges, er holdninger, arbeidsvilje og -evne, dersom det er til stede, kan man gjennom intern opplæring ende som franchisetaker med egen butikk. En slik tilnærming gir mulighet for mange. Det sier også de vi intervjuer: «Alle skal ha muligheten.» Butikkene har til dels en flat struktur, i betydningen at alle gjør alt. Men butikkene er også organisert i ulike områder/avdelinger med tilhørende ansvarlige, butikkmedarbeidere kan gis ansvar for varesorter som frukt og grønt, frysevarer, ferskvarer og tørrvarer, de kan bli låseansvarlige, postansvarlige (Post i butikk) eller kasseansvarlige. De vi har intervjuet, forteller hvordan den enkeltes selvfølelse vokser med å bli vist tillit, gitt ansvar og mulighet til å mestre ulike oppgaver i butikken.

Flere av dem vi har intervjuet, både regionsdirektører, franchisetakere og butikkmedarbeidere, peker på at butikkyrket har lav status. Å etablere et Rema-fagbrev kan forstås som et bidrag til å heve statusen til butikkmedarbeideren og butikkyrket. Når dette organiseres som et fagbrev knyttet til kjeden og ikke til det offentlige utdanningssystemet, gir det sannsynligvis en sterkere kjedetilhørighet enn yrkes- eller fagidentitet.

Vi har også sett at det er små forskjeller i opplæringen av kvinnelige og mannlige franchisetakere, men at mannlige franchisetakere i større grad oppfordres til å delta på kurs fra region- og hovedkontor enn kvinnelige franchisetakere. Dette kan være en indikasjon på at man i alle fall ikke gjennomgående og systematisk gir særskilt oppmerksomhet til oppgaven med å løfte *kvinnelige* talenter opp og fram.

5. Mangfoldsutfordringer

Vi har i de to foregående kapitlene sett at rekrutteringskanaler, kriterier og opplæringspraksiser bidrar til å gi mange, uavhengig av bakgrunn, mulighet til å få arbeid, få opplæring og oppfølging samt muligheter til å avansere i REMA 1000 sine butikker. Dette er praksiser som legger til rette for, og som bidrar til å skape mangfold blant franchisetakere og butikkmedarbeidere. REMA 1000 kan, basert på dette, beskrives som en mangfoldsvirksomhet. Samtidig identifiserer vi enkelte mangfoldsutfordringer. Det er disse mangfoldsutfordringene vi skal drøfte nærmere i dette kapitlet. Vi drøfter mulige årsaker til den lave andelen kvinner blant regionsdirektører og franchisetakere. Vi drøfter også nærmere om det kan være utfordringer knyttet til det å ha innvandrerbakgrunn, og vi løfter en utfordring som framkommer i intervjuer med enkelte butikkmedarbeidere knyttet til yrkets status. Kapitlet er basert på intervjuer med regionsdirektører, franchisetakere og butikkmedarbeidere, sammenholdt med annen empirisk forskning og teori på feltet. Det er derfor grunn til å understreke at dette er en drøfting av *mulige* årsaker og sammenhenger. Hvor utbredte disse er, må det eventuelt nye kvantitative undersøkelser til for å kunne svare på.

5.1 Kombinasjonen toppjobb og hjem

Det er omtrent like mange menn som kvinner ansatt i dagligvarebransjen «på gulvet» (Jensen & Nergaard 2017). Vi har ikke oversikt over kjønnsfordelingen blant alle ansatte i REMA 1000 sine butikker, men det er ikke noe som tilsier at det er annerledes her. Samtidig er altså andelen kvinner blant franchisetakere og blant regionsdirektører under 20 prosent. Dette er tall som indikerer at det kan være forskjeller i mulighet til å avansere for kvinner og menn innenfor REMA 1000. Hva kan være årsaker til det?

Når stillinger som nestkommanderende eller avdelingsleder i butikk skal finnes, vektlegges personlig egnethet, men i tillegg erfaring. Man må gjerne ha vist seg fram litt. Tilsvarende vektlegges erfaring og hva slags rykte folk har, når regionsdirektører skal finne fram til nye franchisetakere.

Utdanningsbakgrunnen til franchisetakerne tilsier at dette er en stilling hvor det ikke er særskilte krav til utdanning. Det er en stilling man kvalifiserer for gjennom å vise seg fram og gjøre en god jobb i butikken, da er det mulig å bli satset på som et talent internt. Så hvorfor er det blant de som bruker anledningen til å avansere, en mye mindre andel kvinner enn menn?

Posisjonen som franchisetaker beskrives og forstås – fra regionsdirektør til butikkmedarbeider – som en sjefsposisjon med stort ansvar. Franchiseorganiseringen gir frihet og mulighet til stor gevinst, men det innebærer også at man er selvstendig næringsdrivende og dermed tar det ansvaret og den risikoen som er forbundet med

dette. Å være franchisetaker krever betydelig arbeidsinnsats. Dette framheves av alle vi har intervjuet.

I intervjuene understreker franchisetakere at det å være selvstendig er viktig for dem, nettopp på grunn av friheten og muligheten til gevinst. De har hatt et ønske om å drive for seg selv, noe som har gjort at flere av dem har valgt REMA 1000 framfor en annen butikkjede som ikke gir tilsvarende mulighet:

Du gjør det veldig bra i [sier navnet på annen dagligvarekjede] også, men det er litt annerledes å drive for seg selv. Økonomisk ..., men mest at du kan gjøre noe ut av gevinsten. Du kan bestemme selv. Sånn som jeg har gjort her. (franchisetaker)

Som selvstendig næringsdrivende har franchisetakere større personlig ansvar, noe som – slik franchisetakeren foran viser til – gir større mulighet til å bestemme selv for eksempel når det gjelder disponering av gevinst. Samtidig er det risiko forbundet med dette, og flere mener at de har lengre arbeidsdager enn en ansatt butikksjef i andre dagligvarekjeder. Franchisetakere forteller om arbeidsforhold som gjør det å være «arbeidsnarkoman» fordelaktig. Men arbeidsmengden og risikoen beskrives samtidig, både av kvinnelige og mannlige franchisetakere, som noe de oppsøker, noe de vil og har valgt å utsette seg for.

Flere regionsdirektører og franchisetakere tematiserer samtidig forholdet mellom det å være franchisetaker og det å ha familie. En regionsdirektør forteller at når ny franchisetaker skal rekrutteres, da hender det at ikke bare den potensielle franchise-takeren, men også vedkommendes partner innkalles til intervju. Regionsdirektøren vil forsikre seg om at partneren støtter opp om prosjekt butikk fullt ut.

Vi tolker dette som forventninger om betydelig dedikasjon til jobben fra den som blir franchisetaker, og tilsvarende forventning om forståelse fra partner. Forventningen til partner når en leder skal ansettes, er helt klart ikke unik for REMA 1000. Den finnes uttalt eller uttalt knyttet til sjefsposisjoner i norsk næringsliv som sådan (jf. Halrynjo 2017). Samtidig er dette en forventning som kan virke annerledes når den rettes mot kvinner enn mot menn. Det er en generell tendens til at det å forplikte seg til å ta mest ansvar hjemme er mer utbredt blant kvinner enn blant menn. Og tilsvarende er det sjeldnere at en kvinne aktivt velger bort hjemme- og omsorgsoppgaver ved å legge hovedansvaret på sin mannlige partner (jf. Ellingsæter 2016). Det finnes menn som forplikter seg til å være den i familien som tar mest ansvar for omsorg og husarbeid, men andelen menn som gjør et slikt valg, er lav sammenlignet med andelen kvinner. Normene for den kvinnelige arbeidstaker – herunder den kvinnelige leder, er andre enn for den mannlige arbeidstaker og leder. En kvinnelig franchisetaker tematiserer dette når hun blir spurt om hva hun tror er årsaken til at andel kvinnelige franchisetakere er lav:

Franchisetaker: Ja, men det er ikke så rart, for det er det der med REMA som livsstil. Damer skal jo være de som ... man skal jo ha barn og familie. En mann kan jo få barn og familie og likevel være på jobb 24-7. En dame kan ikke det. Jeg hadde egentlig bestemt meg for at jeg ... jeg er karriere.

Intervjuer: Du hadde gjort et valg, du?

Franchisetaker: Ja, egentlig. For jeg fant ut at ellers lykkes jeg jo ikke. Og jeg ser jo nå kollegaer av meg som har vært franchisetakere, og så får de seg samboer og barn, og så er det jo mannen som tar over butikken. For da blir det [familien] viktigere. [...] Jeg tror dette med REMA som livsstil, og så passer det ikke helt inn ...

Intervjuer: I resten av livet liksom?

Franchisetaker: Nei, det er så altoppslukende, da. Og det kan man ... en mann kan jo ha ansvar for barn og ikke ta det, for han har en annen halvdel. Men en mamma kan jo ikke velge bort barna sine mot jobb. En mann kan velge bort barna for jobb.

Denne franchisetakeren beskriver det hun opplever at er en norm i samfunnet om at kvinner, når de har barn, ikke kan velge bort disse og ofre seg fullt og helt for jobben. Samtidig som det er en aksept i samfunnet for at det kan menn. Norge beskrives gjerne som «likestillingslandet», noe som er knyttet til forhold som at andelen kvinner i lønnsarbeid er omtrent like høy som andelen menn, og at det i flere tiår har vært et politisk mål at kvinner skal delta i lønnsarbeid – og samtidig at menn skal ta større ansvar for omsorg og hjemmearbeid. Dette er idealer støttet opp om av velferdsstatlige tiltak som foreldrepermisjon og barnehager.

Den emosjonelt og praktisk involverte far er også blitt et ideal, ikke bare blant politikere med ambisjoner om å bidra til likestilte samfunn, men i tillegg blant menn selv – når de blir spurt (Brandth & Kvande 2013). Den mentalt og emosjonelt fraværende faren framstår «som en etterlevning fra forrige århundre» (Aarseth 2013, s. 239). Menn har for alvor meldt seg på omsorgs- og familiearbeidet med følsomhet og kompetanse. Men samtidig viser forskningsbidrag en tendens til at de forblir mindre forpliktet til omsorg enn det kvinner er: Far kan ta ansvar, men det er mor ansvaret faller på (Haavind 2006). Kvinnelige toppledere rapporterer for eksempel at egen innsats i organiseringen av hjem og familie også er nødvendig når de forfølger egne karriereambisjoner, mens deres mannlige kollegaer rapporterer om partnerens innsats hjemme som en forutsetning for deres karriere (Halrynjo 2015). Sosialantropologen Jorun Solheim (2007) hevder at til tross for at oppgjøret med morsskikkelsen var en viktig del av 1970-tallets kvinnefrigjøringsprosjekt, står fortsatt moderskapsidealene sentralt i kjønnsymbolikken i dagens samfunn, på en måte som skaper ulike livsvilkår for kvinner og menn. Ellingsæter (2016) knytter dette til økt fokusering på barns beste i vårt samfunn og til at dette stiller nye og bestemte krav om tilstedeværelse og nærhet fra foreldre – forventninger som fortsatt er mer knyttet til moderskap enn til farskap. Studier av hvordan problematikken kvinne + jobb + barn behandles i offentligheten, gjennom mediediskusjoner, viser også at kombinasjonen foreldreskap og yrkesaktivitet framholdes som normalen, men at det samtidig settes spørsmålsteget ved hvorvidt kvinner som bruker mye tid på krevende arbeid – «karrierekvinner» – kan være gode mødre (Sørensen 2016, s. 61). Det synes altså som at økt likestilling mellom kvinner og menn når det gjelder deltakelse i lønnsarbeid og i hjemmearbeid, samt normer om at far skal ta ansvar og være nærværende for sine barn, eksisterer parallelt med at de dominerende forventningene til mødre er annerledes enn de er til

fedre. Dersom mor overlater mye ansvar til far, synes det å skape antakelser om at hun velger bort barna sine.

Det er nærværet av en slik moderskapsnorm den kvinnelige franchisetakeren i sitatet ovenfor viser til. Hun mener dette kan være en årsak til lav kvinneandel blant franchisetakere: Den siterte franchisetakeren forteller at hun i en fase av livet opplevde det som at hun måtte velge. Det synes ikke som det var noen i virksomheten som sa dette eksplisitt, det var mer noe hun tenkte basert på faktisk arbeidsmengde i jobben kombinert med normer i samfunnet for hva som kreves av en mor. Hun hadde på et tidspunkt bestemt seg for at valget fikk bli karriere, og at hun derfor ikke kunne stifte familie.

Opplevelsen av å måtte velge var også knyttet til daværende idealer og symboler i REMA 1000, som at det å ha en ledende stilling innenfor konsernet ikke bare er en jobb, det er en «livsstil». Flere franchisetakere og regionsdirektører snakker om at det forventes høy grad av tilstedeværelse på jobb, høy grad av dedikasjon fra en som er franchisetaker. Det er flere som bruker begrepet «livsstil» for å beskrive dette.

Samtidig har vi sett at idealet om «alltid» å være på jobb er et ideal som beskrives å være i endring internt i REMA 1000, en endring som knyttes til to forhold, for det første: Det blir laget flere systemer og felles opplegg som alle butikker følger, noe som gjør det enkelt å lære opp ansatte til å utføre oppgaver som franchisetakeren tidligere måtte vært til stede for å håndtere. Å lede blir da i større grad å jobbe gjennom andre enn å gå foran som en god «sjauer» selv. For det andre: Det blir tatt større hensyn til at også franchisetakere – og folk i andre lederstillinger i REMA 1000 – skal kunne kombinere jobb og familie. Dette er hensyn som snakkes om ikke bare av kvinnelige franchisetakere og regionsdirektører, flere menn tematiserer det også, særlig menn som selv har mindre barn, og som er opptatt av at fleksibiliteten som ligger i disse stillingene, må utnyttes slik at det er mulig å være pappa og ektemann ved siden av. Her er en mannlig franchisetaker:

Franchisetaker: Jeg dro hjemmefra stort sett i femtiden da, mellom halv fem og fem hver dag. Og så jobbet jeg stort sett alltid til fem–halv seks, pluss kjøringen. Så jeg var jo ikke hjemme før fort halv sju. Og det er klart, det er jo ikke mye familieliv igjen da når du har småunger. De sov jo nesten før jeg rakk å komme hjem.

Intervjuer: Men som du sier, du liker jo jobben så godt at du kunne egentlig ikke tenke deg å gjøre noe annet?

Franchisetaker: Nei, nei, nei, for jeg var jo i den posisjonen at jeg kunne vel nesten funnet på å bytte ut familien med jobben.

Intervjuer: Ja, du kunne det [ler].

Franchisetaker: Men jeg angrer jo ikke på at ting har ordnet seg, da. Og at det har blitt til det bedre.

Intervjuer: Men det var du som på en måte skjønnte at du måtte endre litt på rammebetingelsene?

Franchisetaker: Ja, jeg er veldig ego, vet du. Men det er vel kanskje det franchisetakere lett blir, da. Jeg vet ikke. Men ... nei, jeg vet ikke.

Dette er en franchisetaker som har gjort endringer i arbeidssituasjonen som medførte at det er blitt lettere å kombinere jobb med familie. Enkelte andre franchisetakere forteller om det samme, gjerne knyttet til at de blir mor eller far for første gang og må begynne å organisere og strukturere arbeidshverdagen sin annerledes. Når de forteller om dette, er det med utgangspunkt i at det er de som har tatt initiativet til å endre egen situasjon og arbeidsdag. Hvor tett på regionsdirektører er i slike sammenhenger for å gi råd og eventuelt legge praktisk til rette, har vi ikke sikre indikasjoner på.

Det både franchisetakere og regionsdirektører snakker om, er at en løsning på problemer med å kombinere familie og jobb kan være å hente partneren inn i egen butikk som butikkmedarbeider – eller som NK. Som vi omtalte i kapittel 3, er det flere eksempler på at franchisetakere ansetter sin partner som NK. Dette omtales både blant franchisetakere og regionsdirektører som en måte å lette logistikken i familien på og som en måte å gi paret ett felles prosjekt på, en tilnærmet felles forståelse for hva butikkdrift innebærer, og hvorfor det må prioriteres. Løsningen blir altså, i slike tilfeller, å gjøre butikken til en familiebedrift.

En annen løsning for å kombinere familie og butikk er rett og slett å vente med å ha egen butikk til barna er blitt større, eller ta en pause som franchisetaker når man får små barn. En regionsdirektør beskriver hvordan han nylig har rekruttert en ny franchisetaker fra en annen dagligvarekjede:

Jeg har rekruttert en franchisetaker fra [nevner annen dagligvarekjede], han hadde vært småbarnsfar i [flere] år ... Da var det fint med en jobb i [nevner den andre dagligvarekjeden], utrolig forutsigbart, ingen ansvar etter 16.00. Men nå var han drita lei, nå var han ferdig med det, nå skulle han ha egen bedrift. Da er det bra med REMA 1000. I [nevner den andre dagligvarekjeden] blir du ikke stilt krav til, det er et døende system. I perioder i livet er det suverent, men hvis du vil litt mer, så går det ikke. (regionsdirektør)

Denne regionsdirektøren forteller om den nyrekrutterte småbarnsfaren for å illustrere at man virkelig kan oppnå noe i REMA 1000, fordi man blir stilt krav til innenfor et system med selvstendige virksomheter. Det han *samtidig* sier indirekte, er at kombinasjonen småbarnsfar og franchisetaker i REMA 1000 kan være en dårlig kombinasjon – dersom man ønsker å prioritere det å være pappa.

Å gjøre butikken til en familievirksomhet eller vente med å bli franchisetaker til barna er blitt noe større, er to måter å løse utfordringer med å kombinere en tidkrevende stilling som franchisetaker med familielivet. Samtidig framstår ikke dette, i intervjumaterialet, som det dominerende svaret på utfordringen, det dominerende svaret er økt grad av systemdrift som endrer rollen som franchisetaker og en endring i idealene for hva som er en god franchisetaker. En franchisetaker må ikke i samme grad som før alltid være til stede for å bli regnet som god.

Det finnes uten tvil en hel rekke jobber i det norske samfunnet som krever langt større arbeidsinnsats enn normalarbeidsdagen, og stillingen som franchisetaker, eller for den del som regionsdirektør, er eksempler på slike jobber. Utfordringen med hensyn til mangfold er at dersom kvinner og menn opplever at de må velge mellom jobb og familie, så gjør normer knyttet til hva det innebærer å være mødre og fedre,

at kvinner og menn tenderer til å velge ulikt. Seiglivede normer for moderskap – og ganske sikkert også for at menn er de som, når alt kommer til alt, skal sørge for familien økonomisk, bidrar. Dette er med på å bidra til store kjønnskjevheter i lederposisjoner, ikke bare i REMA 1000, men i norsk næringsliv som sådan. Dette kan beskrives som et individuelt frihetsproblem, men samtidig som et strukturelt problem.

Et viktig spørsmål, som vi, gitt våre data, ikke kan svare sikkert på, er om det aktivt tilrettelegges for å kunne kombinere rollene som franchisetaker og familiefar/-mor fra REMA 1000 nasjonalt og regionalt, eller om initiativ og ideer til hvordan dette best kan gjøres, i all overveiende grad kommer fra franchisetakerne selv. Det vil si at ansvaret for å få kombinasjonen jobb og familie til å fungere løses individuelt, ikke på virksomhetsnivå. Flere snakker i intervjuene om endringer i normer for hva som skal til for å være en bra franchisetaker, endringer som gjør det enklere å kombinere jobb og familie. Men om det ved behov aktivt tilrettelegges for denne kombinasjonen fra regionskontorenes side, har vi ikke sikre indikasjoner på.

5.2 Risikovilje og verdensmestertendenser

Kjønns sammensetningen blant franchisetakere speiler kjønns sammensetningen blant selvstendig næringsdrivende generelt her til lands. Det er langt flere menn enn kvinner som etablerer seg med egen virksomhet, 73 prosent menn eier egen virksomhet,²² mot 23 prosent kvinner (Alsos mfl. 2015).

En forskningsbasert forklaring på dette har vært de kravene som stilles til egenkapital når man skal starte egen virksomhet. Kapital er skjevt fordelt mellom kvinner og menn; menn har generelt mer kapital enn kvinner. Menn har altså gjennomsnittlig mer økonomiske midler til å kunne etablere sin egen virksomhet enn det kvinner har (Jensen 2007). Likevel er det også blant menn som starter egen virksomhet, mange som tar opp lån for å kunne stille nødvendig egenkapital. Det betyr at lav kvinneandel ikke bare kan forklares med kjønnsforskjeller i tilgang på kapital, men også med risikovillighet. Kvinner forstås da som mindre villige til å ta risiko og som mer tilbøyelige til å søke i retning av etablerte arbeidsforhold og regulert arbeidstid framfor egenetablering (Berglann mfl. 2013).

Hvorfor det eventuelt forholder seg slik, gis det i forskningen på feltet ulike forklaringer på. Én tilnærming vektlegger kulturelle forhold og dominerende normer i samfunnet, som at det å velge et risikofyllt yrke som leder for egen virksomhet er mindre utbredt blant kvinner enn blant menn, og dermed mindre naturlig for kvinner (se for eksempel Hauge 2015). Andre søker forklaringer på kjønnede forskjeller i biologi, mens atter andre mener at arbeidsdelingen i arbeidslivet mellom kjønnene speiler arbeidsfordelingen i familie- og omsorgsarbeidet – der det fortsatt er kvinner som utfører den største andelen av oppgavene (jf. Hansen & Slagsvold 2012). Man kan si at mens menn er tilbøyelige til å søke risiko ved å påta seg ansvar i arbeidslivet, søker kvinner risiko ved å ta ansvaret for omsorgsarbeid.

22 Personlige eiere i norske aksjeselskap.

Forskjeller i risikovillighet nevnes i liten grad av regionsdirektører og franchisetakere som en mulig årsak til lav kvinneandel blant franchisetakere. Det som derimot nevnes av flere, er at kvinner i gjennomsnitt er noe mindre «frampå» enn menn. En regionsdirektør forteller, som vi har sett i kapittel 4.3, hvordan han, når han besøker butikker i sin region, snakker med butikkmedarbeiderne. Disse medarbeiderne er oppmerksomme på hvem han er, og på at det på regionsnivå bestemmes hvem som er aktuelle å rekruttere til talent – noe som kan gi mulighet til å få butikk selv en gang. Derfor er det, forteller han, ofte butikkmedarbeidere som tar kontakt for å fortelle at de godt kunne tenke seg en slik karrierevei. Men det er en distinkt kjønnsforskjell i disse henvendelsene. Det er guttene som «napper meg i armen». Han forteller at han aldri har opplevd at en jente gjør det.

Vi har i kapittel 4 også sett at det blant kvinnelige franchisetakere er en mindre andel enn blant mannlige der andre har tatt initiativ til at de skal gå på kurs og kvalifiseringer, og at de derfor i større grad enn menn tar initiativ selv. Så initiativløse er kvinnelige franchisetakere på ingen måte, men kanskje er det også blant dem – som blant de kvinnelige butikkmedarbeiderne – mindre tilbøyelighet til å gjøre seg selv synlige for ulike kvalifiseringstiltak?

Regionsdirektøren som forteller om å bli nappet i armen, er av den oppfatning at kvinner er vel verdt å satse på som talenter. Både han og flere andre franchisetakere og regionsdirektører viser til at flere kvinnelige franchisetakere i REMA 1000 har gode resultater. Franchisetakeren med best resultater på landsbasis, har for eksempel ved flere anledninger vært kvinne. Nevnte regionsdirektør har kommet til at det kan være vel verdt å satse på kvinner, og at for å få det til kan det være nødvendig å gi dem «ekstra dytt». Derfor har det i regionen blitt iverksatt nettverkstiltak for kvinnelige butikkmedarbeidere spesielt, for å inspirere dem til å satse på avansement. Og det er en satsing på pretalent i regionen, en forberedelse til talent. Kjønnbalanse blant de som rekrutteres til Talentprogrammet, etterstrebes, men det er ikke alltid at det lykkes. Mål om kjønnbalanse blant de som rekrutteres til Talentprogrammet, er det flere regionsdirektører som forteller at de har. Særskilte tiltak for å få kvinner opp og fram er imidlertid omdiskuterte. Her er en kvinnelig regionsdirektør:

Det er så lett å ... jeg vet ikke hvordan jeg skal si det for at det ikke skal bli sånn jeg *ikke* vil ... Jenter er ofte «flink pike», men er usikre på om det de gjør er, bra nok, mens mannfolk gjør halvparten og tror de er verdensmestre. Det ligger mye i det, uten at jeg ønsker å si det. For det blir så kleint, jeg hater alt det der. Du må se menneskene for det menneskene er, og det er vi blitt mye flinkere til. En av franchisetakerne som kom til Norge for få år siden, fikk jobb i en butikk, nå er han franchisetaker. Han sier: «I REMA så de meg ikke som den jeg var, men den jeg kunne bli.» Det må vi gjøre med alle, uavhengig av kjønn og bakgrunn for øvrig. Vi skal ha de beste folka. Da må vi snakke et språk som er engasjerende uansett om du er jente eller gutt ... på en måte som gjør det attraktivt for alle. (regionsdirektør)

Konklusjonen regionsdirektøren med nettverkstiltak har trukket, er at det må særskilt innsats til dersom de skal klare å rekruttere kvinner til talentprogram og lederposisjoner. Regionsdirektøren sitert over er imidlertid, slik vi tolker det, opptatt av

likebehandling og skeptisk til former for særbehandling. Forholdet mellom likebehandling og særbehandling er utgangspunkt for en pågående debatt i både norsk og internasjonal likestillingspolitikk – og har vært det i flere tiår. Et hovedargument mot å sette inn særskilte tiltak for å løfte det underrepresenterte kjønn er at dette er å forskjellsbehandle, og at det derfor er grunnleggende i strid med likestilling, som bør være tuftet på likebehandling. Et hovedargument for er at nærvær av strukturelt betingede maktforskjeller i samfunnet gjør at dette må utlignes dersom likestilling og like muligheter skal realiseres (jf. Skjeie & Teigen 2003).

Det sist gjengitte sitatet kan tolkes som motstand mot særbehandling, men argumentet er ikke at dette strider mot et prinsipp om likebehandling. Argumentet er at slike særtiltak er basert på at det er forskjeller mellom kvinner og menn, og at en slik antakelse om forskjell gjerne utarter til stereotypier, på måter som risikerer å forsterke kjønnsforskjellene framfor å motvirke dem. Det kan bidra til stereotypifisering (jf. Rogstad & Midtbøen 2010) på måter som kanskje ytterligere fremmer usaklig forskjellsbehandling. At det settes inn særskilte tiltak, kan bidra til å stemple kvinner som forskjellige, på en lite heldig måte.

En kvinnelig franchisetaker er på sin side opptatt både av at kvinner er mer beskjedne enn menn – og at det, kanskje på grunn av dette, er en tendens til at det er menn som blir trukket fram og framhevet som gode.

Alltid så er det menn som blir hausa opp som flinke ... sånn i forhold til kvinner. Og menn de sier selv at de er flinke ... damene står litt mer bak i rekka og er litt mer beskjedne, de tør ikke si: Hva med meg? Der har nok kvinner mye å hente. (franchisetaker)

Regionsdirektøren som har konstatert at det kun er gutter som napper han i armen og selv gjør seg synlige, mener at dette er uttrykk for en faktisk forskjell, nemlig at kvinner slik også denne kvinnelige franchisetakeren understreker, ikke så lett tror de er verdensmestre. Og når vi vet det, argumenterer regionsdirektøren, bør det settes inn tiltak som kan utligne. Når det er slik at kvinner trenger en ekstra dytt for å rekke opp hånda og tre fram, så bør virksomheten sørge for at hun gis den ekstra dytten. Argumentet er da at forskjellsbehandling ikke er usaklig eller bidrar til å forsterke stereotypier, det er ganske enkelt nødvendig for å utligne forskjell i mulighet.

Vi konstaterer at det er ulike meninger og ulike strategier fra en region til den neste. Erkjennelsen om at det er en lavere andel kvinner enn menn blant franchisetakere og regionsdirektører, er til stede. Vi finner da også regionsdirektører som er aktivt opptatt av dette, og regionsdirektører som har satt inn tiltak. Vi finner imidlertid ikke en koordinert strategi på tvers av regioner for å endre dette. Tilnærming og tiltak varierer fra region til region. En utbredt oppfatning blant de intervjuede regionsdirektørene er at andelen kvinner blant franchisetakere, og blant regionsdirektører, er i ferd med å øke, at dette slik sett er en mangfoldsutfordring som kan komme til å rette seg, etter hvert, og at det derfor ikke er behov for særskilte tiltak.

Norsk likestillings- og diskrimineringslovgivning legger til grunn at fravær av usaklig forskjellsbehandling ikke er tilstrekkelig for å skape like muligheter og likestilling. Antakelsen er at det i samfunnet finnes forskjeller som har «satt» seg, kulturelt og i virksomheters struktur, på måter som gir forskjell i muligheter. Dersom disse

forskjellene skal utlignes, er forskjellsbehandling av individer med kjennetegn som gjør at de kommer dårlig ut, nødvendig (Skjeie & Teigen 2003). Derfor stiller norsk likestillingslovgivning ikke bare krav om fravær av diskriminering, men også krav om aktivt likestillingsarbeid. Fravær av et aktivt likestillings- og mangfoldsarbeid i en virksomhet kan, i forlengelsen av en slik argumentasjon, betraktes som en årsak til at det ikke er deltakelse på like vilkår.

Hvordan er kvinneandelen blant butikksjefer i andre dagligvarekjeder? Tall vi har innhentet ved å spørre andre dagligvarekjeder, viser at det i Coop er 52 prosent av butikksjefene som er kvinner, i Kiwier det 40 prosent av butikksjefene som er kvinner, og i Meny er det 25 prosent av butikksjefene som er kvinner. Vår begrensede innhenting av informasjon om kjønnsfordelingen blant butikksjefer i dagligvarehandelen viser altså at det er kjeder som har om lag 50/50 kvinner og menn, men at det også er flere enn REMA 1000 som har en andel ned mot 20-tallet. Forskjellene dagligvarekjeder imellom kan ha sammenheng med måten virksomhetene er organisert på, en organisering med selvstendige butikksjefer kontra ansatte butikksjefer. Vi finner imidlertid også relativt lav andel kvinnelige butikksjefer i andre dagligvarekjeder som ikke er organisert på samme måte som REMA 1000. Det kan tyde på at det økonomiske ansvaret og kravene som er forbundet med å være selvstendig næringsdrivende ikke alene forklarer lav kvinneandel, men at det også kan ha noe med dominerende kulturelle forventninger å gjøre, eller andre forhold.

5.3 Utlendinger og norske

Vi har sett i kapittel 3 at én av ti franchisetakere har en form for innvandrerbakgrunn. Det er ikke en høy andel, men det er samtidig – gitt andelen med slik bakgrunn i befolkningen – heller ikke svært lavt. I butikkene vi har besøkt, som i hovedsak ligger i områder av landet med høy andel med innvandrerbakgrunn i befolkningen, er det også mange medarbeidere med innvandrerbakgrunn. Vi har ikke tall for den totale andelen ansatte med innvandrerbakgrunn. Blant regionsdirektørene er det ingen med slik bakgrunn.

Sammensetningen av ansatte indikerer, med et mulig unntak for fraværet av regionsdirektører med innvandrerbakgrunn, ikke at REMA 1000 har store utfordringer hva gjelder rekruttering og vurdering av potensielle medarbeidere med innvandrerbakgrunn. Samtidig at det er fullt mulig å avansere til posisjonen som franchisetaker med slik bakgrunn. Vi vil imidlertid påpeke at den lave kvinneandelen blant franchisetakere også kan leses ut som en svært lav andel kvinnelige franchisetakere med innvandrerbakgrunn. De er nær ikke-eksisterende, noe som antakelig mest er et resultat av at andelen kvinnelige franchisetakere generelt er lavt, og ikke et resultat av bevisste eller ubevisste strategier som stenger kvinner med innvandrerbakgrunn ute.

Vi har, i kapittel 3, sett at mangfold blant de ansatte fremmes gjennom fravær av formelle kompetansekrav, brede rekrutteringssøk inkludert rekruttering av folk fra arbeidspraksis, samt at forhold som humør og pålitelighet ikke regnes som personlighetstrekk, men som ferdigheter det er mulig å tilegne seg. Vi har også sett franchisetakere og butikkmedarbeidere som ønsker mangfold langs mange parametere – både når det gjelder landbakgrunn, levd liv, helse og personlighet.

Dette utelukker likevel ikke at det i butikkene kan være tilfeller av usaklig forskjellsbehandling knyttet til et forhold som innvandrerbakgrunn. Vi skal derfor kort se på og drøfte om det er særskilte forhold som vurderes når medarbeideren det er snakk om, har innvandrerbakgrunn. Spørreundersøkelsen ga ikke data som indikerer dette, hva med intervjuundersøkelsen? Er det for eksempel tendenser til at medarbeidere med minoritetsbakgrunn snakkes om på andre måter enn medarbeidere med majoritetsbakgrunn?

Ett forhold nevnes særskilt både av franchisetakere og butikkmedarbeidere når det gjelder ansatte med innvandrerbakgrunn. De må kunne språket. Franchisetakere tar imot folk som trenger språkpraksis, det vil si at de gjennom introduksjonsordningen for innvandrere og flyktninger utplasseres på arbeidsplasser som ønsker å ta imot dem, for å trene på å snakke norsk i praksis. Disse har helt opplagt språkutfordringer i starten. Dette snakker både franchisetakere og ansatte om som en potensiell utfordring, samtidig er mange opptatt av at det gjøres raske framskritt i språkferdigheter. Oppmerksomheten om medarbeidere som tas inn i språkpraksis, er særlig knyttet til at de har framgang.

Men franchisetakere opplever også ordinære jobbsøkere med språkutfordringer, og de har i noen tilfeller ansatte de beskriver at har språkutfordringer. Da beskrives språkutfordringer som et problem. En gjennomgående oppfatning er at de som skal ha fast jobb i REMA 1000, må kunne *snakke* norsk. Når franchisetakere i vår spørreundersøkelse blir spurt om hvilke kriterier de vektlegger ved ansettelse, er det 84 prosent som mener det er svært viktig at den ansatte snakker norsk muntlig, skriftlig norsk mener kun rett i overkant av 30 prosent at er svært viktig. Betydningen av å beherske norsk muntlig understrekes også i intervjuene. Hva det vil si «å kunne norsk», synes det imidlertid å være noe ulike tilnærminger til blant franchisetakere. Mens enkelte etterspør bortimot flytende norsk, legger andre lista lavere; det viktigste er å gjøre seg forstått. Det kan altså variere nøyaktig hvor gode norskferdigheter man må ha for å få jobb i den enkelte butikk. Språkferdigheter som i en søkeprosess i en butikk blir oppfattet som diskvalifiserende, kan i en søkeprosess i en annen butikk med en annen franchisetaker bli oppfattet som et hinder det går an å gjøre noe med – hvis det er slik at søkeren har andre fortrinn. Her settes det ulike standarder fra en REMA 1000-butikk til den neste.

Hvor gode norskferdigheter som er godt nok, hva som i praksis menes når det refereres til et krav om å kunne «snakke norsk», er ikke gitt. Det viser også forskning gjort i andre virksomheter der kommunikasjon er viktig, som i sykehjem (se for eksempel Andenæs 2010). Andenæs (2010) beskriver hvordan det å lære seg et språk handler om både lingvistikk og kommunikativ kompetanse. Det siste er knyttet til interaksjon, til ikke bare å kunne snakke, men å kunne inngå i en samtale. Begrepet sosiokulturell kompetanse vever sammen viten om språk og språkbruk med viten om «vår verden, samfunnet, situasjoner og kulturen vi tilhører» (Riley 2007 i Andenæs 2010, s. 198). Når det i REMA 1000-sammenheng refereres til å kunne «snakke norsk», kan dette altså vise til det rent lingvistiske, det kan vise til kommunikativ kompetanse og kanskje i tillegg til sosiokulturell kompetanse. Ut av slike sammensatte tilnærminger vokser også ulike krav til hva som er nødvendig for å kunne jobbe i butikken.

Et par av franchisetakerne, med lang erfaring i bransjen, reflekterer i tillegg over kundenes forhold til ansatte med innvandrerbakgrunn. De forteller om erfaringer der kunder heller stiller seg i en lang kassakø der en norsk dame betjener kassa, framfor å gå til en kasse med «en utlending». Her er en franchisetaker som forteller hvordan det var på en tidligere butikk:

[...] jeg hadde noen utenlandske som satt i kassa, og så hadde jeg noen norske damer. Og de eldre damene ... de stilte seg heller i kø hos hun norske enn å gå til de utenlandske. Det er egentlig litt ille det òg, men sånn var det. (franchisetaker)

Denne franchisetakeren snakker i fortid. Det er ikke tilfeldig. Franchisetakere mener, gjennomgående, at dette ikke lenger representerer noe problem der de har tilhold. De har altså en antakelse om at det kan forholde seg annerledes andre steder. Det mest interessante er likevel om det er slik at franchisetakeren tar hensyn til kundens potensielt diskriminerende tilnærming og lar være å ansette folk de mener at kunder kan komme til å mislike. Det vil si om de bedriver det vi i kapittel 2 beskriver som en særskilt type fordomsbasert diskriminering – der arbeidsgiver ikke diskriminerer på grunn av egne fordommer, men på grunn av forventninger om andres fordommer (jf. Rogstad & Midtbøen 2010).

Vi har sett at franchisetakere bruker hensynet til kunden som argument for å ha mangfold blant de ansatte, fordi antakelsen er at kunden leser mangfold som en indikasjon på at REMA 1000 tar samfunnsansvar. Tar de også hensyn til kunder som misliker mangfold? Vi finner ikke tendenser til det. En franchisetaker sier: «Vi kan sikkert le av det. Men det er litt kjedelig å miste kunder på grunn av sånne ting.» Denne franchisetakerens løsning er imidlertid heller ikke å utelukke søkere. Det er å ha «litt av hvert». Resonnementet er da at folk flest i Norge er forskjellige, da bør også de ansatte i butikken være forskjellige. Vi finner i det hele tatt få indikasjoner på at franchisetakere tar hensyn til kundens fordommer ved ansettelser. Det som framheves av flere, er imidlertid at det bør være en god balanse mellom «utenlandske og norske». Hvis de utenlandske er i flertall, kan en helnorsk bli prioritert neste gang. Tilsvarende snakker andre franchisetakere om at det, dersom det er blitt ansatt mange menn i det siste, nå vil være nødvendig å rekruttere en kvinne. Regelen synes altså å være at mangfold i kundegruppe skal speiles blant de ansatte. Vi kan samtidig ikke, basert på de franchisetakerne vi har intervjuet, utelukke at det blant andre franchisetakere tas hensyn til kunders fordommer.

Distinksjonen «norsk» versus «utlending» brukes gjennomgående både blant franchisetakere og butikkmedarbeidere, både blant de som selv har og ikke har utenlandsk bakgrunn. En slik distinksjon kan være knyttet til stereotypier og forventninger om en negativt ladet forskjell, det kan brukes som et skjellsord. I en slik distinksjon kan det også ligge en maktforskjell. Vi finner imidlertid ikke indikasjoner på at det, slik begrepet brukes blant franchisetakere og butikkmedarbeidere, er knyttet til stereotypier, over- og underordning. Vi tolker bruken av distinksjonen som en i hovedsak deskriptiv henvisning, som når en franchisetaker som selv har innvandret til Norge, sier:

Hvis det kommer en person fra [distriktet] og handler her, og så kommer dem og ser sju-åtte utlendinger som jobber her, så blir de kanskje sjokkert. Men jeg skal love deg at når de tar handlerunden sin og går ut av kassa, så blir de fornøyd. (franchisetaker)

Slik denne franchisetakeren benytter distinksjonen utenlandsk-norsk, brukes den først til å henvise til at enkelte kunder (de fra distriktet) nok kan synes at det er mange utlendinger som jobber i butikken, dernest til å understreke at mangfoldet som finnes blant de ansatte i denne butikken, bidrar til god service – til at kunden blir fornøyd. Og kanskje, som en tilleggs gevinst, finner den skeptiske kunden ut at utlendinger – de er jammen bra å handle med!

Vi finner ikke, i butikkene vi har besøkt i dette prosjektet, tegn til at ansatte med innvandrerbakgrunn behandles som eksepsjonelle unntak fra normalmedarbeideren. Men ett unntak er at både franchisetakere og butikkmedarbeidere beskriver medarbeidere med innvandrerbakgrunn som gjerne mer opptatt av å gjøre en god jobb, fordi de ikke tar det at de har en jobb, som en selvfølge. Dette er en parallell til en tendens til å forstå kvinner som «ryddigere».

Det dreier seg i begge tilfeller om kanskje stereotype oppfatninger knyttet til den enkeltes bakgrunn. Dette er imidlertid oppfatninger som i begge tilfeller synes å virke til de det gjelder, sin fordel.

5.4 Bransjens status

Ett forhold som angår dagligvarebransjenes mulighet til å skape mangfold blant ansatte, særlig på ledernivå, ble synliggjort gjennom intervjuer med butikkmedarbeidere. Etter hvert, etter at temaet kom opp, begynte vi også å spørre franchisetakere og regionsdirektører om dette. Det handler om bransjens status, eller snarere: manglende status.

Butikkmedarbeidere som brakte dette på bane, var enten ansatt i en deltidsjobb ved siden av skole og studier, eller de hadde tatt ett friår eller flere, fra utdanning, for å jobbe fulltid på REMA 1000. Butikkjobben var noe de trivdes svært godt med. De beskrev alle hvordan de likte å jobbe fysisk med konkrete oppgaver, å holde styr på bestillinger og vareutvalg, å møte og ha kontakt med kunder, og ikke minst: samarbeidet med franchisetaker og andre medarbeidere i butikken. En av dem beskrev det slik:

Det jeg også liker veldig godt med det å jobbe her, da, det er at alle er så veldig samla. Det er liksom ikke inndelt i ... at jeg har bedre utdanning enn deg, eller ... det er ikke noe forskjell, det er en samla gjeng. Du føler deg ikke noe dårligere uansett. Og spesielt når det begynner nye folk, så har alle sittet der i kassa og følt at de ikke kan det. Man blir stressa. Så man kjenner seg igjen i de fleste situasjoner. Det er litt godt, da. (butikkmedarbeider)

Det denne medarbeideren beskriver, gjenfinnes i andre intervjuer, de beskriver en lagfølelse de knytter til at alle, også franchisetaker, jobber sammen for å løse oppgaver. Enkelte har særskilte ansvarsoppgaver, men man hjelper hverandre og er et team. Flere butikkmedarbeidere snakker om at dette er noe de vil savne når de skal ta fatt

på sitt *egentlige* yrke. Flere snakker om at de kunne tenkt seg å bli i REMA 1000. Én uttrykker det slik: «Det er nesten synd å si det, men jeg har tenkt å bli lærer.» Hvorfor blir de så ikke værende, når arbeidet, arbeidsorganiseringen og miljøet beskrives som godt? Dette er det opplagt flere grunner til, og her vil vi aktualisere én, fordi den bidrar til å legge et hinder i veien for enkelte ansatte. En årsak som nevnes til ikke å forbli i dagligvarebransjen, er nemlig en opplevelse av at et slikt valg ikke godtas blant slekt, venner og bekjente:

Jeg var på en fest en gang og fortalte at jeg ville bli REMA 1000-franchisetaker. Det var ei jente som lo ... jeg vet ikke hva de tenker da, at de tenker at det ikke er noen penger å tjene på det, at det er dårlig. Men du kan jo tjene bra! Alle vil bli ingeniører eller økonomer eller meglere, men alle *kan ikke* bli det. For hvem skal sørge for at folk får dagligvarer da? Men foreldra mine er bekymret. De er opptatt av at jeg skal få meg en utdanning. (butikkmedarbeider)

Flere av butikkmedarbeiderne refererer til at «man kan ikke sitte i kassa på REMA resten av livet». Dette vises til som noe *alle* sier, et bilde på at det er helt greit å jobbe på REMA 1000 en stund, fordi man trenger penger. Men man kan ikke bli der. Man må, som butikkmedarbeideren sitert over viser til at hans foreldre er opptatt av, få seg en utdanning.

Beskrivelsen av dagligvarebransjen som et sted man er en stund, for så å gå videre i livet, knyttes – av både butikkmedarbeidere og franchisetakere – til en blanding av manglende kunnskap og fordommer. De som ikke verdsetter og respekterer slikt arbeid, vet ikke hva det handler om, sies det. Erfaringen er at dagligvarebransjen og det å jobbe i den ikke har status. Slik denne franchisetakeren opplever fra tid til annen:

Det som er litt morsomt, det er når du møter nye mennesker, og så blir det diskusjon om hva du jobber med og sånne ting, da. Og da sier jeg at jeg jobber i butikk, og da er det sånn: «Sitter du i kassa da, eller?» Og du ser at i utgangspunktet så har dem ikke noe interesse av å prate med deg, for du jobber i butikk. Men så sier du at: «Nei, jeg er butikksjef eller franchisetaker.» Og da, da er det liksom en helt annen tone med en gang. For da er du liksom litt høyere. Og da tenker jeg ofte: Deg gidder jeg ikke prate med. For det er vel det samme om du sitter i kassa eller hva du gjør, så lenge du har en jobb du trives med. (franchisetaker)

Franchisetakeren beskriver, implisitt, gjennom historien fra møter med folk hun ikke kjenner fra før, eksistensen av et jobbhierarki. Dette er et hierarki som også kommer til uttrykk når folk i ulike spørreundersøkelser blir bedt om å rangere yrker etter status. Da topper jobber som lege, advokat, ingeniør, psykolog og økonom, mens selger/markedsfører, offentlig saksbehandler, frisør og butikkmedarbeider plasseres nederst.²³

Slike undersøkelser er gjennom de siste tiårene gjennomført i land over hele verden, og det viser seg at uansett hvordan man spør – om det spørres etter yrkers prestisje, sosiale status eller respekt, så blir resultatene omtrent de samme. Resultatene

23 Hentet fra en undersøkelse gjennomført av Respons Analyse for rekrutteringsselskapet Proffice (2009).

er også omtrent de samme uavhengig av den som svarer, sin status – og enkelte hovedtendenser kan gjenfinnes på tvers av landegrensener. Hva er det som gir yrker prestisje? Tre forhold peker seg ut: kompetanse- og ferdighetskrav, at man har autoritet, og at man kontrollerer kapital (Treimann 2014).

Det er altså ingen tvil om at statushierarkier eksisterer, og at de er virksomme i samfunnet. Det er samtidig viktig å ha med seg at når folk vurderer et yrkes prestisje, bygger de ikke på inngående kjennskap til hva yrket krever av for eksempel kompetanse, ferdigheter og autoritet – deres vurdering er bygget på hva de vet, eller hva de tror de vet (jf. Goldthorpe & Hope 2014). Slik sett er ikke statushierarkier skrevet i stein, de er i stadig endring – avhengig av mote og konjunkturer.

Når det å arbeide i dagligvarehandel synes å bli rangert lavt i prestisje, kan det ha sammenheng med at det ikke krever formell kompetanse og spesialisering. Samtidig har vi sett at det er betydelige krav til arbeidsvilje, og at det foregår en omfattende internopplæring. I tillegg er det ved å jobbe i dagligvarehandelen mulig å etter hvert kontrollere betydelige mengder kapital – ikke bare for de som eier dagligvarekjeder, men også for franchisetakere som driver enkeltbutikker. Disse kravene til kompetanse og innsats samt mulighetene til økonomisk gevinst er imidlertid, slik en franchisetaker påpeker, ikke noe som «synes fra utsiden».

Å arbeide som butikkmedarbeider er ikke svært godt betalt. Dersom man har en avdelingslederjobb og ikke minst er franchisetaker, er imidlertid utsikten til betydelige inntekter god. Dette skulle tilsi at status øker med stillingskategori i dagligvarehandel. Franchisetakeren sitert ovenfor opplever da også at holdningen til henne endres når det blir klart at hun er franchisetaker og sjef, ikke kassadame. Men nøyaktig hva som medfører endring i statusvurdering, om det er inntekt, kompetanse eller kanskje lederposisjon, er vanskelig å fastslå, kanskje er det en kombinasjon.

Flere unge medarbeidere opplever altså at det å velge butikkarbeid ikke gir den respekt og anerkjennelse de gjerne vil ha.

En butikkmedarbeider beskriver lavstatusen som er knyttet til jobben hans, med opplevelser av hvordan enkelte kunder oppfører seg i butikken:

Man oppfører seg så annerledes om man handler i en dagligvarebutikk sammenlignet med en annen butikk, for eksempel en elektronisk butikk. Det er noe med respekten, da. Når du handler hos dem, er det de som har kontrollen. Men her er det sånn «sorry, sorry» hele tiden. Noen ganger har faktisk kunden feil, men vi sier sorry uansett hva det er. Du får mye dritt fra folk som ikke har respekt for folk som jobber i butikk. Det er folk som kaller oss aper ... eller som sier at aper hadde gjort en bedre jobb, da. [...] Folk går jo med rulleskøyter inn og prøver å dra med seg sykkelen sin ... jeg har aldri sett noen gjøre det i en elektronisk butikk. (butikkmedarbeider)

Butikkmedarbeideren beskriver en bruk av butikkens arealer tilsvarende «offentlig torg» og en mangel på respekt, utvist fra enkelte kunder, som han knytter til dagligvarebransjens status. Dessuten kan dette, slik han tolker det, ha sammenheng med at de i hans bransje alltid skal gi «kunden rett», nærmest uansett hvordan kunden oppfører seg. Spørsmålet som ligger implisitt i hans beretning, er om bransjen selv

burde ta skritt for å gjenopprette respekten for virksomheten og folkene som jobber der.

Vi finner altså en tendens til at friheten til å velge yrke reduseres av yrkes- og bransjehierarkier kombinert med unge kvinner og menns ønske om at det yrkesvalget de gjør, skal respekteres og anerkjennes. Slik går REMA 1000 glipp av potensielle talenter, noe som kan kategoriseres som en potensiell mangfoldsutfordring.

5.5 Oppsummering

I dette kapitlet har vi, basert på begreper og teorier presentert i kapittel 2 og det vi har funnet i spørreundersøkelse og kvalitative intervjuer, drøftet det vi identifiserer som mangfoldsutfordringer i REMA 1000 og årsaker til disse. Vi drøfter hvordan kombinasjonen toppjobb og familie kan ha ulik betydning for kvinner og menn, både på grunn av strukturelle forhold og på grunn av forskjellige kulturelle forventninger til kvinner og menn når de blir mødre og fedre. Vi drøfter også en tendens til at kvinner er mindre frampå og i mindre grad blir sett. Familieforhold og synlighet er begge faktorer som kan møtes med aktive tiltak fra REMA 1000. Vi finner slike tiltak i enkelte regioner, men ingen satsing på tvers av regioner.

Vi drøfter også nærvær av potensielle mangfoldsutfordringer knyttet til det å ha innvandrerbakgrunn. Å ikke beherske norsk er et mulig hinder for å kunne jobbe i butikk. Vi drøfter hvordan det er ulike tilnærminger og krav til hva det innebærer å kunne «snakke norsk», noe som etablerer ulike standarder på tvers av butikker, og hvordan en distinksjon mellom «norsk» og «utlending» kan bidra til å opprettholde oppmerksomhet på forskjeller som har basis i et hierarki. Samtidig er det ikke, basert på spørreundersøkelsen og våre besøk i ni butikker, gjort funn som bidrar til å etablere språk eller stereotyper knyttet til innvandrere som mangfoldsutfordringer i REMA 1000.

Endelig drøfter vi en potensiell mangfoldsutfordring som ble synliggjort gjennom intervjuer med butikkmedarbeidere: statusen knyttet til det å jobbe i dagligvarebutikk.

6. Konklusjoner

I dette avslutningskapittelet vil vi svare på rapportens overordnede spørsmål: Hva fremmer og hva hemmer inkludering og mangfold i REMA 1000? Vi gjør det gjennom å trekke fram fem forhold som vi mener bidrar til inkludering og mangfold, og fire forhold som utfordrer inkludering og mangfold.

Deretter drøfter vi kort, basert på drøftingene som er gjort i kapittel 5, hvordan forhold som fremmer mangfold, og forhold som utfordrer mangfold, kan følges opp.

6.1 Forhold som fremmer inkludering og mangfold

1) Fravær av formelle kvalifikasjonskrav

Vi har i rapporten flere ganger vist til at dagligvarebransjen er en av få bransjer som er åpne for personer uten formelle kvalifikasjoner. Det innebærer at varehandel kan fungere som en døråpner for marginaliserte eller utsatte grupper i arbeidsmarkedet. Dette gjelder for eksempel flyktninger som har lite formell utdanning med seg når de kommer, og/eller problemer med å få godkjent utdanning tatt i opprinnelseslandet, det gjelder ungdom og andre med lite formell utdanning fra Norge, og det gjelder arbeidssøkere som har hatt problemer i livet og har lite arbeidserfaring. Vi har identifisert at det er slik også i REMA 1000. At det er få formelle kompetansekrav, bidrar til at mange har muligheten til å komme innenfor. Franchisetakerne sier det klart: Utdanning er ikke så viktig, fordi det meste kan læres i butikken. Regionsdirektører som rekrutterer franchisetakere, sier det samme: Det meste kan læres, så lenge arbeidsviljen ligger i bunnen.

2) Vektlegging av ferdigheter og forskjellighet

Franchisetakere går bredt ut når de rekrutterer medarbeidere, og kriteriene som vektlegges når det skal velges blant søkere og aktuelle medarbeidere, er personlig egnethet. Vi har sett at personlig egnethet kan ha mange uttrykk. Det er ikke *en* type personlighet som beskrives som særskilt passende i REMA 1000, det er ikke *en* type personlighet franchisetakere og regionsdirektører leter etter. Det er plass til ulike typer. Å smile og møte kundenes blick, å være hyggelig og å være pålitelig forstås ikke som egenskaper, men som ferdigheter som kan læres. Og i den grad faktorer som kjønn, landbakgrunn eller alder er tema når det rekrutteres nye butikkmedarbeidere, er det ved å understreke at medarbeiderne bør ha ulik bakgrunn. Mangfold beskrives som viktig for det interne arbeidsmiljøet, for at ansatte skal eksponeres for og lære hvordan de forholder seg til ulike kollegaer, og for at franchisetakeren skal utfordres og strekke seg, og det argumenteres med at mangfold er viktig for kunden. Kunden skal se at REMA 1000 ikke bare er butikk, men også et sted hvor medarbeidere med ulik

bakgrunn og ulike forutsetninger gis mulighet. Ved å vektlegge mangfold i bakgrunn og ved å behandle forhold knyttet til personlig egnethet, som godt humør og pålitelighet, som ferdigheter som kan læres, ikke som egenskaper, åpnes muligheter for bredde og mangfold blant medarbeidere langs de aller fleste parametere.

3) Arbeidsvilje – et ufravikelig krav

Mens humør og pålitelighet forstås som ferdigheter det er mulig å trene på og lære, behandles arbeidsvilje som et ufravikelig krav. De som skal jobbe i REMA 1000, må ha arbeidsvilje, uten det blir det vanskelig. Det gjelder enten man er i arbeidspraksis, er ekstrahjelp, NK eller franchisetaker. Det vises til at butikkarbeid er fysisk krevende, man må stå på og kunne jobbe effektivt – man må se hva som skal gjøres, og så gjøre det. Selvgåenhet verdsettes, det vil si at man ikke må fortelles hva som til enhver tid skal gjøres, av kollegaer og franchisetaker, men se det og gjøre det av seg selv. Beskrivelser av selvgåenhet er beskrivelser av arbeidsvilje. Og dersom arbeidsvilje bare er på plass, legges det til grunn at arbeidsevne kan oppøves. Arbeidsevnen følger av arbeidsviljen.

4) Intern opplæring og talentutvikling

Vi har sett at internopplæringen i REMA 1000 er forholdsvis omfattende. Det er tilbud om interne kurs, og ikke bare for sjefene, men også for mellomledere og for butikkmedarbeidere. Å jobbe i dagligvarebransjen generelt og i et selskap som REMA 1000 spesielt krever en spesialisert kompetanse. Og den systematiske internopplæringen bidrar til at det er mulig å gå fra ekstrahjelp til franchisetaker, uten nødvendigvis å måtte gå veien om det offentlige utdanningssystemet. Man kan komme inn via arbeidspraksis, vise at man har arbeidsvilje, er i stand til å oppøve nødvendige ferdigheter og samarbeide med andre, og på det grunnlaget gis tilbud om internopplæring som fører helt fram til talentprogram – og mulighet til å få egen butikk. Det er arbeidsviljen og personlig egnethet som avgjør. Vi har sett at spennvidden er stor i franchisetakeres formelle utdanningsnivå, fra fullført ungdomsskole til flere år på høgskole. Vi har også sett at når franchisetakere snakker om hvem de tror kan bli nye franchisetakere, er det butikkmedarbeidere med ulik bakgrunn og personlighetstrekk som nevnes.

5) Samfunnsansvar

REMA 1000 refererer til at de har samfunnsansvar, noe de konkretiserer ved å vise til butikker som tar ansvar i sitt nærmiljø, og til franchisetakere som tar ansvar for folk som har falt utenfor og trenger en ny mulighet.²⁴ Vi har sett at dette ikke bare er visjoner, men også noe som konkretiseres og praktiseres. Vår spørreundersøkelse viser at en stor andel av franchisetakerne tar inn folk på tiltak og gir arbeidspraksis, og at en betydelig andel ansetter folk de har hatt på tiltak. Dette er ikke noe franchisetakere

24 REMA 1000 årsrapport 2015

er forpliktet til, og ikke alle gjør det, men altså mange. Vi har også sett når vi har besøkt butikker, at det uttrykkes et tydelig ønske om å gi folk en mulighet, det gjelder ungdommer som har falt ut av skolesystemet, det gjelder innvandrere som trenger språkopplæring, og personer med psykiske eller fysiske funksjonsnedsettelse. Intervjuer med butikkmedarbeidere viser hvor avgjørende en slik sjanse kan være for den enkelte, kollegaene gir uttrykk for at de verdsetter det, og franchisetakere mener de vokser på det – og at kundene liker det. Mål om å ta sosialt ansvar, kan altså gjenfinnes som praksiser som bidrar til mangfold blant medarbeidere i REMA 1000.

6.2 Forhold som hemmer inkludering og mangfold

1) Kombinere familie og arbeidsliv på ledernivå

Vi vet fra studier av kvinner og ledelse at det å kombinere lederposisjoner i næringslivet med familieliv og barn er en utfordring (Halrynjo & Lyng 2016). Dette er utfordringer vi også finner i REMA 1000. Å være franchisetaker er en jobb som krever arbeid langt utover normalarbeidstid. Det beskrives av noen franchisetakere som en «livsstil», noe som innebærer at andre deler av livet kan måtte prioriteres ned. Det er ikke kun kvinnelige franchisetakere som opplever kombinasjonen familie og butikk som utfordrede, også flere av de mannlige franchisetakerne gir uttrykk for dette. Utfordringen er at dersom franchisetakere (og andre arbeidstakere) blir satt i en situasjon hvor de opplever at de må velge familie *eller* jobb, da tenderer de til å velge forskjellig avhengig av kjønn. Det vil si at kvinner tenderer til å oppleve at barn og familie ikke kan velges bort, og at de derfor i praksis ikke har noe valg (jf. Solheim 2007; Ellingsæter 2016). Annen forskning har vist at dette bidrar til kjønnskjøvheter i lederposisjoner i norsk næringsliv generelt, det mener vi det også kan gjøre i REMA 1000.

2) Risikovilje og verdensmestertakter

REMA 1000-franchisetakeren er selvstendig næringsdrivende, og i Norge er det generelt langt flere menn enn kvinner som er selvstendig næringsdrivende. I forskningen brukes ulike forklaringer på dette, noen framhever at kvinner er mer økonomisk forsiktige enn menn og mindre villige til å ta økonomisk risiko. Samtidig viser REMA 1000 til at flere av de beste, mest lønnsomme franchisetakerne deres er kvinner. Det som imidlertid kommer klart fram gjennom intervjuene våre, er at både regionsdirektører og franchisetakere opplever at de kvinnelige butikkmedarbeiderne er mindre «frampå» enn de mannlige og dermed mindre synlige som framtidige talenter og potensielle nye franchisetakere. Kvinner tror ikke så lett «at de er verdensmestre». Og vi har sett i spørreundersøkelsen at kvinnelige franchisetakere i mindre grad enn mannlige forteller at de har blitt oppfordret til å ta kurs i REMA 1000. Vi finner altså indikasjoner på at kvinner ikke gjør seg synlige som potensielle talenter i samme grad som menn, og at de heller ikke blir sett i samme grad som menn.

3) Fravær av likestillingsfremmende tiltak

Mangfoldsutfordringen blant franchisetakere synes først og fremst å være et spørsmål om kjønn – altså en likestillingsutfordring. Og første skritt på veien mot endring er å skape bevissthet om kjønnskjevheten. Med dette som utgangspunkt kan det legges en strategi for å skape større mangfold. I enkelte regioner beskrives tiltak som er satt inn for å sikre rekruttering av kvinner til Talentprogrammet, og det siste året har en tredjedel av de som har deltatt på Talentprogrammet, vært kvinner. Dette tyder på at det er en økende bevissthet rundt kjønnede forskjeller i rekruttering og avansement, samtidig som vi altså ikke finner noen systematiske tiltak på tvers av regioner for å få til endring. Dette kan skyldes en tro på at andelen kvinnelige franchisetakere vil øke som en følge av noe økt oppmerksomhet og større vekt på systemdrift i butikkene, som gjør tilstedeværelse mindre viktig. Dette er utviklingstrekk som kan bidra til at særskilte tiltak ikke ansees nødvendige. Det kan også være uttrykk for en bekymring for at det å sette inn tiltak som forskjellsbehandler kvinner og menn, det vil si særtiltak rettet mot kvinner, skal bidra til å gjøre kvinner til en særskilt type medarbeidere med særskilte utfordringer – noe som kan skape eller bidra til stereotyper.

4) Omsetning kontra omsorg

Dagligvarehandel er en bransje hvor det er tøff konkurranse og små marginer. REMA 1000 skal selge dagligvarer og tjene penger på det. Gode intensjoner om å inkludere og være mangfoldig vil, *dersom* det blir satt opp mot krav om lønnsomhet og inntjening, med stor sannsynlighet måtte vike. Franchisetakerne er del av et konsern som framsnakker samfunnsansvar – som for eksempel ønsker at folk som av ulike grunner, og med ulike utfordringer, står utenfor arbeidslivet, gis en sjanse. Dette krever at franchisetakere får til både omsorg og omsetning. Omsorg og omsetning kan fortolkes som to ytterpunkter hva gjelder mål for virksomheten, hvor de fleste franchisetakere beveger seg og plasserer seg et sted midt imellom. Mens enkelte trekker i retning av omsorg, trekker andre i retning av omsetning. Vi traff ingen ved våre butikkbesøk, men det fortelles om franchisetakere som forstår omsetning og omsorg som motsetninger, og som derfor heller ikke prioriterer å få til mangfold. Et uttrykk for dette er forskjell i tilbøyelighet blant franchisetakere til å ta inn folk i arbeidspraksis, noe vi dokumenterer i spørreundersøkelsen. Et flertall tar inn folk på tiltak, men ikke alle. Vi finner imidlertid at forestillingen om en motsetning mellom omsorg og omsetning utfordres av franchisetakere som intervjues. Franchisetakere som prioriterer omsorg, melder samtidig om gode økonomiske resultater.

6.3 anbefalinger

Mangfoldsutfordringen i REMA 1000 ser ut til først og fremst å være en likestilling i ledelse-utfordring. Slik vi basert på intervjumaterialet forstår dette, kan det ha flere årsaker. Flere av franchisetakerne vi intervjuet, beskriver det å være franchisetaker nærmest som en livsstil. Dette snakkes om som tydeligere før, men som fortsatt tilstedeværende. Mange av franchisetakerne forteller om lange arbeidsdager. Samtidig møtte vi franchisetakere som har forsøkt å endre på arbeidshverdagen, og som beskriver at de lykkes med dette. Selv om de stort sett er tilgjengelige døgnet rundt og

dermed ikke har «fri», er de ikke nødvendigvis i butikken til langt på kveld, noe som gir rom for familie på andre måter enn før. Det handler om å omorganisere, delegere og ikke tro at man er helt uunnværlig.

I tillegg konstateres det at kvinner gjennomgående er mindre frampå enn menn, noe som kan føre til at kvinner heller ikke sees like godt og gis de samme tilbudene.

En familie–jobb-utfordring og en mindre-frampå-mindre-sett-utfordring er begge utfordringer som det er mulig å møte med oppmerksomhet og tiltak. Særskilte tiltak og særskilt oppmerksomhet når det gjelder kvinner til ledelse, er imidlertid om-diskutert. Diskusjonen handler om hvorvidt likestilling krever likebehandling, eller om det er nødvendig med forskjells-/særbehandling. I vår studie finner vi ikke systematiske særbehandlingstiltak på tvers av REMAs regioner for likestilling i ledelse.

Det er eksempler på at noen regioner har satt inn tiltak for å sikre rekruttering av kvinner til Talentprogrammet. Vi har sett at det generelt er færre kvinner enn menn som er selvstendig næringsdrivende, noe som kan innebære at det er nødvendig å «dytte» litt ekstra på kvinnelige ansatte man ser som potensielle franchisetakere, og også å synliggjøre for potensielle kvinnelige franchisetakere de positive sidene ved å være selvstendig næringsdrivende. Tilsvarende kan det være nødvendig å ha en diskusjon i REMA 1000 om mulige utfordringer med å kombinere familie og lederposisjon, og om det finnes tiltak eller arbeidsformer som kan gjøre dette enklere. Vi har sett at det i regionene engasjeres mentorer som følger opp franchisetakere som rekrutteres utenfra REMA 1000, kanskje kan mentorvirksomhet være et tiltak som kan settes inn overfor franchisetakere mer generelt – og der det å kombinere en lederjobb med et liv utenfor jobben er et tema.

REMA 1000 har innført særskilte tiltak for å oppnå mangfold og inkludering basert på andre forhold som kan bidra til forskjeller i muligheter. Engasjementet i Pøbelprosjektet er et godt eksempel. Her er det inngått en avtale om å ta imot ungdom med utfordringer, gi dem arbeidspraksis og arbeidstrening. Vi ser samtidig at en høy andel franchisetakere også tar inn i personer på arbeidspraksis gjennom NAV og gjennom andre kanaler. Her gjøres det en særskilt innsats og settes inn særskilte tiltak for å gi individer som av ulike årsaker strever med å komme inn i arbeidslivet, en mulighet. Det er altså snakk om å sette inn særskilte tiltak for å møte særskilte utfordringer og slik bidra til større grad av deltakelse på like vilkår. Særskilte tiltak er derfor ikke ukjent eller noe vi opplever det er prinsipiell motstand mot i REMA 1000.

Samfunnsansvar er, som påpekt flere steder i denne rapporten, noe det kommuniseres tydelig fra både sentral ledelse, regionsdirektører og blant franchisetakere at er viktig. Samtidig kan dette av enkelte oppleves som en motsetning til det å ha oppmerksomheten vendt mot omsetning. Vi finner for eksempel at et flertall, men ikke alle, franchisetakere tar inn folk i arbeidspraksis. Dette kan det være flere grunner til. Men én grunn kan være frykt for at det går på bekostning av kjernevirksomheten. Det er etter vår oppfatning liten tvil om at aktiv synliggjøring av ønsker om mangfoldsarbeid og premiering av mangfoldsarbeid internt i REMA 1000 kan bidra til at flere franchisetakere blir mer opptatt av dette. Slikt arbeid drives allerede i REMA 1000, og vi vil understreke betydningen av dette.

Vi identifiserer ikke tendenser til forskjellsbehandling ved ansettelser knyttet til innvandrerbakgrunn. I den grad bakgrunnsfaktorer tematiseres, er det for å poengtere at det bør være mangfold blant de ansatte – i betydningen folk med ulik landbakgrunn, kjønn, utdanning, funksjonsevne og også gjerne alder. Det å ta inn folk i arbeidspraksis er en måte å sikre at dette skjer. Nær to tredjedeler av franchisetakerne gjør dette. Samtidig er franchisetakere i intervjuer tydelige på at det å ta inn folk i praksis eller det å satse på å ansette søkere som for eksempel kan ha språkutfordringer, ikke er uproblematisk. Det krever en innsats både av dem som ledere og av øvrige butikkmedarbeidere. I den sammenhengen er det grunn til å påpeke betydningen av oppfølging av ansatte og folk i arbeidspraksis bør være en viktig del av lederopplæringen og lederoppfølgingen i REMA 1000. Dette kan styrke evnen til å håndtere dette, og det kan utvide andelen franchisetakere som tar på seg et slikt ansvar, ytterligere. Knyttet til lederopplæring kan det i en slik sammenheng også være nyttig å diskutere hva franchisetakere definerer som godt nok når det gjelder å beherske det norske språket, og hvordan ansatte med språkutfordringer og andre utfordringer i livet best kan følges opp. Det er, slik en av franchisetakerne vi intervjuet, understreket, ikke viljen, men den enkelte leders kunnskap og kapasitet til å følge opp som legger begrensninger for mulighetene til å inkludere arbeidstakere med utfordringer.

Referanser

- Alsos, G. & Ljunggren, E. (2015). Kvinner og menn som eiere i norske bedrifter. I G. Alsos, H. Bjørkhaug, A. Bolsø & E. Ljunggren (red.), *Kjønn og næringsliv i Norge*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Andenæs, E. (2010). «Nok norsk» til å være «norsk nok»? Språk, arbeidsliv og likestilling. I A.-J. Berg, A. B. Flemmen & B. Gullikstad (red.), *Likestilte norskheter. Om kjønn og etnisitet*. Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.
- Berglann, H., Golombek, R. & Røed, K. (2013). Entreprenørskap i Norge – mest for menn? *Søkelys på arbeidslivet*, 1-2, 3-21.
- Bore, L., Nyen, T., Reegård, K. & Hagen, A. T. (2012). *Internopplæring i varehandelen*. Fafo-rapport 2012:23.
- Brandth, B. & Kvande, E. (2013). Velferdsstatens fedrepolitikk. I B. Brandth & E. Kvande (red.), *Fedrekvoten og den farsvennlige velferdsstaten*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Brochmann, G. (2006). *Hva er integrering?* Oslo: Pax Forlag AS.
- Bråten, M. & Lien, L. (2015). *Ringer i Vannet. NHO-bedriftens bidrag til økt arbeidsinkludering*. Fafo-rapport 2015:23.
- Ellingsæter, A. L. (2016). Mødre og jobb i evig ubalanse. I S. Halrynjo & M. Teigen (red.), *Ulik likestilling i arbeidslivet*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Fraser, N. (2003). Social Justice in the Age of Identity Politics: Redistribution, Recognition and Participation. I N. Fraser & A. Honneth, *Redistribution or Recognition? A Political-Philosophical Exchange*. London/New York: Verso.
- Goldthorpe, J. H. & Hope, K. (2014). Occupational Grading and Occupational Prestige. I D. B. Grusky (red.), *Social Stratification. Class, Race and Gender in Sociological Perspective*. Boulder: Westview Press.
- Hagen, A. & Nyen, T. (2010). *Kjedeskoler – internopplæring i varehandelen*. Fafo-notat 2010:20.
- Haglund, A. & Loga, J. (2009). *Frivillighet, innvandring og integrasjon. En kunnskapsoversikt*. Bergen/Oslo: Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor.
- Halrynjo, S. & Lyng, S. (2010). Fars forkjørsrett – mors vikeplikt? Karriere, kjønn og omsorgsansvar i eliteprofesjoner. *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 2.
- Halrynjo, S. & Teigen, M. (2016). Ulik likestilling i arbeidslivet. I S. Halrynjo & M. Teigen (red.), *Ulik likestilling i arbeidslivet*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Hansen, T. & Slagsvold, B. (red.) (2012). *Likestilling hjemme*. Oslo: NOVA-rapport 8/2012.
- Hauge, E. S. (2015). Entreprenørskap, kjønn og identitet. I G. Alsos, H. Bjørkhaug, A. Bolsø & E. Ljunggren (red.), *Kjønn og næringsliv i Norge*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Holst, C. & Skjeie, H. (2016). Likestilling: Samfunnsdeltakelse på like vilkår. I R. Malnes (red.), *Velkommen til statsvitenskap*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Haavind, H. (2006). Midt i tredje akt? Fedres deltakelse i det omsorgsfulle foreldreskap. *Tidsskrift for Norsk Psykologforening*, (43), 7.

- Jensen, R. S. (2007). Kvinnerens eierskap – kjennetegn og motivasjon. *Søkelys på arbeidslivet, 1*.
- Jensen, R. S. & Nergaard, K. (2017). *Varehandel som inkluderingsarena. Rekruttering, opplæring og arbeidstrening*. Fafo-rapport 2017:25.
- Midtbøen, A. H. & Rogstad, J. (2012). *Diskrimineringens omfang og årsaker. Etniske minoriteters tilgang til norsk arbeidsliv*. Rapport 2012:1. Oslo. Institutt for samfunnsforskning.
- Olberg, D. & Jordfald, B. (2000). *Det nye arbeidsmarkedet i varehandelen. En kartlegging av arbeidstidsordninger og organisasjonsforhold*. Fafo-rapport 327.
- Reegård, K. (2015). En selger in spe. Orienteringer mot butikkarbeid blant unge på yrkesfag. *Søkelys på arbeidslivet, 03/2015*.
- Reitan, O. (2014). *Hvis jeg var president*. Oslo: Aschehoug.
- REMA 1000. (2016). *Årsrapport 2015*.
- Rogstad, J. & Midtbøen, A. H. (2010). Den utdannede, den etterlatte og den drepte: Mot en ny forståelse av rasisme og diskriminering. *Sosiologisk tidsskrift, 18*, 31–52
- Skjeie, H. & Teigen, M. (2003). *Menn imellom*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Solheim, J. (2007). *Kjønn & modernitet*. Oslo: Pax.
- Stjernø, S. & Øverby, E. (2012). *Arbeidslinja – arbeidsmotivasjonen og velferdsstaten*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Sørensen, S. Ø. (2016). Karrierekvinne og mor: Et kulturanalytisk blikk på kombinasjonslivets balansekrav. I M. N. Ravn, G. K. Kristensen & S. Ø. Sørensen (red.), *Reproduksjon, kjønn og likestilling i dagens Norge*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Sørhaug, T. [1996] (2009). *Om ledelse. Makt og tillit i moderne organisering*. Oslo. Universitetsforlaget
- Sørhaug, T. (2004). *Managementmentalitet og autoritetens forvandling. Ledelse i en kunnskapsøkonomi*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Teigen, M. (2014). Det kjønnsdelte arbeidsmarkedet. I M. Teigen & L. Reizel (red.), *Kjønnsdeling og etniske skiller på arbeidsmarkedet*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Treiman, D. J. (2014). Occupational Prestige in Comparative Perspective. I D. B. Grusky (red.), *Social Stratification. Class, Race and Gender in Sociological Perspective*. Boulder: Westview Press.
- Tronstad, K. R. (2010). *Mangfold og likestilling i arbeidslivet. Holdninger og erfaringer blant arbeidsgivere og tillitsvalgte*. Fafo-rapport 2010:39.
- Yrke 2014. Fagblad om yrkesopplæring Nr. 3 2014. Årgang 58. Utdanningsforbundet.no
- Aarseth, H. (2013). De nye barneorienterte fedrene. I B. Brandth & E. Kvande (red.), *Fedrekvoten og den farsvennlige velferdsstaten*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Aarseth, H. (2011). *Moderne familieliv. Den likestilte familiens motivasjonsformer*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Inkludering og mangfold i REMA 1000

Denne rapporten ser på hva som hemmer og hva som fremmer inkludering og mangfold i REMA 1000. Vi konsentrerer oss om to forhold: I hvor stor grad er franchisetakere innenfor REMA 1000 en mangfoldig sammensatt gruppe? Hvilke rekrutteringsstrategier og -kriterier benytter franchisetakerne når de trenger nye butikkmedarbeidere? Vi finner at det er et stort mangfold blant de ansatte i butikkene. Det legges større vekt på personlig egnethet enn formell utdanning ved ansettelser. Den som er arbeidsvillig, antas også å ha arbeidsevne og læringsevne. En slik rekruttering gir bredde og mangfold. Mangfold er det også blant franchisetakerne, særlig når det gjelder utdanningsbakgrunn og alder. En god del av dem har innvandringsbakgrunn, men det er få kvinner. Det kan se ut til at mangfoldsutfordringen blant franchisetakere først og fremst er en likestillingsutfordring.



Borggata 2B
Postboks 2947 Tøyen
N-0608 Oslo
www.fafo.no

Fafo-rapport 2018:09
ISBN 978-82-324-0431-5
ISSN 2387-6859
Bestillingsnr. 20658