

**Beret Bråten, Balder Blinkenberg, Rebecca Nybru Gleditsch,
Ragnhild Steen Jensen og Rebekka Ravn Lysvik**

Mangfold og inkludering i Reitan Retail





Mangfold og inkludering i Reitan Retail

I denne rapporten undersøker vi hvordan Reitan Retail jobber med mangfold og inkludering i sine virksomheter, for slik å identifisere hva som fremmer og hva som hemmer målet om mangfold og inkludering i selskapet. Reitan Retail omfatter dagligvarehandel (REMA 1000) og kiosk- og kafévirksomhet (Reitan Convenience) i syv land: Norge, Danmark, Sverige, Finland, Estland, Litauen og Latvia. Selskapet har som mål å inkludere mennesker med funksjonsnedsettelse, innvandrerbakgrunn og av begge kjønn på alle nivåer i organisasjonen. De ønsket et kunnskapsgrunnlag om situasjonen i egen virksomhet, for slik å kunne fremme tiltak og diskusjoner for å gjøre mangfold og inkludering enda bedre.

Innhold

Forord	3
Sammendrag	4
Summary.....	9
1 Innledning	13
1.1 Problemstilling	14
1.2 REMA 1000-studien (2016–2018)	15
1.3 Virksomheter i Reitan Retail.....	16
1.4 Begrepsavklaringer – relatert til Reitan Retail	18
1.5 Gangen i rapporten.....	19
2 Hva er inkludering og mangfold?	20
2.1 Inkludering	20
2.2 Mangfold	22
3 Datamateriale og analysemetoder	27
3.1 Spørreundersøkelse til franchisetakere i syv land	27
3.2 Intervjudata og analyser av disse	30
4 Hvem er franchisetakere og ansatte?	34
4.1 Hvem er franchisetakere?	34
4.2 Hvem er de ansatte?	38
4.3 Oppsummering	42
5 Rekruttering av franchisetakere	44
5.1 Motiver for å være franchisetaker	44
5.2 Rekruttering av franchisetakere i REMA 1000	47
5.3 Rekruttering av franchisetakere i Reitan Convenience	51
5.4 Oppsummering	55
6 Rekruttering av butikkmedarbeidere	57
6.1 Motiver for å være butikkmedarbeider	57
6.2 Rekruttering av butikkmedarbeidere – hvordan?.....	59
6.3 Rekruttering av butikkmedarbeidere – hva vektlegges?	63
6.4 Oppsummering	68
7 Rekruttering gjennom arbeidsmarkedstiltak	70
7.1 Motivasjon blant medarbeidere som starter på tiltak	70
7.2 Franchisetakeres motiver for å ta inn folk på tiltak	72
7.3 Oppsummering	77
8 Opplæring og tilrettelegging.....	79
8.1 Opplæring av franchisetakere	79

8.2 Opplæring av butikkmedarbeidere – i butikk og digitalt	82
8.3 Tilrettelegging for personer på tiltak og andre med behov.....	86
8.4 Sosiale tiltak.....	90
8.5 Oppsummering	92
9 Verdiene	94
9.1 De åtte verdiene – er mangfold og inkludering blant dem?.....	95
9.2 Landssjefers holdning til og implementering av verdiene.....	98
9.3 Franchisetakers holdning til og implementering av verdiene.....	99
9.4 Butikkmedarbeideres kjennskap til og syn på verdiene	104
9.5 Hvordan verdiene fungerer i Reitan Retail	106
10 Ulike perspektiver på mangfold og inkludering	108
10.1 Ulike perspektiver på mangfold	108
10.2 Ulike perspektiver på inkluderende team	112
10.3 Oppsummering	119
11 Muligheter, barrierer og tre råd	121
11.1 Et forskningsprosjekt med ambisjoner og utfordringer	121
11.2 Tilstedeværelse – hvem er franchisetaker og medarbeider	123
11.3 Vilje og evne til inkludering	125
11.4 Forskjeller i inkluderingsarbeid skapt av ulike institusjonelle og kontekstuelle betingelser	127
11.5 Manglende tilrettelegging for kvinners livsrytme	129
11.6 Muligheter og barrierer	132
Referanser.....	134

Forord

Dette prosjektet startet opp våren 2024, etter at Reitan Retail hadde kontaktet Fafo med forespørsel om å gjennomføre et forskningsprosjekt som raskt fikk tittelen *Mangfold og inkludering i Reitan Retail*. Bakgrunnen for henvendelsen, var at Fafo i perioden 2016–2018 gjennomførte et prosjekt der vi undersøkte hva som hemmet og fremmet mangfold og inkludering blant de ansatte i REMA 1000 (Bråten & Jensen, 2018). Nå var ønske et prosjekt som skulle omfatte både varehandel og kiosk- og kafévirksomhet i Reitan Retail i syv ulike land. Målet var gjennom kunnskap om egne virksomheter å kunne utvikle nye tiltak og ta nye skritt for mangfold og inkludering. Tusen takk for oppdraget! Dette har både vært krevende og et drømmeprosjekt!

Krevende fordi å kartlegge og forstå hva som hindrer og hva som fremmer mangfold og inkludering i ulike virksomheter og i ulike landkontekster ikke er enkelt – for hvilke forskjeller er det *egentlig* som skaper forskjeller. Drømmeprosjekt fordi alt som har utfordret, har gjort det på en god måte. Vi har bokstavelig talt reist fra land til land, og vært høyt og lavt for å intervju de som leder Reitan Retail nasjonalt, de som driver de enkelte utsalgsstedene og de som jobber der. Vi har gjennomført en survey på flere språk, og vi har fordypet oss i verdigrunnlaget til Reitan AS. Vi har ikke minst møtt representanter for oppdragsgiveren vår flere ganger underveis. De har inspirert, opplyst og bidratt konstruktivt i arbeidet vårt.

Det var nødvendig med et bredt sammensatt team for å gjennomføre et prosjekt der mye datainnsamling, analyse og skrivearbeid skulle utføres. Rebecca Nybru Gleditsch har hatt hovedansvaret for gjennomføringen av survey til franchisetakere i syv land. Gleditsch gjennomførte også, sammen med Beret Bråten, intervjuer i Danmark. Bråten og Ragnhild Steen Jensen intervjuet i Norge. Rebekka Ravn Lysvik og Balder Blinkenberg intervjuet i Estland, Latvia, Litauen, Finland samt Sverige. Ragnhild Steen Jensen bisto også til intervjuene i Sverige. Beret Bråten har fordypet seg i verdigrunnlag. I analyse og skrivearbeidet har vi dels arbeidet parallelt og dels samarbeidet gjennom diskusjoner rundt tekstutkast.

Vi står felles i en stor takk til alle som har stilt opp til intervjuer og svart på survey. Uten dere, ingen forskningsrapport. Dere har i tillegg tatt usedvanlig godt imot oss og gitt oss adgang til intervjupersoner, kontorer og butikk lokaler.

Stor takk går også til Olav Elgvin som har kvalitetssikret og Sofie Steensnæs Engedal i Fafo sin informasjonsavdeling, som har sørget for språkvasket tekst og for at tekst, tabeller og figurer fremstår fra sin aller beste side.

Oslo, 6. juni 2025

Beret Bråten, Ragnhild Steen Jensen, Rebecca Nybru Gleditsch, Rebekka Ravn Lysvik og Balder Blinkenberg

Sammendrag

I denne rapporten undersøker vi hvordan Reitan Retail jobber med mangfold og inkludering i sine virksomheter, for slik å identifisere hva som fremmer og hva som hemmer målet om mangfold og inkludering i selskapet. Reitan Retail omfatter dagligvarehandel (REMA 1000) og kiosk- og kafévirksomhet (Reitan Convenience) i syv land: Norge, Danmark, Sverige, Finland, Estland, Litauen og Latvia. Selskapet har som mål å inkludere mennesker med funksjonsnedsettelse, innvandrerbakgrunn og av begge kjønn på alle nivåer i organisasjonen. De ønsket et kunnskapsgrunnlag om situasjonen i egen virksomhet, for slik å kunne fremme tiltak og diskusjoner for å gjøre mangfold og inkludering enda bedre.

Datamateriale

Rapporten bygger på et omfattende datamateriale samlet inn ved hjelp av både kvantitative og kvalitative metoder. En webbasert spørreundersøkelse ble sendt til franchise-takere i Reitan Retail i alle de syv landene, og vi har gjennomført til sammen 77 individuelle kvalitative intervjuer med medarbeidere, franchisetakere og de øverste ansvarlige for virksomhetene i Norden og de baltiske landene. Intervjuene var halvstrukturerte, og fulgte en på forhånd utarbeidet intervjuguide. De ble gjennomført både ved fysiske besøk ved utsalgssteder, kontorer og avtalte møteplasser, og digitalt via Teams. Kombinasjonen av kvantitative og kvalitative data har gjort det mulig å identifisere både generelle tendenser og spesifikke utfordringer og muligheter på tvers av virksomhetstyper og land.

Rekruttering av franchisetakere

Hvordan rekruttering organiseres, hvilke kanaler som brukes og hvilke kvalifikasjoner som vektlegges, har betydning for hvem som rekrutteres. Dette gjelder både for franchisetakere og butikkmedarbeidere. Rekrutteringsprosessen for franchisetakere i Reitan Retail varierer noe – når vi sammenligner REMA 1000 og Reitan Convenience. I REMA 1000, både i Norge og Danmark, skjer *noe* rekruttering eksternt gjennom ulike former for annonsering, mens *mye* skjer gjennom interne prosesser. Dette innebærer at mulige talenter identifiseres og utvikles gjennom talentprogrammer og lederopplæring i REMA 1000. Systemet gir muligheter til å bygge en intern forsyningslinje av fremtidige franchisetakere som allerede er kjent med selskapets verdier og drift. Det gir også muligheter til aktivt å jobbe med rekruttering av kandidater med en bakgrunn og erfaringer som mangler blant øvrige franchisetakere. Samtidig synes det å være en utfordring for målet om mangfold, at mulige franchisetakere først og fremst vurderes individuelt, ikke ut fra helheten i gruppen av franchisetakere. I Reitan Convenience er det i større grad ekstern rekruttering og her er det også noe større utfordringer med å rekruttere franchisetakere enn i REMA 1000. Det forklares med at det er mindre utsalgssteder i Reitan Convenience, noe som gir lavere inntjeningsmuligheter, og lange åpningstider. Men den interne forsyningslinjen synes heller ikke å vektlegges like tungt her som i REMA 1000.

Kjønnskjevhet blant franchisetakere

En utfordring er den lave andelen kvinnelige franchisetakere, spesielt i REMA 1000 i Norge og Danmark, men også i Reitan Convenience i disse to landene. Det er til sammenligning kjønnsbalanse blant franchisetakere i Reitan Convenience i Sverige. Manglende kjønnsbalanse i disfavør av kvinner, forstås på hovedkontorer og blant franchise-takere, som et resultat av at kvinner opplever større utfordringer med å kombinere rollen som franchisetaker med familieliv. Kvinnelige franchisetakere opplever det særlig krevende å finne noen de kan stole på som vil drive butikken for dem mens de er opptatt med fødsler og spedbarn. Flere har partnere som har tatt over ansvaret i butikken i denne perioden. De øvrige søker etter noen «i markedet». Problemet oppleves som individuelt og det løses individuelt.

Vi finner også en tendens til å forstå kvinner som gruppe som mindre *på*, det vil si mindre risikovillige og ivrige etter selv å drive butikk. Det er også en tendens til at kvinner oppleves som mindre tilbøyelige til å søke seg til talent- og lederprogrammene med mindre de føler seg *helt* kvalifiserte.

I Finland er det heller ikke kjønnsbalanse blant franchisetakere, men her er det kvinner som er i flertall blant franchisetakere og butikksjefer (som ikke driver sin virksomhet, men er ansatte i selskapet). I de baltiske landene dominerer kvinner fullstendig blant franchisetakere og butikksjefer. Dette forstås i hovedsak som en konsekvens av rammebetingelser skap av forhold i arbeidsmarkedet og kanskje også at retailvirksomhet er kvinne-dominert i disse landene.

En betydelig andel med innvandrerbakgrunn blant franchisetakere i Norden

Selskapet har tall for kjønnsbalanse – og mangel på kjønnsbalanse – blant franchisetakere. Anslagene for tilstedeværelse av franchisetakere med innvandrerbakgrunn er av flere årsaker mer usikre. Reitan Convenience i Sverige har tall som viser at om lag halvparten har innvandrerbakgrunn. Fra de andre hovedkontorene i Norden opplyses det også om en betydelig andel med innvandrerbakgrunn blant franchisetakerne. Dermed anses det ikke å være barrierer som begrenser søkere med innvandrerbakgrunn. De baltiske landene har ikke hatt samme innvandring som de nordiske. De har imidlertid minoritetsgrupper. I Latvia og Estland er det en stor russisk diaspora. Våre spørsmål i survey og intervjuer med franchisetakere var imidlertid ikke egnet til å identifisere graden av tilstedeværelse av franchisetakere og butikkmedarbeidere med slik bakgrunn.

Uformelle rekrutteringsveier- og kriterier blant butikkmedarbeidere

Rekrutteringen av butikkmedarbeidere i Reitan Retail skjer ofte gjennom uformelle kanaler som nettverk og søknader levert i butikk. Personlig egnethet, som å være serviceinnstilt og arbeidsvillig, vektlegges mer enn formelle kvalifikasjoner. Erfaring fra lignende arbeid er en fordel, men ikke et krav. Dette betyr at bransjen er åpen for mange. Det er mange som får sin første arbeidserfaring gjennom arbeid i butikk, gjerne ved siden av skole og studier. En betydelig andel av franchisetakerne, særlig i REMA 1000 i Norge og

Danmark, tar inn personer på ulike arbeidsmarkedstiltak. Disse tiltakene gir personer som har stått utenfor arbeidslivet en mulighet til å få arbeidstrening og vise hva de kan.

Tiltaksvirksomhet – utbredt og en alternativ rekrutteringsvei i deler av virksomheten

I de skandinaviske landene vektlegger franchisetakere arbeid med mangfold og inkludering, først og fremst som å rekruttere, lære opp og tilpasse arbeidet for medarbeidere som kommer via tiltak, og/eller som har en funksjonsnedsettelse. En stor andel franchisetakere i alle land oppgir at de har ansatte med funksjonsnedsettelser, i REMA 1000 i Danmark oppgir hele ni av ti å ha dette. Tiltaksvirksomhet er en alternativ rekrutteringskanal, men det å arbeide med folk i praksis og/eller tilrettelegge for medarbeidere med utfordringer tar tid og krever kompetanse og vilje. Samtidig opplever mange franchisetakere dette som svært motiverende. Når de lykkes med å inkludere personer på tiltak, opplever mange at dette gir et positivt tilskudd til arbeidsmiljøet og at det bidrar til et godt fellesskap i butikken.

Opplæringen av nye medarbeidere skjer hovedsakelig i butikk gjennom praktisk arbeid og nettbaserte kurs. Denne opplæringen tilpasses den enkeltes forutsetninger og behov. Franchisetakere og erfarne medarbeidere spiller en viktig rolle i å lære opp nye ansatte gjennom det en medarbeider beskriver som sidemannsopplæring. Den grunnleggende holdningen er at alt, eller det meste, kan læres i butikk – av hverandre. Medarbeidere opplever at de gis en oppgave, blir vist hvordan den skal gjøres og så gitt ansvaret for å utføre den. Når det er gjort, gis det så ytterligere rettledning. Opplæringen erfares som bygget på tillit.

Tilrettelegging for ansatte med utfordringer og andre forutsetninger enn øvrige butikkmedarbeidere, er vanlig, spesielt i større butikker. Dette kan inkludere tilpasning av arbeidsoppgaver og arbeidstid samt fysisk tilrettelegging i butikken. Det investeres tid og innsats for å finne ut hva som passer for den enkelte på måter som gir vedkommende mulighet til å anvende det de er gode til – sine styrker.

Vi finner at det er forskjeller i tilbøyelighet til å ta inn folk på tiltak og folk med utfordringer, når REMA 1000 sammenlignes med Reitan Convenience. Men dette er forskjeller vi ikke finner at på systematiske måter skyldes forskjell i kultur og tilnærminger i de to typene virksomhet. Det skyldes i større grad rammebetingelser skapt av at butikker i kraft av størrelse, oppgavemangfold, antall ansatte og fysisk utforming har ulike forutsetninger for å drive denne typen mangfolds- og inkluderingsarbeid. Forskjeller mellom land i myndighetsinitierte støttetiltak for å fremme inkludering av de som står utenfor arbeidslivet, skaper også ulike betingelser for å kunne ta inn folk på tiltak.

Et «nedpå» og gjenkjennbart verdigrunnlag

Reitan Retail har et tydelig verdigrunnlag som vektlegger høy forretningsmoral, vinnerkultur og kundeservice. Hvordan man skal relatere til og behandle hverandre, inngår også. Ambisjonen er at selskapet skal være verdidrevet, ved at menneskene i det kjenner til og anvender verdiene i sine praksiser. Vi finner at verdigrunnlaget er godt kjent

og anvendes på alle nivåer – på tvers av land. Mest ved hovedkontorene. Blant franchisetakere identifiserer vi forskjellige tilnærminger til hva det å anvende verdier i praksis innebærer og om de anses mulige å gjøre til en del av både franchisetakers eget arbeid og medarbeidernes. Medarbeiderne vektlegger enten en eller enkelte verdier – dette er verdier de har gjort til *sine*. Og vi diskuterer hvordan det at verdigrunnlaget er «nedpå» og gjenkjennbart, det enkelte medarbeidere beskriver som «god folkeskikk», bidrar til at det huskes på og tas i bruk også blant de som daglig møter kundene.

Vi undersøker også om mangfold og inkludering gjenfinnes i verdigrunnlaget. Begrepsparet mangfold og inkludering gjenfinnes ikke her. Verdigrunnlaget vektlegger at alle er velkomne i selskapet så lenge de slutter seg til systemer og kultur og jobber hardt. Oppmerksomheten er ikke rettet mot forskjell og at folk er forskjellige. Dette kan virke inkluderende. Det viktige er ikke hvem du er, men hva du gjør. Samtidig er det en faktor som gjøres usynlig ved en slik tilnærming, at folk har ulike forutsetninger, som kan bidra til å gi ulike muligheter.

Ulike tilnærminger til mangfold og inkludering

Samtidig finner vi en tydelig tendens til at franchisetakere oppgir å vektlegge mangfold og inkludering når de rekrutterer. I intervjumaterialet synliggjøres det imidlertid ulike tilnærminger til hva dette betyr. Den mest utbredte tilnærmingen begrepsfester vi som bygget på en *mangfoldsnorm*. Denne kjennetegnes ved at forskjellige mennesker vektlegges som viktig for å bygge samarbeidende og inkluderende team. I en slik grad at når det skal rekrutteres, vektlegges ikke individuelle ferdigheter isolert, de ses i lys av teamets helhet. Dette bidrar til at søkere som for eksempel mangler språkferdigheter gis en sjanse fordi andre medarbeidere snakker det dominerende språket i butikken godt. Det er en glidende overgang til det vi begrepsfester som en *tilfeldighetsnorm*. Denne kjennetegnes også ved at mangfold og forskjeller i teamet betraktes som en styrke, men når det rekrutteres er det først og fremst individuelle egenskaper som vurderes.

Vi finner også det vi kaller en *likhetsnorm*. Den er ikke utbredt, men den er til stede. Da vektlegges individet i lys av helheten i teamet ved rekrutteringer, men oppmerksomheten er rettet mot likhet fremfor forskjell – samme alder, lignende egenskaper og så videre. Og mens mangfoldsnormen gjenfinnes i mange franchisetakers tilnærminger ved rekruttering av butikkmedarbeidere, synes tilfeldighetsnormen mer utbredt når nye franchisetakere skal rekrutteres. Da kan resultatet bli mangfold blant franchisetakere, men også det motsatte.

Vi finner en hel rekke muligheter, tilnærminger og praksiser, som fremmer mangfold og inkludering i Reitan Retail. Uformelle rekrutteringsprosesser og vektlegging av den enkeltes egenskaper, arbeidsvilje og at det som trengs, kan læres i butikk, gjør at mange kan passe inn. Verdigrunnlaget bygger aktivt opp om dette. Franchisetakers vektlegging av mangfold og inkludering, og en tendens til å ta i betraktning ikke bare individets kvalifikasjoner, men helheten i teamet ved nyrekrutteringer, fremmer mangfold og inkludering i selskapet. Opplæringsprosesser og aktivt arbeid med tilrettelegging for de som

har utfordringer, bidrar ytterligere. Vi finner praksiser der mennesker behandles ulikt for å fremme likhet i muligheter. Dette er imidlertid praksiser som ikke synliggjøres i verdigrunnlaget i samme grad som det gjenfinnes i tilnærminger og praksiser i butikkene.

Vi finner at barrierene er mest knyttet til at det mangler felles løsninger på tvers av den enkelte virksomhet i selskapet. Felles løsninger kunne bidra til at ulike forutsetninger i de ulike utsalgsstedene kompenseres på måter som bidrar til like muligheter for potensielle franchisetakere og butikkmedarbeidere i hele selskapet. Fraværet av slike felles løsninger påvirker både mulighetene til kjønnsbalanse blant franchisetakere og mulighetene til at alle virksomheter – uavhengig av størrelse og oppgavemangfold – kan ta på seg oppgaver med å inkludere medarbeidere med fysiske og/eller psykiske utfordringer, som står utenfor arbeidsmarkedet.

Summary

This report examines how Reitan Retail works with diversity and inclusion across its operations, with the aim of identifying what promotes and what hinders the company's goals in this area. Reitan Retail encompasses grocery retail (REMA 1000) and kiosk/convenience operations (Reitan Convenience) in seven countries: Norway, Denmark, Sweden, Finland, Estonia, Lithuania, and Latvia. The company aims to include individuals with disabilities, immigrant backgrounds, and of all genders at all organizational levels.

Dataset

The report is based on extensive data collected using both quantitative and qualitative methods. A web-based survey was distributed to franchisees across all seven countries, and a total of 77 individual qualitative interviews were conducted with employees, franchisees, and top executives in the Nordic and Baltic countries. The semi-structured interviews followed a prepared guide and were conducted through physical site visits, meetings at offices and other locations, and digitally via Teams. The combination of quantitative and qualitative data has enabled the identification of both general trends and specific challenges and opportunities across business types and countries.

Recruitment of franchisees

Recruitment practices – including how recruitment is organized, which channels are used, and which qualifications are emphasized – play a key role in determining who gets recruited, both as franchisees and store employees. The franchisee recruitment process differs somewhat between REMA 1000 and Reitan Convenience. In REMA 1000 (Norway and Denmark), recruitment is partly external through advertisements but largely internal via talent development and leadership programs. This internal pipeline offers the opportunity to build future franchisees who are already familiar with company values and operations. It also allows active recruitment of candidates with backgrounds and experiences not commonly represented among current franchisees. However, a challenge for diversity goals is that franchisee candidates are assessed individually rather than in relation to the franchisee group as a whole. Reitan Convenience relies more on external recruitment and faces greater challenges in attracting franchisees, largely due to smaller store formats, lower profitability, and long opening hours. The internal talent pipeline seems to be less emphasized here compared to REMA 1000.

Gender imbalance among franchisees

One significant challenge is the low proportion of female franchisees, particularly in REMA1000 in Norway and Denmark, and also in Reitan Convenience in these countries. By contrast, Reitan Convenience in Sweden shows gender balance among franchisees. The gender imbalance, understood by headquarters and franchisees alike, is seen as resulting from women's perceived difficulties in balancing franchise responsibilities with

family life. Many female franchisees struggle to find reliable temporary replacements during maternity leave. Some rely on their partners, while others search for help externally. These challenges are largely treated as individual issues, solved on a case-by-case basis.

There is also a perception that women, as a group, are less inclined to take risks or pursue store ownership. Women are also seen as less likely to apply for talent and leadership programs unless they feel fully qualified. In Finland, there is also a gender imbalance among franchisees—though in this case, women are in the majority among franchisees and store managers (who are company employees rather than business owners). In the Baltic countries, women overwhelmingly dominate both roles. This is primarily understood as a result of labor market conditions and possibly the traditionally female-dominated nature of the retail sector in these countries.

A significant proportion of franchisees in the Nordics have immigrant background

While the company tracks gender balance among franchisees, estimates regarding immigrant background are more uncertain. Reitan Convenience in Sweden reports that approximately half of its franchisees have immigrant backgrounds. Other Nordic headquarters also report a noticeable share of franchisees with such backgrounds, suggesting there are no significant barriers. The Baltic countries, with fewer immigrants, have ethnic minority groups instead. In Latvia and Estonia, there are large Russian-speaking populations. However, our survey and interview questions were not well-suited to identify the presence of franchisees or store employees from these groups.

Informal recruitment channels and criteria among store employees

Store employee recruitment at Reitan Retail often happens through informal channels such as personal networks or in-store applications. Attributes like being service-minded and willing to work are valued more than formal qualifications. Previous experience is beneficial but not required, making the sector accessible to many, including those seeking their first job, often alongside school or studies. A considerable number of franchisees, particularly in REMA 1000 in Norway and Denmark, hire people through government employment programs, providing work training for individuals outside the labor market.

Job training measures – widespread and an alternative recruitment path in parts of the organization

In the Scandinavian countries, franchisees emphasize diversity and inclusion primarily through recruitment, training, and job adaptation for employees with disabilities or those entering via work programs. A large share of franchisees across all countries report employing people with disabilities. In Denmark, nine out of ten franchisees at REMA 1000 do so. While such programs offer alternative recruitment channels, working with people in practice or with challenges requires time, competence, and commitment – but

many franchisees find this highly motivating. Successful inclusion often enhances the work environment and fosters a sense of community.

Training for new employees mainly takes place in-store through practical work and online courses, adapted to the individual's capabilities and needs. Franchisees and experienced staff play a vital role in mentoring new employees, a process described as «side-by-side training». The foundational belief is that most skills can be learned in the store – from one another. Employees are given tasks, shown how to perform them, and trusted to carry them out, with follow-up guidance provided. This training model is seen as trust-based.

Adaptations for employees with challenges or different needs are common, especially in larger stores. This includes adjusting tasks, schedules, or physical workspace. Time and effort are invested in identifying suitable roles that match an individual's strengths.

There are differences between REMA 1000 and Reitan Convenience in willingness to engage with people from work programs or with challenges. These differences are not rooted in organizational culture but in structural factors such as store size, task variety, number of employees, and physical layout. National differences in public support schemes also shape inclusion efforts.

A grounded and relatable value framework

Reitan Retail has a clear value foundation emphasizing high business ethics, a winning culture, and customer service. This includes how people should treat each other. The ambition is for the company to be value-driven, with values known and practiced at all levels, especially at headquarters. Among franchisees, there are varied interpretations of what it means to apply company values in practice. Employees tend to focus on one or a few core values, often described as «common decency», making them relatable and actionable in customer-facing roles.

The terms «diversity» and «inclusion» are not explicitly part of the formal value foundation. The values emphasize that everyone is welcome as long as they commit to the system, culture, and hard work. This focus on shared values rather than individual differences can foster inclusion by prioritizing actions over identity. However, it may also obscure the reality that people have different starting points and thus varying opportunities.

Different approaches to diversity and inclusion

Franchisees report prioritizing diversity and inclusion in recruitment, though interpretations differ. The most common approach can be described as a «diversity norm», where varied backgrounds are seen as strengths for building collaborative and inclusive teams. Recruitment considers not just individual skills but how they complement the team, enabling candidates with limited language skills, for example, to be supported by multilingual colleagues. This blends into what we term a «coincidence norm», where

diversity is seen positively but recruitment focuses mainly on individual traits. A less common but present approach is the «similarity norm», where team fit is pursued through likeness—same age, similar traits, etc. While the diversity norm is found in many franchisees' recruitment practices, the coincidence norm appears more common in franchisee selection, which can result in either increased or reduced diversity.

Several practices at Reitan Retail support diversity and inclusion: informal recruitment, emphasis on personal traits and willingness to work, and belief that skills can be learned on the job. The company's values support this approach. Franchisees' focus on team composition and inclusive training and adaptation practices further strengthen inclusion. In some cases, individuals are treated differently to ensure equal opportunity – a practice more evident in stores than in the official values.

The main barriers stem from a lack of shared solutions across the company to compensate for differing starting points. This impacts efforts toward gender balance among franchisees and limits the capacity of smaller stores to include individuals from marginalized groups.

1 Innledning

Reitan Retail er et selskap som omfatter ulike typer virksomheter innenfor dagligvarehandel (REMA 1000) og kiosk- og kafévirksomhet (Reitan Convenience) i syv land: Norge, Danmark, Sverige, Finland, Estland, Litauen og Latvia.

Selskapet har ambisjoner om å «sørge for et inkluderende arbeidsmiljø der mennesker fra alle bakgrunner gis muligheten til å lykkes.»¹ Slik signaliseres vilje til å sørge for at alle deler av befolkningen skal kunne finne en plass og lykkes hos dem. Målet er å inkludere mennesker med funksjonsnedsettelse, innvandrerbakgrunn og både kvinner og menn på alle nivåer i organisasjonen – noe som gir indikasjoner på hva som menes med «alle bakgrunner», hva som menes med mangfold.

Reitan Retail har tallfestet en likestillingsambisjon om *rekruttering og tilstedeværelse* av om lag lik andel kvinner og menn i ledelsen. Innen 2025 var målet kjønnsbalanse, med minst 40 prosent av hvert kjønn i ledelsen, blant franchisetakere og i styrene i alle selskaper i alle land.² Det finnes ikke tilsvarende tallfestede mål for rekruttering og tilstedeværelse av individer med funksjonsnedsettelse eller innvandrerbakgrunn, her er det et overordnet mål at ansatte og ledere med slik bakgrunn skal finnes på ulike nivåer i organisasjonen. Mål om mangfold og inkludering i Reitan Retail er mer enn rekruttering og tilstedeværelse. Målet omfatter også at ledere og ansatte med ulike forutsetninger og utgangspunkt skal gis mulighet til individuell utvikling og til å inngå i fellesskap med hverandre.

Men lykkes de?

I dette forskningsprosjektet har vi undersøkt hvordan virksomheter i Reitan Retail jobber med inkludering og mangfold. Basert på dette identifiserer og diskuterer vi muligheter og barrierer for å få det til i ulike virksomheter i syv land. Forskningsprosjektet er initiert av Reitan Retail, som står som oppdragsgiver. Ambisjonen var å skaffe til veie mer kunnskap om situasjonen i egne virksomheter, for slik å kunne styrke arbeidet med mangfold og inkludering gjennom kunnskapsbaserte diskusjoner og tiltak.

To ulike virksomhetstyper i Reitan Retail inngår i dette forskningsprosjektet: både dagligvarehandel (REMA 1000) og kiosk/kaféutsalg (Reitan Convenience). En tredje type virksomhet, Uno-X-Mobility, inngår ikke i prosjektet.

REMA 1000 er til stede i to land (Norge og Danmark), Reitan Convenience i syv land (Norge, Danmark, Sverige, Finland, Estland, Latvia og Litauen).

¹ <https://www.reitanretail.no/vart-ansvar/mennesker>.

² <https://www.reitanretail.no/vart-ansvar/mennesker>.

Ulike virksomhetstyper og land gir mulighet til å utforske likheter og forskjeller, og ikke minst til sammenligninger – noe som gjør at rammebetingelser, tilnærminger og praksiser i ulike deler av selskapet og i utsalgssteder, kan tre tydeligere frem.

Vi har undersøkt mangfold og inkludering dels som et spørsmål om rekruttering (organisering og kriterier for utvelgelse) og dels som et spørsmål om opplæring, tilrettelegging, sosialt miljø og verdier/kultur. Dette gjør vi basert på to sentrale ambisjoner i selskapet: Å gjøre «plass til mangfold av mennesker, ideer og perspektiver i ditt team» (Reitan Retail 2023, s. 12), og at man i selskapet – med verdibasert ledelse som verktøy – skal bygge «store mennesker som skaper handling gjennom tillit» (ibid. s. 5).

Reitan Retail har et tydelig verdigrunnlag – presentert i *Vår filosofi*, gjerne omtalt som *Blåboka* (fordi den har blått omslag). Ambisjonen er at de ulike virksomhetene skal drives basert på verdigrunnlaget. Viktige spørsmål er derfor også hvordan verdigrunnlaget forstås og realiseres i de ulike virksomhetstypene og på tvers av land – og hvordan mangfold og inkludering inngår i verdigrunnlaget.

1.1 Problemstilling

Den overordnede problemstillingen i forskningsprosjektet er:

Hva fremmer og hemmer mangfold og inkludering i Reitan Retail?

Vi svarer på denne gjennom følgende forskningsspørsmål:

1. Hvilken bakgrunn har franchisetakerne/kjøpmennene?
2. Hva kjennetegner rekrutteringsprosessene i de ulike virksomhetstypene?
3. Hvordan arbeides det i ulike virksomhetstyper og land for å fremme inkludering av franchisetakere/kjøpmenn og ansatte med ulike bakgrunner og utgangspunkt?
4. Hvor godt er Reitan Retail's verdigrunnlag forankret i de ulike landene og virksomhetstypene, og hvordan omsettes verdiene til praksis?
5. Hvordan behandles ambisjoner om mangfold og inkludering i Reitan Retail sitt verdigrunnlag?

Vi legger altså opp til sammenligninger mellom virksomhetstyper og land. Er det forskjeller mellom REMA 1000 og Reitan Convenience? Er det forskjeller mellom REMA 1000 i Norge og Danmark, og er det forskjeller når virksomheter i Reitan Convenience sammenlignes på tvers av land?

Vårt utgangspunkt er å undersøke særlig tre faktorer: Rammebetingelsene virksomhetene drives innenfor i det enkelte land, samt institusjonelle kjennetegn ved virksomhetene – både organisatoriske og kulturelle har betydning for hva som fremmer og hemmer inkludering.

Landene det her er snakk om er forskjellige. Norge (5,5 mill. innbyggere), Sverige (10,6 mill. innbyggere), Danmark (5,9 mill. innbyggere) og Finland (5,6 mill. innbyggere) er

velferdsstater som inngår i det som ofte omtales som den nordiske modellen. De er blant annet kjennetegnet av et arbeidsliv preget av samarbeid mellom partene i arbeidslivet (arbeidsgivere og arbeidstakere) og myndighetene, og et velferdssystem preget av universelle rettigheter. Noe som gjør landene til velferdsstater kategorisert som sosialdemokratiske, til forskjell fra henholdsvis konservative og liberale (Esping-Andersen, 2000). Et viktig mål er at alle individer skal ha like muligheter i livet, noe som søkes gjennomført ved hjelp av omfordeling og investeringer i velferd (Dølvik et al., 2014; Kangas et al., 2016). De baltiske landene deler ikke de nordiske landenes historiske utvikling av partssamarbeid og velferdsstatlige sikkerhetsnett. Dette er forhold som kan skape ulike betingelser for inkludering og mangfold i virksomheter drevet innenfor Reitan Retail. Estland (1,3 mill. innbyggere), Litauen (2,8 mill. innbyggere) og Latvia (1,8 mill. innbyggere) var alle del av Sovjetunionen frem til statskuppet og landets sammenbrudd i 1991. De erklærte da uavhengighet, og ble alle medlemmer av NATO og EU i 2004.³

1.2 REMA 1000-studien (2016–2018)

I 2016–2018 gjennomførte Fafo et forskningsprosjekt på oppdrag for REMA 1000, der vi undersøkte hva som var barrierer og muligheter for mangfold og inkludering blant kjøpmenn/franchisetakere og ansatte i REMA 1000 i Norge (Bråten & Jensen, 2016; 2018). Funnene fra studien danner et bakteppe og utgangspunkt for denne nye og utvidede studien. Samtidig som det også gir en mulighet til å se på/undersøke endringer og utvikling i REMA 1000 Norge fra 2016 til i dag.

Studien vi publiserte resultater fra i 2016 og 2018, bygget på en survey tilsendt alle franchisetakere i REMA 1000 i Norge og kvalitative intervjuer med regionsdirektører, franchisetakere og ansatte i et utvalg butikker. Undersøkelsen viste at REMA 1000-butikkene var gode på inkludering og mangfold. Det var rett og slett mange som ble vurdert som å kunne passe inn blant de ansatte. I rekruttering av butikkmedarbeidere la franchisetakerne vekt på arbeidsvilje. Dersom den enkelte var arbeidsvillig, var antagelsen at personen også hadde arbeidsevne. Utover det, var vurderingen at det meste kunne læres gjennom praktisk arbeid i butikk og interne opplæringsprogram. Formelle kvalifikasjonskrav ble tillagt liten vekt ved rekruttering til arbeid i butikk. Men de interne opplæringsprogrammene ble fremholdt som viktige for å bygge en bedriftskultur med felles verdier på tvers av nivåer innenfor enkeltbutikker og mellom ulike butikker.

I rekrutteringen av butikkmedarbeidere benyttet franchisetakerne ulike fremgangsmåter. Nettverk og annonsering i ulike kanaler ble brukt, og det kom søkere og leverte søknader i butikkene uten noen forutgående utlysning. Vi fant at en betydelig andel butikkmedarbeidere ble rekruttert fra tiltak og arbeidspraksis. Franchisetakere opplevde det å ta inn personer som sto utenfor arbeidslivet som givende og som en måte å ta samfunnsansvar. Det var et tydelig ønske fra franchisetakerne om å gi folk en mulighet,

³ Store norske leksikon:

<https://snl.no/Estland>, <https://snl.no/Litauen>, <https://snl.no/Latvia>.

enten det var ungdommer som hadde falt ut av skolesystemet, innvandrere som trengte språkopplæring, eller personer med psykiske eller fysiske funksjonsnedsettelse. Flere opplevde det som en mulighet til å gi videre noe de selv hadde opplevd å få.

Vi fant at det var et stort mangfold blant franchisetakerne hva gjaldt innvandrerbakgrunn og også utdannings- og arbeidserfaring. Men vi identifiserte en utfordring knyttet til kjønn. Andelen kvinnelige franchisetakere var lav. Dette ble delvis forklart i forlengelsen av at franchisetakerne er selvstendig næringsdrivende og at andelen kvinner som er selvstendig næringsdrivende, er lav i Norge. Vi fant i vår studie at å kombinere det å være øverste leder og ansvarlig i butikken med familielivet ble opplevd utfordrende, og mer utfordrende for kvinner enn menn. Vi pekte på at dette kan ha sammenheng med at det finnes ulike samfunnsskapte forventninger til kvinner og menn når de blir fedre og mødre. Men også at det handlet om forventninger (og krav) til å være franchisetaker i REMA 1000, blant annet en opplevelse av forventninger om tilstedeværelse. Vi fant også at det var kjønnsforskjeller blant de ansatte i butikkene i hvem som gjorde seg selv synlig som et talent å satse på, i fordel av menn. Vi konkludert med at forskjeller i sosiale forventninger til kvinner kontra menn kunne gjøre det nødvendig med systematiske innsatser for å rekruttere kvinner til lederstillinger.

1.3 Virksomheter i Reitan Retail

REMA 1000 har dagligvarebutikker i Norge og Danmark, som er franchisedrevet. Dette innebærer at den øverste sjefen i butikken er franchisetaker og selvstendig næringsdrivende med arbeidsgiveransvar for ansatte og ansvar for omsetning. REMA 1000 er franchisegiver, det vil si at de har felles standarder innenfor etablering, drift og markedsføring. Selv om franchisetaker eier og driver sin egen virksomhet, må den drives i henhold til REMA 1000s standarder og følge konseptet, den totale driften av butikken, ansettelser, oppfølging av personalet og budsjett- og resultatansvar.⁴

Tabell 1.1 Antall butikker i REMA 1000 i 2024.

Danmark	Norge	Totalt
412	681	1 093

Kilde: Reitan Retail (2025).

Reitan Convenience omfatter forskjellige kiosk-, butikk- og kafé-kjeder som opererer i til sammen syv land i Norden og Baltikum. Selskapet eier merkevarene Narvesen, 7-Eleven, svenske Pressbyrån og finske R-kioski. I tillegg til R-Kiosk, Caffeine og Lietuvos Spauda, som i hovedsak opererer i de baltiske landene. Tabell 1.2 gir en oversikt over kjedene som inngår i Reitan Convenience.

⁴ <https://www.reitanretail.no/om-oss/var-virksomhet>.

Driftsmodellene i kjedene er forskjellige. I de nordiske landene er franchisemodellen mest utbredt. Grunnprinsippet i denne modellen er at utsalgsstedet drives av en selvstendig franchisetaker som inngår en franchiseavtale med eierne, og får benytte forretningskonseptet. Vilåårene i en slik avtale, og graden av forretningsmessig selvstendighet, varierer mellom kjeder og land. Flere av kjedene i Reitan Convenience benytter ikke franchiseavtaler. I disse drives utsalgsstedene av selskapet selv med ansatte butikksjefer/ledere med ansvar for enkeltbutikker eller en gruppe utsalgssteder.

Flere av kjedene benytter en blanding av franchiseavtaler og selskapsdrevne utsalgssteder. R-kioski i Finland og R-Kiosk i Estland er eksempler på dette. I både Finland og Estland har det, ifølge ansvarlige i disse landene, vært vanskelig å rekruttere franchise-takere de siste årene, noe som ført til en økt andel selskapsdrevne utsalgssteder.

Caffeine skiller seg fra de andre merkevarene i Reitan Convenience. Dette er en kafé-kjede (fremfor en kioskkjede), og de opererer ikke med franchisemodell. Caffeine opererer i Estland, Latvia og Litauen,⁵ og er størst i Litauen.

Reitan Convenience Litauen benytter ikke en franchisemodell i noen av sine kjeder. Utsalgsstedene i kioskene Narvesen og Lietuvos Spauda drives av gruppesjefer (Gruop Managers) som er ansatt i bedriften. I tillegg leier Reitan Convenience Litauen ut sine merkevarer til enkelte kafeer drevet av andre. I intervju begrunner landansvarlig i Reitan Convenience Litauen dette med at det ikke alltid er gunstig for selskapet å investere i små lokalsamfunn, enten fordi handelen er sesongbasert eller fordi lokale eiere kan gjøre en bedre jobb på egen hånd grunnet bedre kjennskap til næringsgrunnlaget. Vi kjenner ikke til om denne «leasing»-modellen benyttes i andre land.

Tabell 1.2. Merkevarer i Reitan Convenience⁶

Kjede	Land	Driftsmodell
Narvesen	Norge, Latvia og Litauen	Franchise (Norge, Latvia) Selskapsstyrt (Litauen)
7-Eleven	Norge, Sverige og Danmark	Franchise
Pressbyrå	Sverige	Franchise
R-Kioski	Finland	Hybrid
R-kiosk	Estland	Hybrid
Caffeine	Estland, Latvia, Litauen	Selskapsstyrt
Lietuvos Spauda	Litauen	Selskapsstyrt

⁵ Foruten enkelte utsalgssteder i andre land, som i Danmark på Kastrup lufthavn og i Norge på Akershus universitetssykehus.

⁶ Tabellen inneholder kun kjeder med fem utsalgssteder eller mer i det aktuelle landet. Dette fjerner blant annet Northland (Norge), og de få Caffeine-utsalgene i Norge og Danmark.

Tabell 1.3 Antall butikker innenfor Reitan Convenience 2023

RC Norge	RC Sverige	RC Danmark	RC Finland	RC Latvia	RC Estland	RC Litauen	Totalt
349	388	175	379	221	82	175	1 769

Kilde: Reitan Convenience Sustainability Report 2023 (s. 30).

1.4 Begrepsavklaringer – relatert til Reitan Retail

Det er mange roller i ulike deler av Reitan Retail som er relevante for denne rapporten. Bruken av stillingstitler varierer noe, og det er derfor nødvendig å klargjøre hva vi mener når vi henviser til ulike roller.

En **franchisetaker** i REMA 1000 refereres gjerne til som en kjøpmann. I intervjuene som er gjort både i Norge og Danmark er disse begrepene brukt noe om hverandre, men i rapporten refererer vi gjennomgående til denne rollen ved å bruke begrepet franchise-taker. Graden av selvstendighet og økonomisk ansvar i slike franchiseavtaler varierer, men vi buker franchisetaker-begrepet om alle som henviser til seg selv som franchise-taker.

Kjedene som inngår i Reitan Convenience har som beskrevet ulike eierskapsmodeller. Hvorvidt utsalgsstedene eies og drives av selskapet eller av en franchisetaker, varierer både mellom merkevarene og land. I de tilfellene hvor det er relevant, skiller vi mellom **butikksjef** og **franchisetakere**. Butikksjefene er ansatte i Reitan Convenience-selskapet og står for den daglige driften av utsalgsstedet, mens franchisetakerne er selvstendig næringsdrivende og har franchiseavtale med selskapet.

I Estland, Latvia og Litauen, hvor vi finner Caffeine, beskriver våre informanter sine egne roller som henholdsvis Group Manager og Store Manager. Disse to rollene synes å være omtrent like. For enkelhetens skyld har vi derfor valgt å omtale dem som **kafésjefer**. Caffeine opererer ikke med franchise.

Reitan Retail er organisert i delselskaper på landnivå. For å få innsikt i selskapsstrukturen og eventuelle landspesifikke utfordringer har vi intervjuet de øverste lederne på landnivå, som i de fleste tilfeller har tittelen Country Manager og Regional Manager. Disse rollene henviser vi til som **landansvarlige og regiondirektører**. Vi har også intervjuet en del HR-direktører lokalisert på hovedkontoret til henholdsvis REMA 1000 og Reitan Convenience i det enkelte land. Regiondirektørene er administrativt ansvarlige for en geografisk avgrenset region. Arbeidsoppgavene som tilfaller regionansvarlige varierer mellom land og delselskaper, men i mange tilfeller er det dette nivået butikksjefene rapporterer til og franchisetakerne forholder seg mest direkte til.

1.5 Gangen i rapporten

I dette kapittelet har vi presentert problemstillinger, resultater fra et tidligere forskningsprosjekt om mangfold og inkludering i REMA 1000 i Norge og beskrevet de ulike virksomhetstypene innenfor Reitan Retail. I kapittel 2 diskuterer vi teoretisk funderte tilnærminger til begrepene inkludering og mangfold. I kapittel 3 presenterer vi den metodiske tilnærmingen og beskriver datainnsamlingen. I kapittel 4 presenterer vi hva som kjenner tegner franchisetakere og ansatte. Vi tar her utgangspunkt i bakgrunnskjennetegn som kjønn, innvandrerbakgrunn, alder, utdanning og arbeidserfaring. Kapittel 5 handler om rekruttering av franchisetakere. Vi undersøker hvilke kanaler som brukes for å rekruttere og hvilke egenskaper vektlegges når franchisetakere velges. Det er franchisetakerne som har arbeidsgiveransvar og som rekrutterer butikkmedarbeidere. I kapittel 6 handler det om hvordan de rekrutterer, gjennom hvilke kanaler og hvilke kvalifikasjoner de vektlegger i ansettelsesprosesser. Vi har også spurt hvordan hensyn til mangfold og inkludering inngår i rekrutteringsprosessen. Varehandel er, i alle fall i de skandinaviske landene, en stor mottaker av personer med behov for arbeidstrening eller tilrettelagt arbeid. Kapittel 7 handler om rekruttering gjennom arbeidsmarkedstiltak og hvorfor dette er noe franchisetakerne vurderer som viktig. I kapittel 8 undersøker vi hvordan opplæring blir gitt, både av franchisetakere og butikkmedarbeidere, og hvordan det tilrettelegges for ansatte som har behov for det og jobbes med det sosiale miljøet på arbeidsplassene. I kapittel 9 undersøker vi hvordan og i hvilken grad Reitan Retail's verdier omfatter mangfold og inkludering, og hvilken betydning verdigrunnlaget har for folk på ulike nivåer i virksomhetene. Kapittel 10 handler om hvordan mangfold og inkludering forstås av franchisetakere i ulike virksomheter og land. I kapittel 11, avslutningskapittelet, oppsummerer og diskuterer vi hovedfunn og kommer med tre råd til hvordan styrke arbeidet med mangfold og inkludering.

2 Hva er inkludering og mangfold?

Begrepsparet mangfold og inkludering er mye i bruk i samfunnsdebatt, politikk og i forskning, både nasjonalt og internasjonalt. Da kan det handle om mål, om normative ambisjoner på ulike samfunnsområder og i ulike institusjoner. Men det kan også handle om prosesser og tiltaksutvikling, om hva som skal til for å realisere målene. Når mangfold og inkludering diskuteres, knyttes det gjerne an til rettferdighet, til at det ikke skal spille noen rolle hvem du er og hva slags bakgrunn du har, for dine muligheter i livet det være seg i utdanning, arbeidsliv, familieliv eller som del av et demokrati.

Mål om inkludering og mangfold er forbundet med både tiltak og lovverk, som likestillings- og diskrimineringsloven, arbeidsmiljøloven, integreringsloven og deler av lovverket for skoler og barnehager.

Tiltak og lovverk er resultater av offentlige debatter, av påvirkningsarbeid og politikkutvikling gjennom flere tiår her til lands. Organisering og mobilisering i sivilsamfunnet, i organisasjoner og grupper av ulikt slag har spilt en viktig rolle for endring. Men utviklingen av politikk for likestilling- og antidiskriminering påvirkes også i økende grad av internasjonale standarder. Globale standarder er for eksempel satt gjennom FNs konvensjon, som forbyr all diskriminering av kvinner og FNs bærekraftsmål. Og i Europa har EU-direktiver og beslutninger i domstolene betydning. Det samme har utvikling av ekspertnettverk og forvaltningssamarbeid om beste praksiser. Forskning om såkalt transnasjonal normdiffusjon undersøker både hvordan internasjonale normer nedfelles eller oversettes i nasjonal og regional politikk, men også hvordan nasjonale og regionale prosesser bidrar til å påvirke internasjonale standarder (Holst et al., 2019, s. 26–27). Politikk for likestilling- og antidiskriminering utvikles i en vekselvirkning mellom påvirkning og påtrykk nedenfra, fra enkeltland og sivilsamfunn og utvikling av normer og standarder ovenfra, fra internasjonale samarbeidende forsamlinger, organer og domstoler.

2.1 Inkludering

Dersom vi konsulterer ordbøkene, som *Det Norske Akademis ordbok*, finner vi at inkludering betyr å ta noe med som del av noe, medberegne eller iberegne.⁷ Det vises til eksempler fra økonomi, som at registeravgiften for bruktbiler er inkludert i prisen. Men også til eksempler som angår forholdet mellom individer og fellesskap, som at hun har ambisjon om å bli inkludert i den innerste sirkelen. Dernest vises det til avtalen om inkluderende arbeidsliv, en avtale mellom arbeidslivets parter og myndighetene som skal:

⁷ <https://naob.no/ordbok/inkludere> (lest 08.02.25).

«skape et arbeidsliv med plass til alle gjennom å forebygge sykefravær og frafall og på denne måten bidra til å øke sysselsettingen.»⁸

Begrepene inkludere og inkludering brukes noen ganger synonymt med, andre ganger som et alternativ til, begrepene integrere og integrering. La oss derfor også se på hvordan integrering defineres som ord og begrep. Og hva som eventuelt skiller inkludering og integrering fra hverandre.

Ordboken, først. Der fremstår verbet integrere nærmest som et synonym til inkludere, når det vises til at å integrere mest brukes i sammenhenger hvor det handler om å oppta, innlemme eller innpasse som medlem av et større hele eller fellesskap. Et eksempel er at «Norge er integrert i NATOs militærpolitiske system». Men det vises også til at ordet kommer fra latinske integrare som innebærer å bringe tilbake til opprinnelig tilstand, å gjøre hel.⁹ Noe som gir integrering et konservativt eller ensrettende tilsnitt som inkludering ikke nødvendigvis har, det gjelder å få det eller de som eventuelt er nytt eller nye til å passe inn sammen med det eller de som var der fra før, kanskje da helst ved å gjøre lik.

Det er særlig denne siste betydningen av begrepet integrering som skaper motstand i deler av forskningen. Grunnlaget er da at integrering har som utgangspunkt at samfunnet bør forstås som et udelt hele, som vi alle er del av – er integrert i. *Alle skal med*, som det heter i et slagord fra et norsk politisk parti. Samtidig, innvender for eksempel Willem Schinkel (2018), anvendes dette begrepet i forskning (og i politikk) særlig der tema er innvandrere, eller andre minoritetsgrupper i samfunnet. Begrepet å være integrert, går i slike sammenhenger gjerne sømløst fra å være noe alle i samfunnet er eller ikke er, til å være noe individer og grupper med en type innvandrer- eller minoritetsbakgrunn, er eller ikke er: sosioøkonomisk og sosiokulturelt. Det er da først og fremst, eller utelukkende, individer og/eller grupper som utgjør minoriteter som vurderes basert på hvor integrerte de er. Målestokken for slike vurderinger er majoritetsbefolkningen, som ikke utsettes for tilsvarende undersøkelser av om de er integrerte i samfunnet. Samfunnet som innvandrere forutsettes å skulle være eller bli en del av, er både allesteder og ingensteder, argumenter Schinkel. Det er allesteder som den målestokken de som skal integreres sammenlignes med, og det er ingensteder fordi det fremstår som både udiffrensiert og statisk. Det behandles også gjerne som upåvirket av innvandrede grupper og andre minoriteter. Schinkel (2018) oppsummerer:

That is why, in measurements of immigrant integration, what people are supposed to be integrated in is never questioned, and is assumed to be constant, and to be entirely unaltered by the presence of those needing to be ‘integrated’ in it (s. 7).

⁸ https://www.regjeringen.no/no/tema/arbeidsliv/arbeidsmiljo-og-sikkerhet/inkluderende_arbeidsliv/id947/ (lest 08.02.25).

⁹ <https://naob.no/ordbok/integrere> (lest 08.02.25).

Den norske antropologen Cora Alexa Døving (2009) viser til at integrering ble et tema i norsk offentlighet da det ble klart at arbeidsinnvanderne, som på 1960- og 70-tallet kom fra land som Pakistan, Tyrkia, India og Marokko ikke kom til å dra tilbake, men hadde kommet for å bli. Det var de og deres etterkommere som *skulle integreres* «gjennom å tilpasse seg det norske samfunnet». Selv om, konstaterer også Døving, integreringsprosesser ideelt sett gjelder alle samfunnsborgere (s. 19). Derfor argumenterer Døving for en alternativ tilnærming, der enheten er det norske samfunnet og bitene som skal føyes til er en befolkning med røtter ulike steder i verden. Basert på en slik tilnærming kan integrering forstås som et anliggende for både majoritet og minoriteter. Døving definerer det da som «betegnelsen på en sosial prosess som, på et eller annet nivå, føyer sammen ulike minoriteter og majoriteten til 'det norske samfunnet'» (s. 9).

Denne definisjonen åpner også for å ta i betraktning flere nivåer enn samfunnet overordnet betraktet. Den kan også gjøres gjeldende for nabolag, arbeidsplasser og vennegjenger. Døvings tilnærming gjør det klart at integrering krever noe av alle, det være seg et samfunn eller på en arbeidsplass. Det krever noe både av de som er der fra før og de som kommer nye til. I tillegg retter denne definisjonen av integrering oppmerksomheten mot sosiale prosesser, det vil si at den heller ikke forutsetter en fast og bestandig enhet individer skal bli del av. Integrering, slik dette forstås i Døvings tilnærming, skiller seg dermed nokså grunnleggende fra perspektivet Schinkel (2018) kritiserer. Samtidig representerer også hennes tilnærming en forståelse av samfunnet som *en enhet*. Dermed aktualiserer den at det finnes målestokker som må oppfylles for å bli betraktet som integrert i samfunnet.

Begrepet inkludering legger ikke, på samme vis, til grunn en slik enhetlig tilnærming. Det gjør heller ikke den britiske sosiologen Tariq Modood ([2007] 2014). Han bringer til torgs et litt annet perspektiv, når han i sin utforskning og diskusjon av ulike måter å organisere mangfoldige samfunn, beskriver dette som ulike måter «å integrere forskjell» eller som «prosesser hvor forskjell opphører å være et problem» (s. 151). Forskjell kan opphøre som problem gjennom pålegg om ensretting eller assimilering, men problemet kan også opphøre ved at forskjeller ikke lenger problematiseres, men forutsettes å eksistere *sammen*. Når inkludering brukes sammen med begrepet mangfold, er denne tilnærmingen og forståelsen av begrepet nærliggende.

2.2 Mangfold

Hvilke forskjeller vi snakker om er viktig å ta med i betraktningen når spørsmålet er hva som gir muligheter og hva som etablerer barrierer for arbeid i en virksomhet i Reitan Retail. Utgangspunktet for prosjektet var forskjeller knyttet til kjønn, innvandrerbakgrunn og funksjonsnedsettelse. Dette er forskjeller som adresseres i selskapets egne verdier/strategier, men det er også forskjeller forskning viser at kan gi ulike muligheter i samfunns- og arbeidslivet. I det følgende redegjør vi for noen perspektiver og forskningsresultater som gir innsikter i dette. Når det gjelder forskningsresultater, er utgangspunktet gjerne norske studier, men vi har også søkt å legge til studier fra de andre

landene som er aktuelle i vår sammenheng. Her har vi klart minst fra de baltiske landene. En grundig forskningsbasert oversikt på feltet fra disse tre landene, har det ikke vært rom for innenfor rammene av dette prosjektet.

Kjønn: Forskningsprosjektet Fafo gjennomførte for REMA 1000 i 2016–2018 viste at det den gangen var en kvinneandel blant regionsdirektørene på 14 prosent og blant franchisetakerne på 17 prosent (Bråten & Jensen, 2018, s. 28–29). Vi tolket kjønnskjevheten blant franchisetakerne som knyttet til tre forhold:

1) Eierskap og kjønnsbaserte forskjeller i risikovilje. Franchisetakerne er selvstendig næringsdrivende og i Norge er det generelt langt flere menn enn kvinner som er selvstendig næringsdrivende. Tall fra Statistisk sentralbyrå viser at andelen kvinner som eier aksjeselskap, har ligget på rundt 20 prosent siden 2016¹⁰. Den lave kvinneandelen kan skyldes at kvinner er mer forsiktige eller mindre risikovillige enn menn, men også at velferdsordninger blant annet knyttet til foreldrepermisjon er bedre tilpasset det å være ansatt enn selvstendig næringsdrivende.

2) Utfordringer med å kombinere lederposisjoner i næringslivet med familieliv og barn. Statsviteren Helga Hernes understreker hvordan kvinners levekår er nær knyttet til deres livsløp. Livsløpsperspektivet tar høyde for at kvinners livsrytme er en annen enn menns og at mange samfunnsinstitusjoner er tilpasset menns livsløp (Hernes, 1983). Det er et perspektiv som kan ha forklaringskraft også i dag, til tross for velferdsstatordninger som søker å møte og kompensere for kvinners ulike livsløp.

3) Fravær av systematikk i likestillingsfremmende tiltak i virksomheten (s. 82–3). Vi konkluderte med at mangfoldsutfordringen i REMA 1000 den gangen først og fremst var en likestillingsutfordring (s. 8).

De nordiske landene har lenge gjort seg godt gjeldende når land sammenlignes og rangeres etter grad av kjønnslikestilling. Et eksempel er likestillingsindeksen utviklet av EUs likestillingsbyrå (EIGE) som jevnlig publiserer en likestillingsindeks der EU-landene er rangert basert på seks variabler: arbeid, lønn, kunnskap, tid, makt og helse – i tillegg til vold mot kvinner og interseksjonelle ulikheter (Teigen & Skjeie, 2019, s. 37). Tallene for 2022 viser landenes score fra topp, som er Sverige med 82 poeng, til bunn som er Romania med 57,5 poeng (EIGE, 2024, s. 9). Danmark ligger i 2022 på plass nummer to og Finland på plass nummer åtte – noe som er ned fra tredje best i 2015. Litauen ligger under gjennomsnittet i EU (71 poeng), men er på vei oppover med en score på 65,8, mens Latvia (62,6) og Estland (60,8) sakker akterut sammenlignet med den gjennomsnittlige utviklingen blant EUs medlemsland (EIGE 2024, s. 17–18). Norge er ikke del av EU-indeksen, siden landet ikke er medlem i EU. Teigen og Skjeie (2019) diskuterer resultater fra EU-indeksen (2015-tall) i lys av at EU-landene har ulike velferdsstatlige systemer. Typologien som i sin tid ble utviklet av sosiologen Gösta Esping Andersen,

¹⁰ <https://www.ssb.no/statbank/table/08194/tableViewLayout1/>

opererer med tre former: den sosialdemokratiske (de nordiske landene), den konservative/korporative (Tyskland, Frankrike og Italia) og den liberale (Storbritannia og Irland) (Esping-Andersen, 2000). Vurderes EU-indeksen under ett gjør de nordiske landene det best på likestillingsindeksen. Noe som først og fremst skyldes at de scorer høyt på makt og demokrati, men også på arbeid. Når det gjelder målet for penger, er forskjellen mellom de sosialdemokratiske velferdsstatene og de øvrige velferdsstat-typene svært liten. I kategorien penger måles kjønnsforskjeller i fordeling av finansielle ressurser og den økonomiske situasjonen, og når det gjelder dette er altså ikke forskjellene mellom de sosialdemokratiske velferdsstatene og de øvrige velferdsstatstypene så stor.

Landene som faller ut i en diskusjon om hvilke typer velferdsstater som fremmer likestilling, er Litauen, Latvia og Estland, som den gangen typologien ble utarbeidet, var nye som selvstendige stater. De tre landene har utviklet sterke transnasjonale forbindelser, både gjennom NATO og EU, har nytt godt av globalisering og bygget en solid infrastruktur mot russisk innflytelse på stater og folk. Noe de blant annet har gjort ved å knytte seg til de nordiske landene, for eksempel når det gjelder import av energi. Vi har imidlertid sett at de scorer lavt på den europeiske likestillingsindeksen, sammenlignet med de nordiske landene, svært lavt. Så vet vi likevel at de nordiske landene langt fra er perfekte likestillingsland. De har for eksempel, som vi har sett, store kjønnsforskjeller i finansielle ressurser. Noe tallene fra SSB om andel kvinner som eier aksjeselskap (20 prosent) også indikerer.

Sosialantropologen Jorun Solheim (2015) konstaterer at forholdet mellom kvinner og kapital, i form av kvinners adgang til å drive selvstendig næringsvirksomhet i stor og liten skala, fremdeles er beheftet med sosiale og kulturelle forbud som kan føres tilbake til kapitalismens barndom. Da særlig ikke gifte kvinner hadde rett til å disponere over egne økonomiske ressurser som selvstendige individer. I dag finnes det ingen slike formelle hindringer. Likevel, skriver Solheim, eksisterer det «sterke kulturelle føringer som tilsier at kvinner helst ikke skal drive kapitalgenererende eller profittmaksimerende virksomhet» (Solheim, 2015, s. 44). Hun utdyper: «Og dersom de driver med økonomisk gevinst – særlig hvis den er høy – krever dette som regel en moralsk legitimering, gjerne i form av en ideell og ikke-økonomisk målsetting. Ren profittmaksimering er fremdeles å regne som ukvinnelig, med assosiasjoner til grådighet og manglende måtehold» (ibid. s. 44).

Innvandrerbakgrunn – omfatter både de som selv har innvandret og barn av de som har innvandret. Blant de som selv har innvandret er deltakelsen i arbeidslivet noe mindre enn i resten av befolkningen – slik er det i alle nordiske land. Og når vi ser på tall for Norge er det til dels store forskjeller avhengig av landbakgrunn. Kvinner er i noe mindre grad enn menn i arbeidslivet.¹¹ Forhold som botid og utdanningsnivå påvirker dette. Vi vet at tilgang til arbeidsmarkedet kan være krevende for den som er ny i et land. I norsk sammenheng skal introduksjonsprogrammet, som gir opplæring i norsk, arbeidstrening

¹¹ <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/sysselsetting/statistikk/sysselsetting-blant-innvandrere-registerbasert>.

og utdanning for nyankomne flyktninger, sikre flere overganger til arbeid. Likevel opplever de som er nye her, språkproblemer, ikke å få godkjent utdanning og tidligere arbeidserfaring eller ikke kunne bruke utdanningen man har direkte (Djuve et al., 2017). De øvrige nordiske landene har også former for introduksjonsprogram og et mål om overgang til arbeid for nyankomne flyktninger (Tyldum et al., 2023; Brochmann & Hage-lund, 2010).

Statistikk forteller om sosial mobilitet i familier der foreldre har innvandret, det vil si at barna gjør det bedre med hensyn til jobb, utdanning og inntekt. Det gjelder særlig for kvinnene (Molstad & Barstad, 2023).

Samtidig forteller også statistikk oss at relativt mange med innvandrerbakgrunn opplever at de blir diskriminert og behandlet med mindre respekt og anerkjennelse enn andre. Innvandrere opplever diskriminering mest i forbindelse med arbeid og jobbsøking, men også i mange andre sammenhenger. Norskfødte med innvandrerforeldre rapporterer om mer diskriminering enn innvandrere, og de opplever også diskrimineringen som til dels mer opprørende. Sammenlignet med folk som selv har innvandret, oppfatter de også en større forekomst av diskriminering i Norge. De ser i mye større grad på seg selv som norske, og de føler seg mye mer integrerte enn de som selv har innvandret. De føler imidlertid ikke i samme grad at andre ser på dem som norske, og resultatet er et større gap i forholdet mellom egen identitet og andres anerkjennelse, enn det er blant innvandrere (Dalen et al., 2024). Når de som selv har innvandret og de som er født her av innvandrede foreldre eksplisitt blir spurt om diskriminering på arbeidsplassen, svarer etterkommere i noe høyere grad at de har slik erfaringer, sammenlignet med innvandrere med samme landbakgrunn (Midtbøen & Kitterød, 2019).

Et felteksperiment besto av at 2779 fiktive jobbsøknader fra likt kvalifiserte personer med bakgrunn fra i alt 37 land ble sendt ut til like mange stillingsutlysninger i det norske arbeidsmarkedet. Resultatet var at minoritetssøkere har 32 prosent redusert sjanse til å få en positiv respons fra arbeidsgiver. Og, det er da viktig å ha med seg at de fiktive minoritetssøkere i studien oppgir å være født i Norge eller ha innvandret som seksåringer (Larsen & Midtbøen, 2024, s. 219). Forskerne avdekket det de kaller et etnisk hierarki i det norske arbeidsmarkedet. Særlig søkere fra Afrika, Midtøsten og Sør-Afrika diskrimineres i ansettelsesprosesser, i tillegg gjør religiøs tilknytning at søkere kommer dårligere ut (s. 220). Det er, skriver forskerne, «rimelig ut fra våre resultater å hevde at diskriminering i ansettelser er med på å øke forskjellene i sysselsettingsmønstre som skyldes andre, ikke-diskriminerende forhold som ulikhet i utdanningsnivå og tilgang til sosiale nettverk» (s. 221). Tilsvarende er funnet i Finland – der dokumenters mer diskriminering av somaliske og irakiske søkere enn søkere fra Russland og Finland (Ahmad, 2020).

De nordiske landene har alle en forholdsvis betydelig innvandret befolkning, mange fra land i sør og øst. Det samme er ikke tilfelle i de baltiske landene. Der finnes det imidlertid en stor russisk diaspora. Dette gjelder særlig i Estland og Latvia, og i mye mindre grad i Litauen (Coolican, 2021).

Å ha en **funksjonsnedsettelse**. Det regnes med at om lag 17 prosent av befolkningen (i Norge) har en funksjonsnedsettelse (SSB 2020a). Under halvparten av de som har en funksjonsnedsettelse, er sysselsatt (SSB 2020b). I norsk sammenheng, men også i de øvrige nordiske landene, inngår inkludering av folk med funksjonsnedsettelse i arbeidslivet i en bredere velferdspolitisk strategi, som et viktig ledd i den nordiske velferdsmodellen. Arbeidsgivere som aktivt rekrutterer personer med funksjonsnedsettelser, gjør dette basert på ulike begrunnelser. De snakker om arbeidstakere med funksjonsnedsettelser som produktive. De argumenter for at disse arbeidstakerne besitter en spesifikk kompetanse og erfaring med å oppleve diskriminering og hindre for deltakelse. Og de snakker om disse arbeidstakerne som lojale (Lundberg & Solberg, 2022). Forskerne bak denne studien fokuserer blant annet på hvordan det på den ene siden er et mål at funksjonsnedsettelser ikke skal ha betydning, det skal være sosial likhet. Mens det på den andre siden er nødvendig å være opptatt av funksjonsnedsettelser – for slik å kunne oppnå sosial likhet.

3 Datamateriale og analysemetoder

Dette forskningsprosjektet bygger på et omfattende datamateriale. Ambisjonen var å ha data som ga innsikt i arbeid og erfaringer med inkludering og mangfold i ulike typer virksomheter i syv land. Vi ønsket gjennom kvantitative tilnærminger (spørreundersøkelse) representative data om rekrutteringsmetoder, inkluderingsarbeid og holdninger til dette. Men vi ønsket også innsikt i hvordan det tenkes, resonneres og arbeides lokalt. Derfor gjorde vi en rekke kvalitative intervjuer med ledere, franchisetakere og ansatte.

Ulike virksomhetstyper og landkontekster tilrettelegger for et komparativt design, der vi gjennom sammenligninger kan lete etter likheter og forskjeller på tvers av landkontekster og virksomhetstyper. Erfaringen er at vi har måttet kombinere resultater fra kvantitative og kvalitative data for å kunne gjøre dette. Vi fikk – som det redegjøres for i delkapittel 3.1 – varierende respons på spørreundersøkelsen, og vi erfarte i tillegg at ulike lovverk, sosiale og kulturelle forhold i syv land ga ulike rammebetingelser for virksomhetene. Dette er rammebetingelser som ikke nødvendigvis synliggjøres i svar i en spørreundersøkelse, men som fremstår tydeligere ved besøk og samtaler i butikkene. Dette gjør at tendenser i spørreundersøkelsen er fortolket i lys av intervjudata.

3.1 Spørreundersøkelse til franchisetakere i syv land

I juni 2024 gjennomførte vi en webbasert spørreundersøkelse som gikk til 2397 franchisetakere i Reitan Retail. Spørreskjemaet ble pilotert og bearbeidet i flere runder før utsending. Spørreskjema og informasjonsskriv ble oversatt til syv språk (engelsk, svensk, finsk, dansk, estisk, latvisk og litauisk). Majoriteten av spørsmålene i undersøkelsen var lukkede spørsmål med svaralternativer, men den inkluderte også enkelte åpne spørsmål som ga deltakerne mulighet til å svare mer utfyllende og med egne ord.

De som mottok undersøkelsen på e-post (med lenke til svarskjema) var franchisetakere i Reitan Retail's virksomheter i Norge, Sverige, Danmark, Finland, Estland, Litauen og Latvia. REMA 1000 finnes i Norge og Danmark. Reitan Convenience finnes i alle 7 land og inkluderer 7-Eleven, Narvesen, Pressbyrån, R-Kioski/R-kiosk, Caffeine, Northland og Innom. Kontaktinformasjon til franchisetakerne ble innhentet av Reitan Retail og videre sendt til Fafo.

Etter to purringer svarte 682 franchisetakere på undersøkelsen. Dette utgjør 28 prosent av de som fikk tilsendt spørreundersøkelsen (se tabell 3.1). Korrigert for at vi fikk feilmelding fra 65 e-postadresser, var det 2332 som faktisk mottok e-posten, noe som gir en svarprosent på 29 prosent.

Tabell 3.1 Svarstatus

Svarstatus	Antall	Prosent (%)
Fullført	682	28
Noen svar	74	3
Kun åpnet lenke	119	5
Samtykket ikke	31	1
Feilmelding e-post	65	3
Ikke svart	1426	59
Totalt	2397	100

Det var imidlertid store forskjeller i responsen landene imellom.

Tabell 3.2 Svarfordeling per land

Land	N	Antall svar	Svarprosent (%)
Litauen	17	12	71
Danmark	528	279	53
Estland	40	16	40
Latvia	116	37	32
Finland	312	82	26
Norge	979	189	19
Sverige	404	67	17
Total	2397	682	28

Blant franchisetakere fra Litauen, som i antall er svært få, var svarprosenten 71 prosent. Svarprosenten er også høy blant franchisetakere i Danmark, mens den blant franchise-takere i Sverige var 17 prosent og i Norge 18 prosent. Siden det i Norge er svært mange franchisetakere (979) trekker lav svarprosent den totale responsraten kraftig ned.

Andelen som svarte varierer også mye mellom de ulike virksomhetstypene. I tabell 3.3 har vi skilt mellom svar fra REMA 1000 i Norge og Danmark, og Reitan Convenience – på tvers av syv land. Dette er også måten vi i hovedsak i de påfølgende kapitlene kommer til å presentere resultater fra spørreundersøkelsen. Vi gjør det slik fordi det fra enkelte virksomhetstyper innenfor Reitan Convenience er svært få franchisetakere og svært få svar, noe som gjør at det av hensyn til personvernet ikke bør presenteres enkeltresultater.

Reitan Convenience sine virksomheter skiller seg fra REMA 1000 ved at de i snitt er mindre i antall ansatte og omsetning, og at de driver en virksomhet begrenset til færre

varetyper enn i dagligvarehandelen i REMA 1000. Samtidig er det innenfor Reitan Convenience en rekke ulike virksomhetstyper med ulike tradisjoner og profiler, og som virker innenfor ulike landkontekster. Alt dette er forhold som kan påvirke og skape forskjeller i hvordan arbeidet med inkludering og mangfold gjøres og erfares. Vi søker å ivareta og få kunnskap om disse forskjellene gjennom det kvalitative datamaterialet (se kapittel 3.2).

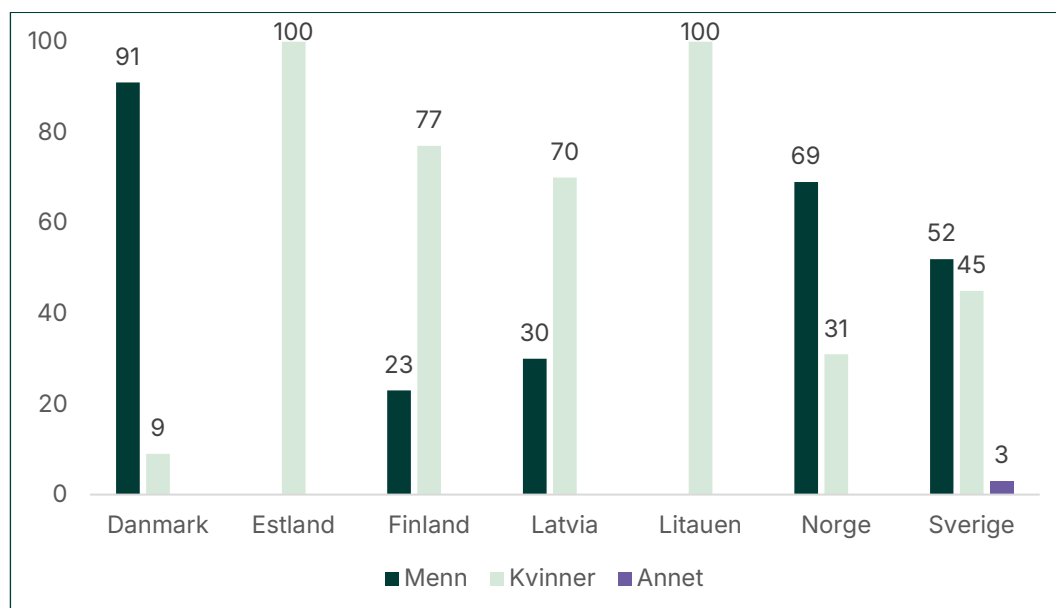
Tabell 3.3 Svarfordeling per virksomhetstype

Virksomhetstype	N	Antall svar	Svarprosent (%)
REMA 1000 Norge	685	114	17
REMA 1000 Danmark	406	262	65
Reitan Convenience	1306	306	23
Total	2397	682	

Vi kan slå fast at særlig danske franchisetakere er godt representert i datamaterialet, mens norske og også svenske er underrepresentert. Vi har ut over dette begrenset mulighet til å sjekke hvorvidt det kan være systematiske skjevheter i datamaterialet. Det vi imidlertid har mulighet til å sjekke for er andel kvinner og menn (hvor det finnes oversikter på hovedkontorene til de ulike virksomhetene) og til en viss grad innvandrerbakgrunn.

Majoriteten av franchisetakerne som besvarte spørreundersøkelsen er menn (66 prosent). Men det er store forskjeller i kjønnsfordeling avhengig av land (Figur 3.1). Dette speiler det vi vet om den faktiske kjønnsfordelingen blant franchisetakere. I de tre skandinaviske landene er det blant de som har besvart spørreundersøkelsen, en mye høyere andel menn enn kvinner, med henholdsvis 91 prosent i Danmark, 70 prosent i Norge og 52 prosent i Sverige. I de fire andre landene er det en høyere andel kvinnelige franchisetakere som har svart, med 77 prosent kvinner i Finland og 70 prosent i Latvia. I Estland og Litauen er alle franchisetakerne som har besvart undersøkelsen kvinner. Denne tendensen er i tråd med det vi vet om den faktiske kjønnsfordelingen blant franchisetakere i de ulike landene (se delkapittel 4.1).

Figur 3.1 Andel franchisetakere som besvarte spørreundersøkelsen etter kjønn, per land. I prosent. N = 682



I surveyen spurte vi franchisetakere om de hadde innvandrerbakgrunn, definert som om de er født i utlandet. Her har vi ikke, som vi har for kjønn, helt sikre anslag for hvor høy andelen med innvandrerbakgrunn faktisk er blant franchisetakere. Det er antagelig noe overrepresentasjon av franchisetakere med innvandrerbakgrunn blant de som svarte på spørreundersøkelsen, i hvert fall i svarene fra Norge og Sverige. Blant franchisetakere som har svart fra Estland, Latvia og Litauen har ingen innvandrerbakgrunn. Dette kan opplagt ha sammenheng med at den største minoritetsgruppen, i alle fall i Estland og Latvia, er russisk diaspora. En betydelig andel av disse vil ikke være født i utlandet. Vi hadde ingen spørsmål som tok sikte på å kartlegge minoriteter ut over den innvandrede, derfor er ikke dette noe vi har fanget opp i surveyundersøkelsen.

Det er altså noen skjevheter i surveymaterialet, og da særlig med overrepresentasjon av enkelte land og virksomhetstyper. Dette må tas med i beregningen ved tolkningen av svarene. Samtidig er det når svarene viser en tydelig tendens – noe de i mange sammenhenger gjør – grunn til å tro at det her er snakk om representative tendenser.

3.2 Intervjudata og analyser av disse

Vi har gjennomført intervjuer med ansatte, franchisetakere og de øverste ansvarlige for virksomhetene på tvers av land hvor det finnes en Reitan Retail virksomhet. Vi har gjort intervjuer ved hovedkontorene for REMA 1000 og Reitan Convenience i de ulike landene: øverste leder (landssjefer)/regionsdirektører/HR-direktører. De fleste av disse intervjuene er gjort via Teams. Det er enten tatt notater under intervjuene eller lydopptak som er lyttet gjennom og tatt notater fra i ettertid. Intervjuer med landssjefer/regionsansvarlige og HR-ansvarlige er gjort over en lengre periode, fra prosjektets oppstartet våren 2024 og frem til datainnsamlingen ble avsluttet vinteren 2024/25.

Det er gjort intervjuer med franchisetakere i samtlige syv land, og med ansatte i særlig to land, Norge og Danmark. De aller fleste av disse intervjuene er gjennomført fysisk ved at vi har besøkt landet og virksomheten. Intervjuene er da gjennomført i butikkene eller rett i nærheten. Dagligvarebutikker, kiosksalg og kafeer er svært travle arbeidssteder, og mange av intervjuene ble gjort enten i pauserom eller kontorer på utsalgsstedene. Den eller de som gjorde intervjuet og den som ble intervjuet, har benket seg rundt bordene der de ansatte spiser lunsj, på franchisetakers kontor eller et annet tilgjengelig rom blant PC-er, tilbudsplakater, utmerkelse butikken har oppnådd, plakater med Reitans verdigrunnlag, julepynt, vareprøver, takkekort, kaffetraktere og pottplanter.

Vi erfarte imidlertid at intervjuer på stedet ikke alltid lot seg gjøre. Dette var spesielt vanskelig ved utsalgssteder i Finland og i Baltikum, hvor lokalene er svært små. Ofte manglet de kontorlokaler, og lagerrommene var ikke egnet for intervjuer. I Finland ble intervjuene derfor gjennomført på det lokale biblioteket, mens vi i Baltikum flere steder fikk et rom på hovedkontoret. Intervjuer med franchisetakere i Sverige er gjort på Teams i mars og april 2025. Det vil si flere måneder etter at de andre intervjuene i utsalgsstedene ble gjort. Dette er fordi vi strevde med å få kontakt med franchisetakere og få til intervjuavtaler i Sverige. Vi måtte til slutt ha hjelp fra hovedkontoret til Reitan Retail for å få på plass enkelte avtaler.

Vi anser det som en metodisk fordel at de aller fleste intervjuene er gjort på arbeidsplassene der intervjupersonene er på hjemmebane. Det øker sjansene for et intervju hvor de kjente seg komfortable og trygge. Vi opplever det også som en fordel å ha sett og besøkt Reitan-virksomheter på tvers av land. Det har tilført et element av observasjon til intervju-samtalene og gjort oss kjent med virksomhetene på måter det ikke er mulig å lese seg til eller få gjennom intervjuer. Et eksempel er at forskerne som besøkte REMA 1000 i Danmark raskt merket seg plakater på og utenfor butikken som kunngjorde butikkens åpningstider. Det som fanget oppmerksomheten, var at butikkene stengte 21.45. Hvorfor det? Observasjonen foranlediget spørsmål vi kanskje ellers ikke ville stilt og ga informasjon vi faktisk kunne gått glipp av (se kapittel 5). Et annet eksempel er besøk i ofte små og trange kiosksalg, enkelte steder med lageret ned en bratt kjellertrapp. Noe som synliggjorde fysiske rammebetingelser som virkelig krever at alle ansatte «fikser alt» på måter som ikke nødvendigvis er tilfelle i noe mer romslige REMA 1000-lokaliteter. Dette var kunnskap ervervet gjennom observasjon som var viktig for å forstå hvor store forskjeller det kan være på ulike virksomhetstyper (se kapittel 5, 6 og 7).

Intervjuene med franchisetakerne og ansatte varte fra 20 minutter (det korteste) til mer enn en time (det lengste). Intervjusamtalene er etter samtykke fra den som ble intervjuet, tatt opp med diktafon. Flere av intervjuene er transkribert (lyttet gjennom og skrevet ned ord for ord). Intervjuopptak som ikke er transkribert er enten lyttet gjennom på nytt eller vi har benyttet notater fra intervjuene i analysearbeidet.

Intervjuene var halvstrukturerte, det vil si at de fulgte en på forhånd utarbeidet intervju-guide, men ikke slavisk. Intervjuene startet alltid med spørsmål om franchisetakere og ansatte sin bakgrunn og motivasjon for å søke seg til posisjonen/jobben de hadde. Franchisetakere fikk deretter spørsmål om rekrutteringsstrategier, betydningen av en mangfoldig sammensatt gruppe medarbeidere, om de tok inn folk på tiltak, hvordan de jobbet med inkludering på arbeidsplassen, herunder tilrettelegging, opplæring og sosiale tiltak. Med butikkmedarbeiderne snakket vi om oppgaver, hva de likte/ikke likte med jobben, arbeidsmiljøet og forholdet til resten av gruppen ansatte og hva de tenkte om fremtiden som butikkansatt. Vi spurte både franchisetakere og medarbeidere om deres forhold til verdigrunnlaget, samt hva de tenkte om dette og hva det eventuelt betydde i deres arbeidshverdag.

Intervjuer i Norge, Sverige og Danmark ble gjennomført ved at forsker snakket norsk og intervjuperson snakket norsk, svensk eller dansk. Intervjuer i Finland og Baltikum er gjennomført på engelsk der dette var mulig, eller vi benyttet telefontolk noe som gjorde det mulig for intervjupersonen å snakke eget morsmål. Intervjusiter er gjengitt på norsk eller engelsk, til tider norsk med innslag av svensk/dansk. Dette er fordi transkripsjoner på svensk og dansk ville vært krevende for forskere som i hovedsak behersker norsk og engelsk. Vi har gjengitt sitater på engelsk der intervjupersonen snakker engelsk, siden vurderingen var at meningsinnholdet i det vedkommende sier best ivareta da.

Kontaktinformasjon til det enkelte utsalgssted ble formidlet gjennom den aktuelle virksomhetens hovedkontor. For enkelte land og virksomheter har vi hatt tilgang til komplette lister med utsalgssteder pluss kontaktinformasjon til franchisetaker. Det har da vært mulig å velge geografisk sted og hvilken franchisetaker vi har henvendt oss til med spørsmål om besøk og intervju. Vi har i andre sammenhenger fått tilgang til utvalgte utsalgssteder og franchisetakere etter at vi fortalte hvilken by/region vi planla å besøke. Besøket i Finland og Baltikum foregikk ved at to av forskerne reiste fra land til land innenfor et tidsspenn på en uke. De hadde derfor kun mulighet til å oppsøke hovedstedene, hvor de hovedsakelig besøkte kiosker og kafeer som var sentralt plassert. Utvalget av butikker/kafeer ble gjort i samarbeid med hovedkontorene, siktemålet var å få med de ulike butikkjedene. Disse er ulikt organisert og franchisemodellene varierer i tillegg mellom land. Vi ønsket å intervju personen med det daglige ansvaret for den enkelte virksomheten. I noen tilfeller er dette en franchisetaker, i andre en butikksjef, og i atter andre en gruppeleder med ansvar for flere utsalgssteder innenfor samme kjede.

Besøket i Danmark gikk over tre dager, hvor to av forskerne gjorde besøk i hovedstadsregionen. I Norge er det gjort besøk på utsalgssteder gjennom et lengre tidsrom og i flere ulike deler av landet – her er det to av forskerne som har gjennomført samtlige intervjuer. I Sverige strevde vi altså lenge med å oppnå kontakt med og få til besøk på utsalgssteder, og endte med å gjøre intervjuer med franchisetakerne på Teams. Alle

intervjuer er foretatt i siste halvdel av 2024, bortsett fra intervjuene i Sverige som er foretatt i mars og april 2025.

Ambisjonen var variasjon i virksomheter vi besøkte og i bakgrunnen til de vi intervjuet. Til tross for at kontakt til utsalgsstedene har skjedd på ulike måter, opplever vi at vi har lyktes med å få til en slik variasjon. Vi har gjort intervjuer i samtlige virksomhetstyper, foruten Lietuvos Spauda i Litauen. Intervjupersonene har vært kvinner og menn, i ulike aldre, og med ulik fartstid i Reitan Retail. Blant de intervjuede er også franchisetakere og medarbeidere med innvandrerbakgrunn, funksjonsnedsettelse og medarbeidere som har startet i virksomheten gjennom tiltak og/eller fortsatt er på tiltak. Intervjupersonene hadde ulike tilnærminger til eget arbeid og til virksomhetene. Vi anser ambisjonen om bredde i utvalget av intervjupersoner som godt ivarettatt.

Tabell 3.4: Intervjuer etter rolle/posisjon og land

Rolle	Norge	Danmark	Sverige	Finland	Estland	Latvia	Litauen	I alt
Country/Regional Manager/HR	8	4	1	1	2	2	2	20
Franchisetaker	11	9	3	4		1		27
Butikk/kafésjef					1	2	4	7
Medarbeider	11	6		2		1		20
Til sammen	29	19	4	7	3	6	6	77

Det er gjort en **tematisk analyse** av intervjuene, inspirert av fremgangsmåtene til Braun og Clarke (2006). Forskerteamet besøkte hver sine land. Etter at intervjuer var transkribert og/eller lyttet gjennom, gjorde forsker som selv hadde gjennomført intervjuet en første gjennomgang basert på temaer vi hadde blitt enige om i fellesskap. Disse var dels initiert av intervjuguide og temaer i prosjektet, som rekrutteringsprosesser, dels av resultater fra surveyundersøkelser, dels av temaer vi hadde lagt merke til i enkelte intervjuer og ville forfølge videre for å undersøke hvordan andre intervjuobjekter snakket om det. Et eksempel på det siste, er hvordan franchisetakere beskriver det å ansette ungdom som ikke har forsøkt seg i arbeidsmarkedet tidligere. Derne ble det foretatt grundigere gjennomlesninger, før vi tok fatt på å skrive ut resultatene. Vi har da i hovedsak forsøkt å organisere dette etter tema, og samlet resultater fra ulike land og virksomhetstyper under de samme overskriftene. Resultater fra intervjudata er skrevet sammen med surveydata. Vi har tema for tema søkt å sammenligne resultater fra ett land og enkeltvirksomheter, med resultater fra andre. Da har vi både sett etter likheter (tendenser i materialet) og forskjeller.

4 Hvem er franchisetakere og ansatte?

I dette kapittelet beskriver vi hva som kjennetegner franchisetakere og medarbeidere som jobber i butikkene. Vi er opptatt av bakgrunnen til den enkelte, som kjønn, alder, utdanning, arbeidserfaring og innvandrerbakgrunn. Vi har også spurt franchisetakere om de har ansatte med funksjonsnedsettelse. Det er franchisetaker som har arbeidsgiveransvar og som ansetter butikkmedarbeidere, informasjonen vi har om hva som kjennetegner de ansatte er hentet fra hva franchisetakerne har svart i surveyundersøkelsen og intervjuene vi har gjennomført i butikkene.

For å få oversikt over franchisetakerne bruker vi både informasjon vi har fått fra Reitan Retail og fra surveyundersøkelsen.

4.1 Hvem er franchisetakere?

Først kjønn: Oversikter over franchisetakere fra REMA 1000 i Norge og Danmark viser at kjønnsfordelingen blant franchisetakere er skjev. REMA 1000 Norge sine egne tall viser at ved utgangen av 2023 var 23 prosent av franchisetakerne kvinner og 77 prosent menn. I Danmark er 91 prosent av franchisetakerne menn og ni prosent kvinner.

Det er imidlertid regionale forskjeller i grad av mangel på kjønnsbalanse i REMA 1000. Fra REMA 1000 Norge har vi fått en oversikt over kjønnsfordeling blant franchisetakerne fordelt på regioner for tidsrommet 2019–2022. Tallene viser at det fra 2019 frem til i dag har vært nokså liten endring i totaltallene. De har gjennom disse årene ligget på om lag 80 prosent menn og 20 prosent kvinner. I 2023 – det siste året vi har tall for – er andelen kvinnelige franchisetakere i REMA 1000 Norge 23 prosent. Samtidig er det altså til dels store forskjeller regioner imellom. Mens det i region Midt-Norge i 2023 var nesten fire av ti franchisetakere som var kvinner, var det i region Oslo mindre enn en av ti.

Vi har også mottatt oversikt over franchisetakere i Reitan Convenience i Norge, som viser noe bedre kjønnsbalanse. Her er litt i overkant av syv av ti franchisetakere menn, mens tre av ti er kvinner. Her er det imidlertid forskjeller på de to virksomhetene Narvesen og 7-Eleven. Innenfor Narvesen er 40 prosent av franchisetakerne kvinner.

Reitan Convenience i Danmark oppgis det ved hovedkontoret at kun ni prosent av franchisetakerne er kvinner. Mens tall fra Reitan Convenience i Sverige viser en liten overvekt av kvinner, de utgjør 52 prosent av franchisetakerne. I Sverige er det med andre ord om lag kjønnsbalanse blant franchisetakerne i selskapet.

Reitan Convenience i Finland rapporterer en betydelig overvekt av kvinner blant franchisetakerne, av totalt 222 franchisetakere er 149 kvinner – det utgjør 67 prosent. Blant franchisetakerne i Reitan Convenience i Finland er med andre ord menn i klart mindretall.

Denne tendensen forsterker seg i de baltiske landene. I Reitan Convenience i Latvia er 77 prosent kvinner, mens samtlige franchisetakere i Estland er kvinner. De er i alt 14, mens det er 18 butikksjefer i Reitan Convenience i Estland. Det vil si ledere for utsalgssteder som er ansatte i selskapet, ikke ansvarlige eiere i sin butikk. Blant disse butikksjefene er det bare en mann.

Reitan Convenience i Litauen har ingen franchisetakere. De har imidlertid 56 butikksjefer. Blant disse er det kun fire menn.

Reitan Convenience har ansatte butikksjefer også i Latvia, Finland, Sverige og Norge. Flest i Finland, der de er 72. Men det er fem i Latvia, en i Sverige og tre i Norge. De aller fleste av disse ansatte butikksjefene er kvinner.

Oppsummert er det kjønnsbalanse blant franchisetakere i Reitan Convenience i Sverige. Det er svært skjev kjønns sammensetning blant franchisetakere i både REMA 1000 og Reitan Convenience i Norge og Danmark, og da i favør av menn. Andelen kvinner er svært lav.

I Finland er kvinner i majoritet blant både franchisetakere og blant butikksjefer, som det er en god del av i Finland.

Mens det i de baltiske landene er nesten kun kvinner – både blant franchisetakere og butikksjefer. I Litauen er det kun butikksjefer.

Det er med andre ord skjevheter i kjønns sammensetningen blant franchisetakere i alle land bortsett fra Sverige, men med motsatt fortegn når Norge og Danmark sammenlignes med Finland og de baltiske statene.

Så til innvandrerbakgrunn: Andelen franchisetakere med innvandrerbakgrunn er mer krevende å få oversikt over. I surveyundersøkelsen spurte vi om franchisetaker var født i utlandet. Den ujevne svarprosenten kombinert med at vi mistenker en tendens til at franchisetakere som er født i utlandet, tenderte til å svare i større grad enn de øvrige, gjør det imidlertid svært usikkert å basere seg på disse tallene for en nøyaktig oversikt. Selskapene registrerer heller ikke om franchisetakere er født i utlandet. Vi har fra REMA 1000 i Danmark og Norge samt fra Reitan Convenience i Norge hatt tilgang til fullstendige oversikter over deres utsalgssteder, inkludert navn på franchisetakere. Navn gir en indikasjon på om man er født i utlandet, men en oversikt på det grunnlaget er både metodisk og også til dels etisk tvilsom. Dersom vi lager oversikter basert på navn, er dette bygget på antakelser, og vi risikerer å bygge opp under stereotypier om at navnet ditt forteller mer om deg enn hva du heter.

Da gjenstår intervjumaterialet foretatt på hovedkontor og blant regiondirektører. Her oppgis det både i REMA 1000 Norge og i Reitan Convenience i både Norge og Danmark at andelen blant franchisetakere som har en type innvandrerbakgrunn er forholdsvis høy – om lag som i befolkningen. I REMA 1000 Danmark meldes det også at: «Vi har mange nasjonaliteter blant våre kollegaer».

Reitan Convenience i Sverige har ved hjelp av Nyckeltalsinstitutet, som har brukt data fra registre, fått frem en oversikt over andelen med svensk bakgrunn og utenlandsk bakgrunn blant både franchisetakere og medarbeidere. Utenlandsk bakgrunn er her definert som at man selv er født i utlandet eller at begge foreldrene er født i utlandet. Oversikten viser at over halvparten av kjøpmennene i Reitan Convenience Sverige har utenlandsk bakgrunn. Andelen blant ansatte franchisetakere er om lag like høy.

I Reitan Convenience i Finland meldes det om mangfold, også blant franchisetakerne. Og at dette særlig gjelder blant franchisetakerne i Helsinki. En betydelig andel av utsalgsstedene ligger der, og der er også andelen som har en type innvandrerbakgrunn høyere enn i resten av landet. Det er i alle fall inntrykket på hovedkontoret.

I Estland, Latvia er, som påpekt i delkapittel 2.2, den russiske diasporaen en betydelig minoritetsgruppe. De baltiske statene har ikke på samme måte som de nordiske, hatt innvandring fra land i Asia og Afrika. En registrering av om det er rom for et mangfold i landbakgrunner i disse landene, burde derfor vært mer rettet mot minoritetsgrupper som ikke nødvendigvis er født i utlandet.

Når det gjelder **alder**, må vi basere oss på spørreundersøkelsen. Franchisetakerne i spørreundersøkelsen varierte i alder, den yngste var 21 år mens den eldste var 66, med en gjennomsnittsalder på 44 år (tabell 4.1). Også her er det forskjeller mellom landene, hvor franchisetakere fra Litauen har høyest gjennomsnittsalder (47 år) og franchisetakerne fra Finland har lavest (31 år).

Tabell 4.1 Alder, etter land. N = 682

	Gjennomsnitt	Min	Max
Danmark	43,38	22	64
Estland	40,31	21	62
Finland	47,47	23	63
Latvia	41,34	24	64
Litauen	30,85	24	51
Norge	43,24	23	65
Sverige	44,25	24	66
Total	43,76	21	66

Minimums- og maksimumsverdiene rapportert i tabell 4.1 viser en betydelig spredning i alder for samtlige land hvor Reitan Retail opererer. Resultatene viser at det er mulig å jobbe som franchisetakere både i starten og slutten av den yrkesaktive karrieren. I samtlige land er enkelte av franchisetakerne som har svart på undersøkelsen, i første

halvdel av tjueårene. På samme måte har franchisetakere/butikksjefer i sekstiårene besvart undersøkelsen i alle land bortsett fra Litauen.

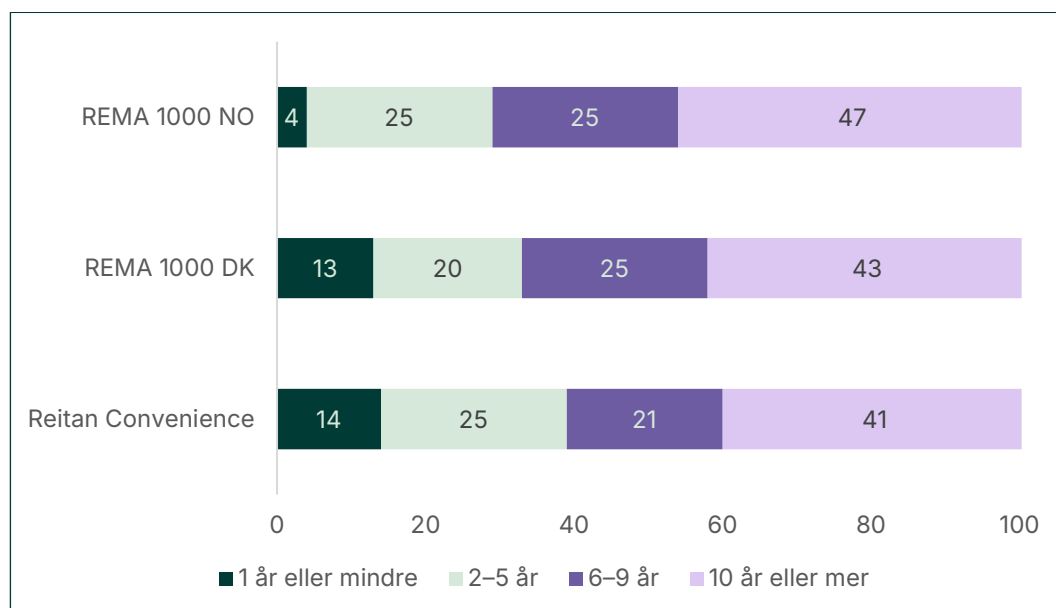
Fraværet av eldre butikksjefer i Litauen henger antagelig sammen med bedriftssammensetningen. Kafékjeden Caffeine står for den største andelen av utsalgsstedene i Reitan Convenience Litauen. Som det fremgår (i kapittel 6) er dette en kjede som skiller seg ut blant Reitan Convenience-virksomhetene ved å ha nesten utelukkende unge arbeidstakere, særlig studenter. Dette medfører at også mange av de som driver utsalgsstedene, er yngre enn sine kolleger i andre kjeder. Narvesen opererer også i Litauen, men uten en franchisemodell slik vi kjenner det fra Norden. I stedet drives disse kioskene av gruppeledere som har ansvar for et stort antall utsalgssteder, rundt 20 blant de vi har snakket med.

Det er stor variasjon i **utdanning** blant franchisetakerne som deltok i undersøkelsen. Dette er en variasjon vi mener speiler reelle forhold. I majoriteten av landene er det vanligst å ha videregående som høyest fullførte utdanning (42–59 prosent). Unntaket er Estland, hvor det vanligste er kortere universitet- eller høyskoleutdanning (44 prosent), og Litauen, hvor det vanligste er kortere (42 prosent) eller høyere (42 prosent) universitet- eller høyskoleutdanning.

Disse tallene bekrefter det vi vet om varehandel, at det er en bransje der det er mulig å gjøre karriere uten å ha mye formell kompetanse. Det er utbredt med internopplæring, og denne opplæringen bidrar til at det er mulig å gjøre karriere internt, uten å gå veien om det formelle utdanningssystemet. Samtidig viser intervjuene at det blant yngre franchisetakere er relativt vanlig å ha noe utdanning utover videregående.

Som vist i figur 4.1, har franchisetakerne som besvarte undersøkelsen lang erfaring som franchisetaker i Reitan Retail (gjelder både REMA 1000 og Reitan Convenience). 40–50 prosent hadde vært franchisetaker i mer enn ti år, mens det kun var om lag ti prosent av de som svarte som hadde vært franchisetaker i ett år eller mindre. I gjennomsnitt har franchisetakerne i undersøkelsen vært franchisetaker i Reitan Retail i underkant av syv år.

Figur 4.1 Hvor lenge har du vært franchisetaker i Reitan Retail/Reitan Convenience? I prosent. N = 682



Når vi ser på franchisetakerens tidligere arbeidserfaring, før de begynte i Reitan Retail, viser spørreundersøkelsen at den typisk er fra annen handel, kundeservice og restaurant.

4.2 Hvem er de ansatte?

Når det gjelder virksomhetens ansatte, så ser vi i tabell 4.2 at det er stor variasjon mellom de ulike virksomhetstypene. REMA 1000s virksomheter i Danmark har i gjennomsnitt flere ansatte (40,6) enn både Reitan Convenience (8,26) og REMA 1000 i Norge (19,45). REMA 1000 Danmark har også flere ekstraansatte (ekstrahjelp, helgehjelp, tilkallingsvikarer) med gjennomsnittlig 25,62 ansatte i slike stillinger. Tilsvarende tall er 4,34 for REMA 1000 Norge og 2,17 for Reitan Convenience. En viktig grunn til antall ekstraansatte i Danmark, kommer frem i intervjuene med franchisetakere i REMA 1000 der. I Danmark kan ungdom selge både alkohol og tobakk fra de er 16 år (i motsetning til i Norge hvor aldersgrensen er 18 år). Lønnsnivået er i tillegg mye lavere for aldersgruppen 16–18 år sammenlignet med de over. Dette gjør at REMA 1000-butikker, særlig, ansetter mange i alderen 16–18 år som ekstrahjelp. Disse er i butikken fra etter skoletid og frem til stengetid, som i REMA 1000-butikkene vi besøkte i hovedstadsområdet, var klokken 21.45. Årsaken var at ansatte under 18 år kun kan jobbe til klokken 22.00. Når butikken da stenger 21.45 er det tid til å rydde og få alt i orden før 22.00. I butikkene vi besøkte var det vanlig at man i perioden fra utpå ettermiddagen og frem til stengetid hadde kun 16–18 åringer på jobb i tillegg til en eldre ansatt som var lukkeansvarlig. Etter 18 år er det kun en mindre andel av de ekstraansatte som fortsetter i butikken, og nye i alderen 16–18 år tas inn (mer om dette i kapittel 6).

Tabell 4.2 Ansatte, virksomhetstype (N = 682)

	Gjennomsnitt	Min	Max
REMA 1000 Norge (n = 114)			
Ansatte totalt	19,45	8	42
Ansatte fulltid	5,08	0	15
Ansatte deltid	10,89	0	35
Ansatte ekstra	4,34	0	30
Ansatte kvinner	9,53	2	25
REMA 1000 Danmark (n = 262)			
Ansatte totalt	40,60	16	120
Ansatte fulltid	5,31	1	15
Ansatte deltid	11,52	0	70
Ansatte ekstra	25,62	0	80
Ansatte kvinner	19,48	4	50
Reitan Convenience (n = 306)			
Ansatte totalt	8,26	1	67
Ansatte fulltid	2,58	0	20
Ansatte deltid	4,72	0	51
Ansatte ekstra	2,17	0	59
Ansatte kvinner	5,02	0	44

Tabell 4.2 viser, basert på det de oppga som svart på survey, at antallet fulltidsansatte og deltidsansatte er ganske lik for REMA 1000 i Danmark og Norge, mens det er flere deltidsansatte i Reitan Convenience. Vi vet at deltid er relativt utbredt i varehandel og knyttet til butikkenes åpningstider fra tidlig morgen til sen kveld, og behov for ansatte gjennom hele åpningstiden. Ofte vil butikkene ha en kjerne av fast ansatte arbeidstakere på heltid, og en mer fleksibel arbeidskraft som jobber deltid. Den fleksible arbeidskraften omfatter gjerne studenter og skoleelever som kombinerer studier med arbeid (Jensen & Nergaard 2017; Larsen et al., 2019). Dette er en arbeidskraft som har relativt høy turnover fordi studenter typisk slutter når de er ferdig med studiene. I intervjuene vi har gjort med franchisetakerne i Norge (gjelder både REMA 1000 og Reitan Convenience), legger de vekt på at deltid er nødvendig, men også at de ikke ønsker for mange på deltid, nettopp på grunn av turnover og ustabilitet. Under er to som beskriver dette:

Jeg har en ganske stabil ansattgruppe, men det er en del studenter som har mindre stillinger, og der er det litt turnover. Jeg er opptatt av at det ikke skal være for mye utskiftninger, er det det skaper det problemer. Stabilitet gjør det lettere for alle (franchisetaker, 7-Eleven).

Jeg har en av butikkene med lavest turnover. Av 20 ansatte er det ti som har vært her i åtte år. Det lønner seg. Derfor liker jeg ikke så godt å ha deltidsansatte, det er ikke like stabilt. Noen må jeg ha, men jeg har mange på heltid (franchisetaker, Narvesen).

Den kvalitative datainnsamlingen fra Baltikum viser at det spesielt i Caffeine-kjeden er vanlig med deltidsansatte. Dette skyldes at majoriteten av de ansatte er studenter. En kafésjef fra Lativa sier:

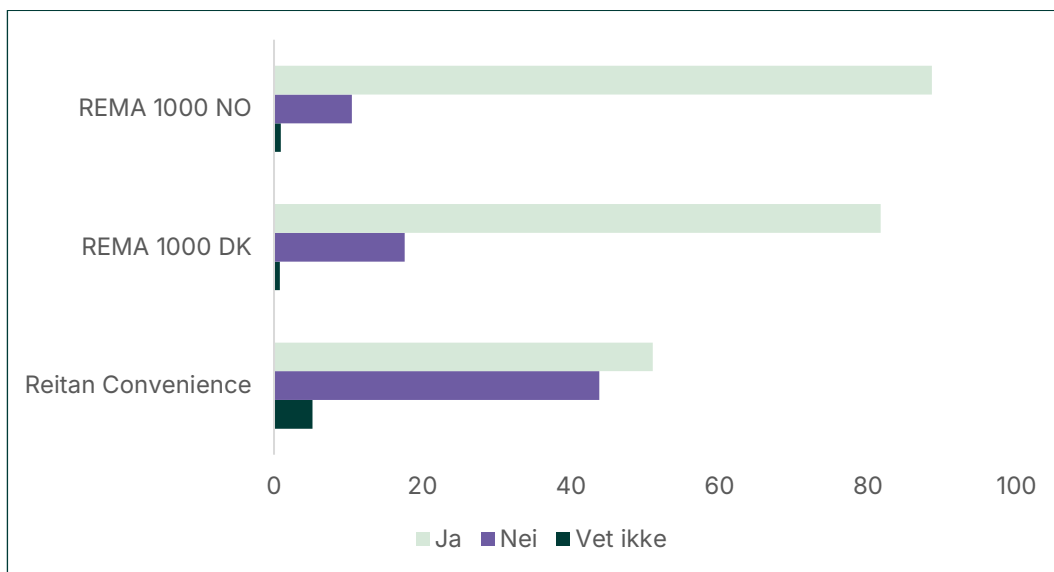
The full time people need higher salary, and we are really friendly for the students so that's why we have mainly students, and not full time. The biggest challenge is the schedule, it's pretty hard. The other thing is working with different kind of employees, because they mainly are students and in age about 18–20 years, and they understand different, they are not that responsible as we wish (kafésjef, Caffeine, Latvia).

Kafésjefen fra Latvia påpeker også at det er vanskelig å få arbeidsplanen til å gå opp på grunn av de ansattes varierende tilgjengelighet. Intervjuet med landansvarlig i Latvia kan forstås som at det er en generell strukturell utfordring i kjeden at behovet for fleksibilitet blant studentene må balanseres mot behovet for stabilitet i virksomheten.

Når vi sammenligner hvor stor andel kvinnelige ansatte utgjør totalt, så ser vi at bildet er ganske likt i REMA 1000 Norge og Danmark hvor omtrent halvparten av totalt antall ansatte er kvinner. Reitan Convenience har noe flere kvinnelige ansatte enn menn.

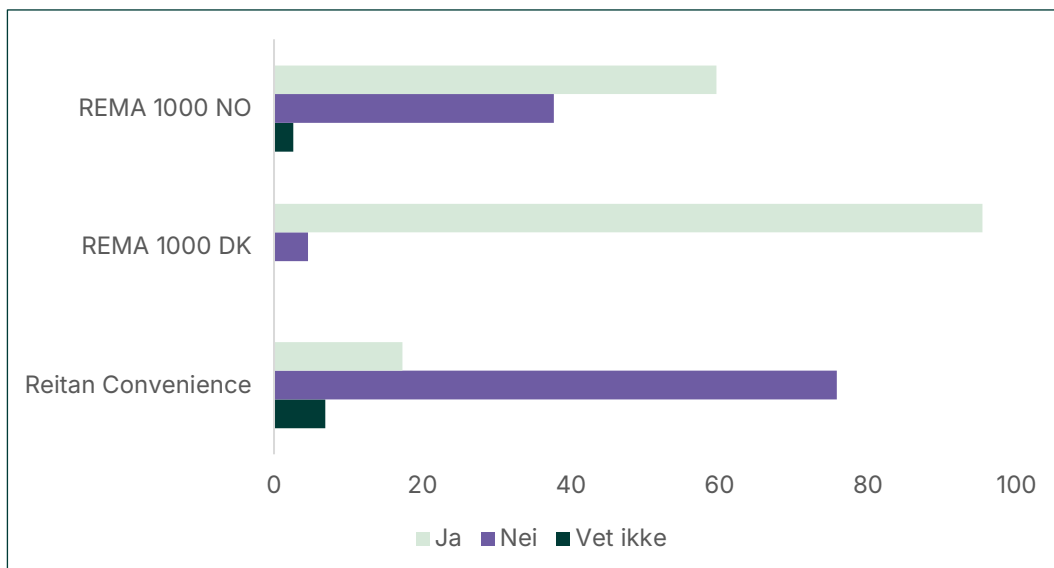
Totalt rapporterer syv av ti franchisetakere som har svart på undersøkelsen at minst en av de ansatte i virksomheten har innvandrerbakgrunn. Noe som indikerer at dette er vanlig i Reitan Retail's virksomheter. Når vi ser nærmere på virksomhetstype (figur 4.2), er andelen franchisetakere i REMA 1000 Norge de som i størst grad oppgir at de har ansatte med innvandrerbakgrunn. Nesten ni av ti oppgir at de har det. De aller fleste franchisetakerne i REMA 1000 Danmark, åtte av ti, oppgir også at de har ansatte med innvandrerbakgrunn. Til sammenligning er det litt i overkant av fem av ti blant franchisetakerne i Reitan Convenience som oppgir å ha ansatte med innvandrerbakgrunn. Her må vi imidlertid understreke at dette er et samlet tall for alle virksomheter, noe som dekker over forskjeller i virksomhetstype og land.

Figur 4.2 Er det ansatte i virksomheten som har innvandrerbakgrunn? I prosent. N = 682



Rett over halvparten av alle franchisetakerne i undersøkelsen svarer at de har ansatte som har funksjonsnedsettelse. Når vi ser på virksomhetstype (figur 4.3), finner vi at franchisetakere i REMA 1000 Danmark skiller seg tydelig ut – her har 95 prosent, det vil si nesten alle, svart at de har ansatte med funksjonsnedsettelse. Til sammenligning er det nær seks av ti i REMA 1000 Norge som svarer det samme. Mens det i Reitan Convenience er knapt to av ti franchisetakere som oppgir å ha ansatte med funksjonsnedsettelse.

Figur 4.3 Er det ansatte i virksomheten som har funksjonsnedsettelse? I prosent. N = 682



En forklaring på at det er færre i Reitan Convenience som oppgir at de har ansatte med funksjonsnedsettelse, finner vi ved besøk til disse virksomhetene og intervjuer med franchisetakere, butikksjefer og ansatte. Det er her ofte snakk om mindre kiosker og kafeer med lange åpningstider. Det er ikke mange ansatte på jobb samtidig, noe som betyr at de som er der, må kunne løse alle arbeidsoppgaver. Dette gjør det vanskeligere å tilrettelegge for ansatte med funksjonsnedsettelser.

Den høye andelen ansatte med funksjonsnedsettelser i REMA 1000 Danmark kan knyttes til en særskilt ordning med *Fleksjobb*.¹² Dette er et tilbud til personer som på grunn av varig og vesentlig nedsatt arbeidsevne ikke kan være i en ordinær jobb. Arbeidsgiver betaler den som har en fleksjobb kun for det arbeidet vedkommende faktisk utfører. Kommunen betaler resten. Etter fire og et halvt år vurderer kommunen om den ansatte fortsatt er berettiget en fleksjobb. Dette skriver vi mer om i kapittel 5.

4.3 Oppsummering

I kapitlet kartlegger vi bakgrunnen til franchisetakere og ansatte i REMA 1000 og Reitan Convenience. Typiske franchisetakere er menn, gjennomsnittsalder over 40 år, men aldersspredningen er stor.

Reitan Convenience i Sverige har kjønnsbalanse blant franchisetakere, mens det både i REMA 1000 og i Reitan Convenience i Norge og Danmark er en til dels svært skjev kjønns sammensetning, i favør av menn. I de baltiske statene og delvis i Finland er det omvendt, der er kvinneandelen svært høy.

I de nordiske landene har en betydelig andel av franchisetakere innvandrerbakgrunn. I Reitan Convenience Sverige, som har nøyaktige tall, gjelder dette rett i overkant av halvparten. I de baltiske landene er det ingen av de som har svart på spørreundersøkelsen som oppgir at de har innvandrerbakgrunn, disse landene har ikke samme historie med innvandring som de nordiske landene. Her måtte vi, for å ha fått et bilde av minoritetsgruppers tilstedeværelse i rollen som franchisetakere og butikksjefer, stilt et annet spørsmål enn om de var født i utlandet.

Utdanningsnivået blant franchisetakerne varierer, men videregående er vanligst. De fleste har vært franchisetaker lenge, nær halvparten svarer at de har vært franchisetaker i mer enn ti år.

Blant ansatte rapporterer de som har svart på spørreundersøkelsen om en forholdsvis høy andel deltidsansatte. REMA 1000 Danmark skiller seg ut ved å ha en høy andel i såkalte ekstrajobber. Dette er skoleelever (16–18 år) som grunnet regler for salg av alkohol og tobakk i Danmark kan utføre alle oppgaver i butikkene.

¹² <https://star.dk/indsatser/indsatser-ved-sygdom-nedslidning-mv/fleksjobb>.

Kvinner utgjør omtrent halvparten av de ansatte i REMA 1000 Norge og Danmark, mens det i Reitan Convenience er det flere kvinnelig enn mannlig ansatte. Det er altså markant forskjell i andelen kvinnelige franchisetaker og andelen kvinnelige ansatte.

Det er også en høy andel franchisetakere som svarer at de har ansatte med innvandrerbakgrunn, flest i REMA 1000, litt færre i Reitan Convenience. Rundt halvparten av franchisetakerne svarer at de har ansatte med funksjonsnedsettelse. REMA 1000 i Danmarks skiller seg ut, her oppgir nesten alle at de har ansatte med funksjonsnedsettelse.

5 Rekruttering av franchisetakere

Rekruttering gjøres både av franchisetaker når det ansettes nye medarbeidere ved det enkelte utsalgssted og i regi av regioner og/eller hovedkontor når en ny franchisetaker skal finnes. Vårt utgangspunkt er at måter virksomheter organiserer rekrutteringsarbeid kan påvirke utfallet. Holdninger og ambisjoner hos mennesker som har ansvaret for rekrutteringen, kan også ha betydning. Vi beskriver og sammenligner derfor hvordan rekrutteringsarbeidet er organisert og gjøres i ulike deler av Reitan Retail.

I dette kapittelet handler det først og fremst om rekruttering av franchisetakere. Dette omfatter både rekrutteringskanaler og hvilke kvalifikasjonskriterier som vektlegges i ansettelsesprosesser, hva som anses som minimumskrav, og hvorvidt hensyn til mangfold og inkludering tenkes som en del av prosessen.

Muligheten for å rekruttere medarbeidere og franchisetakere med ulik bakgrunn vil nødvendigvis avhenge av hvem som ønsker seg til en slik stilling. Med utgangspunkt i intervjuene vi har gjennomført med franchisetakere i ulike land, sammenfatter vi motivasjonsfaktorer for å bli franchisetaker innenfor REMA 1000 og virksomheter innenfor Reitan Convenience. Vi finner tydelige fellestrekk i motivasjonsfaktorer på tvers av land og virksomhetstyper.

Rekruttering av franchisetakere (eventuelt butikksjefer) og nestkommanderende skjer ofte internt. Samtidig registrerer vi at måten rekruttering av franchisetakere er organisert på i REMA 1000 skiller seg noe fra den vi finner i Reitan Convenience.

5.1 Motiver for å være franchisetaker

Når vi spør franchisetakerne om deres motiver for å være kjøpmenn, handler det på den ene siden om gleden over å bygge en virksomhet som går godt, mens det på den andre siden – eller kanskje heller samtidig – handler om mennesker. Om muligheten til å utvikle mennesker. Dette finner vi på tvers av land og virksomhetstyper.

Flere har jobbet med handel nesten hele livet. De har tidlig funnet ut at de liker butikk, tempoet, energien og kundemøtene. Det er også en del som har hatt helt andre jobber, det være seg lærer, sykepleier, byråkrat eller IT-arbeider, men som har et ønske om overgang. Særlig i gruppen som tidlig fant ut at de likte butikk, er det en del som tidligere har vært kjøpmenn i andre virksomheter innenfor Reitan Retail. Men det er også en del som har vært i andre deler av vare- eller detaljhandel. De har meldt overgang til REMA 1000 eller en virksomhet innenfor Reitan Convenience fordi de vil forsøke å bygge noe for seg selv.

Og så følte jeg vel etter hvert at man ble kanskje litt lite satt pris på. Etter å ha vært der (i annen dagligvarekjede) så mange år og levert så solide resultater som jeg hadde

gjort da, så følte jeg til slutt at jeg ble litt dårlige ivaretatt. Og derfor tenkte jeg, hvorfor ikke prøve for meg selv? (franchisetaker REMA 1000, Norge)

Jeg er veldig administrativt anlagt, trives på kontor og liker å styre, og liker også det kreative med å ha en butikk, så for meg var franchisevirksomhet en god måte å kombinere disse to interessene. Liker også selvsagt å styre egen arbeidstid. (franchisetaker, Pressbyrå, Sverige)

For denne kategorien franchisetakere er det et helt bevisst valg å søke seg til en virksomhet hvor de ikke er ansatt som butikksjefer eller daglige ledere, men driver sin egne virksomhet. Men det er også flere som forteller at det var tilfeldigheter som gjorde at de endte opp i en virksomhet innenfor akkurat Reitan Retail.

Khalid kommer opprinnelig fra et land Midtøsten og beskriver butikkvirksomheten han eide i sin hjemby. Han startet med en fruktbutikk, som han utvidet til tre butikker. De to siste årene han bodde i opprinnelseslandet hadde han 30–35 ansatte. Khalid kom til Finland rundt 2015, og begynte å jobbe som franchisetaker i Reitan Retail i 2018. Da bygget han seg opp til å være franchisetaker for seks kiosker, men etter koronapandemien måtte mange av kioskene legges ned. På intervjudispunktet hadde han ansvar for en. På spørsmål om motivasjon for å være franchisetaker sier han:

Det handler om innstilling. Vil du bli rik på tre år, eller vil du lære og bygge et fundament for senere? For meg er målet og visjonen alt. De fleste som starter her, de lærer veldig mye, og man får kontakter og hvis man ikke gir seg vil man bli gode franchisetakere (franchisetaker, R-Kioski, Finland).

I forlengelsen av ønsket om å drive for seg selv er det også tydelig at mange er drevet av konkurranse. Ønsket om å gjøre det bra og bli den beste eller blant de beste i det være seg REMA 1000 eller Pressbyrå, er en drivkraft hos flere. Utmerkelser som er tildelt for å drive godt, finnes på flere kontorer og pauserom vi har besøkt. Men dette beskrives også som en konkurranse med seg selv, det gjelder å øke omsetningen, å fremstå litt bedre enn i fjor. Enkelte snakker også om at det å gjøre det bra der man er, øker mulighetene til å få en større butikk:

Det beste er å være sin egen sjef, friheten i det. Så liker jeg at det er litt konkurransestyrt, du kan alltid strekke deg etter noe. (franchisetaker, REMA 1000, Norge)

[...] REMA 1000 det er frihet satt i system. Og når jeg sier frihet satt i system, så er det ikke noen som bestemmer når jeg kan ta fri. Hvordan jeg setter varene, hvilken varer jeg trekker frem, hvem jeg ansetter. Alt er opp til meg. Det er den fineste jobben du kan ha. Du kan elske den og tjene gode penger samtidig.

(franchisetaker, REMA 1000, Danmark)

En jobb du både kan elske og tjene gode penger i, altså! Samtidig er risiko og konkurranse også et tveegget sverd. Det trigger og motiverer enkelte til å søke seg til en virksomhet i Reitan Retail. Men det er også franchisetakere som snakker om at risikoen forbundet med det å være ansvarlig for egen virksomhet på godt og vondt, også avskrekker noen. Enkelte av disse påpeker samtidig at de opplever støtten fra selskapet som å minske risikoen, men at dette kan være underkommunisert ut mot de som potensielt kunne vært aktuelle for slike stillinger.

Det er flere som tenker at de tar på seg en stor risk, men det er ikke sånn, men det er vanskelig å overtale personer om at det ikke er så stor risiko knyttet til en sånn stilling. (franchisetaker, R-kiosk, Estland)

Å være egen sjef, bygge en bra virksomhet, konkurrere og ha mulighet til å tjene penger, muligheter som samtidig har risiko i seg, er altså viktige motivasjonsfaktorer.

Men det er også en annen type motivasjon som scorer høyt i intervjuene, muligheten til å jobbe med og utvikle mennesker. Flere påpeker at selv som sjef utfører man de samme oppgavene som alle andre, som å ta imot og sette ut varer, og stå i kassa. Franchisetaker er en del av et fellesskap i sin butikk. Det motiverer:

The best part about my job is working with the team. I really, really love those people, and I have a sense of gratitude you get from this job and working with people, I guess I just love working with the team, and seeing my teams progress is properly the best part of it. (Kafesjef, Caffeine, Litauen)

What keeps me? 90 % answer the people. The staff have their friends, and we have such a good work environment (Cafesjef, Caffeine, Estland).

Flere franchisetakere utdyper hvordan dette ikke bare handler om å elske folkene man jobber med, men om å ha et godt arbeidsmiljø og å kunne utvikle menneskene de jobber med.

Men jeg kan veldig godt like å være i REMA 1000, jeg synes det er deilig å være kjøpmann, jeg har skjønn kolleger og liker det å kunne skubbe noen på vei. Det kan være at de kommer som ny fra kommunen, skal være i praksis og kanskje gå inn og se at den personen utvikler seg og ser at de arbeider og forandrer seg. Plutselig får de seg kjæreste, de får seg leilighet og får jobb, altså vi har mange den slags her. [...] Jeg tror at hvis vi tror på dem, alle kan noe og alle skal ha en sjanse. Og selvfølgelig er det noen ganger man ikke lykkes. Men altså, de aller fleste gangene lykkes det. (franchisetaker, REMA 1000, Danmark)

Det å styre egen hverdag og utvikle mennesker er det beste, og bestemme selv.
(franchisetaker, REMA 1000, Norge)

Å utvikle mennesker handler om å gi dem oppgaver de mestrer, trives med og som utvikler dem, slik denne danske franchisetakeren forteller:

[...] det handler om å lykkes og gi dem de oppgaver de kan og får utviklet seg i. Positiv psykologi i godt læringsmiljø og hvis du trives og virkelig fungerer og har det godt, så kan du alt. [...] Dette her er du riktig god til, det skal du gjøre mer av. Alle de jeg har her, hver især er forskjellige. Men alle gjør det som de er best til.
(franchisetaker, REMA 1000, Danmark)

I forlengelsen av dette, handler det å bygge medarbeidere også om å finne og satse på dem som utmerker seg som talenter. For kanskje kan de også bli franchisetakere en dag.

Oppsummert: Franchisetakere på tvers av land og virksomheter har frihet og uavhengighet som en viktig motivasjonsfaktor. Uavhengigheten gjelder både i administrativ og økonomisk forstand. Franchisetakerne ønsker å være sin egen sjef, styre sin egen hverdag og virksomhet. Dette er en motivasjon som for mange overskygger de eventuelle negative konsekvensene av en slik selvstendighet, som arbeidsmengde og økonomisk risiko. Men så understrekes det at det å bygge virksomhet også handler om å bygge arbeidsfellesskap og å bygge mennesker ved å gi dem oppgaver de mestrer og som gjør at de vokser. Dette er for mange en drivkraft og motivasjon i seg selv, eller slik en dansk franchisetaker beskriver det: «det er viktig det med varer og mennesker. Du skal kunne begge deler.»

5.2 Rekruttering av franchisetakere i REMA 1000

I REMA 1000, både i Norge og Danmark, er rekruttering av franchisetakere regiondirektørens ansvar. Det er regiondirektøren som skriver kontrakt med nye kjøpmenn. I REMA 1000 Norge er det elleve regioner og regionsdirektører. I REMA 1000 Danmark er det 15 regionsdirektører. I Norge er en av disse regionsdirektørene kvinne, i Danmark to. HR-avdelingene på hovedkontorene er også engasjert i rekrutteringsarbeidet, siden det – som en uttrykker det – er menneskene og den måten vi er mennesker på som bidrar til å bygge sterke kulturer og dermed sterke virksomheter.

Nye franchisetakere trengs ved etablering av en ny butikk, ved naturlig avgang, når en kjøpmann ikke fornyer kontrakt og når regiondirektøren mener det er behov for en ny kjøpmann. De vi har intervjuet vektlegger at de søker å rekruttere nye franchisetakere til REMA 1000 internt, slik en uttrykker det «bygge en pipeline inn til det å bli kjøpmann». Noe de langt på vei også lykkes med. Denne veien inn bygges gjennom å ha et våkent blikk for talentene, og så lede de man har tro på inn i opplæringsløp. Dette omfatter i begge land en type fagutdanning for butikkmedarbeidere. I Norge har de deretter pre-

talent som er en introduksjon til det å bli franchisetaker, dette drives i regionene, fulgt av kjøpmannsskolen som drives i nasjonal regi. I Danmark har de en lederopplæring, fulgt av kjøpmannsskole. Begge deler drives i nasjonal regi. Det vektlegges at de som rekrutteres da kjenner virksomheten og alle systemene, men også verdiene og kulturen i REMA 1000. Men det rekrutteres også folk utenfra, i hovedsak fra dagligvare og andre typer varehandel. Da er argumentet at dette kan tilføre nye perspektiver og innspill. Man søker å nå «de flinkeste fra konkurrentene», slik en regiondirektør formulerer det.

Disse rekrutteringene som altså er mest interne, men også eksterne, er målrettet. Dette til forskjell fra enkelte eksempler på åpne utlysninger. En av de intervjuede regiondirektørene forteller at de en gang annonserte åpent etter en franchisetaker og fikk mange søkere. Men at det viste seg både arbeidskrevende og nytteløst å gå frem på denne måten, fordi de som søkte tenkte at de søkte en jobb. Å være franchisetaker er ikke en *vanlig* jobb. Dette understrekes av de aller fleste i ledelsen nasjonalt og regionalt i REMA 1000.

Når de som har ansvaret for å rekruttere kjøpmenn blir spurt om hva som teller mest, handler det mye om personlig egnethet. I personlig egnethet ligger lyst, vilje og arbeidskapasitet. I tillegg vektlegges hvordan den enkelte forholder seg til andre og det verdi-baserte. Formelle kvalifikasjoner ervervet utenfor REMA 1000 er ikke avgjørende, å bli kjøpmann skal være en mulighet også for den som ikke trivdes på skolebenken.

På spørsmål om hvorfor det er få kvinnelige franchisetakere og om de har et spesielt blikk på dette når de rekrutterer, vises det til at kvinner er flinke og at ja, de er opptatt av å finne aktuelle kvinner. Men at det er krevende. Flere sier at de har eksempler på svært dyktige kvinnelige franchisetakere, og at kvinnene får det til like godt som menn, men at det er vanskeligere å finne kvinner som vil. Menn er – slik en formulerer det – «mer fremoverlent», mens kvinner «ikke har nok tro på seg selv». Vedkommende savner fremoverlente kvinner. De viser til at det er få kvinner på pre-talent og talentprogrammet, en regiondirektør beskriver det slik:

Det handler om at menn søker talent uansett hvor mange kriterier de kan krysse av, mens damene søker ikke før de er sikre.

En forklaring er altså at kvinner ikke er nok *på*. En annen forklaring som fremholdes, er at å være franchisetaker er å være *eier*. Vi beskrev i kapittel 2, at det i Norge er langt flere menn enn kvinner som eier virksomheter, uavhengig av bransje. Det er en større (økonomisk) risiko å være selvstendig næringsdrivende enn å være ansatt, og flere peker på at kvinner opplever dette som mer risikofyllt enn menn.

Kvinner tar også mindre risiko. Vi har ordninger for å gjøre risikoen mindre. Vi må være tydelige på at vi har slike ordninger. Det er støtte til de som sliter med å nå de

økonomiske målene, så de er ikke overlatt til seg selv. Damer trenger mer trygghet enn menn, tror jeg, og vi må være tydelige på at vi hjelper til.

Det fremholdes også at det kan være vanskelig å kombinere det å være franchisetaker med å ha barn, særlig små barn, fordi dette krever fravær fra virksomheten i forbindelse med fødsel og omsorgsarbeid. Dette anses som en større utfordring for kvinner enn for menn «fordi det er andre forventninger til mødre enn til fedre». En regiondirektør viser til at graviditet er en utfordring, for da må man ha en som kan drive for seg – gjerne i en lengre periode. Dette er ikke noe alle har for hånden.

Enkelte peker på at butikken i noen tilfeller nærmest er en familiebedrift hvor både kjøpmann, partner og også barn bidrar. Da kan det være mannen som er franchisetaker, men at butikken i praksis drives av begge. I Danmark har hovedkontoret tall på dette, det oppgis at i overkant av hundre av over fire hundre butikker, drives av kjøpmannspar. De er familiedrevet. Men at det som regel er «han som står på kontrakten» med REMA 1000.

Det erkjennes også, ved hovedkontorer og blant regiondirektører, at «vi ikke er flinke nok til å hente dem heller». Kvinnene, altså. En peker på at forestillingene om hvordan kvinner bare *er*, for eksempel mindre risikodrevet eller mer opptatt av familie, kan være et hinder i seg selv. Da det lett skaper noen helt bestemte forestillinger om kvinner kontra menn blant dem som driver rekruttering.

Det er samtidig nokså store forskjeller i tilstedeværelsen av kvinnelige franchisetakere mellom regionene i REMA 1000 Norge. Enkelte regioner har en høyere andel kvinnelige franchisetakere enn det andre har. Dette forklares av de kvinnelige franchisetakerne vi har intervjuet i regionen med høyest andel kvinner (region Midt-Norge med 36 prosent) som en effekt av å være flere kvinner: kvinnelige franchisetakere bidrar til å rekruttere flere kvinner. Dette påvirker, ifølge de kvinnelige franchisetakerne, to forhold. Det bidrar til rollemodeller, andre kvinner ser at det er mulig å inneha en slik posisjon. Derneft at kvinnelige franchisetakere kan være flinke til å oppdage og «dytte frem» kvinnelige ansatte de mener kan egne seg som franchisetakere.

Når vi spør franchisetakere i Norge og Danmark om hvorfor det er så få kvinner blant dem, fremføres noen av de samme argumentene som på hovedkontorer og i regioner, både blant kvinner og menn. At kvinner og menn har ulike måter å håndtere kombinasjonen jobb og familie, er en særlig anvendt forklaring.

Men det er forskjeller i måten denne forklaringen fremføres. Enkelte – særlig mannlige franchisetakere – snakker om dette som rene fakta, det er bare på dette viset. Her er to eksempler:

Nei, det er bare sånn. Altså hvorfor ..., hvis jeg tenker på min egen kone, så tenker jeg, jeg tror faktisk at det avskrekker dem litt. I forhold til det med familielivet. I forhold til

det med unnskyld, det lyder litt feil, men i forhold til det å være husmor. Men det er man jo ikke i dag. Men kan man få det til å balansere med to barn og styre en husholdning hjemme og samtidig skal man være REMA 1000-kjøpmann, som krever riktig, riktig mye? Jeg tror kanskje at det avskrekker. For jeg tenker, hvis jeg skulle styre det som min kone styrer hjemme så skulle jeg ikke vært REMA 1000-kjøpmann.

(franchisetaker, REMA 1000, Danmark)

Det er et stort spørsmål, det er ingen fasit på det altså [...] En ting kan være familiesituasjon. Jeg ser bare på meg og kona mi [...] Vi har fått et barn og venter et til, hvis hun skulle drive butikk så hadde nok det vært atskillig mer utfordrende for henne enn for meg som er fristilt på en litt annen måte. I hvert fall i denne butikken sånn som den her er bygd opp. Men jeg tenker også generelt, du skal være tidlig på jobb og da er du avhengig av å ha en mann som kan levere i barnehagen ikke sant og så blir det lange dager. Og kanskje du da er avhengig av at han også kan hente ... Ja, en del ting som kanskje må klaffe da. (franchisetaker, REMA 1000, Norge)

Disse to mannlige franchisetakerne sammenligner begge seg selv med sin kvinnelige partner. Men de gjør det på litt ulikt vis. Den første synes mest opptatt av de sosiale eller kulturelle forskjellene, at hun har noen standarder der hjemme og styrer hjemmet og barna på en måte som ikke er forenlig med å drive en butikk. Den andre snakker om at han er «fristilt» i større grad enn henne, noe som synes mest å handle om forholdet til barna og det biologiske knyttet til at hun føder og ammer barna (denne familien har to svært små barn). Samtidig snakker de to om det kjønnsdelte arbeidet, at hun har eller tar mer ansvar hjemme, som noe som mer eller mindre *er sånn*.

Og hvis noe bare er slik det er, blir løsningen på problemet lett individuell. Flere av de intervjuede kvinnelige franchisetakerne forteller hvordan de i praksis deler jobben som franchisetaker med partner eller en medarbeider som er likestilt med dem som ledere og ansvarlige. De fremhever at det neppe hadde latt seg gjøre å være franchisetaker på annet vis – særlig i en periode med fravær fra butikken på grunn av fødsel og små barn.

Da jeg fikk tilbud om butikk, hadde jeg to små barn. Mannen min skjønte at det ikke kunne gå, han tok først permisjon fra egen jobb, men så sluttet han i egen jobb og ble ansatt hos meg, uten hadde det ikke gått. Han er min hverdagshelt. (franchisetaker, REMA 1000, Norge)

[...] og mannen min tok jo en stor del første svangerskapet, første barn, da var jo jeg ganske mye hjemme. Og andre barn tenkte jeg at jeg trengte ikke å være så mye hjemme, men han tok jo selvfølgelig en stor del (av butikken). Så det var veldig fordelaktig å være to da. Og det ser jeg med en annen kollega som nylig har fått to barn, hun

har også hatt mannen sin og hun også sier at uten ham ... det er jo verre å sette bort alt til en helt annen. (franchisetaker, REMA 1000, Norge)

En kvinnelig franchisetaker i Pressbyrå i Sverige forteller at hun sluttet da hun fikk sitt første barn. Da ville hun heller være ansatt og jobbet en periode i en lederstilling i Reitan. Da barna var blitt større ville hun imidlertid tilbake til franchisevirksomheten. En av regiondirektørene vi intervjuet, en mann, har en lignende erfaring. Han hadde gått talentprogrammet med et ønske om å bli kjøpmann, men før han kom dit ble han spurt om å ta en administrativ stilling i REMA 1000 og han sier:

Akkurat da passet det veldig bra. Vi ventet vårt første barn og jeg var rett og slett usikker på om jeg ville ta sjansen på å etablere meg som kjøpmann samtidig.

Disse to beskrivelsene synliggjør ønsker om å være fast ansatt fremfor franchisetaker når man får barn, og at det kan gjelde for både kvinner og menn.

En annen utfordring som også trekks frem når man rekrutterer er geografisk beliggenhet. Regiondirektørene viser til at det er krevende å finne aktuelle franchisetakere på mindre steder og særlig der hvor det i tillegg er konkurranse om arbeidskraften. Butikkens størrelse er også av betydning, ifølge regiondirektører vi har intervjuet er det lettere å finne franchisetakere til større butikker, med høy omsetning som gir større muligheter for solid inntjening.

5.3 Rekruttering av franchisetakere i Reitan Convenience

Reitan Convenience i Norge, Danmark og Sverige rekrutterer franchisetakere noe annerledes enn i REMA 1000. Her er det tilsatte på hovedkontoret, det enkelte beskriver som servicekontoret, som driver rekrutteringen.

Reitan Convenience i Norge har opprettet en stilling som *kjøpmanns-rekrutterer* som sitter i enheten til HR-direktøren på hovedkontoret. Regionsjefene (salgs- og driftssjefer) er også plassert på hovedkontoret, i enhet for salg. Når en kjøpmann for eksempel sier opp kontrakten sin, gis det beskjed til enhet for salg. Regionsjefen kontakter så kjøpmanns-rekrutterer og gir beskjed om at det foreligger et rekrutteringsbehov. Deretter foretas det en utlysning (annonser), både internt, på finn.no og hos Nav. Søkere screenes og deretter gjøres førstegangsintervjuer. Det nyttes også arbeidspsykologiske tester. Kjøpmanns-rekrutterer får bakgrunnsinformasjon om utsalgsstedet fra salg. Det legges stor vekt på lokale forhold. For som det understrekes av HR-direktør: «Det er stor forskjell på en liten butikk utpå Frøya og å drive på Jernbanetorget i Oslo». Ved annengangsintervju er salgssjefen med. De har også et byrå som de enkelte ganger bruker for å få hjelp til å rekruttere. Det gjelder særlig når det skal rekrutteres nye franchisetakere i Nord-Norge. Der er dette ekstra vanskelig.

Kriterier for hvem som egner seg beskrives slik fra hovedkontoret:

[...] at man ser helheten i det man driver med. Og i det ligger det også å være

strukturert. Og det å klare å følge et konsept. Vi ønsker ikke sånne folk som tror at de skal kunne velge selv hvilken farge de skal ha på døra. Du skal følge konseptet. Og så skal man få med seg folka sine, altså det vi kaller veilede andre til å forbedre prestasjoner. Og så må man kunne bygge relasjoner både til ansatte og til kunder, man må være glad i mennesker da. Og så må de være passe robuste, for det kommer til å bli tøft. [...] Og kjøpmannsrollen er ekstremt ensom. Og så skal du klare å skape resultater.

Dette er kriterier som er konsentrert om personlige egenskaper og det man eventuelt har lært av erfaringer fra jobber man har hatt før: strukturert, glad i mennesker og i å bygge dem, robust og i stand til å få gode resultater. Det vektlegges i mindre grad hva slags utdanning den enkelte har.

Det er stort mangfold blant franchisetakerne, men på litt ulike måter i Narvesen kontra 7-Eleven. I Narvesen er det, som vi har sett i kapittel 4 en større andel kvinner enn i 7-Eleven. Mens det er flere med minoritetsbakgrunn i 7-Eleven.

Reitan Convenience i Danmark både ligner og skiller seg fra måten de rekrutterer på i Norge. Ved hovedkontoret finnes det en HR-direktør (hun er også direktør for bærekraft) og en direktør for salg. I salgsavdelingen er det åtte (snart ni) regionsjefer. Regionsjefene er plassert på hovedkontoret, men HR-direktøren forteller at de stort sett er på farten rundt i butikkene i sin region. Rekruttering av nye franchisetakere skjer fortløpende, og uavhengig om det finnes et bestemt ledig utsalgssted. Rekrutteringsprosessen følger to ulike kanaler.

I den første kanalen, er det et rekrutteringsbyrå som starter arbeidet med å søke kandidater i markedet (innenfor retail generelt). De ser etter noen med talent, erfaring (da helst med salg og servering av matvarer) og penger som de kan nytte til å bli selvstendige. Deretter presenterer rekrutteringsbyrået kandidaten for HR-direktøren. Neste steg er interne samtaler og tester. Den første samtalen er med HR-direktøren og salgsdirektøren. Ambisjonen er å bli kjent med mennesket, personligheten, erfaringer fra yrkeslivet, oppveksten, familie og hvorfor vedkommende vil bli selvstendig. På spørsmål om hva de ser etter i en god kandidat, svarer HR-direktøren at dette handler mye om kjemi, om personlighet, ordentlighet og om vedkommende anses i stand til å håndtere deres merkevare. Dersom vedkommende går videre til møte nummer to, er den aktuelle regionsjefen med på møtet. De resterende møtene er mellom regionsjefen og kandidaten. Her går det «tettere på» og det snakkes mye om butikkdrift, budsjett, hva som er forpliktelsen til franchisetaker og franchisegiver, samt eventuelt kjennetegn ved butikken vedkommende er tiltenkt, og området den ligger i. Testen går ut på at kandidaten besøker en 7-Eleven – der oppgaven er å dokumentere og å se etter muligheter. Deretter presenterer de dette som en case for folk på hovedkontoret.

I den andre kanalen letes det internt etter talenter i Reitan Convenience i Danmark, blant butikkmedarbeidere og butikksjefer. Det har alltid vært mulig å avansere på denne måten internt i selskapet, men det er nylig formalisert ved etablering av en seks måneder lang intern utdanning: 16 moduler, der alle sider av en kjøpmanns oppgaver og arbeid gjennomgås. I tillegg til undervisningen, trenes den enkelte av kjøpmannen der vedkommende jobber og en annen kjøpmann. Utdanningsopplegget er nytt, og de har så langt to kandidater som er på vei til å kvalifisere seg som franchisetakere gjennom slik internopplæring.

Landansvarlig (øverste leder) blir også presentert for den som ligger an til å bli ny kjøpmann, men vedkommende understreker at: «Jeg har ingen vetorett.»

HR-direktøren forteller at det er stor diversitet blant deres franchisetakere, bortsett fra at de ikke får tak i kvinnelige kandidater. Blant franchisetakerne er kun ni prosent kvinner. Hun er usikker på hvorfor. Men forteller at noen av kvinnene som forespørres er i fødedyktig alder, de har små barn eller tenker at de skal ha barn. Og de ønsker, mener HR-direktøren, fast ansettelse fremfor risiko forbundet med å være selvstendig. Hun knytter dette til at barsel blant franchisetakere må organiseres på andre måter enn for ansatte. En franchisetaker kan ikke gå ut i barselpermisjon og ta helt fri fra utsalget. Hvis det skal skje, må den det gjelder ha økonomisk rom til å hyre inn en erstatter. Samtidig klarer de altså heller ikke å rekruttere kvinner som er noe eldre og ikke lenger har små barn. Dette overrasker HR-direktør, som mener det har sammenheng med at 7-Eleven er døgnåpent, at man blir nødt til å håndtere «røverier» og at det er mange vakter som skal besettes innenfor 24 timer. Fedre blant de ansatte håndterer kombinasjonen familie/virksomhet på to ulike måter: De prioriterer å hente i barnehage, være hjemme med sykt barn og så videre, eller de går «all in» i virksomheten sin og har en hjemmesituasjon der det i hovedsak er partner som tar seg av barna.

Det understrekes, også i Danmark, at det er krevende å rekruttere, til alle roller på alle nivåer. Det er «vanskelig å få tak i gode folk», mener landansvarlig. Dette knyttes til at det er lav arbeidsledighet og høy omløpshastighet på folk. De har også, fordi det er små marginer ved å drive de minste utsalgene, aktivt forsøkt at en kjøpmann driver flere utsalgssteder – enkelte ganger tre. Dette blir en type langdistanseledelse som stiller særlige krav til den som innehar stillingen fordi franchisetaker da ikke selv jobber i butikken med sine medarbeidere rundt seg.

Reitan Convenience i Sverige: I Sverige rekrutteres nye franchisetakere på lignende vis som i Norge og Danmark. Her finnes åtte regioner, med en regionleder og en eller to distriktssjefer i hver. Disse er ansatte på hovedkontoret. Det er lite utskiftninger blant kjøpmennene som har de største utsalgsstedene og tjener en god del penger. Utskiftningen er større i de små butikkene – uten tilsvarende inntjeningsmuligheter. Her er det også mer krevende å rekruttere nye kjøpmenn. Landansvarlig forteller at de hadde behovd et innsteg-system, der kjøpmenn kunne starte med mindre butikker, for så å

avansere til større. Dette er mulig å få til i de store byene, men en mye større utfordring i distriktene. Og folk vil heller ikke nødvendigvis flytte.

7-Eleven og Pressbyrå har ulike historier og ulik profil blant sine franchisetakere. Det er totalt sett en liten overvekt av menn blant franchisetakere, men den er større i 7-Eleven enn i Pressbyrå. Førstnevnte har også flere franchisetakere som er utenlandsfødte og de er i gjennomsnitt yngre. Pressbyrå har eksistert i mer enn hundre år og var da Reitan Convenience tok over et såkalt egeneid selskap. Mange av de som eide et utsalgssted fortsatte som franchisetakere. Derfor er snittalderen høyere her. Kvinneandelen er også noe høyere.

Landansvarlig etterlyser at Reitan Retail legger til rette for kompetanseheving på mangfold og inkludering, klargjør hva man mener med begrepene, mål (for representasjon) og hvilke parametere som inkluderes – er det å være utenlandsfødt, handler det om seksuell legning og/eller funksjonsvariasjoner? I tillegg, hvordan man skal jobbe for å påvirke eksternt? På intervjuetidspunktet hadde de i Reitan Convenience i Sverige utarbeidet et utkast til en mangfold- og inkluderingsstrategi/plan, som ikke var formelt vedtatt i ledergruppen ennå.

I Reitan Convenience i Finland og de baltiske landene beskriver de ansvarlige nasjonalt det som en stor utfordring å rekruttere franchisetakere. R-Kioski i Finland har en blandet eierskapsmodell der noen av utsalgsstedene drives av franchisetakere, mens andre eies og drives av selskapet. Landansvarlig for Reitan Convenience Finland oppgir at selskapet har sett seg nødt til å ta over en større andel av utsalgsstedene de siste årene grunnet utfordringer med å rekruttere dyktige franchisetakere.

Landansvarlig i Reitan Convenience Estland gir også uttrykk for at det er blitt vanskeligere å rekruttere franchisetakere, og forteller at en stor del av dagens franchisetakere har hatt rollen i ti år eller mer. Intervjuene med landansvarlige i de andre baltiske landene synliggjør lignende utfordringer. Landansvarlig i Reitan Convenience Lativa pekte blant annet på demografiske faktorer med en aldrende befolkning og generell mangel på arbeidskraft som en faktor som påvirker rekrutteringen av franchisetakere. I tillegg er lønnsomheten for franchisetakere i virksomhetene i Latvia lav, noe som har ført til at særlig få menn søker seg til slike stillinger. Landansvarlig i Litauen påpekte det samme, og viste til trender som virker på tvers av land. Vi så da også i kapittel 4 at det i Finland og de tre baltiske landene er en betydelig overvekt av kvinner blant franchisetakere og butikksjefer. Omvendt kjønnsbalanse sammenlignet med Danmark og Norge.

Vi har spurt både franchisetakere og landansvarlige om årsaker, og dette fremstår sett fra dere ståsted som noe av en gåte. Samtidig, i disse landene har retail-bransjen generelt slitt med å tiltrekke seg menn. Landansvarlige peker på lav lønnsomhet i bransjen som et rekrutteringsproblem for franchisetakere, men det fremgår ikke tydelig hvorfor dette da ansees som et større problem for menn enn for kvinner. En annen forklaring som kommer opp i intervjuer, er tradisjon, at det har vært vanligere for kvinner enn for

menn å jobbe som butikkmedarbeider. Ettersom mange av franchisetakerne har lange karrierer innen kioskvirksomhet bak seg, kan tradisjonelle kjønnsroller prege dagens sammensetning.

Fremgangsmåte og ansvarsfordeling i rekruttering varierer mellom baltiske land og virksomheter, men regiondirektører har en sentral rolle. Vi intervjuet ikke regiondirektører i alle de baltiske landene, men en regiondirektør i R-kiosk i Estland ga en innføring i fremgangsmåten ved rekruttering av nye franchisetakere og kvalifikasjonskriteriene de vektla. Vedkommende fortalte at deres rolle var å gjennomføre intervjuer med egnede kandidater som først hadde vært i kontakt med HR-avdelingen om en åpen franchiseutlysning. Det er også regiondirektørers oppgave å ettergå oppgitte referanser.

Regiondirektøren i Reitan Convenience Estland fortalte at personligheten til søkeren var den viktigste kvalifiseringsfaktoren. Av den grunn brukes personlighetstester som del av intervjuprosessen når en ny franchiseavtale skal inngås. Regionsjefen utdypet rekrutteringsutfordringene som vi har sett at samtlige landansvarlige i de baltiske landene og Finland pekte på. Rammebetingelsene i dagligvaresektoren skaper rekrutteringsutfordringer til rollen som franchisetaker. Det anses lite attraktivt å ta på seg en rolle der man selv blir ansvarlig for å rekruttere medarbeidere til egen virksomhet:

Estonian labour market is really hard because employees do not last long. Franchisees think that if they cannot hire people, they will be forced to work 24/7. It is hard to get employees in this sector. Reason can be wage level and cost of living. 7,2 % unemployment rate. 50 000 unemployed people. The unemployed people are not willing to take work because they get unemployment benefits. (Regiondirektør, R-kiosk, Estland)

Dette sitatet illustrerer noen av de utfordringene som både regionsjefer og franchisetakere/butikksjefer står ovenfor i de baltiske landene, og hvordan både økonomiske og sosiale faktorer spiller inn på hvem som søker når stillinger lyses ut. Regiondirektøren gir uttrykk for at nivået på trygdeytelser for arbeidsledige kan bidra til at det er problematisk å rekruttere medarbeidere, ved at disse ikke i særlig grad skiller seg fra lønnsnivået kioskvirksomhetene kan tilby.

5.4 Oppsummering

Vi har sett av franchisetakere gjerne motiveres av ønsket om å være sin egen sjef, å drive for seg selv, både økonomisk og administrativt. Det er risiko i franchisetakerstillingen, men dette oppveies langt på vei – blant de vi har intervjuet – av mulighetene til å lykkes, av konkurranseelementet. I dette ligger både friheten i å være sin egen sjef, utvikling av virksomheten og medarbeidere samt muligheten for økonomisk gevinst. Det er et betydelig konkurranseelement i dette. Og vi finner ingen tydelige kjønnsforskjeller i motivasjonsfaktorer, når vi altså intervjuer de som allerede er blitt franchisetakere.

Oppsummert er rekruttering av nye franchisetakere i Reitan Convenience i større grad enn i REMA 1000 organisert med utgangspunkt i hovedkontoret. Både fordi regionsjefene er plassert der og fordi prosessen ledes derfra.

I REMA 1000 søkes det nye franchisetakere, både i Norge og Danmark, først og fremst gjennom et internt talentspeider- og opplæringsarbeid. Her søkes det eksternt først og fremst som et supplement. I Reitan Convenience finner vi en tendens til at det formaliserte arbeidet sikter mot utadrettet rekruttering. RC driver også, så vidt vi kan se, i større grad ekstern rekruttering i markedet. I enkelte land og regioner ved hjelp av rekrutteringsbyråer. Det rekrutteres i mindre grad internt, men RC Danmark har altså etablert en talentutdanning som representerer en formalisering av interne leteprosesser.

Kvinner er i tydelig mindretall, særlig blant franchisetakere i REMA 1000, men også i deler av Reitan Convenience (Norge og Danmark). Det er også få kvinner blant regiondirektører som er viktige i rekrutteringsarbeidet. Kjønnsskjevheten knyttes først og fremst til at kvinner er mindre fremoverlente og søker ansettelsestrygghet fremfor risiko, men også til at utfordringer med å kombinere franchisetakerstilling og barn/familie er et kvinneproblem, og da særlig knyttet til yngre kvinner og periodene med fødsler og den første tiden i barnets liv. Samtidig framgår det ikke helt tydelig hvordan kjønn vektes i rekrutteringsprosesser.

Det er forholdsvis mange med minoritetsbakgrunn blant franchisetakere i de skandinaviske landene. Vi finner heller ikke at det å ha innvandrerbakgrunn løftes frem som tema i intervjuene. Inntrykket er at rekruttering av franchisetakere med innvandrerbakgrunn er noe som «går av seg selv» uten at det tematiseres eller gjøres noe særskilt for å få dette til.

Det synliggjøres i Reitan Convenience noe større utfordringer med å rekruttere franchisetakere enn det vi finner i REMA 1000, noe som ved hovedkontorene knyttes til utvalg med få muligheter til solid inntjening, arbeidsmarkedsforhold og lange åpningstider.

6 Rekruttering av butikkmedarbeidere

I dette kapittelet retter vi blikket mot hvordan butikkmedarbeidere rekrutteres. Det er franchisetakerne som har arbeidsgiveransvaret og som rekrutterer ansatte til butikkene. Hvordan de rekrutterer, og hva de vektlegger når de rekrutterer nye butikkmedarbeidere, er dermed avgjørende for å oppnå målet om mangfold og inkludering i Reitan Retail's virksomheter.

På samme måte som for rekruttering av franchisetakere (se kapittel 5) vil mulighetene for å rekruttere butikkmedarbeidere med ulik bakgrunn være avhengig av hvem som søker seg til slike jobber. Vi starter derfor kapittelet med å undersøke hva som er motivene for å søke en jobb som butikkmedarbeider. Deretter ser vi på selve rekrutteringsprosessen. Den omfatter både hvilke kanaler som brukes for å rekruttere og hvilke kvalifikasjonskriterier franchisetakerne vektlegger i ansettelsesprosesser, hva som anses som minimumskrav, og hvordan hensyn til mangfold og inkludering inngår som en del av rekrutteringsprosessen.

6.1 Motiver for å være butikkmedarbeider

Motivene for å søke seg til en jobb som butikkmedarbeider skiller seg noe fra motivene for å fortsette som butikkmedarbeider. Det gjelder kanskje særlig for studenter og skoleelever som gjennomgående jobber kort eller lang deltid, og som først og fremst – da de søkte seg til butikken – var motivert av at dette var en jobb de kunne kombinere med studier og skolegang samt muligheten til å tjene penger. Slik en sier: «For det var ... russetiden, så jeg trengte en del penger til det.»

Men når de så har jobbet i butikk en stund, blir motivene for å fortsette med det, litt andre. Da handler det mer om hva de liker ved denne jobben. Butikkmedarbeideren som trengte penger til russetiden, sier for eksempel om hva som nå motiverer han til å gå på jobb:

Jeg liker jo å jobbe litt sånt aktivt og sånn da. Og så er det veldig mange hyggelige som jobber her. Så å være rundt dem og prate med dem og så videre, så det er litt sånn, det er jo mye forskjellig man kan gjøre i REMA 1000 når du er på jobb. At det ikke er en lik hverdag hver dag da, det kommer nye utfordringer ganske ofte. Og det å kunne løse dem. (butikkmedarbeider, REMA 1000 Norge)

Denne butikkmedarbeideren oppsummerer det flere sier, både de som jobber deltid og de som jobber heltid: Det er fint å jobbe sammen med de andre i butikken – kollegaene verdsettes høyt! Oppgavene er varierte, og det skjer hele tiden nye ting, du slipper definitivt å kjede deg. Og ikke minst, man får lov til å prøve seg på nye oppgaver som det gis rom til å finne ut av selv. Butikkmedarbeidere forteller om å få tillit og ansvar. De

kjenner på mestring. Den måten de selv har blitt tatt imot, prøver de så å anvende i møte med nye kollegaer som de får ansvaret for å følge og lære ting den første tiden. Helst vil de videreføre det de oppfatter som en mestringsskapende fremgangsmåte, slik at den de lærer opp får en enda litt bedre opplæring enn de selv fikk.

I tillegg er det flere som nevner kundene som en viktig motivasjonsfaktor i hverdagen. Enkelte nevner det som en motivasjon til å søke seg til jobben de har i dag, fordi de har erfaring fra salgsvirksomhet tidligere og har likt kundekontakten. Andre har mer etter hvert funnet ut at kunder er en viktig grunn til å gå på jobb:

Ja, og så blir man jo kjent med kunder uansett hvordan de er, så man skjønner litt at ok, han vil kanskje bare hjem eller han er glad i å prate, så jeg kan jo spørre hvordan han har det og ... Jeg er egentlig en veldig pratsom person så jeg gjør det litt for meg selv også, og da merker man fort om noen ikke er så interessert i det eller de er det. (butikkmedarbeider, REMA 1000, Norge)

Jeg liker godt å jobbe med mennesker, og det å gi god kundeservice. Det er det som driver meg, når jeg står i kassen og kan se folk er glade når de går ut døren. (butikkmedarbeider, REMA 1000, Danmark)

De aller fleste blant butikkmedarbeiderne vi har intervjuet understreker at det å jobbe i butikk, det handler om å jobbe med folk (kollegaer) og å treffe, bistå og prate med en hel masse ulike mennesker (kundene). Flere er inne på at en slik jobb er god sosial trening for den som i utgangspunktet ikke er så utadvendt og pratsom.

Så er det også god del av de vi har intervjuet som ønsker og har søkt seg til en heltidsjobb. Da kan motivet være litt lik studenten som vil ha noe som kan kombineres med studier og tjene penger – butikkarbeid er fleksibelt, det kan kombineres med andre gjøremål den enkelte setter høyt, det være seg fritidsinteresser eller familie. I tillegg er det en helt ok måte å tjene penger på.

Det er også en jobb som ikke stiller høye krav til formelle kvalifikasjoner. Noe som betyr at butikk er et sted det er mulig å få jobb for mange og at motivasjonen kan komme etter at man har fått prøve seg, slik en beskriver det:

Jeg hadde aldri tenkt meg at jeg skulle denne veien, men jeg har ikke noen særlig utdanning i min bakgrunn. Og jeg tenkte at dette kunne godt være noe for meg, dette her, jeg kunne godt finne ut av det. (butikkmedarbeider, REMA 1000, Danmark)

Andre har jobbet med salg før og tenker at dette er noe de både mestrer og liker.

Da jeg var i (opprinnelseslandet), der jeg kommer fra. Jeg var også butikksjef der, men det var en klesbutikk. Og da jeg flyttet hit, tenkte jeg at ok, kanskje på grunn av

språket så kan jeg ikke fortsette sånn jobb. Så jeg prøvde på mange ulike måter, jeg leste mange ulike utdannelser, jeg leste som IT-supporter, maskinmester og sånn. Og til sist ble jeg butikksjef og fikk drømmejobben (ler). (butikksjef/nestkommanderende, 7-Eleven, Danmark)

Ja. Jeg trivdes ikke på skolen, så da ble det ... jeg trivdes veldig i butikk. [...] det var kollegaene og liksom det å ... hva skal man si ... snakke med mennesker og møte mennesker og på en måte ja, *være* der liksom.

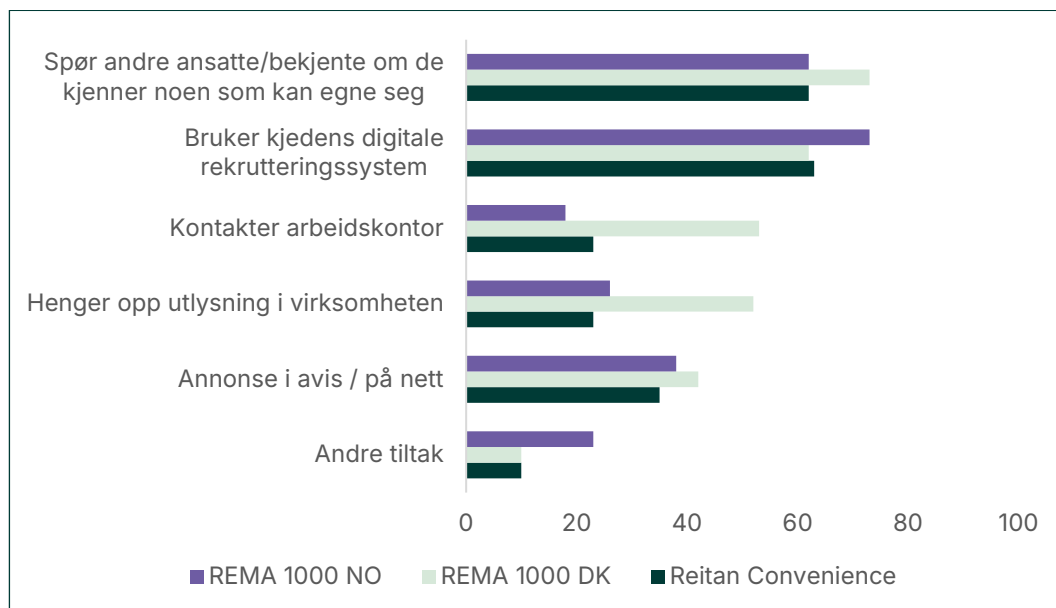
(butikkmedarbeider, REMA 1000, Norge)

Begge disse to medarbeiderne, den ene nestkommanderende i en 7-Eleven i Danmark, den andre butikkmedarbeider på REMA 1000 i Norge, mener de har drømmejobber. De snakker om det å jobbe i butikk som noe de er helt hjemme i, noe de mestrer og liker. Ja, primært ville de bare *ha* en jobb, fordi de trengte en inntekt og et arbeidsfellesskap. Det gjelder dem begge, både han som egentlig lette etter et sted hvor det å snakke dansk ikke var helt avgjørende og hun som ikke trivdes på skolen. Erkjennelsen av at salg og kundemøter både er noe de mestrer bra og trives svært godt med har vokst frem mens de har prøvd ut litt ulike jobber, før de har landet et sted hvor de finner både mestring og motivasjon. Et godt sted å *være*.

6.2 Rekruttering av butikkmedarbeidere – hvordan?

Surveyundersøkelsen til franchisetakere viser tydelig at den mest brukte fremgangsmåten for rekruttering av nye butikkmedarbeidere er uformell: Seks av ti (blant dem som svarte) spør andre ansatte og bekjente om de kjenner noen som kan egne seg til slike jobber. En nesten like stor andel bruker kjedens digitale rekrutteringssystem (se figur 6.1). De tre øvrige alternative fremgangsmåtene vi listet, brukes av langt færre. En av ti svarte at de brukte andre tiltak. Når de fikk mulighet til å utdype dette, svarte majoriteten at de tok imot søknader som ble levert direkte i butikken.

Figur 6.1 Hvordan rekrutterer du nye medarbeidere? I prosent, flervalg. N = 682



Kjedens digitale rekrutteringsverktøy ble altså brukt av noe i overkant av seks av ti. Vi spurte også om erfaringene med dette verktøyet. Et klart flertall svarte at erfaringene var bra eller veldig bra. I de kvalitative intervjuene vi har gjort blant franchisetakere i Norge er det imidlertid flere som gir uttrykk for at det digitale verktøyet har sine begrensninger. En franchisetaker i 7-Eleven beskriver det slik:

Jeg bruker også det digitale verktøyet, det fungerer det, men det skal endres litt, så vi ikke mister folk som ikke gidder å svare på alle mulige spørsmål.

Franchisetakeren mente at når det ble mange spørsmål å svare på risikerte man å miste mulige kandidater. Enten fordi de ikke var interessert i å bruke så mye tid på slike spørsmål eller at de ikke forsto hensikten med spørsmålene. Det samme er en av de nasjonale HR-lederne vi intervjuet inne på. Vedkommende var opptatt av at det ofte er svært få egnede søkere når det lyses ut stillinger i butikkene. Ja, de får mange søkere, men kanskje ikke så mange som er *egnet* for ansettelse. Da er det viktig at de klarer å holde på interessen hos folk som er godt egnet. At de ikke mister dem fordi de må svare på mange spørsmål virksomheten synes er viktige, men som arbeidssøkere ikke finner så veldig relevante.

En annen franchisetaker forteller om erfaringer med å bruke den digitale løsningen da hun søkte etter en som kunne drive butikken for henne mens hun var gravid. Erfaringen var at «det fungerte veldig dårlig». Hun fikk ikke tak i noen hun kunne bruke, og endte med å søke etter sin erstatter internt.

Vi finner i intervjuene vi har gjort med franchisetakere i REMA 1000, både i Norge og i Danmark, samme tydelige tendens som i surveyundersøkelsen. De benytter ofte

uformelle veier når de skal gjøre nyansettelser. Deltider og ekstrahjelpere, som ofte er skoleelever eller studenter, rekrutteres gjerne ved at de kommer til butikken, spør om jobb, leverer en søknad, intervjues og får jobb. Eller de kommer via venner og bekjente som jobber der fra før, eller gjennom venner og bekjente av franchisetaker.

[...] Jeg spør om de kjenner noen eller de kommer selv og sier, jeg går i klasse med en, ja, send dem endelig her ned. Så veldig mange av de jeg har, kommer hit fordi de sier, jeg kommer hit for jeg har hørt det er et godt sted å arbeide ... Og jeg har hatt søsken, og fettere og kusiner og ... Jeg synes det er fett at de kjenner hverandre fordi da tar de større ansvar overfor hverandre ved å ta hverandres vakter.

(franchisetaker, REMA 1000, Danmark)

Men det er også flere som bruker rekrutteringssystemet og som lyser ut, også når de skal ha deltidsstillinger eller noen som skal jobbe ved siden av studier. Denne kjøpmannen rekrutterer både fra videregående skoler og studiesteder i nærheten direkte, og han annonserer:

Vi har et eget system internt hvor du beskriver hva slags stilling ønsker du å lyse ut og da hvilke plattformer vi ønsker å legge det ut på. Det er gjerne finn.no og NAV som er de to store. Og så kommer alle søknader inn i det systemet. Og der er det veldig lett å sortere i forhold til ok, disse er interessante kandidater som vi ønsker å ta en prat med. Og disse her er ikke aktuelle, så da blir det at de får automatisk en avskjed, eller at de får en beskjed med takk for at du søkte.

(franchisetaker, REMA 1000, Norge)

Enkelte kjøpmenn forteller at de nesten kun lyser ut deltidsstillinger gjennom annonsering og/eller uformelt gjennom nettverk. De lyser veldig sjelden ut en heltidsstilling. De er redd for å gjøre feilansettelser som er vanskelige å reversere. Da er det tryggere å vende seg mot de man selv eller kollegaer i bransjen har på deltid, og som man vet er bra, og tilby dem en høyere stillingsprosent.

Fremgangsmåten ved rekruttering er – som vi så av surveyresultatene – i all hovedsak den samme i REMA 1000 og Reitan Convenience. Men det beskrives som noe mer krevende å rekruttere i Reitan Convenience sammenlignet med REMA 1000. Dette gjelder særlig i Finland og Baltikum, men også i de skandinaviske landene.

I intervjuer gir flere uttrykk for at en av de vanskeligste delene av jobben er å få tak i gode kvalifiserte arbeidstakere. Selv i situasjoner med mange søkere på en åpen stilling kan dette være et problem, som følgende sitat illustrerer:

Forrige gang jeg lyste ut en stilling, for rundt to måneder siden, fikk vi inn rundt 60 søknader. Rundt 80 prosent kunne ikke finsk særlig godt (eller ikke i det hele tatt). De

20 prosentene som var igjen hadde noe erfaring, men gjerne ikke den typen vi var ute etter. Stillingen vi hadde lyst ut var en fulltidsstilling, men mange av søkerne hadde bare mulighet til å jobbe deltid. Så vi måtte velge fra det vi hadde, og avtalte intervju med åtte kandidater. Tre av dem avlyste på kort varsel rett før intervjuet, og sa enten at de var syke eller hadde funnet en annen jobb. Så vi satt igjen med fem vi måtte velge fra. [...] Det er ganske forferdelig å måtte ta oss tiden til å vurdere alle de søknadene, spesielt når vi spesifiserer i utlysningen at finskkunnskaper er et krav, og så får vi inn CV-er skrevet på engelsk. (franchisetaker, R-Kioski Finland)

Da vi spurte franchisetakere i R-Kioski om hvordan de går frem når de skal fylle ledige stillinger, fortalte samtlige at de pleide å lyse ut ledige stillinger via selskapsdrevne internettportaler, som blant annet registreres i systemet til den offentlige arbeidsformidlingen. Jobbintervjuer med aktuelle søkere holdes så ansikt til ansikt.

Ved utsalgssteder som ikke drives av en franchisetaker rekrutteres medarbeidere gjerne i samarbeid mellom det nasjonale HR-kontoret og daglig leder for utsalgsstedet. Nøyaktig rollefordeling varierer med land og kjede, men flere praktiserer en modell der åpne medarbeiderstillinger lyses ut fra det sentrale Reitan Convenience-kontoret, som mottar søknader og gjennomfører en første sorteringsrunde, gjerne med korte telefonintervju. I andre runde kobles daglig leder for utsalgsstedet inn i prosessen, og gjennomfører anngangsintervjuer med aktuelle søkere.

Selskapsdrevne utsalgssteder medfører en større fleksibilitet i rekrutteringen, ettersom arbeidssøkeren kan flyttes til den arbeidsplassen som passer ansatt og arbeidsgiver best. En butikksjef for R-kiosk i Estland fortalte at hun i samarbeid med selskapet kan legge til rette for at jobbsøkere finner arbeid i en kiosk som befinner seg nær der de bor, noe som gjør det lettere for begge parter:

First I need to know where they live, then I call HR and ask where there are vacancies. They can still make the training in our kiosk. (butikksjef, R-kiosk, Estland)

Tilfanget av søkere på utlyste stillinger varierer. En av franchisetakerne i R-Kioski i Finland som hadde hatt stillingen i lang tid, oppga at han opplevde å få inn flere søkere nå enn tidligere, og spekulerte i om selskapet kanskje hadde inngått en avtale med arbeidsformidlingsselskaper. En annen påpekte at antall søkere varierer gjennom året.

Kafékjeden Caffeine, som opererer i Estland, Latvia og Litauen, har et litt annerledes tilfang av medarbeidere enn kiosksalgene. Kjeden lyser ut flere deltidsstillinger og tiltrekker seg derfor flere studenter. Her er det også utstrakt nettverksrekruttering, hvor ansatte anbefaler baristajobben til andre studenter og dermed rekrutteres mange via nettverk.

6.3 Rekruttering av butikkmedarbeidere – hva vektlegges?

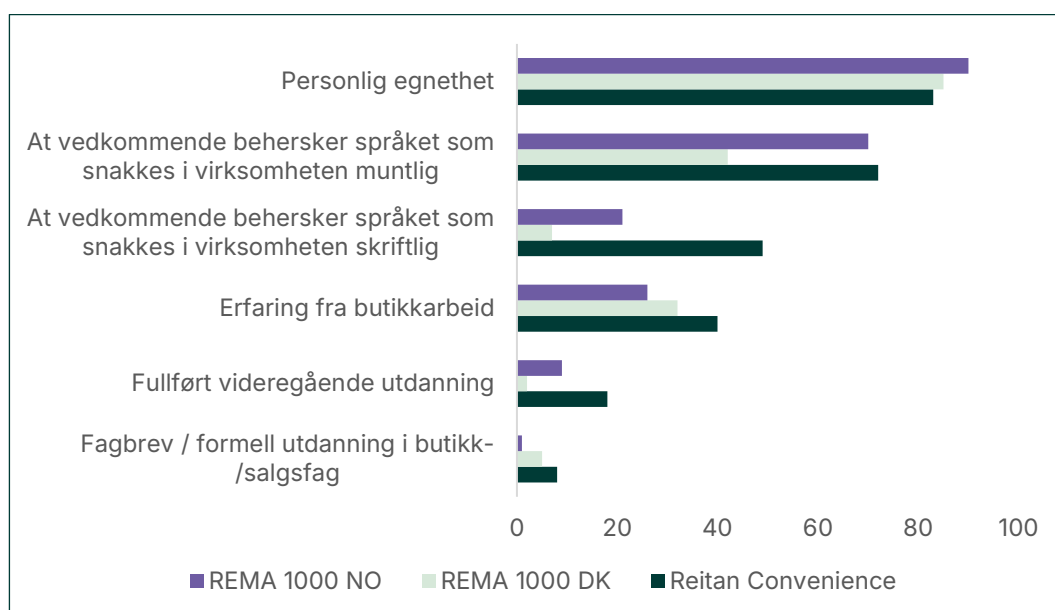
Hva skal så til for å få jobb? Hvorfor velger franchisetaker den som ender med å få jobben?

Vi har sett medarbeidere oppgi lite utdanning som en grunn til at de søkte seg til butikkarbeid, det er mange studenter og også skoleelever som jobber i bransjen. En jobb i butikk er – for en del – den første jobben de har. Og vi har sett at en del går fra deltid til heltid. Vi har også sett at uformelle kanaler og nettverk spiller en stor rolle i rekruttering.

Surveyundersøkelsen (se figur 6.2) tydeliggjør at det også er de uformelle kvalifiseringskriteriene som vektlegges når en ny medarbeider skal rekrutteres. Ikke de formelle, som utdanning. Erfaring fra lignende arbeid, spiller heller ikke nødvendigvis en avgjørende rolle – selv om det absolutt er et pluss. Personlig egnethet er det fleste franchisetakere legger størst vekt på, og det er på tvers av virksomhetstyper. I tillegg er det for mange viktig å beherske det muntlige språket som snakkes i virksomheten. Språkbekkerselse er vektlagt blant om lag halvparten av franchisetakerne hos Reitan Convenience, mens det vektlegges i mindre grad hos franchisetakere i REMA 1000, både i Norge og i Danmark.

Kun en svært liten andel svarer at formelle kvalifiseringskriterier, som fullført videregående utdanning og fagbrev/formell utdanning i butikk-/salgsarbeid, vektlegges i stor grad. Dette er i tråd med andre studier innenfor varehandel som viser at når internopplæring er viktig, blir krav til formell utdanning mindre (Bore et al., 2012; Jensen & Nergaard, 2017; Røtnes et al., 2019).

Figur 6.2 Hva slags kvalifikasjoner legger du vekt på i stor grad når du rekrutterer en ny medarbeider? I prosent. N = 682



Personlig egnethet vektlegges altså høyt i rekrutteringsarbeidet. Når vi i surveyundersøkelsen spør hva slags egenskaper eller trekk ved søker franchisetakere vektlegger, er det en tendens til å rangere det å være serviceinnstilt høyst. Slik er det på tvers av virksomhetstyper og land. Blant franchisetakere i REMA 1000 Norge, er det å være effektiv og å ha holdninger som er i tråd med Reitan Retails verdier rangert som nummer to og tre. I REMA 1000 Danmark er det å ha holdninger i tråd med Reitan Retails verdier nummer to og å kunne arbeide i team rangert som nummer tre. Blant franchisetakere i Reitan Convenience er det å kunne arbeide selvstendig og være ansvarsfull rangert som nummer to og tre.

I Skandinavia finner vi i intervjuer – på tvers av land og virksomhetstyper – samme tendenser som surveyundersøkelsen viser, formelle kvalifikasjoner er ikke viktig når vi spør franchisetakere om hva de ser etter når de rekrutterer medarbeidere. Uavhengig av virksomhetstype sier de fleste at de bryr seg lite om formell bakgrunn, og at det viktigste er å ha lyst til å jobbe i butikk og arbeidsvilje:

Jeg bryr meg veldig lite eller ingenting egentlig om formell bakgrunn. Det viktigste er å ha lyst, hvilke verdier og holdninger du har. (franchisetaker, REMA 1000, Norge)

Aller viktigste er at vi må kunne stole på personen. At den er ærlig, det er mange timer vi ikke er i butikken. Utover det er kundeservice det aller viktigste. Det er mange butikker i bygget som vi konkurrerer med, så da må vi konkurrere på servicen. En ting til, kapasiteten. Evnen til å prioritere riktig når det er travelt. Det er ingenting som er vanskelig i vår butikk, men det kan være mye på en gang. (franchisetaker, Pressbyrån, Sverige)

Å ha lyst, vilje, kapasitet og å være utadvendt, noe som nær sidestilles med serviceinnstilt, er som vi så i surveyundersøkelsen, noe som scoret høyt blant egenskaper franchisetakerne verdsatte. I tillegg vektlegges verdier og holdninger, til arbeidet, til seg selv, til kunder og kollegaer. Når de formelle kvalifikasjonene, utdanning og også til en viss grad tidligere butikkerfaring, ikke vektlegges på topp, handler det om at opplæring skjer i butikken. Dessuten er heller ikke oppgavene som skal læres veldig vanskelige. Det er ikke rakettvitenskap, som franchisetaker på 7-Eleven sier, med et glimt i øyet. Da er det vanskeligere å avlære personlighetstrekk som ikke verdsettes, slik en leder på et av hovedkontorene forklarte det: «Jeg synes nesten det viktigste er at de kan smile, for hvis de ikke kan det ... så er det vanskelig å lære.»

Når personlige egenskaper vektlegges høyt, er det nesten ikke til å unngå at kjemien som oppstår i møte mellom franchisetaker og søker, også har betydning. Enkelte stoler veldig på sin intuisjon, eller «magefølelse». Andre problematiserer dette, for det er ikke alltid at de som er best til å prate for seg eller de man umiddelbart liker best, er gode til å jobbe i butikk. Og siden mange heller ikke har hatt jobb før, og derfor ikke har

referanser, kan ikke det alltid brukes. En forteller hvordan han har sin egen lille uhøytidelige innledende «test» når en søker møter til intervju:

[...] i en butikk så går du ti, tolv kilometer om dagen, så en litt sånn flåsete ting jeg ser etter ... Jeg liker ofte å møte dem nede i kasseområdet. Og så gå bak på lageret og se om de klarer å holde følge ... (ler) Så hvis de ligger altfor langt bak, så blir det et kort intervju. For når du går så mye, så tenker jeg at da må man ha litt fart i kroppen (ler). (franchisetaker, REMA 1000, Norge)

Fartstesten denne franchisetaker anvender, ble fortalt om med humor og latter. Den fremstår likevel høyst reell, som en måte å teste en viktig egenskap – som en annen franchisetaker beskriver med begrepet «jobbkondis». I det begrepet ligger dog litt mer enn fart, det viser også til å kunne holde ut en hel dag. Samtidig er dette egenskaper det er vanskelig å få tilgang til om noen besitter, gjennom papirer og intervjuer.

Språkkunnskaper på majoritetsspråket er det, som vi har sett, litt varierende hvor mye franchisetakere vektlegger. Muntlig språkbeherskelse er viktig, men her synliggjør intervjuene både med franchisetakere og med medarbeidere at det å være arbeidsvillig og ansvarsfull, trumfer å kunne snakke språket perfekt. Det at arbeidsvilje og innsats vektlegges så sterkt kan også være en forklaring på at det er en god del personer med innvandrerbakgrunn som søker seg til butikkarbeid. Det er mulig at de her opplever at deres personlige egenskaper passer inn og at de verdsettes som arbeidstakere, selv om språkkompetansen deres ikke er perfekt.

Skriftlig kompetanse vektlegges – som vi så av surveyundersøkelsen – forholdsvis høyt i Reitan Convenience. Her bidrar antagelig to forhold til å trekke betydningen av dette opp: At butikkmedarbeider noen ganger er alene på jobb, og – et forhold som trekkes frem i en virksomhet de kun har i Finland og Baltikum – R-Kioski. R-Kioski har noen funksjoner som skiller kjeden fra andre i Reitan Convenience og som gjør et slikt språkkrav nødvendig. Nyutstedte pass kan hentes hos R-Kioski og kunder har mulighet til å betale regninger der.

I Estland ble språk fremhevet som et viktig kvalifikasjonskriterium. En regionsjef forteller at loven ikke tillater dem å ansette folk som ikke kan estisk på et visst nivå. Ifølge denne regionsjefen har selskapet i flere tilfeller mottatt varsler om bøter for brudd på dette regelverket. En slik lovbestemmelse kan virke ekskluderende på minoriteter, som ikke snakker språket majoriteten benytter, så godt.

Landansvarlig i Litauen diskuterer også språk som kvalifikasjonskriterium. Reitan Convenience Litauen har en produksjonslinje, i tillegg til butikkvirksomheten, der språkkravet er mindre, og rommet for å ansette utlendinger derfor større:

It is hard to employ foreigners because there are strict criteria about language. Lithuanian is tough to learn, one of the oldest in the world. We have some in the production

branch, a few Ukrainians. Would be happy to have more. Have employment contracts in both Russian and English. (landansvarlig, RC Litauen)

Men det er også i intervjuer med franchisetakere i Finland og Baltikum større vekt på personlige egenskaper enn formell kompetanse. Franchisetakere fremhever at de ønsker pålitelige ansatte med god arbeidsmoral, som er positive og utadvendte, og som passer godt inn i teamet.

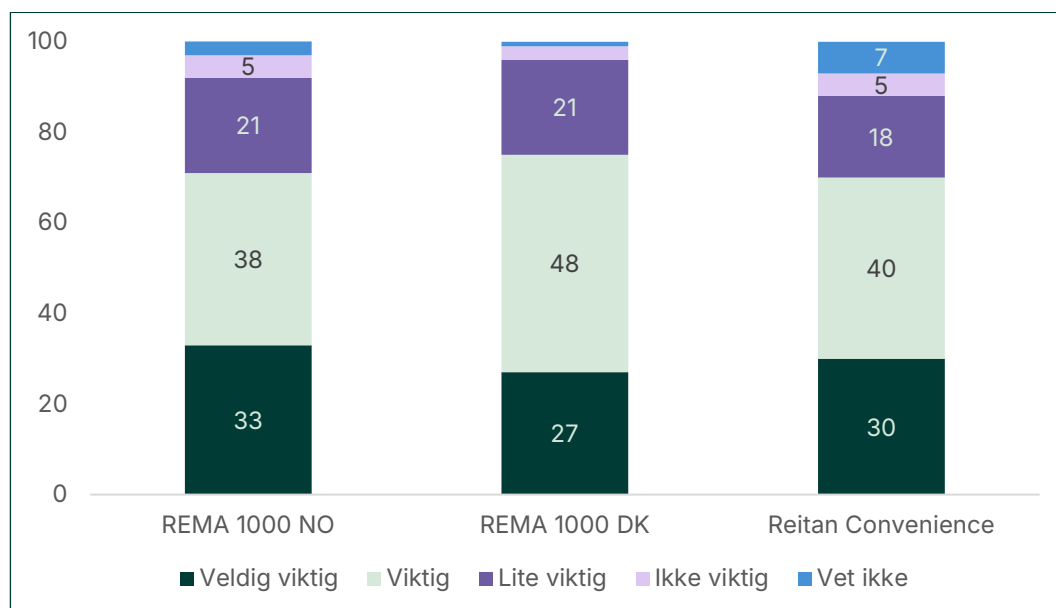
Arbeidserfaring ble vektlagt ulikt. En av franchisetakerne i finske R-Kioski oppga at søker helst måtte ha erfaring innen varehandel og kunne operere et kassaapparat. Erfaring med å jobbe med mat var et pluss. Samtidig oppga en annen at han ofte ansatte folk uten erfaring, og hadde hatt både gode og dårlige erfaringer med dette.

I am trying to understand, maybe they have some experience in the service. Maybe they have done something similar before. Of course we are meeting different kind of people and for many this is their first application – but anyway I am checking that. Then the second thing, why there are looking for this job position, like do they even like coffee, what is their perspective. Because many applicants are just saying «I want to earn so much money», that's not good. I am always asking if they are studying and that they are not afraid to mix studies with working. Checking all those aspects. (kafésjef, Caffeine, Latvia)

Denne kafésjefen er opptatt av at de som ansettes nettopp vil noe mer enn å tjene penger. Vedkommende vil vite hva det er for noe mer som driver dem, om de har prøvd noe lignende før og om denne jobben virkelig er noe de tenker at kan kombineres med studier.

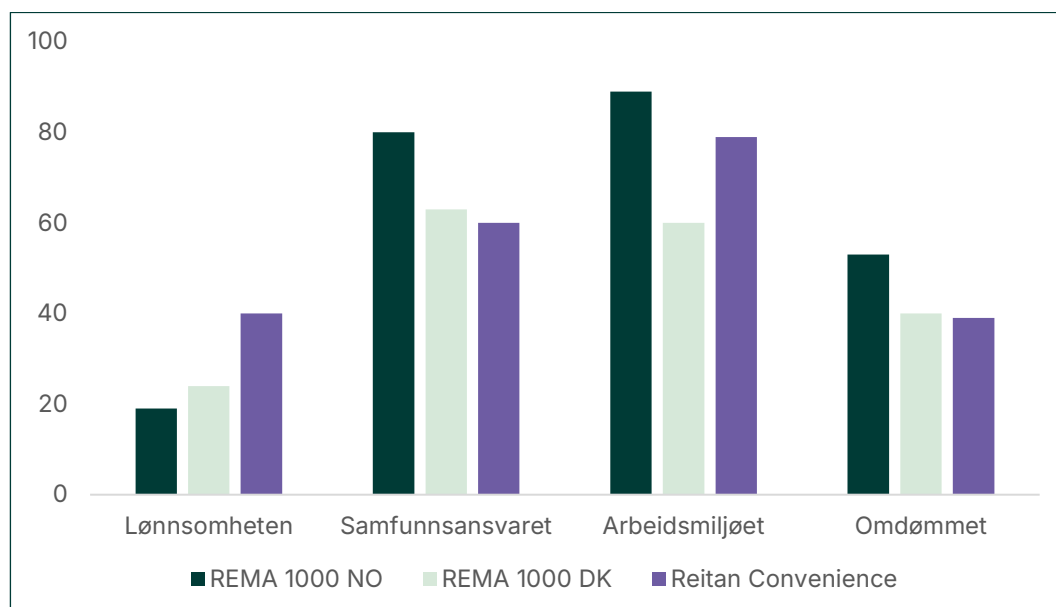
I surveyen har vi også spurt franchisetakerne om hvor viktig mangfold og inkludering er når de rekrutterer nye medarbeidere. Om lag to tredjedeler av de som svarte i surveyundersøkelsen, sier at dette er veldig viktig eller viktig. Det vil si at det prioriteres ved ansettelser.

Figur 6.3 Hvor viktig er mangfold og inkludering når du rekrutterer en ny medarbeider? N = 682



Når vi så spør hvorfor franchisetakerne mener at mangfold og inkludering er viktig ved rekruttering av nye medarbeidere, scorer samfunnsansvar og arbeidsmiljø høyest. Samfunnsansvar scorer høyt på tvers av land og virksomhetstyper. Mangfold og inkludering vektlegges i mindre grad på grunn av omdømmet i alle tre virksomhetstyper. Relativt få franchisetakere i REMA 1000 svarer at mangfold og rekruttering er viktig av hensyn til lønnsomheten, noen flere i Reitan Convenience.

Figur 6.4 På hvilken måte er mangfold og inkludering viktig når du rekrutterer en ny medarbeider? N = 489



Vi vet ikke hvordan franchisetakere har tolket spørsmålet om de synes mangfold og inkludering er viktig ved rekruttering av nye medarbeidere – og hvorfor. Hva de har lagt i

mangfold og inkludering. Vi kommer tilbake til dette i kapittel 10, der det skal handle om ulike tilnærminger til hva mangfold og inkludering innebærer. Men i intervjuer med franchisetakere snakkes det om mangfold knyttet til rekruttering, ikke som et mål i seg selv, men knyttet til et mål om at gruppen av ansatte skal utfylle hverandre. Hvis det er mange med utenlandsk bakgrunn som ikke snakker så godt norsk, må det også være en god del som snakker bra norsk. Hvis det er svært mange unge, er det også viktig med noen som er litt mer voksne. En del franchisetakere, særlig i REMA 1000 Norge, snakker om litt blandede erfaringer med de yngste, som at de er svært selektive på når og hvor mye de vil jobbe og at «det er helt klart at veldig mange har blitt passet veldig godt på i oppveksten sin». Det understrekes at dette langt fra gjelder alle, men at det gjelder flere enn før. Også derfor er det fint med litt spredning i alder.

6.4 Oppsummering

I dette kapittelet har tema vært rekruttering av butikkmedarbeidere. Vi har spurt medarbeidere om hva som er deres motivasjon for å jobbe i butikk. Motivene for å søke seg til butikkvirksomhet er gjerne i utgangspunktet noe tilfeldig, man ønsker en lønnsinntekt og har begrenset med utdanning og/eller erfaring. Etter hvert utvikler den ansatte motiver som enten har med selve butikkvirksomheten å gjøre, arbeidsfellesskapet med kollegaer og/eller kundekontakten. Å se andre og selv oppleve å bli sett og mestere oppgaver, blir viktige drivkrefter. Dette finner vi at gjelder på tvers av land og virksomhetstyper.

Vi har spurt franchisetakere hvordan rekruttering av butikkmedarbeidere skjer, samt hvorfor de som blir utvalgt, de som ansettes, blir det, og hvilke kriterier som vektlegges. Vi finner at franchisetakeren ofte benytter uformelle kanaler som nettverk, når de rekrutterer nye medarbeidere. Dette gjelder særlig deltidsansatte og ekstrahjelpere. Det er samtidig utstrakt bruk av rekrutteringsverktøy utviklet i Reitan Retail når det annonseres. Dette er det god erfaring med, samtidig som det i intervjumaterialet er enkelte som problematiserer dette og mener det kompliserer søkeprosessen i en slik grad at man risikerer å miste gode søkere.

Vi har i kapittelet sett at franchisetakerne også legger vekt på uformelle kvalifiseringskriterier når de rekrutterer nye medarbeidere. Personlige egenskaper som å være serviceinnstilt, arbeidsvillig og å ha jobbtempo vektlegges fremfor utdanning. Dette ser ut til å gjelde på tvers av land og virksomhetstyper. Spåkunnskaper er også viktig, da som en del av det for å kunne bistå kunder og yte god service. Samtidig kan stå-på-vilje kompensere for manglende språkkunnskaper. Her synliggjøres det også hvordan franchisetakere søker å bygge team. Dårlige språkegenskaper hos en med betydelig arbeidsvilje balanseres ved å ha mange som kan språket godt. Dette blir imidlertid mer sårbart i mindre virksomheter, der alle ansatte må mestre alle oppgaver og noen ganger er alene på jobb. Dette gjelder særlig innenfor virksomheter i Reitan Convenience – som i snitt er mindre og har lenger åpningstider.

Når vi spør om inkludering og mangfold er viktig ved rekruttering av nye medarbeidere, svarer flertallet av franchisetakerne bekræftende. Det begrunner de med at det er et samfunnsansvar de har, men også at det bidrar til et godt arbeidsmiljø. Men betydningen av mangfold kommer kanskje mest til uttrykk i et erklært ønske om å hjelpe folk som står utenfor arbeidsmarkedet inn. For som en sier: «Hvis vi ikke får til det i butikk, hvor skal man da få det til?» Dette er tema i neste kapittel.

7 Rekruttering gjennom arbeidsmarkedstiltak

Vi har sett at butikkene ansetter mange unge og mange med lite formell utdanning. I de nordiske landene er dagligvarebransjen også en viktig mottaker av folk som har behov for tilrettelagt arbeid eller arbeidstrening. Arbeidsmarkedstiltak, der nasjonale eller lokale myndigheter betaler hele eller deler av lønnen i en periode, kan gi de som står utenfor arbeidslivet en fot inn. En mulighet til å trene på å være i jobb og til å lære nye og relevante ting. Dette kan være ungdommer som ikke har funnet seg til rette i skolen, personer med fysiske eller psykiske utfordringer, eller innvandrere og flyktninger som trenger språkopplæring. Et slikt arbeidsmarkedstiltak gir også en mulighet til å bygge nettverk og vise seg frem på måter som kan lede til fast jobb. Det en butikkmedarbeider i REMA 1000 Norge, som hadde startet i butikken på tiltak, treffende kalte «en jobb uten Nav». Arbeidsmarkedstiltak kan være en rekrutteringskanal.

Vi avsluttet forrige kapittel med å peke på at oppmerksomhet om mangfold, særlig i de skandinaviske landene, kommer til uttrykk gjennom franchisetakerens ønske om å hjelpe folk som av ulike grunner står utenfor arbeidslivet inn i en jobb. I dette kapitlet undersøker vi nærmere hva som motiverer medarbeidere som har startet i butikk på tiltak og hva som er franchisetakerens motiv for å ta inn folk på tiltak. Vi skal med en gang avsløre at det er det svært mange som gjør, og blant franchisetakere som oppgir å ta inn folk på tiltak finner vi også en tydelig tendens til å ansette dem i en fast stilling. I REMA 1000 Danmark har ni av ti franchisetakere som har tatt inn folk på tiltak, også ansett. Mens dette gjelder åtte av ti i REMA 1000 Norge og syv av ti i Reitan Convenience.

Den høye andelen synliggjør at det å ta inn folk på tiltak også er en måte å finne og rekruttere nye medarbeidere. Det er en alternativ vei til ansettelse.

7.1 Motivasjon blant medarbeidere som starter på tiltak

Flere av medarbeiderne vi har intervjuet i de skandinaviske landene er på tiltak/i praksis, eller de har fått fast jobb (på hel- eller deltid) etter å ha vært i praksis. Praksis har vært deres vei til jobb som butikkmedarbeider. Motivet har da, i utgangspunktet, vært ønske om lønnsarbeid. Flere har hatt en lang periode utenfor arbeidsmarkedet, og ønsker først og fremst en jobb.

Jeg hadde vært arbeidsløs i mange år, jeg har hatt en litt turbulent periode før jeg startet her. (butikkmedarbeider, REMA 1000, Danmark)

Men det er også flere som spesifikt ønsket seg til butikk. En, som kom til Norge som flyktning fra Ukraina, forteller at hun først og fremst ville ha en jobb for å tjene penger for regningene må betales. Men også at hun hadde jobbet med tall og med økonomi i

Ukraina, og at hun tenkte butikk var relevant fordi, selv om hun ikke forstår alt så «forstår jeg hva jeg gjør». Andre har enda mer målrettet gått for butikk:

Der jeg kom fra gikk jeg med stress på grunn av ny sjef. Så tenkte jeg at nå skal jeg prøve noe annet, nå skal jeg vekk. Så det var derfor. Så søkte jeg på arbeid i butikker, men fikk ikke riktig noe, det var mange om beinet tenker jeg, så ja ...

(butikkmedarbeider, REMA 1000, Danmark)

Hun forteller hvordan hun gikk arbeidsledig en stund, før hun fikk bistand fra et jobbsenter (arbeidsformidling) og ble «sendt ned hit i praksis». Det resulterte i fast jobb etter kort tid. Når vi spør hvorfor hun tror det skjedde, sier hun:

Jeg tror bare hun (franchisetaker) følte at jeg passet inn sammen med de andre og det føler jeg også at jeg gjør.

«De andre», det vil si kollegaer og ledere på jobben, står sentralt når medarbeidere som er på tiltak eller har fått jobb etter tiltak, forteller hva det er som motiverer dem. En som fortsatt er i arbeidspraksis etter en svært lang periode som arbeidsledig, forteller hvordan det er tanken på kollegaene som får han opp om morgenen:

Ja, ja, gode kollegaer. Det er en grunn til at ... jeg hater å stå opp om morgenen, men jeg liker å gå på jobb. [...] når jeg står opp om morgenen så sitter jeg alltid med dyna rundt meg i fem minutter og bare tenker, å, jeg har ikke lyst til å stå opp ... Men det er den tanken at det er greit å gå på jobb, det er ikke så ille. (butikkmedarbeider i praksis, REMA 1000, Norge)

Og når han liker å gå på jobb er det, understreker han: «folka som gjør at det er koselig å komme hit». Dette understrekes av flere. Folkene er viktige, fordi de har humor, bryr seg, spør hvordan det går, enkelte ganger blir man venner også utenfor jobb, og ikke minst, fordi de gir opplæring, oppgaver, ansvar og tillit. Å bli gitt oppgaver man har forutsetning for å utføre, opplæring, men også tillit når de utfører oppgavene, står sentralt i fortellingene til medarbeiderne som har startet i arbeidspraksis. Butikkmedarbeideren i REMA 1000 Danmark, som vi siterte innledningsvis i dette avsnittet, er på intervjuetidspunktet ferdig med utdanning som salgsassistent og har fått fast jobb i butikken hvor han startet i arbeidspraksis. Han fortalte:

[...] Og så var det bra å komme hit og faktisk få noe suksess. For det ble en suksess, å finne ut at det var faktisk noe man kunne og de var heldigvis også glade for meg, og spurte to dager før min siste eksamen om jeg hadde lyst til å bli her, som jeg selvfølgelig sa ja til. [...] Det kan være veldig godt å se når man har laget en ny utstilling eller man har fylt hele påleggsrekken opp, og trimmet det hele så det bare spiller ... (ler)

Denne ferske butikkmedarbeideren beskriver hvordan det var sentralt «å finne ut at det var faktisk noe man kunne». Det er, slik vi forstår det, en oppdagelse som ikke bare er initiert av faktisk å lykkes med oppgaver, men også av hvordan folkene man utfører disse oppgavene sammen med, forholder seg. Oppgavene som kanskje aller mest motiverer han, er «å sette butikken opp». Den vil si å rydde, sett på plass varer på en god måte og lage utstillinger. Andre som kom til butikk gjennom praksis, fremhever kunder og kundekontakt, som det som holder dem gående, eller «å sende kunden godt ut», som en sier. Men det starter nå kunden ankommer:

Det er når kunden kommer til kassen og meg, så sier jeg hei til kunden så de føler seg sett. Og jeg sier god dag når de er på vei ut døra. Det er rent basalt. Men det er sånne småting, hvis vi snakker og så sier hei og kikker dem i øynene når man ekspederer dem, at man ikke bare kikker ned i kassaapparatet. Men liksom ha øyekontakt med dem, da bare sier man til kunden at jeg har faktisk sett deg. Som at vi kikker i øynene på hverandre nå, når jeg snakker med deg. Sånne grunnleggende ting, så de føler seg ok; du har sett meg. (butikkmedarbeider, REMA 1000, Danmark)

Å se kunden og å vise kunder at man har sett dem, fremheves som en svært viktig del av jobben blant flere av de vi har intervjuet. Kundekontakten understrekes som en sentral motivasjon for å jobbe i butikk. Men kanskje synliggjør denne butikkmedarbeideren – som startet sin karriere i arbeidspraksis – et ekstra gjennomtenkt forhold til hvordan han gjør dette, hvorfor det er viktig for kunden og hvorfor det er viktig for ham.

7.2 Franchisetakeres motiver for å ta inn folk på tiltak

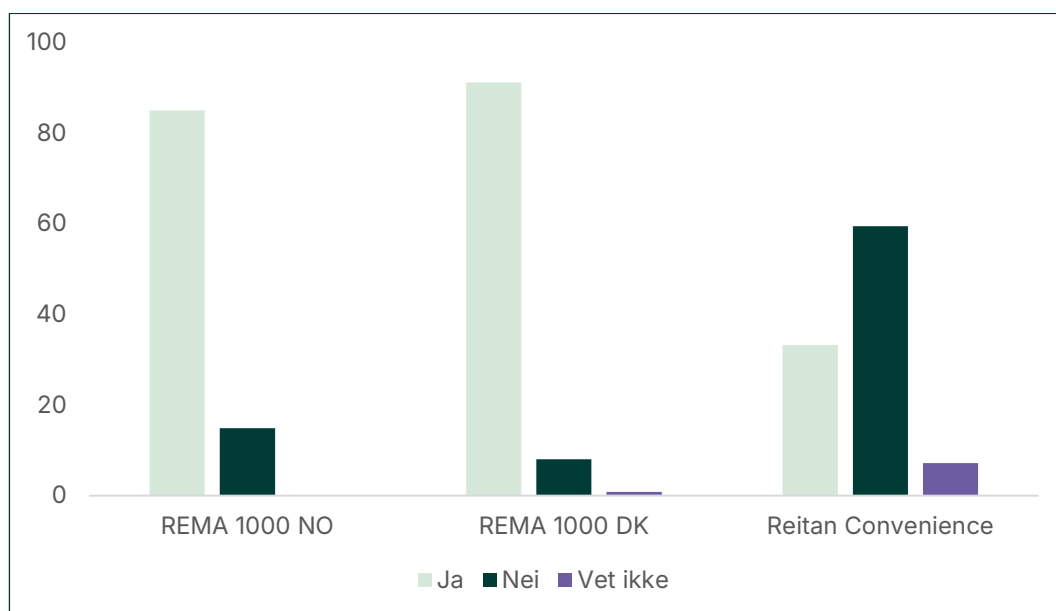
Etablering av rammer og oppgaver som gjør at den enkelte medarbeider vokser og mestrer, ble som vi så i kapittel 5, av franchisetakere fremhevet som en viktig motivasjon i arbeidet. Dette gjør de som investerer tid og krefter i det – slik vi tolker dette – både fordi de liker det og vokser på det selv, og fordi det bidrar til å etablere en ytterlig mening i arbeidet deres. Samfunnsansvaret som synliggjøres når franchisetakere blir spurt om hvorfor de vektlegger mangfold ved ansettelser (se figur 6.4, kapittel 6), er i intervjumaterialet særlig synlig når folk på tiltak er tema.

Jeg tror jo at hvis ikke dagligvarebransjen skal slippe inn folk som kanskje har hatt en trøblete fortid og vanskeligheter for å studere noe eller vanskeligheter for å komme ut i arbeidslivet, så hvis ikke vi prøver å satse på dem, hvem skal gjøre det da? Så det tenker jeg er et stort samfunnsansvar kjøpmenn har rett og slett. Fordi det går egentlig bare på å se folk og gi god opplæring, så klarer alle det yrket her. Hvis de har lyst til å stå på litt da, for det kan man jo også se, at det passer jo ikke for alle uansett. (franchisetaker, REMA 1000, Norge)

Denne franchisetakeren understreker det flere gjør, å ta inn folk på tiltak er et samfunnsansvar. De kan faktisk bidra til at folk utenfor arbeidsmarkedet kommer inn ved ganske enkelt å se folk og gi opplæring. Men samtidig som dette bidrar til mening, både for franchisetaker og i arbeidsmiljøet som sådan, blir det også beskrevet som en krevende oppgave. Nettopp fordi butikkarbeid er utfordrende i all sin tilsynelatende enkelthet.

Majoriteten av franchisetakere i REMA 1000 oppgir i surveyundersøkelsen at de har og/eller har hatt butikkmedarbeidere rekruttert gjennom det vi i undersøkelsen har kalt arbeidstreningstiltak (figur 7.1). I REMA 1000 Norge svarer åtte av ti franchisetakere at de har eller har hatt dette, mens ni av ti i REMA 1000 Danmark svarer det samme. I Reitan Convenience ser bildet annerledes ut, her svarer kun tre av ti at de har hatt butikkmedarbeidere rekruttert gjennom arbeidstreningstiltak.

Figur 7.1 Har du/har du hatt butikkmedarbeidere rekruttert gjennom arbeidstreningstiltak? I prosent. N = 682



En forklaring på hvorfor det er færre på tiltak i Reitan Convenience er ulike rammebetingelser i landene hvor utsalgsstedene er plassert. Arbeidsmarkedstiltak er en viktig del av de nordiske velferdsstatene. Det er de ikke på samme måte i de baltiske landene. Når da Reitan Convenience har en del utsalgssteder i de baltiske landene, trekker dette andelen ned. En annen forklaring på forskjellene mellom REMA 1000 i Danmark og Norge, kontra Reitan Convenience, er utsalgssteders størrelse og åpningstider. I Reitan Convenience er utsalgsstedene gjennomgående mindre enn REMA 1000. Det betyr at det er færre ansatte. I tillegg er åpningstidene gjerne lenger, 7-Eleven holder for eksempel døgnåpent. Kombinasjonen av mindre enheter og lengre åpningstider gjør at ansatte i perioder kan oppleve å være alene på jobb. Det gjør at de som er på jobb må kunne utføre alle arbeidsoppgaver. I REMA 1000 er det mulig å konsentrere seg om færre ting, fra lagerarbeid og varepåfylling til å betjene kassa, noe som gjør det lettere å

tilrettelegge arbeid for de som kommer gjennom tiltak. Her er det mulig, slik vi fant eksempel på i en butikk, å ha en ansatt med kun en velfungerende arm som hovedansvarlig for arbeidet som skjer i kassa og for å lære opp nye medarbeidere her. Medarbeideren behøvde dermed ikke utføre oppgaver som var mer krevende for vedkommende, som lagerjobbing, rydding og å fylle på varer.

I tillegg er butikklokalene til utsalgssteder i Reitan Convenience ikke alltid godt tilrettelagt for ansatte som har begrensninger. I en 7-Eleven vi besøkte hadde de forsøkt å ha folk på tiltak, både for å lære språk og ha arbeidstrening. Erfaringen var at dette ikke fungerte. Både fordi medarbeidere i butikken måtte kunne fylle alle oppgaver, og fordi de fysiske lokalene gjorde det å fylle på med varer til en fysisk slitsom oppgave:

Men jeg tror at det viktigste er helt klart kassa, også fordi han som vi hadde før, han som bare fylte opp, han kunne ikke litt engelsk, og så kunne han slett ikke dansk. Så han kunne ikke stå i kassa. Så han fylte opp og gjorde rent og det man nå skulle, men det er ganske hardt fysisk. Å bære på kasser hele dagen lang, det er ganske hardt. Så etter et halvt år, da var hans kropp ferdig. Så vi har heller ikke lyst til å sette inn en (ny) i den stillingen, for å ødelegge deres kropp. For de har jo ikke prøvd det før og de vet ikke hvor hardt det er. (franchisetaker, 7-Eleven, Danmark)

Et par av de intervjuede lederne på hovedkontorer i Reitan Convenience uttrykte at det er et mål å bli bedre til å ta inn folk på ulike typer tiltak. De beskrev utfordringene med dette ved deres utsalgssteder, helt på linje med det franchisetakere gjorde, men mente samtidig at det måtte kunne gå an å få til støtteordninger på tvers av utsalgssteder, som gjorde at det blir mulig for dem å ta imot, følge opp og tilrettelegge for folk på tiltak.

Vi finner da også at det i større utvalg innenfor Reitan Convenience i Danmark, Sverige og Norge, finnes franchisetakere som både tar inn folk på tiltak og har god erfaring med dette. Under er et sitat fra et større 7-Eleven-utvalg i Danmark, som selv om det i antall ansatte er halvparten av en del av REMA 1000 butikkene vi besøkte, har mye trafikk og høy omsetning. Franchisetaker der forteller at han er svært opptatt av å ta inn folk på tiltak, og at han gjør det både fra kommunen og fra en privat virksomhet som jobber med folk med funksjonsnedsettelse. Denne virksomheten bruker praksis som en del av undervisningen. Franchisetakeren snakker om en medarbeider ansatt med utgangspunkt i en slik praksis:

[sier arbeidstakers fornavn] er en fantastisk dræng. Jeg elsker han. Men han har også noen utfordringer. Han krever mer oppfølging når han gjør arbeidsoppgaver ... forklare hva han skal gjøre og sjekke at det er gjort ... men han er ekstremt lojal til arbeidsplassen og har ekstremt høy arbeidsmoral. (franchisetaker 7-Eleven, Danmark)

Vi har en på «daglig verksamhet¹³». Han var stamkunde, og begynte å rydde litt hos oss da han ventet på bussen. Nå har han jobbet hos oss i femten år. (franchisetaker, Pressbyrån, Sverige)

Det siste sitatet er fra en større Narvesen-kiosk i Norge.

Jeg tar inn mange fra Nav. En kom sammen med Nav-veilederen sin, han hadde aldri hatt jobb, og jeg var litt skeptisk, men tenkte la oss prøve, og han er super. Også har jeg en som har vært hos meg i elleve år, han kan fortsatt ikke norsk og kan ikke stå i butikken, men han gjør utrolig mye annet viktig arbeid, varepåfyll, ordner med kaffemaskinen. Han har aldri vær borte fra jobb, ikke en dag. Han kommer til å bli her til han blir pensjonist. (franchisetaker, Narvesen, Norge)

De to første sitatene gir et innblikk i hvorfor disse franchisetakerne, som har ansvaret for større utsalg innenfor 7-Eleven og Pressbyrån, velger å ta inn i praksis: De liker å jobbe med medarbeidere som krever litt ekstra, fordi det gir mye tilbake i form av glede og lojalitet. Det tredje sitatet synliggjør gleden ved å rekruttere på dette viset, men også hvordan et større utsalgssted gir mulighet for å spesialisere arbeidsoppgavene (varepåfyll og kaffemaskin). For som vi har vært inne på, øker utsalgsstedets størrelse sjansen for å kunne fordele oppgaver og ha oppgaver som passer. Når disse rammebetingelsene er på plass, kan det å ta inn på tiltak, nettopp bli en måte å rekruttere på. Slik denne franchisetakeren i REMA 1000 forteller:

En tredjedel av de jeg rekrutterer kommer fra Nav. Jeg har tett kontakt med dem. De kommer med en som vil prøve seg og da har de med en veileder. Om vi ser at de har lyst, prøver vi med en praksisperiode. Det er vanligvis tre måneder, men noen trenger mer og noen ser du etter to måneder at er helt perfekte. Jeg har virkelig funnet gull blant de som kommer derfra. (franchisetaker, REMA 1000, Norge)

Det kan være en måte å finne «gull» på. Men det krever tid å se om de kan passe til denne typen jobb.

Hva vet vi så om de som ikke tar inn på tiltak, er det deres motiver eller rammebetingelsene som avgjør? Som vi har sett, kan det handle om at de ikke har mulighet til å tilrettelegge for passende arbeidsoppgaver, men det kan også handle om mangel på tid og mangel på en følelse av at dette er noe man selv mestrer bra:

Jeg tar ikke inn personer på tiltak. Jeg skulle gjerne gjort det, men jeg opplever at det er en oppgave jeg ikke mestrer. Jeg klarer ikke å følge opp og legge inn det som skal til

¹³ Daglig verksamhet er arbeidsmarkedstiltak for personer med ulike funksjonsnedsettelser som er utenfor arbeid og utdanning.

for å lykkes med å ta inn folk som har utfordringer. (franchisetaker, REMA 1000, Norge)

Nei, jeg tar ikke folk inn på tiltak, av egoistiske grunner må jeg si. For å gjøre det må man ha tid og ork til å gjøre det. Jeg ser at andre gjør det, tar inn folk med Downs syndrom, og det er fint. Men for min egen del kan jeg ikke legge inn det som trengs, så som jeg sa gjør jeg ikke det av egoistiske grunner. Her må alle kunne gå inn og gjøre det som skal gjøres. (franchisetaker, 7-Eleven, Sverige)

Det å ta imot folk på tiltak blir, som vi har sett flere eksempler på, beskrevet som arbeidsomt. Mulighet til å fordele og spesialisere arbeidsoppgaver (at ikke alle må kunne gjøre alt) og butikkenes fysiske utforming, utgjør to viktige forutsetninger for å kunne ta imot. Men i tillegg ble det beskrevet som sentralt å ha tid og krefter til å følge opp den enkelte. Franchisetakere tenderte da også, i surveyundersøkelsen, til å svare at de fleste på tiltak får spesiell tilrettelegging eller oppfølging. Blant de som tar imot folk på tiltak svarer ni av ti innenfor REMA 1000 at det gis tilrettelegging, mot om lag syv av ti i Reitan Convenience. Hvordan denne tilretteleggingen skjer, kommer vi tilbake til i kapittel 8, som handler om opplæring og tilrettelegging.

Når franchisetakerne som hadde rekruttert gjennom arbeidstiltak, ble spurt i surveyundersøkelsen om ansatte er et positivt tilskudd til virksomheten, er de nærmest unisone i at det er de. Samtidig synliggjøres utfordringer.

I overkant av halvparten (på tvers av virksomhetstyper) erfarer at de som kommer på tiltak møter opp tidsnok. Mens om lag halvparten opplever dem som i stor grad plikt-oppfyllende. Rundt to tredjedeler av franchisetakerne i REMA 1000 Norge og Danmark opplever at disse medarbeiderne har helseutfordringer i stor eller noen grad. Mens halvparten av franchisetakere i Reitan Convenience opplever det samme.

Utfordringene som synliggjøres i surveyundersøkelsen utdypes i intervjuene. Det er ikke alltid at de som tas inn på tiltak fungerer i en hektisk arbeidshverdag og det er ikke alltid de selv vil være der. Det gjør at franchisetaker langt fra alltid får betalt for sin tids- og innsatsinvestering:

[...] så må man jo være klar over at det er jo mye større frafall enn hva man kan høste av det. Så man må jo ha den tålmodigheten og den interessen og viljen til å skulle stå i det og feile og feile og feile for å få med seg de man lykkes med. Og det gir så mye positivt i form av arbeidsmiljø, i forhold til glede, i form av mestring, ikke sant, de man lykkes med er jo helt supert. (franchisetaker, REMA 1000, Norge)

Lang erfaring med å være franchisetaker og å ta inn folk på tiltak, har fått denne intervjupersonen til å stille krav til de som er ansvarlig fra myndighetens side før han tar inn folk. Det mest sentrale kravet er at i møte mellom virksomhet og tiltakstaker må det gis

tid. Ofte er tre måneder maksimum tid, fortalte denne franchisetakeren. Han mente imidlertid at *minimum* tid burde være tre måneder. Dette er fordi den som starter i praksis ofte er i butikken kun noen timer i uken, på denne begrensede tiden skal vedkommende bli kjent med arbeidsmiljøet, bli vant til tempoet og lære seg arbeidsoppgavene. Franchisetaker og ansatte i butikken skal på sin side bli kjent med vedkommende, teste ut hvilke arbeidsoppgaver som kan passe og om dette å jobbe i butikk er noe tiltakstaker virkelig vil. For hvis vedkommende ikke vil og ikke tåler tempoet, så går det ikke. Butikkarbeid passer faktisk ikke alle. Derfor er franchisetakerne opptatt av, i hvert fall i en norsk kontekst, at det må være et godt samarbeid mellom aktørene som utplasserer, enten det er Nav eller en privat aktør. De som kommer, må være forberedt på tempo og å møte mennesker. Franchisetakerne viser også til at det er vanskelig dersom den som kommer, har store utfordringer i andre deler av livet, hvis man for eksempel ikke har ordnende boforhold er det vanskelig å få til gode inkluderingsløp.

Da vi gjennomførte den forrige studien i REMA 1000 Norge i 2016/2018 (se delkapittel 1.2), opplevde vi at franchisetakerne vi intervjuet var opptatt av at det å ta inn folk på tiltak ikke var en måte å skaffe seg billig arbeidskraft. I denne undersøkelsen er ikke dette et tema som kommer opp i intervjuene, verken i Norge eller andre steder. Vi tolker det som et uttrykk for at diskursen om utenforskap og nødvendigheten av å ha arbeidsgivere som er åpne for å ta inn folk med ulike utfordringer, har endret måten dette både forstås på og snakkes om i det offentlige ordskiftet. I dag er det – slik vi forstår det – en rådende diskurs der arbeidsgivere som tar folk inn på tiltak først og fremst forstås som å gi folk en mulighet, og at de slik ivaretar et viktig samfunnsansvar.

7.3 Oppsummering

I dette kapittelet har tema vært rekruttering av butikkmedarbeidere gjennom ulike typer arbeidsmarkedstiltak. Motivene til de som kommer via slike tiltak skiller seg ikke så mye fra de vi finner blant butikkmedarbeidere rekruttert på annet vis. Men i tillegg kommer at disse medarbeiderne har stått utenfor arbeidslivet lenge og virkelig trenger en vei inn. Butikkarbeid er en mulighet for mange med ulike kompetanser, erfaringer og bakgrunnshistorier. De beskriver hvordan det å bli sett, oppleve mestring i arbeidet og bli del av et arbeidsfellesskap med kolleger og kunder, blir viktige drivkrefter i arbeidet.

De fleste REMA 1000 butikkene i Danmark og Norge har personer på tiltak/arbeidspraksis og har ansatt personer som har vært på tiltak eller hatt arbeidspraksis. Dette er betydelig mindre utbredt blant franchisetakere som er del av Reitan Convenience. Vi setter dette i sammenheng med ulike rammebetingelser i de nordiske og baltiske landene (som har mange Reitan Convenience utsalg), men vi peker også på at det handler om størrelse på utsalgssteder og åpningstider. I Reitan Convenience hvor det er lange åpningstider og mindre butikker med færre ansatte, er man i stor grad avhengig av at alle kan gjøre alt. I REMA 1000 er det lettere å velge enkelte oppgaver for de som kommer, man er ikke på samme måte som i de mindre utsalgsstedene avhengig av at alle kan gjøre alt.

Å ta inn personer som av ulike grunner står utenfor arbeidslivet begrunnes både med at det er et samfunnsansvar og at det er bra for arbeidsmiljøet. Intervjuene synliggjør i tillegg at franchisetakere opplever betydelig motivasjon i å drive opplæring og tilrettelegging på måter som gjør at folk som har stått utenfor kan finne sin plass i arbeidslivet. Samtidig synliggjøres også utfordringene i dette arbeidet og at man langt fra alltid lykkes. Rammebetingelser fra myndighetene (eventuell tilrettelegging i virksomheten som sådan) er i tillegg til den enkelte franchisetakers motivasjon, avgjørende faktorer for at folk på tiltak gis en mulighet i butikkene og for å lykkes med at de får en jobb.

8 Opplæring og tilrettelegging

Butikk er den første arbeidsplassen for mange, og butikker har omfattende erfaring i å rekruttere unge arbeidstakere uten særlig arbeidserfaring. Det er, som vi har sett, mange i Reitan Retail som får sin første arbeidserfaring gjennom å være ekstrahjelp eller deltidsansatt i butikk. Dette, i tillegg til at bransjen har en relativt høy gjennomstrømning av ansatte (Jensen & Nergaard, 2017), gjør at butikker er i en situasjon hvor de stadig rekrutterer nye medarbeidere og følger disse opp.

Vi har også, når vi har undersøkt kriterier ved ansettelse, sett at formelle kvalifikasjoner ikke er en forutsetning eller et krav for å bli ansatt. Vi har sett hvordan dette kan gi muligheter til flere og at det er mange som kan passe inn.

En gjennomgående oppfatning blant ledere ved hovedkontoret og franchisetakerne er at det meste og det viktigste læres ved å delta i det praktiske arbeidet i butikken. Denne oppfatningen bidrar til, som vi så i forrige kapittel, at mange franchisetakere tar inn personer gjennom arbeidsmarkedstiltak. Det er også en del som rekrutter medarbeidere som har fysiske eller psykiske utfordringer, uten at det nødvendigvis er et tiltak som ligger til grunn. Og det er mange som har unge medarbeidere som har deltidsjobb ved siden av skole og studier, eller som jobber i butikk en stund mens de vurderer hva de vil videre i yrkeslivet. Dette betyr at det er mange franchisetakere som har bred erfaring med opplæring, men også med å legge til rette for personer med ulike behov. Vi finner at dette også gjelder i de baltiske landene.

I dette kapittelet undersøker vi hvordan opplæring blir gitt og hvordan det tilrettelegges for ansatte som har behov for det.

8.1 Opplæring av franchisetakere

Majoriteten av franchisetakere oppgir i spørreundersøkelsen at de har fått opplæring internt i kjeden. Majoriteten av de som har fått opplæring, uavhengig av virksomhetstype, har fullført kurs som: «Vår filosofi», «Ledelse og medarbeiderutvikling», «Opplæringsprogram for nye franchisetakere i selskapet» og «Opplæring i praktisk butikkdrift, økonomi og digitale verktøy».

Det er enkelte forskjeller mellom virksomhetstypene, i REMA 1000 er det «Vår filosofi» som er fullført av flest (98 prosent), mens i Reitan Convenience er «Opplæringsprogram for nye franchisetakere i selskapet» det mest fullførte kurset (75 prosent).

Det er kun et mindretall av franchisetakerne som oppgir at de har gjennomgått «Talent», noe som antagelig har sammenheng med at dette er et forholdsvis nytt tiltak innenfor REMA 1000 i Norge.

Flere av franchisetakerne vi har intervjuet beskriver overgangen til å drive en egen franchisevirksomhet som krevende. Men mange oppgir samtidig at de stort sett har fått den opplæringen og den støtten de trenger av selskapet. Intervjuene tyder på at opplæringstilbudet til franchisetakerne er vesentlig mer omfattende i de nordiske enn i de baltiske landene.

En franchisetaker i Finland, som hadde drevet sin franchisevirksomhet lenge, opplevde at opplæringsprogrammet for nye franchisetakere hadde bedret seg betraktelig etter at han selv var ny, og sier at R-Kioski nå tilbyr jevnlig kompetansehevingskurs til franchisetakerne:

[Training for franchisees] Has changed a lot for the better in recent years. When I started, we had 2 weeks training for franchisees in the office, and 2 weeks in a proper kiosk where another franchisee mentored us. Later on, more courses have come up, and we have been invited. Every 6 months, different topics.

Inntrykket av at opplæringen av nye franchisetakere har bedret seg i R-Kioski, støttes av en annen franchisetaker vi har intervjuet i samme by.

Kontrasten er stor til en franchisetaker vi intervjuet i R-Kioski i Estland, som ikke har hatt noen form for opplæring i rollen. En annen stilte seg uforstående til spørsmålet om opplæring, og mente at siden franchisetakerrollen er en lederstilling, kunne man ikke læres opp av selskapet på samme måte som en vanlig medarbeider:

Jeg har ikke fått noen opplæring [...] jeg forstår ikke hvordan man kan få opplæring eller gjennomføre kurs, det er ikke mulig å få opplæring fordi du har en lederstilling, når du gjør en god jobb så bli de ansatte glade, og når du er franchisetaker så vil du øke salget, for det er en egeninteresse.

I Latvia og Litauen intervjuet vi kun butikk- og kafésjefer i Narvesen og Caffeine. Inntrykket herfra er at oppstartsoplæringen er begrenset når man tiltrer en slik rolle, gjerne etter å ha jobbet som barista tidligere, som illustrert i dette sitatet med en kafégrupeleder på spørsmål om vedkommende hadde fått opplæring:

Not really. I was starting as a barista and then I managed working in one café – and after that it was just like interview and almost the next day, I got six cafes. Of course I had the previous manager in these cafes, she was telling me all the things how we are managing all the things, teaching me – but the separate training at the start of my work – we don't have (grupeleder, Caffeine, Latvia).

Det denne gruppelederen beskriver er lite formalisert opplæring, men mye oppfølging underveis fra den som tidligere fylte rollen som gruppeleder. Jevnlig kompetanseheving virker altså å være mer utbredt. Vi har spurt de ansatte butikksjefene om de tilbys noen

form for kurs av selskapet, og hva som eventuelt er temaene for disse kursene. Fra intervjuene får vi inntrykk av at de fleste selskapene i Reitan Convenience arrangerer samlinger jevnlig for de med denne typen stilling. Sitatet under svarer på spørsmål om slike kurs finner sted.

A lot! Some trainings might repeat, but I still learn something new in each. Strategic, value academy, service disk methodology, coaching (gruppeleder, Narvesen, Litauen).

Her er det verdt å nevne at Narvesen i Litauen er organisert slik at driftsansvaret er konsentrert hos et relativt lite antall gruppeledere. Denne intervjupersonen hadde ansvar for 20 utsalgssteder. En slik organisering gjør det mindre krevende å tilby kurs til denne gruppen, ettersom det er snakk om relativt få daglige ledere totalt. Kursvirksomheten virker mindre omfattende i land der ledelsen er mer desentralisert, men intervjuene tyder likevel på at jevnlig kompetanseheving finner sted her også:

We have a yearly training meeting for store managers. Last one the focus was on working with different people and clients and so on. Useful. Topic changes year to year. (butikksjef, R-Kioski, Estland)

I REMA 1000 Norge er det som tidligere omtalt et eget talentprogram for fremtidige franchisetakere. Det er ikke obligatorisk å ha for å bli franchisetaker i REMA 1000 (se kapittel 5), men av dem vi har intervjuet anbefales det. Franchisetakere som har vært nestkommanderende peker på at selv om man har den erfaringen, har man ikke hele oversikten over hva som kreves som franchisetaker, man kjenner ikke kompleksiteten og heller ikke ansvaret som følger med. Talentprogrammet fremheves som veldig nyttig av de som har tatt det:

Talentprogrammet er veldig nyttig. Jeg skjønner nesten ikke at noen blir kjøpmenn uten å ha tatt det. Det handler både om ledelse, verdiene våre og økonomi. Alt egentlig. Så er det også en utsiling der, de som ikke har det som kreves, blir spottet der. (franchisetaker REMA 1000, Norge)

Vi har i de kvalitative intervjuene også eksempler på de som har tatt talentprogrammet uten at de helt har klart å nyttiggjøre seg det. Det gjelder kanskje de som har litt dårlige språkkunnskaper og som opplever at de ikke får med seg alt. Men også for franchisetakere er det en praktisk opplæring, der de følger en franchisetaker og butikk over tid.

En av franchisetakerne vi intervjuet i Narvesen i Norge beskriver inngangen til å bli franchisetaker slik:

Når du starter er det kjøpmannsuke hvor du lærer det store bildet, men ikke praksisen og det er den som er viktig. Den får du gjennom å ha en fadder i 6 måneder. Alle som er nye, må ha det. Du er først i fadder-butikken og lærer alt om å drive butikk.

Deretter er fadder med i den butikken du skal ha. Hvor bra dette er, er avhengig av fadderens, men selve opplegget er veldig bra. Det er den måten man lærer på.

Den samme opplæringen beskrives av en franchisetaker i 7-Eleven, Norge, som også fremhever det å ha en god fadder og praksis i en butikk hvor man følges opp underveis.

Det er i vårt intervjumateriale flere eksempler på at det er mulig å starte som butikkmedarbeider og ende som franchisetaker, uten å gå veien om det formelle utdanningssystemet. Det betyr at formalisert internopplæring er utbredt, men også at mye læres gjennom praksis i butikk.

Oppsummert er det i Norge en egen REMA-skole som tilbyr kurs på ulike nivåer, med et eget REMA-fagbrev for butikkansatte og et eget talentprogram for fremtidige franchisetakere. Det er også et opplæringstilbud for franchisetakere i Narvesen og 7-Eleven, men ikke like omfattende. I Finland og de baltiske landene varierer opplæringen franchisetakere får fra de som jevnlig får tilbud om kompetansehevingskurs (Finland), til de som ikke har fått noe tilbud (Estland). Forskjeller i opplæringsopplegg er altså både knyttet til virksomhetstype og land.

8.2 Opplæring av butikkmedarbeidere – i butikk og digitalt

Vi har tidligere pekt på at butikkarbeid for mange er det første møte med arbeidslivet og det preger også hvordan opplæringen er lagt opp, slik en landansvarlig i Reitan Convenience, beskriver det:

Caffeine er ofte unge folk, vi er ofte den første arbeidsgiveren, for å holde det kostnadseffektivt, har vi i vår kommunikasjon lagt vekt på at de som arbeider for oss i Caffeine kan «kom som du er, vi lærer deg alt du trenger å gjøre», man kan gjøre feil, og ingen er perfekt. (landansvarlig, Reitan Convenience, Latvia)

Denne landansvarlige peker på tre faktorer som står sentralt når franchisetakere forteller hvordan de lærer opp nye medarbeidere. 1) Kom som du er – forutsatt at den du er passer med de egenskapene franchisetaker verdsetter høyest. Alternativt, dersom franchisetaker er opptatt av å bygge et team der folk utfyller hverandre, noe som passer bra i teamet. 2) Vi lærer deg det du trenger for å gjøre en god jobb. 3) Det er lov å prøve og feile. I tillegg en fjerde faktor som denne landansvarlige ikke nevner, nemlig at opplæringen tilpasses utgangspunktet og forutsetningene til den nye medarbeideren. Rekruttering har vi allerede sett nærmere på, i det følgende handler det om de tre øvrige faktorene.

Opplæringen i butikk skjer underveis i arbeidshverdagen, ved at den nye medarbeideren blir vist hvordan det skal gjøres – av kjøpmann og/eller kollegaer – og deretter korrigert dersom noe ble gjort helt feil eller ikke helt optimalt. Dette kan skje slik denne

franchisetakeren snakker om at nyansatte på deltid, det vil ofte si skoleelever og/eller studenter, blir lært opp:

De blir de hivd litt ut i det og da får de gjerne halve vakta hvor de sitter i kassa, sånn at de kan kassa ordentlig. [...] Og vi er gjerne litt ekstra på i starten i forhold til hvis vi ser at ok, her hadde de ikke ryddet hylla helt som vi hadde forventet, så kan man gå inn og si at ok, når du skal rydde en hylle så gjør man sånn og sånn. Så man går kanskje inn og korrigerer noe da i etterkant. (franchisetaker, REMA 1000, Norge)

Intervjuer med medarbeidere som enten er gitt et særskilt ansvar for opplæring av nye medarbeidere eller gjør dette som en oppgave de som har erfaring deler på, gir god innsikt i hvordan dette gjøres. En medarbeider i en butikk i REMA 1000 Danmark, som har et særskilt ansvar for å lære opp nye i kassa, kaller det han bedriver for *sidemannsopplæring*.

Intervjuer: Hvordan gjør du det?

Medarbeider: Jeg setter meg ved siden av her og har en viss tålmodighet (ler). Og lik som sier, tenk deg at vi lærer ikke alt på første dagen, så nå tar vi det stille og rolig.

Intervjuer: Et skritt ad gangen?

Medarbeider: Et skritt ad gangen ja. Noen ganger er de unge raske til å lære og andre er de ikke så raske til å lære. Det er litt forskjell, da skal man når man driver med sidemannsopplæring være god til å liksom merke det.

Der franchisetakeren som ble sitert ovenfor var opptatt av at den formelle opplæringen skjer raskt og effektivt, er medarbeideres fortellinger om sidemannsopplæringen at den gjerne tar litt mer tid. Og at det går seg til underveis. Begge deler kan godt være riktig samtidig. Det begge beskriver er at den nyansatte lærer underveis, ved at vedkommende gis mulighet til å forsøke – for så å bli rettleidet. Læring på dette viset går fort for enkelte, mens andre bruker litt mer tid. Slik er det fordi folk har ulike forutsetninger i en opplæringsprosess. Det gjør at opplæring må tilpasses. Franchisetakeren under beskriver hvordan tilpasning kan gjøres:

[...] så har vi en ansvarlig som lærer opp folk i kassa. Det er en veldig viktig oppgave, vi kan ikke ansatte folk som ikke kan mestre kassen. Om kvelden for eksempel når det er to på jobb, kan vi ikke ha bare en som mestrer kassen. Vi er en veldig travel butikk, med flere tusen kunder innom hver dag. Men for de som kommer fra Nav gjør vi det enkelt. De kan lære seg enkle avdelinger først, som tørrvarer, fylle smågodt og nøtter – og slippe å tenke datomerking og mattrygghet. De kan også være litt på lager hvis det

er for hektisk i butikken. Så beveger de seg litt etter litt gjennom butikken, lærer avdeling for avdeling. Vi tilpasser opplæringen, kan ikke ha en standard for det. (franchisetaker, REMA 1000, Norge)

Der det for «medarbeidere flest» er en forventning om at de skal mestre alle oppgaver i butikk nokså raskt, er dette ikke nødvendigvis tilfelle for de som er i tiltak og som ansettes etter å ha vært på tiltak. Dette kommer vi tilbake til i delkapittel 8.3

Det viktigste kjennetegnet ved opplæringsprosess i butikk er det flere franchisetakere viser til som «frihet satt i system». Det vil si at den enkelte medarbeider blir vist hvordan en oppgave skal gjøres for så å gis ansvar for å løse denne oppgaven. Dermed oppstår også rom for å kunne feile, lære av det og så bli bedre. Dette er en tilnærming som – slik dette beskrives – gjelder i opplæringen av både franchisetakere og medarbeidere. Her beskriver en franchisetaker hva han selv liker med opplæringen han har fått:

Det er faktisk den med frihet satt i system. Det er når oppgaver skal løses, hvordan dere (franchisetakere) løser oppgaven er de faktisk fullstendig likeglad med. Bare vi kommer dit hvor vi gjerne vil. Det er litt det samme som her (i butikken), med en gang du er ansatt i min butikk, du skal være med på å skaffe mest mulig omsetning. Det er det du skal ha folk til. Ok, så gjør vi det. (franchisetaker, REMA 1000, Danmark)

Frihet under ansvar er, slik han understreker, også noe franchisetakere er opptatt av når de driver opplæring og i deres måte å drive butikk på. Det vektlegges på tvers av land og virksomhetstype hvor viktig det er å tilpasse butikken til stedet og folkene hvor butikken ligger. Dette gjelder i særdeleshet i REMA 1000, men det gjelder også de mindre utsalgsstedene innenfor Reitan Convenience. Ja, det er mye ved butikkens utseende, varel plasseringer og måte å drive på som må være felles, men det er samtidig stor frihet til å drive i tråd med det som passer der utsalgsstedet ligger. Dette snakkes det om i intervjuene på måter som tydeliggjør at franchisetakere på ulike måter investerer i å få til denne innretningen best mulig.

Og de praktiserer det de anser som viktig for seg som franchisetakere, i møte med egne medarbeidere:

De (medarbeidere) vil gjerne vise at de kan noe, så man må tørre å gi slipp som kjøpmann, delegere ansvar og la være å blande seg. Dersom man ser at noe sklir ut så kan man ta tak i det og rettlede dem inn igjen. Men man klarer ikke alt som kjøpmann i en stor butikk, så man må gi ansvar og tillit. Som kjøpmann er man avhengig av at man har folk man kan stole på. (franchisetaker REMA 1000, Danmark)

Frihet under ansvar synliggjøres også i medarbeiderintervjuer, helt fra opplæringsperioden av. Slik denne intervjupersonen som begynte i arbeidspraksis og på intervjuetidspunktet fortsatt var i praksis, reflekterer over:

Intervjuer: Vil du tenke at folk har tillit til deg?

Medarbeider: Det føles litt sånn ja.

Intervjuer: Hvordan?

Medarbeider: Det føles godt. Det er også litt sånn hm ... hvorfor får jeg det ansvaret? Men jeg må jo ta det, for jeg må jo videreutvikle meg. Og eneste måten å gjøre det på er å ta mer ansvar.

Tidligere i intervjuet forteller denne medarbeideren nettopp om en opplæringsteknikk basert på å vise hvordan det skal gjøres, la han prøve, for så å gi ros og vise hva som kan gjøres for at det skal bli *helt* perfekt. Det er, sier medarbeideren, ikke «fy skam», det er å vise med et smil. Når vedkommende da senere i intervjuet blir spurt om tillit, gjør han uten videre koblingen mellom tillit og ansvar. Å bli vist tillit er å bli oppfordret til å ta ansvar, og det er noe vedkommende «må ta» for det er en måte å utvikle seg videre på.

Medarbeidere sendes i hovedsak ikke på kurs utenfor butikken, men gjennomfører opplæringsprogram på nettet. I spørreundersøkelsen til franchisetakere har antagelig dette spørsmålet skapt litt forvirring, vi spurte om det var obligatorisk å delta på kurs i regi av Reitan Retail for «de som jobber i din virksomhet». Mens mellom seks og syv av ti i REMA 1000 Norge og Reitan Convenience svarte ja, var andelen svært liten i REMA 1000 Danmark. Vår tolkning er at enkelte av de som svarte har forstått spørsmålet bokstavelig – som at ansatte drar bort på kurs, mens andre har inkludert nettbaserte kurs som de fleste som starter i butikken, gjennomgår. Slik vi forstår det, brukes disse nettbaserte kursene for medarbeidere på tvers av land og virksomheter, «det er en nettbasert opplæring som alle tar».

Alle må ta digitale kurs. Det er vel fire som er obligatorisk, så finnes det en masse digitale kurs man kan ta, men det er opp til den enkelte. Det er vel kanskje ti kurs som jeg vil at de skal ta, som er viktige i min butikk. Det som handler om lover og regler må man kunne. (franchisetaker, 7-Eleven, Sverige)

Det er jo sånne kurs på nett. De er veldig bra og veldig fine og sånn, men jeg opplever at ... eller min erfaring er at folk bare kjører gjennom og sitter ikke igjen med så mye. Og det er blitt altfor omfattende, det har vi sagt fra om, så jeg tror de allerede nå har nedskalert litt den startpakka for eksempel. Det er hundrevis av kurs og jeg merker at jeg gruer meg litt for å nevne det for nyansatte. Jeg sier: Ta kassekurs og ta Ny i REMA

før du begynner og så må du ta (nevner enkelte andre nettkurs) [...] Så det blir opplæring i butikk som er viktigst. (franchisetaker, REMA 1000, Norge)

Tilnærmingen til denne siterte franchisetakeren i REMA 1000 Norge deles av flere butikkmedarbeidere vi har intervjuet. Flere beskriver det nettbaserte kurset som «mer et tillegg» til det man lærer i butikk, for når man lærer i butikk så *gjør* man, når man tar nettkurs ser og hører man, bare:

Ja, det blir mer tillegg, for du *opplever* det på en måte ikke, du ser det jo bare på nett. Du ser ordene, men hvis du *gjør det* så kan du på en måte huske det bedre. (medarbeider, REMA 1000, Norge)

[...] det er liksom kulturen, ja. Så det lærer man fort når man starter her, at den beste måten å lære på er også ved å se hvordan vi andre gjør det. Så de kommer fort inn i det hvis det kommer en ny medarbeider, de ser jo fort hvordan man gjør det, ved å hjelpe hverandre og sørge for at oppgavene blir løst (medarbeider, 7-Eleven, Danmark).

I Reitan Convenience varierer opplæringsrutinene naturlig nok mellom land og kjeder. I de franchisedrevne virksomhetene kan opplæringsrutinene i tillegg variere fra sted til sted. I kioskvirksomhetene foregår hoveddelen av opplæringen på arbeidsplassen og gjennomføres enten av franchisetaker/daglig leder selv, eller av en erfaren medarbeider. Lengden på denne opplæringsperioden kan variere. I R-Kioski i Finland har vi snakket med en franchisetaker som anslår opplæringstiden til fem arbeidsdager, mens en annen beregner to arbeidsuker før medarbeideren er klar til å håndtere skift på egen hånd.

I tillegg har enkelte av kjedene i Reitan Convenience nettressurser som er tilgjengelige for medarbeiderne. R-Kioski i Finland har en nettressurs ved navn R-akademi, der medarbeiderne kan ta kurs om ulike deler av virksomheten. Disse kursene er ikke obligatoriske, i hvert fall ikke for medarbeidere hos de franchisetakere vi intervjuet.

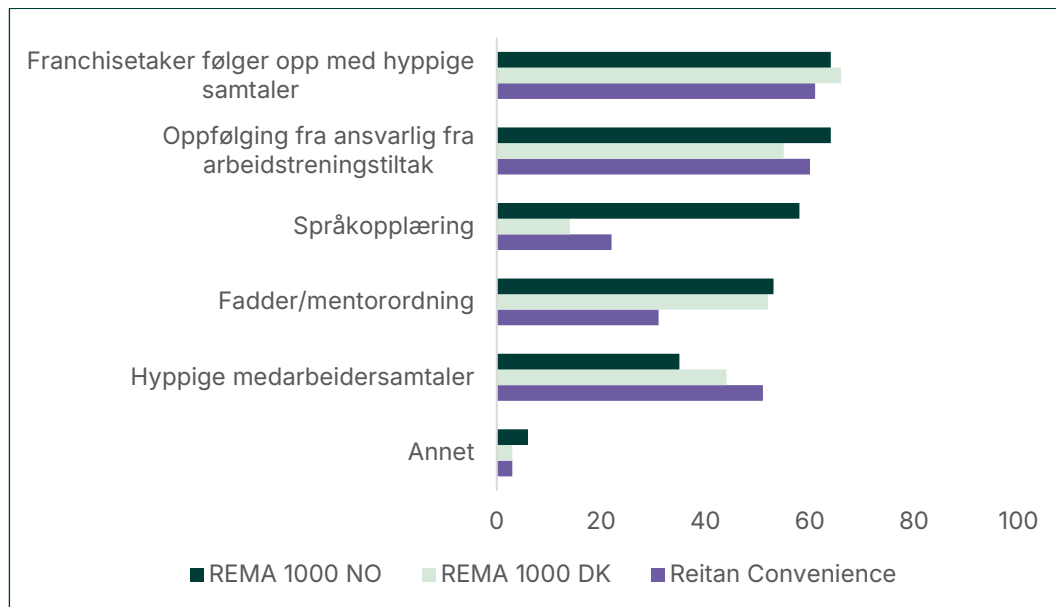
8.3 Tilrettelegging for personer på tiltak og andre med behov

Vi så i kapittel 7 at en høy andel av franchisetakerne tar inn folk på tiltak og at mange også ansetter etter tiltak.

Når vi spør på hva slags tilrettelegging ansatte gjennom arbeidstreningstiltak får (figur 8.1), er det mest utbredte at franchisetakeren selv følger opp med hyppige samtaler (i overkant av seks av ti) og/eller at vedkommende får oppfølging fra ansvarlig fra arbeidstreningstiltaket. Hyppige medarbeidersamtaler nyttes også. Når franchisetakere i REMA 1000 Norge svarer at de som er på tiltak, får språkopplæring, er dette antagelig fordi de som er i språkpraksis – noe som er en del av introduksjonsprogrammet for nyankomne flyktninger – ofte har språkopplæring parallelt med at de har språkpraksis i

butikken. Fadder/mentor er mer utbredt i REMA 1000 enn i Reitan Convenience, noe som igjen kan ha sammenheng med virksomhetenes størrelse.

Figur 8.1 Hva slags tilrettelegging får de? Flervalg. I prosent. N = 388



I intervjuene har franchisetakere anledning til å utdype hva slags oppfølgingsarbeid de faktisk bedriver. Da beskrives en forholdsvis tett oppfølging, både fra dem, fra deres nestkommanderende i butikken og eventuelt fra andre butikkmedarbeidere. Dette bekreftes i flere medarbeiderintervjuer. Arbeidet omfatter både å søke etter en god match mellom tiltakstaker og butikkoppgaver, og å sette tydelige rammer for oppmøte og utføring av arbeidet.

Franchisetakere forteller, som vi også så i kapittel 7, om medarbeidere med fysiske og/eller psykiske utfordringer, som de investerer mye arbeid og innsats i å finne arbeidsoppgaver til som gir mestring. Dette er det flere som beskriver som svært motiverende også for dem som ledere.

[...] det er jo tidkrevende å tilpasse og finne ut av hvordan hvert menneske på en måte kan få en bra hverdag da. Ja, noen ganger er det litt hassel. Og det har man jo ikke tid til. [...] Men man må liksom bare være villig til å bruke litt tid på det da. Og da får du noe veldig bra tilbake. Det opplever jeg jo veldig da.

Her er det ikke bare snakk om å finne riktig arbeidsoppgave, men også i enkelte sammenhenger om tilpasninger: En av franchisetakerne vi intervjuet i REMA 1000 Danmark hadde hatt flere ansatte med behov for ulike tilpasninger på grunn av både psykiske og fysiske funksjonsnedsettelse. Han beskrev at de da fra start gjorde ulike vurderinger om hvor tett de skal følge opp og på hvilken måte. Et eksempel var en ansatt som hadde

begynt der i praksis og deretter blitt ansatt i butikken. Vedkommende var døv, og franchisetakeren beskrev hvordan de hadde tilpasset opplæring og arbeidsmetoder:

I begynnelsen var det tettere oppfølging. Da hadde vi også en tegnspråktolk. Men nå klarer vi oss uten. Jeg kan fortsatt ikke tegnspråk, men vi har alle lært oss noen tegn og så lager vi også våre egne tegn. Så vi kommuniserer enten skriftlig eller med vårt tegnspråk, så godt vi kan. Så det er veldig gøy. I begynnelsen var jeg litt usikker for hvordan det skulle gå, men det har ikke vært noen problemer i det hele tatt. Det har gått veldig bra, og det er gøy.

Også ovenfor kundene hadde de gjort enkelte grep for å tilpasse kommunikasjon:

Kundene ble litt forskrekket i begynnelsen når de prikket på han og skjønnte at han var døv. Men han sier alltid «det er ikke et problem, dette klarer vi.» Og så skriver de på telefonen eller lignende [til han]. Han hjelper kundene, og det er helt fantastisk. Han er en veldig dyktig medarbeider.

Tilrettelegging for de som trenger det, er også utbredt i Norge, særlig i REMA 1000-butikkene, som har en størrelse og variasjon i arbeidsoppgaver som gjør det enklere å tilrettelegge. En av franchisetakerne vi intervjuet hadde kommet til Norge for tolv år siden. Hun beskrev hvordan hun som deltaker på introduksjonsprogrammet for flyktninger selv hadde skaffet seg praksisplass i en REMA 1000-butikk, og hvordan hun gjennom arbeidet gradvis hadde lært seg både språk og kunnskap om varer:

Jeg spurte og grov, om alt mulig. Melis hva er det, hva bruker man det til? Sånn holdt jeg på. Man må ta initiativ selv, lære alt man kan. I dag er jeg kjøpmann og prøver å gi andre det tilbudet jeg fikk, men de må også ha viljen til å finne ut av det. Det sier jeg til dem.

Hun la i intervjuet vekt på at den tilliten hun var blitt vist av franchisetaker var noe hun ønsket å gi videre, og fortalte at hun hadde mange ulike nasjonaliteter blant de ansatte. Det var noe hun verdsatte og som hun mente bidro til å skape et godt arbeidsmiljø.

Enkelte av de som er på tiltak, har midlertidige utfordringer, som at de snakker majoritetsspråket litt dårlig, eller at de har stått utenfor arbeidsmarkedet en stund. Dette er utfordringer som kan bøtes på ved å delta i arbeid sammen med øvrige medarbeidere og lære av dem. Da lærer man, for eksempel, slik flere medarbeidere er inne på i intervjuer, hva varer de aldri har hørt om før er og hvor de er å finne i butikken, som «sukkerkulør» og «kluter».

Men så er det også en del av de som tas inn på tiltak, eller i andre sammenhenger, som har mer varige utfordringer. Medarbeidere forteller i intervjuer om tilpasninger som gjøres særskilt for dem, slik at de kan stå i full jobb eller en deltidsjobb. En medarbeider

som var i arbeidspraksis og som har flere barn som må følges opp om morgenen, fortalte for eksempel at «sjef og kollegaer» har ordnet det slik at hun i en heltidsstilling kan jobbe fra klokken 08.00 til 16.00. Hun burde egentlig startet tidligere, men da hadde hun ikke kunnet ha en heltidsstilling. Med en slik arbeidstidstilpasning får hun det til.

Vi observerer altså og blir fortalt om store og små tilrettelegginger som gjøres for medarbeidere ute i butikkene. Dette er særlig, men ikke utelukkende, knyttet til ansatte som i utgangspunktet har vært tatt inn på en type tiltak – og dermed først og fremst noe vi har observert og hørt om i intervjuet foretatt i de nordiske landene (særlig Norge og Danmark).

Men intervjuer i de baltiske landene viser at selv om det å ta inn på tiltak ikke er utbredt, er det å tilrettelegge for folk som har behov for det, noe som gjøres. Intervjuene med butikk- og kafésjefene viser at det vanligste er å ansette medarbeidere med psykiske funksjonsnedsettelse, dette oppgis i flere intervjuer på tvers av de baltiske landene og virksomheter. På spørsmål om en kafésjef fra Litauen har erfaring med å ansette noen med fysiske eller psykiske nedsettelse, forteller vedkommende:

Group Manager: I have experience with mental problems, but not any physical. But I have had an employee with autism and one employee who was suicidal, so I have experience handling the mental part.

Interviewer: Do you think it takes a lot for recourses?

Group Manager: It takes a lot of emotion and brain power, and you don't always feel prepared to handle it all. But I think it goes a long way just asking them how they are doing.

Denne gruppesjefen vektlegger erfaringer med ansatte med psykiske utfordringer. De krever, mener vedkommende, ikke mye tilrettelegging annet enn at det er fint om man som sjef kommuniserer med dem om hvordan de har det. En annen kafésjef i Litauen forteller om lignende erfaringer med ansatte som har psykiske utfordringer som depresjoner. Videre forteller denne kafésjefen, som den først siterte, at hun ikke opplever at det krever ekstra ressurser eller mer jobb å ansette personer med ulike psykiske utfordringer. Men at hun har opplevd å for eksempel bruke lengre tid på opplæring. En tredje kafésjef – også denne i Litauen – forteller at det er vanlig at de ansatte har psykiske plager:

Interviewer: Have you ever hired people with physical or mental disabilities?

Store manager: Yes, I have hired individuals with mental disabilities. Since I started working here, I believe I've hired around 20 or more such individuals, based on my experience. It is very nice in your generation, that all young people are openly speaking about their problem. Some had ADHD, some had depression. I think it is very

common for young people, every week they go to psychologist. It was never very difficult or different from the regular.

Interviewer: Did you know before hiring?

Store manager: Yes.

Interviewer: Did you feel like it was an extra risk? Or did they need more resources?

Store manager: No. My father had a bipolar disorder, it is very common for me, and I think they are normal people.

Sitatene ovenfor kan illustrere hvordan personlig erfaring og samfunnets økende åpenhet om psykisk helse kan ha en positiv innvirkning også på arbeidsplassen. Det viser at det er mulig å inkludere personer med psykiske funksjonsnedsettelse uten at det nødvendigvis medfører ekstra utfordringer eller tilrettelegging for franchisetaker. Fysiske funksjonsnedsettelse kan kreve noe mer aktiv tilpasning, slik denne kafésjefen fra Latvia forteller:

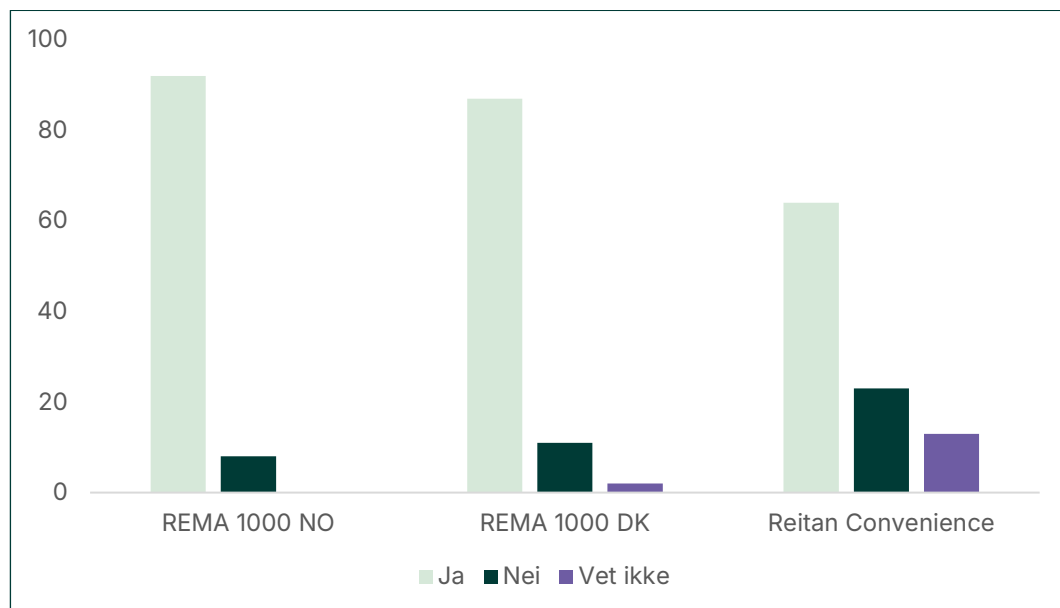
In one café I have, I have one barista that have walking disabilities. She is not in a wheelchair but has a little bit problem. She anyway can work, anything is fine with that, but we sometimes have the baristas changing the cafes, for example one day they are working here and some day in another café to get the schedule to add up. And for that girl it is not possible because she needs calm café with not many people. Sometimes it can be a challenge because she is the only person I could call and ask if you can take a shift somewhere else but understand that I can't call her because she won't be able to work somewhere else anyway. But like, she just the one person like that so its okay. If I would have many of them, then it would be more challenging.

Hvis jeg hadde mange slike, sier denne kafésjefen, så ville tilpasningsarbeidet kunne medføre problemer. Men det har ikke vedkommende, og virksomheten som drives er stor nok til å romme at det tilrettelegges for enkeltansatte på dette viset.

8.4 Sosiale tiltak

Det er flere faktorer som kan være med på å bidra til et godt arbeidsmiljø. I spørreundersøkelsen spør vi om franchisetakere i de ulike landene bruker sosiale tiltak som et bidrag til et godt arbeidsmiljø.

Figur 8.2 Har du/dere i din virksomhet sosiale tiltak som skal bidra til et godt arbeidsmiljø? N = 682



Som figur 8.2 viser, er det mer utbredt med sosiale tiltak som skal bidra til et godt arbeidsmiljø blant franchisetakere i REMA 1000 Norge og Danmark – om lag ni av ti, sammenlignet med Reitan Convenience cirka seks av ti svarer ja på dette spørsmålet.

I det kvalitative materialet finner vi at et godt sosialt fellesskap vektlegges å være en viktig faktor for et godt arbeidsmiljø, på tvers av virksomhetstyper og land. Flere av franchisetakerne vi intervjuet i Finland og Baltikum vektla at det var viktig for arbeidsmiljøet at «teamet» fungerte godt, og at det hjalp om de var venner både på og utenfor jobben.

Det imidlertid noen av franchisetakere som beskriver at de gjerne skulle hatt flere sosiale møter, men at dette var vanskelig å arrangere:

Det hadde vært fint med flere felles sammenkomster som gjør at teamet er mer sammensatt, men jeg tenker ikke at jeg som leder alltid må være med. Jeg kunne kanskje arrangert noe sånt, men det er mye andre ting som må gjøres og ganske lite tid. Jeg føler at det er andre ting som burde prioriteres først. (group Manager, Caffeine, Latvia)

Denne kiosk-sjefen fremhever sosiale tiltak som viktig for arbeidsmiljøet, men også at dette kan være vanskelig å få til i praksis. Dette kan imidlertid også tenkes å handle om prioriteringer. En kafé-sjef fra Estland beskriver å ha svært gode erfaringer med å arrangere sosiale sammenkomster:

I started to organize evenings where we have good food and talk about things, and monthly meetings where we can talk about what we are thinking ... Organizing party at my house where we can talk about frustration ... Two of my baristas have been

there for 5–6 years. In Tartu, it is a university town, so we foster a community. (group manager, Caffeine, Estland)

Videre forteller hun hvordan hun opplever at dette har bidratt til et godt miljø:

Many people leave because they are not happy with the pay, or the job is a little bit harder than what they thought, I have not seen anybody leave because they don't fit in. I would describe the environment as inclusive, there are a lot of different people from different parts of Estonia. I think more Caffeine shops could learn from spending more time outside of work or bond on things that bring them together.

Felles for alle intervjuene som er gjort i Finland og Baltikum er at det er viktig at de ansatte trives med hverandre for å skape et godt arbeidsmiljø. Det gjelder også i Norge og Danmark.

Her understrekes det også at dette ikke er noe som behøver å skje utenfor arbeidstiden. En franchisetaker i REMA 1000 Danmark forteller hvordan de har frokost, det vil oversatt til norske forhold si lunsj, for ansatte hver dag.

[...] Så vi gjør mye ut av at vi lager forskjellig mat til våre ansatte når vi spiser frokost sammen. [...] Og det kan være pølser eller koteletter, bare rundstykker. Men vi lager mat hver eneste dag. Og det kundene også sier, de kan merke at de har det bra sammen. De kan merke den ånden av glede og lyst og ..., så det er rett fett å få vite fra kundene at de merker det når de kommer inn i butikken. De har simpelthen lyst til å være her og lyst til å handle. (franchisetaker, REMA 1000, Danmark)

Denne danske franchisetakeren er opptatt av at de ansatte har det godt sammen er en fordel for dem og for henne, og at det også fremmer salget. Beskrevet som at det skapes en ånd av glede og lyst, som også kundene gjerne vil være i.

8.5 Oppsummering

I REMA 1000 Norge er det er mulig å starte som butikkmedarbeider å gå hele veien til å bli franchisetaker uten å gå veien om det formelle utdanningssystemet. Vi har noen eksempler på det i vårt intervjumateriale. I Norge har de fleste franchisetakerne vi har intervjuet gjennomført kjøpmannskolen, og den oppleves som veldig nyttig. Men også blant franchisetakere beskrives praktisk opplæring, ved bruk av faddere som en sentral del av opplæringen. Samtidig viser intervjumaterialet fra Reitan Convenience, og da særlig i de baltiske landene, at den formaliserte opplæringen ikke er så omfattende. Men også her følges de som leder virksomheten opp i en form for praksislæring – noe som synes å omfatte både butikksjefer og franchisetakere.

Det meste av læringen skjer underveis, i arbeidet. Slik er det også for butikkmedarbeidere. Og det franchisetakerne understreker er et system basert på frihet under ansvar. Dette er noe de selv kjenner de nyter godt av, og som de gjerne vil praktisere i møte med egne medarbeidere. De gis en oppgave, og også ansvaret for å løse den, innenfor de rammene virksomheten setter. Medarbeidere vi har intervjuet tilkjennegir at dette er en form for opplæring og en måte å jobbe på der de kjenner på tillit.

Butikkmedarbeidere tar også digitale kurs. Enkelte er obligatoriske, andre er det mer opp til franchisetaker om vedkommende vil be dem bruke tid på. Her finner vi litt ulike tilnærminger til og begeistring for de digitale kursene, både hos franchisetakere og blant ansatte. Enkelte synes det blir litt mye. Andre er mest opptatt av at det som søkes innlært via nett ikke alltid sitter like godt som det som læres i praksis. Opplæringen i butikk understrekes av alle.

Både franchisetakere og butikkmedarbeidere forteller at det varierer litt hvor lang opplæringstiden er, det handler om den enkeltes erfaring og behov. Inntrykket er at butikken tilpasser opplæringen ut fra den enkeltes behov og at den grunnleggende holdningen er at alt, eller det meste kan læres.

Tilrettelegging av arbeidet omfatter en del av de som starter gjennom tiltak og en del andre ansatte. Dette kan dreie seg om midlertidige problemer, som at vedkommende ikke snakker norsk så godt. Slike midlertidige utfordringer løses gjennom opplæring. Det kan også dreie seg om permanente utfordringer, som problemer med å gå, at en medarbeider er døv, eller at en medarbeider har omsorgsansvar for flere små barn – noe som gjør det vanskelig å starte svært tidlig på morgenen. Da finner vi at det gjøres permanente tilpasninger, slik at vedkommende kan inngå i en ordinær hel- eller deltidsjobb. Eventuelt at franchisetaker finner oppgaver til vedkommende som passer særlig godt, og at den det gjelder slipper et krav som gjerne stilles til ansatte – at de skal beherske alle oppgaver i butikken.

Sosiale tiltak for å få de ansatte til å trives sammen og skape gode arbeidsmiljøer løftes frem på tvers av land og virksomhetstyper. Samtidig er det å få til sosiale sammenkomster for alle krevende gitt butikkenes åpningstider.

9 Verdiene

Reitan Retail beskriver seg som et verdidrevet selskap. Verdigrunnlaget som er samlet i det som i selskapet omtales som *Blåboka*¹⁴, men som har tittelen *Vår filosofi*, skal danne grunnlaget for å få kunder, medarbeidere og samarbeidspartnere til å føle seg verdsette, skape økonomiske verdier og drive virksomheten på en ordentlig måte.

Boken er skrevet av Odd Reitan, som i 1972 åpnet AS Sjøkkpris, en 100 m² butikk i Trondheim (Reitan, [2003] 2021, s. 16). Starten på det som i dag er Reitan Retail. Første kapittel ønsker leseren velkommen til Reitan. Dette gjøres ved å fortelle historien til selskapet, eller snarere historien til Odd Reitan. Han vokste opp med en far som 2. mai 1948 startet sin første kolonialforretning i Nonnegaten 22 i Trondheim. O. Reitan Kolonial var en kolonialforretning som sysselsatte hele familien, inkludert Odd Reitan fra han var liten gutt – han brakte blant annet varer til kunder og veide opp poteter.

Min fars suksess i Nonnegaten skyldes først og fremst at han, min mor og betjeningen var hyggelige mennesker. I tillegg var de kjent for å ha god kvalitet på varene. Det var priskonkurranse allerede på den tiden. Jeg husker godt at prisen på egg var svært avgjørende (s. 15).

Bakgrunnen for verdigrunnlaget Reitan Retail bygger på, er erfaringene Odd Reitan har gjort seg gjennom livet, og det starter altså i Nonnegaten, med foreldrene, Margit og Ole Reitan, og en virksomhet som begynte i det små. Han understreker at alle bedrifter behøver en filosofi og et verdisett som utgjør fundamentet for bedriftskulturen. Og at: «En god kultur er ikke noe vi vedtar, den blir til i et samarbeid mellom engasjerte og begeistrede mennesker over mange år» (s. 18).

I dette kapittelet skal det handle om disse verdiene, på to måter: Først undersøker vi om og hvordan verdigrunnlaget som er samlet i *Vår filosofi* tar opp det vi utforsker i dette forskningsprosjektet, inkludering og mangfold. I så fall på hvilken måte?

Derneft undersøker vi om og hvordan verdiene snakkes om av lederne på hovedkontorer i ulike land, av franchisetakerne og av medarbeiderne i butikkene. Det vil si om vi kan gjenfinne verdigrunnlaget på de ulike nivåene i ulike virksomheter i ulike land.

Fordi verdiene skal utgjøre grunnlaget for virksomheten, er spørsmålet om hvorvidt inkludering og mangfold inngår i dem interessant og viktig, og i så fall hvordan. Fordi en god kultur ikke er noe som kan vedtas, er spørsmålet om hvordan folk på ulike nivåer i virksomheten forholder seg til verdigrunnlaget, avgjørende.

¹⁴ Innbindingen er blå. Mørk blå.

9.1 De åtte verdiene – er mangfold og inkludering blant dem?

Vår filosofi presenterer åtte verdigrunnlag, der overskriftene er:

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

Under hver overskrift følger en utfyllende beskrivelse av det som til sammen utgjør verdigrunnlaget. Deretter følger et kapittel kalt «Våre suksessfaktorer» og avslutningsvis litt om Lade gård (i Trondheim), som beskrives som «vårt kulturelle senter». På Lade gård er verdigrunnlaget bokstavelig talt hugget i stein, slik det også finnes steiner der verdigrunnlaget er nedfelt ved selskapets hovedkontorer, blant annet på Ensjø i Oslo. Og når vi har besøkt utsalgssteder i ulike land har vi gjenfunnet de åtte verdiene på plakater på pauserom og kontorer. Blant de vi har møtt er det også noen som har tatt frem velbrukte eksemplarer av boken *Vår filosofi*. Dette har for det meste skjedd i intervjuer med ledere på hovedkontorene.

Men før vi ser nærmere på ledere, franchisetakere og medarbeiders forhold til verdiene, la oss se nærmere på *selve* verdigrunnlaget. Det reflekterer en helhetlig tilnærming til butikkdrift, hvor både etikk, forretningsmoral og hvordan man behandler hverandre, økonomi, kultur og kundetilfredshet er med.

Spørsmålene i dette forskningsprosjektet adresserer først og fremst hvem som gjøres til del av virksomheten og hvordan dette skjer (gjennom hvilke kanaler og basert på hvilke kriterier), og hvordan man har det med hverandre i virksomheten. Hva som ligger til grunn for relasjoner, arbeidsmiljø og teambygging. Dette gjør særlig tre deler av verdigrunnlaget aktuelle: Vi skal motivere til vinnerkultur. Vi snakker med hverandre og ikke om hverandre. Og vi skal ha det morsomt og lønnsomt.

Inngangsspørsmålet i dette kapittelet var om mangfold og inkludering tematiseres som en del av verdigrunnlaget. Svaret er nei. Begrepsparet «mangfold og inkludering» finnes ikke i *Vår filosofi*. Ikke i noen av kapitlene, ei heller der «våre verdigrunnlag» presenteres og gjennomgås.

Det tematiseres i det hele tatt ikke at det skulle ha noe å si – i noen sammenheng – hvem folk er og hva slags bakgrunn de har. Det er hva folk kan bidra med som står i sentrum. Jambfør oppmerksomheten om vinnerkultur!

Fraværet av oppmerksomhet om hvem folk er, *kan* bidra til mangfold og inkludering. Når det ikke tematiseres hvem folk er, åpner det for alle typer folk – kom som du er, her er det ikke viktig hvem du er, men hva du kan, vil og gjør.

Vår filosofi er skrevet fra det vi kunne kalle et nedpå og ujålete ståsted. Motstand mot alt som kan smake av jåleri tas opp eksplisitt: «REITAN vil ha folk med sterk nok ryggrad til å gi blaffen i jåleriet» (s. 43). Historien begynner i en liten kolonialforretning i Nonnegaten, og når suksessfaktorer beskrives, vektlegges kort avstand mellom ansvar/myndighet og operativ gjennomføring. Det skal være små lederstaber som evner å ta beslutninger basert på at *alle inkluderes*¹⁵ og der en leders fremste utfordring er «nikkedukene». Det advares mot å la det gå inflasjon i bruk av firmabiler og her skal det ikke være «fallskjermavtaler».

Hemmeligheten bak REITANs suksess er enkel: Du må behandle ansatte og kunder på en ordentlig måte, du må gjøre de rette tingene, more deg og arbeide hardt (s. 32).

Kapittelet om suksessfaktorer avsluttes med en del om «Menneskene». Denne delen er – som resten av dette kapittelet – implisitt stilet til de som har former for lederansvar i selskapet:

I REITAN vil vi utvikle mennesker slik at de får selvtillit og et realistisk selvilde. Du må like systemdrift, drilling av detaljer og standarder. Vær entusiastisk, bidra med godt humør og kunnskap. Vær ærlig og si det du mener til den det gjelder (s. 44).

Det foreskrives: «en folkelig omgangsform og at du viser respekt for andre mennesker. Gjensidig respekt er fundamentet for ethvert forhold, både privat og i arbeidslivet». Forventningen er at du behandler «dine medmennesker vennlig og rettferdig». Videre at kunnskap skal spres, at endringer skal møtes med styrke og offensivitet og at det skal være morsomt å jobbe i virksomheten. Stolthet på vegne av virksomheten skal utvises, og det skal være orden og kontroll (s. 45).

Selve verdigrunnlaget kommuniserer de samme prinsippene. Men verdigrunnlaget er i større grad implisitt stilet til alle som inngår i selskapet. «Vi skal motivere til vinnerkultur» utdypes med en understreking av «felles adferd», av å gjøre hverandre gode, for gjennom «entusiastisk samarbeid» og samhold bygges selvtillit. Så er det også her en eksplisitt «oppskrift» for ledelse. Medarbeidere skal gis ansvar og myndighet, fordi dette gir motivasjon og entusiasme: «Inkluder kollegaer og medarbeidere i dine planer. Ingen ønsker å bli holdt utenfor. Alle er viktige» (s. 26). Leder må med andre ord ha en

¹⁵ Vår understreking.

plan, men alle skal inkluderes i den fordi den best nås gjennom «forent tankekraft» (s. 26).

I verdien «vi snakker med hverandre – ikke om hverandre» understrekes det at lojalitet ikke er å holde kjeft. Men når det sies fra, skal det skje på en høflig og hyggelig måte, og adressere den det gjelder. Fordi det skal være en kultur «der alle kan stole på hverandre» (s. 27).

Og så skal det altså være «morsomt og lønnsomt». Det fremheves at rekkefølgen på ordene ikke er tilfeldig. Og for at det skal være morsomt, må helheten i arbeidet forstås. Her er det ikke snakk om «raske penger». Og «ønsker du å bli rik må du også unne andre å bli det» (s. 28).

I verdigrunnlaget er det er en tydelig og eksplisitt understreking av fellesskap, samarbeid, tillit (vi skal stole på hverandre), hederlighet, inkludering og glede (jamfør morsomt). Samtidig er det et verdigrunnlag som like tydelig understreker betydningen av plan, beslutninger, hardt arbeid, effektivitet og lønnsomhet. Kapittelet om suksessfaktorer åpner med «effektiv organisering» og «effektiv ledelse». Deretter følger «egeninteresse» og derav franchiseorganiseringen. Noe som beskrives på følgende vis:

Til alle tider har mennesker ytet mest når egeninteresse har vært motivasjonsfaktoren. Uansett hva man måtte mene om det, så fødes vi som egoister (s. 33).

Men konstateringen av at vi alle er født egoister følges opp slik:

Utfordringen er å utvikle egoismen positivt, slik at vi blir gode egoister. Da innser du snart at det eneste som nytter, er å samarbeide – mot felles mål (s. 33).

Reitan Retail er forretning, men det er forretning basert på regler og system. Bedriften setter egeninteressen i system gjennom franchisevirksomheten, der hver enkelt eier sin virksomhet, er selvstendig næringsdrivende: «I franchising tjener du det du fortjener. Tjener du ikke noe, fortjener du det også» (s. 35). Samtidig understrekes det at den som skal lykkes, må dyrke fellesskapet, og sette *det* i system. Da må folk gis oppgaver, ansvar og inkluderes i beslutninger, men ikke lange prosesser.

Dette er en filosofi som direkte beskriver inkludering som en inngang til etableringen av sterke fellesskap. Det settes ingen grenser for hvem som kan ta del i dette, annet enn at vedkommende må forplikte seg til de prinsipper, verdier og systemer som ligger til grunn i bedriften. Og jobbe steinhardt. En oppskrift på mangfold? En oppskrift på det vi i delkapittel 2.1 så at ble beskrevet som en tilstand der forskjell opphører å ha betydning?

Ikke nødvendigvis. For det som ikke problematiseres i verdigrunnlaget – i alle fall ikke direkte – er forskjeller i forutsetninger. Og forskjeller i forutsetninger kan bidra til å skape forskjeller i muligheter, som skaper forskjeller i hvem som kan ta del, være til stede, bli inkludert.

9.2 Landssjefers holdning til og implementering av verdiene

Vi finner at det tydeligste skillet i tilnærming til verdiene har å gjøre med hvilken rolle man har i selskapet. Vi finner at det er de høyest plasserte lederne, de vi har kalt land-ansvarlige, HR-direktører og regiondirektører, som har best kjennskap til og er mest opptatt av verdigrunnlaget. Dette skyldes antagelig at disse både har fått opplæring og møtes med forventninger om at de skal kunne verdigrunnlaget, drive i tråd med dem, og implementere og formidle verdiene i organisasjonen.

Det synliggjøres i intervjuene en forventning om at de basert på verdigrunnlaget skal opptre som rollemodeller for resten av de ansatte. En leder vi gjorde intervju med sa:

I am the biggest preacher [of the values] in the company! Reitan values are a guide, if you are on your own and you must make a decision. One of the eight values will always help you.

Ikke bare forstår lederne seg, slik det beskrives i dette sitatet, som de viktigste ambassadørene for verdigrunnlaget. De er ambassadører ved å anvende dem selv. Og det er flere som i likhet med lederen sitert ovenfor, understreker hvordan de særlig gjør dette når det er krevende beslutninger som skal tas og de er alene om dem. En leder beskriver hvordan verdiene er noe man hører om med en gang man kommer inn i selskapet. Alle selskaper har verdier, sier vedkommende, men i de fleste tilfeller er disse mer noe som står på hjemmesidene enn noe som har en praktisk betydning i hverdagen. Men i Reitan Retail opplevde denne lederen det annerledes, der snakket alle om verdiene, alle fokuserte på dem, og det var: «jöss, har man kommet inn i en sekt? I positiv forstand». Denne lederen sier:

For det har vært en fantastisk læringsprosess, når man har forstått: Hva er *Blåboka*, og hva er meningen med den? Jeg synes det har vært et fantastisk verktøy, og det har vært til størst hjelp når vi har vært i veldige tøffe situasjoner. [beskriver situasjon] Da hjelper disse verdiene til med å fatte beslutninger. Det er ganske kult at man kan ha et verdisett som er så innarbeidet i dagligdagen.

Mens en tredje leder understreker arbeidet med å formidle verdiene i organisasjonen, og at det da er viktig ikke bare å snakke om dem, men å leve dem, selv:

It is not like we hit people in the head with the blue book, but the values are carved in stone. We start every training with handing out the blue book, and we try to not only talk the values, but walk the values.

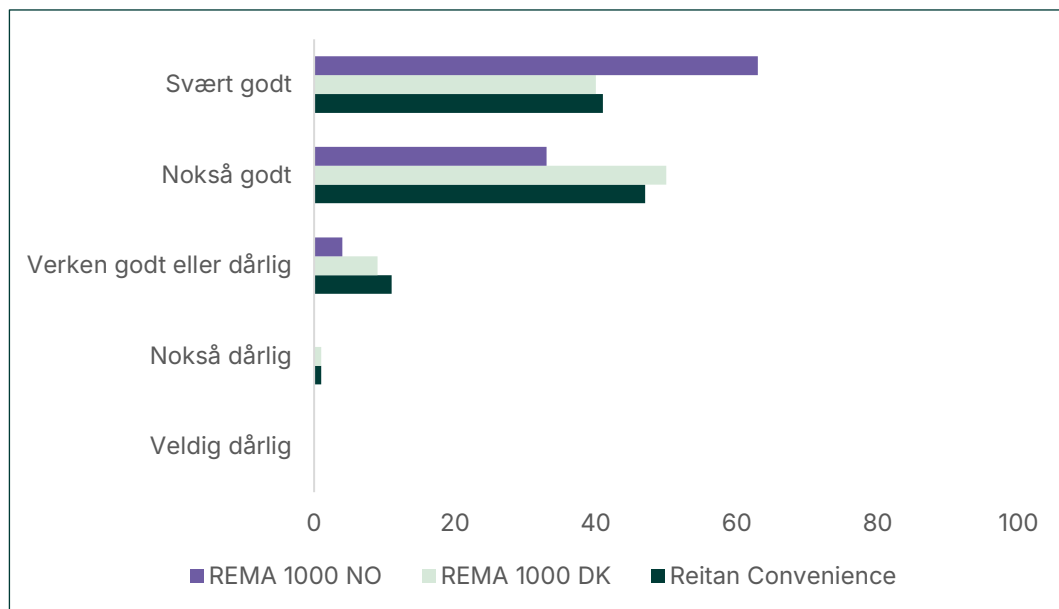
Det er samtidig en tendens i lederintervjuene at de håper at alle ansatte kjenner til verdiene, samtidig som de erkjenner at dette ikke nødvendigvis er tilfelle. En delte følgende betraktning:

With my hand on my heart, I really believe that there is not one person in the administration who could not name them all by heart. But I am less sure about the store managers and franchisees. But they are on a sticker in every store.

9.3 Franchisetakeres holdning til og implementering av verdiene

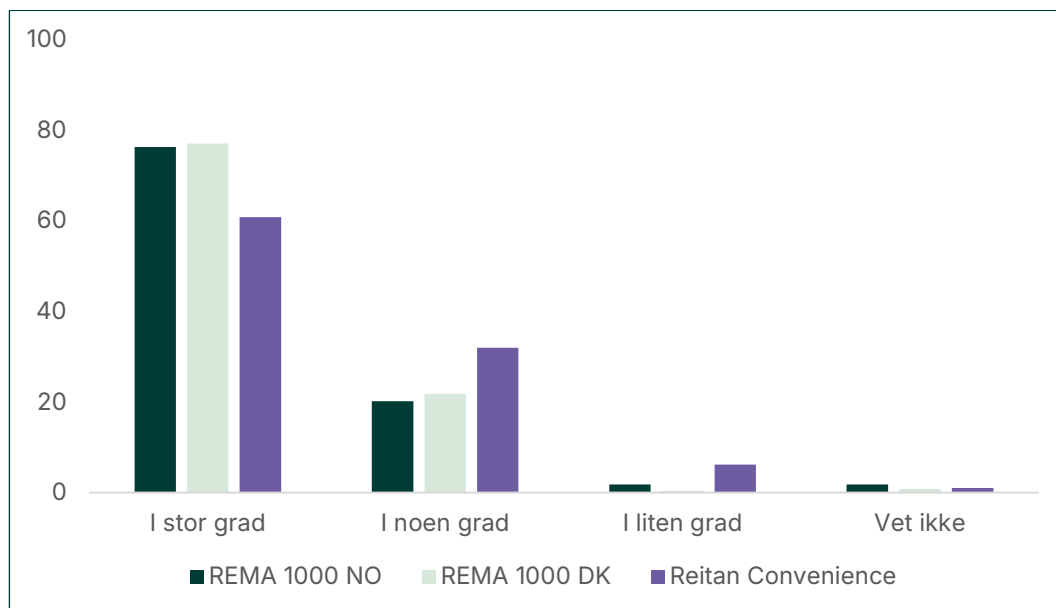
Så hvor godt kjent er verdigrunnlaget ute i butikkene? Spørreundersøkelsen til franchisetakere viser at majoriteten er godt kjent med verdigrunnlaget i Reitan Retail. Totalt svarer ni av ti franchisetakere at de kjenner til verdiene svært godt eller nokså godt (figur 9.1). Franchisetakerne i REMA 1000 Norge skiller seg litt ut, i og med at det her er et flertall (seks av ti) som mener de kjenner *Vår filosofi* svært godt. Og merk at vi her har spurt eksplisitt etter kjennskap til selve blåboken, noe som betyr at franchisetaker kan kjenne verdigrunnlaget godt, uten at de derved vil si at de kjenner boka svært godt.

Figur 9.1 Hvor godt kjenner du til boken *Vår filosofi/Blåboka* og våre 8 verdigrunnlag? I prosent. N = 682



Majoriteten av franchisetakere svarer da også at Reitan Retail's verdier i stor grad er viktige i deres daglige arbeid i virksomheten (figur 9.2).

Figur 9.2 Er disse verdiene viktige i ditt daglige arbeid i virksomheten? I prosent. N = 682



De kvalitative intervjuene viser, ikke overraskende, samme tendens som vi ser i spørreundersøkelsen. Franchisetakere gir uttrykk for at de kjenner verdiene og at de er viktige i det daglige arbeidet deres. Men vi finner en viss variasjon i hvordan de snakker om betydningen av verdiene.

En gruppe snakket om verdiene som noe som har vokst inn i dem, og da på en måte som gjør at de bestreber seg på at verdiene skal være et felles grunnlag som de og medarbeiderne står sammen for i hverdagen. Ambisjonen er at felles verdier skal gi et felles tankesett, som leder til en felles nær intuitiv praksis, de har et *intuitivt perspektiv* på verdiene. Kjøpmannen under snakker om verdiene på denne måten: Ja, de er slått opp på veggen på pauserommet. Men det viktigste er at medarbeidere vet at hvis det kommer en på språkpraksis, så vet de nærmest uten å tenke seg om at alt starter med *mestring*. Det vil si at den som har ankommet på språkpraksis settes i gang med noe vedkommende kan tenkes å mestre. Eller hvis man ligger etter i omsetning på klementiner, da handler det intuitivt om å få den omsetningen opp.

[...] vi jobber jo verdibasert, det vil si at min jobb er å sette medarbeiderne i stand til å treffe egne beslutninger, verdier, altså basert på felles adferd. At vi kjenner adferden til hverandre så bra at vi evner å treffe beslutninger som vi vet, uten å ... Hvis alt må gå gjennom meg så skjer det ikke noe, det går veldig sakte. (franchisetaker, REMA 1000, Norge)

Verdibasert handler, slik denne franchisetakeren forstår det, om regler for felles adferd: At alle vet hva som skal og må gjøres, slik at det ikke trenger å gå gjennom franchisetaker. En annen er inne på det samme når vedkommende sier at verdibasert ledelse, slik

REMA 1000 ønsker å drive det, handler om ikke å ha så mange «små regler» for alt mulig, men om tillit, og at det er dette denne kjøpmannen ønsker å kommunisere til medarbeiderne gjennom eksempelets makt. Mens en franchisetaker i en 7-Eleven i Danmark knytter bruk av verdisetet til en utfordring de har, fordi butikken er lokalisert i et område med et bredt spekter av kundegrupper: «turister, togpassasjerer, prostituerte, «pushere», nattklubbgjester og hjemløse.» I starten var det et «fiendeforhold» til de hjemløse. Men så forsøkte de i stedet å bygge opp et respektfullt forhold til «de faste» hjemløse i området. Dette mener franchisetaker de har lyktes med for «mange av de som stjeler i butikker, gjør ikke det i 7-Eleven butikken vår. De passer på den i stedet.» Dette, mener vedkommende, har vært en måte «å leve ut» verdigrunnlaget, uten at de egentlig bevisst har tenkt gjennom det. Verdienne preger driften, slik det også gjør for denne franchisetakeren:

Verdienne betyr mye for meg. Alle nyansatte må lære dem og at vi skal følge dem. For meg er det med at vi er en vinnerkultur og at vi skal være gjeldfri, viktigst. Gjeldfri tenker jeg i en større betydning, at vi skal være gjeldfrie overfor leverandørene, men også for kundene. Vi skal være gjeldfri i betydningen at de får det de skal få. De skal ikke få brente boller for eksempel. (franchisetaker, 7-Eleven, Sverige)

Andre franchisetakere snakket om dette intuitive som at det sitter i ryggmargen, eller som en ryggmargsrefleks. Denne gruppen som beskrev verdienne som noe som nesten intuitivt skal lede til bestemte praksiser, har som ambisjon og overbevisning at slik skal det også være blant medarbeiderne i butikken:

Etter mange år i REMA 1000 så tenker jeg ikke så mye på dem i hverdagen, men de ligger i ryggmargen etter så mange år. (franchisetaker, REMA 1000, Danmark)

Verdienne våre er viktige, de er en del av ryggmargsrefleksen, det er noe vi vil assosieres med og noe vi står for. Verdienne er også viktig for de ansatte, det er en del av opplæringen. Det er ikke like viktig for alle selvsagt, noen har dette som en liten jobb for å tjene penger mens de studerer. De er ikke alltid så involverte, men for mange er det en opplevelse av at man er med på noe større utenfor butikken. (franchisetaker, REMA 1000, Norge)

Jeg bruker verdienne hvis det skjer noe vanskelig, eller hvis jeg er i en vanskelig periode selv. Da tenker jeg som verdien sier: «vi tenker positivt og offensivt», og dette er ting som gjør at det føles litt lettere for meg. [...] Jeg tror at alle mine ansatte kjenner til verdien «vi tenker positivt og offensivt» fordi denne verdien gjentar jeg ofte, så den tror jeg alle har hørt. Jeg har også hørt andre ansatte si denne verdien høyt, og bruke det mens de er på jobb. For eksempel hvis det er lang kø, så kan det å tenke positivt og

offensivt hjelpe med å roe ned de ansatte, samtidig som de jobber effektivt. (group-manager, Estland)¹⁶

En annen gruppe franchisetakere snakket om verdiene som svært viktige for dem – som franchisetakere. De påvirket store og små beslutninger kjøpmannen tar. Men disse franchisetakerne hadde ikke den samme uttrykte ambisjon om at verdisettet skulle ha festet seg i deres medarbeideres hjerne på samme vis som det hadde festet seg hos dem, de hadde et individuelt perspektiv på verdiene:

Jeg synes de gjennomsyrrer hele min måte å drifte butikken på. Det er ikke sånn at mine folk kan dem utenat. Men det kan jeg, jeg har lest den blå boka [...] Så tok jeg den blå boka og så skrev jeg ut hvordan jeg håndterte hver eneste verdi og hva det gjør i min hverdag. Og jeg vil si at min hverdag er i prinsippet gjennomsyret av de verdiene vi har i vårt konsept. [...] vårt system bygger på tillit. Hvis jeg får noen dårlige grønnsaker så skal jeg reklamere på dem. Men så skal de virkelig være dårlige, altså jordbærene skal være helt smadret, så reklamerer jeg på dem. (franchisetaker, REMA 1000, Danmark)

Jeg forteller om dem når vi ansetter folk. Så jeg tror verdiene, de sitter et eller annet sted begravd inne i min hjerne på en måte. Og når jeg har behov for å treffe noen beslutninger av et eller annet slag, så trer de i kraft. [...] de ungdommene (medarbeidere i butikken) har andre ting i hodet enn REMA 1000 verdiene. De har TikTok, de har Facebook, de har telefonen og ... Men vi forsøker å guide dem [...]. (franchisetaker, REMA 1000, Danmark)

Mens en tredje gruppe franchisetakere også synes verdiene er bra, samtidig som de har et halv-distansert perspektiv til dem. Et eksempel er REMA 1000-kjøpmannen som blir spurt om verdiene er noe vedkommende tenker på til daglig og som svarte: «Egentlig ikke. Men jeg er veldig opptatt av å følge konseptet (franchisekonseptet).» For disse franchisetakerne er det en selvfølgelighet knyttet til verdiene. De er der, de er bra, men selv har de litt avstand til dem og de er neppe noe medarbeidere tenker mye på i sine praksiser.

Verdiene er veldig bra, men jeg vil ikke si at jeg styrer etter dem i hverdagen, eller på en måte gjør jeg det. Mye av det er jo naturlig, at vi skal være gjeldfrie fint, at vi snakker med hverandre og ikke om hverandre, at kunden er sjefen, men helt ærlig styrer vi denne butikken etter mine verdier. Men så er jo det mye det samme, men vi terper

¹⁶ Intervjuet ble gjort med tolk.

ikke verdiene, jeg tror ikke noen av de ansatte egentlig kan de. (franchisetaker, Narvesen, Norge)

Ja, selvfølgelig kjenner jeg til verdiene, men jeg husker de ikke hodet. Jeg vet at de henger på veggen, men jeg har mine egne verdier for hvordan man skal opptre på jobben. Vi skal ha det bra på jobb, vi skal samarbeide godt og ha et godt og sosialt miljø. Så jeg husker ikke alle verdiene, men jeg er styrt av mine egne verdier som jeg vet samsvarer med Reitan sine verdier. (franchisetaker, R-kiosk, Estland)¹⁷

Variasjonen i tilnærminger i intervjuene med franchisetakerne går fra de med ambisjon om at verdiene skal danne et grunnlag for et felles intuitivt praksismønster i butikken, via de som bruker verdiene i egne beslutninger som kjøpmenn, samtidig som de antar at de ikke er så kjent blant medarbeiderne, til de som snakker om verdiene med lettere distanse, de er gode, men kanskje litt selvfølgelige, ergo ligger de ikke nødvendigvis så langt fremme i bevisstheten.

Flere franchisetakere snakker også om hvordan de selv skolerer i verdigrunnlaget og hvordan de skolerer andre. I Litauen fortalte to butikkleidere at de nylig hadde deltatt på verdikurs som HR-avdelingen arrangerte. Dette var noe nytt som selskapet hadde begynt med, og planen var å sende kafésjefene på kurs et år, mens kaféansatte skulle på kurs det påfølgende året. Den ene kafésjefen mente at det hadde vært nyttig å være på kurs og diskutere verdiene, fordi det ga bedre innsikt i hva verdiene egentlig gikk ut på. Videre fortalte hun at siden utskiftningen blant de ansatte var så høy, så var det mange som ikke kom til å være i bedriften frem til de skulle på kurs neste år. Hun tok dermed saken i egne hender og arrangerte et eget kurs for sine ansatte. Kurset ble organisert ved at baristasjefen forklarte verdiene, etterfulgt av felles diskusjon.

En annen gruppeleder i samme by fortalte at han også hadde deltatt på verdikurs, men fordi han hadde vært i selskapet lenge så hadde han god kjennskap til verdiene fra før. Likevel mente han at kurset var nyttig, og at det også ga en anledning til å møte andre i samme posisjon og stilling som han.

I think it is nice to not only have basic work, but to have courses and see others and communicate with others in the region. So, I think that was the nicest part of that course, I think values are building strong and communicating teams – but I also think that it was nice just to talk to colleges from other regions because I don't see them very often.

Denne Group Manager hadde ikke holdt kurs for sine ansatte om verdiene. I likhet med det flere andre franchisetakere også beskrev, opplevde han ikke verdiene som

¹⁷ Intervjuet er gjort med tolk.

fremtredende i egen arbeidshverdag. Han var mer opptatt av at han sammen med de ansatte diskuterte hvordan man skal opptre i ulike situasjoner:

I am not doing it directly, I am not sitting down and teaching the values. I always try to give perspectives from situationship, about how we act in situations, our processes based on our values. But I don't sit in front of my employees saying, «listen, we have some values».

Videre mente vedkommende at verdiene med fordel kunne blitt noe modernisert, særlig med tanke på å inkludere noe om mangfold.

The values are very traditional and rooted in tradition. In my team I have very, very young people, so sometimes I think we need modern ways to communicate the values, and maybe we need more modern values to be included in our values structure. Especially when they are emphasizing on diversity, but we don't have a written value about diversity. I think it would be very important to include that in our value policy.

Han er altså både opptatt av å fornye måten verdiene kommuniseres på og at de burde fornyes – for eksempel med tanke på å ta inn noe om mangfold.

9.4 Butikkmedarbeideres kjennskap til og syn på verdiene

Butikkmedarbeidere i REMA 1000-butikker, i kiosker og kafeer i Reitan Convenience, reagerer gjerne med en viss nervøsitet på spørsmål om «disse verdiene» i virksomheten de er del av, og om de har noe forhold til dem. «Nå ble jeg litt satt ut her», sier en. Bekymringen synes å være at dette er en kunnskapstest. «Jeg har hørt om dem, men kan dem ikke i hodet», responderer en annen, mens en tredje svarer lettere febrilsk og med en latter: «Jeg kan ikke si hva som er bud nummer fem.» Likevel vet denne medarbeideren svært godt at kunden er vår øverste sjef og at vi snakker med hverandre og ikke om hverandre. Her er en annen medarbeider:

Intervjuer: Det er ikke en kunnskapstest, men jeg regner med at hvis det er noe du tenker er særlig viktig så husker du det liksom?

Medarbeider: Ja, men det å motivere til vinnerkultur, der synes jeg at REMA er veldig gode. Det er de gode på.

Intervjuer: På hvilken måte?

Medarbeider: De kjører jo kurs og du blir liksom pushet da og får du det til, så får du høre det og du må liksom utfordre deg selv litt og da oppdager man jo ofte mye nye sider ved seg selv. Som ofte er veldig positive da. Og det er jo en veldig bra ting.

Intervjuer: Er dette noe du prøver å praktisere i forhold til de som kommer nye her også?

Medarbeider: Ja, de skal jo kjenne på mestring, absolutt, så hvis du føler du mestrer ting så får du jo litt mer iver til å liksom utfordre deg selv da. Så det tenker jeg er noe jeg alltid liksom prøver å legge opp til da.

(medarbeider, REMA 1000, Norge)

Også denne medarbeideren nøler når intervjuer spør om verdiene, men kommer fort på sporet av hva det er han synes er viktig for seg og som han derfor også forsøker å praktisere når han lærer opp nye. Denne medarbeideren synliggjør at verdier, også hos medarbeider, kan være noe nært intuitivt. En annen medarbeider kommer ikke på en eneste verdi når han blir spurt om dette, men han har snakket mye om hvor glad han er i kundene og hvor viktig «Hei, kom og ha det» er. Når han da blir minnet på at det er en del av verdiene sier han: «Ja, men for meg så går det liksom på automatikk.»

Mens en ansatt i en av de finske virksomhetene sier:

I remember it mostly from the calendar and on the wall. I remember sitting down and reading through them. But it is so busy during the workday at the station, so there is not so much time. But I think that they are built in a lot of the routines and the things we do and how we interact. (Sales person, R-Kioski, Finland)

En annen ansatt fra R-Kioski i samme område forteller å ha hørt om verdiene på oppstartskurset og fra andre nettkurs. Slik er det også med ansatte i Norge og Danmark. De har hatt om verdiene som del av den innledende opplæringen før de startet i butikken. Men de forteller også om kjøpmenn som aktualiserer dem på interne møter og om annen virksomhet i regionen som de har deltatt på, der verdier er tema. Også finnes de på plakater på pauserom og møterom og kontorer, uten at det nødvendigvis betyr at de leses jevnlig.

Enkelte beskriver at de opplever at deres arbeid er mest fokusert på praktiske og operative oppgaver og at verdiene ikke alltid føles så relevant for arbeidet de gjør. Flere snakker om dem som «selvsagte ting». Likevel snakkes verdiene gjennomgående godt om. Og det er en tendens til at medarbeidere snakker om en eller flere av verdiene som de synes er særlig viktige:

Medarbeider: For det er en ting jeg har tenkt veldig mye på, at det er veldig fint da, for man skal liksom unne og beundre andre mennesker. Hvis det går bra for noen så er det en fin ting.

Intervjuer: Så det har du grunnet litt på?

Medarbeider: Det har jeg tenkt litt på ja og det blir også skrevet veldig mye på workplace og sånne ting, så hvis det er noen som selger veldig mye av en ting da, eller når en fin plassering på et eller annet, så står det egentlig alltid sånn under da. La oss

unne og beundre ...

(medarbeider, REMA 1000, Danmark)

En annen medarbeider hadde arbeidet for en annen dagligvarekjede før, og reflekterte over at de fleste virksomheter har verdier. Likevel, han kjente på at i REMA 1000 var det ikke bare noe noen hadde satt ned på et papir, bare for å gjøre det. Han oppfattet det som gjennomtenkt, og noe han som nestkommanderende i denne butikken bar med seg i bakhodet gjennom dagen. Det var særlig dette med hvordan vi kan gjøre ting lettere og bedre for våre medarbeidere, på måter som også kan være lønnsomt, som var viktig for han. Og at vi har det morsomt på arbeidet.

Intervjuer: Så det er ikke først og fremst en bok, det er på en måte en slags praksis?

Medarbeider: Ja, det synes jeg. Og det er en god måte å lære og få folk bygget opp på. Så jeg føler i hvert fall at jeg hurtig kom til at det var det prinsippet som vi skulle arbeide ut fra, det vi vil at kunden skal oppleve her hver dag. At det var det, hvis man tok et bilde av butikken og frøs det hele og ..., da er det *det* man så på bildet.

9.5 Hvordan verdiene fungerer i Reitan Retail

Vi har sett at man på de ulike nivåene i Reitan Retail har et forhold til verdiene fra *Blåboka*. Det er fra landssjefer til butikkmedarbeidere en tydelig tendens til at Reitan Retail forstås som en verdistyrt virksomhet. Hvorfor fungerer dette?

Flere påpeker at det investeres i dette, at det snakkes om på alle nivåer og at verdiene inngår i det meste av internopplæringen – på en eller annen måte. Det holdes også egne filosofikurs i enkelte deler av virksomheten. *Blåboka* er noe de fleste i alle fall fra franchisetakere og opp har et mer eller mindre aktivt forhold til. Og vi har med selvsyn konstatert at verdiene pryder vegger i pauserom og på kontorer. De er veldig tydelig til stede også visuelt.

Flere beskriver også at den øverste ledelsen er viktig i dette. En landssjef beskrev det slik:

Odd Reitan er kulturbærer – han snakker for folk om verdiene. Når det kommer fra hjertet hos gründeren, så tror jeg det får respekt og folk tar det til seg.

Verdiene kommer fra toppen av Reitan Retail. De er forfattet der. Landssjefen ovenfor understreker at dette «kommer fra hjertet». Det vil si at ingen av de som hører øverste ledelse snakke er i tvil om at det er ektefølt og ekte ment og har reell betydning. Da risler dette også ned gjennom hierarkiet og ut i den enkelte butikk, mener denne landssjefen. Vedkommende støttes av franchisetakere som har en nærmest intuitiv tilnærming til verdigrunnlaget og som også jobber aktivt for at medarbeiderne skal ha det. Franchisetakere som har en mer individuell tilnærming, der verdisettet først og fremst er noe *de* bruker, og som de tenker de ikke kan forvente at medarbeidere kan og benytter – deler

ikke på samme vis troen på at verdiene når helt ut til medarbeiderne. Det gjør heller ikke de som synes verdiene er viktige, men som snakker om dem litt halv-distansert. De vektlegger felles innlærte praksiser øverst, og ser ikke alltid sammenhengene mellom verdier og praksiser.

Vår observasjon er at medarbeidere i større eller mindre grad har et forhold til verdiene. Det fremgår tydelig i intervjuene, etter at de er forsikret om at intervjuer ikke utsetter dem for en kunnskapstest. Når de har et forhold til verdigrunnlaget, er det fordi de gjerne har en eller flere favorittverdier. Dette er verdier de knytter til virksomheten, men som samtidig er *deres*. Det er en verdi de har et personlig forhold til. Flere av de norske butikkmedarbeiderne viser til det som «god folkeskikk». Å møte folk med et smil og et hei, å unne andre suksess – det er noe de tenker på som selvsagt. Det er også en del av hvem *de* er. Verdiene kommuniserer rett og slett godt med det vi kan kalle hverdagsverdier, kjøreregler de har med seg ikke bare i butikken, men også i livet ellers. Kanskje er dette et avgjørende kriterium for suksess i bestrebelsene på å få verdiene til å nå helt ut til de som møter kundene hver dag.

I et slikt perspektiv aktualiseres også det en franchisetaker uttrykker eksplisitt og som vi finner når vi gjennomgår verdigrunnlaget med spørsmål om mangfold og inkludering; Begrepsparet mangfold og inkludering, mangler. Samtidig som vi – i neste kapittel – skal se at dette er svært sentralt i franchisetakers tilnærminger til hva som skal til for å bygge et team som jobber godt sammen.

10 Ulike perspektiver på mangfold og inkludering

Vi så i kapittel 6 at en høy andel av franchisetakerne oppga i spørreundersøkelsen at de vektla mangfold og inkludering i rekrutteringsarbeidet. Det vil si når de avgjør hvem som skal bli butikkmedarbeidere. Men når de svarer at de vektlegger dette, vet vi ikke hvordan de definerer eller tenker om mangfold og inkludering, hva det innebærer for dem. Dermed vet vi heller ikke hvordan dette har betydning for deres praksiser.

Intervjumaterialet kan imidlertid hjelpe oss med innsikt i hva de mener når de sier at mangfold og inkludering er viktig. I intervjuene har vi ikke spurt direkte om hvordan den enkelte forstår mangfold og inkludering. Men vi har spurt om mangfold og inkludering er viktig ved rekruttering, det vil si at spørsmålet fra spørreundersøkelsen er gjentatt. Og vi har i alle intervjuer spurt hvilke kriterier de vektlegger ved rekruttering og hvordan de jobber med opplæring, tilrettelegging og arbeidsmiljø. I dette kapittelet utforsker og diskuterer vi derfor hva franchisetakerne snakker om når mangfold og inkludering er tema i intervjuene – for å få tilgang til hvordan de forstår dette. Da finner vi noen forskjeller som går på tvers av merkevarer og land.

10.1 Ulike perspektiver på mangfold

Intervjumaterialet synliggjør at det er forskjeller i tilnærminger til og fortolkninger av mangfold og inkludering, franchisetakere imellom. Dette gjelder hvilke bakgrunnskjenne-tegn som fremheves som viktige når mangfold er tema – det vil si hva slags kjennetegn ved medarbeidere (om noen) som de særlig er opptatt av å ha representert i gruppen av medarbeidere når de rekrutterer. Det gjelder altså hvordan de ikke bare forholder seg til mangfold i en vurdering av individer, men også i vurderinger av gruppesammensetninger.

Vi så at når franchisetakere velges ut, noe som gjøres fra hovedkontor og regionskontorer, er kjønn et tema. Det tematiseres i ulik grad, men gjennomgående vektlegges at det er et mål å øke andelen kvinnelige franchisetakere, særlig i land og virksomhetstyper der kvinneandelen er lav. Det finnes også tidsmål for økning av kvinneandelen. I enkelte land og virksomhetstyper er kvinneandelen høy, her er det mennene som mangler. Men det betraktes mer som en konsekvens av gitte rammebetingelser.

Når det så gjelder butikkmedarbeidere og om kjønn er et tema når disse rekrutteres, finner vi også landforskjeller, men de er annerledes enn når det gjelder franchisetakere. Kjønn tematiseres i liten grad i rekruttering av butikkmedarbeidere i de nordiske landene, der søkes og tilsettes både kvinner og menn, og det formidles ikke særlige skjevheter. I de baltiske landene opplever franchisetakere og butikksjefer, som vi så i kapittel 6, at det er særlig krevende å rekruttere, fordi det er få egnede kandidater som søker.

Og de som melder seg, de som søker seg til kafeer og butikker, er gjerne kvinner. Her beskriver en kafésjef i Latvia sin gruppe av medarbeidere¹⁸:

Akkurat nå er det damer, det er fordi det er ingen menn som har søkt – ingen mannlige kandidater, men om det hadde vært noen så hadde vi gjennomført samtaler og kanskje ansatt. Men sånn er det ikke, så da blir det rett og slett dameteam. For meg så spiller ikke mangfold så stor rolle. (kafésjef, Latvia)

Mangfold spiller ikke så stor rolle, sier denne kafésjefen. Noe som også ville vært krevende med hensyn til kjønn, så lenge det utelukkende er kvalifiserte kvinnelige søkere. I dette tilfellet er kjønn et tema, som en mangel på mannlige søkere. Dette forstår vi i hovedsak som en konsekvens av ytre rammebetingelser skapt av arbeidsmarkedsforhold. Dette er forhold som varierer landene imellom, og det er særlig få mannlige søkere i de baltiske landene.

Men det finnes også eksempler på at kjønn blir tema i intervjuer om rekruttering av butikkmedarbeidere fordi franchisetaker aktivt ønsker at medarbeideren skal ha et bestemt kjønn. Dette er særlig knyttet til døgnåpne butikker innenfor 7-Eleven som ligger i områder i de største byene hvor det er mye som skjer på nattetid: fulle folk, hjemløse, psykisk syke, voldshendelser rett utenfor butikken. Dette beskrives av flere franchisetakere som noe de selv opplever som krevende og ikke minst, krevende forhold å stå i for deres medarbeidere. Her er det både en kjønns- og aldersbetragtning som trer inn når det vurderes hvilke ansatte som best «står i» slike krevende forhold. Slik en dansk franchisetaker uttrykker det: «voksne nattmenn er helt klart det beste» og «helst noen som har erfaring fra nattelivet». Nattmenn er i denne sammenhengen de som jobber natt. Ambisjonen om å rekruttere menn, gjerne voksne menn, er forbeholdt ansettelsesprosesser der det søkes noen som skal jobbe nattevakter. Ambisjonen betyr ikke at kvinner og yngre søkere diskvalifiseres, men voksne menn foretrekkes. Og det kan også hende at de yngre «skremmes fra» å ta på seg disse oppgavene. Her handler det altså om at til enkelte arbeidsoppgaver i butikker i særskilte strøk og til særskilte tider, vektlegges ansattes kjønn og alder, i alle fall av enkelte franchisetakere, på måter som bidrar til at menn foretrekkes fremfor kvinner.

Kjønn tematiseres også av enkelte franchisetakere innenfor REMA 1000 Norge, men da som en ettertanke knyttet til hvilke medarbeidere som ønsker å fortsette etter at de har vært på deltid, som studenter eller skoleelever. De som ønsker det, er ofte unge menn. En franchisetaker reflekterer over at dette kan skyldes at de unge jentene vil noe annet, på grunn av «det der kassa-på-REMA-opplegget. At liksom, åh, skal du ende opp i kassa på REMA?» Dette mener denne franchisetakeren er noe unge kvinner tenker mer på enn unge menn. For de unge kvinnene er som regel både gode på skolen, og de har ambisjoner om noe annet enn «kassa på REMA». Dette er en observasjon fra enkelte

¹⁸ Sitater fra intervjuer gjort i Finland, Estland, Latvia og Litauen, som gjengis på norsk, er gjort med tolk.

franchisetakere som styrkes av at det i våre medarbeiderintervjuer gjerne er unge menn som ser det å ha egen butikk som en mulig karrierevei. Det var kun mannlige medarbeidere (alle relativt unge) som snakket om en mulig fremtid som REMA 1000-kjøpmann, slik en 20-åring som sto i valget mellom studier eller å fortsette som butikkmedarbeider, formulerte det: «Jeg trives såpass godt i dette her at jeg tenker at det høres ut som en fin vei videre.»

Det er mange som starter i butikk i ung alder. Flere av franchisetakerne i intervjumaterialet har deltidsansatte fra ungdomsskolealder, mens andre understreker at de først ansetter fra og med videregående eller fra 18 år. Dette er fordi de har erfart at yngre ansatte kan være krevende å lære opp, det er strenge regler for hvor mange timer de kan jobbe ved siden av skolen (i alle fall i Norge) og siden de ikke kan sitte i kassa (i Norge), er det begrensninger i oppgaver de kan utføre. I Danmark er det annerledes. Der drives, som vi har sett, REMA 1000-butikkene i tidsrommet cirka 16.00–22.00 av ansatte i alderen 16–18 år pluss en eldre lukkeansvarlig. Der kan unge fra de er 16, betjene kassa og selge alle butikkens varer. Her er altså alder – det å være 16–18 år – et eksplisitt kriterium for ansettelse i slike ettermiddags/kveldsstillinger.

Butikkarbeid fremstår basert på intervjuer med franchisetakere og medarbeidere primært som for unge arbeidstakere. Samtidig finner vi *ikke* en tendens til at ung alder er et eksplisitt kriterium i rekrutteringsprosesser, ut over for medarbeiderne i REMA 1000 Danmark. Når arbeidsstokken er ung, er det mest et resultat av høy deltidsandel som gjør butikkjobben fin å kombinere med studier og skolegang, pluss hvem som søker. Men det er stort sett ikke slik at høyere alder diskvalifiserer.

Jeg har ansatt en dame som er 56 og jeg selv er 57, og jeg har ansatt en som er 30. Det har ikke så mye å si for meg om de er ung eller gammel (kafésjef, Latvia).

Innvandrerbakgrunn, eller å være født i utlandet, tematiseres i intervjuene (også fordi vi spør om det), men ikke som et kriterium som diskvalifiserer eller kvalifiserer. Blant franchisetakere i Norden oppgis andelen å være høy, som vi så i kapittel 4. I Reitan Convenience Sverige, som har konkrete tall, har om lag halvparten utenlandsk bakgrunn, altså en mye høyere andelen med utenlandsk bakgrunn i befolkningen skulle tilsi. Det konstateres at kandidater med utenlandsk bakgrunn ønsker å være franchisetakere, og de er ønsket. Innvandrerbakgrunn er heller ikke noe som kvalifiserer eller diskvalifiserer butikkmedarbeidere. Det er flere eksempler på franchisetakere som er usikre på en medarbeiders landbakgrunn, ikke fordi det ikke interesserer dem, men fordi det ikke vektlegges. I de store byene er normalen – i butikker vi har besøkt – at medarbeidere har bakgrunn fra ulike steder i verden. Unntaket er utsalgsstedene i Baltikum, men da mest som en konsekvens av at disse landene ikke har mange innvandrere fra andre deler av verden.

Når landbakgrunn er et tema i franchiseintervjuer i Norge og Danmark, knyttes dette gjerne til språk. En franchisetaker snakker for eksempel om at «norsk ungdom er

vanskelig å få tak i» og blir spurt om hva vedkommende legger i «norsk». Dette oppklares på følgende vis:

[...] i hvert fall at de kan prate norsk da. Om de er oppvokst her av utenlandsk opprinnelse er ikke så farlig, men når man har noen fra utlandet som ikke er så gode i norsk, må man ha noen som er flinkere i norsk. Fordi utfordringen er jo at de skal kunne kommunisere med kundene.

Denne franchisetakeren skiller mellom født i Norge eller utlandet – fordi erfaringen er at dette betyr en forskjell i språkbeherskelse. Butikkmedarbeideres språkbeherskelse av majoritetsspråket i det aktuelle landet, er som vi så i kapittel 6, et tema for enkelte franchisetakere når de oppgir viktige kriterier ved ansettelser. Særlig den muntlige språkbeherskelsen. Mens noen franchisetakere vektlegger dette som en nødvendig individuell kompetanse, er andre ikke så opptatt av det. En kompensierende tilnærming, lik den i sitatet over, er nokså vanlig. Kompenserende i betydningen at man ved en rekruttering ikke lar dårlig muntlig språkkompetanse, diskvalifisere dersom det i teamet for øvrig er mange som er gode i språket. Hvis noen snakker majoritetsspråket dårlig, bør andre snakke det bra.

Hva med kultur? Kultur og kulturforskjell er ofte noe som tas opp når tema er mangfold og inkludering. Kultur nyttes gjerne som et fortolkningsperspektiv når holdninger og praksiser i den innvandrede delen av befolkningen, skal fortolkes og forklares. Det er en tendens til at folk fra andre deler av verden forklares med sin kultur. Dette er en praksis der det ofte er uklart hva forestillinger om andres kultur bygger på og der resultatet lett kan bli essensialisering – ved at rommet for fortolkning og forståelse av den andres praksiser snevres inn (se for eksempel Rugkåsa et al., 2017). I intervjumaterialet nevnes kultur i enkelte sammenhenger, men da ofte for å understreke at dette ikke spiller så stor rolle verken ved ansettelser eller for hvordan teamet av medarbeidere i butikken fungerer. Kultur brukes i liten grad som forklaring eller fortolkningsramme når folk skal forstås og praksiser forklares. Med unntak av når enkelte beskriver forskjeller i hvordan medarbeidere forholder seg til ledelse:

[...] østlige kulturer er veldig sånn ovenfra og ned når det gjelder ledelse, at ledere kommer med veldig tydelige krav og forventninger til at sånn skal det være. Og da har de som er på gulvet bare å stå med lua i hånda og nikke og ta imot og gjøre akkurat det de får beskjed om. Mens i Norge er det sånn at det er veldig flatt da, at selv den som sitter i kassa, kommer og gir sjefen beskjed om et eller annet hvis det skulle være noe. (franchisetaker, REMA 1000, Norge)

Her legges for dagen en fortolkningsramme basert på kulturforskjell – østlige kulturer er på et vis, norsk på et annet vis, men der dette mer konstateres enn problematiseres. Det er forskjeller, men de lar seg håndtere. Et unntak beskrives imidlertid av to relativt unge

kvinne som sammen driver en butikk. Det er formelt kun den ene som er franchisetaker – for sånn er systemet – men i praksis deler de ansvar og arbeid. Disse to har opplevd det motsatte av det franchisetakeren fra REMA 1000 (som er mann) beskriver. De har opplevd mangel på respekt fra enkelte medarbeidere med minoritetsbakgrunn, fordi de er kvinner. Dette skjer ikke ofte, men det skjer. En av dem forteller:

[...] det er slett ikke en normal opplevelse og slett ikke noe jeg har opplevd før faktisk. Og alle de vi har nå (medarbeiderne) er jo av forskjellig bakgrunn og det er ikke noe ... det er ikke en vanlig ting jeg opplever hos folk med en annen etnisk bakgrunn, men det er også fordi jeg tror at noen er trent opp i den holdningen. Av noen tidligere overordnede. Så det var vi ikke forberedte på, det var første gangen vi hørte at det var en medarbeider som sa, jeg kan ikke ha respekt for deg fordi du er en kvinne ... Jeg visste slett ikke hva jeg skulle si. (franchisetaker, 7-Eleven, Danmark)

Denne erfaringen har fått dem til å legge inn et spørsmål i intervjuer med søkere til stillinger i butikken: Hvordan stiller du deg til at unge kvinner skal være din sjef? Og de mener de fornekter det, dersom det er snakk om en søker som ikke godtar dette – selv om vedkommende forsikrer om det motsatte. Det er noe med attityden, som de sier. Det kan føre til at enkelte søkere, som de ikke kjenner seg helt trygge på, ikke får jobb. Men da ikke på grunn av noe de er (minoritetsdanske), men på mistanke om bestemte holdninger.

Vi har sett at kjønn, alder og hvilke land man er født i, er forskjeller som i enkelte sammenhenger aktualiseres knyttet til rekruttering og arbeidet i butikk. Men særlig i Norge og Danmark aktualiseres mangfold først og fremst knyttet til at franchisetaker tar inn folk på ulike former for arbeidstreningstiltak og også ansetter dem (se kapittel 7). Dette kan være knyttet til språkpraksiser, som skal bidra til at nyankomne flyktninger lærer seg norsk. Men det er fremfor alt knyttet til det de i dansk sammenheng omtaler som borgere som har stått lenge utenfor arbeidsmarkedet og/eller at de har en funksjonsnedsettelse. Dette er altså ikke medarbeidere som har søkt og fått en jobb i samtidig konkurranse med andre søkere, det er medarbeidere som har blitt tilbudt en fast jobb eller langtidskontrakt, etter at de har startet i butikken på tiltak. Dette er samtidig en gruppe mange av de intervjuede franchisetakerne i Norge, Danmark og Sverige er svært bevisste på at de ønsker blant de ansatte. De er rekruttert basert på forskjell og et ønske om mangfold. De bidrar til et mangfold i gruppen av medarbeidere, og de vektlegges i inkluderingsøymed, som en del av medarbeidergruppen.

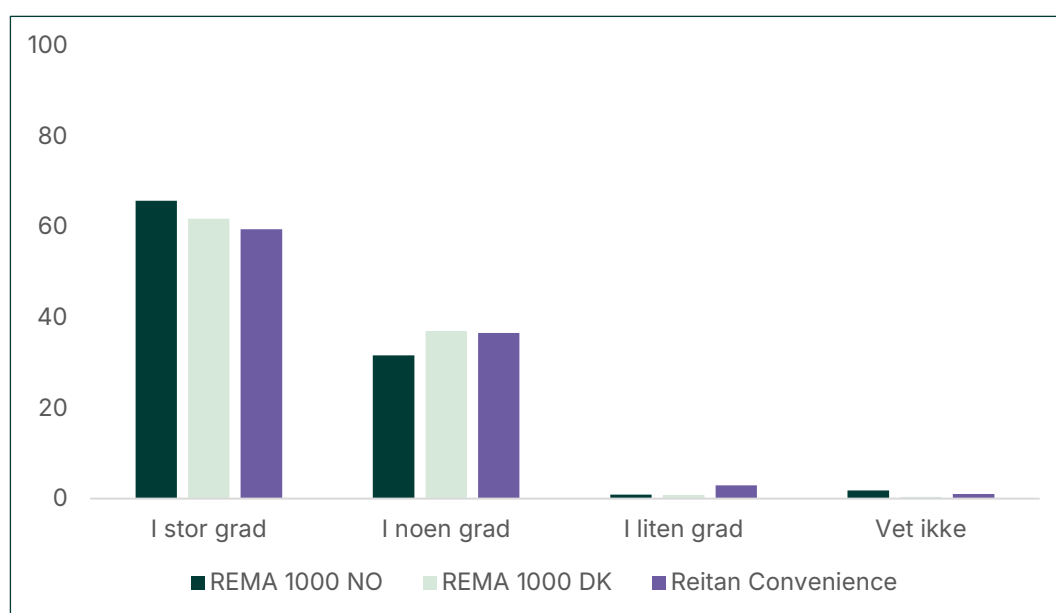
10.2 Ulike perspektiver på inkluderende team

Når det i det følgende skal handle om ulike tilnærminger til inkludering, er spørsmålene hvordan franchisetakere tenker om mangfold i teamet av medarbeidere. Er mangfold viktig ved rekruttering ikke bare som vurderinger knyttet til det enkelte individ, men

også til teamets sammensetning? Og tenker man forskjell som et bidrag til å skape inkluderende og velfungerende team, eller som et hinder?

I surveyundersøkelsen spurte vi om franchisetakerne ville beskrive sine ansatte «som et team som er gode til å løse oppgaver sammen?» I figuren under ser vi at det gjør franchisetakere, de beskriver sine ansatte som i stor eller noen grad å være i stand til å løse oppgaver sammen.

Figur 10.1 Vil du beskrive dine ansatte som et team som er gode til å løse oppgaver sammen? I prosent. N = 682



Dersom et team skal være gode til å løse oppgaver sammen, må de samarbeide. Dette er, som vi har sett i delkapittel 9.1, understreket i verdigrunnlaget til Reitan Retail. Og som vi har påpekt, for at teamet skal kunne samarbeide er det gjerne viktig at det er inkluderende. I betydningen at det tilstreber å få alle med, at de som er der fra før aktivt trekker nykommerne med. Men så er spørsmålet om hva franchisetaker tenker om mangfold og forskjellene individene imellom som en forutsetning eller et hinder for å få det til. Hvordan de betrakter dette, kan ha betydning også når franchisetaker rekrutterer og gjør nyansettelser.

Vi identifiserer tre ulike typer tilnærminger blant franchisetakerne. Spørsmålene er da om franchisetaker ved nyrekruttering er opptatt av ikke bare det enkelte individs bakgrunn og egenskaper, men også teamets sammensetning. Og om franchisetaker tenker om forskjell – et mangfoldig sammensatt team – som en fordel eller ulempe for at teamet skal virke samarbeidende og inkluderende.

Mangfoldnormen: Kjennetegnes ved at hensynet til teamets sammensetning eksplisitt vektlegges ved nyrekruttering, og der mangfoldig sammensatte team betraktes som samarbeidende og inkluderende.

Tilfeldighetsnormen: Kjennetegnes ved at forskjell i teamets sammensetning vektlegges, dette regnes som viktig for samarbeid og inkludering, men ved rekruttering er det først og fremst det enkelte individs egenskaper og bakgrunn som vektlegges. Mangfoldig sammensatte team blir da mest et resultat av tilfeldigheter.

Likhetsnormen: Kjennetegnes ved vektlegging av helheten i teamet ved nyrekruttering, men forskjell anses ikke nødvendigvis som samarbeids- og inkluderingsfremmende. I stedet anses det som en fordel at medarbeiderne ligner hverandre. Denne tilnærmingen er ikke utbredt blant franchisetakere, men den finnes.

Den mest utbredte tilnærmingen blant franchisetakerne er bygget på mangfoldsnormen. Slik er det på tvers av land og virksomheter. Det er litt ulike typer forskjeller som vektlegges, men forskjellige individer anses som viktig for samarbeid og inkludering. Helheten i teamet er derfor med i betraktningen når det rekrutteres. Det er imidlertid – i intervjuene – ikke alltid enkelt å tolke hvor sterkt dette vektlegges. Dermed blir det en glidende overgang mellom mangfoldsnorm og tilfeldighetsnorm.

Mangfoldsnormen er altså mest utbredt og kjennetegnes ved at forskjeller i teamet betraktes som en fordel for samarbeid og inkludering, og at helheten i teamet – hvordan det er komponert – tas med i vurderingen når nyrekrutteringer skjer.

I think diversity in the team is very important. Because when older people work with younger ones, the younger ones always want to be on their phones, but with older coworkers, they do not. They are a little bit more afraid. (butikksjef, R-Kioski manager, Estland)

Denne butikksjefen er opptatt av bakgrunnskjennetegnet alder. Vedkommende er opptatt av at forskjeller i alder er viktig når teamet av butikkmedarbeidere settes sammen. Butikksjefen har, basert på at forskjeller utfyller hverandre, en funksjonell tilnærming der forskjell i alder knyttes til en forventning om forskjell i medarbeiderpraksiser, og derfor er det viktig at ulike aldre representeres. De unge er mye på telefonene sine, de eldre er ikke det – de respekterer at det ikke er lov, eller de er mer redd for å bryte reglene i butikken. Derfor, mens de yngre bidrar til anvendelse av ny teknologi og moderne

arbeidsmetoder, representerer de som er eldre arbeidsmoral, som de yngre tenderer til å ha mindre av, slik denne butikksjefen ser det.

Ulike egenskaper og tilnærminger til arbeidet knyttes da direkte til alder. Det samme gjør en annen butikksjef, som går for det motsatte av mangfold i alder – vedkommende ansetter først og fremst unge. Noe som kan tolkes i lys av en likhetsnorm, likhet i alder gir godt samarbeid. Men begrunnelsen for en slik praksis er i dette tilfellet direkte knyttet til et ønske om mangfold i teamet. Kafésjefen antar at unge har en positiv tilnærming til mangfold i seksualiteter, noe vedkommende vektlegger. Hun er også opptatt av ulike nasjonaliteter – hadde fem forskjellige representert i sitt team – av å ha både kvinner og menn og av å ha ansatte som både var heterofile og fra LHBTQ-miljøet. På spørsmål om hva hun tror gjør at teamet fungerer godt svarer hun:

They (the team) have to be accepting of each other, and because we have younger people, it is simpler. I believe that young people are more liberal, and in terms of what is a good team that fits together. Open minded so it is easier to be included if you are different of some kind. (kafésjef, Litauen)

Denne kafésjefen mente altså at likhet i alder – at de fleste var unge – var en forutsetning for å kunne ha mangfold i andre bakgrunnskjennetegn. Det var fordi unge medarbeidere ble antatt å være mer åpne ovenfor disse mangfoldsvariantene. Og merk at denne kafésjefen ikke har en ren funksjonell tilnærming til hvorfor mangfold i teamet er viktig, slik den tidligere siterte butikksjefen i Estland, hadde. Kafésjefen vektlegger mangfoldige team ut fra en normativ betraktning: Folk skal akseptere hverandre som de er, det er en viktig forutsetning for inkludering og det gjør at det enkelte individ trives i fellesskapet. Noe som tydelig understrekes av flere franchisetakere, som for eksempel:

Det at man er forskjellig er med til å bidra til et godt fellesskap. Bidrar til at man har det bra (franchisetaker, REMA 1000, Norge).

Det skaper god dynamikk. Her en franchisetaker på REMA 1000, Norge:

Vi er jo et ekstremt kompleks og sammensatt gjeng her holdt jeg på å si, vi er så forskjellige. Det er liksom fra ... vi har veldig mange gutter og jenter og den yngste er vel femten og eldste er sekstifire år. Og så har vi alle mulige kulturer og bakgrunner, så alle vi hadde jo ikke vært sammen hvis ikke vi hadde jobbet sammen. Og da blir det, synes jeg, ofte en veldig god dynamikk da. Fordi vi er så ulike, men likevel så er vi like her på en måte eller har *dette* som felles. Det synes jeg er veldig gøy i denne bransjen her, at vi kan være utrolig forskjellige mennesker som jobber tett sammen hver dag. Og det tror jeg skaper en veldig fin greie, vi lærer ting av hverandre og ikke sant,

mange mennesker som ikke har vært sammen med de type menneskene noen gang i livet hvis man ikke hadde jobbet med dem, hvis du skjønner?

Det går stort sett av seg selv, sier denne franchisetakeren, når hun beskriver det hun erfarer er et inkluderende arbeidsmiljø. Basert på det felles prosjektet, butikken og oppgavene som skal løses der, dannes et fellesskap av folk, og man får erfaringer med folk som har bakgrunner man ikke kjenner til fra livet ellers.

Vi har så langt sett at mangfold vektlegges som forskjell i alder, landbakgrunn, kjønn og seksualitet. Det vil si bakgrunnskjennetegn ved den enkelte. Men som vi har sett i kapittel 7 er individers erfaringer med utenforskap og trøbbel med å komme inn i arbeidslivet, noe franchisetakere også gjerne vil ha med i teamet av medarbeidere. Det anses som viktig, ikke bare for den som rekrutteres, men også for teamet som helhet.

For meg er det viktig med mangfold i teamet. Det er bra med ulike folk og jeg er opptatt av at folk bør få en sjanse. Jeg ser ikke på bakgrunnene deres når jeg rekrutterer, jeg har folk med ulike historier. For meg er det menneskene som er det viktige, ikke hva de har gjort før, om de har vært i trøbbel. Jeg har selv hatt en trøblete bakgrunn. Jeg vil gjerne hjelpe folk. (franchisetaker, 7-Eleven, Sverige)

Denne franchisetakeren vektlegger ikke først og fremst mangfold i bakgrunnskjennetegn, men heller i livserfaring, og er opptatt av muligheten til å hjelpe folk som kan ha en litt trøblet fortid. Franchisetakeren har selv fått en slik sjanse og ønsker å gi det videre. Dette motiveres av å gi individer en sjanse, men også av å kunne tilføre teamet av medarbeidere noe franchisetakeren mener er viktig for teamet:

Vi er heldige i butikk, vi har mulighet til å få folk som har falt utenfor inn, i butikk finnes det muligheter. De som har lyst, skal få muligheter – og de blir veldig lojale medarbeidere. [...] Inkludering er viktig, viktig for de andre i butikken også, vi er stolte av det vi driver med. De blir fort en del av gruppen, vi er opptatt av det, de er med på personalmøtene og torsdagspils. De skal føle at de er med i gruppen. (franchisetaker, REMA 1000, Norge)

Det å rekruttere inn en som har «falt utenfor» er viktig for individet, det er viktig for franchisetaker og det er viktig for «de andre i butikken». Denne franchisetakeren knytter dette til at det gjør de andre stolte, indirekte sier vedkommende også noe om at det trener gruppen i å inkludere, de som kommer «skal føle seg som del av gruppen».

En annen franchisetaker har noe av den samme tilnærmingen når han forteller at han har ansatt en medarbeider for egen regning som han først hadde i praksis. Det vanlige i de nordiske landene når man har en medarbeider som ikke yter hundre prosent, er lønnstilskudd fra myndighetene. Det har franchisetakeren ikke for denne unge mannen.

Likevel ble det ansettelse, fordi franchisetaker «hadde det så dårlig med at han skulle ut og begynne å banke på dører. Jeg visste at han ville ikke få noen jobb.» Så da ble han tilbudt jobb noen dager og timer i uken i denne butikken. Når franchisetaker får spørsmål om hvorvidt denne unge mannen og andre som har lønnstilskudd også ansettes av hensyn til helheten i teamet, sier vedkommende.

Ja, ja, det er fint, de vet godt at de har en sånn type sjef som gjerne vil hjelpe (ler litt). Så det kommer veldig mange praktikanter inn, og det vet folkene (medarbeiderne) og som jeg sier til både folkene og til praktikantene, når dere først starter her så er man en del av laget. For når man har en REMA 1000 skjorte på, så er man en del av laget. Så når vi holder disse små møtene så er de ofte med på det her. Så de står ikke bare i et hjørne og kikker, nei, men de er alle sammen, sammen ... hvis det gir mening. De har deres plass. (franchisetaker, REMA 1000, Danmark)

De to siterte franchisetakerne fra Norge og Danmark beskriver hvordan det å ha i praksis og også ansette medarbeidere med psykiske og/eller fysiske utfordringer, er viktig for dem personlig, noe vi har sett beskrevet både i kapittel 5.1 og 7. Det er en inkluderingsjobb som gir dem utbytte. Men som også, slik de to sitatene over illustrerer, bidrar i pluss i medarbeidergruppen som helhet. Å synliggjøre at laget har plass også til den som ikke fikser alt i stort tempo, bidrar til læring, meningsskaping og stolthet som smitter fra franchisetaker til medarbeidere, slik en del franchisetakere ser det.

Det er også en tredje forskjell som vektlegges innenfor en tilnærming basert på det vi identifiserer som en mangfoldsnorm: Forskjell i egenskaper.

Denne vektleggingen av egenskaper og/eller holdninger til arbeidet kommer i to ulike varianter – når dette altså ikke kun vurderes individuelt, men også i lys av teamet.

Hun er søster av en jeg har ansatt. En annen type, men vi trenger ulike og hun er kjempeflink. [...] Det er bra at de som jobber kan utfylle hverandre. Alle kan ikke være som meg vi må ha noen selgere og noen som kan holde orden. (franchisetaker, Narvesen, Norge)

Det er viktig å bygge team som har det bra sammen og som utfyller hverandre. Vi har matproduksjon og noen som er veldig opptatt av mat, da jobber de med det. Det er noe med å ha rett person på rett plass, så får alle ansvar for noe. Da viser du tillit og de føler ansvar. (franchisetaker, 7-Eleven, Norge)

Disse franchisetakerne fremhever altså betydningen av forskjeller i egenskaper, tilnærminger og hva den enkelte er interessert i og liker å jobbe med. Når man finner noe som passer for den enkelte, bidrar det til gode team. Dette har vi sett når det drives

tilpasningsarbeid bygget på funksjonsnedsettelse (delkapittel 8.3), men det er også viktig basert på egenskaper og interesser, slik de to franchisetakerne over understreker.

Tilfeldighetsnormen kjennetegnes til forskjell fra mangfoldsnormen, ved at franchisetakere, butikk- og kafésjefer vektlegger det mangfoldige fellesskapet, men at dette eksplisitt ikke inngår i vurderingene ved nyrekrutteringer. Da vektlegges individuelle egenskaper og erfaringer. Dermed er det mangfoldige teamet mer et resultat av tilfeldigheter enn en strategi. En kafésjef i Latvia forteller for eksempel:

Det første jeg ser etter når jeg ansetter nye personer, er ærlighet, og verdiene som Reitan gruppen har ... Jeg har ganske forskjellige folk på jobben, fra en alder mellom 18–28 år, mesteparten er jenter, men det handler også om at de fleste som sender søknader, er jenter. Men de som sender søknad og CV ... og på nasjonaliteter så er det latviske, russiske og tyske som har jobbet i bedriften de siste fem årene. Noen kommer helt uten erfaring. Men jeg tenker ikke over dette når jeg ansetter.

Franchisetakere, butikk- og kafésjefer er, som denne franchisetakeren, gjennomgående mest opptatt av individuelle kvalifikasjoner og egnethet for jobben blant de som er aktuelle søkere. Og her understrekes det altså eksplisitt at det mangfoldige teamet denne kafésjefen har, ikke er et resultat av at vedkommende tenker på og har dette med i vurderingene, når nye ansettes. Ofte er det en glidende overgang mellom å ha en bevisst strategi for mangfoldig sammensetning av teamet og tilfeldigheter, som oftest er et resultat av at bestemte bakgrunner, erfaringer og egenskaper ikke i seg selv diskvalifiserer noen.

Dette til forskjell fra likhetsnormen som kjennetegnes av en tilnærming der forskjell betraktes som en ulempe når målet er samarbeidende og inkluderende team. Dette er ikke en utbredt tilnærming i intervjumaterialet med franchisetakere, men enkelte vektlegger likhet i egenskaper eller bakgrunns-kjennetegn ved rekruttering – noe som kan bidra til å diskvalifisere enkelte. En kafésjef beskriver for eksempel sine vurderinger slik:

I think it is really important that the person fit in with the team. My people are really friendly, but a 40-year-old could be a standout. (group manager, Caffeine, Estland)

Kommentaren om en 40-åring kan antyde en preferanse for yngre ansatte, noe som kan begrense mangfoldet i aldersdiversiteten i teamet.

En slik tilnærming kan bidra til et harmonisk og inkluderende arbeidsmiljø. Samtidig er altså en forutsetning for det inkluderende teamet, kulturell og/eller sosial likhet – alternativt likhet i egenskaper, som at enkelte vektlegger utadvendthet så sterkt at introverte antagelig sliter i en ansettelsesprosess. Det kan bidra til fravær av like muligheter og også føre til homogenitet og mangel på ulike ståsteder og erfaringer som vi har sett at vektlegges i tilnærminger identifisert som en mangfoldsnorm og en tilfeldighetsnorm.

10.3 Oppsummering

I dette kapittelet har vi sett at ulike forståelser av og tilnærminger til mangfold og inkludering kan identifiseres i ulike sammenhenger i intervju materialet. Vi har gjort det ved å spørre hvilke forskjeller som tematiseres, hvordan/i hvilke sammenhenger, og hvordan diversitet i teamet betraktes som en fordel eller ulempe for å bygge samarbeidende og inkluderende team. Det vi har identifisert som mangfoldsnormen og tilfældighetsnormen bygger begge på vektlegging av mangfoldige team, der individene er forskjellige på ulike måter. Men de to tilnærmingene skiller seg fra hverandre ved at mangfoldsnormen vektlegger hensynet til helheten i teamet ved nyansettelser. Når en franchisetaker i REMA 1000 Norge, beskriver hvordan en søker som strever med det norske språket li-kevel kan være aktuell å ansette dersom vedkommende er arbeidsvillig, og begrunner dette med at andre i teamet er gode i norsk, tolker vi det som en tilnærming basert på en mangfoldsnorm. Ulike individuelle egenskaper og ferdigheter forstås som komplementære. Tilsvarende når en som har opplevd utenforskap over tid inkluderes i teamet av medarbeidere ikke bare av hensyn til den enkelte og franchisetakers motiva-sjon/ønske om å bidra, men også av hensyn til teamet. Enkelte medarbeidere med utfordringer gir de andre medarbeiderne læring og motivasjon i inkludering. Det gjør dem til bedre medarbeidere, det gjør teamet og dermed virksomheten bedre. Slike tilnær-minger er sentrale i det vi har definert som mangfoldsnormen.

Tilfældighetsnormen bygger på tilsvarende tilnærminger til mangfoldig sammensatte team som samarbeidende og inkluderende team. Men ikke tilsvarende fokusering av teamets sammensetning ved vurdering av individuelle rekrutter. I stedet understrekes det gjerne at det er de individuelle egenskapene og erfaringene som teller, *ikke* hvordan søker inngår i helheten i teamet. Ut fra en slik tilnærming diskvalifiserer ikke det å være kvinne eller født i utlandet eller ha en funksjonsnedsettelse, men det bidrar heller ikke til å kvalifisere.

Endelig identifiserer vi også en tilnærming kjennetegnet ved at forskjell og mangfold kan være til hinder for å skape samarbeidende og inkluderende team – likhetsnormen. Da vektlegges sammensetningen av teamet ved nyansettelser, men ved at det letes etter noen som ligner de som er der fra før. Å passe inn blir da et spørsmål om likhet mer enn forskjell og komplementaritet.

Forskjell tematiseres på ulike måter i intervjuene, som et spørsmål om tilstedeværelse, men også i vurderingene av den enkelte. Disse vurderingene av individer bygger i enkelte sammenhenger på erfaringer med og antakelser om gruppen individet er en del av. Som når holdninger til ledelse, forstås som kulturspesifikt, eller ikke helt unge menn vurderes som best egnet til å jobbe natt i utsatte strøk. Slike tilnærminger til enkeltindivi-der bygget på erfaringer med grupper, kan bidra til feilslutninger og til at enkelte medar-beidere foretrekkes fremfor andre på urettferdig vis. Samtidig representerer eksempelet der unge kvinnelige franchisetakere forteller om erfaringer med enkelte unge menn med bestemte landbakgrunner, en type læring som kan være viktig ikke bare i leders

hverdag, men også i arbeidet med å bygge et inkluderende team. Dette forutsetter imidlertid at erfaringen forvaltes nyansert og utprøvende, fremfor essensialistisk og bombastisk.

11 Muligheter, barrierer og tre råd

Den overordnede problemstillingen i dette forskningsprosjektet har vært:

Hva fremmer og hemmer mangfold og inkludering i Reitan Retail?

Dette har vi søkt å besvare gjennom de forutgående kapitlene basert på følgende forskningsspørsmål:

1. Hvilken bakgrunn har franchisetakerne/kjøpmennene? (se kapittel 4)
2. Hva kjennetegner rekrutteringsprosesser i de ulike virksomhetstypene? (se kapittel 5, 6 og 7)
3. Hvordan arbeides det i ulike virksomhetstyper og land for å fremme inkludering av franchisetakere/kjøpmenn og ansatte med ulike bakgrunner og utgangspunkt? (se kapittel 8 og 10)
4. Hvor godt er Reitan Retail's verdigrunnlag forankret i de ulike landene og virksomhetstypene, og hvordan omsettes verdiene til praksis? (se kapittel 9)
5. Hvordan behandles ambisjoner om mangfold og inkludering i Reitan Retail sitt verdigrunnlag? (se kapittel 9)

I dette kapittelet oppsummerer vi hva vi har funnet og besvarer på det viset den overordnede problemstillingen. Det gjør vi først ved å minne om dataene vi legger til grunn og kompleksiteten i et sammenlignende design på tvers av syv ulike virksomhetstyper i syv ulike land. Deretter diskuterer vi funn i lys av mål om tilstedeværelse, det vil si at det på ulike nivåer i virksomheten skal være mennesker som til sammen speiler mangfoldet i samfunnet virksomheten er del av. Dernest diskuterer vi rekruttering, opplæring og tilrettelegging som skal gi mennesker med ulik bakgrunn muligheter i de ulike virksomhetene – hvordan det drives inkluderende arbeid og en drøfting av årsaker til mangel på kjønnsbalanse blant franchisetakerne. Underveis gir vi råd om tiltak som kan settes inn for endring. Til slutt oppsummerer vi hva som fremmer og hemmer mangfold og inkludering i Reitan Retail, hva som gir muligheter og hva som skaper barrierer.

11.1 Et forskningsprosjekt med ambisjoner og utfordringer

Reitan Retail er både oppdragsgiver og forskningsarena (noen ville kalt det objekt) i dette forskningsprosjektet. Her skal vi finne ut av mangfold og inkludering. Vi befinner oss da i en bransje med de beste forutsetninger for å få dette til. En bransje som i norsk sammenheng ofte blir beskrevet som en inkluderingsarena (Jensen & Nergaard, 2023). Dette er først og fremst basert på strukturelle og institusjonelle kjennetegn ved varehandelen. De som vil jobbe her møter få formelle kvalifikasjonskrav, det bidrar til åpenhet og muligheter for mange – uavhengig av bakgrunn og erfaringer.

Bransjen har mange ansatte med innvandrerbakgrunn og på butikkmedarbeidernivå er varehandel en kjønnsblandet bransje. Den tilhører, så lenge vi altså holder oss på medarbeidernivå, ikke den store delen av arbeidsmarkedet som tenderer til kjønnssegregering.

Varehandelen har et stort antall deltidsansatte skoleelever og studenter som jobber ved siden av skole og studier. Mange har sin første jobb her.

Alt dette gjør at varehandel også kan anvendes til praksis og arbeidstrening for personer som sliter med å komme inn, eller som har falt ut av arbeidsmarkedet. Da Jensen og Nergaard i 2016 undersøkte, fant de, basert på opplysninger fra Nav, at det de kaller store avtagerbransjer for arbeidsrettede tiltak var varehandel og helse- og sosialtjenester. Der bransje var identifisert, det gjaldt for 43 prosent av tiltaksplassene, sto varehandel for 28 prosent (Jensen & Nergaard, 2017). I vårt datamateriale understrekes det hvordan varehandelen gjennom å ta inn folk på tiltak og ansette folk med fysiske og/eller psykiske utfordringer, kan fungere som en inkluderingsarena. Dette beskrives slik av en franchisetaker i REMA 1000:

Vi er heldige i butikk, vi har mulighet til å få folk som har falt utenfor inn, i butikk finnes det muligheter.

Det finnes også enkelte ulemper i varehandel. De som er butikkmedarbeidere, er langt fra lønnsledende i arbeidsmarkedet og det er en bransje med relativt store utskiftninger, noe som har sammenheng med den store andelen som er innom varehandel mens de er under utdanning og for de fleste – på vei til noe annet. Samtidig er dette en bransje hvor man kan avansere fra butikkmedarbeider på deltid til butikksjef – eller franchisetaker, som man altså som regel er i Reitan Retail. Det vil si at man eier og driver sin egen virksomhet som del av merkevaren REMA 1000, 7-Eleven, Narvesen, Pressbyrån, R-Kiosk eller R-kiosk. Hvis man da ikke er butikksjef i de selskapsstyrte delene av bedriften.

Dette er hva vi vil kalle bransjekjennetegn ved varehandelen i Norge.

I dette forskningsprosjektet har oppmerksomheten vært rettet mot mer enn Norge, siden Reitan Retail har virksomheter og butikkutsalg også i store deler av Norden for øvrig (Sverige, Danmark og Finland) og i de baltiske landene (Estland, Latvia og Litauen).

Ulike land betyr ulike rammebetingelser for å drive varehandel, men også for å drive mangfolds- og inkluderingsarbeid. Hvilke land virksomheten er plassert i, kan altså bety en forskjell. Men det kan også type virksomhet eller merkevare, det kan være forskjeller på REMA 1000 og virksomheter innenfor Reitan Convenience – og mellom virksomhetene innenfor Reitan Convenience. Endelig er hver butikks egne virksomhet ledet av en franchisetaker, og det er duket for mulige forskjeller butikker imellom. Forskjeller på ulike nivåer gir mulighet til interessante sammenligninger og analyser. Samtidig har dette vært krevende. For når vi finner at det er variasjon og forskjeller, hvilke faktorer på

hvilke nivå er det da som har betydning og påvirker? Hvordan kan forskjell og variasjon, så vel som sammenfallende tendenser, tolkes?

Vi har samlet inn og analysert et omfattende datamateriale:

- En survey – til franchisetakere i alle virksomhetstyper i alle land, som det var ujevn respons på.
- Individuelle intervjuer med ledelse i det enkelte selskap, med franchisetakere og med medarbeidere, på tvers av virksomhetstyper/merkevarer og land, til sammen 77 personer.
- I tillegg informasjon innhentet fra Reitan Retail og tekst – i særdeleshet: *Vår filosofi*. Også kjent som *Blåboka*.

11.2 Tilstedeværelse – hvem er franchisetaker og medarbeider

Tilstedeværelse eller representasjon handler om hvilke mennesker som finnes på de ulike nivåene i virksomhetene. Om gruppene er sammensatt basert på mangfold og ulike typer forskjeller – eller om de tenderer til å likne hverandre i bakgrunnskjennetegn, og dermed kanskje også i ståsteder og tilnærminger. Reitan Retail har, som vi så i kapittel 1, en ambisjon om at mennesker med ulik bakgrunn skal ha en plass og at de skal gis mulighet til å lykkes. En plass starter med rekruttering, og et godt mål på om man lykkes i sine bestrebelser med å gi mennesker med ulik bakgrunn muligheter, er hvem som finnes i ulike stillinger og posisjoner på ulike nivåer i virksomheten.

Rekrutteringskanaler- og kriterier kan påvirke representasjon. Det kan også bidra til at kandidater selv erfarer at hvem de er, som kjønn, hvor de er født, alder og funksjonsevne, påvirker hva slags muligheter og barrierer de opplever. Dermed kan det også indirekte styre deres ambisjoner, hvilke roller og posisjoner de søker seg til.

Reitan Retail har, som redegjort for i kapittel 1, tallfestet en likestillingsambisjon om minst 40 prosent av hvert kjønn i ledelsen av selskapet og blant franchisetakerne. De skal gi muligheter til folk med innvandrerbakgrunn og med funksjonsnedsettelse.

Hvordan ser det ut? Speiler franchisetakere/kjøpmenn og medarbeiderne de har, mangfoldet i samfunnet de er en del av?

Det er i REMA 1000 og Reitan Convenience Norge og Danmark, en tydelig overvekt av menn blant franchisetakerne. I Norge finner vi at 79 prosent av franchisetakeren i REMA 1000 er menn, i Danmark er 91 prosent menn. Andelen kvinner blant franchisetakere i Reitan Convenience Norge og Danmark er også relativt lav, men varierende med merkevare. Når vi beveger oss østover, er det i Sverige om lag 50/50 menn og kvinner blant franchisetakerne i Pressbyrån og 7-Eleven, mens det i Finland og særlig i de baltiske statene er en tydelig overvekt av kvinner. I Estland, Latvia og Litauen mangler det nesten menn blant franchisetakerne og et forholdsvis høyt antall butikksjefer (som er ansatte i selskapet og ikke selv eier sin virksomhet). Med unntak for Reitan Convenience i

Sverige finner vi altså fravær av kjønnsbalanse blant franchisetakerne: I Norge og Danmark er kvinner i mindretall, i Finland og de tre baltiske statene er menn i mindretall.

Aldersspredningen er stor. Det var blant franchisetakerne som svarte på vår surveyundersøkelse både de som var i begynnelsen av 20 årene og de som var godt over 60 år.

Tilstedeværelse av franchisetakere med innvandrerbakgrunn, det vil si at vedkommende er født i utlandet eller er født av innvandrede foreldre, mangler vi gjennomgående nøyaktige anslag for. Unntaket er Reitan Convenience Sverige, som har fått frem tall som viser at om lag halvparten av franchisetakerne har innvandrerbakgrunn. Det er en høyere andel en man kunne forvente gitt andelen med slik bakgrunn i befolkningen. I Norge, Danmark og Finland rapporteres det fra hovedkontorene at det finnes en god del franchisetakere med innvandrerbakgrunn, men ingen anslår en andel tilsvarende Reitan Convenience Sverige. Ingen uttrykker heller bekymring for at det finnes barrierer som hindrer rekruttering av denne gruppen. Det som imidlertid formidles er at det ved hovedkontorene ikke er mange med innvandrerbakgrunn. Så er det viktig å understreke at vi i dette prosjektet kun har snakket med folk om rekrutteringsprosesser. Vi har intervjuet en del av de som rekrutterer og franchisetakerne som *er* rekruttert. Vi har verken observert rekrutteringsprosesser eller testet ut hvorvidt det likevel foregår urettmessige forskjellsbehandling basert på stigma og stereotypier, slik for eksempel Larsen og Midtbøen (2024) finner når de tester ut om søkere som har identiske kvalifikasjoner, men forskjellige navn, blir kalt inn til jobbintervjuer. De fant det de beskriver som et etnisk hierarki når de undersøker hvilke søkere som får positiv respons i det norske arbeidsmarkedet. Søkerne som i størst grad ble rammet av diskriminering hadde bakgrunn fra Midtøsten og Nord-Afrika, øvrige afrikanske land og Sør-Asia. Tilknytning til islam forsterket diskrimineringen (ibid. s. 215–18). Butikkmedarbeider var en av ti ulike yrkeskategorier som inngikk i feltstudien (ibid. s. 214). Tilsvarende mønster er avdekket i Finland (Ahmad, 2020). I disse studiene dokumenteres det altså at søkers navn og opplysninger om religiøs tilknytning reduserer sjansen for positiv respons på en jobbsøknad, betydelig.

Estland, Latvia og Litauen har ikke hatt innvandring på samme måte som de nordiske landene. De har likevel minoritetsbefolkninger. I Estland og Latvia særlig i form av en betydelig russisk diaspora. Vi mangler data som kan gi et tydelig bilde av deres muligheter i Reitan Retail. I surveyundersøkelsen til franchisetakere spurte vi om de var født i landet de oppholder seg eller i utlandet. Og vi spurte om de har medarbeidere med innvandrerbakgrunn. Dette er spørsmål som ikke synliggjør om det blant franchisetakere og medarbeidere finnes folk med bakgrunn i russisk diaspora. Mange av de som er aktuelle for slike stillinger, og som har russisk bakgrunn, vil antagelig være født i landet de bor i. Vi får heller ikke i intervjumaterialet et tydelig bilde av tilstedeværelse av denne minoritetsgruppen, selv om flere franchisetakere nevner at de har medarbeidere med slik bakgrunn.

Når det gjelder utdanning, finner vi at det vanligste blant franchisetakere er å ha fullført videregående skole som høyeste fullførte utdanning. Noe som synliggjør at dette er en lederrolle som er åpen for mange.

Blant butikkmedarbeiderne er kvinner i klart flertall på tvers av virksomhetstyper og land. De utgjør omtrent halvparten av de ansatte i REMA 1000 Norge og Danmark, mens det i Reitan Convenience er noe flere kvinnelige enn mannlige ansatte. I Norge og Danmark er det altså en klar forskjell i kjønnsfordelingen blant butikkmedarbeiderne sammenlignet med franchisetakere. I Finland og i de baltiske landene oppgis det å være omtrent utelukkende kvinner på medarbeidernivå.

Å ta inn personer via ulike typer arbeidsmarkedstiltak er utbredt i de nordiske landene. Vi finner at det er mer utbredt i REMA 1000 enn i Reitan Convenience. REMA 1000 Danmark har når vi spør om butikken har ansatte med funksjonsnedsettelse en suveren posisjon. Ni av ti butikker har det. I de baltiske landene har vi derimot ikke funnet at mange har tatt inn folk på arbeidsmarkedstiltak, men også her er det ansatte med funksjonsnedsettelse i butikkene.

11.3 Vilje og evne til inkludering

Inkludering kan, som vi kort diskuterte i kapittel 2, forstås som på ulike måter å ta med/gi plass til, forskjellige elementer i en enhet. Enheten kan være samfunnet og elementene individer og grupper i det, men enheten kan også være et selskap som Reitan Retail, med alle sine ulike merkevarer og virksomheter. Inkludering handler da, ifølge sosiologen Tariq Modood ([2007]2014), om å tilstrebe prosesser hvor forskjeller opphører å være et problem. Det vil si at det er likegyldig hvem du er, du skal uansett ha mulighet til å få plass. Basert på en slik tilnærming, kan det argumenteres for at et fravær av oppmerksomhet om forskjell i bakgrunnskjennetegn og erfaringer er bra, fordi oppmerksomheten i stedet bør rettes mot hva den enkelte har å bidra med av kunnskap, erfaringer og innsats. Når vi i delkapittel 9.1 utforsker Reitan Retail's verdigrunnlag, er det en slik tilnærming vi finner: Hvem du er skal ikke ha betydning. Alle er velkomne uansett hvem de er, så lenge de slutter opp om verdigrunnlag og systemer, så lenge de er villige til å jobbe hardt. En slik tilnærming kan bidra til inkludering. Samtidig er det et viktig poeng som gjøres usynlig i en slik tilnærming: At forskjeller på folk kan bidra til at de har ulike forutsetninger, og at mangfold forutsetter kompensering for dårlige utgangspunkt, for forskjeller i forutsetninger.

Dette poenget synliggjøres imidlertid tydelig i mange intervjuer med franchisetakere. Vi identifiserer at det vi kaller en mangfoldsnorm er svært utbredt i franchisetakeres tilnærming til inkludering – på tvers av virksomhetstyper og land. En mangfoldsnorm kjennetegnes ved at forskjell og mangfold i teamet vektlegges i en slik grad at teams sammensetning tas med i vurderingen ved rekruttering av nye medarbeidere. Dermed behøver ikke individuelle kjennetegn som manglende språkferdigheter, en arm som ikke fungerer eller sosial angst være et hinder for å bli ansatt, fordi de andre i teamet

kompenserer i kraft av sine ferdigheter og ikke minst, sin innstilling. Enkelte franchisetakere snakker om hvordan det i team kan etableres både vilje og evne til å inkludere også de som ikke *kan* utføre alle oppgaver i butikken – en forventning butikkmedarbeidere ellers møtes med.

En slik vilje og evne i teamet til å tilrettelegge for og inkludere medarbeidere med utfordring, kan betraktes som en type kompetanse hos medarbeiderne og/eller som uttrykk for en kultur i virksomheten. Flere franchisetakere vektlegger at dette er en kultur de ønsker i sin virksomhet. En viktig motivasjon bak alt arbeidet de legger ned i egen virksomhet er, slik en formulerer det, at de jobber med *både* varer *og* mennesker – og at det å relatere til mennesker og forme team er en viktig del av jobben deres.

Opplæringsstrategiene i Reitan Retail vektlegger å lære mens man jobber. Sist tilkomne butikkmedarbeider settes inn i oppgaver og arbeidsformer av franchisetaker og kollegaer. Dette gjelder for de som kommer gjennom tiltak, og det gjelder for alle andre. En medarbeider beskriver det som *sidemannsopplæring*. Innføringen tilpasses den enkeltes forutsetninger. Noen tar alt kjapt, andre bruker mer tid. Sidemannsopplæringen skjer basert på det vi fortolker som en verdibasert strategi. Medarbeiderne gis oppgaven og ansvaret for å utføre den. Etterpå rettleides det, hva var bra, hva kan gjøres bedre. Dette er en strategi basert på tillit, en strategi som – slik medarbeidere snakker om det – gir og bygger ansvar.

Døving (2009) vektlegger, som vi har sett i delkapittel 2.1, at inkludering og integrering handler om forholdet mellom minoriteter og majoriteten (i et samfunn) og at dette krever noe av både majoriteten og minoriteter. Franchisetakerne (i de skandinaviske landene) forstår mangfoldsarbeid først og fremst som inkludering av de som av ulike grunner står utenfor arbeidslivet. De som mangler nødvendige forutsetninger for å konkurrere i arbeidsmarkedet. I møte med dem kreves det særskilte rekrutteringsstrategier (ulike former for tiltak og arbeidstrening) og en type opplæring og tilrettelegging som går ut over den mer generelt innrettede sidemannsopplæringen. Dette stiller krav til franchisetaker/butikksjef og til medarbeidere. Og dette er en fordring de mer enn gjerne møter.

Vi finner, ute i butikkene, et omfattende tilretteleggingsarbeid basert på at ulike folk skal ha like muligheter – noe som krever tilrettelegging som kompenserer for at enkelte har dårlige forutsetninger. Dette er samtidig en tilretteleggende tilnærming som *ikke* kommuniseres tydelig i verdigrunnlaget. Et verdigrunnlag som ønsker alle velkommen, som vektlegger inkludering i beslutninger og at folk skal gis både oppgaver og ansvaret for den – det vil si å gi dem tillit. Men som ikke problematiserer forskjeller i muligheter som ikke kan kompenseres for ved hardt arbeid, vilje og fokus.

I intervjumaterialet er det enkelte som problematiserer at mangfold og inkludering ikke eksplisitt beskrives i verdigrunnlaget i *Vår filosofi*. Så kan det innvendes at det viktigste er at inkluderende praksiser kan gjenfinnes ute i butikkene, ikke at det er nedfelt skriftlig i verdigrunnlaget. Men Reitan Retail ønsker å være en verdibasert virksomhet, og det er

slik sett en mangel at mangfolds- og inkluderingsarbeidet ikke er nedfelt der. Når vi altså finner at det i praksis uttrykkes både vilje og evne til å arbeide med mangfold og inkludering på måter som også medfører tilrettelegging for medarbeidere med dårlige forutsetninger.

Basert på dette gir vi følgende råd: Vurdere om og hvordan mangfold- og inkluderingsarbeid – i form av strategier som også omfatter å gi folk med ulike forutsetninger like muligheter – kan gjøres til en del av verdigrunnlaget i virksomheten.

11.4 Forskjeller i inkluderingsarbeid skapt av ulike institusjonelle og kontekstuelle betingelser

Butikkarbeid læres i butikk. Dette omfatter også hvordan tilrettelegging for de som trenger tilrettelegging best kan gjøres. Flere franchisetakere beskriver hvordan de har prøvd ut forskjellige oppgaver og måter å jobbe på i møte med medarbeidere med utfordringer og/eller folk på tiltak, før de finner noe som passer den enkelte perfekt. Av og til finner de ikke det. En viktig innsikt de som har jobbet mye med dette har, er at butikkarbeid faktisk ikke passer for alle som prøver seg som butikkmedarbeider.

Tilretteleggingsarbeid passer heller ikke for alle. Mange franchisetakere fremhever det å inkludere de som står utenfor arbeidslivet inn i sin butikk som meningsfullt. Andre understreker at dette ikke er for dem. De synes det er viktig at det blir gjort, men mener selv de ikke har kapasitet eller egenskapene som trengs for å få det til. Institusjonelle betingelser påvirker også mulighetene til å drive slikt inkluderingsarbeid. Store butikker har bedre muligheter enn mindre utsalgssteder, fordi det i store butikker er et bredere spekter av oppgaver, og fordi alle medarbeidere faktisk ikke behøver å mestre alle oppgaver. Det er mange nok ansatte til å kunne frita enkelte fra oppgaver de ikke fikser eller sliter med. Store butikker har gjerne også fysiske og materielle forhold som gjør tilpassning og tilrettelegging enklere enn i mindre utsalgssteder. Vi gjorde for eksempel intervjuer i et døgnåpent 7-Eleven-utsalgssted som var trangt og gikk over to etasjer med en bratt vindeltrapp mellom. Her var det begrenset rom for medarbeidere med fysiske og/eller psykiske utfordringer. Dette utsalgsstedet var langt fra unikt. Bygget butikken ligger i, det fysiske rommet den besitter, er en viktig institusjonell ramme for virksomheten. Og det er ikke alltid disse fysiske rammene spiller på lag med mulighetene til å drive mangfolds- og inkluderingsarbeid. Her er det en forskjell på REMA 1000-butikker som i snitt synes større og mer tilgjengelige enn utsalgsstedene i Reitan Convenience.

Endelig kan myndighetene bidra eller ikke bidra til at også de som ikke kan yte hundre prosent kan ha en plass i arbeidslivet. I de nordiske landene finnes det ulike myndighetsbidrag i form av støtte til arbeidsgivere som gjør det mulig å prøve ut hva medarbeidere passer til og klarer. Velferdsstatlige ordninger bidrar, enten det heter arbeidsavklaringspenger, lønnstilskudd, arbeids- eller språkpraksis (Norge), fleksjob (Danmark) eller daglig verksamhet (Sverige). Franchisetakere understreker at slike myndighetsinitierte

ordninger må gi dem nok tid og i tillegg mulighet til å samarbeide med de som har ansvaret på Nav eller i andre virksomheter som driver tiltak. Det er ikke alltid de får nok tid og at samarbeidspartnere i Nav eller andre steder er tilgjengelig i den grad arbeidsgiver ønsker og trenger.

I den forrige undersøkelse vi gjennomførte for REMA 1000 (Bråten & Jensen, 2018) kom det opp i flere intervjuer med franchisetakerne at det å ta inn folk på tiltak, kan være en metode for utnyttelse av billig arbeidskraft. Flere følte at de måtte forsvare/rettferdiggjøre at de tok inn folk på tiltak. Det var eksempler både i media og i forskning på at arbeidsgivere utnyttet ordningene for å skaffe seg billig og lett utskiftbar arbeidskraft (se for eksempel Djuve, 2007). Dette kommer ikke opp som tema i intervjuer i dette forskningsprosjektet. En mulig forklaring er at oppmerksomheten om, og utfordringene med utenforskap er så tydelig til stede i offentligheten, både politisk og i media, at diskursen er endret. Behovet for arbeidsgivere/bransjer som er åpne for å ta inn folk som står utenfor, tillegges nå mer vekt enn om noen utnytter systemet. Det er muligens også en større forståelse for at det å ta inn folk med utfordringer er noe som krever oppfølging og tilrettelegging, og ikke en lettvinnt måte å øke fortjenesten på. Intervjuene vi har gjort i denne undersøkelsen viser at franchisetakerne tilrettelegger, både når det gjelder oppgaver og tid til opplæring. Det er også en tendens til å ansette folk som har vært på tiltak. Vi ser dessuten at de som ikke tar inn folk på tiltak, viser til at de ikke har den tiden eller tålmodigheten som skal til – det vil si at deres manglende vilje og evne til å tilrettelegge, gjør at de avstår fra å ta inn folk med utfordringer.

Å ta inn medarbeidere som i utgangspunktet ikke mestrer oppgaver og tempo på samme vis som de andre, men som likevel har mye å bidra med – i forholdet til virksomheten, til franchisetaker og til sine kollegaer – burde være en oppgave for trepartssamarbeid i arbeidslivet. Dette krever noe av kollegaer, av ledelsen i virksomheten og av myndighetene i tillegg til av den som skal prøve seg som medarbeider. Trepertssamarbeid mellom partene i arbeidslivet og myndighetene er, som påpekt i innledningskapittelet, et viktig kjennetegn ved den nordiske modellen. Vi har avtaler om inkluderende arbeidsliv. Men det burde ligge til rette for videre utvikling av gode og differensierte konkrete modeller og virkemidler for inkludering av de som står utenfor arbeidslivet. Og selv om butikkarbeid ikke passer for alle, har varehandelen her noen komparative fortrinn som inkluderingsarena.

Vi tolker forskjeller i tilbøyelighet til å ta inn folk på arbeidsmarkedstiltak og arbeidstrening, og til å ha ansatte med funksjonsnedsettelse som en konsekvens av ulike institusjonelle forutsetninger i butikk-utsalg og av nasjonale forskjeller i myndighetsinitierte tiltak. Vi finner samtidig at det ikke er alle franchisetakere som betrakter dette som noe de prioriterer og mestrer. Men vi finner ikke systematiske forskjeller som er knyttet til merkevarer og land i vilje, ambisjoner og kultur – når det gjelder å ta inn folk på tiltak og ansette medarbeidere med psykiske og fysiske utfordringer. Det vi finner er forskjeller i

butikkers forutsetninger (antallet medarbeidere, butikkens fysiske utforming) og rammebetingelser satt av myndighetene.

Basert på dette gir vi følgende råd: Det bør i Reitan Retail etableres eller legges til rette for samarbeidsløsninger på tvers av utsalgssteder som gjør at det også i mindre utsalgssteder kan skapes rom for å ta inn folk på tiltak og å ta inn folk med fysiske og/eller psykiske utfordringer. Reitan Retail bør også aktivt jobbe i forhold til myndigheter og arbeidertakerorganisasjoner for å skape gode rammebetingelser for og samarbeid om tiltaksarbeid som gjør det mulig for folk som står langt unna arbeidslivet å få en plass.

11.5 Manglende tilrettelegging for kvinners livsrytme

I rekrutteringen av franchisetakere er selve rekrutteringsprosessen mer formalisert enn når en ny butikkmedarbeider skal ansettes, selv om kriteriene ved ansettelse også her vektlegger egenskaper, innstilling og erfaringer mer enn formell kompetanse. Vi finner at REMA 1000, både i Norge og Danmark, vektlegger intern rekruttering mer enn vi finner i Reitan Convenience på tvers av land. Det er etablert interne kvalifiseringsløp som gjør at talenter kan oppdages eller melde seg, og gjennomgå en intern formell kvalifisering på veien mot å bli franchisetaker. Det letes etter og dyttes frem interne talenter.

Dersom denne leteprosessen bygger på en mangfoldsnorm, kan resultatet bli at det blant franchisetakere er stor variasjon og forskjell i bakgrunner, ståsteder og erfaringer. Vi har sett at en mangfoldsnorm bygger på vektlegging av samarbeid og individuelle forskjeller i team – og at teamets allerede eksisterende sammensetning da spiller en rolle når det rekrutteres inn nye. Vektlegging av individuell forskjell begrunnes på ulike måter: ønsker om komplementaritet, bygging av inkluderingsvilje- og kompetanse i teamet, samt en normativ overbevisning om at mangfold er bra fordi det speiler likhet i muligheter. En slik mangfoldsnorm er opplagt mer krevende å aktivere når det er en og en franchisetaker som skal rekrutteres til å drive hver sin butikk. Da vektlegges først og fremst den enkelte søkers egenskaper og erfaringer, den enkeltes egnethet, uavhengig av hvordan det vi kan kalle grupper av franchisetakere i ulike virksomheter og land, er sammensatt. Ja, det synliggjøres i lederintervjuer en vilje til mangfold blant franchisetakere, og det finnes konkrete mål i virksomheten for kjønnsbalanse, samtidig som det først og fremst er individuelle vurderinger som gjøres når rekruttering av franchisetakere skjer. Rekruttering av franchisetakere har slik sett mer til felles med en tilfældighetsnorm enn en mangfoldsnorm. En tilfældighetsnorm bygger, som redegjort for i delkapittel 10.2, nettopp på vektlegging av mangfold, men individuelle vurderinger når rekrutteringer gjøres. Da kan resultatet bli mangfold, i form av kjønnsbalanse og tilstedeværelse av franchisetakere med innvandrerbakgrunn – som er det som særlig nevnes når mangfold blant franchisetakere er tema. Men resultatet kan også bli store skjevheter.

Reitan Convenience Sverige har både kjønnsbalanse og en høy andel med innvandrerbakgrunn blant franchisetakere. Norge, Danmark og Finland rapporterer også om en del franchisetakere med innvandrerbakgrunn. Men kjønnsbalanse mangler – i Norge og Danmark i kvinners disfavør, i Finland i menns disfavør. Mens det i Estland, Latvia og Litauen er nær total kvinnedominans blant franchisetakere og butikksjefer. Noe det i selskapene ikke finnes en forklaring på. Det pekes imidlertid på, av flere, at dette kan være en konsekvens av et presset arbeidsmarked som gjør det vanskelig å rekruttere franchisetakere og som gjør det krevende for franchisetakere å rekruttere butikkmedarbeidere. Og at retail-virksomhet tradisjonelt er dominert av kvinner. Det pekes på at det knapt er menn som søker.

Hva så med mangelen på kvinner blant franchisetakere i Norge og Danmark?

Vi finner, på hovedkontorer og blant franchisetakere, måter å forklare dette på, som gir grunn til å peke på manglende tilrettelegging som en årsak til at det er få kvinnelige franchisetakere. Vi har sett at en fremtredende forklaring på få kvinner i disse rollene er utfordringer med å kombinere det å være franchisetaker med familieliv – og at dette forstås som en større utfordring for kvinner enn menn. Det handler om foreldrepermisjon og det å kombinere å ha særlig små barn, med en jobb som beskrives nærmest som en livsrytme. Dette kan forstås i lys av det vi i kapittel 2 beskriver som kvinner og menns ulike *livsrytme*. Selv om kvinner og menn i økende grad deler ansvaret for barn, omsorgs- og hjemmearbeid, er det kvinner som føder barn. Det gjør deres livsrytme forskjellig fra menns, særlig i en alder der det å bli franchisetaker kan være et aktuelt spørsmål.

Hovedbildet i intervjuene er at kvinnelige franchisetakere som har opplevd å få barn mens de var kjøpmenn, har hatt en partner som kunne gå inn og ta hovedansvaret i butikken en stund. Dette beskriver de som noe nær en betingelse for å kunne være både franchisetaker og mor. En partner som kan overta ansvaret en stund, er det også flere som erfarer at andre kvinnelige franchisetakere har hatt. Alternativet er å finne noen som kan overta ansvaret i butikken en stund, i markedet. Det å ha noen til å ta ansvar i butikken mens man er opptatt med å få barn, er en potensiell utfordring som alle kvinnelige franchisetakere i alderen 20–45 år har, men dette løses, slik vi forstår det, i all hovedsak gjennom private løsninger. Ved at franchisetaker har en partner eller samdriver, eller ved at vedkommende klarer å finne en «i markedet». Franchisetakere har rett til foreldrepermisjon, men det dekker ikke behovet for at noen andre de stoler på kan drive virksomheten i deres fravær. Fra Reitan Retail finnes det i liten grad systematiserte innsatser eller tiltak som kan bidra: Verken åpning for at det også formelt kan være to franchisetakere som driver en virksomhet sammen, eller i form av støttetiltak og bistand til å finne en vikarierende ansvarstaker i perioder. Dette kunne for eksempel være en gruppe «avløsere» som kunne leies ut med støtte til drift i noen måneder knyttet til fødsel og omsorgsarbeid. Alternativt støtte til å finne en «vikar». Det vil si kompetente mennesker som etter avtale kan bistå i en periode, noe man kan tenke seg at kvinner, men også menn, blant franchisetakere har behov for.

For hvis det legges til grunn at særlig kvinner *har* andre tilpasninger til kombinasjonen jobb/hjem og familie enn det menn har, at det her handler om forskjeller i livsrytme som gir ulike livsbetingelser, er slike tiltak helt nødvendige som en tilpasning til en ulempe som ikke går over av seg selv. Målet om flere kvinnelige franchisetakere i enkelte land og virksomhetstyper, gjør at det kan være nødvendig å gjøre tilpasninger som gir likere forutsetninger for kvinner og menn, mer likhet i muligheter.

Slik kan det også være med risikovilje. Det kan hende at kvinnelige medarbeidere i større grad aktivt må oppfordres til, og trekkes med på, talent- og pre-talent kursing. Enkelte forklarer fravær av kvinner som et resultat av at de ikke er nok *på*, at kvinner må være helt sikre på at de oppfyller alle kriterier før de melder seg, mens menn ikke er så opptatt av det. Dette er tendenser som kan motvirkes gjennom bevisste talentspeidingsstrategier. For man er kanskje ikke i tilstrekkelig grad i talentspeiding og rekrutteringsprosesser inspirert av en mangfoldsnorm som rommer kjønn.

Slikt systematisk oppfordrings- og inviteringsarbeid kan også være nødvendig hvis det er slik at kvinner som vil bli ledere, ser for seg andre karriereveier enn franchisevirksomhet. Eller hvis det er slik, enkelte kvinnelige franchisetakere nevner, at menn i større grad enn kvinner gis de mest lukrative butikkene.

Kompenserende tiltak og tilpasninger er særlig nødvendig dersom eldgamle holdninger om at kapital og næringsvirksomhet ikke passer for kvinner, fordi de må passe seg for å bli stemplet som grådige (jamfør Solheim 2015), fortsatt er virksomme blant kvinner og menn. Vi finner ikke slike kjønnede holdninger eksplisitt uttrykt i vårt intervjumateriale, tvert imot er en del av kvinnene som er franchisetakere *svært* opptatt av konkurranseelementet i det å være franchisetaker. Å stadig kunne gjøre det bedre i butikkdrift. Stadig bedre betyr også større overskudd og inntekt, selv om det er få som bruker det argumentet direkte når de beskriver sin motivasjon for å være franchisetaker.

I de baltiske landene og i Finland finner vi altså en motsatt kjønnsskjevhet, her dominerer kvinner blant franchisetakere. Ingen av de vi har intervjuet forklarer dette med at det i disse landene er oppnådd likestilling i en grad som gjør kvinnelige virksomhetsledere til normen. Snarere pekes det på at varehandel både tradisjonelt og i dag er et domene for kvinner, fordi risikoen for å gjøre det svært bra – i penger og overskudd – ikke er så stor. Så mens det særlig i Norge og Danmark pekes på at kvinner ikke søker seg til rollen som franchisetaker fordi de ikke tar risiko som kan føre til at de tjener store penger, men også det motsatte, er det i de baltiske statene og Finland samme logikk, men et motsatt virkelighetsbilde som rår. Her fremstår ikke varehandel som særlig lukrativt – dermed er det kvinners felt.

Basert på dette gir vi følgende råd: Det bør i Reitan Retail etableres en «avløserordning» eller andre tiltak som skaper fellesløsninger på selskapsnivå for kvinner og menn som nylig har fått barn eller i perioder har andre krevende omsorgsoppgaver. Dette bør også gjøres gjeldende i de baltiske statene, der det er mange kvinnelige franchisetakere. Det bør i tillegg, særlig i Norge og Danmark, jobbes med å rekruttere kvinner til talentutvikling, mens det i Finland og de baltiske landene bør arbeides med å rekruttere menn. Og det bør utforskes nærmere hvordan det i Sverige er skapt kjønnsbalanse blant franchisetakere i Reitan Convenience.

11.6 Muligheter og barrierer

Oppsummert, hvilke muligheter og barrierer for mangfold og inkludering identifiserer vi:

Muligheter

- En stor andel av franchisetakerne i REMA 1000 Norge, REMA 1000 Danmark og Reitan Convenience oppgir at mangfold og inkludering er et viktig hensyn når de rekrutterer. Vi finner samtidig, at mangfold og inkludering forstås på ulike måter, men at tilnærmingene som dominerer, er preget av at samarbeidende team er team bygget på forskjell/mangfold og inkludering. I en slik grad at kompetanse, egenskaper og forutsetninger søkere mangler ikke diskvalifiserer, fordi resten av teamet kompenserer.
- Reitan Retail har som mål å være et verdibasert selskap, med et verdigrunnlag som er godt kjent blant alle i virksomheten og som anvendes i praksis på alle nivåer i virksomheten. Dette er et verdigrunnlag som legger vekt på at alle er velkommen inn, på inkludering i beslutninger, på å behandle hverandre redelig og på å gi mennesker ikke bare oppgaver, men også ansvaret for dem. Vi finner at de aller fleste forholder seg til *Vår Filosofi*, selv om de gjør dette i ulik grad og basert på ulike tilnærminger til hva det vil si å bruke verdier i praksis. Kanskje er en viktig årsak til dette at verdigrunnlaget er «nedpå», det kommuniserer godt med det flere medarbeidere i norske virksomheter kaller «god folkeskikk». De er enkle å forstå og appellerer til mange. Da blir det enklere å finne verdier man gjør til *sine*, og dermed anvender både i og utenfor butikkarbeidet.
- Rekrutteringskanaler og rekrutteringskriterier er uformelle og gir derfor muligheter til mange. REMA 1000 sin interne talentspeiding og talentutviklingsvirksomhet gir også mulighet til systematiske søk, motivering og opplæring av individer med bakgrunnskjennetegn og erfaringer som er lite representert blant franchisetakerne.
- Opplæring og tilrettelegging tar utgangspunkt i den enkeltes forutsetninger og bakgrunn. En sidemannsopplæring. Det skjer i all hovedsak i butikk med innslag av digital opplæring. Dermed stiller det også krav til både ledelse og kollegaer i butikken. Krav de ser som en viktig del av jobben.

- I de nordiske landene er myndighetene aktivt involvert i arbeidet med å få folk som står utenfor arbeidslivet inn. Derfor har de også tiltak av ulike slag som kompenserer arbeidsgivere for utprøving, opplæring og arbeid med tilrettelegging, samt tilskudd til lønn dersom arbeidstaker aldri vil kunne yte på linje med andre medarbeidere.

Barrierer – som våre allerede presenterte råd skal håndtere

- Franchisetakere er selvstendig næringsdrivende. De eier sin virksomhet innenfor rammene av en merkevare, et system og et verdigrunnlag. Det er frihet satt i system. Dette er noe de som er franchisetakere, verdsetter. Samtidig er det en organisering som gjør at ulike forutsetninger som gir forskjeller i muligheter, i liten grad kompenseres for gjennom felles tiltak.
- Enkelte virksomheter – særlig innenfor Reitan Convenience – har en størrelse, fysisk utforming, åpningstid og begrenset medarbeidergruppe, som gir dårlige forutsetninger for å ta inn folk på tiltak eller ta inn folk med funksjonsnedsettelse. Dette er til tross for at enkelte franchisetakere i butikker som mangler forutsetninger, ønsker det. Likevel finnes det ingen tiltak som aktivt oppfordrer til og legger til rette for samarbeid mellom mindre virksomheter om tiltaks-, tilretteleggings- og inkluderingsarbeid.
- Kvinner er godt representert blant medarbeidere i Reitan Retail – i alle land og virksomheter. Likevel er de i Norge og Danmark svært dårlig representert blant franchisetakere. To forklaringer peker seg ut: Mangel på ambisjoner i retning næringslivsledelse, de vil ikke nok, og kvinners livsrytme med barn og omsorgsoppgaver i perioder som også er viktig for å etablere en karriere innenfor franchise. Dette gir kvinner dårligere forutsetninger. Og igjen er dette forutsetninger som det ikke tilrettelegges for ved kompensering gjennom fellestiltak på virksomhetsnivå. Altså blir den enkeltes muligheter prisgitt private løsninger.
- Reitan Retail har et verdigrunnlag som ønsker alle velkommen, og som søker inkludering av medarbeidere i beslutninger. Begrepsparet mangfold og inkludering mangler imidlertid i verdigrunnlaget, og det tas ikke høyde for at forskjeller kan bety ulike forutsetninger og dermed ulike muligheter til å få en plass i selskapet. Dette fremstår som en mangel, særlig fordi vi blant franchisetakerne finner både ønsker, vilje og evne til å behandle folk ulikt, slik at de gis like muligheter.
- Mens vi identifiserer en likestillingsutfordring i de nordiske landene (bortsett fra Sverige) basert på at det er langt flere menn enn kvinner som er franchisetakere, er det en motsatt likestillingsutfordring i de baltiske landene. Her er kvinnene dominante. En antakelse i virksomhetene er at dette skyldes et presset arbeidsmarked og at retailbransjen tradisjonelt har vært en kvinnebransje. Lønnsomheten er lav.

Referanser

- Ahmad, A. (2020). Ethnic discrimination against second-generation immigrants in hiring: Empirical evidence from a correspondence test. *European Societies*, 22(5), 659–681. DOI: <https://doi.org/10.1111/soin.12276>
- Bore, L., Nyen, T., Reegård, K. & Tønder, A. H. (2012). *Internopplæring i varehandelen*. Fafo-rapport 2021:23.
- Brochmann, G. & Haglund, A. (2010). «From rights to duties? Welfare and citizenship for immigrants and refugees in Scandinavia.» I Baert, Patrick; Koniordos, Sokratis; Procacci, Giovanna & Ruzza, Carlo (Red.), *Conflict, Citizenship and Civil Society*. Routledge. ISSN 9780415558730.
- Bråten, B. & Jensen, R.S. (2018). *Inkludering og mangfold i REMA 1000. Sluttrapport*. Fafo-rapport 2018:09.
- Coolican, S. (2021). The Russian Diaspora in the Baltic States. LSE Ideas
- Dalen, K., Flatø, H., Friberg, J.H., & Sterri, E.B. (2024). *Hverdagsliv og integrering: Deltakelse, tillit, tilhørighet og diskriminering blant personer med innvandrerbakgrunn*. Fafo-rapport 2024:24
- Djuve, A. B. (2007). «Vi får jo to ekstra hender» Arbeidsgiveres syn på praksisplasser for ikke-vestlige innvandrere. Fafo-rapport 2007:26.
- Djuve A.B., Kavli, H.C., Sterri, E.B. & Bråten, B. (2017). *Introduksjonsprogram og norskopplæring. Hva virker – for hvem?* Fafo-rapport 2017:31.
- Dølvik, J.E., Fløtten, T., Hippe J.M. & Jordfald, B. (2014). *Den nordiske modellen mot 2030. Et nytt kapittel?* Fafo-rapport 2014:46.
- Døving, C.A. (2009). *Integrering. Teori og empiri*. Pax forlag.
- ELGE European Institute for Gender Equality. (2024). *Gender Equality Index 2024. Sustaining momentum on a fragile path*
- Esping-Andersen, G. (2000). «Three Worlds of Welfare Capitalism» i Pierson, C. & Castels F.G. *The Welfare State Reader*. Polity.
- Holst, C., Skjeie, H. & Teigen, M. (2019) «Likestillingspolitikk og europeisk integrasjon» i Holst, C., Skjeie, H. & Teigen, M. (red.) *Europeisering av nordisk likestillingspolitikk*. Gyldendal.
- Hernes, H. (1983) «Forord til serien Kvinner levekår og livsløp» i Rødseth, T. og Titlestad, K.D. (red.) *Kvinner i arbeid*. Universitetsforlaget.
- Jensen, R.S. & Nergaard, K. (2017). *Varehandel som inkluderingsarena. Rekruttering, opplæring og arbeidstrening*. Fafo-rapport 2017:25.
- Jensen, R. s. & Nergaard, K. (2023). Varehandel som inkluderingsarena. *Magma* 1(2023). <https://nye.econa.no/faglig-oppdatering/medlemsbladet-magma/1-2023/varehandel-som-inkluderingsarena/>
- Kangas, O., Palme, J. Kainu, M. (2016) «The Nordic Welfare State Model» i Frønes, I. og Kjølørød, L. (red.) *Det norske samfunn*, bind 3. Gyldendal Akademisk
- Larsen, E.N. og Midtbøen, A. (2024). Det etniske hierarkiet. Diskriminering på grunnlag av landbakgrunn, religion og hudfarge i det norske arbeidsmarkedet. *Tidsskrift for samfunnsforskning*. Årgang 65, nr. 4-2024, s. 207–226. DOI: <https://doi.org/10.18261/tfs.65.4.1>.
- Larsen, P. T., Ilsøe, A. & Felbo-Kolding, J. (2019) Part-time work in Danish private services: a (mis)match between wage flexibility and living hours. In: Nicolaisen, H., Kavli, H. C. & Jensen (eds.). *Dualisation of part-time work. The development of labour market insiders and outsiders*. Policy Press.

- Lundberg, C.S., & Solvang, P.K. (2022). Reframing disability in the labour market: Narratives of value told by employers. *Alter*, 16–3, 23–39. DOI: <https://doi.org/10.4000/9ifa>.
- Midtbøen, A.H., & Kitterød, R.H. (2019). Beskytter assimilering mot diskriminering? Opplevd diskriminering blant innvandrere og etterkommere av innvandrere i det norske arbeidslivet. *Norsk sosiologisk tidsskrift*, 3(5), 353–369. DOI: <https://doi.org/10.18261/issn.2535-2512-2019-05-04>
- Modood, T. [2007] (2014). *Multiculturalism. Second Edition*. Politybooks.
- Molstad, C.S. & Barstad, A. (2023). *Sosial mobilitet blant norskfødte med innvandrerforeldre*. SSB 2023:28.
- Reitan, O. [2003] (2023). *Vår filosofi*.
- Reitan Convenience. (2023). *Sustainability Report 2023*.
- Reitan Retail (2023) *Verdibasert ledelse i praksis*.
- Rugkåsa, M., Ylvisaker, S. & Eide, K. (2017). Et tveegget sverd. En diskusjon av kulturkompetansebegrepets konsekvenser i profesjonelt arbeid med minoritetsetniske barn og familier. *Barn – forskning om barn og barndom i Norden*. 35:2-3.. DOI: <https://doi.org/10.5324/barn.v35i2-3.3677>
- Røtnes, R., Steen, J. I., Steen, J. R., Jensen, R. S. & Walbækken, M. M. (2019). *Teknologi, sysselsetting og kompetanse i varehandelen* (Rapport 14-2019). Samfunnsøkonomisk analyse
- Schinkel, W. (2018). «Against 'immigrant integration': for an end to neocolonial knowledge production» i *Comparative Migration Studies* 2018 6:31. DOI: <https://doi.org/10.1186/s40878-018-0095-1>
- Solheim, J. (2015). «Kapital – menns domene? Kjønn, kapital og eiendom i historisk perspektiv» i Alsos G.A., Bjørkhaug H., Bolsø A. og Ljunggren E. (red.) *Kjønn og næringsliv i Norge*. Cappelen Damm Akademisk.
- SSB. (2020a). *Arbeidskraftundersøkelsen*. SSB. <https://www.ssb.no/system/>.
- SSB. (2020b). *Personer med nedsatt funksjonsevne, arbeidskraftundersøkelsen*. ssb.no. <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/statistikker/akutu/aar/2020-09-03>.
- Teigen, M & Skjeie, H. (2019). «Den nordiske likestillingsmodellen: Statistikk og politikk» i Holst, C., Skjeie, H. & Teigen, M. (red.) *Europeisering av nordisk likestillingspolitikk*. Gyldendal.
- Tyldum, G., Kjeøy, I. & Lillevik, R. (2023). Different policies, different outcomes. The reception of Ukrainian refugees in Sweden and Norway. Fafo: Fakta-flak.

Fafo

Institutt for arbeidslivs- og velferdsforskning

Borggata 2B, Oslo

Postboks 2947 Tøyen, 0608 Oslo

Sentralbord: 22 08 85 00

E-post: fafo@fafo.no

fafo.no

