



## **Samarbejde om arbejdstid og uddannelse - veje til rekruttering og fastholdelse i dansk detailhandel**

Ilse, Anna; Felbo-Kolding, Jonas

*Publication date:*  
2014

*Document version*  
Også kaldet Forlagets PDF

*Citation for published version (APA):*  
Ilse, A., & Felbo-Kolding, J. (2014). *Samarbejde om arbejdstid og uddannelse - veje til rekruttering og fastholdelse i dansk detailhandel*. København: FAOS, Sociologisk Institut, Københavns Universitet.

# Samarbejde om arbejdstid og uddannelse

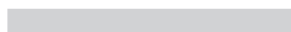
– veje til rekruttering og fastholdelse  
i dansk detailhandel

Anna Ilsøe

Jonas Felbo-Kolding

FaOS

Forskningscenter for  
Arbejdsmarkeds- og  
Organisationsstudier



SOCIOLOGISK INSTITUT  
KØBENHAVNS UNIVERSITET



# **Samarbejde om arbejdstid og uddannelse**

Veje til rekruttering og fastholdelse  
i dansk detailhandel

*Anna Ilsøe og Jonas Felbo-Kolding*

**Samarbejde om arbejdstid og uddannelse – veje til rekruttering og fastholdelse i dansk detailhandel**

Copyright 2014 FAOS

Printed in Denmark, juni 2014

ISBN: 978-87-91833-91-5

Layout: FAOS

Layout (omslag): Ribergaard & Munk

Tryk: Grafisk, Det Humanistiske Fakultet, Københavns Universitet

Oplag: 150 eks.

# Indhold

<b>Indhold</b> .....	<b>3</b>
<b>Forord</b> .....	<b>7</b>
<b>Sammenfatning</b> .....	<b>9</b>
<b>Indledning og formål</b> .....	<b>19</b>
<b>Den danske model i detailhandlen – et empirisk overblik</b> .....	<b>21</b>
Butikstyper og medarbejdergrupper .....	26
<b>Forskningsspørgsmål</b> .....	<b>30</b>
<b>Metode</b> .....	<b>31</b>
<b>Casebeskrivelser</b> .....	<b>34</b>
Case I: Lille specialvarebutik i hovedstadsområdet .....	34
Arbejdspladsen .....	34
Samarbejdet på arbejdspladsen .....	35
Arbejdstid .....	37
Kompetencer og efteruddannelse .....	38
Rekruttering og fastholdelse .....	39
Opsummering: Med medarbejderne i fokus – uformelt samarbejde om arbejdstid og drift fastholder fuldtids- og deltidsansatte .....	41
Case Ia: Hovedkontor til butikken .....	42
Hovedkontoret og kædens karakteristika .....	42
Samarbejdet mellem hovedkontor og butikker .....	43
Arbejdstid og efteruddannelse .....	44
Rekruttering og fastholdelse .....	45
Hovedkontoret som karrierevej .....	46
Opsummering: Butikken i fokus – sparring og efteruddannelse på gulvet udvikler ledere og medarbejdere .....	49
Case II: Lille discountsupermarked i hovedstadsområdet .....	51
Arbejdspladsen .....	51
Samarbejdet på arbejdspladsen og i distriktet .....	52
Arbejdstid .....	53
Kompetencer og efteruddannelse .....	55
Rekruttering og fastholdelse .....	56
Opsummering: Discountsupermarked med mange deltidsansatte og mange ledere – uformelt samarbejde om arbejdstid fastholder	

deltidsansatte, mens formelt samarbejde om efteruddannelse fastholder ledere .....	58
Case III: Lille specialvarebutik i provinsen .....	60
Arbejdspladsen .....	60
Samarbejdet på arbejdspladsen .....	61
Arbejdstid.....	62
Kompetencer og efteruddannelse.....	63
Rekruttering og fastholdelse .....	63
Opsummering: Kvindearbejdsplads med specialprodukter – uformelt samarbejde om arbejdstidsdilemmaer fastholder faglært arbejdskraft .....	65
Case IV: Stort varehus (dagligvarer) i provinsen .....	66
Arbejdspladsen .....	66
Samarbejdet på arbejdspladsen .....	68
Arbejdstid.....	71
Kompetencer og efteruddannelse.....	73
Rekruttering og fastholdelse .....	74
Opsummering: Socialt sammenhold mellem medarbejderne – stor fleksibilitet om arbejdstid og formel uddannelse fastholder både fuldtids- og deltidsansatte .....	77
Case IVa: Hovedkontor til varehuset .....	79
Hovedkontoret og kædens karakteristika .....	79
Samarbejdet mellem hovedkontoret og butikkerne .....	80
Arbejdstid.....	80
Kompetencer og efteruddannelse.....	81
Rekruttering og fastholdelse .....	82
Opsummering: Centralisering sikrer ensartethed, kvalitet og effektivitet – regionale HR-partnere understøtter fastholdelse og rekruttering af nye ledere.....	84
Case V: Stort varehus (specialvarer) i provinsen .....	85
Arbejdspladsen .....	85
Samarbejdet på arbejdspladsen .....	87
Arbejdstid.....	90
Kompetencer og efteruddannelse.....	94
Rekruttering og fastholdelse .....	97
Opsummering: Stort varehus med mange deltidsansatte og administrative specialister – kombination af formelt og uformelt samarbejde fastholder fuldtidsansatte og grupper af deltidsansatte .....	100
Case Va: Hovedkontor til varehuset .....	102
Hovedkontoret og kædens karakteristika .....	102
Samarbejdet mellem hovedkontoret og butikkerne .....	103
Arbejdstid.....	104

Kompetencer og efteruddannelse .....	105
Rekruttering og fastholdelse.....	107
Opsummering: Specialister aflaster mellemledere – fastholdelse af deltidsansatte ses i et langsigtet perspektiv .....	108
<b>Case VI: Mindre supermarked i provinsen.....</b>	<b>109</b>
Arbejdspladsen.....	109
Samarbejdet på arbejdspladsen.....	111
Arbejdstid .....	112
Kompetence og efteruddannelse.....	114
Rekruttering og fastholdelse .....	115
Opsummering: Mindre supermarked med fokus på faglærte – god stemning og stor arbejdstidsfleksibilitet fastholder medarbejdere .	117
<b>Teorier om samarbejde på arbejdspladsen .....</b>	<b>119</b>
Industrial Relations traditionen .....	119
Mikro-sociologi .....	123
<b>Uddybede forskningsspørgsmål.....</b>	<b>127</b>
<b>Tværgående analyse .....</b>	<b>129</b>
Butikkerne og de ansatte .....	131
Løse, faste og karrieresøgende – genfinder vi de tre medarbejdertyper i cases? .....	132
Samarbejdet i butikkerne.....	135
Samarbejde i detailhandlen – primært uformelt .....	136
Fire typer af samarbejde i detailhandlen .....	141
Opsamling og diskussion .....	149
Butikkernes samarbejde med hovedkontoret .....	151
Hvem samarbejder og hvordan?.....	153
Det konkrete samarbejde varierer fra område til område .....	154
Samarbejdet om arbejdstid .....	161
Overenskomstens rammer.....	161
Bemanding af butikken – fuldtid, deltid og skift herimellem .....	162
Arbejdstidstilrettelæggelse – 16-ugers arbejdstidsplaner .....	168
Afvigelser fra arbejdstidsplanerne – vagtbytte.....	172
Butikschefernes egen arbejdstid – en mulighed eller en udfordring? .....	175
Samarbejdet om uddannelse .....	177
Overenskomstens rammer.....	177
Medarbejdernes uddannelsesbaggrund – faglærte, ufaglærte og elever.....	179
Efteruddannelse af medarbejdere i butikken – fuldtids- og deltidsansatte.....	183
Ledernes uddannelsesbaggrund – intern lederuddannelse og videregående uddannelse .....	191
Rekruttering og fastholdelse – effekter af samarbejdet.....	198



Strategier for rekruttering og fastholdelse .....	198
Fire eksempler på samarbejdets betydning for rekruttering og fastholdelse.....	201
Hvordan spiller rum og beslutninger sammen? .....	208
Opsummering .....	211
Butikkerne og de ansatte .....	211
Samarbejdet i butikkerne .....	213
Samarbejdet om arbejdstid .....	215
Samarbejdet om uddannelse.....	217
Butikkernes samarbejde med hovedkontoret .....	220
Rekruttering og fastholdelse - effekter af samarbejdet .....	221
<b>Konklusion .....</b>	<b>225</b>
<b>Bilag 1: Uddybet metodeafsnit.....</b>	<b>228</b>
Interviewguides .....	230
Transskription og anonymitet .....	231
<b>Bilag 2: Interviewguides.....</b>	<b>233</b>
Butikschef .....	233
Butiksmedarbejder .....	235
<b>Referencer .....</b>	<b>237</b>

## Forord

I denne rapport præsenteres resultaterne af et forskningsprojekt om samarbejdet mellem ledere og medarbejdere i danske butikker. Undersøgelsens fokus er det indbyrdes samarbejde om arbejdstid og uddannelse, og hvordan dette samarbejde spiller sammen med rekruttering og fastholdelse af medarbejdere. Den empiriske del af projektet bygger på dybdegående casestudier af seks udvalgte butikker, som alle er dækket af Butiksoverenskomsten indgået mellem HK HANDEL og Dansk Erhverv, men som i øvrigt varierer med hensyn til størrelse, sortiment og geografisk placering. I hver butik er interviewet et antal ledere og medarbejdere, som repræsenterer forskellige grupper på arbejdspladsen – fra tre interview i de mindste butikker til 12 interview i de største. I de kæder, hvor det har været relevant, er tillige gennemført interview på hovedkontoret. I alt er gennemført interview med 45 personer.

Projektet er finansieret af Dansk Erhverv og HK HANDEL og er gennemført i perioden foråret 2013 til foråret 2014. Udførelsen af projektet er sket i samarbejde mellem lektor Anna Ilsøe (projektleder) og videnskabelig assistent Jonas Felbo-Kolding fra Forskningscenter for Arbejdsmarkeds- og Organisationsstudier, FAOS, Sociologisk Institut, Københavns Universitet. Alle analyser og konklusioner i denne rapport bygger således på det arbejde, FAOS har udført. FAOS vil her benytte lejligheden til at takke Dansk Erhverv og HK HANDEL for deres interesse for projektet og den økonomiske støtte, som har muliggjort en helt ny undersøgelse af det lokale samarbejde i dansk detailhandel.

Casestudierne, som udgør det væsentligste empiriske bidrag i projektet, er gennemført i august-september 2013. Vi bringer en stor tak til de butikker, som har indvilliget i at deltage i undersøgelsen, samt en tak til alle de ledere og medarbejdere, som har sat tid af til at medvirke i interview i denne periode. Jeres bidrag har været afgørende for, at undersøgelsen overhovedet kunne lade sig gøre, og at resultaterne har fået den bredde og dybde, som vi havde håbet på. Også en stor tak til de personer, der har medvirket ved interview i den tidlige fase af projektet, hvor vi gennemførte pilotinterview på butiksniveau og baggrundsinterview i organisationerne. I har været med til at løfte kvaliteten i casestudierne – ikke mindst i forhold til udformningen af relevante interviewguides.

Der blev ved projektets begyndelse nedsat en følgegruppe bestående af repræsentanter fra de finansierende parter, Dansk Erhverv og HK HANDEL. Fra Dansk Erhverv deltog Morten Schönning Madsen og Niels Milling, mens Kim Jensen og Nils Rasmussen deltog fra HK HANDEL. Følgegruppen er løbende blevet orienteret om projektets udvikling og har kommenteret på udkast til interviewguides og kapitler i den endelige rapport. De har endvidere bistået med at finde og kontakte butikker, der kunne deltage i casestudierne. Der skal lyde en stor tak til hele følgegruppen for deres opbakning og hjælp undervejs, som har været afgørende for projektets gennemførelse. En særlig tak skal her lyde til Michael Hegelund Nielsen, som ikke sad i den oprindelige følgegruppe, men har været behjælpelig med en række opgaver undervejs.

Endelig ønsker vi at takke vores kollega, lektor Steen E. Navrbjerg, FAOS, som har fungeret som ressourceperson på projektet og har givet os værdifuld feedback fra start til slut. Tak for dine input, som har løftet såvel den empiriske del af projektet som kvaliteten i den endelige rapport.

## Sammenfatning

Studier af arbejdsmarkedsreguleringen i Danmark – den danske model – har ofte fokuseret på brancher, hvor der er et veludviklet formelt samarbejde mellem ledere og medarbejdere lokalt. Vi ved derfor meget lidt om samarbejdet mellem ledere og medarbejdere i servicefagene – herunder detailhandlen. Formålet med denne undersøgelse er at afdække, hvordan ledere og medarbejdere i detailhandlen samarbejder, og hvorvidt dette samarbejde bidrager til fastholdelse og rekruttering i butikkerne. Detailhandlen står over for den udfordring, at personaleomsætningen er forholdsvis høj i mange butikker. Samtidig er antallet af deltidsansatte steget efter ændringerne i Lukkeloven i 2012. Det lokale samarbejde kan derfor være et vigtigt redskab i forhold til at sikre kvalificeret arbejdskraft i den enkelte butik. Fokus i undersøgelsen er, hvordan samarbejdet om to specifikke emner – arbejdstid og uddannelse – kan levere et bidrag til rekruttering og fastholdelse.

Analysen bygger på dybdegående casestudier af leder/medarbejder-samarbejdet i seks udvalgte butikker. Vi har gennemført mellem tre og 12 interview i hver butik med et udvalg af forskellige ledere (butikschefer, mellemledere<sup>1</sup>) og medarbejdere (fuldtids- og deltidsansatte). I alt er gennemført 37 interview i de seks butikker august-september 2013. Butikkerne er udvalgt, så de repræsenterer en variation af danske butikker med hensyn til størrelse, sortiment, ejerforhold og geografisk placering. Den største butik har eksempelvis 400 ansatte og 40 ledere, mens den mindste butik har otte ansatte og to ledere. Analysen falder i to dele. Først præsenteres en selvstændig analyse af samarbejdet og dets effekter i hver enkelt butik i form af seks separate casebeskrivelser. Dernæst præsenteres resultaterne af en tværgående analyse, hvor vi sammenligner de seks cases og diskuterer forskelle og ligheder.

Den overordnede konklusion på undersøgelsen er, at ledere og medarbejdere samarbejder meget i butikkerne. Størstedelen af samarbejdet er uformelt, og arbejdstid fylder generelt mere i det lokale

---

<sup>1</sup> Med betegnelsen 'mellemledere' henviser vi i rapporten til ledere under butikschefniveau, som formelt har en ledelsesrolle i forhold til andre medarbejdere. Disse vil i henhold til overenskomsten ikke have tilstrækkelige ledelsesmæssige beføjelser til at falde uden for overenskomsten. Det er dog muligt inden for nogle i overenskomsten specificerede rammer lokalt at aftale fravigelse af de sædvanlige løn- og arbejdstidsregler for denne type medarbejdere, herunder muligheden for at aftale funktionsløn.

samarbejde end uddannelse. Samarbejdet bidrager både til rekruttering og fastholdelse, men det sker på meget forskellig vis på tværs af de seks butikker og på tværs af de forskellige medarbejdergrupper. Det formelle samarbejde fylder eksempelvis mindst i de små butikker og mindst i forhold til deltidsansatte, som arbejder i butikkerne i en kort periode.

Tidligere undersøgelser har identificeret tre forskellige typer af medarbejdere i detailhandlen: *de løse*, *de faste* og *de karrieresøgende*. Vi genfinder alle tre grupper i vores analyse. Omkring to ud af tre ansatte i de seks butikker er deltidsansatte, og mange af dem er unge ufaglærte studerende, der arbejder aftener og weekender, mens de studerer. Det er de såkaldt løse, og det er den største gruppe blandt personalet. Derudover finder vi i varierende omfang et antal faglærte fuldtidsansatte, som er noget ældre end de studerende, og som har arbejdet i butikken igennem længere tid. Dette er de såkaldt faste, og de udgør mellem nul og 40 % af de ansatte. Endelig finder vi et antal yngre ledere eller lederaspiranter i alle butikkerne. De er de såkaldt karrieresøgende. Ud over disse tre typer af medarbejdere identificerer vi imidlertid også to nye medarbejdergrupper i vores undersøgelse. For det første en gruppe, som vi kan karakterisere som *de engagerede unge*. Der er her tale om yngre deltidsansatte studerende, som har vist sig at være dygtige og ansvarsfulde, og som ledelsen tilbyder nogle flere timer og større ansvar (som nøgleansvarlig eller mentor). I flere af butikkerne tyder det på, at denne gruppe har fået større betydning efter ændringerne i Lukkeloven, der medførte udvidede åbningstider. Butikschefen kan ikke længere selv være til stede i det meste af åbningstiden og må derfor uddelegere ansvar. For det andet fylder en gruppe, som vi karakteriserer som *de specielle*, en del i butikkerne. Der er tale om medarbejdere, der eksempelvis har måttet skifte branche efter sygdom eller ulykker og nu arbejder i detailhandlen. Selvom mange medarbejdere i denne gruppe arbejder deltid, udgør de ofte en vigtig arbejdskraft i butikkerne, fordi de er stabile og erfarne. Dette betyder meget, fordi antallet af deltidsansatte er steget.

På baggrund af vores interview med ledere og medarbejdere i de seks butikker identificerer vi fire forskellige former for samarbejde, som vi karakteriserer ved hjælp af mikro-sociologiens begreber om tid, rum og personer.

Meget af samarbejdet mellem ledere og medarbejdere foregår i *det åbne individuelle rum*, dvs. at den enkelte medarbejder og leder taler spontant sammen under arbejdets udførelse på butiksgulvet. Her taler man både om konkrete ting i forhold til arbejdet, men man luf- ter også idéer i forhold til større ændringer i den enkeltes job og kar-

riere. Denne form for samarbejde fylder meget i de seks butikker, fordi der hverken er tid eller lokaler til at sætte sig ned og snakke sammen under mere formelle former. Samarbejdet foregår ofte foran kunden, så der er for mange medarbejdere og ledere grænser for, hvad man kan og vil sige til hinanden, og der er en løbende risiko for at blive afbrudt af kunder undervejs. Selv hvis samarbejdet foregår bagved kunden (eksempelvis på lageret), så kan kollegaer og andre ledere være til stede og potentielt afbryde samtalen.

En anden form for samarbejde foregår i *det åbne kollektive rum*. Samarbejdet i dette rum fylder også meget. Der er tale om fælles snakke på butiksgulvet eller i baglokalet spontant i løbet af dagen mellem flere ledere og medarbejdere. Det er ofte her, man taler sammen om arbejdsopgaver eller sociale begivenheder og skaber en god stemning på arbejdspladsen. Igen foregår meget af dette samvær foran kunden i butikken, hvilket sætter nogle bestemte rammer for, hvad man taler om og hvordan. Det kan også opstå i mere begrænset omfang bagved kunden, eksempelvis på lageret.

Flertallet af butikscheferne forsøger så vidt muligt også at samarbejde med deres medarbejdere i *det lukkede kollektive rum*. Det kan være personalemøder, pizzamøder med unge deltidsansatte eller facebook-grupper, hvor flere ledere og medarbejdere samarbejder i et rum uden tilstedeværelsen af kunder. Såvel ledere som medarbejdere fremhæver vigtigheden af denne form for leder/medarbejderkommunikation – både i forhold til at få de rette informationer ud til alle og i forhold til at få rensset luften. Her kan man komme af med kritik (også medarbejderne indbyrdes) og dele gode råd. Flere fremhæver vigtigheden af, at dette rum er bagved kunden, så man også kan komme af med opsparede frustrationer i forhold til nogle af kunderne.

Endelig forsøger nogle af butikscheferne også at samarbejde med deres medarbejdere i *det lukkede individuelle rum*. Det kan være en MUS, et café-møde eller en rygepause, hvor den enkelte medarbejder taler med sin leder. Det kan dog være utroligt vanskeligt for butikscheferne at finde tiden til det eller et egnet sted – især i de små butikker, hvor det er svært at finde et sted, hvor man kan lukke døren. Det er karakteristisk ved denne form for samarbejde, at det ikke blot er bagved kunderne, men også bagved kollegaerne. Det vil sige, at den enkelte medarbejder kan tale helt fortroligt med lederen og tør bringe private, pinlige eller ømtålelige emner op. Det er også karakteristisk ved denne form for samarbejde, at der er sat et bestemt tidsrum af, og at risikoen for afbrydelser undervejs er mindre end i de andre samarbejdsformer. Ledere og medarbejdere drøfter ofte mere

overordnede emner i denne form for samarbejde såsom ændringer i ansættelseskontrakten, uddannelse og karriereplaner.

Som nævnt har det været formålet med projektet specifikt at se nærmere på samarbejdet om arbejdstid og uddannelse i butikkerne. Derfor uddyber vi nedenfor samarbejdet på disse to specifikke områder.

Samarbejdet om arbejdstid kan deles op i flere emner: antal kontrakttimer, arbejdstidsplaner og vagtbytte. Ledere og medarbejdere samarbejder om skift mellem fuldtid og deltid (eller skift i antal timer på deltid). Et skift i kontrakttimer kan eksempelvis komme på tale i forbindelse med fastholdelse af medarbejdere med særlige kompetencer og stabilitet. Der kan eksempelvis være tale om at lade *de faste* gå ned i tid, når de får børn eller bliver seniorer, at lade *de specielle* gå op eller ned i tid, hvis helbredet ændrer sig, eller at lade *de engagerede unge* gå op i tid i forbindelse med orlov fra deres studier. I sidstnævnte tilfælde handler det også om rekruttering af nøgleansvarlige og mentorer blandt de unge, som kan lede butikken, når butikschefen ikke er der. Endelig sker der ofte et skift i kontrakttimer, når ledelsen rekrutterer nye ledelsestalenter blandt de unge deltidsansatte – når *de løse* bliver til *de karrieresøgende*. Samarbejdet om skift i antal kontrakttimer er ofte et individuelt samarbejde mellem lederen og den enkelte medarbejder. Det kan enten ske i det åbne individuelle rum (foran kunder og/eller kollegaer) eller i det lukkede individuelle rum (bagved kunder og kollegaer). Ofte luftes idéen første gang i det åbne individuelle rum for derefter at blive til en endelig aftale ved en MUS. I nogle tilfælde er det tilstrækkeligt, at man snakker sammen i det åbne individuelle rum, mens der andre gange først kommer handling bag ordene efter en MUS. Det tyder derfor på, at MUS (eller lignende afgrænsede fortrolige samtaler) kan bibringe dette samarbejde en større effektivitet, end hvis de individuelle snakke på butiksgulvet står alene.

Lederne og medarbejderne samarbejder også om tilrettelæggelsen af arbejdstiden i det daglige. Det sker efter overenskomstens forskrifter i form af 16-ugers planer. Det er dog meget forskelligt, hvordan samarbejdet om 16-ugers planerne forløber fra butik til butik. I en af de små butikker lægger butikschefen et forslag ud på bordet i frokoststuen, som så vidt muligt tager hensyn til *de fastes* familiemæssige forpligtigelser, hvorefter alle medarbejderne kan kommentere på planen og kontrollere, at den både passer med butikkens behov, overenskomstens regler og deres øvrige liv. Dette sker i det åbne kollektive rum. Butikschefen gør dette for at fastholde den faglærte arbejdskraft i butikken. I en af de større butikker har man outsourcet opgaven med at tilrettelægge arbejdstiden fra den nærmeste leder til

en række administrative specialister i HR-afdelingen, som fungerer som skemalæggere. Her kan medarbejderne sende ønskebreve til specialisterne, eller de kan tale med deres nærmeste leder, som løbende holder møder med skemalæggerne. Hovedprincippet er dog, at arbejdstiden tilrettelægges i et samarbejde mellem skemalæggere og mellemledere. Man har her valgt at outsource arbejdstidstilrettelæggelsen, fordi den var for tidskrævende for mellemlederne og bidrog til, at de sad på kontorene i stedet for at være ude blandt medarbejderne. Samtidig fungerede planerne dårligt i praksis, hvilket gjorde det svært at fastholde medarbejderne.

Ét er hvad der er planlagt i arbejdstidsplanen – noget andet er, hvordan arbejdstiden fordeler sig i praksis. I alle seks butikker er vagtbytte en udbredt praksis – både i forhold til ændrede behov i butikken og ændrede behov for den enkelte medarbejder. Det er især *de løse*, der gerne vil bytte deres vagter, fordi de skal til fest eller har forpligtelser på deres studium. Det er til gengæld også dem, der ofte tager ekstravagter ved underbemanding eller vælger at tage tidligere hjem ved overbemanding. Ofte bytter de selv indbyrdes via eksempelvis facebook-grupper (lukket kollektivt rum), hvorefter de melder det til ledelsen. Alle butikscheferne oplever det som meget vigtigt at vise de unge fleksibilitet for at få fleksibilitet igen fra deres side, hvilket er en forudsætning for, at butikscheferne selv kan holde deres egen arbejdstid i et rimeligt leje. Det er også afgørende at vise fleksibilitet for at kunne fastholde *de løse*, da de ofte har studier ved siden af og arbejder aftener og weekender, hvor sociale arrangementer normalt er placeret.

Når det handler om uddannelse i detailhandlen, kan man skelne mellem to former – længerevarende uddannelse og kortere efteruddannelsestilbud. Til det første hører elevuddannelserne, de interne lederuddannelser og de videregående uddannelser. Selvom flertallet af de ansatte i de seks butikker er ufaglærte, så ser butikscheferne meget forskelligt på elevuddannelsen. For nogle selvstændige specialvarebutikker er det fuldstændig afgørende at have en større gruppe af faglærte ansat, fordi man sælger en vare, der kræver en særlig tilpasning og prissætning i salgssituationen. For et discountsupermarked i en kapitalkæde er det mindre relevant at have faglærte, fordi det først og fremmest handler om at sælge – ikke om hvad man sælger, eller hvad det skal koste. Det er fastlagt i kæden på forhånd. Det er især i de butikker, hvor man oplever at have brug for faglærte, at man også er optaget af løbende at tage elever ind. Her er butikscheferne opmærksomme på at snakke personligt med *de løse* ude på butiksgulvet (det åbne individuelle rum), så de kan fange potentielle elevemner i butikken



Ser vi nærmere på de korte efteruddannelsesstilbud rettet mod medarbejderne i detailhandlen, så danner Kompetencefonden i overenskomsten en vigtig ramme.

Alle seks butikker er dækket af Butiksoverenskomsten og medarbejderne har dermed adgang til at søge tilskud i Kompetencefonden til eksterne kurser. Det er imidlertid meget forskelligt, i hvor høj grad de benytter sig af denne mulighed og hvordan. To af butikkerne er så store, at de kan oprette lokale uddannelsesudvalg og selv administrere midler fra Kompetencefonden i overenskomsten. Denne mulighed har en af butikkerne benyttet sig af. Den butik, der selv har et uddannelsesudvalg og administrerer sine egne indbetalinger til Kompetencefonden, bruger den mest. Her har man brugt pengene til at udvikle en række interne uddannelsesprogrammer i kæden såvel for fuldtidsansatte som for deltidsansatte.

Der er en række årsager til, at brugen af midler fra Kompetencefonden er så forskellig. Stort set alle butikschefer oplever et behov for at efteruddanne deres medarbejdere – især i salgsteknik – men det er ikke altid, at de oplever, at rammerne for at søge tilskud i Kompetencefonden passer ind i den måde, butikkerne fungerer på. For det første oplever såvel ledere som medarbejdere, at det er mindre relevant med eksterne kurser, hvor man forlader butikken. Butikscheferne i de mindre butikker har svært ved at undvære deres medarbejdere, så længe de er væk – der er hverken økonomi eller vikarer til det. Medarbejderne ønsker ikke at bruge deres fritid til ekstra transport. Samtidig oplever flere forskellige medarbejdere, at de lærer mindre ved klasserumsundervisning på eksterne kurser end ved oplæring i butikken. Dette har flere ledere taget konsekvensen af. En butikschef i en mindre butik har lavet et internt salgskursus for sine medarbejdere, hvor han selv underviser små grupper. En HR-chef i en frivillig kæde med mange små butikker har oprettet en alternativ kompetencefond finansieret af indehaverne. Denne kompetencefond bruges til obligatorisk coaching af medarbejderne i den enkelte butik i salgsteknik – et tilbud, der efter HR-chefens oplevelse ikke kan tilbydes med udgangspunkt i midler fra den centrale kompetencefond.

Samarbejdet mellem ledere og medarbejdere om uddannelse foregår primært på tomandshånd. Det kan være, de taler sammen tilfældigt på butiksgulvet eller på lageret – i det åbne individuelle rum – eller ved mere afgrænsede og fortrolige samtaler såsom MUS – i det lukkede individuelle rum. Vi finder både eksempler på, at ledere bevidst bringer emnet på bane i forhold til eksempelvis at rekruttere en elev, men vi finder også eksempler på, at medarbejdere selv bringer det på bane i forhold til eksempelvis et efteruddannelses tilbud.

Når det gælder medarbejdernes initiativ, så ser det lukkede individuelle rum ud til at være det mest effektive forum – det er ofte ved MUS, at man har indgået en endelig aftale om en uddannelse eller efteruddannelse, som medarbejderen er interesseret i.

Tre af butikkerne er ejet af kapitalkæder, som tilbyder interne lederuddannelsesforløb i kæderne. Denne mulighed findes ikke i de selvstændige butikker – dog indgår en af de selvstændige butikker i en frivillig kæde, som har forsøgt at oprette et ledertalentprogram. Dette giver butiksscheferne meget forskellige muligheder for at rekruttere nye ledere. I kapitalkæderne bruger butik- og distriktscheferne de interne lederuddannelser som et rekrutteringsredskab. Når de har spottet et ledertalent, så tilbyder de en lederuddannelse for at holde på den pågældende medarbejder og gøre ham/hende klar til en efterfølgende lederstilling. Dette kan både ske i en snak på butiksgulvet mellem leder og medarbejder (i det åbne individuelle rum) eller i forbindelse med en MUS (i det lukkede individuelle rum). Der er flere eksempler på, at der har været tale om en kombination af flere former, hvor man først har snakket uformelt om mulighederne, hvorefter man har lavet en egentlig aftale i forbindelse med en mere formel samtale som eksempelvis en MUS.

Samarbejdet mellem ledere og medarbejdere i de seks butikker spiller en rolle både i forhold til rekruttering og fastholdelse af medarbejdere. De forskellige former for samarbejde, vi har identificeret på tværs af butikkerne, har dog forskelligt indhold og forskellige effekter. Nogle handler mest om arbejdstid, andre tillige om uddannelse, og nogle bidrager mest til fastholdelse, mens andre også bidrager til rekruttering. Meget tyder på, at det kan være en fordel, hvis ledere og medarbejdere i den enkelte butik på en eller anden måde tager alle fire former for samarbejde i brug, hvis samarbejdet skal bidrage effektivt til rekruttering og fastholdelse i butikken. I alle butikkerne i undersøgelsen samarbejder ledere og medarbejdere i de åbne rum, både individuelt og kollektivt, ligesom størstedelen af butikkerne også samarbejder i det lukkede kollektive rum med forskellige former for personalemøder. Det er til gengæld kun en enkelt af de største butikker, som systematisk samarbejder i det lukkede individuelle rum. Dette betyder ikke nødvendigvis, at alle butiksschefer kan og skal afholde MUS på så og så lang tid med samtlige medarbejdere. Der er mange forskellige måder at skabe et lukket individuelt rum på, hvilket hænger sammen med, at butikkerne har meget forskellige rammer for deres samarbejde. Små butikker uden mødelokaler har eksempelvis sværere ved at afholde MUS end store butikker med mange kontorer, men de har mulighed for at gøre noget, der minder om det.

Når det gælder det *lukkede individuelle rum*, viser undersøgelsen, at MUS kan være et effektivt redskab i forhold til fastholdelse af vigtige medarbejdere (*de faste, de engagerede unge og de specielle*) på længere sigt og i forhold til rekruttering af ledere (*de karrieresøgende*). Dette skyldes, at både leder og medarbejder her bringer spørgsmål op af taktisk/strategisk karakter, som har betydning for den fremtidige karriere. Det kunne være forslag til uddannelse, efteruddannelse, nye ansvarsområder eller skift fra deltid til fuldtid. Hvis det er vanskeligt at afholde MUS i butikken, peger undersøgelsen imidlertid også på gode alternativer. Andre former for afgrænsede fortrolige samtaler bagved kunderne og bagved kolleger kan have en lignende funktion. Det gælder således en telefonsamtale, en rygepause uden for i gården eller et møde på en nærliggende café. Det væsentlige er således ikke det konkrete fysiske rum eller præcis, hvor længe man afsætter. Det vigtigste er, at der er tale om et lukket rum, hvor ledere og medarbejdere har mulighed for at snakke sammen i længere tid uden at blive forstyrret af kunder eller andre medarbejdere.

Hvad angår det *åbne individuelle rum*, kan vi se, at personlige samtaler på butiksgulvet eller lageret mellem en leder og en medarbejder også kan være et effektivt redskab til at rekruttere og fastholde alle former for medarbejdere. Det er ofte lederen, der tager initiativ til en sådan samtale, men det centrale er, at der er tale om en individuel samtale med den enkelte medarbejder, hvor taktiske/strategiske spørgsmål vedrørende den enkeltes karriere kan komme på bane såsom ændringer i antal kontrakttimer eller deltagelse i lederuddannelse. Personlige samtaler om kontrakttimer fylder meget i forhold til rekruttering og fastholdelse af vigtige medarbejdergrupper såsom *de faste, de specielle og de engagerede unge*, mens samtaler om deltagelse i lederuddannelse retter sig mod *de karrieresøgende*. Nogle gange har disse samtaler i sig selv bidraget til rekruttering eller fastholdelse, mens de andre gange har skullet kombineres med en MUS, før der kom et resultat. Samtalerne kan enten være en spontan snak på lageret eller i butikken, eller de kan være en del af en planlagt feedback eller coaching på gulvet. Endelig er der i nogle af butikkerne en tradition for spontane kaffemøder, hvor man sætter sig ned – en leder og en medarbejder – i eksempelvis kantinen og taler sammen. Disse samtaler er med til at sikre en løbende individuel dialog mellem ledere og medarbejdere, så en eventuel MUS ikke kommer til at stå alene.

I det *åbne kollektive rum* finder vi det fælles samarbejde, som flere ledere og medarbejdere har med hinanden i løbet af dagen. Det handler om snak på tværs ved kassen, og mens man fylder varer op. Der er nogle steder også tradition for at tage en time-out i butikken

og holde et fælles møde på butiksgulvet. Samtalerne handler ofte om konkrete praktiske ting (operationelle spørgsmål) eller om det sociale liv i butikken (velfærdsspørgsmål). Det er karakteristisk for dette samarbejde, at det foregår foran mange vidner – både kunder og kollegaer. Der er derfor nogle andre rammer for, hvad man kan sige og ikke kan sige. I mange af butikkerne er dette samarbejde domineret af 'den gode stemning' – en familieagtig omgangsform, hvor man er åben og kærlig, men hvor man heller ikke forventes at bryde normen. Det kan derfor være svært for medarbejderne at rejse en kritik i dette rum eller udtrykke en utilfredshed med noget i deres nuværende arbejdssituation. Omvendt bidrager 'den gode stemning' i høj grad til et godt arbejdsmiljø og trivsel i hverdagen. Samarbejdet i det åbne kollektive rum handler derfor mest om fastholdelse nu og her, mens det i mindre grad handler om fastholdelse på længere sigt.

Endelig finder vi i det *lukkede kollektive rum* flere forskellige former for samarbejde. I nogle butikker samles ledere og medarbejdere til fredagsmorgenmad en time om ugen, mens man i andre butikker holder et eller flere personalemøder om året. Her får man vigtige informationer fra ledelsen, mens medarbejderne kan få luft for ting, de er utilfredse med – både i forhold til ledere, medarbejdere og kunder – hvilket kan øge medarbejdertilfredsheden og bidrage til fastholdelsen. Som i det åbne kollektive rum drøftes der ofte emner af operationel karakter eller velfærdsspørgsmål. Det opleves som vanskeligt at inddrage de deltidsansatte i disse arrangementer, fordi de arbejder på andre tidspunkter og har andre interesser. I en af butikkerne afholder ledelsen derfor pizzamøder med de deltidsansatte, hvor de kan diskutere deres særlige vilkår. En meget udbredt praksis på tværs af cases er at oprette lukkede facebook-grupper for de deltidsansatte, hvor de kan bytte vagter. Dette kan øge fleksibiliteten og bidrage til fastholdelsen af denne særlige gruppe – i hvert fald på kort sigt.

Undersøgelsen dokumenterer en bredde i samarbejdspraksisser på tværs af butikkerne, der giver mulighed for, at både små og store butikker kan komme rundt i alle fire former for samarbejde. Dette er afgørende for, at butikkerne kan sikre rekruttering og fastholdelse såvel på kort sigt som på lang sigt. Indholdet i de kollektive former for samarbejde har ofte en operationel eller velfærdsmæssig karakter og bidrager derfor mest til at sikre bemanningen i butikken på kort sigt. Det drejer sig om eksempelvis muligheden for at bytte vagter blandt de deltidsansatte eller trivselsspørgsmål. Indholdet i de individuelle former for samarbejde har til gengæld en mere taktisk eller strategisk karakter og kan derved bidrage til rekruttering og fastholdelse af vigtige medarbejdergrupper på længere sigt. Det drejer sig

eksempelvis om ændringer i antal kontrakttimer, deltagelse i uddannelse, ændringer i ansvarsområder eller tilbud om en lederstilling. Derudover peger undersøgelsen på, at det er vigtigt at kombinere det udbredte samarbejde i det åbne rum med samarbejde i det lukkede rum. Særligt det individuelle lukkede rum ser ud til at være effektivt i forhold til, at den enkelte leder og medarbejder får tiden og roen til at aftale ændringer, der har betydning for medarbejderens fremtidige karriere i butikken.

## Indledning og formål

Den danske model for regulering af arbejdsmarkedet via overenskomster og aftaler har nydt international interesse både på den politiske og den forskningsmæssige scene. Imidlertid har fokus i den forskningsmæssige afdækning af modellens funktioner og resultater hidtil ligget på industri, byggeri og offentlige arbejdspladser, mens servicesektoren endnu fremstår som et underbelyst område inden for dansk arbejdsmarkedsregulering. Vi mangler derfor viden om, hvordan modellen fungerer inden for den sektor, hvor vi ser størst jobskabelse i øjeblikket og også må forvente mange job skabt i de kommende år – og det er vel at mærke job, der kun vanskeligt kan outsources (Dansk Erhverv 2009; Dølvik 2001).

Formålet med denne undersøgelse er at beskrive og analysere, hvordan den danske model fungerer i en udvalgt del af servicebranchen: detailhandlen. Fokus i undersøgelsen er på det lokale samarbejde om arbejdstid og uddannelse, og hvilken betydning dette samarbejde har for at rekruttere og fastholde arbejdskraft i danske butikker.

Detailhandlen har i de senere år oplevet en stigende udfordring i forhold til rekruttering og særligt fastholdelse af personale. Dette skyldes, at mange unge søger job i butik ved siden af deres studier. De unge vil gerne arbejde deltid og på skæve tidspunkter, men de bliver ikke så længe på arbejdspladsen – i bedste fald kun til deres studie er afsluttet. Spørgsmålet er, om et tæt samarbejde mellem ledere og medarbejdere om arbejdstid og efteruddannelse kan bidrage til en lavere personaleomsætning i butikkerne. Da det formelle samarbejde i form af eksempelvis samarbejdsudvalg ofte er forholdsvis begrænset i detailhandlen, så er vores mål i særlig grad at belyse det uformelle samarbejde mellem ledere og medarbejdere og variationen heri, dvs. identificere forskellige former, indhold og effekter af det uformelle samarbejde om arbejdstid og efteruddannelse.

Undersøgelsen baserer sig på seks dybdegående casestudier af samarbejdet mellem ledere og medarbejdere i danske butikker, som blev gennemført i august-september 2013. De seks deltagende butikker er valgt som 'gode eksempler' på, hvordan samarbejde om arbejdstid og uddannelse kan udfolde sig, og hvad det kan bidrage med. Vi har interviewet såvel ledere som forskellige typer af medarbejdere i hver butik. I alt har vi interviewet 45 personer i forbindelse med undersøgelsen.

Rapporten præsenterer undersøgelsens resultater på flere forskellige måder. Først præsenteres hovedresultaterne i en kort sammenfatning. Derefter følger den samlede rapport, som er delt op i en række indledende kapitler og en række analysekapitler. Analysen indledes af seks casebeskrivelser, hvor resultaterne fra hver enkelt case præsenteres i en sammenfattende tekst. Derefter følger en tværgående analyse af samarbejdet i de seks butikker samt en konklusion og diskussion. I bilag er vedlagt et detaljeret metodeafsnit samt eksempler på interviewguides.

## Den danske model i detailhandlen – et empirisk overblik

Den danske model, forstået som det særlige danske system for regulering af løn- og arbejdsvilkår på arbejdsmarkedet gennem kollektive aftaler, har nydt stor opmærksomhed i forskningslitteraturen de seneste 10 år både herhjemme og internationalt. Opmærksomheden har særligt været koncentreret sig om den høje organisationsgrad, høje overenskomstdækning og udbredte tilstedeværelse af lokale tillidsrepræsentanter (Due et al. 1993). Der er tale om forhold, som på forskellig vis fungerer som forudsætninger for den udbredte selvregulering mellem arbejdsmarkedets parter, hvor lovgivning spiller en begrænset rolle.

Den store opmærksomhed udspringer bl.a. af modellens evne til over en længere årrække at sikre økonomisk dynamik og fremgang, samtidig med at der sikres social tryghed. Modellens tætte samarbejde mellem arbejdsgivere og medarbejdere på alle niveauer fremhæves ofte som en væsentlig forudsætning for danske virksomheders tilpasningsevne til ændringer i ydre eller indre forhold. På hovedorganisations- og sektorniveau har fokus særligt været rettet mod parternes evne til at indgå kollektive aftaler, som sikrer rammerne om virksomhedernes konkurrenceevne (se bl.a. Madsen & Due 2006). På det lokale niveau har fokus været på lokale forhandlinger om bl.a. løn og arbejdstid og den praktiske implementering, udmøntning og tilpasning af overenskomsterne på de enkelte virksomheder (Ilsøe 2012). Yderligere har en række analyser fokuseret på betydningen af det daglige samarbejde mellem medarbejdere og ledelse, som ikke har karakter af egentlige forhandlinger (Knudsen 1995; Agervold 2002; Olesen et al. 2008; Felbo-Kolding & Mailand 2012). I analyserne af det lokale niveau har særligt tillidsrepræsentantsystemet spillet en fremtrædende rolle (se bl.a. Larsen et al. 2010).

Den danske model kan groft sagt opdeles i henholdsvis organisationssystemet, aftalesystemet og samarbejdssystemet. *Organisationssystemet* udgøres af arbejdsmarkedets organisationer på begge sider på alle niveauer. *Aftalesystemet* bygger på centralt niveau på de kollektive overenskomster, hvor parterne har ret til at forhandle og indgå bindende aftaler i forhold til bl.a. løn- og arbejdstidsspørgsmål. Organisationernes forhandlings- og aftaleret er betinget af deres anerkendelse af ledelsens ret til at lede og fordele arbejdet (ledelsesret-



ten). Ledelsen er forpligtet til at overholde bestemmelserne i de kollektive overenskomster i forhold til løn og arbejdsvilkår og samarbejdet med de ansatte i de overenskomstaftalte samarbejdssystemer. Dermed kan sidste del af systemet, *samarbejdssystemet*, siges at eksistere inden for nogle centralt aftalte rammer, som rent emnemæssigt formelt ligger inden for ledelsesretten. I praksis er der ofte tale om glidende overgange mellem de to systemer ude på arbejdspladserne, hvor parterne i samarbejdssystemet fastlægger principper for emner, som senere forhandles (Navrbjerg & Madsen 2004).

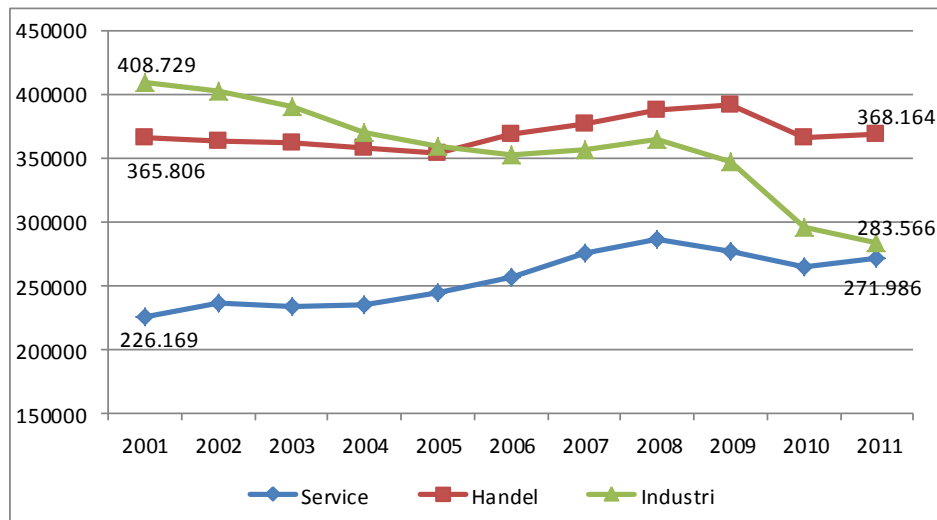
De senere år er antagelsen om, at der findes én dansk model, blevet problematiseret i forskellige sammenhænge. Problematiseringerne har haft meget forskelligt fokus. Nogle har således fokuseret på, hvordan parternes vidtstrakte selvregulering uden politisk indblanding er blevet udfordret, mens andre har fokuseret på det faktum, at de ovenfor nævnte karakteristika med høj organisationsgrad, høj overenskomstdækning og udbredt lokal tilstedeværelse af tillidsrepræsentanter reelt ikke kendetegner det samlede danske arbejdsmarked. Det er i den sammenhæng blevet påpeget, at forestillingen om en dansk model i vid udstrækning er udviklet på baggrund af forholdene i industrien, bygge og anlæg og den offentlige sektor. Mens andre brancher, som eksempelvis service og landbrug, således ikke har nær samme organisationsgrader, overenskomstdækning eller udbredelse af tillidsrepræsentanter lokalt (Andersen & Felbo-Kolding 2013). Trods det faktum, at jobskabelse i dag primært finder sted inden for netop den private servicesektor, er der en begrænset viden om, hvordan den danske model rent faktisk fungerer inden for denne sektor (Dansk Erhverv 2009; Dølvik 2001).

Figur 1 viser, at beskæftigelsen i de sidste 10 år er faldet i industrien, mens antallet af arbejdspladser er steget i forskellige dele af servicesektoren, herunder detailhandel (se Figur 1).

Denne rapport undersøger, om og i givet fald hvordan den danske model og specifikt samarbejdet lokalt på arbejdspladser i detailhandlen ser ud i Danmark.

Danske detailvirksomheder har generelt svært ved at fastholde og til dels tiltrække medarbejdere på grund af lave lønninger og høje krav til fleksibel arbejdstid. Både fagforeninger og arbejdsgiverorganisationer søger derfor at stimulere det lokale samarbejde om arbejdstid og uddannelse til at forbedre trivsel og kontinuitet på arbejdspladsen (Esbjerg et al. 2007).

Figur 1: Beskæftigelsen i Danmark i industri, handel og service 2001-2011



Kilde: Statistikbanken, Danmarks Statistik

\*Handel dækker alle former for handel fra engros til detail.

\*\*Service dækker over bl.a. over forskellige former for erhvervs-service (herunder operationel service og vidensservice) og andre serviceydelser mv.

En sammenligning af tidligere studier og rapporter om industrien og detailhandlen i Danmark afslører en række væsentlige forskelle mellem de to sektorer. Industrien er en af de bedst organiserede sektorer i Danmark med stærke organisationer på begge sider. Den kollektive overenskomst for timelønnede i industrien, Industriens overenskomst, er den retningsgivende sektoroverenskomst på det danske arbejdsmarked (DI & CO Industri 2012). Når denne overenskomst er faldet på plads, sætter det standarden for de fleste andre aftaler i forhold til både niveauet og/eller indholdet. Fagforeningerne og arbejdsgiverorganisationerne i industrien har stærke forhandlingsmandater, fordi både overenskomstdækning og organisationsgrad er høje. Tre ud af fire virksomheder i industrien er dækket af en kollektiv overenskomst, og tre ud af fire medarbejdere er medlemmer af fagforeninger (se Tabel 1). Yderligere har halvdelen af medarbejderne en tillidsrepræsentant, som er valgt blandt fagforeningsmedlemmerne på arbejdspladsen, og som har vidtstrakte forhandlingskompetencer. Disse lokale repræsentanter optræder som repræsentanter for fagforeningen og medarbejderne og bidrager til den praktiske implementering af sektoroverenskomsten.

Dansk detailhandel er generelt kendetegnet ved at have en lavere overenskomstdækning og lavere organisationsgrad på medarbejdersiden, ligesom udbredelsen af tillidsrepræsentanter på arbejdspladserne er væsentlig lavere end i industrien (Due et al. 2010; Larsen et al. 2010). Seks ud af ti arbejdsgivere i detailhandlen angiver, at de er overenskomstdækkede, og en tilsvarende andel af de ansatte rappor-

terer at være medlem af en fagforening. Den største forskel mellem de to områder er tilstedeværelsen af tillidsrepræsentanter lokalt på arbejdspladserne. Kun én ud af fire medarbejdere i detailhandlen er således repræsenteret ved en lokal tillidsrepræsentant (se Tabel 1 nedenfor). Det er dog stadig et åbent spørgsmål, om det uformelle, daglige samarbejde mellem ledelse og medarbejdere ligner det tætte samarbejde, vi finder i industrien omkring arbejdstid og uddannelse (Ilsøe 2012). Det er også et åbent spørgsmål, hvorvidt ledere og medarbejdere i nogle af de større detailforretninger i virkeligheden har udviklet kollektive relationer og formelle institutioner for samarbejde på virksomhedsniveau.

Tabel 1: Karakteristika ved hhv. industrien og detailhandlen

	Industri	Detailhandel
Overenskomstdækning (% virksomheder)	73	61*
Organisationsgrad (% medarbejdere)*	78	55*
Tillidsrepræsentantdækning (% af virksomheder)	49	26

Kilder: Larsen et al. 2010; Due et al. 2010

\*Data dækker både detailhandel og hotel og restauration

En anden vigtig forskel mellem industri og detailhandel ligger i indholdet af overenskomsten i de to sektorer. Mens en decentraliseringsproces har udvidet mulighederne for lokale forhandlinger inden for industrien betydeligt over de seneste årtier, har decentraliseringsprocessen været meget mere begrænset inden for detailhandel. Det betyder, at den nationale overenskomst på butiksområdet, Butiksoverenskomsten, indeholder færre muligheder for formelle lokale forhandlinger om arbejdstid og efteruddannelse end Industriens Overenskomst, der dækker timelønnede. En oplagt forklaring på forskellene i decentraliseringsprocessen i dansk industri og dansk detailhandel er forskellen mellem fagforeningernes forhandlingsstyrke. Der kan argumenteres for, at fagforeninger i industrien har en stærkere forhandlingsposition som følge af højere overenskomstdækning og højere organisationsgrad. Desuden betyder tilstedeværelsen af en tillidsrepræsentant, at medarbejderne har adgang til en forhandlingsposition, som kan matche ledelsen på den enkelte arbejdsplads, hvilket er en vigtig forudsætning for, at især fagforeningerne vil overveje i højere grad at indføre decentrale forhandlinger (Traxler 1995).

I dag kan Industriens Overenskomst bedst karakteriseres som en rammeaftale, der giver mulighed for kollektive forhandlinger på arbejdspladsen om løn, arbejdstid og efteruddannelse inden for

rammerne af overenskomsten for sektoren (Industriens Overenskomst 2012-2014). De fleste virksomheder, der er omfattet af Industriens Overenskomst, har indgået en eller flere aftaler om både løn og arbejdstid med den lokale tillidsrepræsentant, og ledere og tillidsrepræsentanter/medarbejdere samarbejder normalt tæt om gennemførelsen af disse aftaler i praksis (Ilsøe 2012). Butiksoverenskomsten, som dækker detailsektoren, indeholder færre muligheder for kollektive forhandlinger om disse spørgsmål på lokalt plan. I butiksoverenskomsten forhandles en overenskomstmæssige mindsteløn på sektorniveau, og det er muligt derudover at forhandle personlig løn mellem den enkelte arbejdstager og den lokale leder, som kan indeholde aftaler om bonus- eller præstationsløn. Rammerne for fastlæggelse af arbejdstid forhandles primært på sektorniveau. Mens aftalen med hensyn til efteruddannelse på sektorniveau regulerer en kompetencefond og tillader valg af lokale uddannelsesudvalg, hvor der kan forhandles om anvendelsen af fondens midler (Butiksoverenskomsten). Alt i alt må vi, når vi tager de reguleringsmæssige rammer i betragtning forvente mindre formelt samarbejde på lokalt plan i detailhandlen end i industrien. Dette bekræftes af undersøgelser blandt ledere og tillidsrepræsentanter. Mens mere end tre ud af fire tillidsrepræsentanter i industrien har indgået lokalaftaler, er dette kun tilfældet for hver fjerde tillidsrepræsentant i detailhandlen (se Tabel 2).

Typisk er der bedre muligheder for at finde formelle rammer for det lokale samarbejde (tillidsrepræsentanter, samarbejdsudvalg, sikkerhedsudvalg, lokale aftaler og politikker) på større arbejdspladser. På sådanne arbejdspladser har de ansatte mulighed for at opnå indflydelse via medarbejderrepræsentanter (Knudsen 1995). Medarbejdere på mindre arbejdspladser uden formelle organer til repræsentation fokuserer typisk på indflydelse via dialog mellem leder og den enkelte medarbejder (ibid.). Da mulighederne for kollektive forhandlinger på lokalt niveau i detailhandlen er begrænsede, kan direkte samarbejde mellem medarbejdere og ledelse dog også være den vigtigste form på større arbejdspladser.

Undersøgelser viser, at uformelt samarbejde er den dominerende samarbejdsform i både mindre og større butikker. Faktisk foretrækker to ud af tre ledere i detailhandlen at samarbejde direkte med medarbejderne, selv når der er tillidsrepræsentanter på arbejdspladsen, mens dette er tilfældet for mindre end halvdelen af lederne i industrien (se Tabel 2). Spørgsmålet er imidlertid, om den ledelsesmæssige præference for uformelt samarbejde med ansatte i detailhandlen bruges til at give medarbejderne indflydelse. Resultater fra europæiske undersøgelser tyder på, at dette faktisk er tilfældet. To

ud af tre ansatte i detailhandlen rapporterer således, at de har en stor grad af indflydelse på tilrettelæggelse af deres daglige arbejde – samme andel som i industrien (se Tabel 2). Hvis medarbejderne i detailhandlen oplever stor indflydelse på tilrettelæggelsen af deres daglige arbejde, indikerer dette, at ledere er villige til at lytte til medarbejderne i dagligdagen og måske tillade en vis grad af medarbejderautonomi. Selvom formelt samarbejde er begrænset i detailhandel, kunne uformelt samarbejde være fælles for de to brancher detailhandel og industri og påvirke medarbejderens vurdering af egen indflydelse.

*Tabel 2: Lokalaftaler, samarbejde mellem medarbejdere og ledelse og medarbejderindflydelse i Danmark: industri vs. detailhandel*

	Industri	Detailhandel
Lokalaftaler (% af tillidsrepræsentanter)	85	24
Ønsker et direkte forhold til medarbejderne, uden at tillidsrepræsentanten og fagforeningen inddrages (% af ledere på arbejdspladser med tillidsrepræsentant)	44	68
Rapporterer høj grad af indflydelse på tilrettelæggelsen af det daglige arbejde (% af medarbejdere)	66	64

*Kilder: Særkørsel på data fra TR-undersøgelsen 2010. Data er stillet til rådighed af Steen E. Navrbjerg og Trine P. Larsen.; European Working Conditions Survey 2004*

På trods af de begrænsede muligheder for formelle forhandlinger på gulvet er der flere elementer i Butiksoverenskomsten, der kunne være genstand for uformel dagligt samarbejde mellem ledere og medarbejdere. Dette gælder især på arbejdstid (arbejdstidsplanlægning og justeringer) og efteruddannelse (valg og planlægning af kurser). Der er derfor muligheder for, at ledere og medarbejdere i detailhandlen har udviklet et uformelt samarbejde om arbejdstid og efteruddannelse, der ligner de uformelle leder-medarbejderrelationer, som findes i industrien.

### **Butikstyper og medarbejdergrupper**

Det er dog vigtigt at være opmærksom på, at der også internt i sektoren kan være store forskelle mellem forskellige typer af butikker. Således skelner en undersøgelse mellem fem typer af virksomheder i detailhandlen i Danmark; dagligvarehandel, varehuse, tøj og sko, apoteker og andre/reparationer (Copenhagen Economics 2013). Undersøgelsen arbejder på denne måde med en skelnen mellem forskellige typer af butikker baseret på vareudvalg. Heraf skiller henholdsvis dagligvarehandel og 'andre' sig ud både i forhold til samlet antal

arbejdstimer og beskæftigelse. Det samlede antal arbejdstimer i dagligvarehandel udgør således 27 % af den samlede sektors, mens 'andre' udgør 43 %. I forhold til beskæftigelse udgør dagligvarehandel 35 % af den samlede sektor, mens 'andre' udgør 34 %. Sammenholder man det samlede antal arbejdstimer med beskæftigelsen fremgår det tydeligt, at en væsentlig større andel af de ansatte i dagligvarehandel end i 'andre' er ansat på deltid. Det samme gør sig i øvrigt gældende i kategorien varehuse.

Tallene afspejler, at der er store forskelle mellem medarbejdergrupperne internt i sektoren, og at det er relevant at skelne mellem dagligvare- og specialvarehandel, da der er store forskelle mellem butikkerne i de to. Nationale og internationale undersøgelser har vist, at detailhandlen har tendens til at ansætte bestemte grupper af medarbejdere på arbejdsmarkedet. Vi finder en masse unge ufaglærte arbejdere, der arbejder på deltid, modtager mindstelønnen ifølge overenskomsten, og kun er i sektoren i en kortere periode (Alsos & Olberg 2012; Konnerup et al. 2011; Nergaard 2012). Det betyder en mindre stabil arbejdsstyrke og begrænset tid og incitament til at engagere sig i leder-medarbejdersamarbejde. Det er typisk unge mennesker, der arbejder i detailhandelen, mens de studerer, og de forlader sektoren igen, når de afslutter deres studier. Unge studerende identificerer sig ikke med sektoren, fordi de opfatter jobbet som noget midlertidigt og sekundært, hvilket gør, at de heller ikke er medlem af den fagforening, der forhandler overenskomsten. Disse karakteristika er meget forskellige fra de typiske arbejdere i industrien. I industrien er den gennemsnitlige medarbejder en faglært arbejder, der arbejder på fuld tid, er midaldrende og har været i virksomheden i et stykke tid, modtager et væsentligt supplement til den aftalte mindsteløn og er medlem af en fagforening, der forhandler kollektive aftaler i industrien (se Tabel 3).

*Tabel 3: Typiske medarbejderkarakteristika for medarbejdere i henholdsvis industri og detailhandel*

Medarbejder i industri	Medarbejder i detailhandel
Midaldrende	Ung
Fuldtid	Deltid
Høj anciennitet	Lav anciennitet
Middel eller højt lønniveau	Lavt lønniveau
Faglært	Ufaglært
Medlem af fagforening	Ikke medlem af fagforening

Mange arbejdsgivere i dansk detailhandel har haft vanskeligt ved at rekruttere og fastholde kvalificerede medarbejdere - både før og under den nuværende økonomiske lavkonjunktur. På grund af nye jobfunktioner og kompetencebehov har de brug for en mere kvalificeret arbejdskraft end før. Desuden har de brug for en mere fleksibel arbejdsstyrke (Dansk Erhverv 2009; Økonomi- og Erhvervsministeriet 2009). Den 1. oktober 2012 blev den danske lukkelov revideret, og nu kan alle butikker udvide deres åbningstider betydeligt. Denne mulighed har øget arbejdsgivernes krav både til arbejdstidsfleksibilitet og til antallet af medarbejdere i detailhandlen, hvilket igen kan udfordre balancen mellem ledernes og medarbejdernes forventninger. Ændringen i arbejdsgrupper tidskrav berører ikke kun unge arbejdstagere inden for detailhandel, men også - og måske mere alvorligt - andre grupper af medarbejdere.

En tidligere undersøgelse har identificeret tre typer af medarbejdere i dansk detailhandel (Esbjerg et al. 2007):

#### *De løse*

Unge, ufaglærte, der arbejder på deltid, om aftenen og i weekender. De er fleksible, men også troløse, fordi de ofte skifter til andre job efter kort ansættelse (Konnerup et al. 2011; DMA/Research 2003) .

#### *De faste*

Midaldrende og ældre medarbejdere, der arbejder på fuld tid og foretrækker at blive i det samme job og beholde deres faste arbejdstider. Stabil og kvalificeret arbejdskraft, som hjælper til at uddanne unge arbejdstagere, men sjældent deltager i yderligere uddannelse. Sætter pris på at være i stand til at skabe balance mellem arbejde og familieliv.

#### *De karrieresøgende*

Unge medarbejdere, der ønsker at gøre en ledelsesmæssig karriere i detailhandlen. De deltager i lederuddannelser og arbejde om aftenen og i weekenderne.

*De løse* har i mange år leveret den arbejdstidsmæssige fleksibilitet, som arbejdsgivere i detailhandlen har haft brug for, men som *de faste* ikke har været interesseret i at levere. De unges forventninger og arbejdsgivernes forventninger har passet fint til hinanden på det punkt. Omvendt har *de faste* sat pris på at have stabile arbejdstider og arbejdsopgaver, mens arbejdsgiverne har kunnet regne med, at denne gruppe og deres erfaringer blev inden for butiksdørene. *De*

*karrieresøgende* har været interesseret i – og har leveret – ledelse. Noget som hverken de faste eller de løse har haft interesse for.

En anden undersøgelse har fokuseret udelukkende på de unge mellem 18 og 24 år og her identificeret fem forskellige grupper; faglærte; elever/lærlinge; sabbatårungarbejdere; studerende i arbejde; og uddannelses drop-outs (Nielsen & Dyreborg 2013). Opdelingen går til dels på tværs af Esbjerg et al.s tre-delning og sætter fokus på, at den store gruppe af unge i detailhandlen langt fra kan siges at være en homogen gruppe. Der er bl.a. et overlap mellem gruppen af *faste* og grupperne af faglærte og elever/lærlinge, ligesom gruppen af *karrieresøgende* overlapper med disse grupper. Samlet set sætter begge undersøgelser fokus på heterogeniteten i medarbejdergruppen i detailhandlen. De forskellige grupper vil have forskellige forventninger og ønsker til arbejdstid og uddannelse og generelt til samarbejdet med ledelsen.



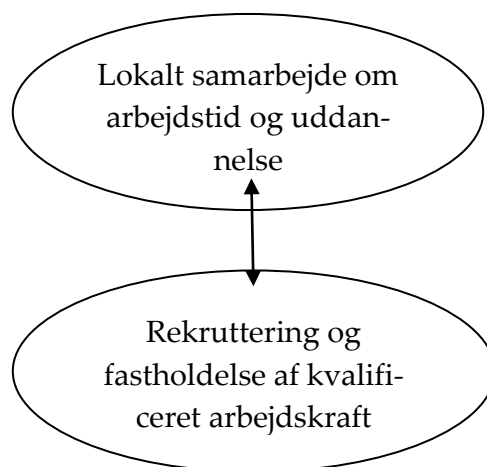
## Forskningsspørgsmål

I forlængelse af rapportens første del vil undersøgelsen have fokus på at besvare de tre nedenstående forskningsspørgsmål:

- Hvordan samarbejder ledere og medarbejdere i detailhandlen om arbejdstid?
- Hvordan samarbejder ledere og medarbejdere i detailhandlen om uddannelse?
- Hvordan bidrager samarbejdet til rekruttering og fastholdelse af kvalificeret arbejdskraft?

Sammenhængen mellem de tre forskningsspørgsmål er illustreret nedenfor (Figur 2).

*Figur 2: Samspil mellem det lokale samarbejde og rekruttering/fastholdelse*



## Metode

En undersøgelse af den danske model i detailhandlen er som nævnt et nyt og forholdsvis ubeskrevet felt i forskningsverdenen. Det kræver derfor en metodisk tilgang, der både favner bredden og dybden i feltet. En af de mest velegnede metoder i den forbindelse er casestudiet, der giver mulighed for at gå i dybden med en række repræsentative cases. Projektet tager derfor udgangspunkt i studiet af seks omhyggeligt udvalgte butikker i den danske detailhandel, som repræsenterer såvel spændvidden som tyngden inden for feltet.

Casestudiet giver mulighed for at gå i dybden på den enkelte arbejdsplads og opnå en grundlæggende forståelse af, hvordan den danske model tager sig ud i branchen. Hvordan samarbejder ledere og medarbejdere? Hvem indgår i samarbejdet? Hvad samarbejder man om? Hvor og hvorfor udebliver samarbejdet? Samtidigt giver casemetoden mulighed for at stille modstående cases op overfor hinanden, der repræsenterer den maksimale variation i feltet (Flyvbjerg 1996). Dette betyder, at man selv med relativt få cases kan opnå stor bredde i en empirisk undersøgelse. Det har samtidig været en ambition med udvælgelsen af at opnå størst mulig viden om samarbejdet på arbejdspladserne, der var derfor i Flyvbjergs terminologi tale om en informationsorienteret udvælgelse (ibid.). Det betyder, at casene er udvalgt ud fra en forventning om, at der var tale om butikker med gode eksempler på lokalt samarbejde. Undersøgelsen giver dermed mulighed for at lære af nogle af de butikker, hvor man har gode eksempler på samarbejdet. Casene er udvalgt i samarbejde med Dansk Erhverv og HK/Handel på baggrund af nedenstående kriterier. Alle butikker og interviewpersoner er i forbindelse med kontakten blevet lovet anonymitet i forhold til omverdenen. Samtidig er det forud for samtlige interview blevet pointeret over for interviewpersonerne, at det kan være svært at garantere intern anonymitet over for andre medarbejdere og ledere i de enkelte butikker.

Detailhandlen i Danmark er som nævnt tidligere kendetegnet ved en stor variation i virksomhedsstørrelse, ejerforhold og de ansattes aldersmæssige og uddannelsesmæssige profil (Økonomi- og Erhvervsministeriet 2009; DMA/Research 2003). Derfor er det vigtigt at kunne sammenligne det lokale samarbejde om arbejdstid og uddannelse på tværs af vidt forskellige virksomhedsprofiler. Undersøgelsen omfatter udelukkende virksomheder, der er dækket af *Landsoverenskomsten for butikker (Butiksoverenskomsten)* mellem Dansk Er-

hverv og HK HANDEL, og som er medlem af Dansk Erhverv. Det betyder, at det er samarbejdet inden for rammerne af overenskomsten, som dette projekt beskæftiger sig med. Blandt disse virksomheder finder vi en række vigtige forskelle, hvoraf de væsentligste er:

- Virksomhedsstørrelse (stor vs. lille)
- Uddannelsesniveau blandt medarbejderne (faglært vs. ufaglært)
- Sortiment (specialvarer vs. dagligvarer)
- Ejerforhold (selvstændig butik vs. del af større kæde eller koncern)
- Geografisk placering (hovedstadsområdet vs. provinsen; større vs. mindre by)

Disse forhold kan alle påvirke, hvordan det lokale samarbejde om arbejdstid og uddannelse og rekruttering og fastholdelse udfolder sig. Eksempelvis kan det påvirke samarbejdet, hvorvidt butikken er selvstændig (dvs. butikschefen er en ejerleder) eller om den er ejet af en kapitalkæde (dvs. butikschefen er ansat og referer til et hovedkontor). Nogle selvstændige butikker indgår i frivillige kæder, hvor der også er et hovedkontor, men her har hovedkontoret meget mindre at skulle have sagt end i kapitalkæderne.

Det er derfor i udvælgelsesprocessen i samarbejde med Dansk Erhverv og HK/Handel tilstræbt, at de ovennævnte variationer er repræsenteret i undersøgelsen. Nedenfor præsenteres de seks udvalgte cases i forhold til ovenstående kriterier i skematisk form.

- Case I: Lille selvstændig familieejet specialvarebutik i hovedstadsområdet, del af frivillig kæde
- Case II: Mindre dagligvare discountbutik i hovedstadsområdet, del af international kapitalkæde
- Case III: Mindre selvstændig familieejet specialvarebutik i større provinsby
- Case IV: Stor dagligvarebutik i større provinsby, del af kapitalkæde
- Case V: Stor specialvarebutik i større provinsby, del af international kapitalkæde
- Case VI: Mellemstor selvstændig dagligvarebutik i større provinsby, del af frivillig kæde

Da medarbejdergruppen i detailhandlen, som nævnt tidligere, er præget af stor heterogenitet, hvor forskellige grupper kan forventes at have forskellige interesser, har vi i udvælgelsen af interviewper-

soner forsøgt at finde personer, som afspejler i hvert fald en del af denne heterogenitet. Det betyder konkret, at vi i alle seks cases har interviewet både ledere og medarbejdere. Vi har samtidig tilstræbt at tale med både fuldtids- og deltidsansatte medarbejdere, samt medarbejdere med lang og kort anciennitet. Interviewpersonerne er konkret udvalgt af ledere i de enkelte butikker på baggrund af ovenstående kriterier. Det faktum, at interviewpersonerne i sidste ende er udvalgt af butikscheferne eller HR-cheferne i de enkelte butikker, kan betyde, at vi må forvente, at vi har interviewet personer, som i ledelsens optik repræsenterer gode eksempler for de enkelte medarbejderkategorier (eks. fuldtid/deltid, faglært/ufaglært). I de cases, der indgår i en frivillig kæde eller en kapitalkæde har vi så vidt muligt også gennemført interview med ansatte på hovedkontorniveau. I alt har vi gennemført 37 interview i de seks cases.

## Casebeskrivelser

Formålet med casebeskrivelserne er at give et billede af hver enkelt butik i sin egen ret og de ledere og medarbejdere, der arbejder der. Nedenfor præsenteres casene derfor enkeltvis med fokus på, hvordan man i de enkelte butikker samarbejder om henholdsvis arbejdstid og uddannelse og rekruttering og fastholdelse. Alle casebeskrivelser består af et indledende afsnit om arbejdspladsen, herefter følger et afsnit om det generelle samarbejde på arbejdspladsen, som bliver efterfulgt af to afsnit om samarbejdet om henholdsvis arbejdstid og kompetencer og uddannelse. Inden en afsluttende opsummering beskrives parternes samarbejde om rekruttering og fastholdelse og betydningen af samarbejdet om arbejdstid og uddannelse herfor.

### ***Case 1: Lille specialvarebutik i hovedstadsområdet***

#### *Arbejdspladsen*

Butikken ejes og drives af et ægtepar og er en del af en frivillig kæde. Såvel den mandlige som den kvindelige butikschef har lang erfaring inden for detailhandlen, og de købte butikken for 3½ år siden, da de så det som en spændende udfordring at udvikle forretningen. Butikkens fysiske placering er god, men der er stigende konkurrence på de produkter, der sælges, og stor sæsonvariation i omsætningen. Et af de første skridt i udviklingsprocessen var en udskiftning af personalet, og der er i dag ikke længere nogen ansat i butikken fra før ejerskiftet. Det er lykkedes de nye ejere at øge omsætningen i butikken med ca. 60 % siden overtagelsen, hvilket de begrundes med et skarpt fokus på salg, uddelegering af ansvar og inddragelse af alle medarbejdernes forskelligartede kompetencer. Butikscheferne har en skarp arbejdsdeling imellem sig – den mandlige butikschef tager sig af salg og personale, mens den kvindelige butikschef står for indkøb og administration.

Ud over de to butikschefer så har butikken otte ansatte, hvilket ligger i den høje ende inden for branchen. Halvdelen af de ansatte er kvinder. Kun en af de ansatte har en faglært uddannelse fra detailhandlen. To af de ansatte er fuldtidsansatte, der arbejder hverdage (dog med en ugentlig fridag) og hver anden lørdag. Dertil kommer to deltidsansatte på 20 timer hver, hvoraf den ene er fleksjobber, der arbejder på lageret, mens den anden er på nedsat tid på grund af sygdom. Disse fire ansatte er alle midaldrende. De sidste fire ansatte

er unge studerende, der arbejder deltid i butikken ved siden af deres studier.

Butikken holder åbent kl. 10-18 på hverdage (fredag til 19), kl. 10-16 om lørdagen og kl. 10-16 den første søndag i måneden, men udvider snart åbningstiden om søndagen til kl. 11-15 hver søndag. Den samlede åbningstid i butikken bliver herefter 51 timer om ugen. Der er ingen formel medarbejderrepræsentation (TR, arbejdsmiljørepræsentant, SU) på arbejdspladsen. Vores analyse af butikken bygger på tre interview gennemført i personalestuen med henholdsvis butikschefen med ansvar for salg og personale (den anden butikschef medvirker i dele af dette interview), en ældre salgsassistent ansat på fuld tid og en yngre salgsassistent ansat på deltid. Nedenfor ses en oversigt over de tre interviewpersoner (Tabel 4):

Tabel 4: Oversigt over interviewpersoner i Case 1

Stilling	Køn	Alder (år)	Uddannelse	Arbejdstid (kontrakt)	Anciennitet (år i butik)	Anciennitet (år i detail)	Børn < 8 år
1. Butikschef	M	53	Faglært, lederudd.	Fuldtid	3½	37	Nej
2. Salgsassistent	K	50	Programmør, psykoterapeut, HD-fag	Fuldtid	3	7	Nej
3. Salgsassistent	M	19	Studentereks.	Deltid (12 timer)	3½	3½	Nej

### *Samarbejdet på arbejdspladsen*

Samarbejdet mellem ledere og medarbejdere har både en formel og en uformel karakter og foregår såvel i åbningstiden som uden for åbningstiden. Butikschefen fortæller, hvordan det meste af samarbejdet sker på gulvet i det daglige. Butikken har ikke nogen lukkede rum (bortset fra toilettet), og derfor kan andre ansatte følge med i de fleste samtaler. Hvis butikscheferne har behov for at tale fortroligt sammen, gør de det primært uden for arbejdspladsen. De holder et gående ledermøde sammen hver morgen, mens de lufter hund, hvor de får talt om stort og småt og koordineret dagens opgaver i butikken. De har én gang holdt et møde på en nærliggende café i butikkens åbningstid, fordi de havde behov for at vende noget i enrum. De har også brugt toilettet til fortrolige samtaler, når der var et alvorligt problem, der skulle drøftes. Butikschefen beskriver, at medarbejderne er vant til en meget stor åbenhed omkring alting, og derfor er det en udfordring for ledelsen at holde fortrolige ledermøder i

butikkens åbningstid. Når lederne synligt går for sig selv, så tænker medarbejderne, at nu må der virkelig være problemer, og det kan skabe uro. Omvendt kan det også være vanskeligt for butiksscheferne at tage alle snakke i det åbne rum – især fordi de samtidig er gift med hinanden. Medarbejderne har påpeget det u hensigtsmæssige i, at de indimellem kommer til at drøfte uenigheder fra privatsfæren i butikken, da det kan skabe en dårlig stemning.

Der afholdes ikke regelmæssige MUS på arbejdspladsen, da butikschefen har svært ved at finde tiden til det. Kun en enkelt gang har han afholdt en MUS med en medarbejder. Til gengæld prioriterer han personalemøder højt. Butiksscheferne og alle medarbejderne (dog ikke de unge deltidsansatte, der kun arbejder i weekenden) holder fredagsmøde fast hver fredag kl. 9-10, inden butikken åbner. Her spiser man morgenbrød sammen og drøfter faglige såvel som sociale ting. De deltidsansatte briefes herefter lørdag morgen. Butikschefen værdsætter personalemøderne, fordi det giver mulighed for at samarbejde på tværs om eksempelvis indkøb og inddrage medarbejdernes specialkompetencer. Den deltidsansatte salgsassistent oplever personalemøderne som en kombination af hyggeligt socialt samvær og en briefing fra ledelsen omkring omsætning og budget. Han værdsætter samværet med kollegaer og ledere, men mener ikke det er en katastrofe, at han kun sjældent har deltaget. Hvis han har brug for at drøfte noget med ledelsen, så gør han det i det daglige. Kun i det tilfælde, at han havde noget på hjerte, som var vigtigt for alle medarbejdere, ville han vente med at tage det op til fredag morgen. Den fuldtidsansatte salgsassistent har en lignende opfattelse af personalemøderne. Det er en orientering om relevante tal kombineret med socialt samvær. Kun hvis hun har nogle idéer, som vil have konsekvenser for alle medarbejdere, venter hun til fredag med at drøfte dem. Ellers vender hun dem med ledelsen med det samme. Hun understreger, at personalemøderne har en meget vigtig social funktion, fordi der bliver grinet meget, og det er med til at gøre det sjovt at være på arbejdspladsen. Samtidig er møderne en ventil i forhold til dårlige oplevelser med kunder – de oplevelser kan man lige få vendt med kollegaerne og få luft.

Butikschefen understreger, at medarbejderne holdes orienteret om salget på daglig basis i form af et ark med dagens omsætningstal (sammenlignet med samme dag sidste år), der hænges op i personalestuen. Den fuldtidsansatte salgsassistent har tidligere brugt arket som incitament til at øge mersalget sidst på dagen – særligt op til jul, hvor øget salg kan udløse en julebonus. I dag er hendes erfaring med salg i butikken så stor, at hendes mavefornemmelse fortæller hende,

hvor de ligger salgsmæssigt i løbet af dagen, og hun behøver derfor ikke kigge på arket hver dag.

Det sociale samvær på arbejdspladsen prioriteres højt af ledelsen. Butikscheferne afholder en auktion over restvarer for medarbejderne hver tredje måned, og indtægten herfra bruges til, at de alle går ud at spise sammen bagefter. Derudover holdes en julefrokost og en sommerfest. Den deltidsansatte salgsassistent fortæller, at han værdsætter disse sociale arrangementer meget og nødigt vil 'gå glip' af dem, fordi de er så hyggelige. Butikschefen beskriver, hvordan flere af de ansatte ser hinanden i deres fritid – han ser også selv nogle af medarbejderne i fritiden – og hvordan de alle sammen på mange måder udgør en 'familie'. Han er meget bevidst om, at dette kan gøre det vanskeligt for nyansatte at komme ind i gruppen, og derfor er han opmærksom på at integrere nye i det sociale liv.

### *Arbejdstid*

Butikscheferne tilrettelægger arbejdstiden i form af en 16-ugers plan, som hænges op i personalestuen. Butikschefen fortæller, at det er et vigtigt princip for ham, at de to fuldtidsansatte salgsassistenten kun arbejder hver anden lørdag og derudover har en fast ugentlig fridag. Han mener, det er centralt for at fastholde dem i butikken, at de ikke arbejder for meget i weekenden. Dette gælder i særlig grad den ene af dem, som tidligere har været udsat for et trafikuheld og derfor har vanskeligt ved at arbejde mere end normal arbejdstid. De to salgsassistenten på 20 timer, som begge har sygdom bag sig, arbejder kun i hverdagene. Nu hvor butikken skal til at holde åbent hver søndag, har butikschefen derfor besluttet at bemande de ekstra søndage med et 'ungeteam' af deltidsansatte studerende for at friholde de midaldrende salgsassistenten. Derudover vil han selv være til stede nogle af søndagene.

Butikschefen understreger, at han gerne ville ansætte flere medarbejdere på fuld tid, da det ofte giver et større engagement fra medarbejderside, men butikken er afhængig af den fleksibilitet, de deltidsansatte kan tilbyde. Det drejer sig om, at der er mere travlt i butikken sidst på dagen og i weekenderne, og arbejdsopgaverne er derfor ikke jævnt fordelt ud over åbningstiden. Samtidig giver det en fleksibilitet ved sygdom og fravær, at man som leder har flere forskellige medarbejdere, man kan kontakte og tilbyde en ekstra vagt.

Den fuldtidsansatte salgsassistent beskriver, hvordan det er muligt at komme til ledelsen med et ønske om ændringer til vagtplanen og få dem indarbejdet. Det kan næsten altid lade sig gøre – hun har kun én gang oplevet ikke at kunne få fri. Den deltidsansatte salgsassistent fortæller også, at han har haft nemt ved at få fri, når han har



spurgt, men ofte bytter de unge blot vagter med hinanden. De er venner på facebook og kan hurtigt finde en afløser herigennem. De skal blot meddele til ledelsen, at de har byttet, og skrive det ind i vagtplanen. Han fortæller også, at han ofte har taget ekstravagter for at hjælpe ved sygdom, eller når andre kollegaer skulle have fri. Selvom han er ansat til 12 timer om ugen, så har han siden sin studentereksamen arbejdet omkring fuld tid hen over sommeren for at hjælpe til og tjene nogle ekstra penge.

Begge butikschefer arbejder mere end fuld tid i praksis – mellem 40 og 50 timer ugentligt – fordi de både skal koordinere uden for åbningstid, være til stede og lede personalet i åbningstiden samt vikariere for de faste, når det er nødvendigt. De holder dog regelmæssigt ferie og oplever, at butikken sagtens kan fungere i en periode, selvom de ikke er til stede. Butikschefen, der opererer på gulvet, understreger, at det er vigtigt, at der er en leder, som står og sælger i butikken og kan vise medarbejderne, hvordan man går til kunderne og sælger i praksis. Lederens engagement og adfærd smitter af på personalet, og lederen kan vejlede medarbejderne i, hvordan man sælger. Det betyder til gengæld også, at han personligt bruger mange arbejdstimer på gulvet.

### *Kompetencer og efteruddannelse*

I de 3½ år, butikscheferne har haft butikken, er der endnu ikke nogen af medarbejderne, der har været på efteruddannelse. Butikschefen begrundet det med, at det er meget vanskeligt at sende medarbejdere på kursus, når man har en lille butik. En lille butik har ikke tilstrækkeligt med personale til at dække ind for de medarbejdere, der er væk, og når de kommer tilbage, så er de tilbageblevne medarbejdere bagud med alt, og de er derfor ikke modtagelige for at lytte på alt det spændende, der kom frem på kurset. Her oplever han en forskel i, hvordan man tænker efteruddannelse på hovedkontoret i kæden, og hvordan man tænker ude i den enkelte butik.

Butikschefen erkender dog, at der i branchen er et stort efteruddannelsesbehov, når det kommer til salgsteknik. Mange ledere og medarbejdere i branchen er stærke på den faglige viden om specialvarerne, men der er et efterslæb på kompetencerne vedrørende salg. Han prioriterer selv at vejlede sine medarbejdere i salgsteknik i det daglige og give dem umiddelbar feedback på deres arbejde. Derudover planlægger han at deltage i et nyt efteruddannelsesinitiativ fra kæden, hvor der kommer en coach ud i den enkelte butik og observerer den enkelte medarbejder i salgssituationen, hvorefter coachen giver forslag til forbedringer. Samtidig planlægger butikscheferne at hyre en ledelsescoach, som kan hjælpe med at udvikle dem selv som

ledere. Her tænker de blandt andet på at blive bedre til at håndtere den udfordring, at de ikke kun er ledere, men også ægtepar, og hvordan det påvirker deres ledelse. Derudover vil de gerne diskutere udviklingsmuligheder for dem selv og butikken, således at de kan forblive motiverede i jobbet.

Der er kun én af medarbejderne i butikken, der har en faglært uddannelse inden for detail. Butikschefen fortæller, at det ikke er et vigtigt kriterium for ham, at medarbejderne har en sådan uddannelse. For ham at se er den vigtigste kompetence i forhold til at arbejde i butikken, at man har de rette personlige kompetencer, såsom at være udadvendt, opsøgende, engageret og god til at vise interesse over for kunderne. Alt det andet – den faglige viden om specialvarerne, salgsteknik og opstilling i butikken – kan medarbejderne lære. Blandt andet forventes medarbejderne at orientere sig i varesortimentet i deres fritid. Den personlige service er afgørende for et godt salg, og derfor er det vigtigt for butikken at ansætte de rette medarbejdere og 'mande op' til et tilstrækkeligt antal medarbejdere. Alligevel har butikschefen et skarpt fokus på at trække på alle de forskelligartede kompetencer, de ansatte har fra deres tidligere jobs, uddannelser og liv i øvrigt, og inddrage disse kompetencer i det daglige arbejde og i de ledelsesmæssige beslutninger. Hvis de vil – og kan vise resultater – så får de lov til at bestemme selv, fordi det giver mere motiverede medarbejdere og et bedre resultat.

### *Rekruttering og fastholdelse*

Butikken modtager dagligt uopfordrede ansøgninger. Der er mange – særligt unge – som kigger forbi i butikken med en ansøgning. De fleste af de nuværende ansatte er ansat på baggrund af en uopfordret ansøgning. Butikschefen fortæller, at når der kommer en ind i butikken med en ansøgning, så ser han meget efter deres adfærd. Hvis vedkommende virker udadvendt og engageret, så kommer ansøgningen øverst i bunken. Mangler der aktuelt en medarbejder, kan det også være, at vedkommende bliver inviteret til samtale med det samme. Når det gælder fastholdelse, så har butikschefen et stort fokus på at tage individuelle hensyn til den enkelte medarbejders ønsker om arbejdstid og arbejdsindhold og at uddelegere ansvar til medarbejdere, der kan og vil.

Den fuldtidsansatte salgsassistent beskriver, hvordan hun søgte ind uopfordret efter at have arbejdet i en anden butik, der sælger de samme varer. Hun har det meste af sit arbejdsliv arbejdet som programmør, men efter en trafikulykke måtte hun sadle om og arbejde i andre brancher – i alt har hun nu arbejdet syv år i detailhandlen. Hun fik sit nuværende job for tre år siden og har arbejdet deltid ind-

til for nylig. Hun er ansvarlig for en af de centrale varegrupper i butikken og har derfor i et stykke tid gerne villet have en anerkendelse fra ledelsen af hendes store indsats. Faktisk havde hun for kort tid siden et andet job på hånden i en tilsvarende butik, som ligger meget tættere på hendes bopæl. Da en af butikscheferne for noget tid siden beklagede, at de endnu ikke havde fået holdt en MUS med hende, så greb hun chancen og gav butikschefen ret i, at det var for dårligt. Hun var utilfreds med, at de ikke havde fået holdt en MUS i den tid, hun havde været ansat, og hun havde behov for at få snakket tingene igennem på en struktureret måde og i 'fred og ro'. To dage efter kom hun til MUS. Her blev hun og butikscheferne enige om en samlet pakke, hvor hun 1) gik op i arbejdstid fra deltid til fuld tid, 2) fik en lønstigning, der gav hende mulighed for at anskaffe sig en bil og barbere 1½ time af hendes daglige transporttid og 3) fik mulighed for at tage en faglært uddannelse med fuld løn på alle kursusdage. Aftalen betød, at hun valgte at blive i sit job og sige nej tak til det nye job tættere på hendes bopæl.

Den deltidsansatte salgsassistent fik sit job via mund til mund-metoden. Han kendte butikscheferne privat i forvejen og spurgte, om de kunne bruge ham i butikken, dengang de overtog butikken for 3½ år siden. Han startede med at lave forefaldende arbejde, men arbejder i dag mest med at sælge. Nu er han færdig med sin studentereksamen og skal om kort tid ud på en planlagt rejse. Derefter vil han gerne læse på universitetet. Butikscheferne har tilbudt ham at komme tilbage efter rejsen og arbejde deltid under sin studietid. Dette er han meget positiv over for, såfremt han bliver i hovedstadsområdet, og han ikke får et mere studierelevant job på hånden. Han kunne ikke forestille sig at arbejde i detailhandlen, når han engang er færdig med at læse, da han mener 'loftet er for lavt' i forhold til de udviklingsmuligheder, han godt kunne tænke sig i et job. Hans oplevelse er, at man ret hurtigt har prøvet alle de ting, der er at lave i en butik, og så bliver det daglige arbejde en gentagelse af tidligere opgaver. Butikscheferne har for nylig måttet sige farvel til en yngre faglært medarbejder på fuld tid, fordi pågældende medarbejder ønskede at læse et bachelorstudium efter en barselsorlov. Den deltidsansatte salgsassistent ser dette som et udtryk for, at det for nogle medarbejdere kan være svært at finde tilstrækkeligt med udviklingsmuligheder i detailhandlen.

Butikschefen har arbejdet inden for detailhandlen siden teenage-årene – både i dagligvarehandel og specialvarehandel og i store og små butikker – kun afbrudt af et kort ophold i hæren og kortere undervisningsjobs. Han har en fire-årig elevuddannelse inden for detail og har af flere omgange ejet mindre butikker inden for specialvare-

handlen. Da han besluttede sig for at købe den nuværende butik, var det fordi han så nogle muligheder for at udvikle butikken, og han fik overbevist sin kone om, at det var en god ide. Hun havde på det tidspunkt en stilling som topchef i en anden del af specialvarehandlen, som hun sagde op for at varetage den administrative ledelse i den nye butik. Butikschefen og hans kone vil gerne beholde butikken, men de udtrykker også behov for yderligere udviklingsmuligheder, nu hvor de har haft butikken i 3½ år. De overvejer derfor forskellige muligheder for at udbygge og forandre butikken, fordi sådanne projekter vil kunne motivere dem i deres job.

***Opsummering: Med medarbejderne i fokus – uformelt samarbejde om arbejdstid og drift fastholder fuldtids- og deltidsansatte***

Butikken er en del af en specialvarebranche, som er kendetegnet ved krav om både faglighed (viden om produktet og sammenlignelige produkter) og høj salgskompetence (på grund af stigende konkurrence). Butikscheferne overtog butikken for 3½ år siden og har gennem et skarpt fokus på salgskompetencen øget omsætningen markant. Dette har de gjort ved at sætte medarbejderne – og ledelse af medarbejderne – i centrum. De har udelukkende rekrutteret medarbejdere, som har de personlige kompetencer, der er nødvendige for et godt salg, mens de har været mindre optagede af, om ansøgerne var faglærte eller ej. Ledelsen oplever den faglige viden som noget, der under alle omstændigheder kan oparbejdes med erfaringen, mens det kræver nogle særlige forudsætninger at kunne udvikle salgskompetencen. Samtidig har butikscheferne delt lederopgaverne imellem sig, således at den ene butikschef kan være på gulvet det meste af tiden og gå foran som et godt eksempel på, hvordan man sælger. Butikschefens tilstedeværelse på gulvet giver også mulighed for løbende at vejlede medarbejderne i salgsteknik. Da det er en lille butik, har butikscheferne svært ved at undvære medarbejderne og sende dem på eksterne kurser, men de forventer at tage imod et tilbud fra kæden om en salgcoach, der kan komme ud i butikken og coache medarbejderne personligt i salgssituationen.

Ledelsens store fokus på medarbejderne er også afspejlet i deres strategier for fastholdelse. Butikscheferne lægger stor vægt på at inddrage medarbejdernes forskellige erfaringer og kompetencer, involvere dem i ledelsesmæssige beslutninger og uddelegere ansvar, da det er med til at motivere medarbejderne i deres arbejde. Dette sker dels i det daglige på gulvet gennem uformel snak og dels mere formelt på de faste personalemøder hver fredag morgen, hvor salgstal og beslutninger omkring driften i butikken drøftes mellem ledere og det faste personale. Personalemøderne har også en vigtig social

funktion, som kan bidrage til at fastholde de ansatte – man hygger sig med morgenbrød, griner sammen og får luft for dårlige oplevelser med kunder. Derudover har man en række andre sociale arrangementer i butikken, som er med til at skabe en familieagtig stemning blandt ledere og medarbejdere. En anden vigtig fastholdelsesstrategi ligger i ledelsens arbejdstidstilrettelæggelse. Butikscheferne er klar over, at de fire faste salgsassistenter helst ikke vil arbejde for meget i weekenden – blandt andet fordi tre af dem har sygdomme eller ulykker bag sig, der vanskeliggør lange arbejdsuger. Derfor er de to salgsassistenter på 20 timer fritaget for weekendarbejde, og de to øvrige salgsassistenter er kun på weekendarbejde hver anden lørdag. Derudover oplever medarbejderne det som forholdsvis nemt at bytte vagter eller at få fri, hvis de kommer og spørger om det. Ifølge medarbejderne er det en vigtig kvalitet ved arbejdspladsen.

På trods af inddragelsen af medarbejderne, social trivsel og et stærkt samarbejde om arbejdstiden så kan det indimellem alligevel være en udfordring for ledelsen af fastholde medarbejderne. De unge deltidsansatte kan måske realistisk set kun motiveres til at blive der, indtil de er færdige med deres studier, fordi de ønsker en karriere i en anden branche end detail. Også blandt de faste salgsassistenter kan der være overvejelser om at søge nye udfordringer. En yngre faglært salgsassistent har for nylig valgt at stoppe i butikken for at læse en bacheloruddannelse. Derudover stod en midaldrende salgsassistent for ikke så længe siden med et andet job på hånden, som lå tættere på hendes bopæl. Hun valgte dog at blive, fordi ledelsen hurtigt fik afholdt en MUS, hvor de fik aftalt nogle ændringer i løn, arbejdstid og efteruddannelse, der kunne motivere hende til at blive i jobbet. Ledelsen oplever, at det er svært at finde tid til MUS, men i dette tilfælde viste det sig, at tiden var givet godt ud, da samtalen endte med at fastholde medarbejderen i jobbet.

## ***Case Ia: Hovedkontor til butikken***

### ***Hovedkontoret og kædens karakteristika***

Hovedkontoret ligger i en provinsby og har over 100 ansatte. Det servicerer et antal frivillige kæder – herunder den kæde, som den lille specialvarebutik i hovedstadsområdet er en del af. Kæden er en landsdækkende sammenslutning af ca. 100 små butikker inden for et bestemt specialvareområde. De dominerende varegrupper i branchen er underlagt stigende konkurrence fra andre brancher, og derfor er der et stigende fokus på salg og salgskompetencer i kæden. HR-afdelingen på hovedkontoret består af en HR-chef og en økono-

mimedarbejder. Da det er en frivillig kæde, ligger ansvaret og beslutningskompetencen vedrørende langt de fleste spørgsmål ude i den enkelte butik hos ejeren/butikschefen. Hovedkontoret beskæftiger sig primært med funktioner, hvor der er stordriftsfordele at hente – såsom indkøb og markedsføring – eller hvor der kan være brug for rådgivning og vejledning – såsom rekruttering og uddannelse af medarbejdere samt butiksetablering og ejerskifte. Vi har interviewet fire medarbejdere på hovedkontoret: HR-chefen og tre produktchefer, der leder indkøbet af hver deres varegruppe, som sælges i kæden. Nedenfor ses en oversigt over interviewpersonerne (Tabel 5):

Tabel 5: Oversigt over interviewpersoner i Case 1a

Stilling	Køn	Alder (år)	Uddannelse	Arbejdstid (kontrakt)	Anciennitet (år på hovedkontor)	Anciennitet (år i detail)	Børn < 8 år
1. HR-chef	M	55	Officer, kurser i personalejura og arbejdsmiljø	Fuld tid	5	17	Nej
2. Produktchef A	K	55	Faglært, indkøbsøkonom	Fuld tid	12	26	Nej
3. Produktchef B	M	38	Faglært, akademiøko., merkonomfag, lederkurser	Fuld tid	< 1 år	18	Ja
4. Produktchef C	K	47	Kontorudd., lederudd. i detail, merkonomfag	Fuld tid	2½	23	Nej

### *Samarbejdet mellem hovedkontor og butikker*

HR-chefen fortæller, at samarbejdet mellem hovedkontoret og butikkerne har både en formel og en uformel del. Formelt samarbejder repræsentanter for butiksindehaverne og repræsentanter for hovedkontoret i en række udvalg, som hver især fastlægger sortimentet i en varegruppe. Disse udvalg mødes jævnligt. Et andet vigtigt element i det formelle samarbejde er medlemsmøderne, som finder sted et par gange om året. Her mødes alle indehaverne med repræsentanterne fra hovedkontoret for at diskutere et bredt udvalg af emner. Derudover gør HR-chefen selv meget ud af det uformelle samarbejde med de enkelte butikker. Han kører ud og besøger hver enkelt butik mindst 3-4 gange om året. Det gør han bl.a. fordi han har dårlig erfaring med skriftlig kommunikation med ejerne – de læser sjældent e-mails eller bruger kædens intranet – medmindre det dre-

jer sig om korte videoklip. Hans oplevelse er, at det kræver personlig tilstedeværelse og face to face-kommunikation at få et budskab ud til butiksindehaverne i en frivillig kæde, fordi de i princippet har beslutningskraften til at gøre, hvad de vil, og hvad der passer bedst i deres butik. Når man står i butikken og er lydhør over for deres særlige vilkår, så er det lettere at sælge det gode argument.

Produktchef C understreger også vanskelighederne med den skriftlige kommunikation. De kan sende en masse ud på skrift fra hovedkontoret, men det bliver ofte ikke læst. Derudover pointerer hun vigtigheden af, at de ansatte på hovedkontoret kommer ud og hjælper til i butikkerne, så de kan danne sig et billede af, hvad der rører sig, hvordan man tænker i butikkerne, og hvordan servicen fra hovedkontoret opleves i praksis. Dette er en af forudsætningerne for, at hovedkontorets arbejde bliver taget seriøst lokalt. Det er dog vanskeligt for hende at finde tid til at komme ud på butiksgulvet mere end en eller to gange om året. Produktchef A kommer noget oftere ud i butikkerne, mens produktchef B endnu ikke ved, hvor ofte han får tid til det (han er forholdsvis ny i jobbet). De tre produktchefer oplever alle det formelle samarbejde i vareudvalgene som spændende, men også udfordrende. Da det er en frivillig kæde, skal de være lydhøre over for indehavernes synspunkter, men ofte har indehaverne meget forskellige synspunkter, og det kan være svært at stille alle tilfreds. De har alle tre tidligere arbejdet i kapitalkæder inden for detailhandlen, og her er det deres erfaring, at det er lettere at tage beslutninger, fordi beslutningsgangen er mere hierarkisk. Omvendt er det ifølge produktcheferne også utroligt givende at sidde på hovedkontoret i en frivillig kæde, fordi man får umiddelbar respons fra ejerne på det, man laver. Ejerledere er ofte meget engagerede, og det giver en god dynamik i samarbejdet.

### *Arbejdstid og efteruddannelse*

Hovedkontoret har taget initiativ til oprettelsen af en række kurser for indehavere og medarbejdere. HR-chefen beskriver, hvordan han har udbudt korte kurser i arbejdstidstilrettelæggelse og i ledelse for indehaverne. Mange indehavere arbejder efter hans opfattelse alt for mange timer om ugen, fordi de ikke har redskaberne til at planlægge, prioritere og uddelegere arbejdet og arbejdstiden. Det har dog vist sig vanskeligt at rekruttere deltagere, når kurserne har været frivillige. Dette gælder også et talentprogram for mulige lederemner blandt medarbejderne og et salgskursus for medarbejderne. Problemet er, at det er meget svært at få folk i branchen til at tage på eksterne kurser. Derfor har HR-chefen taget en række initiativer for at sikre efteruddannelsen i butikkerne. For det første er han begyndt at

kalde de vigtigste kurser for ledere og medarbejdere for 'obligatoriske', for det andet fokuserer han fremover på undervisning ude i butikkerne frem for på skoler og kursuscentre, og for det tredje har han fået oprettet en ekstra uddannelsesfond i kæden finansieret via en procentsats af omsætningen i hver enkelt butik. Denne uddannelsesfond betaler for de obligatoriske kurser og har allerede givet et godt afkast. Efter de har indført en salgcoach for medarbejdere i butikkerne, har kæden øget overskuddet med 40 gange det beløb, uddannelsesfonden har kostet. HR-chefen oplever det som vanskeligt at bruge midler fra den kompetencefond, der allerede er i overskkomsten på butiksområdet, fordi den ikke kan finansiere undervisning på butiksgulvet – og det er netop kun den form for undervisning, kædens ledere og medarbejdere kan og vil deltage i. Fremover vil han satse på coaching af medarbejderne i salg og coaching af lederne i ledelse ude i butikkerne. HR-chefen er kun i begrænset omfang involveret i administrationen af elevpladser i kæden (det meste foregår online mellem butikken og det offentlige), da HR-afdelingen på hovedkontoret er forholdsvis lille og ikke har ressourcer til at være inde over hele processen.

### *Rekruttering og fastholdelse*

HR-chefen understreger, at det er utroligt vigtigt at rekruttere ikke bare de rette medarbejdere, men i høj grad også de rette indehavere til butikkerne. Det stigende fokus på salgskompetencer i kæden betyder, at det er afgørende at tiltrække medarbejdere, som har de personlige kompetencer, der er forudsætningen for et godt salg – dvs. udadvendte og engagerede personer. Der er mange, der uopfordret søger job i kæden, fordi de interesserer sig for de specialvarer, som sælges i butikkerne, og fordi butikkerne har kortere åbningstider end i dagligvarehandlen. Det er imidlertid vigtigt at vælge de rigtige medarbejdere blandt de mange ansøgere. Derudover gælder det ifølge HR-chefen om at rekruttere ledere, som kan og vil motivere medarbejderne til at sælge. Det handler ikke kun om, at lederne selv skal være gode sælgere – de skal også være gode til personaleledelse, til at sætte sig i respekt og uddelegere og til at give og få feedback. Endelig har HR-chefen også fokus på at hjælpe fleksjobbere ind i kæden, dér hvor han mener, de kan tilføre butikkerne værdi. Ofte er der tale om en stabil og pligtopfyldende arbejdskraft, der er omhyggelig med detaljerne i jobbet, og som gerne vil arbejde deltid.

Det er dog begrænset, hvad hovedkontoret har at sige, når der skal rekrutteres medarbejdere og indehavere. HR-chefen understreger, at det i sidste ende er ejernes beslutning, hvem de vil ansætte, og hvem de vil sælge til. Han bruger derfor medlemsmøderne til at



formidle, hvilke profiler han synes, ejerne bør gå efter i deres rekrutteringsprocesser. Hvis butikkerne ringer og beder ham om hjælp til rekrutteringen af medarbejdere, så bistår han også gerne med at vælge de rigtige profiler blandt ansøgerne. Han hjælper også med at ringe rundt, hvis der er dygtige og engagerede medarbejdere, der skal flytte bopæl til en anden del af landet, men gerne vil blive inden for kæden. HR-chefen har et særligt fokus på ejerskifte, hvor det kan kræve mere benarbejde at finde de rette kandidater. Her hjælper han gerne med at headhunte de rette profiler internt i kæden eller udefra.

HR-chefen oplever ikke store udfordringer vedrørende fastholdelse af ledere og medarbejdere i kæden. Mange indehavere fortsætter lang tid efter deres 25-års jubilæum, og mange af de faste medarbejdere bliver lige så længe. Dette hænger blandt andet sammen med, at over halvdelen af butikkerne er ejet og ledet af ægtepar, som har bygget arbejdspladsen op som en lille familie. Der er en del udskiftning af de deltidsansatte i butikkerne, men det er ifølge HR-chefen forventeligt, fordi mange er unge studerende, der skal videre efter endt uddannelse. Han bruger en del krudt på at opfordre ejeren til at holde MUS med de ansatte – eventuelt i form af korte kaffemøder – da det er vigtigt i forhold til at holde på de bedste medarbejdere. Han har flere gange oplevet, at ledere og medarbejdere i den enkelte butik ikke får talt sammen om, hvordan det går, og hvad de kunne tænke sig i fremtiden.

### *Hovedkontoret som karrierevej*

HR-chefen og de tre produktchefer har alle sammen haft en lang karriere i detailhandlen, inden de fik deres nuværende job på hovedkontoret. Det er kendetegnende for dem alle fire, at de har bevæget sig rundt i forskellige kæder på tværs af kapitalkæder og frivillige kæder og på tværs af dagligvare- og specialvarehandel. De tre produktchefer begyndte alle sammen på butiksgulvet og har derefter arbejdet sig op gennem ledelseslagene, mens HR-chefen kom ind i ledelseslaget i detailhandlen fra en lederstilling i en anden branche.

HR-chefen fortæller, at han oprindeligt er uddannet officer og arbejdede i forsvaret i 18 år. Herefter blev han uddannelseschef i et AMU-center, hvor han var i to år, inden han kom ind i detailhandlen. Han blev HR-chef i en kapitalkæde inden for specialvarer, hvor han byggede en HR-afdeling op fra bunden og blev i sammenlagt fem år. Herefter blev han HR-chef i en anden kapitalkæde inden for specialvarer i tre år. Herfra blev han headhuntet til stillingen som HR-chef i en frivillig kæde inden for dagligvarehandlen. På grund af meget lang transporttid søgte han et nyt job efter to år, hvorefter han

arbejdede som HR-chef i en branche uden for detailhandlen cirka et år. Herefter blev han headhuntet til sit nuværende job, som han har haft i fem år. HR-chefen har i forbindelse med sine HR-jobs efteruddannet sig inden for personalejura og regler på arbejdsmiljøområdet. Han har især arbejdet med rekruttering og kursusudbud – og med at få medarbejdere og ledere til at deltage i kurser. Det sidste oplever han som den helt store udfordring i alle de kæder, han har arbejdet i. Erfaringen fra hans mange år som HR-chef i forskellige kæder i detailhandlen er, at det kan være vanskeligt at rekruttere medarbejdere til hovedkontoret fra butikkerne. De ansatte i butikkerne har ofte ikke tilstrækkeligt med IT-kompetencer, og så har de svært ved 'at sidde stille'. Tempoet i butikslivet er meget højt – både når det gælder udfordringer, beslutninger og løsninger – og hverdagen kan se meget anderledes ud på et hovedkontor, hvor man både skal kunne håndtere de hurtige beslutninger og have tålmodighed til de lange træk.

Produktchef A startede i butik og tog den faglige uddannelse inden for specialvareområdet. Hun fik sin egen butik, men da hun fik børn blev det mere og mere vanskeligt at få familieliv og arbejdsliv til at hænge sammen som selvstændig. Derfor tog hun en uddannelse som indkøbs- og importøkonom, som førte til en chefstilling i en dagligvarekæde, hvor hun var i 10 år. Hun var en kort overgang salgschef for en produktionsvirksomhed, inden hun for 12 år siden fik sit nuværende job som produktchef på hovedkontoret i specialvarekæden. Hun påpeger, at det er en stor fordel at have butiksbaggrund, når man sidder på hovedkontoret, fordi man har forståelse for, når hovedkontorets tiltag ikke fungerer i praksis, og for, hvordan man kan rette dem til, så de fungerer. Der er ifølge hendes erfaring mange overkvalificerede, der søger job på hovedkontoret, men de har ikke nødvendigvis den rigtige profil. Den formelle uddannelse er ikke så vigtig som butiks- og ledelseserfaringen. Selvom hun arbejder færre timer på hovedkontoret end som selvstændig butiksejer, så påpeger hun, at hendes arbejdstid ligger på 45-50 timer om ugen. Dertil kommer i alt to timers transport dagligt. Der er mange, der forventer, at hvis man flytter fra butik til kontor, så hedder arbejdstiden 8:00 til 16:00, men det gør det sjældent i praksis. Hun er meget glad for sit job, fordi det er spændende at være produktchef i en frivillig kæde, hvor man hele tiden er til eksamen hos butiksejerne. Der er kontant afregning, hvis hun har gjort det godt eller det modsatte. På sigt – når hun nærmer sig pensionsalderen – kunne hun godt forestille sig et job som medarbejder i en butik inden for kæden. Det er sjovt at sælge, og så kunne arbejdstiden måske lande på 37 timer de sidste år på arbejdsmarkedet.

Produktchef B har kun været ganske få måneder på hovedkontoret og kommer fra en direktørstilling i en detailkæde. Han startede efter en HH som elev i en dagligvarekæde. Herefter blev han områdeansvarlig i en dagligvarebutik, butikschef i en specialvarekæde og produktchef på specialvarekædens hovedkontor. Dette førte til en stilling som indkøbschef i en specialvarekoncern i udlandet. Efter nogle år vendte han hjem til en stilling som forretningsudviklingschef i en af koncernens kæder i Danmark. Uddannelsesmæssigt har han undervejs suppleret sin salgsassistentuddannelse med en akademiøkonomuddannelse og en række interne lederkurser. Nogle af de kæder, han har været i, har været kapitalkæder og andre har været frivillige kæder. Han værdsætter den tætte kontakt, han har med butikkerne i sit nuværende job på hovedkontoret i en frivillig kæde, fordi der er meget feedback fra butiksindehaverne på det, han laver. Der er mange forskellige meninger ude i butikkerne, og derfor forsøger han også at komme ud på besøg for at blive bedre klædt på i forhold til at træffe beslutninger på medlemmernes vegne. Han karakteriserer et chefjob i en frivillig kæde som 'magt ad bagvejen', fordi det er afgørende, at han kan sælge sin beslutning til butiksindehaverne. Han værdsætter at kunne påvirke tingene og tage beslutninger, og derfor har han også skiftet mellem store og små butikker i sin karriere. Han oplevede karrierevejen som lidt for lang i den store dagligvarebutik, han begyndte i oprindeligt – derfor skiftede han som 22-årig til en specialvarekæde med mindre butikker, hvor han hurtigt kunne blive butikschef og få det overordnede ansvar i en butik. Han arbejdede rigtig mange timer om ugen og på alle tidspunkter, da han var butikschef, fordi han ønskede at friholde medarbejderne for overarbejde og weekendarbejde samt give dem fri, når de ønskede det. Det gav efter hans oplevelse mere tilfredse og motiverede medarbejdere. Senere skiftede han til hovedkontorsniveauet for at kunne avancere ledelsesmæssigt. Han oplever det i dag som en stor fordel at have butiksbaggrund, når man arbejder på et hovedkontor, men det kræver også mere end det. På hovedkontorsniveau er det også afgørende, at man har IT-kompetencer og kan arbejde analytisk. Han er glad for sit nuværende job, men ser på lang sigt sig selv i en stilling på hovedkontorsniveau med endnu mere ansvar. Han værdsætter, at han har mulighed for at lægge sin arbejdstid i faste rammer i sit nuværende job, fordi han har små børn. Han er på kontoret hver dag kl. 8-16.30, hvilket betyder at han kan være hjemme hos sin familie senest kl. 18. Det kan bl.a. lade sig gøre, fordi han tager alle sine telefonsamtaler i bilen til og fra arbejde (2½ time pr. dag).

Produktchef C har været 2½ år i sin nuværende stilling og kommer fra en lang karriere som indkøber og personalechef i detailbranchen. Hun startede oprindeligt på kontor, hvor hun fik en kontoruddannelse og arbejdede med personaleområdet. Så kom hun til dagligvarehandlen, hvor hun fik en intern lederuddannelse og bagefter sad i en chefstilling. Dernæst blev hun personalechef i en specialvarekæde, hvor hun senere også blev indkøbschef. Herefter sad hun på hovedkontoret i en anden specialvarekæde, inden hun vendte tilbage til dagligvarehandlen, hvor hun bestred forskellige indkøbschefstillinger i en kapitalkæde gennem næsten 10 år. Herfra blev hun headhuntet til sin nuværende stilling. Hun oplever det som en stor fordel selv at have stået i butik, når man arbejder med indkøb på hovedkontoret, så man ved, hvad det vil sige at sælge, og har forståelse for, hvordan varerne skal stilles op og præsenteres som et sortiment ude i butikkerne. Der er dog den store forskel i forhold til butiksniveauet, at man på hovedkontoret skal kunne tænke både i korte og lange deadlines og styre projekter over lang tid. Det er meget forskelligt fra tankegangen i den enkelte butik, hvor man først og fremmest arbejder med korte tidsperspektiver – hvad skal vi sælge her og nu, og hvem skal på arbejde her og nu. Hendes erfaring er derfor, at mange ansatte på hovedkontorsniveauet i detailhandlen har en akademiøkonomuddannelse. Hun understreger dog, at de personlige egenskaber er vigtigere – også på hovedkontorsniveau – end hvor lang en uddannelse, den pågældende har taget. Hun arbejder selv 50-60 timer om ugen og mener, det er gængs praksis blandt ledere på hovedkontorsniveau. Der er dog ifølge produktchefen en normændring i gang i detailhandlen. Hvor det for 20 år siden var vigtigt at arbejde mange timer, så er der i dag et større fokus på de resultater, man skaber. Produktchefen synes, der er stor bredde i hendes nuværende job. Hun sidder på hovedkontoret i en mindre kæde og skal derfor spænde over flere funktioner, end hun før har gjort på hovedkontoret i større kæder. Det betyder, at hun kan påvirke beslutningerne på flere forskellige områder. På lang sigt kunne hun dog godt tænke sig en chefstilling i en større kæde, da det er svært at bevæge sig opad i ledelseshierarkiet på hovedkontorsniveau i en lille kæde.

***Opsummering: Butikken i fokus – sparring og efteruddannelse på gulvet udvikler ledere og medarbejdere***

Hovedkontoret repræsenterer flere forskellige frivillige kæder inden for specialvareområdet – herunder den frivillige kæde, der indgår i vores undersøgelse. Kæden er kendetegnet ved mange små butikker med ejerledere og få ansatte hvert sted. Da kæden er frivillig, så lig-

ger de fleste beslutninger i hænderne på butiksindehaverne, og hovedkontoret har primært en servicerende funktion. Hovedkontoret varetager de opgaver, der giver stordriftsfordele, eller bistår med rådgivning, og de skal argumentere over for butikkerne fra gang til gang. Hovedkontoret og butikkerne samarbejder både uformelt ved virksomhedsbesøg og formelt gennem et par årlige medlemsmøder (alle indehavere) og de noget hyppigere vareudvalgsmøder (udvalgte indehavere).

Kæden oplever et stigende konkurrencepres, og derfor forsøger HR-chefen på hovedkontoret at løfte efteruddannelsesaktiviteterne i salg og ledelse. Dette har vist sig at være en udfordring, fordi både ledere og medarbejdere har vanskeligheder med at tage væk og deltage i eksterne kurser, fordi der er begrænsede vikarmuligheder. Det har også vist sig vanskeligt, fordi hverken ledere eller medarbejdere reagerer på skriftlig kommunikation. HR-chefen må derfor personligt tage rundt og besøge alle butikker, hvis han vil have et budskab ud. Derfor har HR-chefen vendt bøtten rundt og udviklet en uddannelsesfond i kæden finansieret af en procentsats af omsætningen i hver enkelt butik. Uddannelsesfonden betaler for 'on the job training' af såvel medarbejdere som ledere i henholdsvis salg og ledelse. Der kommer simpelthen en coach ud i butikken og følger den enkelte på gulvet. Efter HR-chefens opfattelse, kan disse kurser ikke finansieres af Kompetencefonden i Butiksoverenskomsten, da den ikke må bruges til uddannelsesaktiviteter i butikken. Uddannelsesfonden har foreløbig givet et godt afkast, selvom ikke alle har haft coachen på besøg endnu. Kædens resultat er øget med 40 gange det beløb, fonden har kostet.

HR-chefen har også fokus på at støtte medlemmerne i rekruttering og fastholdelse ude i butikkerne. Det øgede fokus på salgskompetencen handler også om at rekruttere de rigtige ledere og medarbejdere. Han informerer medlemmerne om, hvilke profiler de skal gå efter. Ønsker de støtte og vejledning i rekrutteringsprocessen, træder han også gerne til.

Produktchefernes og HR-chefens karrierer vidner om en stor mobilitet inden for detailhandlen, men også om en stor interesse for at blive i detailhandlen og gøre karriere her. De har alle arbejdet i store og mindre kæder, i kapital- såvel som frivillige kæder og i dagligvare- såvel som specialvarehandel. Kendetegnende for dem alle er, at det hurtigt stod dem klart, at variation i opgaverne ikke var nok til at motivere dem. De skulle udad og opad og prøve forskellige former for ledelse af. Selvom det stadig er en stor styrke for produktcheferne, at de har stået i butik og kan tage den erfaring med ind i deres arbejde på hovedkontoret, så påpeger de alle, at der skal andre og

flere kompetencer til på hovedkontorniveau. Butikserfaring er godt, men ikke tilstrækkeligt. Det handler både om specifikke kompetencer inden for IT og analyse, og om mere generelle kompetencer i forhold til at tænke langsigtet og styre projekter over længere tid.

## ***Case II: Lille discountsupermarked i hovedstadsområdet***

### ***Arbejdspladsen***

Butikken er en del af en større landsdækkende kæde af discountbutikker inden for dagligvarehandel. Den ligger i et boligområde i hovedstadsområdet og udgør sammen med 10 andre butikker et distrikt på 11 butikker med en distriktschef. Hver butik har en butikschef. Butikken har åbent kl.8-22 hver dag – i alt holder den således åbent 98 timer om ugen. Butikken har ud over butikschefen 17 medarbejdere fordelt på kasseassistenter (under 18 år), salgsassistenter (over 18 år), én fleksjobber og en ledergruppe, som ud over butikschefen tæller fire førsteassistenter (med ansvar for at lukke butikken), en salgsleder og en souschef. Ingen af de ansatte har taget salgsassistentuddannelsen. Alle ansatte er ansat på ubegrænsede kontrakter. Mange af de ansatte er unge studerende, som arbejder deltid. Det er butikschefens vurdering, at medarbejderne i gennemsnit har været i butikken i ca. to år. Butikschefen og souschefen er begge ansat på individuelle kontrakter. Butikschefen har været i butikken i omkring et år, mens souschefen kun har været i butikken i tre-fire måneder. Både butikschefen og souschefen har tidligere arbejdet i flere andre butikker i kæden.

Butikken sælger, som butikschefen udtrykker det, 'mælk til en femmer', hvilket betyder, at avancen på hver enkelt vare er begrænset. Der skal derfor sælges rigtig mange varer for at skabe overskud i modsætning til i en specialvarebutik, hvor hver enkelt vare er dyrere og giver en højere avance. Det betyder samtidig, at kravene til medarbejdernes viden om den enkelte vare er begrænsede. Arbejdet består primært i at fylde varer op og sidde i kassen. Der er ingen formel medarbejderrepræsentation på arbejdspladsen i form af tillids- eller arbejdsmiljørepræsentanter, men der er i distriktet valgt en arbejdsmiljørepræsentant, som kommer rundt i de enkelte butikker et par gange om året. Der er desuden valgt en tillidsrepræsentant for hele kæden, som fysisk er placeret på kædens hovedkontor, og som butikkerne kan tilkalde i forbindelse med tjenestelige samtaler omkring eksempelvis tyveri, sygdom eller firing. Vores analyse af butikken bygger på fire separate interview gennemført på et kontor i butikken med henholdsvis butikschefen, en ældre salgsassistent,

souschefen og distriktschefen for de 11 butikker i distriktet. Nedenfor ses en oversigt over interviewpersonerne (Tabel 6):

*Tabel 6: Oversigt over interviewpersoner i Case II*

Stilling	Køn	Alder (år)	Uddannelse	Arbejdstid (kontrakt)	Anciennitet (år i butik)	Anciennitet (år i detail)	Børn < 8 år
1. Butiks- chef	K	27	Akademi- merkonom + intern lederudd.	Fuld tid	1	10	Nej
2. Salgs- assistent	K	66	Udlært frisør	Deltid (16 timer)	27	27	Nej
3. Souschef	M	23	Akademiudd. i marketing management	Fuld tid	<1	3	Ja
4. Distrikts- chef	M	49	Officersudd. + intern leder-udd. i detail	Fuld tid	3	>20	Nej

### *Samarbejdet på arbejdspladsen og i distriktet*

Samarbejdet mellem ledere og medarbejdere på arbejdspladsen har primært en uformel karakter og foregår hovedsageligt i åbningstiden i forbindelse med arbejdets udførelse. Medarbejderen fortæller, at de faste medarbejdere i dagtimerne har hver deres ansvarsområder. En stor del af det faktiske arbejde foregår som alene-arbejde, hvor medarbejderne i forbindelse med vareopfyldning er spredt rundt omkring i butikken. Butikschefen og souschefen overleverer butikkens status og arbejdsopgaver til de ledere, som afløser dem, når de har fri. Det er herefter de ledes ansvar at fordele arbejdsopgaverne mellem de deltidsansatte medarbejdere. Butikschefen understreger, at lederne snakker med medarbejderne, når de møder på arbejde, og derved får en føling med de enkelte medarbejdere. Souschefen fortæller, at både han selv, butikschefen, salgslederen og førsteassistenten løbende taler sammen og afstemmer deres gensidige forventninger til hinanden. Hvis sådanne samtaler skal være 'fortrolige' tages de ude på lageret.

Butikschefen er for nylig blevet påmindet af hovedkontoret om at skulle afholde MUS-samtaler. Hun afholdt MUS med alle medarbejdere på kontoret, da hun startede på arbejdspladsen for et år siden. Det er dog ikke hendes indtryk ud fra hendes erfaring i kæden, at man får afholdt MUS med de deltidsansatte i særlig mange af butikkerne. En del af forklaringen er, at både ledere og medarbejdere har svært ved at se formålet med MUS, når medarbejderen kun har job-

bet som et bijob ved siden af eksempelvis studier. Butikschefen nævner som en anden forklaring, at der ikke i lønbudgettet er afsat timer til MUS. Det kan gøre det svært, særligt i butikker, som er presset af at have mange varenumre eller af sygdom blandt de ansatte, at tage en time ud både for lederen og medarbejderen til MUS. Butikschefen og souschefen har løbende uformelle udviklingssamtaler, som supplerer MUS og giver mulighed for at gå lidt mere i dybden. Begge ledere har hver især MUS to gange om året med distriktschefen, som bl.a. bruges til at koordinere deres gensidige forventninger.

Der afholdes personalemøder på arbejdspladsen to gange om året. Butikschefen bruger butikkens facebookgruppe til at minde medarbejderne om møderne. Møderne bruges primært til at samle alle medarbejdere og orientere dem om status for butikken og tilrette rutiner omkring det praktiske arbejde i butikken. Souschefen lægger vægt på, at man med personalemøderne sikrer sig, at alle får de samme informationer på samme tid, hvilket ikke nødvendigvis sker i den daglige uformelle snak. Møderne foregår normalt kl. 17-20, hvor butikken 'parres' med en anden butik, som så udlåner en leder og et antal medarbejdere til at passe butikken, mens det normale personale holder møde.

Ud over personalemøderne og MUS holder lederne i form af butikschefen, souschefen, salgslederen og førsteassistenterne også et ledermøde minimum hver tredje uge. Disse møder sikrer ifølge souschefen, at alle lederne får de samme informationer, og samtidig giver de mulighed for, at alle kan komme med input til diskussionerne og høre hinandens input, hvilket ikke er muligt i det daglige samarbejde. Medarbejderne og lederne afholder desuden også enkelte sociale arrangementer uden for arbejdspladsen, hvilket ifølge medarbejderne er med til at skabe et godt arbejdsmiljø. Butikschefen bemærker dog, at det pga. butikkens åbningstider er svært at holde sociale arrangementer, da der altid er nogen, som skal møde på arbejde kl. 7 dagen efter.

Ud over møderne på arbejdspladsen holder butikschefen telefonmøder med de andre butikschefer i distriktet og distriktschefen en gang om ugen, og de mødes fysisk ca. hver anden måned. På disse møder sparrer butikscheferne med hinanden om eventuelle problemer og forsøger at hjælpe hinanden med praktiske udfordringer.

### *Arbejdstid*

Alle medarbejdere har en såkaldt basisplan, som fra ansættelsens start fastlægger, hvornår medarbejderens faste vagter ligger. Basisplanen gør, at medarbejderne i god tid ved, hvornår de skal møde på



arbejde. De deltidsansatte kan tage ekstravagter, ud over hvad der ligger i deres basisplan. Det skal de gøre personligt, enten ved at bytte med en kollega eller ved at komme og bede butikschefen om ekstravagter. Medarbejdernes interne bytte af vagter foregår gennem en facebookgruppe for butikkens medarbejdere, eller ved at de kontakter hinanden direkte. Når medarbejderne har aftalt at bytte vagt, skal de efterfølgende orientere butikschefen om det, hvorefter hun retter vagten i det elektroniske system. Butikschefen fortæller, at medarbejdere under 18 år som udgangspunkt kun kan bytte med andre medarbejdere under 18 år af hensyn til butikkens lønbudget.

Såfremt medarbejderne ønsker at arbejde mere, end hvad der er mulighed for i butikken, kan de også arbejde i andre butikker. Det sker ved, at butikschefen udlåner medarbejderen til en anden butik. Samarbejdet mellem butikschefer om udlån af medarbejdere har som udgangspunkt en uformel karakter, men er tilknyttet en funktion i lønsystemet, hvor lønomkostningerne for medarbejderen overføres til den butik, der låner. Lånemuligheden gør det muligt for en butikschef at trække på et større netværk af medarbejdere i forhold til at sikre den nødvendige arbejdskraft. Butikschefen forsøger at tage højde for medarbejdernes ønsker til arbejdstid eksempelvis ved at spørge til medarbejdernes ferieønsker i god tid. Herefter udbydes 'frie' vagter, som medarbejderne kan byde ind på. Hun lægger samtidig vægt på at være fleksibel i forhold til medarbejdernes ønsker i forhold til arbejdstid, da det er en forudsætning for medarbejdernes fleksibilitet den anden vej. Da hun i sidste ende selv skal møde på arbejde, hvis ikke medarbejderne kan tage hinandens vagter ved sygdom, er hun afhængig af en stor fleksibilitet fra medarbejdernes side – både i forhold til de andre medarbejdere og i forhold til lederne. Den fleksibilitet hviler i høj grad på imødekommenhed fra hendes side over for deres arbejdstidsønsker samt et generelt godt arbejdsmiljø. Hun fortæller om et konkret eksempel, hvor en fleksjobber kom til hende med et ønske om at gå ned i tid fra 25 til 20 timer om ugen for at få en bedre balance mellem arbejdsliv og fritid. Butikkens tilskud ville ikke blive berørt, og butikken skulle derfor selv bære nedgangen i arbejdstid. Butikschefen valgte alligevel at indgå en aftale om en reducere i arbejdstiden, da hun oplever en glad medarbejder som en mere effektiv medarbejder.

I denne butik lykkes det butikschefen selv at undgå overarbejde i nævneværdigt omfang. Distriktschefen giver udtryk for, at det ikke lykkes for alle butikschefer, og at der findes butikschefer rundt omkring som af forskellige grunde i spidsbelastningsperioder har en væsentlig højere arbejdstid. Butikschefen fortæller, at det i forlængelse af den seneste overenskomstfornyelse er blevet nødvendigt at

stille krav til alle ansatte om at arbejde i weekenden. Sammen med ændringerne i Lukkeloven har det gjort det nødvendigt at ansætte yderligere fire deltidsmedarbejdere for at kunne dække åbningstiderne uden at skulle betale overtidsbetaling. Basisplanen gør, at medarbejderne i god tid ved, hvornår de skal arbejde i weekenden. Souschefen fortæller, at medarbejderne generelt er gode til at bytte vagter internt, men at ikke alle er lige villige, og at han og butikschefen enkelte gange har måttet arbejde mange timer. Når der mangler bemanning, er det i sidste ende butikschefens ansvar, at der er tilstrækkeligt med medarbejdere på arbejde, og hun må derfor selv møde op.

Den ældre salgsassistent arbejder i dag kun to dage om ugen (16 timer). Det bygger på en aftale, hun indgik for et par år siden med den daværende butikschef og på hans initiativ. Han spurgte til, hvad hun havde tænkt sig fremadrettet, nu hvor hun nærmede sig pensionsalderen. Hun tilkendegav, at hun gerne ville fortsætte i butikken, hvis hun kunne nøjes med at arbejde to dage om ugen. Den uformelle aftale blev efterfølgende formaliseret i en ny kontrakt.

Både butikschefens, souschefens og salgsassistentens egen historie vidner om, at der lokalt i den enkelte butik i kæden er et tæt samarbejde omkring tilpasning af arbejdstid til medarbejdernes forskellige behov på forskellige tidspunkter. Alle tre har således på forskellige tidspunkter arbejdet henholdsvis deltid og fuldtid, alt afhængig af deres ønsker og behov. Butikschefen og souschefen er således begge startet som deltidsmedarbejdere sideløbende med studier, hvorefter de efter uformelle opfordringer fra deres nærmeste ledere valgte at skifte til en fuldtidsstilling som leder.

### *Kompetencer og efteruddannelse*

Den ældre salgsassistent giver udtryk for, at hun ikke på noget tidspunkt i sine 27 år inden for detailhandlen har været på efteruddannelse, og at det hænger sammen med et manglende ønske fra hendes side. Tidligere har hun ikke ønsket at prioritere efteruddannelse i forhold til at have tid sammen med sine børn, mens hun i de seneste år ikke har kunnet se relevansen af at efteruddanne sig. Butikschefen giver udtryk for, at medarbejderne kun kommer på decideret efteruddannelse, hvis de efterspørger det, hvilket sjældent er tilfældet. Alle medarbejdere skal dog igennem en række obligatoriske kurser, når de starter. Ligeledes er der løbende digitale kurser, når der kommer nye systemer. De digitale kurser kan medarbejderne tage hjemme hos dem selv foran computeren, hvorefter de (når de har bestået) kan få godskrevet timerne og få løn for arbejdet.

Mens medarbejderne sjældent deltager i efteruddannelse, er situationen en anden blandt lederne. Souschefen er i gang med en intern lederuddannelse, som er knyttet til et generelt uddannelsesforløb for souschefer i kæden. Souschefen fortæller, at han snakker med butikschefen om, hvilke kurser der kunne være relevante for ham at følge. Souschefen snakker desuden som en del af sin karriereudvikling med distriktschefen om, hvilke ønsker han har til fremtiden. Butikschefen har selv gennemført de interne lederuddannelsesforløb, som findes inden for kæden. Efterfølgende har hun sideløbende med sit daglige fuldtidsarbejde som butikschef taget en række merkonomfag, hvor arbejdsgiveren har betalt faget og hendes bøger. Hun har nu efter samtaler med distriktschefen og med hovedkontorets godkendelse fået bevilget orlov til at tage en diplomuddannelse i ledelse. Butikschefen fortæller, at det er første gang, at en medarbejder i kæden har fået bevilget orlov til uddannelse, og at kæden tilbød at betale for uddannelsen, hvis hun omvendt ville tage den sideløbende med arbejdet som butikschef. Hun havde et ønske om at fordybe sig i studierne og valgte derfor at tage orlov og selv betale for uddannelsen. Efterfølgende er hun sikret en stilling som butikschef. Hun drømmer om på længere sigt at tage en masteruddannelse i ledelse.

### *Rekruttering og fastholdelse*

Butikschefen fortæller, at hun får mange uopfordrede ansøgninger fra folk, der kommer ind fra gaden. Hun bruger dog også nogle gange en ansøgningsportal i kæden, når hun skal finde nye medarbejdere. Butikschefen fortæller om rekruttering, at hun prioriterer folk fra lokalområdet, fordi det giver fleksibilitet i forhold til arbejdstid og kendskab til kundegrundlag. Derudover prioriterer hun efter alder og tidligere erfaring. Ved at ansætte en kasseassistent under 18 år oplever hun således at spare halvdelen af lønnen sammenlignet med en salgsassistent over 18 år. Det skaber et økonomisk råderum, som gør det muligt for hende aktivt at hjælpe andre mennesker ved eksempelvis at ansætte personer i fleksjob eller forskellige former for tilskudsordninger. I øjeblikket er hun konkret i gang med at ansætte en ny medarbejder med ADHD, som ønsker at arbejde under 20 timer om ugen, fordi hun ikke kan magte mere. Muligheden for at få offentligt tilskud de første par måneder af ansættelsen gør det muligt at sikre en ordentlig oplæring. Herefter kan hun så vurdere, om medarbejderen har den rette arbejdsmoral og magter det til tider fysisk hårde arbejde.

Butikschefen lægger stor vægt på, at det er hendes ansvar at ansætte nye medarbejdere, men også at det er hendes ret at takke nej,

hvis distriktschefen af forskellige årsager ønsker at placere medarbejdere i hendes butik. Souschefer kan distriktschefen dog principielt flytte uden butikschefens godkendelse. Butikschefen understreger, at butikschef og distriktschef i praksis dog snakker sig til rette. Da den nuværende souschef blev ansat, var det da også på initiativ fra distriktschefen. Distriktschefen og den nuværende souschef, som på det tidspunkt var ansat på deltid, kom tilfældigt til at snakke om hans uddannelse inden for marketing. Distriktschefen spurgte derefter, om ikke han kunne forestille sig at gå ind i et lederuddannelsesforløb i kæden. Efterfølgende var souschefen til samtale hos butikschefen for at se, om deres kemi passede sammen. Butikschefens eget forløb i kæden begyndte som deltidsansat som 16-årig sideløbende med gymnasiet. I 3.g blev hun så førsteassistent. Efter gymnasiet spurgte hendes daværende chef i forbindelse med MUS, om hun kunne tænke sig at arbejde fuld tid. Det ville hun gerne, på betingelse af, at hun blev salgsleder og kunne følge kurser i ledelse ved siden af, så hun også oplevede at udvikle sig. Herefter blev hun ansat som souschef og fulgte yderligere kurser som butikschefstraineé, inden hun for fem år siden blev butikschef. Distriktschefen er oprindelig uddannet inden for dagligvarehandlen og var dér en længere årrække. Efterfølgende var han i nogle år væk fra branchen, inden han søgte sin nuværende stilling.

I forhold til menige medarbejdere fortæller butikschefen, at butikscheferne inden for distriktet samarbejder om rekruttering og fastholdelse af medarbejdere. Hun har således i flere omgange overtaget både salgsledere og førsteassistenter fra andre butikker, som af forskellige årsager ikke fungerede med butikschefen, dér hvor de var. Ligeledes har hun sendt medarbejdere, som eksempelvis skulle flytte til en anden del af landet, videre ved at anbefale dem over for en anden butikschef i kæden.

Butikschefen lægger generelt vægt på, at fastholdelse af de fleste unge deltidsansatte som udgangspunkt er begrænset til tiden, indtil de har færdiggjort deres uddannelse. Set fra hendes synspunkt er det således en succes, at det i butikken er lykkedes at fastholde en ung medarbejder igennem hele hans studietid og helt frem til, han fik et job inden for det felt, han er uddannet inden for. For at det kan lykkes at fastholde de unge så længe, kræver det ifølge butikschefen, at arbejdspladsen kan tilbyde arbejdstidsfleksibilitet og struktur. Da mange af de unge deltidsansatte har jobbet som bijob ved siden af studier – og dermed ikke som førsteprioritet – er det vigtigt, at arbejdstiden kan indrettes fleksibelt i forhold til deres andre forpligtelser. Samtidig er det vigtigt, at der er struktur på arbejdsopgaverne, så medarbejderne ved, hvad de møder ind til, når de kommer på

arbejde, og ikke føler, at de konstant skal slukke ildebrande, når de er på arbejde.

Den ældre salgsassistent har arbejdet i butikken i mange år, og hun understreger, at det vigtigste for hende har været det gode arbejdsmiljø i forhold til kollegaerne i butikken. Hendes relation til kunderne har dog også haft betydning, og hun ses stadig privat med enkelte af de kunder, som hun har lært at kende gennem årene. Både butikschefen og souschefen lægger vægt på, at det vigtigste i forhold til, hvor længe de kan se sig selv i kæden, er deres muligheder for at udvikle sig. Så længe arbejdsopgaverne forandrer sig, og det er muligt at bevæge sig opad, kan de således se et perspektiv i at blive. Butikschefen peger i den sammenhæng på, at hun umiddelbart har svært ved at se sig selv i jobbet som butikschef mange år ud i fremtiden. I stedet forestiller hun sig, at et job i HR-afdelingen på hovedkontoret kunne være interessant, men peger samtidig på, at der er hård kamp om de få stillinger. Generelt er det hendes opfattelse, at der er masser af udviklingsmuligheder hele vejen fra man (som hun selv) bliver ansat som kasseassistent, og til man når stillingen som butikschef. Men hun ser et problem i forhold til udviklingsmulighederne for unge butikschefer, som ikke ønsker at blive distriktschef. Hun konstaterer selv, at en mulighed kunne være at søge videre til andre dele af dagligvarehandlen, men peger samtidig på, at problemet hermed er, at arbejdsopgaverne og udfordringerne som leder basalt set vedbliver at være de samme, da man også dér primært vil skulle lede unge deltidsansatte, hvor jobbet ikke har førsteprioritet.

Souschefen håber på inden for få år at blive butikschef og håber på længere frem at kunne kombinere sin ledelseserfaring fra detailhandlen med sin marketinguddannelse. Distriktschefen har umiddelbart ingen planer om at skifte job og kan stadig i høj grad se udfordringer i sit nuværende job. På længere sigt kunne han dog godt se sig selv i en stilling på hovedkontoret, hvor han ville få indflydelse på flere butikker end dem, han i dag er chef for. Han fortæller, at hans ønske om at komme ind på hovedkontoret desuden er motiveret af en opfattelse af, at der er et godt arbejdsmiljø i kæden generelt og specifikt på hovedkontoret.

***Opsummering: Discountsupermarked med mange deltidsansatte og mange ledere – uformelt samarbejde om arbejdstid fastholder deltidsansatte, mens formelt samarbejde om efteruddannelse fastholder ledere***

Butikken er en del af en branche, som har meget lange åbningstider og relativt lave formelle kompetencekrav, hvilket gør, at der er mange deltidsansatte, som har jobbet som et bijob ved siden af studier.

De deltidsansatte dækker særligt ydertimerne. Butikken er samtidig nødt til at have mange ledere, da der skal være nogen, som både kan fordele arbejdsopgaverne i åbningstiden og åbne og lukke butikken. Det skaber dilemmaer for både medarbejderne og lederne. Fordi arbejdet for mange af de deltidsansatte ikke er førsteprioritet, er det vigtige for dem ikke så meget indholdet i jobbet, men at arbejdet kan tilpasses i forhold til deres primære beskæftigelse. Medarbejderne må på deres side acceptere at skulle arbejde i weekenden, da butikken ellers ikke kan overholde både overenskomstens bestemmelser og lønbudgetterne. For butikschefen og til dels souschefen består dilemmaet i, at deres arbejdstid afhænger af, at de kan uddelegere ansvar til de deltidsansatte og de andre ledere med lukkeansvar, da de ellers i sidste ende er nødt til selv at møde op. Kompromiset består således i, at medarbejderne på deres side får lagt en basisplan, når de starter, så de kender deres arbejdsplaner flere måneder ud i fremtiden, at de kan bytte faste vagter internt, og at de inddrages så tidligt som muligt i forhold til eksempelvis ferieplanlægning eller ønsket om at få flere vagter. Butikschefen får omvendt på sin side medarbejdere, som internt sørger for, at der altid er folk på arbejde. Butikschefen har yderligere mulighed for gennem sit samarbejde med andre butikschefer at låne medarbejdere fra andre butikker i kæden og eksempelvis hente ekstra medarbejdere ind i forbindelse med perioder, hvor mange af butikkens egne medarbejdere gerne vil have fri. Kompromiset er et resultat af et tæt uformelt samarbejde omkring arbejdstid med udgangspunkt i en gensidig fleksibilitet, og det er med til at fastholde de deltidsansatte. I forhold til ledergruppen og særligt souschefen og butikschefen på denne arbejdsplads spiller arbejdstiden en mindre rolle i forhold til fastholdelse, da de er lykkedes med at holde timetallet nede i et normalt leje. Arbejdstiden, forstået som mængden af arbejdstimer, spiller dog i andre butikker en væsentlig rolle i forhold til vanskeligheder med at fastholde butikschefen. Lederne har en anden relation til jobbet end medarbejderne, fordi jobbet er deres primære beskæftigelse og samtidig bliver set som et skridt på vejen til en videre karriere. Derfor spiller samarbejdet med distriktschefen og kæden om den formaliserede efteruddannelse en stor rolle for lederne, da lederuddannelsen på den ene side er en forudsætning for at komme opad i lederhierarkiet på arbejdspladsen og i kæden, og på den anden side giver muligheder for at komme videre fra kæden på et senere tidspunkt. Fordi de deltidsansatte primært orienterer sig efter forhold uden for arbejdspladsen, spiller efteruddannelse en meget lille rolle for dem – medmindre de bliver spottet som et ledertalent og trukket ind i et lederforløb.

### ***Case III: Lille specialvarebutik i provinsen***

#### ***Arbejdspladsen***

Butikken er en selvstændig specialvareforretning beliggende i en provinsby, og den samarbejder med et større firma vedrørende net-handel. Det er en familieejet virksomhed, der har eksisteret i over 30 år og i dag ejes og drives af to brødre. Deres forældre grundlagde forretningen og drev den sammen indtil for seks år siden, hvor sønnerne overtog den. Moderen er i dag ansat som medarbejder i butikken, og faderen kigger tit forbi. Butikken ligger i tilknytning til forældrenes bopæl, og sønnerne lejer butikslokalet af dem. Den ene af sønnerne er som sin mor udlært inden for faget og står for indkøb og produktion, mens den anden søn har taget en lang videregående uddannelse inden for økonomi og ledelse og tager sig af økonomi og personale.

På trods af finanskrise og langtidssygemeldinger blandt personalet er forretningen vokset til dobbelt størrelse, siden sønnerne overtog den. Dette er bl.a. sket gennem et større fokus på salgsprocessen og en rationalisering af driften. Ud over de to brødre, der i dag er butikschef, så har butikken 23 ansatte – alle kvinder – hvilket gør det til en relativt stor butik inden for branchen. 10 af de ansatte er faglærte på fuld tid (heraf en elev) og 13 er ufaglærte på deltid. Butikken er meget afhængig af faglært arbejdskraft, da de sælger en vare, der ofte skal tilpasses eller specialproduceres til den enkelte kunde samt prissættes af medarbejderne i salgssituationen. Bortset fra butikscheferne og deres mor er den gennemsnitlige anciennitet relativt lav blandt såvel faglærte som ufaglærte. De ansatte arbejder på tre forskellige adresser – et stort og to mindre udsalgssteder. Alle tre steder har åbent 364 dage om året. Åbningstiderne er kl. 8.30-17.30 på hverdage – torsdag dog til 18 og fredag til 19. Lørdag holdes åbent kl. 8-15 og søndag kl. 9-14. I alt er butikken åben 59 timer om ugen. Der er ingen formel medarbejderrepræsentation (TR, arbejdsmiljørepræsentant, SU) på arbejdspladsen. Vores analyse af butikken bygger på fire separate interview gennemført i personalestuen med henholdsvis butikschefen med ansvar for økonomi og personale og tre medarbejdere: en ældre salgsassistent (butikschefens mor), en yngre salgsassistent og en elev.

Nedenfor ses en oversigt over interviewpersonerne (Tabel 7).

Tabel 7: Oversigt over interviewpersoner i Case III

Stilling	Køn	Alder (år)	Uddannelse	Arbejdstid (kontrakt)	Anciennitet (år i butik)	Anciennitet (år i detail)	Børn < 8 år
1. Butiks- chef	M	40	Kandidatgrad	Fuld tid	8	8	Ja
2. Salgs- assistent	K	65	Faglært	Fuld tid	34	42	Nej
3. Salgs- assistent	K	29	Faglært	Fuld tid	<1	13	Ja
4. Elev	K	18	I lære	Fuld tid	<1	2	Nej

### *Samarbejdet på arbejdspladsen*

Samarbejdet mellem ledere og medarbejdere har primært en uformel karakter og foregår hovedsageligt i åbningstiden. Medarbejderne fortæller, hvordan de fordeler og koordinerer deres arbejdsopgaver indbyrdes, når de møder om morgenen, alt efter deres præferencer på dagen. Butikschefen beskriver, hvordan han giver feedback til medarbejderne på gulvet i løbet af dagen. Han understreger dog, at alvorlige reprimander ikke gives i butikken foran de øvrige medarbejdere. Her foretrækker han at holde et møde med vedkommende i personalestuen for lukkede døre.

Der afholdes ikke MUS på arbejdspladsen, og det er et bevidst fravalg fra butikschefens side. Han har før brugt MUS, men oplevede, at det blev for tidskrævende med 23 medarbejdere, og at det blev en dårlig undskyldning for ikke at tale ordentligt sammen om problemerne med det samme. Der afholdes personalemøder på arbejdspladsen med jævne mellemrum (såkaldte torsdagsmøder), men ikke efter et fast skema. Såvel butikschef som medarbejdere mener, at det godt kunne bruge nogle flere personalemøder. Det er imidlertid vanskeligt at finde et tidspunkt uden for åbningstid, hvor alle kan være til stede, da mange skal hente børn. Medarbejderne værdsætter personalemøderne, fordi det giver dem en mulighed for at fortælle ledelsen, hvad der eventuelt ikke fungerer på arbejdspladsen, men som man ikke får sagt i en travl hverdag. De synes, det er godt at få luft med regelmæssige mellemrum, så der ikke udvikler sig murren i kroge. Den yngre salgsassistent påpeger, at det bedst sker gennem personalemøder, da de ansatte ofte tumler med nogle af de samme ting. Det giver efter hendes mening derfor ikke mening med individuel MUS. Butikschefens mor, der i dag er salgsassistent, men tidligere har været butikschef i en årrække, oplever især personalemøderne som vigtige, fordi det er en kvindearbejdsplads, hvor der kan være tendens til, at medarbejderne går og gemmer på frustrationer-



ne. Hun påpeger, at der indimellem har været nogle problemer blandt personalet, som ikke er blevet drøftet (og dermed løst) tids nok, hvilket kan have bidraget til sygemeldinger.

Medarbejderne (især den yngre salgsassistent og eleven) værdsætter, at der jævnligt holdes fester for personalet (sommerfester, afskedsfester etc.), da det bidrager til sammenholdet blandt de ansatte og den gode stemning på arbejdspladsen. Flere af de unge er venner på facebook, og nogle af dem ser også hinanden i fritiden. Såvel butikschefen som de tre medarbejdere understreger, at trivselen blandt medarbejderne er afgørende for gode salgstal.

### *Arbejdstid*

Butikschefen oplever tilrettelæggelsen af medarbejdernes arbejdstid som en tidskrævende og kompleks opgave. Dette skyldes bl.a. den nye lukkelov fra 2012. Han oplever det især som en udfordring at bemane timerne sidst på eftermiddagen og i weekenden med faglært personale. Da der er tale om et udpræget kvindefag, er der mange af de faglærte, der skal hente børn i hverdagen og gerne vil have fri i weekenden. Hvis ikke han tager hensyn til dette, så stopper de kvindelige ansatte i butikken (og i branchen), når de får børn. Det er meget dyrt for forretningen, hvis der er en stor personaleomsætning blandt de faglærte. Derfor har han i samarbejde med medarbejderne besluttet at bemane søndagene med ufaglært arbejdskraft og kun have én faglært på arbejde om lørdagen.

Butikschefens mor, der i dag er salgsassistent, påpeger, at de i den forbindelse har måttet 'opdrage' kunderne til, at specialbestillinger skal lægges på hverdage eller i god tid lørdag. Butikschefen fortæller, hvordan han laver 16-ugers arbejdsplaner, der tager hensyn til hver enkelt medarbejders livssituation (hvilke dage de skal hente og bringe, hvilke weekender de skal passe børn). Når planerne er lagt, lægger han dem frem i personalestuen, så alle medarbejdere kan læse dem igennem og kommentere. Dette er også med til at sikre, at eventuel over-/underbemanning eller fejl i forhold til overenskomsten bliver rettet, inden planen går i gang. Han forklarer, at hvis medarbejderne senere ønsker at bytte vagter internt, så kan de også gøre det på computeren, hvor softwaren til arbejdstidsstyringen ligger. Dog må faglærte kun bytte vagter med andre faglærte, og han skal altid godkende vagtbyttet i sidste ende.

Butikschefen kunne godt tænke sig at ansætte flere faglærte på fuld tid frem for at bruge ufaglærte deltidsansatte, men åbningstiderne gør dette særdeles vanskeligt. Timerne sidst på eftermiddagen og i weekenden er ikke attraktive for den faglærte arbejdskraft i branchen. De to salgsassistenter fortæller, hvordan de ofte tager

overarbejdstimer, som de senere afspadserer, men ifølge butikschefen kan dette overarbejde ikke dække behovet for arbejdskraft på ydertidspunkterne.

Butikschefen og hans bror arbejder konsekvent mere end fuld tid – mindst 45 timer om ugen – og de holder kun tre ugers ferie om året. Deres ugentlige arbejdstid er ofte længere omkring højtider og mærkedage eller i forbindelse med sygemeldinger eller afspadsering blandt de ansatte. Hvis der er travlt ved kasseapparatet hjælper de ofte til med at sælge i butikken – så må de administrative opgaver vente.

### *Kompetencer og efteruddannelse*

Butikschefen oplever det som meget vanskeligt at sende medarbejdere afsted på længerevarende kurser, da der ikke er personale eller økonomi til at dække ind for medarbejderne, mens de er fraværende. Dette gælder eksempelvis dagskurser. Ifølge ham er medarbejderne heller ikke villige til at bruge deres fritid på transport til og fra kursusstedet, da de skal hente og bringe børn. Derfor deltager medarbejderne sjældent i efteruddannelse.

Han har i stedet udviklet et 3-timers salgskursus for de faglærte, hvor han selv underviser en mindre gruppe ad gangen i, hvordan man sælger, og hvordan man skaber mersalg. Undervisningen foregår 20 minutters kørsel fra butikkens lokaler, så der ikke er problemer omkring transport. Han oplever et stort behov for at efteruddanne de faglærte i, hvordan man sælger, da salg og kundekontakt ikke er en del af deres oprindelige uddannelse. Det er et kreativt fag, der tiltrækker folk, som gerne vil dyrke det kreative, men salgsprocessen er lige så afgørende for butikkens omsætning, som at der er styr på det kreative. Butikschefen oplever det som mere relevant, at han selv underviser medarbejderne frem for at sende dem på et standardkursus i salg. Koblingen mellem den kreative proces og salg er afgørende for butikkens omsætning, og det tager et standardkursus måske ikke hensyn til. Eleven og den yngre salgsassistent glæder sig til at deltage i kurserne, fordi de oplever, at det kan være en udfordring at sælge og at sælge lige så godt som butikschefen og hans mor, der begge er mere erfarne sælgere.

### *Rekruttering og fastholdelse*

Butikschefen oplever, at det er vanskeligt at fastholde medarbejdere i branchen, fordi det både er et kvindefag og indebærer lange åbningstider og weekendarbejde. Derfor er den gennemsnitlige anciennitet lavere, end han kunne ønske sig. Butikken modtager mange uopfordrede og irrelevante ansøgninger fra ufaglærte, og det er van-

skeligt for butikschefen at nå at besvare dem alle. Derfor rekrutteres ofte via mund til mund eller via henvendelser til jobsøgende, der selv har annonceret på Jobnet. Dette gælder både stillinger for faglærte og ufaglærte.

Den nuværende elev fortæller, at hun selv henvendte sig til butikken efter at have mødt andre, der havde arbejdet i butikken og fortalt om den. Hun er meget glad for at have fundet en god elevplads, også selvom hun har 3½ times transport til og fra arbejdspladsen hver dag.

Den yngre salgsassistent, som blev ansat i butikken for et halvt år siden, er enlig mor. Hun var selvstændig før, men ønskede at lukke sin forretning, fordi det ikke hang sammen med at passe barnet. Hun fortæller, at da butikschefen hørte, at hun var ved at lukke, så tog han ud til hendes butik, købte hendes inventar og tilbød hende at starte hos ham få dage efter. Hun oplever næsten sine nuværende arbejdstider (fuld tid plus overarbejde indimellem) som deltid, da hun arbejder langt færre og mere familievenlige timer. Butikschefen lægger hendes arbejdsplaner efter, hvornår hun har sit barn, og derfor er det meget lettere for hende at være mor som ansat frem for som selvstændig. Hun værdsætter også, at butikken ligger tæt på hendes bopæl, så der næsten ingen tid går med transport, og hun vil derfor gerne blive i jobbet.

Ud over de tre medarbejdere, vi har talt med, fremhæver butikschefen en anden faglært medarbejder med to små børn, som det er lykkedes ham at fastholde i fire år, fordi han løbende har tilpasset arbejdstidsplanerne efter hendes behov. Han er til gengæld ked af, at han lige har mistet en dygtig faglært medarbejder, som han selv har udlært. Hun skulle flytte væk med sin kæreste, men han har beholdt hende som webmaster for butikken på deltid.

Butikschefen fortæller, at de tidligere har haft en fleksjobber på arbejdspladsen, men det fungerede ikke. Arbejdet i butikken er fysisk krævende, og det kunne fleksjobberen ikke holde til. Da vedkommende ikke kunne fyres, medførte det samlet set en stor udgift for butikken. Han ønsker derfor ikke at ansætte folk på særlige vilkår igen.

Butikschefen selv begyndte at arbejde fast i butikken for otte år siden, da han mistede sit job i en anden branche, og to år efter overtog han forretningen sammen med sin bror. Han planlægger at blive i forretningen som chef, men kunne på sigt godt tænke sig at udvide butikken til en kæde. Han oplever, at udgifterne til ledelse og administration er for store i en så lille enhed som deres, til at det kan give et godt afkast. Hvis de udvider med flere butikker, kan indtjeningen potentielt komme op i en størrelse, så udgifterne til den administra-

tive del giver mere mening. Samtidig ser butikschefen det som en spændende udfordring at kunne udvikle en mere salgsorienteret kæde i en ellers kreativt orienteret branche.

***Opsummering: Kvindearbejdsplads med specialprodukter – uformelt samarbejde om arbejdstidsdilemmaer fastholder faglært arbejdskraft***

Butikken befinder sig i en branche, som på den ene side er afhængig af en høj faglighed (specialproduktion med kort varsel, prisfastsættelse i salgøjeblikket) og på den anden side er kendetegnet ved mange kvindelige ansatte, som har vanskeligt ved at blive i branchen, når de får børn. Dette sætter såvel ledere som kernemedarbejdere i et dilemma. Hvis lederne tilrettelægger arbejdstiden efter behovet hos de faglærte med små børn, kan flere faglærte fastholdes. Til gengæld må butikken så fungere uden faglært arbejdskraft et antal timer hver uge. Medarbejderne må på deres side overveje, om de kan få deres familieliv til at hænge sammen med et vist omfang af skæve arbejdstimer. Dette er en forudsætning for at kunne arbejde i branchen.

På denne arbejdsplads har ledelsen og medarbejderne fundet et kompromis, hvor de faglærte kun delvist eller slet ikke arbejder i weekenden. De ansatte søger i den forbindelse at 'opdrage' deres kunder til at afgive specialordrer i god tid inden weekenden. Kompromiset er fundet igennem et langstrakt uformelt samarbejde mellem ledere og medarbejdere om arbejdstid. Medarbejderne taler arbejdstid med ledelsen ved ansættelsen, de inviteres til at kontrollere og kommentere på arbejdsplanen hver 16. uge, og arbejdstiden tilpasses derudover løbende på gulvet. I sidstnævnte tilfælde bytter medarbejderne vagter internt og får det godkendt hos ledelsen. Medarbejdere (og ledere) med små børn er dog stadig afhængige af at have et netværk, der kan hjælpe med at hente og passe børn i tilfælde af lange vagter og overarbejde.

Såvel ledelse som medarbejdere udtrykker behov for flere personalemøder, men begge grupper har svært ved at finde tiden til det. Fra medarbejderside hænger ønsket sammen med at kunne give feedback til ledelsen og fange spirende konflikter og stress i tide. Tidspresset betyder også, at medarbejderne sjældent deltager i efteruddannelse uden for arbejdspladsen, selvom såvel ledelse som medarbejdere oplever et efteruddannelsesbehov inden for salgsteknik. Butikschefen afholder derfor selv et 3-timers salgskursus for de faglærte medarbejdere tæt på arbejdspladsen for at udvikle deres salgskompetencer.

## **Case IV: Stort varehus (dagligvarer) i provinsen**

### **Arbejdspladsen**

Varehuset er en del af en større landsdækkende kæde inden for dagligvarehandel. Det ligger i en større dansk provinsby og indgår i en region med ca. 20 varehuse og en regionschef. Hvert varehus har en varehuschef og et antal ledere herunder. Varehuset har åbent kl. 8-20 mandag-fredag og kl. 8-18 lørdag/søndag – i alt har varehuset således åbent 80 timer om ugen. Varehuset hører til i den store ende i kæden og har ud over varehuschefen omkring 200 ansatte, heraf 16 ledere. De ansatte er opdelt i tre afdelinger med hver deres chef; en food-, en non-food- og en serviceafdeling. Det er varehuschefens vurdering, at fordelingen mellem fuldtids- og deltidsansatte i hele varehuset er ca. 40 % fuldtidsansatte og 60 % deltidsansatte. Det dækker dog over store forskelle mellem de enkelte afdelinger. Andelen af fuldtidsansatte er således væsentlig højere i food- og non-foodafdelingen end i serviceafdelingen.

Serviceafdelingen er klart den største afdeling med omkring 100 medarbejdere. Næsten alle disse medarbejdere er ufaglærte, deltidsansatte studerende. Serviceafdelingen omfatter alle medarbejdere direkte beskæftiget med salg, primært i kasselinjen, men også i kundeservice. Serviceafdelingen fungerer pga. de mange deltidsansatte ifølge varehuschefen som en slags vikarbureau for resten af varehuset i forbindelse med sygdom eller kurser. Afdelingen har den klart højeste personaleomsætning i varehuset. Det er varehuschefens umiddelbare vurdering, at medarbejderne i serviceafdelingen i gennemsnit er ansat omkring to år. Ancienniteten i de andre afdelinger er væsentlig højere, men udskiftningen i disse afdelinger sker også primært blandt de unge deltidsansatte. Andelen af henholdsvis faglærte og ufaglærte i de enkelte afdelinger følger mønsteret i forhold til fuldtid/deltid. Mens næsten alle i serviceafdelingen er ufaglærte, er billedet helt modsat i eksempelvis bageriet, hvor alle er faglærte. Forskellene med hensyn til arbejdstid og uddannelsesmæssig baggrund i de enkelte afdelinger afspejler også store forskelle i kompetencekrav på tværs af varehuset. I kasselinjen er der således ingen formelle uddannelseskrav. Her lægges der i stedet vægt på personlige kompetencer i forhold til det at have kundekontakt og kunne indgå i et arbejdsfællesskab. Omvendt stilles der større krav til medarbejdernes viden i foodafdelingen. Her er der altid minimum to faglærte på arbejde i weekenden sammen med et antal yngre deltidsansatte.

Varehuset fungerer som praktik- og afklaringsvirksomhed for kommunen og samarbejder tæt med det kommunale beskæftigelsessystem. Det betyder, at man løbende har 15 praktikpladser, hvor medarbejdere er ansat med tilskud i forskellige afdelinger. Lederne forklarer her om vidt forskellige erfaringer. I nogle tilfælde handler praktikopholdet udelukkende om, at kommunen skal have afklaret, hvilke muligheder praktikanten har for at begå sig på en arbejdsplad. I den situation fokuserer servicechefen, som har kontakten til kommunen, udelukkende på, at praktikanten skal have en god oplevelse. I andre tilfælde ender praktikanterne med efterfølgende at få en egentlig stilling i butikken med en eller anden form for tilskud. Butikschefen fortæller bl.a. om en medarbejder, som af forskellige årsager har svært ved at fungere på normale vilkår på arbejdsmarkedet, men som går fuldt og helt ind i arbejdet med at vedligeholde butikkens flaskeautomat – en opgave, som kræver omhyggeligt arbejde og er vigtig i forhold til kunderne, men som det ifølge butikschefen er svært at få eksempelvis unge deltidsansatte til at engagere sig i. Både ledere og medarbejdere fortæller dog også, at det i perioder med mange 'specielle' kan være en udfordring at rumme dem. Både i de konkrete arbejdssituationer, hvor nogle af de 'specielle' medarbejdere kan have svært ved at afkode de sociale normer, og i forhold til at regne med dem som egentlig arbejdskraft, fordi en del af dem har et højt sygefravær.

Arbejdspladsen har en HK-tillidsrepræsentant og to arbejdsmiljørepræsentanter; én for foodafdelingen og én for non-foodafdelingen. Arbejdspladsen har desuden et sammenlagt samarbejds- og arbejdsmiljøudvalg. Udvalget beskæftiger sig ifølge varehuschefen primært med arbejdsmiljøspørgsmål. Vores analyse af varehuset bygger på syv separate interview på arbejdspladsen gennemført henholdsvis på varehuschefens kontor og i et mødelokale i varehuset. Der er tale om interview med henholdsvis varehuschefen, servicechefen, lederen af frugt og grønt-afdelingen, en teamleder i serviceafdelingen, en erfaren salgsassistent i frugt og grønt-afdelingen med ca. 10 års anciennitet i varehuset, en erfaren salgsassistent i kundeservice med 3½ års anciennitet i varehuset og en ny salgsassistent i kundeservice. Nedenfor ses en oversigt over de syv interviewpersoner (Tabel 8):

Tabel 8: Oversigt over interviewpersoner i Case IV

Stilling	Køn	Alder (år)	Uddannelse	Arbejdstid (kontrakt)	Anciennitet (år i butik)	Anciennitet (år i detail)	Børn < 8 år
1. Varehuschef (VC)	M	?	Salgsassistent (kommis) Intern lederudd.	Fuld tid	4	35	Nej
2. Servicechef	K	45	HA	Fuld tid	24	24	Nej
3. Afdelingschef (frugt og grønt)	M	22	Akademiudd. i marketing management	Fuld tid	13 mnd.	5	Nej
4. Teamleder (serviceafd.)	M	26	Markedsførings- økonom Intern lederudd.	Fuld tid	8	10	Nej
5. Salgs-assistent (frugt og grønt)	K	33	Udlært frisør	Fuld tid	10	10	Ja
6. Salgs-assistent (Kundeservice)	K	23	Advokatsekretær	Fuld tid	3½	5½	Nej
7. Salgs-assistent (Kundeservice)	M	19	Studentereksamen	Fuld tid	2 mnd.	2 mnd.	Nej

### *Samarbejdet på arbejdspladsen*

Det er vigtigt i forståelsen af samarbejdet på arbejdspladsen at skelne mellem samarbejde mellem medarbejderne og samarbejdet mellem medarbejdere og ledere. Servicechefen peger på, at det uformelle daglige samarbejde mellem medarbejdere i serviceafdelingen på arbejdspladsen skaber et tæt sammenhold og en særlig virksomhedskultur, som både spiller ind i forhold til fastholdelse og rekruttering af medarbejdere. En række elementer er med til at skabe sammenholdet mellem medarbejderne. Teamlederen i serviceafdelingen peger bl.a. på kundeservice som et centralt omdrejningspunkt for sammenholdet. Fordi opgaverne i serviceafdelingen uddelegeres fra kundeservice, får medarbejderne dér en rolle som en slags mini-ledere, som kollegaerne går til, hvis der er noget, de er i tvivl om. Det skyldes desuden, at de deltidsansatte i serviceafdelingen alle skal forbi kundeservice, når de møder på arbejde, hvilket gør, at medarbejderne ofte lægger af på kollegaerne her. Det har ifølge teamlederen den konsekvens, at medarbejderne i kundeservice får en central, men uformel social funktion for de andre medarbejdere.

Ud over det daglige samarbejde udvikles sammenholdet mellem medarbejderne gennem en række sociale arrangementer både på og uden for arbejdspladsen. Et par gange om året holder hele varehuset fælles arrangementer som banko, sommer- og julefest. Dét er ifølge den erfarne salgsassistent i frugt og grønt-afdelingen med til at skabe et tættere sammenhold på tværs af afdelingerne, som gør det lettere at samarbejde omkring arbejdsopgaverne til daglig. Desuden holder de enkelte afdelinger hver deres sociale arrangementer. I serviceafdelingen har man inden for det sidste halve år holdt tre arrangementer for alle medarbejdere i afdelingen. Den nye salgsassistent i kundeservice fortæller, at han endnu ikke har været til nogle sociale arrangementer, men at han glæder sig meget til dem, fordi det skulle være nogle rigtig gode fester. Yderligere bruger nogle af medarbejderne i serviceafdelingen facebook til at invitere hinanden til at mødes i byen om aftenen. Servicechefen peger på, at de tætte sociale relationer mellem medarbejderne gør, at de føler sig forpligtet i forhold til hinanden, hvilket igen gør, at de er mere tilbøjelige til at komme på arbejde.

Samarbejdet mellem medarbejdere og ledere på arbejdspladsen har generelt en uformel karakter og foregår primært i åbningstiden i forbindelse med det daglige arbejde. Teamlederen i serviceafdelingen fortæller, at det nogle gange i en hektisk hverdag godt kan være svært som leder at få snakket med alle medarbejdere på gulvet, men at han så i stedet snakker med medarbejderne efter lukketid, eller inden deres vagt starter. I den sammenhæng peger han også på samspillet med medarbejderne i kundeservice, som ofte er de første, som medarbejderne ser, når de møder. Medarbejderne i kundeservice kan ifølge ham på nogle områder have lettere ved at snakke med medarbejderne, fordi de ikke er ledere. Det gør, at de kan fungere som en slags ventil i forhold til frustrationer over kollegaer, ledere eller ting uden for arbejdspladsen. Den erfarne salgsassistent fra frugt og grønt-afdelingen fortæller, at hun har en stor grad af indflydelse på sit daglige arbejde, og at hun ellers til daglig snakker uformelt med chefen enten på et kontor i tilknytning til afdelingen eller ude i afdelingen, hvis der er noget, de skal vende. Her giver de løbende hinanden tilbagemeldinger på, hvordan det går.

Ud over det udstrakte uformelle samarbejde både medarbejdere imellem og mellem ledere og medarbejdere, er der på arbejdspladsen en række mere formelle samarbejdsformer. Hele varehuset holder faste personalemøder en gang om måneden (såkaldte månedsmøder). Her orienterer varehuschefen medarbejderne om, hvad der sker i varehuset og på centralt hold i kæden. Varehuschefen lægger vægt på, at medarbejderne hér har mulighed for at spørge, hvis der



er noget, de er i tvivl om. Han konstaterer dog samtidig, at de som regel kommer med det, de måtte have at sige, i det daglige. Ud over møderne for alle medarbejderne i varehuset holder de enkelte afdelinger løbende personalemøder i afdelingerne. I frugt og grønt-afdelingen holder chefen og fuldtidsmedarbejderne møde en gang om ugen, hvor de bl.a. snakker om salgstal. Chefen holder desuden separate møder med de deltidsansatte i afdelingen. Der afholdes dog sjældent formelle møder med de unge deltidsansatte, men varehuschefen fortæller, at man en gang imellem afholder såkaldte 'pizzamøder'. Her orienterer ledelsen de unge og spørger samtidig til, hvad de synes om at arbejde i varehuset, om de mener, at ledelsen opfører sig ordentligt, eller om der er noget, de burde gøre anderledes. Ligeledes spørger ledelsen til, hvorvidt medarbejderne kan finde en tilfredsstillende balance mellem arbejde og skole.

For lederne holder varehuschefen dagligt tavlemøder med de forskellige afdelingsledere. Derudover har varehuschefen et ugentligt ledermøde med hver leder, hvor de bl.a. gennemgår afdelingens seneste salgstal. I de tilfælde, hvor der er snitflader mellem forskellige afdelinger, holder varehuschefen møde med lederne for begge afdelinger.

Ud over det daglige uformelle samarbejde og de faste formelle personale- og ledermøder, holder varehuschefen årligt MUS og karrieresamtaler med de ledere, han har umiddelbart under sig. Planen er så, at de ledere holder MUS med deres medarbejdere. En række medarbejdere fortæller dog, at det ikke altid lykkes lederne at få afholdt MUS. Teamlederen i serviceafdelingen forklarer, at hans brug af MUS er præget af, at han primært arbejder med deltidsansatte (såkaldte in-betweens), som ikke er orienterede mod at blive i detailhandlen. Han bruger derfor MUS til at få tilbagemeldinger fra medarbejderne på, hvordan det går, om der er noget, de er utilfredse med, hvilke personlige mål de har, og om de kunne ønske sig nogle andre opgaver end dem, de har nu. Alt sammen ting, som han peger på kan være svære at nå i en travl hverdag, men som er vigtige for at få en fornemmelse af, hvor medarbejderne er henne. Chefen for frugt og grønt-afdelingen bruger også MUS til at finde frem til, hvad medarbejderne gerne vil, og hvordan de har det. For nyansatte holder han desuden statussamtaler efter en måneds tid, hvor han giver dem en tilbagemelding på, hvordan han synes det går, og hvor de får mulighed for at fortælle, hvad de synes om at være i afdelingen. Han pointerer, at alle medarbejdere har brug for at få tilbagemeldinger på deres arbejde, da de ellers reelt ikke ved, om chefen er tilfreds med det, de gør.

Den erfarne salgsassistent i serviceafdelingen har endnu ikke oplevet at have en MUS, men peger på at hun godt kunne bruge en eller anden form for samtale, hvor hun fik en tilbagemelding på, hvad lederen synes om hendes arbejde. Hun nævner som eksempel, at det kom helt bag på hende, da hun på et tidspunkt blev udnævnt til månedens medarbejder, fordi hun reelt ikke havde nogen fornemmelse af, hvordan ledelsen opfattede hendes arbejde. Salgsassistenten i frugt og grønt-afdelingen peger omvendt på, at hun pga. det tætte uformelle daglige arbejde ikke føler noget behov for en MUS.

### *Arbejdstid*

Tilrettelæggelsen af arbejdstiden sker som udgangspunkt ud fra et princip, hvor varehuschefen tilrettelægger arbejdstiden for lederne under sig, således at de dækker åbningstiden. På den måde kan han have tillid til, at de opgaver han uddelegerer bliver løst på en tilfredsstillende måde, også når han ikke selv er på arbejde. Det er så disse lederes opgave at tilrettelægge arbejdstiden for de medarbejdere, de har under sig, så de på deres side kan være trygge ved, at opgaverne bliver løst tilfredsstillende, når de heller ikke er på arbejde.

Varehuschefen fortæller, at man i forhold til tilrettelæggelsen af medarbejdernes arbejdstid uformelt har indgået et kompromis med de faste medarbejdere om weekendarbejde, som betyder, at de kun arbejder hver fjerde weekend. Det gør det muligt for folk at have et familieliv, og det er dermed lettere for varehuset at fastholde dem. For den erfarne salgsassistent i frugt og grønt-afdelingen er det afgørende for, at hun kan få sit arbejds- og familieliv til at hænge sammen, at hun har en basisplan med fast arbejdstid kl. 6-15, og at hun derudover kun skal arbejde hver fjerde weekend. Hun fortæller samtidig, at hendes afdelingschef er meget fleksibel i de få tilfælde, hvor hun har behov for at bytte vagter. Det er pga. særlige kompetencekrav i praksis ikke muligt i alle afdelinger, at medarbejderne kan nøjes med at arbejde hver fjerde weekend – medarbejderne i bageriet arbejder således hver anden weekend, men de har så selv indflydelse på, hvordan de vil tilrettelægge det. Ud over hensynet til medarbejdernes familieliv er en væsentlig faktor i forhold til bemanningen ifølge varehuschefen at sikre, at der altid er nogle faglærte, som har kompetencen til at vejlede kunder. Det hensyn gør, at de faglærte ikke kan blive holdt helt fri fra weekendarbejde. På et weekendhold er der i eksempelvis foodafdelingen således altid et par faglærte medarbejdere, og derudover bemander man med deltidsansatte unge.

Servicechefen tilrettelægger bemanningen i kasselinjen henover den enkelte dag på baggrund af tal for sidste års omsætning. Det gør hun for at sikre, at der på den ene side altid er tilstrækkeligt med medarbejdere på arbejde, men på den anden side heller ikke for mange. Varehuset arbejder desuden med en såkaldt 'før-hjem-liste', som medarbejderne frivilligt kan skrive sig på. Listen fungerer ved, at lederne i tilfælde af, at der ikke er så meget at lave, kan give medarbejdere, som gerne vil, tidligere fri. Der er tale om en frivillig ordning, hvor medarbejderne får mulighed for måske at komme tidligere hjem, hvis de i løbet af dagen finder ud af, at de egentlig har noget andet, de hellere vil. Ifølge servicechefen fungerer listen for medarbejderne, fordi en del af de deltidsansatte ikke har arbejdet som førsteprioritet, men synes at det er hyggeligt at komme. For servicechefen og varehuset generelt fungerer listen, fordi den gør det muligt i løbet af de enkelte dage at rationalisere lønudgifterne på tidspunkter, hvor man ellers ville have overbemanding.

Vagtbytte i serviceafdelingen sker som udgangspunkt internt mellem medarbejderne via facebook, uden at lederne inddrages. Servicechefens eneste krav er, at de, hvis de bytter vagter, via kundeservice orienterer om, hvem der i sidste ende kommer på arbejde. Hun har dog tillid til, at de sikrer sig, at vagten bliver dækket, og er derfor tilfreds, hvis bare de ringer fem minutter før vagten begynder og fortæller, at de har byttet.

Servicechefen fortæller, at én af måderne, man sikrer fleksibilitet omkring arbejdstid for de unge deltidsansatte, er ved, at alle medarbejdere i kasselinjen ikke bare får deres egen arbejdsplan, men også får arbejdsplaner for alle andre. Det gør, at de lettere kan bytte internt, da de kan se, hvem der er på arbejde samtidig med dem. De samlede arbejdsplaner har samtidig den funktion, at medarbejderne hurtigt kan overskue, hvem de skal være på arbejde sammen med, noget som pga. de tætte relationer mellem mange af de deltidsansatte betyder meget, og som servicechefen også forsøger at tage hensyn til, når hun tilrettelægger arbejdstiden for medarbejderne.

De deltidsansatte i kasselinjen kan som oftest uden problemer bytte vagter internt, da de er mange deltidsansatte og der ikke stilles krav om specifikke kompetencer. Den erfarne salgsassistent i kundeservice fortæller, at situationen for de fuldtidsansatte her er en lidt anden, da de kun er tre fuldtidsansatte salgsassistenter og ikke kan bytte med de mange deltidsansatte i kasselinjen. Hvis de skal bytte en vagt, skal de således enten bytte med en af de to andre fuldtidsansatte eller aftale med en af de to teamledere i serviceafdelingen eller servicechefen, at en af dem dækker deres vagt. Hun understreger, at lederne som udgangspunkt er meget villige til at hjælpe med

at finde en løsning, hvis de fuldtidsansatte har behov for at bytte en vagt.

En særlig gruppe i forhold til samarbejdet om arbejdstid er de såkaldte 'specielle' medarbejdere. En mellemlider fortæller, at han udelukkende skemalægger med de 'specielle' som ekstra arbejdskraft, som kan hjælpe de andre ansatte, da han ellers i for mange tilfælde ville komme til at stå og mangle medarbejdere på arbejde.

### *Kompetencer og efteruddannelse*

Formel uddannelse på arbejdspladsen er som udgangspunkt primært for medarbejdere, der ønsker en karriere i kæden eller detailhandel generelt. Varehuschefen ser elevuddannelsen som et naturligt startpunkt og opfatter det som sin opgave at finde frem til nye elever mellem varehusets ungarbejdere. Det gør han ved, når han har tid til det, at gå ud og hjælpe de unge med deres opgaver og så få en uformel snak om deres holdninger til en elevplads. Metoden giver ham mulighed for ved selvsyn at se, hvordan de løser deres opgaver. Hvis begge parter er interesserede, får de unge mulighed for at blive elever i varehuset. På trods af sit fokus på rekrutteringen af nye elever understreger varehuschefen, at det afgørende for ham ikke er, hvorvidt medarbejderne er faglærte, men i stedet om de har de rette kompetencer og den rette indstilling.

For de fuldtidsansatte handler efteruddannelse primært om mulighederne for lederuddannelse. Den erfarne salgsassistent i frugt og grønt-afdelingen konstaterer således, at der, så vidt hun ved, ikke har været nogle kurser, som er relevante for hendes arbejde. Varehuschefen fortæller dog, at der findes en række e-læringskurser, som er fagspecifikke i forhold til eksempelvis vin, specialøl, elektronik, personlig pleje, tekstil m.m. Desuden kan medarbejderne søge kurser via kompetencefonden – i det regi har varehuset bl.a. kørt et par forløb i konflikthåndtering. Den erfarne salgsassistent i kundeservice fortæller, at hun i flere omgange uformelt er blevet opfordret til at starte på en intern lederuddannelse. Det har hun dog ikke været interesseret i, da hun er orienteret mod en karriere uden for detail, i stedet har hun på eget initiativ fået udvidet sit ansvarsområde, så hun i dag har en række opgaver, som de andre i kundeservice ikke har.

For de deltidsansatte er der ikke tale om efteruddannelse i form af egentlige kurser, i stedet – fortæller teamlederen i serviceafdelingen – er fokus her på muligheden for at udvide medarbejdernes opgaver. Det har på den ene side den effekt, at medarbejderne oplever en udvikling i arbejdet, samtidig er det på den anden side med til at sikre

en større fleksibilitet i arbejdsplanlægningen, hvis flere kan løse de samme opgaver.

Ud over at spotte potentielle elevemner fokuserer varehuschefen også på at spotte potentielle talentemner. Hvis de anses som talentemne, begynder man først med at give dem nye opgaver i hverdagen. Herefter kommer de, når de får en lederstilling, i gang med en formel lederuddannelse med kurser på en skole. Frugt og grøntchefen er i gang med en intern lederuddannelse, hvor han på en skole følger en række valgfrie kurser. Her øver lederne sig i, hvordan de bliver bedre til at afholde MUS, eller hvordan de planlægger deres arbejdstid. Problemet med disse kurser er ifølge frugt og grøntchefen, at det er svært at omsætte teorien fra klasseværelset til virkeligheden i varehuset. Han nævner konkret, hvordan han på et kursus i arbejdstidsplanlægning fik lagt en plan for sin arbejdstid, som på papiret passede fint med de daglige arbejdsopgaver. Da planen skulle stå sin prøve i den daglige virkelighed i afdelingen, viste det sig dog at være noget nær umuligt, da det ikke i planen var muligt at tage højde for alle de ildebrande, han dagligt skulle slukke. Varehuschefen fortæller, at de i ledelsen er opmærksomme på udfordringerne med at omsætte teori til praksis, derfor opfordrer han alle lederne til at opfatte kurserne som en mulighed for at prøve ting af i en kontekst, hvor fejl ikke har nogen konsekvenser, og hvor de kan få feedback fra underviserne. Samtidig kobles læringen på kurserne med efterfølgende sidemandsoplæring i varehuset, hvor lederne eksempelvis deltager, når servicechefen ansætter medarbejdere, så de har et godt udgangspunkt den dag, de selv skal ansætte. Efter at have observeret et par gange bytter servicechefen og den nye leder roller. På den måde får de nye ledere mulighed for stille og roligt at få ansvaret for nye opgaver og løbende få feedback ude i virkeligheden. Varehuschefen lægger vægt på, at læring forudsætter, at medarbejderne får ansvaret for et område, hvor de med støtte og hjælp kan gøre sig deres egne erfaringer. Det gælder uafhængigt af, hvilket niveau medarbejderen befinder sig på helt nede fra ungarbejderen og til lederne.

Varehuschefen fortæller, at man i forbindelse med efteruddannelse har mulighed for at trække på, hvad han kalder det interne vikarbureau forstået som de mange deltidsansatte i serviceafdelingen. Det gør, at man ikke har problemer med at give faste medarbejdere fri til at tage på kursus.

### *Rekruttering og fastholdelse*

Opgaven med rekruttering af nye medarbejdere er som udgangspunkt delt mellem de enkelte funktionsledere, som rekrutterer til

deres respektive afdelinger. Varehuschefen er dog inde over ansættelse af nye elever og nye ledere, da de i hans perspektiv repræsenterer fremtiden for kæden. Ved rekruttering af nye ledere tager varehuschefen først en snak med den leder, som skal bruge en ny mellemleder for at afdække, hvorvidt de selv har nogle kandidater, samt hvilke kompetencer de har behov for. Herefter tager han en snak med den HR-partner, han gennem kæden har tilknyttet, om, hvilke potentielle kandidater han har i kædens emnebank. Banken fungerer ved, at alle varehusene efter MUS og karrieresamtaler rapporterer til HR-hovedkontoret, hvilke medarbejdere de har, som godt kunne tænke sig noget mere. Den endelige rekruttering afhænger også af, hvor godt de potentielle kandidaters profiler matcher varehuschefens egen profil. Varehuschefen har også i flere omgange rekrutteret medarbejdere til varehuset, som han kender fra sit arbejde i andre varehuse i kæden.

Åbningstiderne og kundernes indkøbsmønstre sætter ifølge varehuschefen i sidste ende rammen om medarbejderstabens sammensætning og dermed om rekruttering og fastholdelse. Der skal bruges flest medarbejdere mellem kl. 15 og 19, hvor de fleste kunder handler. Da det er svært at finde nogen, som er villige til udelukkende at arbejde kl. 15-19 hver dag, er varehuset nødt til at bruge mange deltidsansatte til at dække spidsbelastningsperioderne. Når det drejer sig om rekruttering af nye deltidsansatte til serviceafdelingen, sker rekrutteringen primært gennem kædens elektroniske system, hvor servicechefen indkalder kandidater til samtale på baggrund af deres uopfordrede ansøgninger. Det var bl.a. tilfældet, da den nye salgsassistent i kundeservice blev ansat. Der er dog også eksempler på, at servicechefen har taget personer til samtale på baggrund af en anbefaling fra andre medarbejdere, og at de efterfølgende er blevet ansat. Servicechefen pointerer, at hun har haft varierende succes med denne tilgang. På den succesfulde side tog hun efter anbefaling fra den erfarne salgsassistent i kundeservice først den ene og siden den anden af hendes søstre til samtale. Begge blev efterfølgende ansat, og servicechefen er meget tilfreds med deres arbejde. Salgsassistenten påpeger selv, at det måske skyldes, at hun har understreget over for dem, at de skal gøre et godt stykke arbejde. På den mindre succesfulde side har servicechefen også tidligere oplevet at rekruttere et familiemedlem til en anden deltidsansættelse på anbefaling af medarbejderen, hvor det viste sig, at vedkommende slet ikke passede ind. Det hang ifølge servicechefen sammen med, at vedkommende viste sig for det første ikke at have de rette personlige kompetencer i forhold til at have meget kundekontakt. For det andet viste det sig, at vedkommende heller ikke passede ind i det arbejdsfællesskab, der

er mellem de deltidsansatte i serviceafdelingen. Vedkommende blev derfor ikke tilbudt ansættelse efter prøvetidens udløb. Fokus for servicechefen, når hun rekrutterer, er ikke på medarbejdernes uddannelsesmæssige baggrund, men i stedet på deres personlige kompetencer i forhold til at kunne levere service og indgå i det eksisterende arbejdsfællesskab i afdelingen. Et andet vigtigt kriterium for servicechefen i rekrutteringen af nye deltidsansatte til serviceafdelingen er, at medarbejderne kan være ansat i mere end et år, da omkostningerne forbundet med oplæringen ellers er for store.

Når det kommer til fastholdelse, er der ligesom med rekruttering tale om forskellige logikker for de forskellige medarbejdergrupper. Teamlederen i serviceafdelingen pointerer i den sammenhæng, at han ikke gør sig nogen illusioner om at kunne fastholde de såkaldte in-betweens i en længere årrække, da de for de flestes vedkommende er orienterede mod andre karriereveje. Fastholdelse for denne gruppe handler derfor om at fastholde medarbejderne, indtil de naturligt bevæger sig videre til en anden branche, når de eksempelvis afslutter deres uddannelse. Servicechefen påpeger, at det kun i mindre grad er afgørende for, hvor længe de deltidsansatte bliver, hvorvidt de har flere eller færre timer den enkelte måned. I stedet er det afgørende det sociale fællesskab medarbejderne imellem. Mange medarbejdere ønsker således at fortsætte som tilkaldsvagt for at bibeholde en kontakt til det sociale fællesskab, selv når de stopper med at have et fast skema. Hun fortæller, at en del tidligere medarbejdere også møder op til de sociale arrangementer, medarbejderne holder i afdelingen. En anden vigtig faktor er ifølge servicechefen den store arbejdstidsfleksibilitet, som gør, at arbejdet kan tilrettelægges i forhold til medarbejdernes andre forpligtelser. Chefen for frugt og grønt fortæller, at de fleste ungarbejdere forlader varehuset, når de bliver 18. Der er dog eksempler på, at han nogle gange beholder gode ungarbejdere, også efter at de er fyldt 18 år. De koster mere i løn, men det betaler sig, hvis medarbejderne leverer en ekstra stabilitet og fleksibilitet. For både ham og teamlederen i serviceafdelingen handler fastholdelsen af de deltidsansatte i høj grad også om, at de som ledere sørger for løbende at give tilbagemeldinger på deres arbejde og spørge ind til, hvordan medarbejderne synes, det går.

Teamlederen betoner, at nogle positioner er vigtigere for ledelsen at fastholde medarbejdere i end andre. Som eksempel nævner han kundeservice, som har en central rolle både i forhold til kunder og kollegaer i kasselinjen. Samtidig har kundeservice en række centrale opgaver, som gør, at det er vigtigt for lederen at vide, at den del virker, også når lederen ikke selv er til stede.

For de faste medarbejdere er det ikke så meget den daglige fleksibilitet i forhold til det at kunne bytte vagter, der tilskynder dem til at blive i jobbet. Det vigtige for dem er muligheden for at kunne indrette arbejdstiden efter situationen derhjemme. Den erfarne salgsassistent i frugt og grønt-afdelingen konstaterer, at det er afgørende for, at hun kan blive i sit nuværende job, at hendes arbejdstider kan indrettes, så de tager højde for, at hun har to små børn, hun skal kunne hente om eftermiddagen. Hun har derfor en fast basisplan, hvor hun arbejder kl. 6- 15 i hverdagene og derudover kun hver fjerde weekend. Varehuschefen fortæller, at det er en bevidst strategi fra ledelsens side, at de faste medarbejdere og ledere så vidt muligt arbejder i dagtimerne og derudover kun hver fjerde weekend, for at de kan få et familieliv til også at gå op, da det ellers vil være umuligt at fastholde kvalificerede medarbejdere og ledere. Varehuschefen har selv tidligere i sin karriere i perioder arbejdet væsentligt mindre for at få arbejdet til at gå op med familiemæssige forpligtelser. Varehuschefen forklarer, at der i kæden arbejdes bevidst med mentorprogrammer for lederne, således at eksempelvis funktionschefer, som er ved at blive gjort klar til en stilling som varehuschef får tilknyttet en mentor, som allerede fungerer som varehuschef. Mentorordningen betyder, at funktionschefen får mulighed for at sparre med sin mentor om forskellige udfordringer, vedkommende måtte opleve i sit arbejde. Tanken er, at funktionschefen på denne måde bliver bedre klædt på til at varetage rollen som varehuschef, når det bliver aktuelt.

***Opsummering: Socialt sammenhold mellem medarbejderne – stor fleksibilitet om arbejdstid og formel uddannelse fastholder både fuldtids- og deltidsansatte***

Varehuset hører med sine omkring 200 medarbejdere til i den øvre ende af dagligvarebranchen. Det store antal medarbejdere hænger bl.a. sammen med, at varehuset har en stor non-foodafdeling. Det kan derfor diskuteres, hvorvidt varehuset kun er en del af dagligvarebranchen. I alle tilfælde stiller vareudvalget væsentlig større krav til medarbejdernes kompetenceniveau, end hvad der kendetegner discountsupermarkeder. Særligt i non-food og foodafdelingen betyder det, at andelen af faglærte er høj, omvendt drejer kompetencekravene i serviceafdelingen sig primært om personlige kompetencer forbundet med det at have kundekontakt og indgå i et arbejdsfællesskab. De forskellige krav gør, at der reelt eksisterer tre forskellige medarbejdergrupper i varehuset, som samarbejder forskelligt om arbejdstid, efteruddannelse samt rekruttering og fastholdelse.



Samarbejdet i varehuset medarbejderne imellem og mellem medarbejderne og ledelsen er i høj grad uformelt. Samarbejdet skaber en særlig virksomhedskultur, hvor medarbejderne føler sig forpligtede over for hinanden. Virksomhedskulturen skabes på den ene side i det daglige arbejde på arbejdspladsen, hvor særligt kundeservice i serviceafdelingen spiller en særlig rolle som socialt centrum for medarbejderne. Virksomhedskulturen skabes på den anden side samtidig gennem en lang række sociale arrangementer både på tværs af hele varehuset og i de enkelte afdelinger. Servicechefen rekrutterer bevidst nye medarbejdere, som passer ind i det sociale fællesskab, og som samtidig kan være i varehuset i minimum et år, da det sikrer en hvis kontinuitet i medarbejdergruppen. Det tætte sammenhold er ifølge servicechefen afgørende for, at de deltidsansatte bliver ved med at arbejde i varehuset, også når de begynder på en uddannelse.

Det tætte sammenhold medarbejderne imellem i serviceafdelingen er samtidig med til at skabe et fleksibelt samarbejde mellem medarbejderne om bytte af vagter, som også hænger tæt sammen med serviceafdelingens størrelse. De mere end 50 ansatte i kasselinjen har således en stor pulje af kollegaer at bytte vagter med. Servicechefen forsøger på sin side i planlægningen at tage højde for medarbejdernes ønsker om, hvem de gerne vil arbejde sammen med, samtidig giver hun medarbejderne stor frihed til at bytte internt, så længe de orienterer om deres vagtbytte. De fuldtidsansatte har også mulighed for at bytte vagter internt, behovet her er dog som udgangspunkt mindre, da arbejdet er deres primære beskæftigelse, og samtidig gør specifikke kompetencekrav og ansvarsområder, at kredsen af medarbejdere, de kan bytte med, er noget mindre end for de deltidsansatte. Blandt de fuldtidsansatte handler samarbejdet om arbejdstidstilrettelæggelsen derfor mest om at kunne tilrettelægge arbejdstiden, så den giver mulighed for at balancere arbejdslivet i forhold til deres familieliv. Ledelsen og medarbejderne har i den sammenhæng indgået en uformel aftale om, at faste medarbejdere primært arbejder i dagtimerne og kun hver fjerde weekend.

På trods af det tætte sammenhold mellem medarbejderne i serviceafdelingen er der alligevel grænser for, hvor længe det er muligt at fastholde de medarbejdere, som ikke har et ønske om på længere sigt at være i detailhandlen. Både den erfarne og nye salgsassistent i kundeservice er således meget afklarede om, at de på sigt ønsker sig et arbejde i en anden branche. Teamlederen i serviceafdelingen omtaler den type medarbejder som in-betweens og gør sig ingen illusioner om at kunne fastholde dem på længere sigt, i stedet lægger han vægt på gennem løbende dialog at fastholde dem så længe som mu-

ligt. Varehuschefen forsøger dog at fastholde de gode ungarbejdere ved at rekruttere dem til elevuddannelse. På sigt kan både medarbejderen og ledelsen gøre op med sig selv, om medarbejderen ønsker en karriere som salgsassistent og dermed ønsker at deltage i kurser, som dygtiggør medarbejderen inden for eksempelvis salg eller service. En anden mulighed er, at medarbejderen ønsker en karriere som leder i detailhandlen. I så fald er strategien, at medarbejderen langsomt introduceres til jobbet som leder og starter på en egentlig lederuddannelse. Varehuset har i kraft af sit samarbejde med kommunens jobcenter en mulighed for at rekruttere medarbejdere blandt de mange praktikanter, som hvert år er i varehuset i kortere eller længere tid. Varehuschefen har bl.a. rekrutteret en såkaldt 'skæv', men meget dedikeret medarbejder til at have ansvaret for varehusets flaskeautomater gennem denne rekrutteringskanal. Når det gælder lederne ses fastholdelse i et større perspektiv, hvor de ikke nødvendigvis skal fastholdes i det pågældende varehus, men i stedet i kæden som sådan. For at sikre medarbejdere, som ønsker en karriere i kæden, fortsatte udviklingsmuligheder afdækker lederne i forbindelse med MUS og karrieresamtaler, hvilke fremtidsønsker medarbejderne har. Ønskerne bliver herefter rapporteret til en emnebank på hovedkontoret. Når et varehus mangler en leder, er det så muligt for varehuschefen i samarbejde med en HR-partner på hovedkontoret at rekruttere fra emnebanken.

### ***Case IVa: Hovedkontor til varehuset***

#### ***Hovedkontoret og kædens karakteristika***

Hovedkontoret ligger i en større dansk provinsby og har mellem 700 og 800 ansatte. Hovedkontoret repræsenterer en række kapitalejede kæder, herunder den kæde, som det store varehus i provinsen er en del af. Kæden består af små 100 butikker fordelt over hele landet, som fører både food- og non-foodprodukter. HR-afdelingen på hovedkontoret har omkring 100 ansatte. Her arbejder man bl.a. med alt, hvad der vedrører rekruttering, lederudvikling, overenskomster, løn, refusion, arbejdsmiljø, fagforeninger og mangfoldighed. HR-afdelingen har desuden en hotline, som medarbejderne i de enkelte butikker kan kontakte, hvis de har spørgsmål af mere generel karakter. De senere år har man i kæden valgt at samle en række administrative opgaver på hovedkontoret omkring bl.a. ansættelser og afskedigelser for at sikre, at man har de nødvendige juridiske kompetencer samlet og for at sikre større effektivitet og højere kvalitet. Centraliseringen på hovedkontoret skal samtidig være med til at skabe

en større ensartethed i sagsbehandlingen. En del af de ansatte i HR-afdelingen på hovedkontoret er tilknyttet de enkelte regioner, som butikkerne er delt op i, og tilbringer derfor en stor del af deres tid i butikkerne. Vores analyse af hovedkontoret bygger på et interview med HR-chefen gennemført på vedkommendes kontor på hovedkontoret.

### *Samarbejdet mellem hovedkontoret og butikkerne*

HR-chefen fortæller, at samarbejdet mellem hovedkontoret og butikkerne fungerer på flere forskellige planer og inddrager både tillidsrepræsentanter, medarbejdere og ledere. På den formelle side har kæden en række samarbejdsudvalg, hvor tillidsrepræsentanter på tværs af hele kæden mødes med ledelsen og i forskellige tillidsrepræsentantfora. Herudover holder hovedkontoret hen over året møder med bl.a. servicechefer fra de enkelte butikker og HR-konsulenter. Fra disse møder får hovedkontoret tilbagemeldinger på, hvad der sker i butikkerne i forhold til eksempelvis en arbejdstidsændring.

Der er stor forskel på de forskellige områder i forhold til, hvor meget hovedkontoret er inde over, hvad der foregår ude på gulvet. Når det kommer til ansættelser foregår næsten al administration på hovedkontoret, ligesom de er inde over den juridiske del, når det handler om afskedigelser. Sagsbehandlingen af ansættelser og afskedigelser sker i praksis centralt på hovedkontoret ved, at butikkerne elektronisk indberetter de oplysninger, hovedkontoret skal bruge. Omvendt foregår i hvert fald en del af samarbejdet, når det kommer til rekruttering af nye ledere og mere generelle operationelle spørgsmål, ude i de enkelte butikker, hvor en HR-partner, som organisatorisk er tilknyttet regionen gennem hovedkontoret, har en dialog med ledelsen i butikken. Derudover spiller hovedkontoret en central rolle i forhold til det formelle samarbejde mellem medarbejdere og ledere lokalt i butikkerne ved at udforme skemaerne, som parterne forventes at bruge. HR-chefen forklarer, at man på hovedkontoret har lavet et fælles MUS-skema, som de skal bruge ude i butikkerne for at sikre, at man i hele kæden har en fælles forståelse for, hvilke forventninger til kompetencer man har på forskellige niveauer. HR-chefen forklarer, at den fælles ramme er en forudsætning for, at de centralt kan målrette deres uddannelsestiltag og udviklingsforløb.

### *Arbejdstid*

De overordnede rammer for arbejdstiden i de enkelte butikker fastlægges centralt, idet lønbudgetterne bestemmes som en andel af bu-

tikkens omsætning. Disponeringen af arbejdstid er til gengæld som udgangspunkt en opgave, som ligger ude i butikkerne. Hovedkontoret følger dog personaleomsætningen i de enkelte regioner og distrikter tæt og analyserer på eventuelle afvigelser. Hvis man således på hovedkontoret kan konstatere, at man i et område har mistet flere varehus- eller butikschefer, er det HR-partneren for det pågældende områdes opgave sammen med regions- eller distriktschefen at kigge på, hvad der kan ligge bag. Er der tale om problemer med at styre arbejdstiden, er løsningen set fra hovedkontorets side, at HR-partnerne i det konkrete område sammen med områdechefen tager en snak med de involverede butikschefer om, hvorvidt de lokalt har fået tilrettelagt tingene godt nok – om der eksempelvis er nøgleansvarlige nok, som kan åbne og lukke butikken.

På et mere generelt plan har hovedkontoret i forbindelse med ændringen af Lukkeloven forsøgt over for lederne ude i butikkerne at beskrive rammerne for udformningen af de fremtidige arbejdsplaner, og hvordan de i henhold til kædens personalepolitik bør tage hensyn til eksempelvis familie, børnepasning eller særlige interesser hos medarbejderne. Da man efter ændringen af Lukkeloven konstaterede, at man var nødt til at ansætte flere deltidsansatte for at kunne sikre de faste medarbejdere nogle arbejdstider, som er forenelige med et familieliv, hjalp man på hovedkontoret med at analysere, hvornår på dagen man i de enkelte butikker havde brug for mest personale. Det endte i sidste ende med, at man i mange af butikkerne opnormerede antallet af timer for de eksisterende deltidsansatte. Det var dog også nødvendigt at ansætte nogle flere deltidsansatte for at kunne dække den nye åbningstid, og her spillede hovedkontoret en rolle i forhold til det administrative omkring ansættelserne.

### *Kompetencer og efteruddannelse*

HR-chefen lægger vægt på, at når man taler om uddannelse og efteruddannelse, så er man nødt til at skelne mellem tre medarbejdergrupper i butikkerne; elever, salgsassistenter og ledere. Kæden optager hvert år 500 elever og har løbende omkring 1.000 elever i gang. Eleverne gennemfører herefter i et samarbejde mellem butikken og en handelsskole deres elevuddannelse, hvorefter de er udlært som salgsassistenter. Gruppen af salgsassistenter, hvoraf ikke alle er faglærte, får ifølge HR-chefen den efteruddannelse, som servicechefen vurderer er nødvendig. Det kan eksempelvis være kurser i salg og service. Samarbejdet med hovedkontoret består her i, at den enkelte butik kan sparre med HR-partneren i deres region om, hvilke behov de måtte have. Hovedkontoret kan desuden hjælpe til i forbindelse med gruppeansøgninger, hvor fx en hel afdeling vurderes at have

behov for det samme kursus. Fordi kæden selv administrerer deres andel af midlerne i Kompetencefonden, står hovedkontoret samtidig for den portal, hvor medarbejderne kan tilmelde sig kurser. HR-chefen fortæller, at kurser primært foregår på kursuscentre, men at medarbejderne i en del tilfælde efterfølgende 'træner' forskellige aspekter af det, de har lært, når de vender tilbage til butikkerne. Det er HR-chefens opfattelse, at der er en skævhed i forhold til, hvilke butikker og varehuse der sender medarbejdere på efteruddannelse. Det er således primært de store butikker, som får sendt medarbejdere afsted, da det pga. de få medarbejdere kan være svært for de små butikker at undvære deres medarbejdere. For at imødekomme de udfordringer, de små butikker kan have, har man fra hovedkontorets side satset meget på e-læring. Det betyder, at en meget stor del af efteruddannelsen for salgsassistenter i dag er baseret på e-læring.

Set fra HR-chefens bord har de deltidsansatte også muligheder for at få kompetenceudvikling. Fokus ligger dog på de faste medarbejdere, hvad enten der er tale om deltids- eller fuldtidsansatte (dem som har arbejdet i detailhandlen som hovedbeskæftigelse), da mange af de løbere tilknyttede er på vej et andet sted hen. Idéen med denne gruppe set fra hovedkontorets synspunkt er derfor ikke så meget at sende dem på efteruddannelse, men at man i stedet her har en gruppe, som får snuset til branchen, og som man på et senere tidspunkt kan rekruttere fra. Med hensyn til hele den interne lederuddannelse spiller hovedkontoret en central rolle, da det er dem, som i princippet udvikler og administrerer uddannelsen af nye ledere lige fra teamkoordinatorer til varehuschefer. Et væsentligt element i uddannelsen af nye ledere er mentorordninger, hvor ledere på forskellige niveauer kobles sammen med mere erfarne ledere fra andre varehuse, som de kan sparre med. HR-partnerne spiller desuden en rolle i forhold til, når der skal uddannes nye varehuschefer, idet de løbende tager samtaler med ledere, som er i et uddannelsesforløb med henblik på at blive varehuschef.

### *Rekruttering og fastholdelse*

HR-chefen fortæller, at man i mange år i høj grad har benyttet sig af intern rekruttering lige fra elever til regionschefer. Mange elever rekrutteres således ude i butikkerne blandt unge deltidsansatte, som har været inde og snuse til arbejdet i detailhandlen. På samme måde er mange ledere gennem årene blevet rekrutteret internt. HR-chefen fortæller dog, at der de senere år har været en tendens til, at flere medarbejdere og ledere bevæger sig på kryds og tværs af de forskellige kæder inden for detailhandlen. HR-chefen fortæller, at man fra hovedkontorets side opfatter det som en naturlig følge af en stigende

konkurrence i detailhandlen. Bevægelserne opfattes derfor som en form for ekstern jobtræning, hvor medarbejderne tilegner sig kompetencer, som på et senere tidspunkt kan bruges i kæden. Hovedkontoret spiller ifølge HR-chefen udelukkende en rolle i forhold til rekrutteringen af ledere og specialister, og her er der primært tale om en rådgivende rolle. Når man i butikkerne skal bruge eksempelvis en teamleder, sparrer varehuschefen således med HR-partneren for det pågældende område omkring mulige kandidater. Det sker konkret ved, at hovedkontoret i skikkelse af HR-partneren udformer en liste over kandidater, som kunne være egnede til stillingen. Den endelige beslutning omkring ansættelsen af den ene eller den anden kandidat ligger dog hos varehuschefen eller regionschefen. HR-chefen fortæller desuden, at man i kæden har en generel politik om mangfoldighed, som gør, at man bevidst i samarbejde med bl.a. kommunerne og jobcentrene rekrutterer medarbejdere med særlige udfordringer. Det gør man, fordi man har nogle arbejdsopgaver, som er rutineprægede, men som personer med eksempelvis lettere former for handicap trives rigtig godt med. På den måde får butikken super loyale medarbejdere, samtidig med at kæden også løfter et socialt ansvar. Fra hovedkontoret understøtter man denne proces ved at have en række konsulenter ansat, som forud for et praktikforløb tager samtaler med de involverede parter. Samtidig har man skabt e-læringsmoduler i mangfoldighed, som skal forberede medarbejderne i butikkerne på det daglige samarbejde med medarbejdere med særlige udfordringer.

Hovedkontorets rolle i forhold til fastholdelse handler primært om at fastholde medarbejdere ved at skabe nogle attraktive karriereveje både for medarbejdere og ledere i kæden. HR-chefen forklarer, at man i den sammenhæng i dag forsøger at gøre op med tidligere tiders tendens til at se fastholdelse udelukkende inden for den enkelte kæde. Selvom man i den enkelte kæde har en meget klar karrierevej for ledere med klare kriterier for kompetencekrav på de enkelte niveauer, er man klar over, at man er nødt til også at skabe karrieremuligheder for de medarbejdere, som ikke i et længere perspektiv er interesserede i en stilling som eksempelvis regionschef. Her arbejder man bl.a. med mulighederne for at se fastholdelse i et perspektiv, hvor det ikke bare handler om at bevæge sig opad. Konkret arbejder man med at skabe nyt jobindhold ved at inddrage medarbejdere og ledere i tværgående projekter i kæden, hvor man på hovedkontorniveau arbejder med problemstillinger, som går på tværs af de enkelte kæder. Ude i butikkerne forsøger man at fastholde medarbejdere ved at fokusere på at udvide jobindholdet i den enkelte stilling ved eksempelvis at give dem nye roller som mentorer for nye

medarbejdere eller medarbejdere med særlige behov. Det kan ifølge HR-chefen være med til at give jobbet et helt nyt indhold. Hovedkontoret understøtter bl.a. dette ved som nævnt ovenfor at udvikle e-læringskurser om rummelighed. Samtidig arbejder kæden bevidst med social ansvarlighed i troen på, at det ud over at hjælpe nogle også er med til at skabe en stolthed blandt medarbejderne.

***Opsummering: Centralisering sikrer ensartethed, kvalitet og effektivitet – regionale HR-partnere understøtter fastholdelse og rekruttering af nye ledere***

Hovedkontoret repræsenterer en række kapitalejede kæder inden for dagligvarehandel – herunder det varehus i provinsen, som indgår i vores undersøgelse. Kæden består af knap 100 større butikker. Da der er tale om en kapitalejet kæde, fastlægges de overordnede rammer fra hovedkontoret. De senere år har man valgt at centralisere sagsbehandlingen omkring ansættelser og afskedigelser. Det har man gjort for at aflaste butikshefterne og sikre en effektiv og ensartet sagsbehandling. Hovedkontorets HR-afdeling varetager opgaver i forhold til alt, hvad der vedrører overenskomster, løn, refusion, arbejdsmiljø, fagforeninger og mangfoldighed. Hovedkontoret får hen over året tilbagemeldinger fra butikkerne gennem bl.a. samarbejdsudvalg, tillidsrepræsentantfora og jævnlige møder med personaleledere i butikkerne. Kædeledelsen fastlægger gennem butikkernes lønbudgetter indirekte rammerne for arbejdstiden i de enkelte butikker. Det er således inden for disse centralt fastsatte rammer, at butikshefterne i de enkelte butikker kan disponere over tilrettelæggelsen af arbejdstiden for medarbejderne.

Hovedkontoret lægger stor vægt på at sikre, at butikkerne i kæden følger de samme retningslinjer i forhold til afholdelse af MUS, og har derfor udformet et fælles skema, som alle skal følge. Skemaet skal ifølge HR-chefen sikre, at man i alle kædens butikker har det samme billede af krav og forventninger til medarbejdere og ledere på alle niveauer. Ensartetheden skal samtidig sikre, at hovedkontoret kan målrette uddannelsesstilbuddene til de behov, henholdsvis eleverne, salgssassistentene og lederne har i butikkerne, ligesom den skal gøre det muligt at afdække talenter og tilrettelægge udviklingsforløb. I erkendelse af, at det for nogle medarbejdergrupper særligt i de små butikker kan være svært at deltage i uddannelsesstilbud på eksempelvis et kursuscenter i arbejdstiden, har man fra hovedkontorets side fokuseret på at udvikle en lang række kursustilbud inden for e-læring. Det gør det fleksibelt i forhold til medarbejdernes arbejdsplan og gør samtidig, at ikke alle medarbejdere i en afdeling eller butik behøver at være væk samtidig. Ud over de mange e-

læringsmoduler har kæden også en intern lederuddannelse, hvor ledere på de forskellige niveauer skal følge en række obligatoriske kurser for at kunne komme i betragtning til næste lederniveau. De fælles krav til, hvad ledere på forskellige niveauer skal kunne, gør, at man kan tænke rekruttering og fastholdelse på tværs af hele kæden og ikke bare inden for den enkelte butik eller det enkelte distrikt. I forlængelse af MUS-samtalerne i butikkerne rapporteres tilbage til hovedkontoret om medarbejdernes ønsker til fremtiden. Det gør, at man centralt har en database med potentielle kandidater til nye stillinger rundt om i kæden også uden for den butik, medarbejderen er i på et givent tidspunkt. I forbindelse med rekruttering af nye ledere til butikkerne på et vist niveau er hovedkontoret således en del af processen ved at udvælge potentielle kandidater fra databasen. Dermed tænkes både rekruttering og fastholdelse i et kædeperspektiv.

### ***Case V: Stort varehus (specialvarer) i provinsen***

#### ***Arbejdspladsen***

Butikken ligger i en provinsby og er en del af en international kapitalkæde inden for specialvarehandlen. Den har udviklet sig meget i de senere år. I forbindelse med finanskrisen blev der først gennemført et begrænset antal fyringer, men siden er salget steget. Salget lå i 2012 over forventet, og man er p.t. i gang med at ombygge og udvide butikken, så man kan imødekomme efterspørgslen. Der er tale om en forholdsvis stor butik med små 400 ansatte og ca. 40 ledere. Øverste ansvarlige er varehuschefen, der sammen med syv funktionschefer (salgschef, HR-chef m.m.) udgør topledelsen. Mellemliderlaget udgøres af ca. 30 teamledere, som er ansvarlige for hver deres afdeling i butikken. Butikken har mange deltidsansatte. To ud af tre medarbejdere er ansat på deltid (8-36 kontrakttimer), mens resten er fuldtidsansatte. Dette hænger bl.a. sammen med butikkens lange åbningstider, der giver en del aften- og weekendarbejde. Efter ændringerne i Lukkeloven i 2012 har man holdt åbent kl. 10-20 alle ugens dage, hvilket giver en samlet ugentlig åbningstid på 70 timer.

Den gennemsnitlige anciennitet i butikken er ca. fire år, men det er især de deltidsansatte, der bidrager til personaleomsætningen. De fuldtidsansatte har ofte en højere anciennitet. Cirka en ud af fire medarbejdere er faglært. Der er som oftest tale om salgsassistentuddannelsen. De produkter, man fører i butikken, skal i enkelte afdelinger tilpasses den enkelte kunde, men i langt de fleste tilfælde sælger man et standardprodukt. Der er derfor kun et begrænset krav



om specialfaglige kompetencer ud over, at alle medarbejdere skal kende det varesortiment, de sælger. De fleste medarbejdere arbejder i salg eller på lageret, som er dækket af henholdsvis Butiksoverenskomsten og Kontor- og Lageroverenskomsten. Der er flere forskellige former for formel medarbejderrepræsentation på arbejdspladsen.

Tabel 9: Oversigt over interviewpersoner i Case V

Stilling	Køn	Alder (år)	Uddannelse	Arbejdstid (kontrakt)	Anciennitet (år i butik)	Anciennitet (år i detail)	Børn < 8 år
1. HR-chef	K	43	Intern lederudd. (restauration); Kurser i personalejura	Fuld tid	4½	4½	Nej
2. HR-mellemlider	M	37	Kandidatgrad	Fuld tid	2	2	Ja
3. HR-medarbejder (skemalægger) & AMIR	K	40	HH, intern lederudd., arbejdsmiljø- kursus	Deltid (30 timer)	5	20	Ja
4. HR-medarbejder (skemalægger)	M	43	Kandidatgrad	Fuld tid	<1	<1	Nej
5. Teamleder (salg)	M	34	HH, salgs- assistentudd., intern lederudd.	Fuld tid	7	12	Ja
6. Fleksjobber & TR (salg)	K	49	HH	Deltid (25 timer)	27	29	Nej
7. Salgsassistent	K	27	HHX, salgsassistent- udd.	Fuld tid	4	5	Nej
8. Salgsassistent	K	23	Bachelorgrad	Deltid (25 timer)	3	3	Nej
9. Teamleder (lager)	K	31	Bachelorgrad, intern lederudd.	Fuld tid	2	2	Nej
10. Lagermedarbejder	K	26	Salgs- assistentudd.	Fuld tid	1½	9½	Nej
11. Lagermedarbejder	M	22	HF-eksamen	Deltid (30 timer)	1½	1½	Nej

Der er valgt en HK tillidsrepræsentant, som bl.a. er næstformand i butikkens samarbejdsudvalg (SU) og sidder i kædens europæiske samarbejdsudvalg (ESU). Derudover har man et lokalt arbejdsmiljø-

udvalg (AMU) med flere forskellige arbejdsmiljørepræsentanter (AMR) fra forskellige afdelinger i butikken.

Vores analyse af butikken bygger på 11 separate interview gennemført i en tilstødende bygning til selve butikken. Følgende blev interviewet: HR-chefen, som er formand for SU, en mellemlider i HR-afdelingen med ansvar for medarbejderne i salg, en HR-medarbejder, som planlægger arbejdstiden for medarbejderne i salg (og samtidig er arbejdsmiljørepræsentant), en HR-medarbejder, som planlægger arbejdstiden for medarbejderne på lageret, en teamleder fra salg, en fleksjobber fra salg (som samtidig er tillidsrepræsentant), en salgsassistent (fuld tid), en salgsassistent (deltid), en teamleder fra lager, en lagermedarbejder (fuld tid) og en lagermedarbejder (deltid). Ovenfor ses en oversigt over interviewpersonerne (Tabel 9):

### *Samarbejdet på arbejdspladsen*

Samarbejdet mellem ledere og medarbejdere foregår både i formelle og uformelle fora på arbejdspladsen. Til de formelle fora hører SU, AMO, ledermøder, MUS, løn- og præstationssamtaler samt personalemøder. SU mødes regelmæssigt og bruges ifølge HR-chefen og tillidsrepræsentanten, som er henholdsvis formand og næstformand i udvalget, til at diskutere nye tiltag inden for økonomi og kompetenceudvikling på et mere overordnet niveau. Tillidsrepræsentanten fortæller, at samarbejdet i SU har været seriøst og engageret i nogle perioder og mindre i andre perioder. Hele udvalget skal i den kommende tid deltage i en uddannelsesdag for at styrke og udvikle samarbejdet. Arbejdsmiljørepræsentanten fortæller, at arbejdsmiljøudvalget fokuserer på opfølgning af APV'er og medarbejdertilfreds-hedsundersøgelser. Der er et årligt stormøde for hele butikken og fire små møder fordelt ud over året i de enkelte afdelinger. Ifølge arbejdsmiljørepræsentanten er det psykiske arbejdsmiljø overordnet set godt i butikken, og derfor bruger hun mest tid på opsøgende arbejde i forhold til fysiske arbejdsmiljøproblemstillinger såsom støj eller ergonomi. Det formelle forum for lederne interne samarbejde er et månedligt morgenmøde, hvor alle lederne i butikken samles.

HR-chefen beskriver, at der holdes to individuelle samtaler med hver enkelt medarbejder om året. Dette gælder alle medarbejdere – inklusive de deltidsansatte – og samtalerne varetages af den nærmeste leder. Den ene samtale er en MUS, og den anden samtale er en løn- og præstationssamtale. Der er i butikken en række mødelokaler, der kan bookes til samtaler, samt et udvalg af drop-in-lokaler, der kan bruges til spontane møder. De øvrige ledere og medarbejdere bekræfter, at der holdes to årlige individuelle samtaler med den enkelte medarbejder. HR-chefen fortæller, at MUS-samtalen fokuserer

på personlig udvikling, mens løn- og præstationssamtalen handler om mål for det kommende år, og om målene for det foregående år er opnået. En af årsagerne til, at der er to samtaler om året, er, at det kan være svært for teamlederne at finde tid til samtalerne i en travl hverdag. Når der er skemasat to samtaler for alle ansatte om året, så kan den øverste ledelse lettere sikre, at der faktisk bliver afholdt samtaler med regelmæssige mellemrum. Hun understreger, at samtalerne især bliver brugt til at diskutere ting, der kan bidrage til at fastholde medarbejderne i jobbet. Dette er særligt vigtigt i forhold til de deltidsansatte, som har en højere personaleomsætning end de fuldtidsansatte.

Den fuldtidsansatte salgsassistent oplever, at samtalerne giver mulighed for at fortælle, hvordan man synes, det går, og om man har brug for nye udfordringer. Tilbagemeldingen til ledelsen handler for hende også om at pege på områder, hvor man har brug for oplæring eller træning. Den deltidsansatte lagermedarbejder påpeger, at samtalerne er utroligt vigtige for ham. Oplevelsen af, at ledelsen spørger til hans mening og lytter til svarene, løfter jobbet op til at være mere end et 'fritidsjob'. Det, at der bliver sat mål for den enkelte medarbejder og evalueret løbende, gør ham mere engageret som medarbejder. Han understreger, at det sker på en anden måde ved en MUS end ved en tilfældig snak på lageret. Man er mere tryk som medarbejder, når der er afsat 'tid til refleksion', og man ved, at lederen ikke bliver afbrudt undervejs. Han har selv brugt MUS til at aftale et øget antal kontrakttimer i forbindelse med, at han tog orlov fra sit studium. Teamlederen fra lageret har samme oplevelse. Hun beskriver, hvordan medarbejderne ofte åbner mere op og er villige til at snakke om det lidt længere karrierespørgsmål i planlagte samtaler, end de er, når man mødes på gulvet i en travl hverdag.

Såvel ledere som medarbejdere påpeger, at det formelle samarbejde ikke står alene. Lederne er rigtig meget ude på gulvet og bruger meget lidt tid på at sidde på kontor. Ledelsens tilstedeværelse på gulvet muliggøres af, at mange af de administrative opgaver er overdraget til en række administrativt ansatte, som er ansat i specialfunktioner. Det giver mulighed for en masse snakke i løbet af dagen lederne og medarbejderne imellem. Teamlederne hjælper ofte til med de praktiske arbejdsopgaver, og topledelsen bevæger sig regelmæssigt rundt i butikens forskellige afdelinger. Når der er usædvanlig travlt i butikken, hjælper topledelsen også til med det praktiske på gulvet. Mellemlideren i HR-afdelingen beskriver, hvordan han bevidst arbejder med at bruge mere tid på 'kaffemøder' med teamledere i løbet af sin arbejdsdag. Kaffemøder er et spontant møde, hvor man sætter sig med en kop kaffe i en krog i kantinen og

får talt om, hvordan det går. Det er ifølge hans erfaring vigtigt at prioritere den slags – både på kort sigt og på lang sigt. Jævnligt snakke tager murren i krogene i opløbet, og i et lidt længere perspektiv er de med til at bevare åbenheden mellem de ansatte i butikken – at det er OK at komme med en kritik til sin leder.

Fleksjobberen – der også er tillidsrepræsentant – fortæller, at hun oplever, at kaffemøderne løser en masse problemer, inden de når at udvikle sig til egentlige personalesager. Hvis hun og HR-afdelingen snakker sammen løbende, så tages tingene ofte i opløbet. Også teamlederne er bevidste om jævnligt at snakke med medarbejderne på gulvet. Teamlederen fra salg fortæller, hvordan han tager time-outs med en eller flere medarbejdere ude bagved, hvor de lige får snakket et begyndende problem igennem. Den deltidsansatte lagermedarbejder fortæller også, hvordan han jævnligt snakker med sin leder om ting, der med fordel kan ændres, og hvad han har af ønsker. Da de manglede en i hans afdeling med truckcertifikat, spurgte han eksempelvis, om han kunne få lov at tage det. Flere ledere og medarbejdere snakker også uformelt med varehuschefen på daglig basis. Dette gælder blandt andet teamlederen på lageret og den deltidsansatte salgsassistent. Sidstnævnte er ryger og holder rygepauser sammen med varehuschefen.

Der afholdes jævnligt personalemøder i alle afdelinger i butikken. HR-chefen vurderer, at afdelingerne i butikken i gennemsnit holder to personalemøder om året – men det varierer meget fra afdeling til afdeling. Teamlederen fra lageret fortæller, at de kun har fået holdt et personalemøde i løbet af det år, hun har været teamleder. Det er vanskeligt at samle folk på grund af de lange åbningstider og de mange deltidsansatte, som arbejder på vidt forskellige dage og tidspunkter. Den ene gang, det er lykkedes hende at samle folk, har det været en aften uden for åbningstid. Hun vil gerne holde flere personalemøder, da hun oplever det som en god anledning til at nå ud til alle medarbejdere med vigtig information, at diskutere resultaterne af medarbejdertilfredshedsundersøgelser for afdelingen og at udvikle fælles handlingsplaner. Den deltidsansatte lagermedarbejder påpeger, at han også oplever personalemødet som en god mulighed for at få snakket sammen medarbejderne indbyrdes. Han samarbejder med mange forskellige medarbejdere i det daglige, og det er ikke altid, man får sagt en kritik til en kollega, man ikke ser så tit. Personalemødet er for ham et forum, hvor samarbejdet mellem medarbejderne kan vendes, så man forebygger konflikter mellem medarbejderne i det daglige. Dette er særligt vigtigt, når der er mange deltidsansatte. Den fuldtidsansatte lagermedarbejder har samme oplevelse, men understreger at personalemødet er særligt vigtigt for det

sociale sammenhold på lageret. Medarbejderne er meget afhængige af hinandens arbejde, og derfor er det vigtigt, at der er et godt samarbejde – også på tværs af de deltids- og de fuldtidsansatte.

Der afholdes en del sociale arrangementer på arbejdspladsen. Tilidsrepræsentanten fortæller, hvordan personaleforeningen holder fest to gange om året og banko to gange om året. En gang om året afholder butikken et stort arrangement for alle medarbejdere fra eftermiddagen til ud på natten med henblik på, at så mange medarbejdere som muligt kan deltage uanset deres arbejdstider og familieliv. Dertil kommer en række udflugter og andre arrangementer. Derudover holder man arrangementer i de enkelte afdelinger. Teamlederen på lageret og lagermedarbejderne fortæller, at man hos dem har holdt en fest efter personalemødet og forsøger at få arrangeret en julefrokost. Det opleves dog igen som en udfordring at samle folk, fordi der hele tiden er nogle, der skal arbejde. Den deltidsansatte og den fuldtidsansatte salgsassistent fortæller, at de ser nogle af deres kollegaer uden for arbejdstid – de går ud og spiser sammen eller går i biografen sammen. Dette gælder også den fuldtidsansatte og den deltidsansatte lagermedarbejder. De påpeger dog alle, at de ikke omgås alle, men udvalgte personer, som de kender fra tidligere, eller som har samme indstilling til arbejdet som dem selv. Alle fire ansatte har den oplevelse, at medarbejderne i butikken falder i to grupper. Den ene halvdel er meget engageret, videbegærlig og karrieresøgende, mens den anden halvdel kun i mindre grad har det behov og læner sig mere op ad rutinerne i det daglige. De oplever selv, at de tilhører den første kategori, men understreger at det ikke betyder, at de ikke føler et sammenhold med den anden gruppe. Der er blot et forskelligt fokus.

Mange af de interviewede ledere og medarbejdere oplever en stor fællesskabsfølelse på arbejdspladsen og et godt samarbejde. Denne familieagtige stemning på arbejdspladsen har store fordele, fordi den medvirker til et godt samarbejde ikke bare mellem ledere og medarbejdere, men også internt på lederside og internt på medarbejderside. Her er det dog værd at gøre opmærksom på, at vi ikke har interviewet nogle af de deltidsmedarbejdere, som arbejder få timer om ugen (8-12 timer). De kan måske have en anden oplevelse end de fuldtids- og deltidsmedarbejdere, som ofte kommer på arbejdspladsen.

### *Arbejdstid*

Arbejdstiderne varierer på tværs af afdelingerne i butikken. Hvor arbejdstiden for medarbejdere i salg hovedsageligt ligger i butikkens åbningstid (kl. 10-20), så ligger arbejdstiden for medarbejdere på

lageret fra midt om natten til midt på formiddagen eller omkring frokost. Lagermedarbejderne skal sørge for, at hylderne er fyldt op, inden butikken åbner. Forskellene i arbejdstiderne gælder også lederne i de enkelte afdelinger. Langt de fleste ledere og medarbejdere arbejder både på hverdage og i weekender.

Arbejdstiden tilrettelægges i form af 16-ugersplaner, som baseres på en omfattende analyse af behovet for bemanning i den kommende periode. 16-ugersplanerne fastlægges i god tid, således at man altid er to perioder forud i planlægningen. Indtil for et par år siden blev arbejdstiden hovedsageligt tilrettelagt af de enkelte teamledere, som også stod for beslutningen om, hvor mange deltids- og fuldtidsansatte, der var brug for i deres afdeling. Dette ændrede sig for et par år siden, da kæden besluttede, at skemalægningen skulle ske centralt i en administrativ funktion i den enkelte butik. Herefter ændrede man trinvist skemalægningen i butikken én afdeling ad gangen. I dag er der ansat et antal skemalæggere, som sidder på kontor sammen med butikkens ledelse og koordinerer bemanningen i et antal afdelinger hver. Skemalæggeren med højst anciennitet (fem år) fortæller, at hun var den første skemalægger i butikken. Der var en del skepsis på gulvet, da hun blev skemalægger, men ordningen blev hurtigt opfattet som en succes. Baggrunden for at kæden indførte ordningen var, at teamlederne på gulvet i kæden brugte rigtig meget tid på arbejdstidsplanlægning, samtidig med at arbejdstidsplanlægningen ikke fungerede godt for hverken ansatte eller ledere i det daglige. Dette var også tilfældet i denne butik. Man holder i butikken samtaler med alle medarbejdere, der har valgt at sige op, og det kom frem i rækken af disse samtaler, at mange medarbejdere oplevede arbejdstidsplanlægningen som problematisk. Skemalæggeren gengiver eksempelvis, at mange medarbejdere var utilfredse med at blive kaldt ind på alle tider af døgnet eller med, at de arbejdede mange flere timer, end der stod i deres kontrakt. Samtidig var den øverste ledelse i butikken utilfreds med, at mange teamledere sad på kontor det meste af tiden. Man ville hellere have lederne ud på gulvet hos medarbejderne, hvor de kan gå foran og motivere medarbejderne, men også selv få en større viden om butikkens hverdag.

Den forholdsvis nyansatte skemalægger fortæller, at man som skemalægger arbejder meget i dialog med teamlederne og medarbejderne. Første skridt er at holde et bemandingsmøde med den enkelte teamleder, hvor man diskuterer, hvad behovet er, og om der er nogle ansatte, der gerne vil op eller ned i tid. I denne fase rådgiver skemalæggeren teamlederen baseret på en analyse af, hvornår der var behov for hvilken bemanning i samme periode sidste år, og ud

fra det timebudget, den enkelte afdeling har. Dette timebudget har skemalæggeren fastsat i samarbejde med økonomiafdelingen. Samtidig kan alle ansatte sende ønskebrev til skemalæggeren om, hvornår de ønsker/ikke ønsker at arbejde. Personalehåndbogen i butikken giver derudover bestemte grupper nogle særlige rettigheder i forhold til arbejdstiden. Eksempelvis har forældre til børn under seks år ret til færre lukkevagter og weekendvagter, og seniorer kan gå ned i tid delvist betalt af virksomheden. Derudover tæller tid brugt på efteruddannelse ikke med i timeforbruget, så det kommer oven i den enkelte afdelings timebudget. Med udgangspunkt i alle disse oplysninger finder skemalæggeren og teamlederen frem til det mix af fuldtids- og deltidsansatte, der er behov for, og skemalæggeren laver en detaljeret arbejdsplan for afdelingen, som teamlederen godkender. Det er i sidste ende teamlederens ansvar, at det faktiske timeforbrug går i nul med timebudgettet. Skemalæggeren har først og fremmest en rådgivende funktion.

Den forholdsvis nye skemalægger fortæller, at han også arbejdede med skemalægning i sit tidligere job, og han mener, at en af de store fordele er, at man i vidt omfang undgår overarbejdstimer, fordi arbejdstiden i udgangspunktet er godt planlagt. Det gør det billigere for virksomheden og giver medarbejderne et bedre arbejdsmiljø. Derudover lægger man i denne butik en lille overbemanding ind, så der er taget højde for sygemeldinger og andre former for pludseligt fravær, hvilket skemalæggeren mener er med til at holde sygefraværet nede. Risikoen for overbelastning af medarbejderne er lav, når der er tilstrækkeligt med personale til stede.

Skemalæggeren med højere anciennitet beskriver, hvordan det også er muligt at afvige fra arbejdstidsplanen, når den først er lagt. Medarbejderne kan bytte vagter internt – de skal blot rådføre sig med deres teamleder, som tjekker i timesystemet, om det kan lade sig gøre i forhold til overenskomstens regler, og at det ikke udløser overarbejdsbetaling. Derudover kan de melde sig ledige i butikkens interne vikarsystem, hvis de ønsker flere timer og vagter. Hvis en medarbejder melder sig syg, er det op til teamlederen at vurdere, om der er så meget pres på, at der skal kaldes ekstra arbejdskraft ind. Teamlederen fra salg fortæller, at vagtbytte i hans afdeling som regel sker internt mellem medarbejderne via en facebookgruppe, som de selv har oprettet. Herefter godkender han det. Teamlederen fra lageret fortæller også, at vagtbytte ofte sker internt, men derudover understreger hun, at det er vigtigt at give medarbejdere fri, når de beder om det, fordi hun i hendes afdeling ofte oplever ændrede bemandingsbehov med kort varsel. Hun er meget afhængig af de ansattes fleksibilitet i forhold til at tage ekstra vagter – og derfor udvi-

ser hun også stor fleksibilitet. Dette er også vigtigt, fordi mange medarbejdere er studerende, som også skal have tid til at følge studierne og deltage i eksamen. Den deltidsansatte salgsassistent og den deltidsansatte lagermedarbejder oplever det begge som let at bytte vagter enten via facebook (salg) eller mund til mund (lager). Omvendt oplever de to fuldtidsansatte medarbejdere det som svært at bytte vagter, da de i udgangspunktet ikke kan bytte deres vagter pga. overenskomstens arbejdstidsregler, og fordi de har få kollegaer med samme kompetencer, som de kan bytte med. Det er et større puslespil, så hvis de skal noget, er det lettere at bede om en fridag eller bruge af deres ferie. Tillidsrepræsentanten oplever, at den måde arbejdstiden planlægges på godt kan være fjern fra den enkelte medarbejders individuelle behov – især i forhold til at få arbejdsliv og familieliv til at hænge sammen. Dels fordi arbejdstiden planlægges lang tid i forvejen, og dels fordi medarbejderne ikke selv kommunikerer med skemalæggerne. Hun kunne godt tænke sig, at medarbejderne deltog i teamledernes møder med skemalæggerne, så arbejdstiden i højere grad kunne tilpasses den enkelte medarbejder. Hvis medarbejderne på denne måde fik mere medbestemmelse, kunne det godt være, at der var nogle, der frivilligt ville tage flere lukkevagter eller weekendvagter.

Begge skemalæggere påpeger, at en af udfordringerne i arbejdstidsplanlægningen er, at mange medarbejdere helst vil arbejde om dagen, mens kunderne helst vil handle om aftenen. Det kan derfor være svært at stille alle tilfreds. Samtidig har de udvidede åbningstider efter ændringerne i Lukkeloven gjort det mere vanskeligt at efterkomme ønsker om at gå fra deltid til fuld tid. Hvis to deltidsstillinger bliver ledige, kan de ikke nødvendigvis erstattes af én fuldtidsstilling, fordi arbejdstiderne er skæve i forhold til overenskomstens regler. HR-chefen og tillidsrepræsentanten fortæller, at de gerne så, at overenskomsten tilgodeser de nye udfordringer med at bemande lange åbningstider, så der kunne skabes flere fuldtidsstillinger. Tillidsrepræsentanten nævner, at hun bl.a. godt kunne forestille sig, at overenskomsten gav mulighed for 'korte uger', hvor man arbejder lange vagter få dage om ugen evt. med en form for kompensation til gengæld (løntillæg, timereduktion etc.).

Der er dog historier blandt medarbejderne, der viser, at det kan være muligt at skifte mellem fuld tid og deltid. De to deltidsansatte har via deres MUS begge forhandlet sig op på flere kontrakttimer pr. uge, fordi de gerne ville have en pause fra deres studier. Den deltidsansatte lagermedarbejder er gået fra en 12-timers til en 30-timers kontrakt, mens den deltidsansatte salgsassistent er gået fra en 8-timers til en 25-timers kontrakt. De arbejder dog reelt flere timer end



det. Skemaplanlæggeren med højest anciennitet ønskede ved sin ansættelse en deltidsstilling, fordi hun på det tidspunkt havde to små børn, og hun fik en 30-timers kontrakt. Senere blev hun spurgt, om hun ville stå for en omstrukturering af en af afdelingerne, og hun sagde ja, da det var en spændende udfordring. Det betød, at hun i en periode gik op på 37 kontrakttimer, men nu er tilbage på 30 timer igen. Den fuldtidsansatte lagermedarbejder søgte oprindeligt en elevstilling, som hun ikke fik. Til gengæld blev hun tilbudt en deltidsstilling – og tre dage efter hun var startet fik hun en fuldtidsstilling i en anden afdeling.

Set fra medarbejderside synes en af de største udfordringer vedrørende arbejdstid at være de skæve arbejdstider på lageret. De to lagermedarbejdere har begge været forholdsvis kort tid i butikken, men de synes allerede, at arbejdstiden slider på dem. De møder om natten, og det gør det svært for dem at have et socialt liv ved siden af, fordi de skal så tidligt i seng hver aften for at få sovet. Til gengæld har de fri om eftermiddagen, men der tager de ofte en lur igen, fordi de er trætte, og deres venner og familie alligevel er på arbejde. Der er dog en række andre fordele ved jobbet, som gør, at de er glade for det og gerne vil fortsætte. Her fremhæver lagermedarbejderne især mulighederne for at udvikle sig og det gode samarbejde i butikken – både med ledelsen og med de øvrige medarbejdere.

Lederne i butikken – HR-chefen, HR-mellemlideren og teamlederne – samt skemalæggerne har alle flekstid og kan derfor arbejde mere på nogle dage og mindre på andre. Flere af dem har dog nogle gange svært ved at lande på 37 timer, fordi de synes deres arbejde er så spændende, at de har svært ved at gå hjem. Der er dog ingen, der oplever at arbejde mere end 45 timer i gennemsnit pr. uge. Skemalæggeren med højest anciennitet er dog ret bevidst om at lande på de 30 timer i gennemsnit, som hendes kontrakt lyder på, mens den nytilkomne skemalægger i starten har arbejdet mere end 37 timer, fordi han gerne ville godt ind i sit nye job. Han er dog blevet beordret til at holde fridage af sin chef. Teamlederen i salg er også bevidst om at arbejde 37 timer i gennemsnit, da han har små børn, men har i tidligere jobs inden for kæden arbejdet væsentlig flere timer. Teamlederen fra lageret kan godt have tendens til at arbejde mere, men har også indimellem fået at vide af sin chef, at nu skulle hun tage en fridag.

### ***Kompetencer og efteruddannelse***

Butikken tager løbende elever ind og ansætter også medarbejdere med salgsassistentuddannelsen, men alt i alt udgør de faglærte kun en fjerdedel af de ansatte. Dette hænger sammen med, at ledelsen i

butikken vægter de personlige kompetencer højere end den formelle uddannelsesbaggrund ved rekrutteringen af nye ansatte. HR-chefen og HR-mellemlideren beskriver, hvordan medarbejdernes værdier og indstilling er det vigtigste, da de fleste andre kompetencer kan læres. Derimod kommer det sjældent til at fungere på sigt, hvis man fra starten har ansat nogle, der ikke passer ind i virksomheden. Teamlederen i salg er enig og uddyber, at han især finder de sociale kompetencer hos medarbejderne vigtige. Udadvendthed, hjælpsomhed og samarbejdsevne er centrale kompetencer for at få et godt arbejdsmiljø og bidrage til fællesskabsfølelsen i butikken.

Oplæringen og efteruddannelsen af de ansatte er struktureret i en række forskellige interne uddannelsesprogrammer. Man bruger kun i begrænset omfang eksterne undervisere uden for kæden. HR-mellemlideren fortæller, at alle nyansatte med det samme inddrages i et tre mdr. langt mentorprogram, hvor de får tildelt en mere erfaren ansat i deres afdeling som mentor. Mentorerne får et kursus i, hvordan de skal oplære nyansatte, og hvad nyansatte skal lære, og de coaches af deres teamleder undervejs i forhold til deres mentorrolle. Mentorprogrammet er 'on the job training', som foregår ude på gulvet i butikken. Læringsmålene i mentorordningen indeholder både sociale, personlige og faglige kompetencer. HR-mellemlideren tilføjer, at medarbejderne kun i begrænset omfang deltager i kurser, der foregår væk fra gulvet i eksempelvis et mødelokale. Der afholdes dog et introkursus om virksomhedens værdier for alle nye ansatte. Derudover kan medarbejdere i afdelinger, der kræver specialfaglige kompetencer, tilbydes kurser heri – eksempelvis tilbydes truckcertifikat til udvalgte lagermedarbejdere, og medarbejdere, der skal tilpasse varen i salgssituationen, tilbydes kurser i dette.

Det at være mentor kan være første skridt i retning af at afklare, om man er interesseret i at gå ledelsesvejen i butikken. HR-chefen beskriver, hvordan man i stigende grad er blevet bevidst om først at sluse medarbejdere ind i et internt ledelsesuddannelsesforløb, når de er midt i 20'erne og har noget erfaring med at omgås personale. Her inviteres ledertalenter ind i et lederaspirantforløb, inden de senere får tilbudt en lederstilling og evt. skifter videre til en lederstilling længere oppe i hierarkiet. Politikken er, at lederne skal være et godt stykke tid i samme stilling – cirka tre år – så man har lært tilstrækkeligt til, at det giver afkast både for butikken og den enkelte. Under lederaspirantforløbet deltager man i forskellige interne kurser, der afholdes i mødelokaler i butikken med undervisere fra forskellige butikker i Danmark. Teamlederen fra lageret fortæller, at hun er meget bevidst om at spotte eventuelle ledertalenter blandt sine medarbejdere. Hun er klar over, at de færreste fortsætter som morgenop-

fyldere til evig tid – og dette gælder især ledertalenterne. Derfor er det også en sejr for hende, hvis hun kan sende et talent videre til en anden afdeling i butikken eller til en anden butik i kæden. HR-chefen fortæller, at når man har haft et lederjob i butikken i minimum et år, er det muligt at få tildelt en mentor (en erfaren leder fra en anden butik i kæden), som kan coache en i lederrollen og karrierevalg. Ledere i butikken bliver også løbende tilbudt interne lederkurser af mere tematisk karakter såsom kurser i forandringsledelse. Teamlederen fra lageret gør opmærksom på, at hun er meget glad for lederkurserne og for den mentor, hun selv har. Hun elsker at udvikle sig, så det er vigtigt for hende, at det er en del af jobbet.

Medarbejderne er generelt glade for, at oplæringen af nye medarbejdere sker på gulvet. Den fuldtidsansatte lagermedarbejder fortæller, at hun lærer bedst 'med hænderne' og dårligst på et kursus i et klasseværelse. Det har været hendes erfaring fra hendes læretid og fra hendes forskellige jobs i detailhandlen. Den deltidsansatte i salg (som p.t. har orlov fra et universitetsstudium) er enig. I hendes afdeling er der brug for specialfaglig viden, fordi man her tilpasser produkterne til den enkelte kunde. Hun har derfor været på seks kurser og deltaget i e-læring ved siden af mentorordningen, men det er suverænt den træning, hun har fået af sin mentor på gulvet, som hun husker bedst. Hun opsøger derudover selv viden om nye produkter via internettet. Såvel den deltidsansatte som den fuldtidsansatte i salg fungerer som mentor i mentorordningen, fordi de finder det spændende at lære fra sig på gulvet. Samtidig giver det en mulighed for at præge nye kollegaer, så de kan påvirke, hvordan afdelingen fungerer.

Den deltidsansatte lagermedarbejder (som p.t. har orlov fra et universitetsstudium) kunne dog godt tænke sig nogle flere kurser, da han synes, det er spændende at få mere varierede arbejdsopgaver. Han spurgte på et tidspunkt, om han måtte tage et truckcertifikat, og det certifikat har givet ham en mere varieret arbejdsdag. Han har også bedt om et kursus i et computersystem, man bruger i afdelingen, men det fik han ikke, da nærmeste leder ikke vurderede det som relevant for hans nuværende arbejdsopgaver.

Tillidsrepræsentanten ser både fordele og ulemper ved 'on the job training'. Visse kompetencer læres bedst på gulvet – det gælder eksempelvis salg, opstilling og dekoration – men nogle af de kompetencer, der kræver koncentration i et længere tidsrum, er vanskelige at lære på gulvet, hvor man hyppigt bliver afbrudt af kunder. Det drejer sig eksempelvis om oplæring i butikkens IT-systemer, hvor det kan være en fordel at komme væk fra gulvet og ind i et klasse-

rum/mødelokale – alternativt lære det derhjemme ved computeren via e-læring.

### ***Rekruttering og fastholdelse***

Rekruttering i butikken sker både via opslag, talentspotting blandt det nuværende personale og mund til mund-metoden. Der er dog forskel på, hvor meget de forskellige metoder fylder på forskellige niveauer i butikken. Talentspotting fylder meget i forhold til rekruttering af ledere. HR-mellemlideren forklarer, hvordan der til enhver tid er en under oplæring til alle lederstillinger i huset. Det vil sige, at hvis en leder stopper i butikken (eller i andre butikker i kæden), så kan de ansatte, der er under oplæring til det pågældende ledelsesniveau komme på tale til stillingen. Der er dog også en del ledere, der ansættes via opslag. Faktisk er tre ud af de fire ledere, vi har interviewet, hentet ind udefra. HR-afdelingen står for stillingsopslagene, og når de har modtaget ansøgningerne til en lederstilling, så grovsorterer de dem og vælger de mest relevante kandidater ud, som derefter gennemgås med funktionschefen for det pågældende område. Herefter inviteres de mest interessante kandidater til første samtale hos funktionschefen og en HR-mellemlider. Anden samtale varetages af HR-chefen og funktionschefen for et andet område for at sikre et bredt perspektiv i rekrutteringen. Når det gælder ledige stillinger på medarbejderniveau sker rekrutteringen som hovedregel via opslag fra HR. Dette gælder både fuldtids- og deltidsstillinger samt elevpladser. Igen grovsorterer HR ansøgningerne, hvorefter den teamleder, der skal ansætte medarbejderen, får fem relevante kandidater, som han eller hun kan invitere til samtale. HR-mellemlideren forklarer, at han medvirker ved disse samtaler sammen med teamlederen, når det gælder de afdelinger, han er ansvarlig for. Flere af de interviewede medarbejdere peger dog på, at rekrutteringen også delvist sker mund til mund. Den deltidsansatte lagermedarbejder fortæller eksempelvis, at han ofte tager fat i relevante studiekammerater, når de mangler folk i hans afdeling, hvorefter HR og den nærmeste leder tager dem ind til samtale og står for den formelle ansættelsesproces. På den måde har han skaffet jobs i butikken til flere studerende fra hans studieretning på universitetet.

Som tidligere beskrevet lægger lederne i butikken størst vægt på ansøgernes personlige kompetencer og mindre vægt på ansøgernes formelle uddannelse ved rekruttering til butikken. Der er dog også andre kriterier, som er vigtige ved rekrutteringen. HR-chefen, HR-mellemlideren og de to teamledere fortæller, hvordan de i stigende grad søger at rekruttere seniorer, så de får en større aldersspredning blandt personalet. Der er flere grunde til dette. For det første søger

man at afspejle kundegrundlaget, som i høj grad består af midaldrende og ældre, som kan have svært ved at se sig selv i en ung studerende. For det andet bringer seniorerne et langt livs erfaring med sig ind i butikken – blandt andet relevant erfaring med at omgås forskellige typer af mennesker. Endelig bliver seniorerne ofte længere i jobbet end de unge studerende, som ofte skifter til et andet job, når de er færdige med at læse, hvis de da ikke allerede har skiftet til et mere studierelevant job undervejs i deres studium.

De fire ledere påpeger i det hele taget, at det bidrager positivt til arbejdsmiljøet og til butikkens resultat at have en mangfoldig medarbejderskare. Derfor er de også meget bevidste om at have en rummelig arbejdsplads. Teamlederen på lageret og den fuldtidsansatte lagermedarbejder fortæller, hvordan de har to udviklingshæmmede ansat til at presse pap et par timer om dagen. De laver et stykke arbejde, som mange andre medarbejdere måske ville finde kedeligt med tiden, men de to medarbejdere er meget glade for deres job. Samtidig oplever både teamlederen og den fuldtidsansatte det som udviklende for dem selv, at de skal håndtere nogle kollegaer, som er anderledes. Det gør dem mere bevidste om deres egen adfærd på arbejdspladsen. HR-mellemlideren nævner, at der også er ansat nogle medarbejdere med milde diagnoser, som går og trimmer hylder. Han mener rummeligheden giver mening både forretningsmæssigt og socialt, men han oplever det som lettere at være rummelig i de funktioner, der er ude bagved, mens det er sværere i de udadvendte salgsfunktioner. Tillidsrepræsentanten, der selv er fleksjobber, fortæller, at der er en del fleksjobbere på arbejdspladsen, og der bliver stadig ansat fleksjobbere, hvis medarbejdere af helbredsmæssige grunde ikke kan fortsætte på fuld tid. Hun blev selv ansat som fleksjobber for 12 år siden, fordi hun udviklede en kronisk sygdom efter en fødsel. Hun brugte dog situationen til at udvikle et spændende job. Hun har som tillidsrepræsentant været med til at opbygge et SU i butikken og et ESU på europæisk plan og varetager i dag flere forskellige tillidshverv. Hun oplever det dog som vanskeligt at fastholde de medarbejdere i et fleksjob, som er sygemeldt mere end 120 dage, fordi hun sammen med ledelsen ikke har været god nok til at udnytte pensionskassernes muligheder for midlertidig invalidedækning.

HR-chefen forklarer, at der er et stort fokus på fastholdelse af medarbejdere i butikken, fordi man synes personaleomsætningen er for høj. Det er især de deltidsansatte, der ofte skifter job, og det er der flere årsager til. Ideelt set burde butikken kunne fastholde unge studerende, til de er færdige med deres studier – og i nogle tilfælde endnu længere, hvis deres uddannelse er relevant for andre funktio-

ner i kæden. Et af problemerne har været, at mange deltidsansatte har arbejdet få timer (8-12 timer om ugen), og at de derfor ikke har kunnet opbygge et tilstrækkeligt tilhørsforhold til arbejdspladsen. De få timer har samtidig vanskeliggjort oplæringen af de deltidsansatte og vanskeliggjort deres medvirken ved personalemøder og sociale arrangementer. Ledelsen har derfor iværksat den mentorordning, som kører nu, og man er blevet mere bevidst om at bruge de årlige MUS-samtaler og løn- og præstationssamtalerne til at diskutere fremtidige karriereovervejelser med de deltidsansatte. Endelig er ledelsen blevet mere bevidst om at rekruttere studerende, som er i begyndelsen af deres studie, da man så håber på at kunne beholde dem længere i butikken.

Spørger man de to deltidsansatte, vi har interviewet i henholdsvis salg og lager, så er der især to faktorer, som gør, at de er glade for deres arbejde. Den deltidsansatte lagermedarbejder værdsætter det sociale sammenhold på arbejdspladsen, fordi det gør det rart og sjovt at komme på arbejde, men han understreger også, at det er helt afgørende, at han har fået mulighed for at udvikle sig i sit arbejde. Uformelle snakke med teamlederen i det daglige og formelle samtaler ved MUS samt løn- og præstationssamtaler har på forskellig vis bidraget til, at han i dag har et truckcertifikat, mere varierede arbejdsopgaver og flere kontrakttimer. Han kunne godt tænke sig yderligere kurser. Den deltidsansatte salgsassistent arbejder i en af de afdelinger, hvor varerne skal tilpasses den enkelte kunde, og hun har derfor været på en række kurser i den forbindelse. Hun elsker de udfordringer, det giver hende, at hun skal være på forkant med nye varer og muligheder i hendes afdeling. Samtidig er hun blevet mentor i sin afdeling og er gået op i tid. Dette er alt sammen resultat af formelle og uformelle samtaler med den nærmeste leder. Som den deltidsansatte lagermedarbejder lægger hun dog også vægt på, at det er rart at komme i butikken, og der er en meget varm omgangsform hende og kollegaerne imellem. Der er dog flere tegn på, at disse to deltidsansatte ikke nødvendigvis repræsenterer alle deltidsansatte. De arbejder næsten fuld tid (25-30 timer) i forbindelse med orlov fra deres studier, og de er meget engagerede i deres arbejde og i at udvikle deres arbejde. Spørgsmålet er derfor, om alle deltidsansatte kan fastholdes på samme måde, som disse to er blevet.

Vender vi blikket til de fuldtidsansatte, så er det interessant at kigge nærmere på karrierevejen for teamlederen i salg, som er den blandt de interviewede, der har længst anciennitet i butikken. Han begyndte sin elevtid i butikken i 2001 efter at have afsluttet handelskolen og sin soldatertid. Direkte efter elevtiden blev han sluset ind i butikkens interne lederuddannelse og fik herefter en teamlederstil-

ling. Efter et par forskellige teamlederstillinger rundt omkring i butikken blev han assisterende salgschef, indtil han i 2008 blev rekrutteret til en salgschefstilling i en anden butik i kæden i udlandet. I 2012 kom han tilbage til den nuværende butik som teamleder, fordi han havde små børn, der skulle til at gå i skole, og det ville han gerne have var i Danmark. Han har kun én gang søgt en stilling i kæden – resten af stillingerne har han fået oven på uformelle snakke med sin chef eller efter formelle samtaler såsom MUS. Han fremhæver, at det har været utroligt spændende at kunne få så mange forskellige udfordringer i sit job. Det har betydet meget for ham, at han ikke kun har kunnet bevæge sig opad, men også udad og prøve nogle ting af i et andet land. Endelig har det vist sig muligt at bevæge sig hjem igen og til dels nedad til en teamlederstilling i forbindelse med, at han havde små børn og gerne ville prioritere det i en periode. Flexibiliteten i forhold til jobindhold, stillingsniveau og arbejdstid har været afgørende for, at han har haft sin karrierevej inden for kæden.

***Opsummering: Stort varehus med mange deltidsansatte og administrative specialister – kombination af formelt og uformelt samarbejde fastholder fuldtidsansatte og grupper af deltidsansatte***

Butikken er et stort varehus inden for specialvarehandlen, som med enkelte vigtige undtagelser sælger standardvarer. Butikken har åbent til ud på aftenen alle dage om ugen. Der er mange deltidsansatte, fordi man skal bemande de lange åbningstider i hverdagene og i weekenderne. Kun hver fjerde af de ansatte har en faglært uddannelse, hvilket hænger godt sammen med, at der er begrænsede krav til specialfaglig viden. Til gengæld lægger såvel ledere som medarbejdere stor vægt på intern oplæring og efteruddannelse, som er organiseret i en række forskellige mentor- og uddannelsesprogrammer. Såvel ledere som fuldtids- og deltidsansatte modtager oplæring og efteruddannelse. Ledere og medarbejdere aftaler enten uddannelse ved den årlige MUS eller løbende på gulvet i hverdagen.

Alle ansatte deltager i mindst to formelle samtaler om året med deres nærmeste leder: en MUS og en løn- og præstationssamtale. Der er også andre organer for formelt samarbejde mellem ledere og medarbejdere på arbejdspladsen: SU, AMO og personalemøder. Sidstnævnte er også et vigtigt forum for internt samarbejde på medarbejderside. Dertil kommer formelle fora for internt samarbejde på lederside: Ledermøder. Det formelle samarbejde betragtes som vigtigt i forhold til at sikre, at lederne får snakket med de enkelte medarbejdere (MUS, løn- og præstationssamtaler), at lederne og medarbejderne får snakket sammen på et mere overordnet niveau (SU,

AMO), og at lederne får givet alle medarbejdere samme information, samt at medarbejderne kan tage interne konflikter i opløbet (personalemøder). Især MUS og løn- og præstationssamtaler fremhæves som vigtige i forhold til at få aftalt ændringer i arbejdstid (fra fuld tid til deltid eller omvendt), efteruddannelse (eksempelvis truckcertifikat) eller nye udfordringer (ny stilling i butikken, mentor, lederstilling). Alle sammen ændringer, der er med til at fastholde ledere, fuldtidsmedarbejdere og udvalgte deltidsmedarbejdere længere i butikken.

Selvom det formelle samarbejde fylder meget og betragtes som vigtigt af såvel ledere som medarbejdere, så understreger begge parter, at det daglige uformelle samarbejde er lige så vigtigt. Det formelle og uformelle er så at sige hinandens forudsætninger. Hvis medarbejderne skal turde tage en åben snak til deres MUS, så skal de allerede forinden have en oplevelse af, at det er OK at komme med kritik til sin leder i det daglige eller foreslå en forbedring af en arbejdsgang. En af lederne i HR-afdelingen bruger derfor en del tid på spontane 'kaffemøder' med teamledere eller betroede medarbejdere i en krog i kantinen, hvor man tager en hurtig snak to og to. En af teamlederne laver 'time-outs', hvor han går ud bagved med en eller flere medarbejdere og vender et problem, inden det vokser sig stort. Alle interviewede ledere og medarbejdere omtaler det sociale sammenhold i butikken som stærkt og præget af en stor fællesskabsfølelse og en familieagtig stemning. Dette er med til at give et godt samarbejde og et godt arbejdsmiljø på gulvet, men det understøtter også medarbejdernes relation til deres nærmeste leder. Der er desuden en del sociale arrangementer på og uden for arbejdspladsen, som bidrager til fællesskabsfølelsen.

En af grundene til, at lederne på alle niveauer kan være så meget til stede for dem, de har under sig, er, at der er en række administrative funktioner, som er løftet ud af deres arbejde og placeret hos nogle specialister, der sidder sammen med topledelsen i det daglige. Det drejer sig især om rekruttering og om arbejdstidsplanlægning, som begge er tidskrævende opgaver. Særligt arbejdstidsplanlægningen tog tidligere meget af teamledernes tid, fordi butikken har lange åbningstider, mange ansatte og en vis personaleomsætning. For et par år siden flyttede man denne opgave fra teamlederne til et antal skemalæggere, som har det som deres hovedopgave. Planlægningen sker i dialog med teamlederne (møder før og efter skemaet er lagt) og baserer sig på analyser af bemandingsbehovet i samme periode sidste år. Medarbejderne kan sende ønsker til deres egen arbejdstid (ønskebreve) forinden, som skemalæggerne kan tage hensyn til. Derudover giver personalehåndbogen særlige rettigheder til bl.a.



småbørnsforældre og seniorer i forhold til deres arbejdstid. Ansættelsen af skemalæggerne har betydet, at der er mere styr på arbejdstiden i forhold til overenskomstens regler, og at teamlederne er kommet ud af kontorene og ud blandt medarbejderne. Medarbejderne kan stadig bytte vagter internt, hvis de senere ønsker ændringer i arbejdstiden – de deltidsansatte oplever det dog som lettere at bytte end de fuldtidsansatte. Tillidsrepræsentanten påpeger, at ansættelsen af de nye skemalæggere kan give en større afstand mellem den enkelte medarbejder og arbejdstidsplanlægningen. Hun kunne godt tænke sig, at medarbejderne også deltog i møderne med skemalæggerne, så de fik mere medbestemmelse på deres egen arbejdstid, og systemet gav mulighed for mere individuelle arbejdstidsordninger. Det kunne også være til fordel for butikken, fordi det kunne være med til at fastholde flere medarbejdere med familiemæssige forpligtigelser.

Såvel ledere som medarbejdere oplever det som en udfordring, at der er så mange deltidsansatte i butikken, og at en del af dem kun arbejder få timer (8-12 timer) pr. uge. Det gør det vanskeligt at inddrage dem i det uformelle samarbejde, i personalemøderne, i de sociale arrangementer og i det fællesskab, der er på arbejdspladsen. Dette gælder i højere grad på lageret end i salg, da lagerarbejdet delvist ligger om natten og giver mere skæve arbejdstider. Her er det særdeles vanskeligt at samle medarbejderne til eksempelvis et personalemøde eller et socialt arrangement. Derfor ønsker topledelsen og tillidsrepræsentanten at udvikle en lokal overenskomst, der nytænker arbejdstidsreglerne i butikken, så der kan ansættes flere på fuld tid – alternativt flere deltidsansatte på 25-30 timers kontrakter. Dette ville være en fordel for arbejdspladsen, fordi det vil øge engagementet og øge muligheden for at fastholde de ansatte, men det vil også være en fordel for medarbejderne, fordi de kan opleve et bedre arbejdsmiljø og samarbejde samt få adgang til flere efteruddannelses- og karrieremuligheder.

## ***Case Va: Hovedkontor til varehuset***

### *Hovedkontoret og kædens karakteristika*

Hovedkontoret ligger i en mellemstor dansk provinsby og har mellem 60 og 70 ansatte. Da butikken og hovedkontoret er en del af en udenlandsk ejet kæde, er hovedkontoret udelukkende hovedkontor for de danske butikker. Kæden består i Danmark af en håndfuld butikker spredt ud over hele landet. Butikkerne kan bedst betragtes som varehuse, hvor man fører et bredt udsnit af specialvarer. På ho-

vedkontoret arbejder man bl.a. med HR, salg, markedsføring, revision og logistik. Kæden, som butikken er en del af, har på globalt plan valgt, at man på alle niveauer fra globalt til lokalt plan skal organisere sig efter en række afdelinger. Det betyder konkret, at man på alle niveauer er organiseret i en række matrixer, som matcher organisationen ude i butikkerne. Alle medarbejderne på hovedkontoret er ansvarlige for at servicere butikkerne på et mindre, men meget specifikt område. Vores analyse af hovedkontoret bygger på et interview med en HR-mellemlider på hovedkontoret, som primært beskæftiger sig med kompetenceudvikling af ledere. Interviewet blev gennemført i et mødelokale på hovedkontoret.

### *Samarbejdet mellem hovedkontoret og butikkerne*

HR-mellemlideren lægger stor vægt på, at hovedkontorets rolle er at fungere som en servicefunktion for butikkerne. Det betyder, at medarbejderne på hovedkontoret løbende er i tæt kontakt med lederne ude i butikkerne for at forsøge at identificere behovene derude. Da hovedkontoret samtidig fungerer som første led i forhold til initiativer, der kommer fra globalt plan, får det en position mellem butikkerne lokalt og det globale hovedkontor. HR-mellemlideren fortæller, at nogle initiativer fra globalt plan er obligatoriske og i en eller anden form skal implementeres i de danske butikker. I praksis er det dog som oftest sådan, at man i de enkelte lande kan udvælge elementer i initiativerne, som man lægger særlig vægt på. Når hovedkontoret modtager initiativer fra globalt plan, diskuterer de i første omgang initiativerne med HR-cheferne i butikkerne for sammen med dem at beslutte en strategi for, hvordan man i de danske butikker vil implementere initiativerne. Langt fra alle initiativer kommer dog oppefra, butikkerne kan således i andre tilfælde tage initiativ til aktiviteter i de enkelte butikker. I langt de fleste tilfælde vil der dog ifølge HR-mellemlideren være en forventning om, at hovedkontoret som minimum bliver orienteret om aktiviteterne forud for implementering. Det skyldes bl.a., at det er hovedkontorets opgave at vurdere, hvorvidt et initiativ med fordel kan udbredes til at omfatte alle butikker i landet, eller om det udelukkende er et behov i den enkelte butik. Yderligere undersøger hovedkontoret forud for igangsættelsen af initiativer i de danske butikker, hvorvidt der fra global side er nogle initiativer på vej, som adresserer de behov, de danske butikker oplever.

Konkret foregår samarbejdet med butikkerne ved, at HR-mellemlideren fra hovedkontoret har faste møder over telefonen med gruppen af HR-mellemlidere i de enkelte butikker hver anden måned. Derudover har parterne to-tre fysiske møder om året, hvor

de mødes og diskuterer de udfordringer, mellemliderne i butikkerne oplever, mens mellemliderne fra hovedkontoret kommer med input i forhold til, hvad der er kommet af nyt materiale fra globalt plan, og hvad der er af nye tendenser. Mellemlideren på hovedkontoret beskriver, hvordan HR-mellemliderne i butikkerne nogle gange påtaler, at man fra hovedkontorerne globalt og nationalt igangsætter en masse projekter og derved overser, at en stor del af arbejdet ude i butikkerne bedst kan betegnes som driftsopgaver. I de situationer påpeger HR-mellemliderne fra lokalt plan, at hovedkontoret må agere buffer i forhold til butikkerne og reducere mængden af projekter, hvad enten de stammer fra hovedkontoret i Danmark eller udspringer af et globalt initiativ. Ud over de faste fysiske og virtuelle møder er mellemlideren fra hovedkontoret tit i kontakt med HR-mellemliderne i butikkerne enten pr. mail eller på telefon. Mellemlideren på hovedkontoret har også kontakt med HR-cheferne i butikkerne, men det er ikke på en helt så kontinuerlig basis som med HR-mellemliderne i butikkerne. HR-mellemlideren på hovedkontoret er i kraft af undervisning også i direkte kontakt med lederne i de enkelte butikker mere generelt.

### *Arbejdstid*

Kæden har i forlængelse af ændringerne i Lukkeloven udvidet åbningstiderne i sine danske butikker og fået flere deltidsansatte. Kæden arbejder dog på at få flere fuldtidsansatte, da det ifølge mellemlideren på hovedkontoret er lettere at sikre, at medarbejderne i butikkerne har tilstrækkeligt kendskab til både produkterne og kædens værdier, hvis de er der fuld tid. HR-mellemlideren på hovedkontoret erkender dog også, at det med ændringerne i åbningstiderne er svært at få flere fuldtidsansatte ind, da der skal bemannes mange timer. Problemet med de mange deltidsansatte er, at virksomheden ikke har mulighed for på samme måde at planlægge med dem på længere sigt. Den logik forsøger man dog nu at gøre op med ved strategisk at lægge større vægt på bl.a. kompetenceudvikling af netop de deltidsansatte i håb om på den måde at kunne fastholde dem længere.

HR-mellemlideren på hovedkontoret mener selv, at hun arbejder mindre end lederne i butikkerne, fordi lederne i butikkerne også arbejder i weekenderne. Derudover er indstillingen ude i butikkerne, at man som leder ikke skal sidde på kontoret, men være ude på gulvet. Det gør, at mellemliderne i butikkerne må lave det administrative arbejde ved siden af, når der er tid. HR-mellemlideren på hovedkontoret mener derfor også, at man særligt som mellemlider skal kunne lide det pres, der kommer fra alle sider, fordi der ofte er travlt

i hverdagen. Presset på mellemlederne i butikkerne taler man meget om på hovedkontoret, hvor fokus er på, hvordan man fra centralt hold på forskellig vis kan aflaste mellemlederne, så de ikke får stress. Et af redskaberne er ifølge HR-mellemlederen at forsøge at få flere fuldtidsansatte på gulvet, da det giver mellemlederne større forudsigelighed i planlægningen af det daglige arbejde. Et andet redskab er at løfte en række opgaver ud af lederrollen og over i en række specialistfunktioner, hvorved lederne aflastes. Samtidig forsøger man fra centralt hold at sikre, at lederne gennem kompetenceudvikling får de rette redskaber til i højere grad at løse opgaverne i situationen ude på gulvet ved eksempelvis at tage korte snakke med grupper af medarbejdere, så det ikke er nødvendigt at tage medarbejderne væk fra gulvet i længere tid, da det er med til i sidste ende at presse opgaveløsningen.

### *Kompetencer og efteruddannelse*

HR-mellemlederen lægger stor vægt på, at man i virksomheden arbejder med at udvide forståelsen af begrebet kompetenceudvikling, så det ikke udelukkende forstås som formelle kurser, hvor deltagerne tages ud af butikken. Derfor arbejder virksomheden meget med mentorordninger, hvor kompetenceudviklingen grundlæggende skal tage udgangspunkt i det daglige arbejde, hvor medarbejderne skal lære af hinanden. Strategien tager på den ene side udgangspunkt i en opfattelse af, at det tidligere har været et problem for medarbejderne at overføre den viden, de har fået på et kursus uden for butikken, til deres daglige praksis i butikken. Samtidig er det på den anden side både svært og dyrt for kæden, på trods af de enkelte butikkers store størrelse, at tage medarbejderne ud af det daglige arbejde. HR-mellemlederen fortæller, at den daglige læring for nyansatte bl.a. foregår ved, at de ved ansættelsens start får tilknyttet en mentor for et tremåneders introforløb. Mentoren har til opgave i den periode at hjælpe den nye medarbejder i forhold til de lavpraktiske ting som, hvor toiletterne eller kaffemaskinen er, samt ikke mindst at indføre den nye i virksomhedens kultur og arbejdsopgaverne for den konkrete funktion. HR-mellemlederen på hovedkontoret fortæller, at mentorordningen er med til at flytte oplæringsopgaven fra ledere til andre ansatte, samtidig med at den for den enkelte mentor også kan virke udviklende. Det, at det er en anden medarbejder i stedet for en leder, som står for oplæringen og introduktionen til virksomheden, giver samtidig nogle andre muligheder for at integrere de nye medarbejdere i virksomhedens og afdelingens fællesskab. En anden konsekvens af virksomhedens fokus på læring i det daglige arbejde er, at det bliver muligt i højere grad at tænke de del-

tidsansatte medarbejdere ind i kompetenceudviklingen. HR-mellemlideren pointerer, at det er vigtigt at have fokus på de deltidsansatte, da det i mange tilfælde er dem, som møder kunderne ude på gulvet.

Virksomheden har i forlængelse af en national beslutning valgt, at man i forhold til uddannelse gerne vil udnytte de kompetencer, man har internt i virksomheden. Det betyder, at uddannelse som udgangspunkt varetages af medarbejdere, specialister, ledere og HR-medarbejdere i virksomheden. Virksomheden bruger stadig det offentlige efteruddannelsessystem med midler fra Kompetencefonden, men lægger stor vægt på den interne uddannelse. Af samme grund inddrager virksomheden kun eksterne undervisere i forbindelse med opstart af nye initiativer og i så fald til oplæring af virksomhedens egne undervisere, så de efterfølgende selv kan varetage undervisningen. HR-mellemlideren på hovedkontoret påpeger, at denne strategi sikrer, at den viden og de informationer og kompetencer, der opbygges over tid, bliver i virksomheden, og dermed kan danne grundlag for den efterfølgende undervisning.

Virksomheden arbejder konkret med en udviklingstrappe inden for kompetenceudvikling, hvor medarbejderne og lederne har forskellige roller alt afhængig af, hvor længe de har fungeret i en bestemt funktion. Her lægger man vægt på, at medarbejdere og ledere godt kan have tilstrækkelige kompetencer på nogle områder, men samtidig kan mangle konkrete kompetencer på andre, så de, selvom de formelt har en eller anden titel, stadig kan have områder, hvor de skal udvikle sig gennem forskellige aktiviteter. Man forsøger fra virksomhedens side som nævnt at udvide forståelsen af kompetenceudvikling fra udelukkende at handle om dét, der foregår på kurser i kursuslokaler, til også at omfatte den læring, der foregår i det daglige arbejde. For medarbejderne har man bl.a. en lang række fagspecifikke kurser af forskellig varighed. I praksis foregår kompetenceudviklingen af medarbejderne som en kombination af klassiske kurser i undervisningslokaler og undervisning på gulvet i det daglige arbejde. For nye ledere består uddannelsen af konkrete workshops og internat. I praksis foregår det ved, at nye ledere, efter at de er blevet udvalgt, indledningsvist deltager i et internat med særligt fokus på virksomhedens værdier, ledelseskultur og forventninger til dem som ledere. Lederaspirantforløbet for potentielle ledere består af ca. 15 workshops, der omhandler alt fra præstationsamtaler og personaleledelse til timeplanlægning. Alle workshops foregår decentralt i de enkelte butikker, hvor HR-mellemledere eller andre ledere underviser. HR-mellemlideren på hovedkontoret lægger vægt på, at det er med til at sikre en tæt kobling mellem nye lederes kompeten-

ceudviklingsbehov og den faktiske undervisning. Lederaspiranterne deltager som nye ledere desuden på et lignende internat.

### *Rekruttering og fastholdelse*

Kæden lægger stor vægt på, at rekruttering tager udgangspunkt i at finde nye medarbejdere, som passer til kædens grundlæggende værdier. Det betyder, at det ikke er de formelle kvalifikationer, der i første omgang vejer tungest i rekrutteringen, men personerne, og hvordan de matcher kædens værdier. Virksomhedens værdier er ikke en tjekliste i forbindelse med rekrutteringen, men bruges som et udgangspunkt for rekruttering. I det hele taget pointerer mellemlederen på hovedkontoret, at virksomheden er gennemsyret af en meget stærk kultur.

I forbindelse med rekrutteringen af nye medarbejdere og ledere benytter virksomheden et princip, hvor det i første omgang er den umiddelbare leder, som står for samtalerne med potentielle kandidater sammen med HR, hvorefter dennes leder forestår en eventuel anden samtale. Princippet er skabt for at sikre den rekrutterende leder et udenforstående blik på kandidaterne. Kæden rekrutterer ledere både internt og eksternt.

Mellemlederen på hovedkontoret kommer selv fra en karriere i restaurationsbranchen og bemærker, at hun aldrig har oplevet så stærk en kultur på andre arbejdspladser. Kædens stærke kultur er en del af baggrunden for det store fokus på fastholdelse af deltidsansatte, hvor man betoner vigtigheden af, at alle medarbejdere, hvad enten de er fuldtids- eller deltidsansat, deler de fleste af virksomhedens værdier. Man forsøger derfor fra centralt hold, at få lederne til at have større fokus på at få inddraget de deltidsansatte mere, så de føler sig som en del af fællesskabet og føler, at arbejdet er mere end bare et midlertidigt studiearbejde. Inddragelsen i kulturen bliver dermed også en del af løsningen af problemet med at fastholde de deltidsansatte. Konkret betoner man over for lederne, at de skal sørge for at inddrage de deltidsansatte i både egentlige møder og i de løbende tilbagemeldinger i det daglige. Ud over lederne har kollegerne også et ansvar for at inddrage de deltidsansatte og på den måde udbrede virksomhedens værdier. Det store fokus på de deltidsansatte hænger sammen med, at en væsentlig del af virksomhedens fastholdelsesstrategi går ud på at fastholde deltidsansatte i længere tid. Man ønsker fremover at se fastholdelse i et perspektiv, der rækker ud over den periode, hvor medarbejderen eksempelvis studerer. Det skal bl.a. realiseres ved i højere grad at få de deltidsansatte studerende ind i praktikforløb for at give dem et bedre billede af de langsigtede muligheder i virksomheden. Det skal så i anden omgang sik-

re, at de deltidsansatte også kan se en fremtid i virksomheden efter afslutningen af studierne. I sidste ende handler det om i forlængelse af den stærke kultur og værdibaserede rekruttering at sætte større fokus på at fastholde eksisterende medarbejdere, som deler virksomhedens værdier i stedet for at fokusere på at rekruttere nye medarbejdere. Fordi man i virksomheden har valgt at løfte en række opgaver med bl.a. skemalægning ud af lederrollen har det skabt en række specialistjobs, som kan fungere som en attraktiv karrierevej for deltidsansatte studerende efter afslutningen på deres studier. Det kan både være på hovedkontoret og ude i enkelte butikker, hvor der er eksempler på, at man nogle steder arbejder med at splitte lederrollen op i forskellige funktioner, som helt overordnet har med enten administration eller personaleledelse at gøre. Tanken er her at løfte administrative opgaver mere generelt ud af lederrollen for at frigøre tid til, at lederen kan være ude på gulvet sammen med medarbejderne. Det store fokus på specialistrollen som en karrierevej understøttes i forhold til kompetenceudvikling ved, at det fungerer som et selvstændigt spor med særskilte kurser.

*Opsummering: Specialister aflaster mellemledere – fastholdelse af deltidsansatte ses i et langsigtet perspektiv*

Hovedkontoret er dansk hovedkontor for en global kæde inden for specialvarer. Kæden har en håndfuld butikker spredt over hele Danmark. Hovedkontoret fungerer på den ene side som mellemlid mellem det globale hovedkontor og de enkelte butikker. Det betyder, at medarbejderne på hovedkontoret på den ene side er første led i forhold til initiativer fra globalt plan, på den anden side består en væsentlig del af arbejdet for medarbejderne i at holde sig orienteret om, hvad der foregår ude i butikkerne for derigennem at kunne servicere dem så godt som muligt. Konkret foregår samarbejdet mellem hovedkontorets HR-mellemlider og butikkerne primært gennem løbende samtaler og kontinuerlige møder med HR-mellemliderne i butikkerne, samt møder med HR-cheferne i butikkerne på mindre kontinuerlig basis.

Virksomheden har fokus på, at kompetenceudvikling skal tage udgangspunkt i det daglige arbejde, hvor medarbejdere og ledere skal lære af hinanden. Det sker bl.a. gennem forskellige mentorordninger, hvor nyansatte får tilknyttet en mentor, som har ansvaret både for den rent praktiske indføring i arbejdspladsen, den faglige oplæring samt oplæringen af medarbejderen i virksomhedens værdier. At det er en anden medarbejder, der oplærer den nye medarbejder, er med til at frigøre tid hos de mellemledere, som ellers skulle forestå denne opgave. Samtidig er det ifølge HR-mellemlideren

på hovedkontoret med til at knytte de deltidsansatte tættere til virksomheden. Virksomhedens fokus på læring i dagligdagen skyldes en erkendelse af, at det på den ene side er svært og dyrt at tage medarbejderne ud af det daglige arbejde, samtidig med at det på den anden side tidligere har vist sig svært at overføre læringen fra kurserne til medarbejdernes daglige praksis.

Virksomhedens brug af mentorer er samtidig en konsekvens af to af de andre store udfordringer, man oplever. På den ene side oplever virksomheden, at den har svært ved at fastholde deltidsansatte medarbejdere i længere tid. Da virksomheden er baseret på en stærk kultur, rekrutterer man både fuldtids-, deltidsansatte og nye ledere ud fra bl.a. deres personlighed, og hvordan den matcher virksomhedens grundlæggende værdier. Samtidig ønsker man at fastholde deltidsansatte i længere tid, da det giver en vis kontinuitet. Ved at fastholde allerede ansatte deltidsmedarbejdere har man samtidig en sikkerhed for, at medarbejderne lever op til virksomhedens værdier og kan fungere i den funktion, de er i. Man erkender dog, at det kan være en udfordring at fastholde de deltidsansatte, da de ofte arbejder i ydertimerne og weekenderne og derfor ikke på samme måde som de fuldtidsansatte føler sig som en integreret del af virksomheden. Konkret arbejder man for, at også de deltidsansatte skal føle sig som en del af virksomheden og fællesskabet, så de ikke blot ser arbejdet som et job, hvor de tjener penge ved siden af deres primære beskæftigelse, studiet. Man ser derfor fastholdelse i et langt perspektiv, hvor eksempelvis deltidsansatte studerende efter afslutningen på deres studier kan fortsætte i en specialist- eller lederfunktion. Det peger på den anden af de udfordringer, virksomheden oplever, nemlig presset på mellemledere. Det forsøger man bl.a. at løse ved at udskille en række opgaver fra den traditionelle mellemlederrolle. Mentorordningen betyder som nævnt, at en del af oplæringen af nye medarbejdere er flyttet fra mellemlederen til udvalgte medarbejdere, og samtidig har man i virksomheden valgt at flytte en række mere administrative opgaver omkring eksempelvis timeplanlægning fra mellemlederen til en række specialister. Det skal ifølge HR-mellemlederen på hovedkontoret være med til at frigøre tid hos mellemlederen til at tage sig af sin kerneopgave: personaleledelse.

## ***Case VI: Mindre supermarked i provinsen***

### ***Arbejdspladsen***

Butikken er en selvstændig dagligvarebutik beliggende i en provinsby. Butikken er en del af en kæde af selvstændige dagligvarebutikker.



ker, som samarbejder om indkøb. Butikken har åbent kl. 8-20 i hverdagene og kl. 8-18 lørdag og søndag – i alt holder butikken således åbent 80 timer om ugen. Butikken har ud over butikschefen 31 medarbejdere og 3 ledere. Medarbejderne er fordelt på 7 fuldtids- og 24 deltidsansatte. Alle de fuldtidsansatte har taget salgsassistentuddannelsen. Butikschefen karakteriserer groft sagt medarbejdergruppen sådan, at de deltidsansatte er de unge, mens de fuldtidsansatte er de gamle. Mange af de deltidsansatte er unge studerende. Butikken har desuden to elever. Der er stor forskel på, hvor længe henholdsvis de deltids- og fuldtidsansatte har været ansat. Det er butikschefens vurdering, at de deltidsansatte i gennemsnit har været ansat omkring et par år, mens størstedelen af de fuldtidsansatte har været ansat i mange år, heriblandt en del mere end 10 år. Butikschefen og souschefen har begge været i butikken i mere end 20 år. Butikschefen har været i kæden siden 1977. Butikken er organiseret i en række afdelinger; en slagter-, en frugt og grønt-, en kolonial- og en pakkeafdeling. I pakkeafdelingen pakkes varer, som kunder har bestilt på kædens hjemmeside. Butikkens pakkeafdeling dækker et større opland af kunder.

De selvstændige butikker i kæden samarbejder omkring indkøb og er forpligtede til at føre et grundsortiment, men herudover er det butikscheferne og lederne i de enkelte butikker, som bestemmer, hvad der skal købes ind af varer. Butikken har mulighed for at vælge at købe ind uden om samarbejdet i kæden og derved eksempelvis vælge at føre produkter fra en række lokale leverandører. Herudover består samarbejdet med kæden bl.a. i, at det endelige regnskab laves centralt i kæden og ikke i den enkelte butik. Kæden vejleder desuden de enkelte butikker om opbygning af udstillinger og placering af varer. Arbejdet i butikken består primært af opfyldning, pakning af varer til onlinebestillinger samt for afdelingsledernes vedkommende varebestilling.

Butikken har ingen tillidsrepræsentant, men en arbejdsmiljørepræsentant. Vores analyse af butikken bygger på fire separate interview gennemført på et kontor i butikken med henholdsvis butikschefen, souschefen (lederen af frugt og grøntafdelingen), lederen af pakkeafdelingen og en deltidsansat lukkeansvarlig. Nedenfor ses en oversigt over interviewpersonerne (Tabel 10):

Tabel 10: Oversigt over interviewpersoner i Case VI

Stilling	Køn	Alder (år)	Uddannelse	Arbejdstid	Anciennitet (år i butik)	Anciennitet (år i detail)	Børn < 8 år
1. Butiks- chef	M	57	Salgs- assistent + lederkur- ser	Fuld tid	>24	34	Nej
2. Souschef	K	62	Salgs- assistent	Fuld tid	29	31	Nej
3. Afde- lingsleder	K	49	Efg- uddannelse	Fuld tid	6	7	Nej
4. Deltids- ansat	M	20	Studenter- eksamen	Fuld tid	4	4	Nej

### *Samarbejdet på arbejdspladsen*

Samarbejdet mellem medarbejderne og ledelsen og medarbejderne imellem har primært en uformel karakter. Både butikschefen, afdelingslederne og den deltidsansatte fremhæver, at man samarbejder meget på tværs af afdelingerne i butikken omkring løsningen af de daglige opgaver. Lederen af frugt og grønt-afdelingen bemærker dog, at medarbejderne i slagteren ikke er en del af det samarbejde, men i vid udstrækning kører deres eget løb. Butikschefen fortæller, hvordan medarbejdere fra nogle andre afdelinger i tilfælde af mange pakkeordrer hjælper til i pakkeafdelingen, hvorefter de vender tilbage til afdelingerne. Flexibiliteten mellem afdelingerne illustreres også ved, at lederen af pakkeafdelingen ud over ansvaret herfor samtidig har ansvaret for non-foodafdelingen. Også de deltidsansatte er i udgangspunktet tilknyttet forskellige afdelinger. I praksis placeres de dog dér, hvor der på et givent tidspunkt er størst behov. Det tætte samarbejde mellem afdelingerne er ifølge butikschefen med til at skabe et tæt socialt fællesskab mellem medarbejderne.

Lederen af frugt og grønt-afdelingen fortæller, at de i butikken er gode til at tage eventuelle konflikter mellem medarbejderne i opløbet. Det sker bl.a. ved, at hun selv har en kontinuerlig dialog med den hjælper, hun har i afdelingen, som fx kan have svært ved at indgå i det sociale fællesskab med de andre medarbejdere. De snakke foregår ofte ude i afdelingen, mens de arbejder, men hvis der er behov for et mere lukket rum, kan de også sætte sig ind på kontoret og snakke. Hun har også andre gange haft snakke med medarbejdere, som har følt sig uretfærdigt behandlet af de andre medarbejdere og derfor har været kedede af det. Her har det været vigtigt for hende

hurtigt at få løst problemstillingen enten på gulvet eller på kontoret, da medarbejderne alt andet lige skal arbejde op og ned af hinanden.

Butikken afholder personalemøder to til tre gange om året. Alle medarbejdere er kaldt ind, og der er som udgangspunkt mødepligt til møderne. Møderne afholdes om aftenen efter lukketid. På disse møder drøfter ledelsen og medarbejderne ifølge butikschefen alt, herunder hvordan det går med butikken. Personalemøderne er samtidig en anledning til at snakke med alle medarbejderne om arbejdsrutiner, der eventuelt skal ændres eller mindes om.

Butikschefen giver udtryk for, at man i butikken afholder MUS med alle medarbejdere, men at det gerne har en ret uformel karakter og mere er en snak i forbindelse med ændringer i arbejdsplanen, eller i forbindelse med at medarbejderen får nye arbejdsområder. Lederen af pakkeafdelingen fortæller, at MUS kan have en så uformel form, så hun efterfølgende har været i tvivl om, hvorvidt der var tale om MUS. Hun fortæller dog samtidig, at hun mener, at medarbejderne og lederne er gode til løbende at få samlet op på tingene i hverdagen, og at hun derfor ikke føler et behov for en mere formel MUS. I stedet påpeger hun, at det kunne komme til at virke kunstigt. Ifølge butikschefen bruger han i forhold til de deltidsansatte MUS til at snakke om medarbejdernes fremtid, og hvor længe de forestiller sig at blive, og hvor de vil hen bagefter. For butikschefen er snakken med til at give ham et billede af, hvem der eksempelvis er ved at være færdig med deres ungdomsuddannelse og derfor ønsker at arbejde flere timer i en periode.

Ud over det arbejdsrelaterede samarbejde afholder butikken også et-to sociale arrangementer om året. Lederen af pakkeafdelingen fortæller, at man bl.a. afholder et jule bingo-banko, hvor medarbejderne har mulighed for at vinde gaver, som de enkelte afdelinger har fået af leverandører. Tidligere har der været afholdt flere sociale arrangementer, men butikschefen understreger, at det er svært at finde tid til sociale arrangementer, fordi der altid er nogen, der skal møde på arbejde dagen efter. Samtidig er det svært at finde tid til at sætte sig ned og planlægge arrangementer i en presset hverdag. Butikschefen peger på en særlig problemstilling omkring lederne, som i princippet er aflønnet med jobløn og i forvejen arbejder mange timer. Sociale arrangementer kommer i princippet oveni en i forvejen lang ugentlig arbejdstid. Det gør, at der simpelthen ikke er det samme overskud, når man i forvejen arbejder til kl. 20 om aftenen.

### *Arbejdstid*

Butikschefen tilrettelægger arbejdstiden for medarbejderne med 16-ugers arbejdsplaner. Hvis butikschefen er nødt til at ændre i den

hidtidige arbejdsplan, tager han en snak med medarbejderne om, hvad de siger til de ændringer, han har forestillet sig. Butikschefen forsøger at tage individuelle hensyn, og der er bl.a. enkelte medarbejdere, som af forskellige årsager ikke har weekendvagter. Butikschefen forsøger på samme vis at imødekomme medarbejdernes ønsker om at bytte vagter, men pointerer også, at det ikke altid kan lade sig gøre. Ifølge medarbejderne er det dog altid lykkedes for dem at tilgodese hinandens forskellige ønsker og bytte vagter indbyrdes. Lederen af pakkeafdelingen fortæller, at det i hendes optik i sidste ende handler om, at medarbejderne er fleksible indbyrdes. Når hun selv er klar til at tage en vagt for en anden, så har hun også en forventning om, at det samme gør sig gældende den anden vej. Den deltidsansatte lukkeansvarlige fortæller, at der på papiret er en smule forskel på almindelige vagter og lukkevagter, fordi man ikke bare kan bytte med en anden deltidsansat. I praksis er det ifølge ham dog heller ikke et problem at bytte lukkevagter. Den unge deltidsansatte fortæller, at han bruger facebook, når han skal bytte vagter. Medarbejderne i butikken har dog ikke en egentlig facebookgruppe, i stedet skriver han til de kollegaer, han personligt er venner med på facebook. Når medarbejderne har byttet indbyrdes, skal det ind over butikschefens bord, både for at han har styr på, om der er taget højde for en række særlige forhold, og for at han kan rette det i systemet. Det er butikschefens opfattelse, at en del af de unge medarbejdere for ofte bytter vagter. Det skaber en del ekstra administrativt arbejde for ham, og samtidig mener han, at det er vigtigt, at de unge lærer, at arbejdsplanen ikke er et forslag, men en plan over, hvornår man skal møde på arbejde. Det er derfor hans intention at indskærpe over for medarbejderne, at man som udgangspunkt skal overholde sin arbejdsplan.

Afdelingslederne får lagt en arbejdsplan hver på 37 timer. En del af dem arbejder ifølge butikschefen dog mere end fuld tid. Lederen af frugt og grønt-afdelingen fortæller, at hun i gennemsnit arbejder lidt mere end fuld tid, men har stor fleksibilitet i forhold til at arbejde mindre i perioder, hvis hun har arbejdet mere igennem en periode. Lederen af pakkeafdelingen forklarer, at hun hurtigt kan komme til at arbejde mere end, hvad der lige står på arbejdsplanen, fordi hun gerne lige vil gøre sine opgaver færdige inden hun går hjem. Det betyder, at hun i en del tilfælde ender med først at gå senere. I enkelte tilfælde har hun endda også valgt at tage på arbejde på en fridag for at hjælpe til i pakkeriet eller for at gøre nogle arbejdsopgaver færdige i non-foodafdelingen, da hun ellers havde svært ved at se, hvornår hun skulle få tid til det. Til gengæld lægger hun også vægt på, at fleksibiliteten går begge veje, således at hun godt kan gå

en halv time tidligere en anden dag uden at skulle stå til regnskab over for nogen. Hvis hun har brug for en dag at gå en times tid tidligere, orienterer hun blot butikschefen. Butikschefen fortæller selv, at han i gennemsnit arbejder omkring 65-70 timer om ugen.

Der har været flere eksempler i butikken på, at medarbejdernes arbejdstid gradvist har udviklet sig, så de har fået flere timer, end hvad der oprindeligt blev aftalt. Disse ændringer er så senere blevet formaliseret i egentlige nye aftaler, der er tilpasset til den nye virkelighed. Butikschefen fortæller, at han for nylig havde en samtale med en medarbejder, som over tid havde fået flere og flere timer, uden at det løbende var blevet formelt afstemt. Begge parter kunne dog se, at der var arbejdsopgaver nok til den udvidede arbejdstid og var tilfredse med situationen. Lederen af pakkeafdelingen har også oplevet, at hun oprindeligt blev ansat til omkring 30 timer, men at hun i takt med, at hun fik ansvaret for flere opgaver arbejdede mere end 30 timer. Den unge deltidsansatte lukkeansvarlige fortæller, at han efter studentereksamen talte med butikschefen om mulighederne for at få fuld tid, indtil han skulle stoppe. Butikschefen kunne dog ikke i situationen love ham fuld tid, men ville gerne løbende have ham i tankerne, når der opstod mulighed for flere timer. Den deltidsansatte fortæller, at han, på trods af at han kun har 10-12 kontrakttimer, i praksis har haft noget nær fuld tid siden studentereksamen.

Siden ændringen af Lukkeloven har butikschefen været nødt til at udpege en række lukkeansvarlige ud over lederne, som har nøgler til butikken og kan lukke butikken om aftenen. Butikschefen forklarer, at han, når de nye lukkeansvarlige skal findes, udpeger de medarbejdere, han har mest tillid til. Tilliden bunder for ham bl.a. i, at de går forrest, når arbejdsopgaverne skal løses i det daglige. Den lukkeansvarlige prioriterer, hvilke opgaver de andre medarbejdere skal løse, og skal også have et vist overblik over varerne i de enkelte afdelinger, så man kan hjælpe kunderne, når afdelingernes normale medarbejdere ikke er på arbejde.

### *Kompetencer og efteruddannelse*

Butikschefen lægger stor vægt på, at alle ledere og medarbejdere i nøglepositioner er uddannede salgsassistenter. Det skyldes, at det er vigtigt for ham som butikschef, at de kan købe varer ind og danne priser, da det gør det muligt for butikschefen at uddelegere bl.a. indkøbet til de enkelte afdelinger. Fordi butikschefen lægger vægt på de kompetencer, medarbejderne får gennem deres elevuddannelse, føler han også et personligt ansvar for at være med til at uddanne nye salgsassistenter og for at give dem så god en uddannelse som muligt. Han føler yderligere et ansvar for, at man også ansætter fag-

lærte medarbejdere i afdelingerne frem for at tage ufaglærte, selv om de er billigere.

Uddannelsen af medarbejderne i butikken består primært af elevuddannelsen. Butikschefen fortæller, at i det omfang der gennemføres efteruddannelse sker det blandt det faste personale. For de mange deltidsansatte kan der højest blive tale om et tipskursus, så de er i stand til at sælge det. Den deltidsansatte lukkeansvarlige fortæller, at der til et personalemøde også har været inviteret en coach, som skulle lære de ansatte, hvordan de kunne sælge mere. De kurser, de faste er på, er primært fagspecifikke, og butikschefen fortæller, at fx medarbejderne i slagteren deltager i en række fagkurser.

Lederen af pakkeriet fortæller, at hun ikke har været på nogle kurser i de seks år, hun har været ansat i butikken. Hun giver udtryk for, at hun godt kunne tænke sig noget efteruddannelse, men at hun samtidig ikke selv ved, hvilke kurser der kunne være relevante. Lederen af frugt og grønt-afdelingen fortæller, at hun, siden hun blev leder af afdelingen for 12 år siden, har været på et par dagskurser om produkterne i afdelingen. Hun synes, at hun er klædt fint nok på i forhold til produktkendskab, og samtidig lægger hun vægt på, at det med hendes alder (62 år) er mindre relevant at deltage i kurser. Havde hun været 10 år yngre, kunne hun til gengæld godt tænke sig nogle kurser inden for medarbejderledelse. Det hænger sammen med, at det er noget, der er kommet meget fokus på – hvordan man kan få det hele til at fungere med de medarbejdere, man nu har til rådighed. Konkret kunne hun godt bruge nogle værktøjer til, hvordan hun håndterer medarbejdere, der ikke lige kan sammen. Det kan i hendes optik være en udfordring som leder at gennemskue, om der nu er noget murren i krogene, som man skal tage hånd om, inden det eskaleres. Butikschefen har selv kun deltaget i enkelte dagskurser i ledelse, siden han blev butikschef i 1979. Han lægger selv vægt på, at en væsentlig del af hans kompetencer i forhold til at håndtere de mange unge deltidsansatte er nogle, han har fået gennem sit frivillige arbejde.

Efteruddannelse er mest for ledergruppen og de faste. Afløserne kan få lov til at tage et chipskursus, så de kan sælge chips, men det er så også det. Lederen af frugt og grønt fortæller, at hun i den tid, hun har været leder af afdelingen, har været på to fagkurser, men at hun godt kunne bruge nogle kurser i medarbejderledelse.

### ***Rekruttering og fastholdelse***

Butikschefen fortæller, at rekrutteringen af salgsassistenter, hvad enten de er faglærte eller ej, primært foregår ved, at personer kommer ind i butikken og får et ansøgningsskema, som de så udfyl-

der. Det var da også sådan, både lederne af pakke- og frugt og grøntafdelingen blev rekrutteret. Butikschefen bruger helst ikke annoncering i avisen, da han så får for mange ansøgninger. Ved rekruttering af ledere bruger butikschefen dog annoncering i avisen. Når der er tale om elever, kigger butikschefen i første omgang på de unge, som allerede arbejder i butikken. Hvis ikke butikken selv har nogle emner, slår han pladserne op eksternt. Når det kommer til rekruttering af særligt elever, har han også et tæt samarbejde med det kommunale jobcenter. Det foregår primært ved, at de henvender sig for at høre, om butikken har plads til en borger, som på den ene eller den anden måde har brug for hjælp. Butikschefen fortæller, at han i øjeblikket har to gående, hvor den ene er en flygtningedreng, som kommunen mente havde brug for at komme ud at prøve, hvordan det er at være på arbejdsmarkedet. Butikschefen fortæller, at han bruger en del ressourcer på at tage sig af dem, kommunen henviser, og at butikken ressourcemæssigt højst kan have to ad gangen. Butikschefen fortæller, hvordan han tidligere har taget elever ind, som på forskellig vis har været på kanten af samfundet, men som gennem en elevuddannelse er kommet videre. Det giver ifølge ham en stor tilfredshed både for eleven, som ser, at det er muligt at gennemføre en uddannelse, og for ham selv. Samtidig er det også med til at give butikken et godt ry i lokalsamfundet som et sted, der tager et socialt ansvar på sig.

Butikschefen fortæller, at han som regel vælger at fastholde deltidsansatte, også efter de fylder 18 år. Det gør han bl.a., fordi han ønsker, at medarbejderne, der sidder i kassen og står i kiosken og sælger spiritus og tobak, er fyldt 18 år, da det efter hans opfattelse kræver en vis modenhed at håndtere kunder.

Der er ifølge butikschefen kun begrænset udskiftning blandt de faste medarbejdere i butikken. For nylig stoppede den tidligere kolonialchef dog efter fire år, fordi han skulle videre i sin karriere, men han var mere undtagelsen, der bekræfter reglen om, at de faste medarbejdere er ansat i butikken i mange år. Butikschefen peger på, at en af grundene til den høje anciennitet blandt de faste er, at butikken har mange kvinder ansat som faste, og at kvinderne generelt bliver i længere tid. Også blandt de deltidsansatte er der en del, som er ansat i mange år. Butikschefen fortæller, at de kan være ansat, lige fra de starter som flaskedreng, og til de er færdige med deres uddannelse. Det er da også et sådant forløb den deltidsansatte lukkeansvarlige har været igennem, siden han i sin tid søgte og blev ansat som flaskedreng i butikken. Nu er han dog klar til snart at bevæge sig videre, når han skal starte på et studium. Han har været glad for det sociale sammenhold i butikken og det, at der hele vejen igennem har

været mange andre unge. Det har ifølge ham været med til at skabe en god stemning, hvor folk har haft nogenlunde samme vilkår i forhold til skole og arbejde. Det har samtidig gjort det hyggeligt at møde på arbejde. Samtidig pointerer han, at arbejdstiderne i detailhandel på trods af weekendarbejde er væsentlig bedre end alternativer i eksempelvis restaurationsbranchen. Han kan dog ikke se sig selv i detailhandlen på længere sigt, da opgaverne i for høj grad er de samme. Butikschefen bekræfter, at det er et generelt billede, at de deltidsansatte på et tidspunkt bevæger sig videre. Han lægger samtidig vægt på, at det vigtigste i forhold til at fastholde medarbejderne er, at der er et godt arbejdsmiljø på arbejdspladsen – medarbejderne skal være glade for at komme på arbejde. Han pointerer desuden, at det er vigtigt, at medarbejderne føler, at der er en mening med det arbejde, de laver. De skal føle, at der er et behov for lige netop det, de laver. Det gør de konkret ved, at alle de faste har noget, de hver især er ansvarlige for i de enkelte afdelinger – der er en hylde til hver af de ansatte, hvad enten jobbet består i opfyldning eller at sidde i kassen.

Lederen af pakkeafdelingen fortæller, at hun tidligere var kørt træt i de arbejdsopgaver, hun havde, men at hun derefter fik nogle nye arbejdsopgaver med ansvaret for hele non-foodafdelingen. Hun har umiddelbart svært ved at se, hvilke nye opgaver hun vil kunne få, som hun synes er interessante, hvis hun en dag bliver træt af sine nuværende opgaver eller ikke længere er i stand til at klare det fysisk krævende arbejde med at pakke varer. Hun er samtidig ikke afvisende over for et arbejde uden for detailhandlen.

Når det kommer til fastholdelse mere overordnet, har medarbejderne ifølge butikschefen mulighed for at bevæge sig inden for kæden, hvor man har en jobbank og -portal. Da der er tale om selvstændige butikker er der dog ikke noget formelt samarbejde, som sikrer fastholdelse inden for kæden, men i forskellige butikker. Butikschefen lægger da også vægt på, at han ringer til en anden butik, hvis han har en medarbejder, som af forskellige grunde ikke længere skal være i butikken, men som gerne vil et andet sted hen. Der er dog generelt ikke særlig stor mobilitet inden for kæden, da medarbejderne generelt er længe i butikken. Ifølge butikschefen beskæftiger han sig ikke så meget med, hvad der sker i de andre butikker, men passer sin egen butik.

***Opsummering: Mindre supermarked med fokus på faglærte – god stemning og stor arbejdstidsfleksibilitet fastholder medarbejdere***

Butikken er en del af en branche, som de seneste fem år har været hårdt presset økonomisk, hvilket også har kunnet mærkes i butik-



ken. Udvidede åbningstider i forlængelse af ændringer i Lukkeloven har gjort, at man i den samme periode har været nødt til at ansætte flere deltidsmedarbejdere samt at give nogle af disse ansvar for at lukke butikken. Det har været en udfordring for butikschefen at skulle inddrage nye medarbejdere i centrale funktioner, men er lykkedes uden problemer. Butikken er selvstændig, men en del af en kæde, som sætter nogle rammer for, hvilke varer butikken skal have i sit grundsortiment. En væsentlig opgave for afdelingscheferne er dog stadig at bestille varer hjem og danne priser. Butikschefen lægger derfor stor vægt på, at alle centrale medarbejdere skal være faglærte, fordi det er vigtigt og nødvendigt for, at han kan have tillid til, at de kan løse de opgaver, han uddelegerer. Der er et tæt samarbejde mellem de forskellige afdelinger i butikken, fordi den ikke er særlig stor. De faste medarbejdere har selvstændige ansvarsområder i de enkelte afdelinger, men er ikke mere bundet til de enkelte afdelinger end at de bevæger sig mellem de enkelte afdelinger for at hjælpe til, hvis der måtte være et særligt behov i eksempelvis pakkeafdelingen. Det tætte arbejdsmæssige samarbejde er med til at skabe en god stemning på tværs af afdelingerne, hvilket igen er med til at gøre, at både medarbejdere og ledere er meget fleksible i forhold til arbejdstid. Både ledere og medarbejdere er således villige til lige at blive lidt længere, hvis opgaverne kræver det. Til gengæld har i hvert fald lederne også stor fleksibilitet i forhold til at holde tidligere fri på andre tidspunkter. Lederen af frugt og grønt-afdelingen, som samtidig fungerer som souschef, fortæller, at hun er meget opmærksom på at holde øje med relationerne mellem medarbejderne og at følge op på eventuelle konflikter. I den forbindelse giver hun udtryk for, at hun godt kunne bruge noget efteruddannelse i medarbejderledelse.

## Teorier om samarbejde på arbejdspladsen

Formålet med casebeskrivelserne var at give en beskrivelse af hver enkelt case i sin helhed, inden den tværgående analyse, som sammenligner forskelle og ligheder på tværs af cases. Inden vi bevæger os til den tværgående analyse, præsenterer vi dog først de teorier, som anvendes i analysen: Industrial Relations traditionen og mikrosociologi. Nedenfor gennemgås de centrale begreber, som vi senere vil bruge som værktøjer i den tværgående analyse. Efter teoriafsnittet præsenterer vi en uddybet version af forskningsspørgsmålene, der inddrager de teoretiske begreber. De uddybede forskningsspørgsmål peger på, hvilke begreber vi vil anvende i hvilke dele af analysen.

### ***Industrial Relations traditionen***

Industrial Relations (IR) traditionen er en teoretisk retning inden for arbejdsmarkedsforskningen, som beskæftiger sig med relationer mellem arbejdsgivere og arbejdstagere på såvel nationalt, sektor- og arbejdspladsniveau (Dunlop 1958). Udgangspunktet i IR er det asymmetriske magtforhold, der er mellem en arbejdsgiver og en arbejdstager på arbejdsmarkedet, idet arbejdsgiveren har ansættelses- og ledelsesretten på sin side. Dette er baggrunden for, at lønmodtagernes incitament til at organisere sig i fagforeninger, forhandle overenskomster med arbejdsgiverne og udvikle og deltage i forskellige former for repræsentative organer på alle niveauer af arbejdsmarkedet (Clegg 1976; Sisson 1987). Organiseringen styrker lønmodtagernes forhandlingsmandat, så de kan opnå større indflydelse på deres løn- og arbejdsvilkår. Omvendt har arbejdsgiverne også en række incitamenter til at organisere sig i arbejdsgiverforeninger, forhandle overenskomster og samarbejde med lønmodtagernes repræsentanter (ibid.). Arbejdsgiverne er interesseret i fred og stabilitet på arbejdspladsen mellem overenskomstforhandlingerne, så de kan udøve deres ledelsesret, og medarbejderne kan udføre deres arbejde. Derudover er de interesseret i en balanceret lønudvikling, hvor en højkonjunktur eller arbejdskraftmangel ikke fører til meget høje lønstigninger. Samlet set kan man sige, at overenskomster, aftaler og samarbejde er med til at begrænse antallet af konflikter på arbejdsmarkedet, fordi lønmodtagere og arbejdsgivere løbende kan udvikle kompromisser, der tilgodeser interesserne på begge sider af bordet.

IR teorier om lokalt samarbejde fokuserer – i forlængelse af ovenstående – på, hvordan forskellige former for lokalt samarbejde kan bidrage til at øge indflydelsen for medarbejdersiden på en arbejdsplads. Dette har såvel medarbejderne (forbedrede løn- og arbejdsvilkår) som lederne (sikre arbejdsroen) en interesse i. Herman Knudsen skelner i sit klassiske arbejde om participation på arbejdspladsen mellem to former for samarbejde mellem ledere og medarbejdere (Knudsen 1995):

Den *direkte* form for samarbejde, som finder sted mellem lederen og den enkelte medarbejder i arbejdshverdagen. Den direkte form for samarbejde har ofte en *uformel* karakter og knytter sig til ofte til spørgsmål og beslutninger om arbejdets udførelse.

Den *indirekte* form for samarbejde, som finder sted mellem lederen og repræsentanter for medarbejderne på arbejdspladsen (tillidsrepræsentanter, arbejdsmiljørepræsentanter, medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer, medarbejderrepræsentanter i samarbejdsudvalg). Den indirekte form for samarbejde har ofte en *formel* karakter (valgte repræsentanter, møderækker, referat) og knytter sig ofte til spørgsmål om virksomhedens udvikling.

Herman Knudsen understreger, at medarbejdere ofte vil have en begrænset indflydelse på overordnede beslutninger på en arbejdsplads, uanset om de primært har et direkte eller et indirekte samarbejde (eller slet intet samarbejde) med ledelsen. Der er altså forskel på indflydelsen alt afhængig af, hvor vigtig en beslutning i forhold til virksomheden, der er tale om. Det er i den forbindelse relevant at se nærmere på fire forskellige former for beslutninger i det lokale samarbejde (Knudsen 1995):

*Strategiske beslutninger:* overordnede beslutninger vedrørende arbejdspladsens mål, struktur og økonomi

*Taktiske beslutninger:* overordnede beslutninger vedrørende midlerne (teknologi, arbejdsorganisering, personaleledelse, åbningstider/produktionstider, lønsystem, arbejdsmiljø) til at realisere arbejdspladsens mål

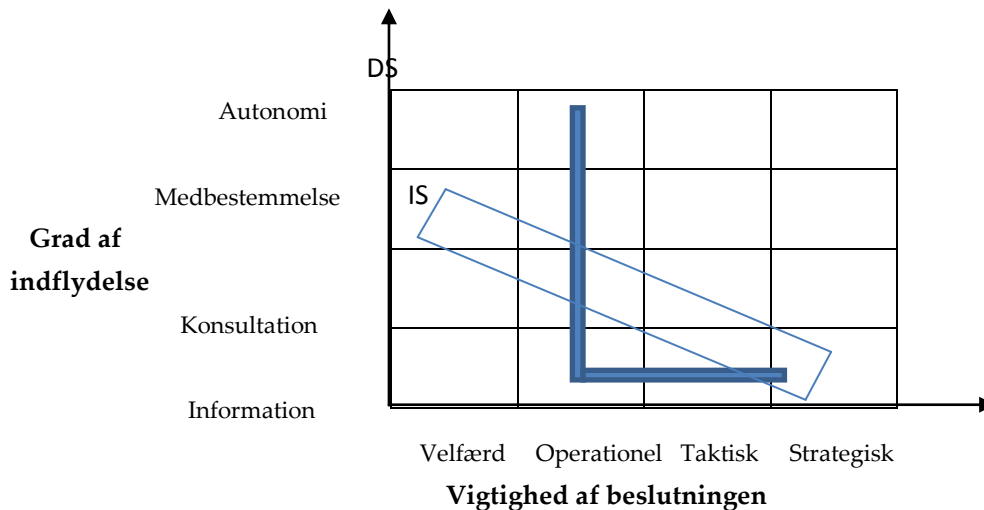
*Operationelle beslutninger:* specifikke beslutninger vedrørende udførelsen af arbejdet inden for de teknologiske og organisatoriske rammer (definition af arbejdsopgaver, tildeling af arbejdsopgaver, im-

plementering af lønsystem, arbejdstidsplanlægning, sikkerhedsforanstaltninger)

*Velfærdsbeslutninger*: specifikke beslutninger vedrørende medarbejdernes velfærd på virksomheden (kantine, bolig, adgang til fitness og sundhedsordninger)

Ifølge Knudsen vil medarbejdernes indflydelse være mere begrænset, når det gælder beslutninger om virksomheden af strategisk og taktisk karakter, mens det er muligt for medarbejdersiden at opnå en ganske høj indflydelse på beslutninger af operationel karakter eller beslutninger, der vedrører medarbejdernes velfærd på arbejdspladsen (se Figur 3). Knudsen beskæftiger sig primært med medarbejdernes indflydelse på beslutninger i forhold til virksomheden som sådan. I vores undersøgelse fokuserer vi på samarbejdet mellem ledere og medarbejdere om beslutninger med relation til den enkelte medarbejder eller gruppe af medarbejdere. Der er desuden en interessant forskel på det direkte og indirekte samarbejde. Som tidligere nævnt viser det direkte samarbejde primært sin styrke, når det gælder medarbejdernes indflydelse på operationelle spørgsmål, mens det indirekte samarbejde ofte leder til medarbejderindflydelse på flere forskellige former for spørgsmål – navnlig spørgsmål vedrørende medarbejdernes velfærd, men også spørgsmål af operationel og taktisk karakter samt til tider strategiske beslutninger. Knudsen skelner i den forbindelse mellem fire forskellige grader af indflydelse. Information og konsultation giver kun en lav grad af indflydelse, mens medbestemmelse og autonomi giver en høj grad af indflydelse. Vi beskæftiger os ikke nærmere med disse fire former i vores undersøgelse, da begreberne i høj grad er udviklet til at beskrive nuancer i det indirekte samarbejde. Dette ses også af figuren nedenfor, hvor det direkte samarbejde fordeler sig meget ujævnt på de fire former – graden af indflydelse er meget høj på de operationelle spørgsmål og meget lav på de øvrige spørgsmål (se Figur 3).

Figur 3: Graden af indflydelse vs. vigtighed af beslutningen.



DS: Direkte samarbejde

IS: Indirekte samarbejde

Kilde: Knudsen 1995, s. 12.

Når det gælder samarbejdet på arbejdspladsen, så kan der være andre gevinster at hente for såvel ledere og medarbejdere, end dem der er beskrevet i den del af IR litteraturen, der fokuserer på kollektive forhandlinger og aftaler. Udover at øget indflydelse i sig selv kan have værdi for medarbejderne, og at indflydelsen kan påvirke løn- og arbejdsvilkår, så kan samarbejdet også give anledning til større medarbejdertilfredshed, en større oplevelse af anerkendelse blandt medarbejderne og forskellige former for belønning fra ledelsen (Knudsen 1995). Set fra lederside kan samarbejdet være med til at holde konfliktniveauet nede, lette beslutningsgange og implementeringen af nye systemer og tiltag, men derudover kan det også øge medarbejdernes motivation i arbejdet og loyalitet over for arbejdspladsen (Knudsen 1995). Med andre ord ligger det lige for, at samarbejdet betyder en hel del for fastholdelsen af medarbejderne – og måske navnlig for fastholdelsen af de medarbejdere, som ledelsen oplever som særligt vigtige på arbejdspladsen.

Mange studier af lokalt samarbejde i Danmark og i udlandet har haft fokus på udbredelsen af indirekte samarbejde og forskellige former for medarbejderrepræsentanter samt effekter heraf på medarbejdernes indflydelse. En af grundene hertil er, at organisationsgraden blandt lønmodtagerne i en række vestlige lande faldt fra 1990'erne og frem. Det betød, at formel medarbejderrepræsentation på arbejdspladsen kunne være den eneste form for repræsentation af lønmodtagerne på de arbejdspladser, hvor fagforeningerne ikke

længere var til stede. En anden grund er argumenterne om, at medarbejderne kan opnå indflydelse på mere vigtige beslutninger via det indirekte samarbejde end via det direkte. En tredje grund er, at arbejdsmarkedsforskningen traditionelt har fokuseret på studier af sektorer, hvor det indirekte samarbejde passer godt ind i arbejdsgangen og personaleomsætningen. Det drejer sig bl.a. om industrien og den offentlige sektor, som er kendetegnet ved forholdsvis lange produktionstider, fokus på udvikling og tilpasning af produkter og services samt en forholdsvis lav personaleomsætning. Her giver det god mening at deltage i og udvikle formelle samarbejdsorganer. Spørgsmålet er imidlertid, om vi ved nok om det direkte samarbejde mellem ledere og medarbejdere, dets indhold og kvaliteter til at bruge udbredelsen af det indirekte samarbejde som mål for medarbejderindflydelsen. Der har kun været foretaget ganske få studier af det direkte samarbejde inden for IR traditionen – også i sektorer, hvor det kan være vanskeligt at opbygge et indirekte samarbejde. Dette gælder bl.a. detailhandlen, som overordnet set er kendetegnet ved korte produktionstider, rutineprægede opgaver og en forholdsvis høj personaleomsætning. Spørgsmålet er, hvordan det direkte samarbejde udvikler sig her – opnår medarbejderne indflydelse på vigtige (strategiske og taktiske) beslutninger i det direkte samarbejde, når det indirekte samarbejde har trange kår? Dette er især et relevant spørgsmål i forhold til detailhandlen i Danmark. Selvom organisationsgraden og overenskomstdækningen er lavere i detailhandlen end i industrien, så har dansk detailhandel forholdsvis høje organisationsprocenter og en høj overenskomstdækning i international sammenhæng.

### ***Mikro-sociologi***

Det direkte samarbejde mellem ledere og medarbejdere har en anden karakter end det indirekte samarbejde mellem ledere og valgte medarbejderrepræsentanter. Ledere og medarbejderrepræsentanter samarbejder ofte i formelle udvalg, på planlagte møder, og deres samtaler her skrives til referat. Det direkte samarbejde mellem ledere og medarbejdere finder ofte sted i forbindelse med det daglige arbejde i form af en række uformelle snakke og inddrager kun i begrænset omfang mere formelle møder såsom personalemøder og medarbejderudviklingssamtaler (MUS). Det direkte samarbejde har imidlertid kun haft meget begrænset opmærksomhed i IR-forskningen, idet man har opfattet potentialet for medarbejderindflydelsen som større i det indirekte samarbejde. Dette gælder til en vis grad også Herman Knudsens arbejde, hvor det direkte samarbejde primært knyttes sammen med beslutninger af operationel karakter. Spørgsmålet er

imidlertid, om det er helt i overensstemmelse med virkeligheden, eller om der findes en større variationsbredde og flere nuancer i det direkte samarbejde. Er det eksempelvis ikke muligt at forestille sig, at medarbejderne kan opnå indflydelse på taktiske og strategiske beslutninger via det direkte samarbejde? Når vi skal beskrive variationen og kvaliteten i det direkte samarbejde, synes det derfor ikke tilstrækkeligt alene at trække på IR traditionen og Knudsens begreber vedrørende lokalt samarbejde. Vi har med andre ord brug for at inddrage andre teorier, der kan hjælpe os med at indfange forskellige former for uformelt samarbejde på arbejdspladser (typer, indhold, effekter), hvor vi forventer, at det formelle samarbejde har begrænset udbredelse. I den forbindelse er det relevant at kombinere Knudsens begreber med den mikro-sociologiske tradition, som kan forholde sig til alle former for interaktion mellem mennesker – herunder interaktioner mellem ledere og medarbejdere.

Mikro-sociologien er en retning inden for sociologien, som beskæftiger sig med sociale interaktioner i hverdagslivet og de roller og ritualer, der udvikler sig her (Jacobsen & Kristiansen 2002; Collins 1981). Udgangspunktet studier i kontakten mellem mennesker, når de mødes ansigt til ansigt i bestemte situationer. Hvordan taler de sammen, hvad taler de om, hvordan er deres kropssprog, hvilke regler er der for deres interaktion, hvordan påvirker situationen deres adfærd etc.? Forskningsspørgsmålene er åbne, og den metodiske tilgang er ofte eksplorativ og inddrager observation og interview. Sociologen Erving Goffman kan på mange måder betegnes som den grundlæggende figur i den mikro-sociologiske tradition. Han udvikler på baggrund af grundige feltstudier bl.a. på Shetlandsøerne en teatermetafor omkring menneskelig samhandlen – der er tale om rollespil, som foregår på en scene, og som har ganske særlige regler (Goffman 1959). Reglerne varierer efter hvilken situation (scene), der er tale om. Menneskelig samhandel skal således forstås i et 'situationelt perspektiv' – situationen er med til at bestemme, hvordan mennesker interagerer (Goffman 1961; Goffman 1967). Der er en række centrale kategorier, der er afgørende for situationens karakter. Goffman skelner således mellem at være 'på scenen' og 'bag scenen' (Goffman 1959):

*På scenen* (frontstage): her er man blandt andre mennesker i offentligheden, hvor der gælder bestemte regler, man skal overholde for ikke at tabe ansigt. Eksempler kunne være i toget, i klasseværelset eller i biografen.

*Bag scenen* (backstage): her er man blandt mennesker i sin privatsfære, hvor man på sin vis er fri for reglerne for adfærd i offentligheden, men der til gengæld gælder nogle andre regler i forhold til ikke at tabe ansigt. Eksempler kunne være i familien, blandt venner eller sammen med sin partner.

Hvis vi ser på samarbejdet mellem ledere og medarbejdere i en butik gennem Goffmans briller, så er det muligt at forestille sig i hvert fald en måde at være på scenen og en måde at være bag scenen. Der må være en afgørende forskel i samarbejdet alt afhængigt af, om der er kunder til stede eller ej. Taler man sammen 'foran kunden', så kan der være ting, man ikke siger, og måder man ikke taler på, som kan være tilladte, når man taler sammen 'bagved kunden'. Selvom begge samtaler ofte vil være uformelle samtaler, så må reglerne for dem sandsynligvis være vidt forskellige.

Allerede med begreberne 'på scenen' og bag scenen' slår Goffman nogle af de grundlæggende situationelle karakteristika an, som er afgørende for menneskelige relationer, når vi mødes ansigt til ansigt. I en mere bred forstand kan man sige, at der er tre kategorier, som i den mikro-sociologiske tradition betragtes som afgørende for, hvilke regler der udvikler sig for vores samvær, nemlig tid, rum og personer (Collins 1981, p. 989):

*Tid*: Hvor lang tid mødes man? Hvor tit mødes man? Kan man selv bestemme hvornår og hvor længe? Eksempelvis kan det have betydning for en samtale, om der er sat tid af til den på forhånd, eller om den presses ind midt imellem andre arbejdsopgaver.

*Rum* (det fysiske rum): Hvor mødes man? Hvad er rammerne? Er rummet klart eller løst defineret? Eksempelvis kan det have betydning for en samtale mellem en ledere og medarbejder i en butik, om samtalen foregår henover køledisken på butiksgulvet eller henover bordet i frokoststuen.

*Personer* (antal og typer): Hvor mange er involveret i mødet? Er der tilskuere til mødet? Hvem er de og hvilke interesser har de? Er publikum fra privatlivet eller fra den offentlige sfære? Eksempelvis kan det have betydning for interaktionen mellem ledere og medarbejdere i en butik, om der er kunder til stede eller ej.

I de senere år er Goffman blevet brugt metodisk og teoretisk til at afdække og forstå forskellige former for menneskelig interaktion. Der er på mange måder tale om sociologisk 'grundforskning', hvor



man forsøger at forstå forskellige sociale fænomener i et situationelt perspektiv. Et af de væsentligste eksempler er Randall Collins arbejde med at udvikle en mikro-sociologisk teori om vold, hvor han søger at forklare voldens opståen og acceleration ud fra karakteristika ved de situationer, de involverede parter befinder sig i (Collins 2008). Vi vil i denne undersøgelse inspireret af Collins bruge mikro-sociologiens metode og begreber til at udvikle et situationelt perspektiv på samarbejde på arbejdspladsen. Den mikro-sociologiske vinkel tillader os i første omgang at ignorere, om samarbejdet er indirekte eller direkte, formelt eller uformelt, og giver mulighed for, at vi i stedet går i dybden med, hvordan vi kan karakterisere samarbejdet ud fra kategorierne tid, rum og personer – samt om det foregår 'på scenen' eller 'bag scenen'. Målet er i sidste ende at koble denne analyse med Knudsens begreber om vigtigheden af beslutninger (strategisk, taktisk, operationel og velfærd), så vi kan få et billede af, hvilke former for samarbejde, som giver adgang til indflydelse på hvilke former for beslutninger.

## Uddybende forskningsspørgsmål

Vi præsenterede tidligere de tre forskningsspørgsmål, som vi søger at besvare i undersøgelsen. Spørgsmålene blev oprindeligt formuleret på baggrund af en gennemgang af den empiriske viden vi har om samarbejdet i detailhandlet, og de muligheder og udfordringer, der ligger her, og de fungerede som rettesnor for casebeskrivelserne. Vores teoretiske gennemgang giver imidlertid anledning til at udvide og skærpe de tre forskningsspørgsmål. Dette vil vi gøre ved at inddrage de præsenterede begreber fra Industrial Relations traditionen og mikro-sociologien. Det vil sige Knudsens begreber om vigtigheden af beslutninger (velfærd, operationel, taktisk, strategisk) og de grundlæggende kategorier (tid, rum, personer), vi har hentet fra den mikro-sociologiske tradition. Vores tværgående analyse vil i forlængelse heraf tage udgangspunkt i følgende forskningsspørgsmål:

- Hvordan samarbejder ledere og medarbejdere i detailhandlen om arbejdstid?  
*Hvilken betydning har tid (hvornår, hvor længe), rum (hvor) og personer (hvem) for dette samarbejde?*
- Hvordan samarbejder ledere og medarbejdere i detailhandlen om uddannelse  
*Hvilken betydning har tid (hvornår, hvor længe), rum (hvor) og personer (hvem) for dette samarbejde?*
- Hvordan bidrager samarbejdet til rekruttering og fastholdelse af kvalificeret arbejdskraft?  
*Hvilke former for samarbejde bidrager til henholdsvis velfærds, operationelle, taktiske og strategiske beslutninger? Hvornår påvirker disse beslutninger rekruttering og fastholdelse?*

Vi gentager i den forbindelse figuren, der viser sammenhængen mellem de tre forskningsspørgsmål (Figur 4).

Figur 4: Samspil mellem det lokale samarbejde og rekruttering/fastholdelse



## Tværgående analyse

Formålet med casebeskrivelserne har været at give et billede af hver enkelt butik i sin egen ret og de ledere og medarbejdere, der arbejder der. I denne del af analysen er formålet et andet. Den tværgående analyse koncentrerer sig om de ligheder og forskelle, vi kan observere på tværs af butikkerne og på tværs af de ansatte (se Tabel 11).

Strategien i den tværgående analyse er at sammenligne de seks cases i forhold til de analysekategorier og teoretiske begreber, som blev præsenteret i rapportens teoretiske afsnit og efterfølgende indarbejdet i vores tre forskningsspørgsmål. Den tværgående analyse falder i syv afsnit:

- Butikkerne og de ansatte
- Samarbejdet i butikkerne
- Butikkernes samarbejde med hovedkontoret
- Samarbejdet om arbejdstid
- Samarbejdet om uddannelse
- Rekruttering og fastholdelse – effekter af samarbejdet
- Opsummering

Tabel 11: Oversigt over cases

Case	Butiks-størrelse	Ejerforhold	Sortiment	Åbningstider	Andel faglærte (ansatte)	Andel fuldtid (ansatte)	Geografisk placering
I) Lille specialvarebutik	2 ejerledere 8 med-arbejdere	Selvstændig Familieejet Frivillig kæde	Specialvarer	51 timer/uge	13 %	25 %	Hovedstadsområdet
II) Mindre discount-supermarked	3 ledere 15 med-arbejdere	International kapitalkæde	Dagligvarer	98 timer/uge	0 %	27 %	Hovedstadsområdet
III) Lille specialvare-butik	2 ejerledere 23 medarbejdere	Selvstændig Familieejet	Specialvarer	59 timer/uge	43 %	43 %	Større provinsby
IV) Stor dagligvare-butik (varehus)	15 ledere 185 medarbejdere	Kapitalkæde	Dagligvarer	80 timer/uge	40 %	40 %	Større provinsby
V) Stor specialvare-butik (varehus)	40 ledere 400 medarbejdere	International kapitalkæde	Specialvarer	70 timer/uge	25 %	33%	Større provinsby
VI) Mellemstor dagligvarebutik	4 ledere 31 medarbejdere	Selvstændig Frivillig kæde	Dagligvarer	80 timer/uge	23 %	23 %	Større provinsby

### ***Butikkerne og de ansatte***

Da der indgår seks butikker i undersøgelsen med meget forskellige karakteristika, så er det forventeligt, at der vil være betydelige forskelle mellem butikkerne. Vi kan dog også konstatere flere ligheder på tværs af de seks cases. Nedenfor skitseres de væsentligste ligheder og forskelle, som er præsenteret i skemaet i forrige afsnit.

Den største butik har ca. 400 ansatte og 40 ledere (Case V), mens den mindste butik har 8 ansatte og 2 ledere (Case I). Det er dog et gennemgående træk, at leder/medarbejder-rationen ligger på cirka 1:10 i butikkerne – altså cirka en leder pr. 10 medarbejdere. De mindste butikker (Case I og II) afviger en smule fra dette billede med lidt flere ledere pr. medarbejder. To af de deltagende butikker er selvstændige og familieejede. Det drejer sig om de to mindste specialvarebutikker, der henholdsvis er ejet og ledet af et ægtepar (Case I) og af to brødre (Case III). Tre butikker er ejet af kæder – enten af en dansk kapitalkæde (Case IV) eller en international kapitalkæde (Case II og V). Endelig deltager en selvstændig butik med en ansat butikschef (Case VI). To af de selvstændige butikker i undersøgelsen er del af en frivillig kæde (Case I og VI).

Ser vi på fordelingen af fuldtids- og deltidsansatte, så gælder det for alle seks cases, at flertallet af de ansatte er ansat på deltid (8-36 kontrakttimer). I hovedparten af case-virksomhederne ligger andelen af deltidsansatte på to tredjedele, mens enkelte ligger enten lidt under eller over. Dette gælder både de store og de små butikker. Der er heller ikke nogen tegn på, at specialvare- og dagligvarebutikker afviger systematisk fra hinanden på dette punkt. Det kan umiddelbart være lidt af en overraskelse, da dagligvarebutikkerne har en længere ugentlig åbningstid (80-98 timer/uge) end specialvarebutikkerne (59-70 timer/uge). Man kunne derfor have en forventning om, at dagligvarebutikkerne i højere grad ville tage deltidsansatte ind for at bemande ydertimerne (aften og weekend).

Når det gælder uddannelsesbaggrund, er det karakteristisk for samtlige cases, at flertallet af de ansatte er ufaglærte. Det varierer dog, hvor stor en andel faglærte man finder på arbejdspladsen. I to af butikkerne er der ingen faglærte (Case II), eller der er en enkelt faglært medarbejder (Case I), i to af butikkerne er én ud af fire medarbejdere faglærte (Case V og VI), mens fire ud af ti medarbejdere er faglærte i de sidste to butikker (Case III og IV). Disse forskelle går på tværs af varesortiment, og der er således ikke tale om, at specialvarebutikkerne samlet set har flere faglærte ansat end dagligvarebutikkerne. Dette kan hænge sammen med, at større dagligvarebutikker/varehuse inden for dagligvarehandlen også har specialafdelinger

(frugt og grønt, bager og slagter), hvor det er nødvendigt med faglært arbejdskraft.

Selvom der er en højere andel af ufaglærte end faglærte i alle seks butikker, så betyder det ikke nødvendigvis, at de ufaglærte samlet set lægger flere arbejdstimer end de faglærte. Der er således et stort sammenfald mellem at være faglært og fuldtidsansat i butikkerne. Stort set alle faglærte er ansat på fuld tid (37 kontrakttimer), mens de fleste ufaglærte er ansat på deltid (8-36 kontrakttimer). En del af de unge ufaglærte deltidsansatte er ansat til meget få kontrakttimer (8-12 timer), hvilket betyder, at de ikke tæller så meget i det samlede arbejdstidsregnskab som de fuldtidsansatte faglærte. De faglærte bemander primært dagtimer på hverdage og arbejder i begrænset omfang om aftenen og i weekender, mens de ufaglærte primært arbejder aften og weekender og i et mindre omfang dagtimer på hverdage. Generelt tilstræber såvel specialvare- som dagligvarebutikkerne at have et vist minimum af faglærte også på ydertidspunkterne, men der er også eksempler på, at specialvarebutikker friholder faglærte fra at arbejde om søndagen (eksempelvis Case I). Andelen af fuldtidsansatte er samlet set lidt større end andelen af faglærte på tværs af cases. Det betyder, at en række ufaglærte også er ansat på fuldtidskontrakt. Der kan her være tale om meget kompetente medarbejdere, som er vigtige for butikkens drift – eksempelvis engagerede unge medarbejdere, som hurtigt bliver førsteassistenter og/eller nøgleansvarlige, eller ældre erfarne medarbejdere, som aldrig fik taget salgsassistentuddannelsen.

### *Løse, faste og karrieresøgende – genfinder vi de tre medarbejdertyper i cases?*

I kapitlet *Den danske model i detailhandlen – et empirisk overblik* skitserede vi tre medarbejdergrupper, som tidligere undersøgelser har identificeret i detailhandlen i Danmark (Esbjerg et al. 2007). Vi definerede de tre grupper i forhold til uddannelse og arbejdstid (se s.28):

#### *De løse*

Unge, ufaglærte, der arbejder deltid og om aftenen og i weekender. Skifter ofte til andre jobs efter kort ansættelse.

#### *De faste*

Midaldrende og ældre faglærte medarbejdere, der arbejder på fuld tid i dagtimer og foretrækker at blive i det samme job og beholde deres faste arbejdstider. Stabil og kvalificeret arbejdskraft, som hjælper til at uddanne unge medarbejdere.

*De karrieresøgende*

Unge medarbejdere, der ønsker at gøre en ledelsesmæssig karriere i detailhandlen. Deltager i lederuddannelse og arbejder dagtimer, aftener og i weekenderne.

Vi genfinder alle tre grupper i de seks butikker, vi har besøgt i forbindelse med vores undersøgelse. Der er en stor gruppe af unge ufaglærte deltidsansatte, som arbejder på ydertidspunkter ved siden af deres studier, og som vi kan karakterisere som *de løse*. Der er en mindre gruppe af midaldrende faglærte fuldtidsansatte, som vi kan karakterisere som *de faste*. Endelig finder vi cirka en leder pr. 10 ansatte i de seks butikker. Nogle af disse er erfarne midaldrende butikshefter, mens andre er unge butikshefter, soushefter, salgshefter eller teamledere, som på sigt ønsker at søge andre ledelsesudfordringer i detailhandlen – eksempelvis på hovedkontorsniveau. Disse unge ledere kan vi karakterisere som *de karrieresøgende*.

Vi finder dog også en række medarbejdertyper i de seks cases, som bryder med ovenstående tredeling. Eksempelvis fungerer nogle unge faglærte i høj grad som stabil og kvalificeret arbejdskraft, fordi de bliver i butikken i hele deres studietid, har eller tilegner sig de rette kompetencer og får et betydeligt ansvar som nøgleansvarlige eller som mentorer for nye deltidsansatte. De hører derfor snarere hjemme som en underkategori til de faste eller til de karrieresøgende end blandt de løse. Vi finder denne medarbejdertype både på arbejdspladser med få faglærte og på arbejdspladser med en del faglærte blandt de ansatte. Man kunne karakterisere dem som *de engagerede unge*.

Endelig peger vores undersøgelse på, at det kunne være relevant at tilføje en helt ny gruppe til studiet af medarbejdere i detailhandlen. I fem af de seks cases har butikshefterne valgt at ansætte 'specielle' medarbejdere i virksomheden – medarbejdere der på en eller anden måde har svært ved at finde fodfæste på arbejdsmarkedet. Denne gruppe adskiller sig på mange måder fra den traditionelle tredeling. Nedenfor giver vi en kort gennemgang af butikkernes praksis på dette område, hvorefter vi diskuterer om dette giver anledning til en omdefinering af medarbejdergrupperne.

En af de store butikker fungerer som praktik- og afklaringsvirksomhed for kommunen og samarbejder tæt med det kommunale beskæftigelsessystem (Case IV). Her har man løbende et antal medarbejdere i et afklaringsforløb i forhold til uddannelse, aktivering eller sociale ydelser. Derudover har man en række medarbejdere ansat med tilskud, som løser nogle rutineprægede opgaver mere engageret, end ansatte på normale vilkår ville gøre. En af de mindre



butikker bliver løbende kontaktet af kommunen i forhold til at give en praktikplads eller en elevplads til en, der er på kanten af arbejdsmarkedet – det kunne være en flygtning eller en, der har været på kant med loven (Case VI). Her tager man to 'specielle' ind ad gangen, da butikschefen vurderer, at det er det antal, man har ressourcer til. Man har i forvejen andre medarbejdere ansat, som kræver særlig ledelsesmæssig støtte i dagligdagen, da de har svært ved at fungere socialt. I en anden mindre butik har man p.t. en fleksjobber ansat 20 timer om ugen, og man er i gang med at ansætte endnu en fleksjobber 20 timer om ugen, der lider af ADHD (Case II). Herudover har man taget imod medarbejdere fra andre butikker i kæden, som ikke fungerede socialt, hvor de var, og har arbejdet med at få dem til at fungere i butikken.

En af de store butikker er er kendetegnet ved at have en del fleksjobbere ansat i deltidstillinger – herunder en af de interviewede medarbejdere, der er ansat 25 timer om ugen og har været i butikken i 27 år (Case V). Mange af disse medarbejdere har tidligere været på fuld tid, men har fået fleksjobbet oven på en sygdomsperiode. I den mindste butik i vores undersøgelse har tre af de otte ansatte sygdom bag sig fra før deres nuværende ansættelse. To af dem er stadig syge og ansat på deltid – en fleksjobber på lageret og en medarbejder på nedsat tid i butikken. Den sidste har arbejdet deltid indtil for nylig på grund af et trafikuheld, men er nu blevet ansat på fuld tid. Alle tre blev ansat, da butikken fik ny ejer for ca. 3 år siden (Case I). Endelig er der en butik, hvor butikschefen har haft dårlige erfaringer med en fleksjobber, der fysisk ikke kunne holde til arbejdet i butikken og derfor var sygemeldt i en meget lang periode. Her har man valgt ikke at tage fleksjobbere ind mere (Case III).

Butikscheferne kan have mange motiver til at ansætte specielle medarbejdere – en dimension vi vil vende tilbage til senere i analysen. Vi kan dog allerede nu konstatere, at *de specielle* ikke nødvendigvis passer ind i kategorierne 'løse', 'faste' eller 'karrieresøgende'. En del fleksjobbere ser således ud til at blive længe i det samme job og være en stabil arbejdskraft. Nogle specielle bliver ligefrem ansat i normale deltid- eller fuldtidstillinger og bliver i lang tid. Til trods for at de ofte er ansat på deltid og ikke nødvendigvis er faglærte, så kunne man altså argumentere for, at de deler karakteristika med mange af *de faste* i butikkerne. Omvendt tyder det også på, at en del specielle ansættes i kortere praktik- og afklaringsforløb eller fleksjob i samarbejde med kommunerne, som ikke nødvendigvis resulterer i en fastansættelse. Dette relaterer sig ofte til et højt sygefravær. Denne gruppe deler snarere karakteristika med *de løse*. De specielle ser således ud til at være en ret heterogen gruppe, og vi vil derfor ind-

ledningsvist betragte dem som underkategorier til grupperne *de løse* og *de faste*. Vi vil vende tilbage med en afklaring af kategorien 'de specielle' i slutningen af vores analyse.

### **Samarbejdet i butikkerne**

Som nævnt tidligere skelner Knudsen helt overordnet mellem direkte og indirekte former for samarbejde. Det *direkte samarbejde* finder sted mellem lederen og den enkelte medarbejder i det daglige arbejde. Den direkte form for samarbejde har ofte en *uformel* karakter og knytter sig ofte til operationelle spørgsmål og beslutninger. Omvendt betegner han *indirekte samarbejde* som den form for samarbejde, som finder sted mellem lederen og repræsentanter for medarbejderne på arbejdspladsen (tillidsrepræsentanter, arbejdsmiljørepræsentanter, medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer, medarbejderrepræsentanter i samarbejdsudvalg). Det indirekte samarbejde har ofte en *formel* karakter.

Detailhandlen er generelt kendetegnet ved at have en relativt lav overenskomstdækning, lav organisationsgrad og lille udbredelse af tillidsrepræsentanter sammenlignet med eksempelvis industrien. Som beskrevet i kapitel *Den danske model i detailhandlen – et empirisk overblik* er kun lidt over halvdelen af medarbejderne i detailhandlen således organiserede, mens kun lige over en fjerdedel af virksomhederne har en tillidsrepræsentant. Det billede går igen i butikkerne i vores undersøgelse. Skemaet nedenfor viser tilstedeværelsen af en række formelle samarbejdsformer i casene (Tabel 12).

Tabel 12: Formelle samarbejdsformer i casene

Case	Butiksstørrelse	SU, TR og AMR*	MUS, lønsamtaler
I) Lille specialvarebutik	2 ejerledere 8 medarbejdere	-	(MUS)
II) Mindre discountsupermarked	3 ledere 15 medarbejdere	(AMR) (distriktet)	(MUS)
III) Lille specialvarebutik	2 ejerledere 23 medarbejdere	-	-
IV) Stor dagligvarebutik (varehus)	15 ledere 185 medarbejdere	SU, TR, AMR	(MUS)
V) Stor specialvarebutik (varehus)	40 ledere 400 medarbejdere	SU, TR, AMR	MUS, lønsamtaler
VI) Mellemstor dagligvarebutik	4 ledere 31 medarbejdere	AMR	(MUS)

\*Arbejdsmiljørepræsentant (AMR)

Som det fremgår af skemaet, er det kun de to største butikker (Case IV og V), som har tillidsrepræsentanter (TR) og et samarbejdsudvalg (SU) på arbejdspladsen. I Case II findes der dog både TR og AMR og SU på kædeniveau. Det er vigtigt at understrege, at der som sådan ikke er noget underligt i fraværet af formelle samarbejdsorganer på arbejdspladsen i fire ud af de seks cases, da de alle fire har under 35 ansatte. Dette er den officielle grænse i Samarbejdsaftalen for, hvornår enten medarbejdersiden eller ledelsen kan kræve, at der oprettes et SU på arbejdspladsen (DA & LO 2006). Med fraværet af SU på de små arbejdspladser adskiller detailhandlen sig i øvrigt ikke væsentligt fra industrien. Også her er det en mindre del af de små virksomheder, der har et SU (se Felbo-Kolding & Mailand 2012). Skemaet viser samtidig, at ikke alle butikker i undersøgelsen bruger medarbejderudviklingssamtaler (MUS). Blandt de butikker, som bruger MUS, er det desuden kun Case V, som bruger MUS systematisk som løbende formelle samtaler med alle medarbejdere. I de fire andre tilfælde bruges MUS enten kun i forhold til de fuldtidsansatte og/eller i en mere uformel eller usystematisk form. Det generelle billede er således, at butikkerne i vores undersøgelse er kendetegnet ved en lav grad af formelt samarbejde mellem ledelses- og medarbejderrepræsentanter og en lav grad af formelt samarbejde mellem den enkelte medarbejder og leder.

### *Samarbejde i detailhandlen – primært uformelt*

Som tidligere nævnt arbejder vi med en meget bred definition af, hvad man kan forstå ved samarbejde på arbejdspladsen. I et senere afsnit ser vi også nærmere på samarbejdet mellem butikkerne og hovedkontorerne i de tre af casene, hvor det er relevant. Det er dog vigtigt indledningsvist at klargøre, at vi, selvom vi arbejder med et bredt samarbejdsbegreb, afgrænser os til primært at se på samarbejdet mellem ledere og medarbejdere. Det betyder, at vi kun inddrager samarbejdsrelationerne internt mellem ledere – eller internt mellem medarbejdere – såfremt det kan være med til at belyse denne problemstilling.

Vi henter som tidligere beskrevet inspiration til den tværgående analyse af samarbejdet i mikro-sociologiens begreber om tid, rum og personer. Med begrebet *tid* henviser vi både til, hvor længe interaktionen mellem leder og medarbejder varer, hvor tit man mødes, og hvornår samarbejdet finder sted.

*"Hvis der er nogen, som har brug for at snakke, så er der i hvert fald ikke nogen her, som siger: "det har jeg ikke tid til". Jeg tager mig tid, hvis der er nogen, som kommer til mig.(...) Men jeg skal ind-*

*rømme, det er svært. Nogle gange har jeg ikke lige tid til at tage hånd om alting. Jeg har også mange bolde i luften.” (Teamleder, Case IV)*

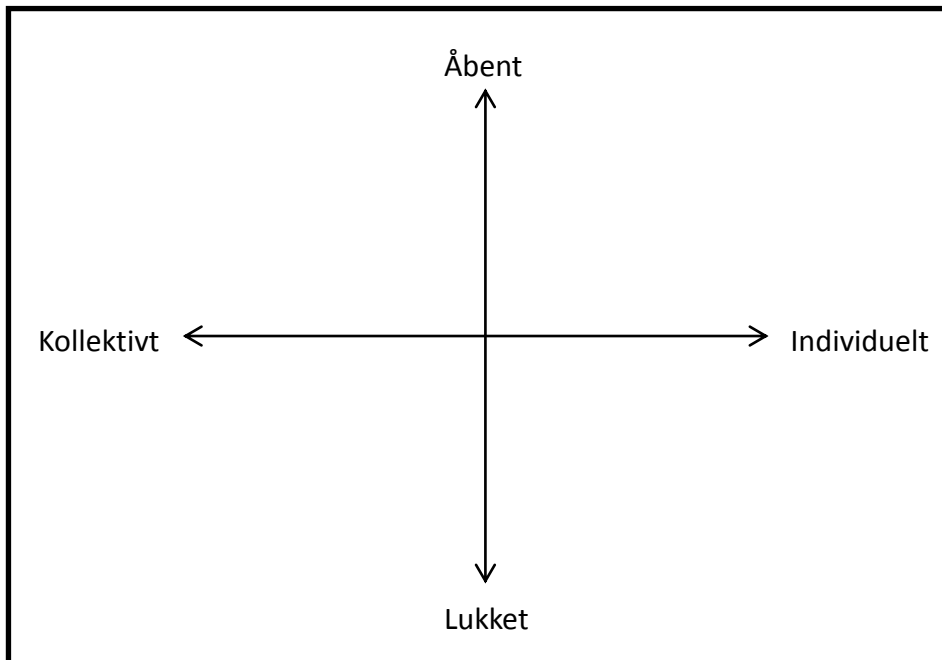
Som det fremgår af citatet, kan det til tider være svært for denne mellemlider at få taget hånd om alle ting i situationen, da han også har en lang række praktiske opgaver, han skal løse. Ser man bort fra de øverste ledere i de største varehuse består en væsentlig del af lederens opgave i de mindre butikker i at være på gulvet og udføre opgaver side om side med medarbejderne. Det er derfor også definerende for den konkrete situation, om den finder sted to minutter før, medarbejderens vagt starter, eller om det er, mens medarbejderen er i gang med at fylde varer op på et tidspunkt på dagen, hvor der er få kunder. På samme vis er det definerende for samarbejdet, om den konkrete situation har en uspecificeret tidsramme eksempelvis ved at udspille sig på gulvet blandt kollegaer og kunder, hvor parterne potentielt kan blive afbrudt, eller om der er tale om eksempelvis et personalemøde eller en MUS, hvor de tidsmæssige rammer for interaktionen er specificerede. Butikschefen i en af de små specialvarebutikker fortæller således om personalemøder:

*”Det er sådan, at vi hver fredag møder kl. 9, det gør vi for øvrigt hver dag, men den første time fredag er rigtigt personalemøde.” (Butikschef, Case I)*

Som det fremgår af citatet, er tidsrammen for interaktionen specificeret til en time, og da der er tale om et møde uden for åbningstiden, bliver medarbejdere og ledere ikke forstyrret af kunder. I discountsupermarkedet (Case II) er det pga. den lange åbningstid ikke på samme måde muligt at afholde personalemøder uden for åbningstiden. Her forsøger man at sikre sig mod forstyrrelser ved at få medarbejdere og ledere fra en anden butik i kæden til at 'passe' butikken, mens ledere og medarbejdere afholder møde.

Med begrebet *rum* henviser vi til de konkrete fysiske rum, hvor samarbejdet mellem ledere og medarbejdere foregår. Rummets betydning er en væsentlig pointe i analysen af samarbejdet i detailhandlen, hvor rammerne for samarbejdet adskiller sig væsentligt fra eksempelvis rammerne i industrien. I den sammenhæng arbejder vi, som det fremgår af figur 5 nedenfor, med en skelnen mellem på den ene side *åbne* og *lukkede* rum og på den anden side *individuelle* og *kollektive* rum. Sidstnævnte skelnen vender vi tilbage til. Nedenfor vil vi i første omgang beskrive, hvordan vi forstår forskellen på åbne og lukkede rum.

Figur 5: Rum for samarbejdet i detailhandlen



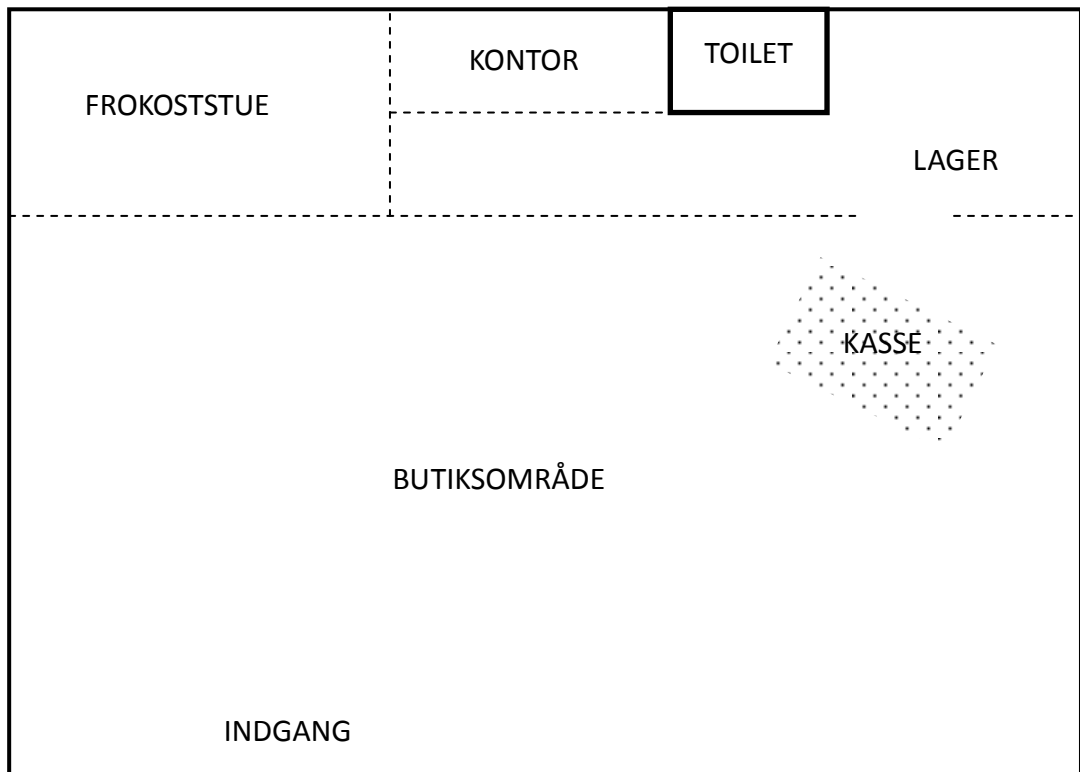
Detailhandlen er generelt kendetegnet ved, at størstedelen af det daglige arbejde for medarbejdere og ledere foregår i et *åbent rum* ude på butiksgulvet blandt kunder, medarbejdere og ledere. Det betyder, at parterne i deres konkrete interaktion potentielt hele tiden kan overhøres af andre, som ellers ikke i situationen er tænkt som en del af interaktionen.

*"Jeg synes, vi er gode til, selvom vi skal arbejde, at snakke sammen. Selvfølgelig tænker vi stadig på kunderne, men når der ikke er kunder, så er det lige stille og roligt at gå hen og snakke om, hvordan det går og hjælpe hinanden." (Salgsassistent, Case V)*

Citatet illustrerer, hvordan et åbent rum er med til at sætte en ramme omkring det samarbejde, medarbejdere og ledere kan have på forskellige tidspunkter.

Som det fremgår af figuren over grundplanen i Case I, er særligt de små butikker kendetegnet ved at have relativt få eller ingen lukkede rum (se Figur 6). Med lukkede rum henviser vi til afgrænsede fysiske rum, hvor medarbejdere og ledere har mulighed for at lukke døren og tale sammen uden, at andre hører det.

Figur 6: Grundplan for Case I



Som grundplanen illustrerer, er butikkens eneste lukkede rum toilettet. Hvis en medarbejder har behov for at snakke fortroligt med en leder, er den eneste mulighed således at gå sammen på toilettet i butikken eller alternativt at gå helt ud af butikken. I begge tilfælde vil der være tale om valg, som vil kunne opfattes demonstrativt af lederen eller de andre medarbejdere. Det lukkede rum, som skulle give deltagerne i interaktionen mulighed for at snakke sammen i fortrolighed, vil dermed kunne komme til at symbolisere et brud med den måde, hvorpå man ellers i det daglige samarbejder i butikken. Butikschefen i den lille specialvarebutik beskriver det på følgende måde, da vi interviewer ham i frokoststuen:

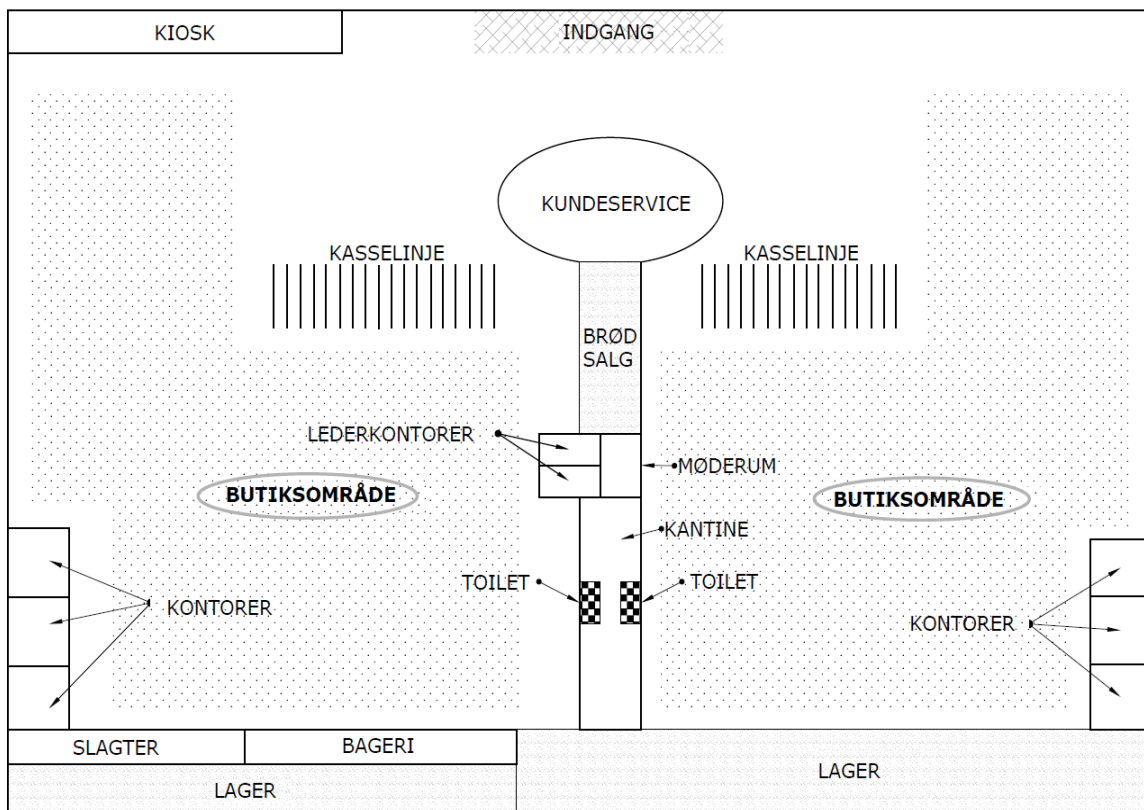
*"Man kan jo høre alt, hvad du siger her, det går jo direkte ned ikke? Der var et eksempel for en måneds tid, hvor vi havde brug for bare lige at sidde ned for os selv og snakke nogle ting igennem, og så sagde vi: "Vi går lige en halv time". Så gik vi lige over på caféen herover bagved, og så da vi kom tilbage, så havde medarbejderne tænkt, at nu er der noget helt galt." (Butikschef, Case I)*

Alle andre rum i butikken end toilettet er enten fuldstændig eller delvist åbne. Butiksområdet er helt åbent bortset fra reoler, mens frokoststuen fungerer som fælles møderum for medarbejdere og le-

dere. Frokoststuen og kontoret har skillevægge, men begge rum er åbne i toppen, hvilket gør, at en leder på kontoret eller endda kunder i butikken potentielt vil kunne høre, hvad folk snakker om på den anden side.

Til sammenligning har medarbejderne og lederne i Case IV, som er en stor dagligvarebutik (varehus), væsentlig flere lukkede rum i butikken, som det fremgår af figur 7.

Figur 7: Grundplan for Case IV



Som i Case I udgør det åbne butiksområde også her det største område, men derudover har butikken adskillige kontorer i tilknytning til de enkelte afdelinger. Det gør det muligt for medarbejdere og ledere umiddelbart at gå ind i et lukket rum for at snakke sammen, hvis de har behov for det i det daglige. Ligeledes har medarbejderne mulighed for at snakke sammen i butikkens kantine eller ude på lageret, som også må betragtes som et lukket rum. Det er vigtigt at gøre opmærksom på, at der er tale om fysiske rum og dermed faktiske muligheder. Det er ikke ensbetydende med, at samarbejdet mellem medarbejdere eller ledere foregår i lukkede rum. Både medarbejdere og ledere befinder sig således primært i butiksområdet. Særligt i de mindste butikker bruger lederne som nævnt også en stor

del af deres tid på gulvet, mens butikscheferne i de største butikker har mere decideret kontortid.

Som det også fremgik af figur 5 over rum i detailhandlen, er der behov for at tilføje en yderligere dimension til forståelsen af de forskellige rum for samarbejdet, nemlig en skelnen mellem kollektive og individuelle rum. Vi forstår *individuelle rum* som rum, hvor to personer samarbejder (en leder og en medarbejder), mens *kollektive rum* omvendt skal forstås som rum, hvor flere kan samarbejde (flere medarbejdere og en eller flere ledere). Denne skelnen peger samtidig på det sidste element i vores inspiration fra mikro-sociologien, nemlig spørgsmålet om *personer*. Som med de konkrete fysiske rum adskiller rammerne i detailhandlen sig også her væsentligt fra rammerne i industrien. I industrien er de eneste relevante grupper i forhold til samarbejdet mellem ledere og medarbejdere kun netop de to grupper. Dette er anderledes i detailhandlen pga. tilstedeværelsen af kunder. Der er således forskel på det samarbejde, en kassemedarbejder i en dagligvarebutik kan have med andre medarbejdere eller ledere, mens vedkommende fysisk sidder ved kassen, hvor kunder kommer og går, og så det samarbejde, medarbejdere og ledere kan have ved reoler ude på lageret.

Med *personer* skelner vi således primært mellem tre grupper; medarbejdere, ledere og kunder. Undersøgelsen har fokus på samarbejdet mellem medarbejdere og ledere, men der er stor forskel på, hvad man kan snakke om, når der er kunder til stede, og når der ikke er. Det er dog ikke kun kunderne, som definerer, om der er tale om et åbent eller lukket rum. Tilstedeværelsen af andre medarbejdere eller ledere er således, som butikschefen i Case I betonedede, også rammesættende for samarbejdet. Der er simpelthen nogle andre grænser for, hvad medarbejdere og ledere vil sige til hinanden, hvis der er andre kollegaer eller ledere til stede. Det betyder også, at spørgsmålet om, hvorvidt et rum opfattes som åbent eller lukket, og dermed hvordan deltagerne forholder sig, i sidste ende er et subjektivt spørgsmål. Forskellige medarbejdere eller ledere kan have forskellige opfattelser af, om et rum er åbent eller ej, og hvad man i forlængelse heraf kan sige til hinanden.

#### ***Fire typer af samarbejde i detailhandlen***

Som det fremgår af figur 5, danner vores skelnen mellem åbne og lukkede henholdsvis kollektive og individuelle rum fire felter – fire typer af rum, hvor samarbejdet kan finde sted:

- Åbent individuelt



- Åbent kollektivt
- Lukket kollektivt
- Lukket individuelt

Nedenfor præsenterer vi en række konkrete eksempler fra de seks cases, som illustrerer samarbejdet i de fire forskellige rum. De udvalgte eksempler suppleres med yderligere eksempler for at illustrere noget af spændvidden i samarbejdet i de forskellige rum. Som det også vil fremgå i eksemplerne, er rummene langt fra altid skarpt afgrænsede fra hinanden.

#### *Det åbne individuelle rum*

Som nævnt foregår en stor del af det daglige arbejde ude på gulvet i butikkerne. Det gør, at en stor del af samarbejdet mellem medarbejdere og ledere foregår i det åbne rum. I flere af casene beskriver både ledere og medarbejdere således, hvordan man lige snakker sammen i løbet af dagen. I mange tilfælde handler samarbejdet om koordinering af, hvem der skal løse hvilke konkrete arbejdsopgaver, hvordan og hvornår. I andre tilfælde har samarbejdet en anden og mere social karakter, som souschefen i Case VI fortæller:

*“Vi kan også bare gå og snakke, mens vi går og arbejder derude. Det gør jeg meget med sådan en som [navn], fordi han godt kan have nogle ting, hvor han eksempelvis synes, at der er nogle af de andre, der er dumme og sådan noget. Men det er jo hans sygdom, der gør det. Og det skal vi jo have ordnet med det samme.” (Souschef, Case VI)*

Citatet illustrerer tydeligt en stor del af det samarbejde, der foregår, mens medarbejdere og ledere går rundt på butiksgulvet og udfører deres daglige arbejde. Det illustrerer samtidig den tætte dialog, som nogle gange er nødvendig for løbende at tage hånd om de små konflikter, som ellers potentielt kan opstå mellem forskellige medarbejdergrupper. Endelig fortæller citatet en historie om noget af det arbejde, der kan være forbundet med at have ‘specielle’ medarbejdere ansat. På tværs af butikernes forskellige størrelse og sortiment og de forskellige medarbejdergrupper lægger både ledere og medarbejdere vægt på, hvordan samarbejdet i det åbne rum er med til at skabe og opretholde en god stemning, både indbyrdes mellem de ansatte og mellem de ansatte og lederne.

Som det fremgår af citatet nedenfor sætter det åbne rum dog også nogle begrænsninger for, hvad man kan snakke om. HR-mellemlederen i Case V siger om de såkaldte 'kaffemøder':

*"Vi sætter os bare ud i kantinen. Der er ingen grund til at skjule det. Vi kan sidde derude, og så sidder man selvfølgelig ikke og snakker om medarbejdere eller noget." (HR-mellemleder, Case V)*

Det åbne individuelle rum, hvor andre ledere, medarbejdere og/eller kunder er eller kan være til stede, bruges således primært til små korte snakke, hvoraf de fleste enten har en social eller instruerende/operationel funktion. Flere ledere på tværs af cases fortæller, hvordan de bruger de små korte individuelle snakke til på en gang at instruere medarbejderne i deres konkrete arbejdsopgaver, samtidig med at de tager temperaturen på, hvordan medarbejderne har det lige nu og her. Flere af lederne giver dog udtryk for, at det kan være svært at få taget de små korte snakke med de deltidsmedarbejdere, der kun arbejder meget få timer, og som måske arbejder forskudt af lederen, så de kun sjældent ser hinanden.

#### *Det åbne kollektive rum*

Det åbne kollektive rum deler selvsagt en lang række karakteristika med det åbne individuelle rum, idet medarbejdere og ledere også her må forholde sig til den mulige tilstedeværelse af kunder. Derudover er det som nævnt ovenfor vigtigt at bemærke, at også tilstedeværelsen af andre medarbejdere eller ledere sætter en ramme om interaktionen. I vores karakteristik af de åbne rum lagde vi stor vægt på butiksområdet som det oplagte åbne rum, fordi det er kendetegnet ved den mulige tilstedeværelse af kunder. Når vi taler om samarbejdet mellem medarbejdere og ledere i bred forstand og tager højde for, at rummet også kan opfattes som åbent i kraft af tilstedeværelsen af andre medarbejdere og ledere, udvider det omfanget af åbne rum. En kantine eller et lager er i den henseende også at betragte som et åbent rum. Denne tilføjelse gør, at også aktiviteter som sociale arrangementer i butikkerne med deltagelse af både medarbejdere og ledere kan betragtes som aktiviteter, som udspiller sig i åbne kollektive rum. Ligesom i tilfældet med samarbejdet i det åbne individuelle rum ser vi dermed en deling mellem samarbejde, som er orienteret mod sociale aktiviteter, og samarbejde, som i højere grad er orienteret mod at instruere medarbejderne i deres arbejdsopgaver. En teamleder fortæller eksempelvis om det kollektive samarbejde:

*"Men rigtig meget af det, det er på gulvet, og det behøver ikke være raketvidenskab. Det kan være; "Hold op, den palle den står dejligt lige dér, det er super godt". Jeg synes, det skal komme, når det er naturligt. Og hvis der er 5 minutter, hvor vi lige går ud på vores varemottagelse, og sætter os på hver vores række paller og snakker, så er det dér vi snakker." (Teamleder, Case V)*

Mellemlideren lægger vægt på, at samarbejdet, som vi også anførte i indledningen af afsnittet, har en meget umiddelbar og direkte karakter. Det er således ikke noget med at holde officielle møder mellem repræsentanter for henholdsvis ledelse og medarbejdere, men i stedet noget med at mødes i det daglige og her i umiddelbar tilknytning til arbejdet at lave de 'timeouts', som er nødvendige for, at arbejdet glider. Hvad enten det så handler om at korrigere den konkrete opgaveløsning, eller det handler om at rose medarbejderne for det arbejde, de udfører.

En anden type af interaktion i det åbne kollektive rum er forskellige former for sociale aktiviteter. Det kan både være aktiviteter for alle medarbejdere og ledere, som er fysisk placerede på arbejdspladsen, eller det kan være aktiviteter for medarbejdere og ledere i en afdeling uden for arbejdspladsen. Her ses der en vis forskel mellem de største og mindste butikker. Blandt de store butikker afholder både specialvarebutikken i Case V og dagligvarebutikken i Case IV årlige sociale arrangementer for alle i butikken og i de enkelte afdelinger. Omvendt giver butikscheferne i flere af de mindre butikker udtryk for, at det kan være svært for dem at finde tid og overskud til at arrangere og afholde sociale arrangementer. Som butikschefen i Case VI fortæller:

*"Der er ikke rigtig nogen, der har overskud til det, fordi mine ledere er på jobløn, dvs. de har også mange timer. Dette gælder også mig selv. Der er ikke det samme overskud, når vi arbejder til kl. otte om aftenen. Og det er svært at få arrangeret. Fordi alle kan ikke være med. Hvis vi laver en eller anden brandgod musiktur, jamen så er der nogen, der skal arbejde søndag morgen kl. syv. Og vi skal afsted lørdag aften. Så det er lidt svært." (Butikschef, Case VI)*

Som citatet peger på, er der en række forhold i detailhandlen, som gør det svært at afholde sociale arrangementer, hvor alle medarbejdere og ledere har mulighed for at deltage. Det faktum, at fem ud af vores seks casebutikker har åbent alle ugens dage, gør, at der uvægerligt vil være nogle medarbejdere og ledere, som skal møde tidligt på arbejde dagen efter en fest. Samtidig gælder det for de tre daglig-

varebutikker (Case II, IV og VI) og den store specialvarebutik (Case V), at de alle har åbent til kl. 20 eller senere. Det gør, som butikschefen fortæller ovenfor, at medarbejderne og lederne har begrænset overskud til sociale arrangementer, når de endelig får fri.

I Case IV, som er en stor dagligvarebutik (varehus), fortæller både en medarbejder i serviceafdelingen og hendes chef, at der er en opdeling i medarbejdergruppen, når det gælder sociale aktiviteter. De unge i afdelingen, hvoraf de fleste er deltidsansatte, mødes ofte uden for arbejdspladsen. Dette gælder ikke de lidt ældre. Til gengæld mødes medarbejderne på tværs til de store fælles arrangementer i butikken.

#### *Det lukkede kollektive rum*

Som vi har set, har samarbejdet i de åbne rum primært en social eller instruerende karakter og en direkte form, men vender vi os mod de lukkede rum, har samarbejdet en lidt anderledes karakter. Flere medarbejdere og ledere lægger vægt på, at de lukkede rum giver mulighed for en anden type samarbejde. Samarbejdet i det lukkede kollektive rum adskiller sig da også ved at have en mere officiel mødekarakter. Det er således i dette rum, at vi finder de formelle samarbejdsorganer i detailhandlen, hvor medarbejder- og ledelsesrepræsentanter samarbejder i enten SU (Samarbejdsudvalg) eller AMO (Arbejds miljøorganisation). Det væsentligste i forhold til vores undersøgelse er dog ikke den faktiske tilstedeværelse af formelle samarbejdsorganer, men i højere grad hvorvidt de rent faktisk bliver brugt og hvordan. Her er det påfaldende, at interviewpersonerne i Case IV og V kun i begrænset omfang omtaler samarbejdet i SU eller AMO, selvom begge samarbejdsorganer findes i butikkerne. I stedet lægger både ledere og medarbejdere vægt på forskellige typer af personalemøder. Der viser sig dog en række centrale forskelle på tværs af virksomhedsstørrelser og på tværs af specialvare- og dagligvarebutikker, ligesom flere interviewpersoner betoner forskelle mellem forskellige medarbejdergrupper. I fire ud af de seks butikker (Case II, III, V og VI) giver både medarbejdere og ledere udtryk for, at det pga. åbningstiderne kan være svært at finde tid til at afholde personalemøder. Butikschefen i Case III siger om vanskelighederne med at holde personalemøder i hans butik:

*”Men vi har ikke rigtig fundet den helt gode form på det endnu. Vi har jo små børn, så vi vil helst ikke møde før kl. otte – fra tid til anden halv otte. Jeg har også små børn. Og en halv time, det er bare ikke rigtig godt til det. Så ringer telefonen og vupti, så er der én, der ikke er til stede. Eller også kommer der en kunde og tager i døren,*

*fordi de kan godt se, at vi er her, og de banker og bimler.” (Butikschef, Case III)*

Butikschefen fortæller her om den ramme, kundernes fysiske eller telefoniske tilstedeværelse skaber omkring personalemøder. En anden særlig udfordring er at afholde personalemøder, hvor alle medarbejdere deltager. Alle butikker giver i den sammenhæng udtryk for, at det er en udfordring at få inddraget de deltidsansatte. Som med personalefesterne er en væsentlig udfordring at finde et tidspunkt, hvor alle, også de deltidsansatte på en otte-timers kontrakt, kan deltage. I Case IV har butikschefen i erkendelse af denne udfordring valgt at afholde såkaldte 'pizzamøder' kun med de deltidsansatte. Her spørger butikschefen og andre ledere ind til de unge deltidsansattes oplevelse af arbejdet, og hvad de som ledere kan gøre bedre. Butikschefen har i modsætning til nogle af de mindre butikker mulighed for at afholde disse møder med de deltidsansatte, fordi butikken har en kantine, og fordi den har en størrelse, som gør det muligt at dække åbningstiden med andre medarbejdere. Disse forhold er med til at forklare, hvorfor der er stor forskel på, hvor ofte de forskellige butikker afholder personalemøder. I Case II afholder man således kun to personalemøder om året, fordi man har meget lange åbningstider, mens medarbejdere og ledere i Case I afholder en times personalemøde hver fredag. Her spiller den begrænsede åbningstid i Case I en væsentlig rolle, da de har mulighed for at holde møde en time, inden butikken åbner kl. 10. Medarbejdernes og ledernes vurdering af personalemødernes betydning hænger ikke overraskende sammen med, hvor ofte parterne samarbejder på andre måder, og hvorvidt man har et velfungerende samarbejde i lukkede individuelle rum. I Case III fortæller en medarbejder således om betydningen af personalemøderne:

*”Hvis der er noget, man går og måske er lidt utilfreds med, så kan man sige det dér, og så det bliver lavet om. Så går man ikke og er træls over et eller andet. Så bliver det taget hurtigt op, fordi der ikke er så lang tid mellem personalemøderne. Der er styr på det. Sådan da.” (Salgsassistent, Case III)*

Medarbejderen lægger i citatet vægt på, at personalemøderne med den afsatte tid, det rette interval og tilstedeværelsen af alle fuldtidsansatte giver mulighed for at få snakket ud om eventuelle konflikter, som det pga. manglende tid ikke er muligt at få udredt i hverdagen. En medarbejder fra Case I lægger vægt på, at personalemøderne er i et lukket rum uden tilstedeværelsen af kunder. Personalemøderne

bidrager til det sociale sammenhold også fordi de giver mulighed for at snakke om kunderne:

*“Vi griner, vi har det knaldhamrende morsomt til de morgenmøder. Og det er jo også sådan noget, der gør, at det er sjovt at være her. Fordi vi griner meget. Og kunderne får lige et fur, og det skal de jo have, fordi det får de jo ikke derude. Så kan de få det her.” (Salgsassistent, Case I)*

De to citater giver tilsammen et klart billede af, at personalemøderne i disse butikker har en social funktion. Som vi så i det åbne rum, bruges samarbejdet på personalemøder dog også i vid udstrækning til at informere og instruere medarbejderne i nye tiltag. Her spiller hyppigheden af møderne en væsentlig rolle. I Case II, hvor man kun har to personalemøder om året, har møderne primært til formål at informere og påminde medarbejderne om rutiner og nye tiltag, mens møderne andre steder spiller en større rolle for det sociale liv.

En helt anden form for lukket kollektivt rum er de facebookgrupper, som mange medarbejdere bruger til at bytte vagter. I Case IV har ledelsen eksempelvis oprettet en facebookgruppe for de deltidsansatte, hvor de kan bytte vagter internt og koordinere sociale arrangementer uden for arbejdspladsen. Dette rum bruges således primært til koordinering af praktiske forhold.

#### *Det lukkede individuelle rum*

Samarbejdet i det lukkede individuelle rum adskiller sig på væsentlige punkter fra både samarbejdet i det åbne rum og i det lukkede kollektive rum. Når vi taler om lukkede individuelle rum, deltager kun to personer i samarbejdet – en leder og en medarbejder – og der er hverken andre ledere eller medarbejdere eller kunder til stede. Der er dog også inden for dette rum betydelige forskelle på samarbejdet, både afhængigt af den tidsmæssige ramme og samarbejdets indholdsmæssige karakter. I den ene ende af spektret finder vi korte snakke mellem medarbejdere og ledere. Her kan der bl.a. være tale om rygepauser udenfor, hvor parterne på uformel vis snakker om alt mellem himmel og jord. Der kan også være tale om korte samtaler, som indholdsmæssigt har en helt anden karakter. I Case III fortæller butikschefen, hvordan han bruger individuelle samtaler med medarbejderne i frokoststuen til at fortælle, hvis der er ting, han ønsker ændret:

*“Og så sidder vi herinde, fordi jeg kunne ikke drømme om at give en så arrig besked derude. Hvis jeg laver et møde med en medarbejder,*

*hvor vi sidder under fire øjne, så er det typisk fordi, at nu har jeg sagt det nogle gange i plenum, og jeg forventer egentlig, at det skal køre, men det gør det så tilsyneladende ikke. Så tager jeg medarbejderen til side, og så tager vi en snak om det, fordi nu vil jeg altså gerne have, at du hører efter. Nu synes jeg, at vi har været omkring det på gode eller på mindre konfronterende måder.” (Butikschef, Case III)*

Samtalerne er ikke nødvendigvis formelle og tidsmæssigt udspecificerede, men har en informerende karakter. Dermed er de væsentligt forskellige fra MUS, løn- og præstationssamtaler, som har en mere gensidigt evaluerende form. Den type samtaler er formelle på den måde, at de er tids- og indholdsmæssigt udspecificerede. En medarbejder i Case I fortæller således, hvad der adskiller MUS fra spontane individuelle samtaler i frokoststuen, og hvorfor hun værdsætter MUS:

*”Det er en mere struktureret måde at gå tingene igennem på. Det kan jeg godt lide. En hurtig snik snak snik snak, og hvad har vi så aftalt? Altså her sidder man helt konkret og får snakket om, hvordan det er gået, og hvad man vil fremover, og om vi stadig er tilfredse med det hele. Det er bare bedre i sådan en ramme, synes jeg. Ellers skulle jeg sådan lige gå ind og sige: ”Nå ja, jeg er for resten stadig glad for at være her”, ”Nå, men det er fint, vi er også glade for at have dig”. Det virker mærkeligt. Her har man rummet for sig selv med lederne Vi drøner jo normalt ind og ud og henter ting i køleskabet. Her har man det der lukkede forum, hvor man har fred og ro til at snakke ting igennem. Og der bliver der nødt til nogle gange bare at være plads til, at man lige snakker i fred og ro.” (Salgsassistent, Case I)*

Medarbejderen lægger her vægt på, at det fysiske lukkede rum rent praktisk giver en mulighed for at tale uforstyrret, uden at andre medarbejdere drøner ind og ud. Samtidig lægger hun vægt på, at den formelle ramme, som en MUS udgør, gør det naturligt for begge parter at stoppe op og reflektere over, hvordan det går.

Som det fremgik af den indledende tabel, er det ikke i alle butikkerne, at man afholder MUS. I Case III afholder man slet ikke MUS. Her forklarer butikschefen, at han har udarbejdet et koncept for afholdelse af MUS, men at det ville være ham personligt, som ville skulle afholde samtalerne, og at han simpelthen ikke kan finde tiden til det i en i forvejen travl og lang arbejdsdag. I Case II, IV og VI afholder man MUS i en eller anden form, men kun for nogle medarbejdergrupper. I Case II fortæller butikschefen således, at hun og

souschefen selv holder MUS med distriktschefen, og at hun i forbindelse med sin tiltrædelse for over et år siden holdt en indledende samtale med alle medarbejdere. I den store dagligvarebutik (Case IV) fortæller flere ledere, at man afholder MUS, men at det ikke nødvendigvis bliver en egentlig formel samtale med alle deltidsmedarbejdere, da det er tidskrævende, og det kan være svært for nogle af medarbejderne at se pointen i det. Vi finder i det hele taget på tværs af cases et billede af, at MUS kan have karakter af en mere uformel samtale. Dette gælder eksempelvis i Case VI, hvor en afdelingsleder fortæller følgende om sin egen MUS med butikschefen:

*"Nogle gange kommer de lidt snigende. Det kan også være, det foregår nede i kælderen, hvor vi lige møder hinanden, og så står vi lige og får en snak dernede, så de kommer lidt snigende, så jeg vil ikke sige, at vi alle sammen bliver kaldt på skift herind. Det er sådan noget, der foregår, når man lige sidder og snakker sammen om et eller andet, og så bagefter kan man tænke: "Nå ja, det er da også rigtigt, at han snakkede om, at vi skal i gang med det, så det var nok det, vi havde gang i her." (Afdelingsleder, Case VI)*

Som citatet illustrerer, er det ikke alle steder, MUS har en formel karakter, ligesom det ikke er alle steder, at en MUS er tidsmæssigt afgrænset som i Case I. Afdelingslederen er således i tvivl om, hvorvidt hun rent faktisk har haft en MUS med butikschefen. Derved minder samtalen i højere grad om den form for uformel statussamtale, som teamlederen i Case IV fortæller, at han løbende har med de unge deltidsansatte i afdelingen.

### ***Opsamling og diskussion***

Det har været formålet med dette afsnit at karakterisere sammenhængen mellem samarbejdet i de seks butikker og forskellige former for rum. Vi har i den forbindelse præsenteret vores firefelts-model for forskellige rum, hvor vi skelner mellem åbne og lukkede rum og individuelle og kollektive rum. Vi har inspireret af mikrosociologien taget udgangspunkt i konkrete fysiske rum som eksempelvis et butiksområde, kontor eller toilet, når vi har diskuteret forskellen på åbne og lukkede rum. Vi har vist igennem afsnittet, at de forskellige fysiske afgrænsninger sætter forskellige rammer omkring samarbejdet mellem medarbejdere og ledere. Vi har dog samtidig valgt at udvide forståelsen af rum til også at omfatte samarbejde i virtuelle 'rum' som facebook eller sms, da disse rum også sætter en ramme omkring samarbejdet. Yderligere har vi undervejs antydnet, at det ikke udelukkende er rummets faktiske fysiske afgrænsning, som



definerer rammerne for samarbejdet, men at det i høj grad også er personernes opfattelse af disse rum, som virker rammesættende. Nogle medarbejdere og ledere vil måske opfatte et fjernt hjørne af butiksområdet som et individuelt lukket rum, mens andre omvendt vil opfatte en kantine som et åbent kollektivt rum. Det afhænger også af, hvad parterne mere præcist samarbejder om i situationen.

Det leder os videre til et andet vigtigt resultat vedrørende opdelingen i forskellige rum. Som vi indledningsvist redegjorde for, skelner vi i forhold til spørgsmålet om rum mellem tre typer af personer; medarbejdere, ledere og kunder. Som udgangspunkt definerede vi et rum som åbent, hvis der (potentielt) var kunder til stede, mens medarbejdere og ledere samarbejdede. Hermed blev butiksområdet pr. definition et åbent rum, mens eksempelvis kanten blev et lukket rum. Praksis i butikkerne viser dog, at det ikke altid er helt så enkelt. Det er i høj grad de medarbejdere og ledere, som deltager i samarbejdet, der i fællesskab definerer, hvorvidt rummet er åbent eller lukket. I mange tilfælde vil denne definition ikke være udtalt, da den primært kommer til udtryk ved de ting, man *ikke* diskuterer over eksempelvis køledisken. Som en yderligere konsekvens af deltagerens fælles definition af, hvorvidt rum er lukkede eller åbne, opstår der glidende overgange mellem rummene. Som citatet fra HR-mellemlider i Case V fortalte om 'kaffemøder' i kanten:

*"Nu tager vi bare et møde, og så ser vi, om der opstår noget. Vi sætter os bare ud i kanten. Der er ingen grund til at skjule det. Vi kan sidde derude, og så sidder man selvfølgelig ikke og snakker om medarbejdere eller noget. Men man kan også godt finde en krog og gå derud og snakke om tingene."* (HR-mellemlider, Case V)

Her kan man næsten se for sig, hvordan et møde går fra et åbent rum ude i butikken blandt kunder og andre medarbejdere til et halvåbent rum i kanten, hvor der kun er andre medarbejdere til stede, og endelig til et lukket rum i en krog, hvor man taler mere privat. Samtidig viser citatet dog også, hvordan skift i de fysiske rammer ændrer rammerne for, hvad man kan tale om. Vi vil i forlængelse heraf udvide vores definition af åbne rum med en skelnen mellem at være *foran kunden* og *bagved kunden*. Her henter vi inspiration i Goffmans arbejde og hans identificering af en 'forscene' og en 'bagscene' i sociale interaktioner (Goffman 1959). *Åbne individuelle rum* og *åbne kollektive rum* kan både etableres *foran kunden* og *bagved kunden*, men det kan for nogen betyde en stor forskel for samarbejdet, om der er kunder til stede eller ej. Vi vil i udgangspunktet betragte åbne rum *foran kunden* som mere åbne end åbne rum *bagved*

*kunden*. I praksis kan det dog vise sig, at der også er eksempler på det modsatte – alt afhængig af, hvordan ledere og medarbejdere opfatter situationen.

I de følgende afsnit ser vi nærmere på, hvordan samarbejdet om henholdsvis arbejdstid og uddannelse konkret udspiller sig inden for de forskellige rum, og hvilke effekter det har på rekruttering og fastholdelse.

### ***Butikkernes samarbejde med hovedkontoret***

Samarbejdet i de enkelte butikker foregår inden for en række forskellige rammer. Overenskomsten sætter således nogle mere eller mindre faste rammer for samarbejdet om arbejdstid og uddannelse, som vi præsenterer nærmere indledningsvis i de enkelte afsnit af den tværgående analyse om samarbejdet om disse emner. Forskelle i butikkernes ejerskab udgør ligeledes nogle meget forskellige rammebetingelser for det lokale samarbejde. Som vi ser nærmere på i nedenstående afsnit, er der således stor forskel på om en butik er del af en frivillig kæde eller en kapitalkæde. På samme vis vil der være væsentlige forskelle mellem rammebetingelserne for selvstændige butikker og butikker, som er en del af en kæde.

Det er desuden vigtigt at gøre opmærksom på, at vi pga. projektets fokus på det lokale samarbejde om arbejdstid, uddannelse og rekruttering/fastholdelse har interviewet personer på hovedkontorerne med fokus på netop disse emner. Det betyder, at nedenstående karakteristik og analyse tager udgangspunkt i deres samarbejde med butikkerne på netop disse områder. Samarbejdet kan således se væsentligt anderledes ud på andre områder. Man kan eksempelvis forestille sig en mere entydig top-down-relation mellem hovedkontoret og butikkerne i kapitalkæder i forhold til indkøb end i forhold til uddannelse, ligesom de selvstændige butikker i frivillige kæder også i højere grad er bundet af fælles aftaler omkring eksempelvis indkøb og markedsføring end af aftaler om uddannelse. Med begrebet frivillig kæde forstår vi en kæde, hvor der er tale om selvstændigt ejede butikker, som har valgt at indgå i et samarbejde med andre ligesindede butikker inden for samme branche. Som nævnt oven for samarbejder butikker i frivillige kæder bl.a. om indkøb og markedsføring. Med begrebet kapitalkæde henviser vi til kæder af butikker, hvor der er én central ejer, som ejer alle butikker. Som i de frivillige kæder kan den konkrete konstruktion i kapitalkæderne variere i forhold til hvem der bestemmer hvad. Forskellene i undersøgelsens cases vil blive præsenteret nærmere nedenfor.

Vi har gennemført interview på hovedkontorene i tre af de fire kæder, der er repræsenteret blandt vores cases (se Tabel 13).

Tabel 13: Hovedkontorerne og tilhørende kæder

	Antal ansatte (hovedkontor)	Funktioner	Placering i koncernen	Kædetype	Antal butikker i kæden	Butiksstørrelse i kæden
Case Ia	Ca. 100 ansatte	Indkøb, markedsføring, Uddannelse, rekruttering, ejerskifte (rådgivende)	'Hovedkontor' for kæden + andre frivillige kæder	Frivillig kæde	Ca. 100	<20 ansatte
Case IVa	700-800 ansatte	Alle funktioner i butikkerne + overordnede funktioner	Koncernhovedkontor for flere kæder. Kæden i undersøgelsen har eget hovedkontor	Kapitalkæde	Ca. 100	100-250 Ansatte
Case Va	Ca. 100 ansatte	Alle funktioner i butikkerne	Hovedkontor for dansk del af international koncern	International kapitalkæde	<10	300-500 Ansatte

Som det fremgår af tabellen ovenfor adskiller hovedkontorerne i undersøgelsen sig ikke blot i forhold til, om der er tale om en frivillig kæde eller kapitalkæde. Der er også tale om tre forskellige konstruktioner i forhold til hovedkontorets 'placering' i den samlede koncern. I tilfældet med den frivillige kæde (Case Ia), hvor man endda kan hævde, at det er misvisende at tale om et hovedkontor, ligger den egentlige autoritet hos de enkelte butiksejere, og der er ingen autoritet over hovedkontorsniveau. I Case IVa har hovedkontoret mere autoritet i forhold til den enkelte butik, men der er ingen autoritet over hovedkontorsniveau andet end aktionærerne, da der er tale om et koncernhovedkontor, som fungerer som hovedkontor for flere kædehovedkontorer. Endelig finder vi Case Va, som er et nationalt hovedkontor, der er underordnet kædens internationale hovedkontor. Disse forskellige konstruktioner er ligesom det konkrete ejerskab af butikkerne væsentlige, da de sætter forskellige rammer for samarbejdet mellem hovedkontoret og de enkelte butikker. Hovedkonto-

erne adskiller sig desuden væsentligt i forhold til deres størrelse, hvor Case IVa skiller sig ud ved at have væsentligt flere ansatte end de øvrige. Hovedkontorerne adskiller sig yderligere i forhold til, hvilke funktioner de varetager i forhold til butikkerne. Mens hovedkontoret i den frivillige kædes primære funktioner er relateret til områder, hvor det er muligt at opnå stordriftsfordele i forhold til indkøb og markedsføring (Case Ia), varetager hovedkontoret i kapitalkæden inden for dagligvarer alle funktioner i relation til butikkerne (Case IVa). En sidste væsentlig forskel mellem hovedkontorerne er størrelsen på kædernes butikker. Butikkerne, der hører til Case Ia, har i de fleste tilfælde under 20 ansatte, mens butikkerne, der knytter sig til Case IVa og Va, har henholdsvis 100-250 og 300-500 ansatte. Som det vil fremgå nedenfor, har det stor betydning for, hvem der samarbejder, og hvordan de samarbejder i de enkelte kæder.

### *Hvem samarbejder og hvordan?*

Det er vigtigt i forhold til samarbejdet mellem hovedkontorerne og butikkerne at skelne mellem forskellige aspekter ved samarbejdet. Der er således store forskelle i forhold til, hvem der samarbejder, hvordan de samarbejder, og hvad de samarbejder om. Forskellene knytter sig særligt til ejerformen, hvor der på mange områder er forskelle mellem den frivillige kæde og kapitalkæderne, og butikernes størrelse, hvor samarbejdet er væsentligt forskelligt i kæder med store og små butikker. Generelt er det vigtigt at bemærke, at samarbejdet mellem hovedkontoret og butikkerne næsten udelukkende er et samarbejde mellem hovedkontoret og lederne i butikkerne eller lederne på distrikts- eller regionsniveau.

I den frivillige kæde (Case Ia) er der tale om et direkte samarbejde mellem hovedkontoret og butiksejerne, som i modsætning til kapitalkæden i Case IVa ikke er medieret af nogen form for ledelsesmæssige mellemlid. I den frivillige kæde foregår den formelle del af samarbejdet ved faste medlemsmøder, hvor hovedkontoret indkalder alle butiksejere. Desuden holder medarbejdere fra hovedkontoret udvalgmøder med udvalgte butiksejere på de enkelte vareområder. På det mere uformelle plan tager HR-chefen ud til hver enkelt af butikkerne tre-fire gange om året. Det gør han i erkendelse af, at kommunikation pr. mail ikke fungerer, fordi lederne i butikkerne i prioriteringen af deres sparsomme tid vælger at være på gulvet foran kunder frem for ude bagved foran computeren. Der er således tale om en direkte relation mellem hovedkontoret og butikkerne, hvilket hænger sammen med, at hovedkontoret fungerer som et fællesskab uden selvstændig beslutningskompetence.

I kapitalkæden i Case IVa har samarbejdet mellem hovedkontoret og butikkerne en langt mere indirekte form, hvor der er skudt adskillige mellemlid ind mellem parterne. En stor del af kommunikationen fra hovedkontoret til butikkerne går således gennem chefer på nationalt, regionalt og distriktsniveau, før det når ud til butikkerne. Der foregår dog også en vis grad af direkte samarbejde gennem formelle møder mellem hovedkontoret og tillidsrepræsentanter og udvalgte dele af ledergruppen. Herudover har samarbejdet en direkte karakter, idet butikkerne i de forskellige regioner har en HR-partner fra hovedkontoret tilknyttet. En væsentlig del af denne HR-partners opgave er at fungere som bindeled mellem hovedkontoret og de enkelte butikker. Deres samarbejde med butikkerne foregår i vid udstrækning ved fysiske møder i butikkerne. En væsentlig del af det indirekte samarbejde tager udgangspunkt i forskellige former for officielle politikker for hele kæden, som er blevet besluttet centralt, og som derefter implementeres i butikkerne gennem de forskellige ledelseslag.

I kapitalkæden i Case Va er billedet et lidt andet, idet der her er et direkte samarbejde mellem det nationale hovedkontor og butikkerne. En væsentlig forklaring herpå skal findes i kædens få butikker. Det gør det muligt for medarbejderne på hovedkontoret at have direkte kontakt med HR-medarbejdere i de enkelte butikker enten pr. telefon eller over mail. I Case Va har mellemlideren på hovedkontoret således løbende kontakt med HR-mellemliderne i de enkelte butikker. Da hovedkontoret som nationalt hovedkontor er underordnet hovedkontoret for hele den internationale kapitalkæde, er det danske hovedkontor et mellemlid i forhold til butikkerne på samme vis som forskellige ledelseslag i Case IVa. Butikkerne i de to kapitalkæder er væsentlig større end butikkerne i den frivillige kæde, hvilket gør, at butikkerne selv har en række HR-funktioner. Det betyder, at man fra hovedkontorets side har kontakt til både HR-chefer og –medarbejdere og forskellige former for funktionschefer i butikkerne. I de små butikker i den frivillige kæde er kontakten koncentreret til butiksejeren.

#### *Det konkrete samarbejde varierer fra område til område*

Som nævnt indledningsvist i dette afsnit samarbejder hovedkontorerne og butikkerne om mange ting. I nærværende projekt er det dog kun det generelle samarbejde og samarbejdet om arbejdstid, uddannelse og rekruttering/fastholdelse, som er i fokus.

Helt overordnet må man igen konstatere, at der er store forskelle i det generelle samarbejde, når man sammenligner den frivillige kæde og kapitalkæderne. I den frivillige kæde samarbejder hovedkontoret

og butikkerne groft sagt om det, som de selvstændige butikker i fællesskab kan blive enige om, at de ønsker at samarbejde om (Case Ia). Det vil sige, at den formelle beslutningskompetence ligger i de enkelte butikker og ikke på hovedkontoret. Hovedkontorets mulighed for indflydelse på samarbejdet i butikkerne går derfor gennem at overbevise bestyrelsen bag kæden om værdien i at udvikle et samarbejde om eksempelvis uddannelse, som forankres hos HR-chefen på hovedkontoret. HR-chefen på hovedkontoret fortæller, at man her reelt med opbakning fra bestyrelsen forsøger at køre uddannelsesdelen i kæden som i kapitalkæder:

*"Jeg har fået bestyrelsen bag til at sige ja til obligatoriske kurser. Obligatorisk det er jo lig med, at man skal. Og det er ikke noget, man gør i frivillige kæder." (HR-chef, Case Ia)*

At kæden som udgangspunkt er frivillig afspejles dog i udviklingen af de obligatoriske kurser, hvor HR-chefen de første år var nødt til at sælge idéen om uddannelse til de enkelte butiksejere. Her giver udgangspunktet i den frivillige kæde, nemlig frivilligheden, nogle udfordringer i forhold til at igangsætte nye initiativer, ligegyldigt hvor fornuftige man på hovedkontoret mener, at de er.

Samarbejdet om uddannelse i den frivillige kæde omhandler udelukkende uddannelse for medarbejdere og butiksejere og omhandler primært salgsuddannelse og arbejdstidsplanlægning for ejerne. De konkrete uddannelsesinitiativer udvikles af HR-chefen på hovedkontoret på baggrund af hans snakke med de enkelte butikker om deres udfordringer. Det forholder sig noget anderledes med samarbejdet om uddannelse i kapitalkæderne. Her er der en tæt sammenhæng mellem uddannelsesaktiviteter og mulighederne for at advance-re internt i kæden. Her er uddannelsesaktiviteterne i udgangspunktet organiseret og systematiseret gennem hovedkontorerne. I Case IVa skelner man mellem elevuddannelse, uddannelse for medarbejdere og lederuddannelse. Hvis en medarbejder ønsker at gøre karriere som leder i kæden, er det i første omgang op til lederen lokalt i samarbejde med medarbejderen at identificere, hvad der skal til for, at det kan lade sig gøre. Hvis parterne lokalt beslutter, at medarbejderen skal i gang med at uddanne sig til leder i kæden, vil vedkommende komme ind i et standardiseret uddannelsesforløb, som er fælles for nye ledere på det pågældende niveau i kæden.

Størrelsen på de enkelte butikker spiller ind i forhold til, hvordan kæderne har valgt at strukturere deres uddannelsesaktiviteter. En væsentlig del af argumentet for standardiseringen af bl.a. uddannel-

sesaktiviteterne i kapitalkæden i Case IVa er således behovet for en fælles intern referenceramme. HR-chefen siger:

*"Vi er nødt til at blive enige om; Hvad er forventningerne til det? Hvad skal man have af kompetencer? Det kan ikke nytte noget, at én synes, at en god leder det er denne her vej og en god salgsassistent, det er denne her vej. Vi er simpelthen nødt til at have, at vi måler på de samme ting." (HR-chef, Case IVa)*

Behovet for standardisering udspringer bl.a. af, at man i kapitalkæderne tænker rekruttering og fastholdelse i et kædeperspektiv, som rækker ud over den enkelte butik. Netop standardiseringen af procedurer på tværs af butikker i kæden sætter en væsentlig anden ramme om det lokale samarbejde i butikkerne i kapitalkæden end i den frivillige kæde. I Case Va fortæller HR-mellemlideren på hovedkontoret, hvordan deres organisatoriske placering som mellemlid mellem det internationale hovedkontor og butikkerne spiller ind på samarbejdet:

*"Når vi får nogle ting hér, så tager vi den allerførst med HR-managerne i varehusene. Så har vi møder før, der bliver besluttet nogle ting. Vi kommer selvfølgelig med vores input, fordi vi sidder med det fagområde, der hedder kompetenceudvikling." (HR-mellemlider hovedkontor, Case Va)*

Hovedkontorets placering som mellemlid har således stor betydning for samarbejdet. Samtidig viser citatet også, at butikkerne i Case Va har mulighed for selv at præge spørgsmålet omkring uddannelsesinitiativer inden for den internationale ramme. HR-mellemlideren lægger dog vægt på, at hovedkontoret skal inddrages i en eller anden form:

*"Ja, vi skal i hvert fald lige informeres om det. Hvis der er et behov i varehuset, så skal vi tage hensyn til det. Så skal vi jo sige: "Er det så noget, vi skal køre op på nationalt plan? Skal vi lave det som et tilbud til alle butikkerne, eller er det kun i x-by, der er det behov?" (HR-mellemlider hovedkontor, Case Va).*

Hovedkontoret i Case Va har dermed en mere koordinerende rolle end hovedkontoret i Case IVa, hvilket kan hænge sammen med, at kæden i Case Va kun har få, men store butikker i Danmark. På uddannelsesområdet er det således i høj grad ude i butikkerne, at med-

arbejdere og ledere samarbejder om de konkrete behov. Det sker dog i vid udstrækning inden for en central ramme af uddannelsestilbud.

Samarbejdet om arbejdstid adskiller sig noget fra samarbejdet om uddannelse. Det er således relevant her indledningsvist at skelne mellem det, Knudsen kalder strategiske/taktiske beslutninger på den ene side, og på den anden side operationelle beslutninger. I denne skelnen kan beslutninger omkring lønbudgetter og dermed i sidste ende rammen for antallet af arbejdstimer i butikkerne betragtes som strategiske/taktiske beslutninger, mens beslutninger omkring den faktiske udmøntning af lønbudgettet i form af timetal til forskellige medarbejdergrupper kan betragtes som operationelle.

Med udgangspunkt i denne skelnen er det muligt at kategorisere de tre cases. I den frivillige kæde (Case Ia) har hovedkontoret ingen indflydelse på hverken de strategiske/taktiske beslutninger omkring arbejdstiden i de enkelte butikker i form af lønbudgetter eller de operationelle beslutninger omkring udmøntningen. Det er således suverænt de enkelte butikker, der bestemmer, hvor mange og hvilke medarbejdere de vil have på arbejde hvornår. Hovedkontorets eneste rolle i den sammenhæng har været at tage initiativ til et kursus for butikshefer/-ejere om arbejdstidsplanlægning, da mange af dem har en meget høj arbejdstid.

Virkeligheden er en noget anden i kapitalkæderne. I Case IVa og Va beslutter hovedkontoret på baggrund af omsætning suverænt lønbudgettet for den enkelte butik og dermed rammen omkring samarbejdet om arbejdstid lokalt. Desuden har hovedkontoret i Case IVa gennem kædens personalepolitik fastlagt en række overordnede principper for det lokale samarbejde. Når det kommer til de operationelle beslutninger omkring disponeringen af lønbudgettet i form af planlægningen af arbejdstiden for medarbejderne og lederne, er det til gengæld også i kapitalkæderne butiksheferne lokalt, der beslutter. Der er derfor et relativt stort rum for lokalt samarbejde om placeringen af arbejdstid og disponeringen over, hvem den lokale leder vil bruge hvornår. HR-chefen i Case IVa fortæller om samarbejdet med butikkerne i forlængelse af ændringerne af Lukkeloven:

*"Det første vi har gjort, det er selvfølgelig at tale med dem om, hvordan man ændrer i en arbejdsplan, og hvad der er for nogle ting, man i givet fald så skal være opmærksomme på. Så det har vi gjort ret meget ud af – at prøve at beskrive rammerne for dem. Hvordan går I til det her." (HR-chef, Case IVa)*

Som citatet illustrerer, er hovedkontorets rolle i forhold til den faktiske udmøntning af lønbudgettet primært at vejlede butiksheferne



om, hvordan de kan løse de udfordringer, de står over for. En væsentlig del af hovedkontorets rolle er desuden at opbygge og køre de systemer, butikkerne i det daglige bruger til arbejdstidsplanlægning, samt at analysere, hvornår de enkelte butikker har hvilke bemandingsbehov. I Case Va lægger HR-mellemlideren vægt på, at de fra hovedkontorets side er med til at forsøge at løse nogle af de udfordringer, man som mellemlider har i butikkerne. Det gør de bl.a. ved at forsøge at udvikle løsninger til, hvordan man eksempelvis kan flytte opgaver, som tidligere lå hos lederen, til medarbejdere eller ved at udskille opgaver, der kan håndteres af administrative specialister.

Samarbejdet mellem hovedkontoret og butikkerne omkring rekruttering og fastholdelse følger i vid udstrækning tendensen fra samarbejdet om arbejdstid. I den frivillige kæde fortæller HR-chefen på hovedkontoret om tilgangen til rekruttering:

*"Jamen, der er ikke nogen strategi, fordi jeg kan jo ikke andet end at påvirke og rådgive hver eneste gang, jeg har muligheden for det. Det er jo indehaverne, der bestemmer i sidste instans. De siger: "Luk nu munden, vi gider ikke høre på det! Jeg har de medarbejdere, jeg har, og jeg er glad for dem". Jamen, så er der ikke mere at gøre dér. Men når jeg bliver spurgt, så vil jeg prøve at påvirke, hver eneste gang."*  
(HR-chef, Case Ia)

Citatet illustrerer med al ønskelig tydelighed, at spørgsmål omkring rekruttering og fastholdelse som udgangspunkt udelukkende er butiksejernes domæne i den frivillige kæde. HR-chefen forsøger dog at overbevise ejerne om det fornuftige i at bruge ham i forbindelse med eksempelvis ejerskifte eller til at hjælpe med at finde en ny butikschef. Det kræver dog, at ejerne kan se en fordel heri.

Virkeligheden er en noget anden i kapitalkæderne. I Case IVa skelner man på hovedkontoret mellem rekruttering af forskellige grupper og på forskellige niveauer. Butikkerne står selv for rekruttering af alle elever og medarbejdere, samt ledere på laveste niveau. Til gengæld er hovedkontoret i form af HR-partnerne for det pågældende område involveret i en eller anden form ved rekruttering af alle andre ledere. Konkret betyder det, at hvis en butik skal bruge en leder over det laveste niveau, så involveres en HR-partner fra hovedkontoret. Vedkommende snakker med butikschefen om, hvilke potentielle kandidater der kunne være, både i butikken, i området og mere generelt i kæden. HR-chefen på hovedkontoret fortæller således om rekrutteringen af nye butikschefer:

*"Hvis nogen kommer og siger, at nu skal vi have en ny varehuschef, så kan det ikke ske, uden at der er nogen herfra, der er inde over på en eller anden vis. Ikke at vi nødvendigvis beslutter, hvem det skal være, men vi er inde over at beslutte pipelines – hvem står klar til at tage sådan et job? Hvem kan vi foreslå? Og så vil de derefter have samtalen derude." (HR-chef, Case IVa)*

I Case Va arbejder man også på tværs af de enkelte butikker i kæden i forbindelse med rekruttering og fastholdelse. I alle butikker har hver enkelt leder på et vist niveau således en arvtager, som bliver oplært i stillingen, så vedkommende kan overtage stillingen, hvis der bliver behov for det.

Også i forhold til fastholdelse adskiller den frivillige kæde sig væsentligt fra kapitalkæderne (Case Ia). En væsentlig del af hovedkontorets rolle i forhold til fastholdelse består i at udvikle redskaber, som kan hjælpe ledere og medarbejdere i butikkerne med fastholdelse. Kæden opfatter her MUS som et væsentligt redskab. Som med rekruttering er der ingen systematisk brug af MUS i forhold til fastholdelse i den frivillige kæde, selvom HR-chefen på hovedkontoret godt kunne ønske sig det. HR-chefen fortæller om fastholdelse:

*"Jamen, der håber jeg sandelig, at lederne ved en eller anden årlig samtale, kald den MUS eller hvad man nu skal kalde den, fortæller medarbejderne, at de faktisk påskønner, at de er der. Og måske også putter lidt mere i lønningsposen, end de gør ved dem, de gerne vil af med. Altså der er vi ikke med inde over på nogen måde." (HR-chef, Case Ia)*

HR-chefen på hovedkontoret i den frivillige kæde fungerer desuden kun som formidler af medarbejdere mellem de enkelte butikker, hvis en butiksejer kontakter ham.

Ligesom med rekruttering er der til gengæld en egentlig strategi i kapitalkæderne, hvor MUS-samtaler spiller en central rolle. Her er det relevant at skelne mellem et fastholdelsesperspektiv, som fokuserer på fastholdelse i større butikker, der giver mulighed for både at skifte arbejdsopgaver internt og for at avancere som leder, og et fastholdelsesperspektiv, som fokuserer på fastholdelse på tværs af butikker inden for kæden. Ligeledes er det relevant at skelne mellem de forskellige grupper af ansatte. Som det fremgik af citatet ovenfor må rekruttering og fastholdelse ses i sammenhæng. For ledere betyder det, at fastholdelse består i, at ledere rekrutteres til andre positioner inden for kæden enten inden for samme butik eller til en anden butik. I den sammenhæng bruges MUS-samtaler til at afdække le-

dernes ønsker til fremtidige jobs. Disse ønsker rapporteres herefter til hovedkontoret, som på baggrund heraf har skabt en database med potentielle kandidater til forskellige stillingstyper. Ikke alle ledere kan umiddelbart se sig selv som chef på det næste naturlige trin i kæden, nemlig som chef for butikkerne i et bestemt geografisk område. Derfor forsøger man fra hovedkontorets side at tilbyde yderligere udvikling i arbejdsopgaver ved at inddrage dem i opgaver, som går på tværs af kæden. For almindelige medarbejdere, som ikke er interesserede i en lederkarriere, består det primært i, at man i den enkelte butik forsøger at udvikle arbejdet for den enkelte. Fra hovedkontorets side forsøger man både i Case IVa og Va at tegne et billede for de ansatte af de muligheder, der findes inden for kæden. Den daglige del af det konkrete fastholdelsesarbejde foregår dog ude i butikkerne. Derfor forsøger man fra hovedkontorets side at påvirke lederne lokalt i butikkerne til at tænke fastholdelse ind i de daglige rutiner. HR-mellemlideren på hovedkontoret i Case Va forklarer her, hvad man gør i forhold til de deltidsansatte:

*“Vi skal have lederne til at forstå, at vores deltidsmedarbejdere er lige så vigtige som vores fuldtidsmedarbejdere, og at de skal altså inddrages lige så meget i de møder, hvor de fuldtidsansatte deltager.” (HR-mellemlider, Case Va)*

Som citatet fortæller, ved man godt på hovedkontoret, at det i forhold til deltidsmedarbejderne i høj grad er den nærmeste leder, der spiller den centrale rolle, og at det derfor er dem, man skal have til at tænke i fastholdelse. HR-mellemlideren erkender dog også, at der kan være konkrete udfordringer for lederne i forhold til at nå de deltidsansatte:

*“Fordi mange af dem ikke har overskud til at fokusere lige så meget på deltidsmedarbejderne som på deres fuldtidsmedarbejdere, fordi de nogle gange ikke ser dem i løbet af en hel uge.” (HR-mellemlider, Case Va)*

I Case IVa forsøger man fra hovedkontoret bl.a. at understøtte fastholdelse af salgsmedarbejdere gennem efteruddannelsesmuligheder for medarbejderne. HR-chefen lægger vægt på, at MUS-samtalerne spiller en central rolle i forhold til at tilbyde denne mulighed:

*“Altså, der ligger helt faste procedurer for, hvordan vi skal afholde MUS, og hvad det skal føre til, og at det er en samtale, som både er anerkendende i forhold til de ting, man nu laver, men også får af-*

*dækket, om der er et eller andet udviklingsbehov hos den enkelte. Og når man så har gjort det, så får man lavet en plan" (HR-chef, Case IVa)*

Det er samtidig en del af begge kapitalkæders fastholdelsesstrategier at have fokus på de medarbejdere, som ikke ønsker en karriere som leder, men som har nogle mere specialiserede kompetencer. Her fungerer hovedkontorerne i sig selv som en karrieremulighed, hvor medarbejdere kan avancere til for måske på et senere tidspunkt at vende tilbage til en stilling på butiksniveau.

## **Samarbejdet om arbejdstid**

### *Overenskomstens rammer*

Arbejdstid udgør et væsentligt emne i det lokale samarbejde i detailhandlen. Efter ændringerne i Lukkeloven i 2012 er åbningstiden blevet udvidet i mange butikker, og det betyder, at ledere og medarbejdere i dag skal fordele deres arbejdstid over et længere tidsrum. Dette afspejler sig også i de åbningstider, vi finder i vores seks cases, som spænder mellem 51 og 98 timer om ugen (se Tabel 14). Butiksoverenskomsten indgået mellem Dansk Erhverv og HK HANDEL sætter en ramme for, hvordan arbejdstiden kan fordeles i den enkelte butik.

Ser vi først på arbejdstidens længde, så fastlægger overenskomsten den normale ugentlige arbejdstid til 37 timer (Butiksoverenskomsten 2012-2014). Arbejdstiden kan variere fra uge til uge over en 16-ugers periode, hvis den gennemsnitlige ugentlige arbejdstid er 37 timer, og hvis den ugentlige arbejdstid ikke overstiger 45 timer. Hvis der derudover lægges overarbejde, må arbejdstiden ikke overstige 48 timer pr. uge i henhold til EU's arbejdstidsdirektiv. Disse øvre grænser gælder også for deltidsansatte.

Dertil kommer, at arbejdstidens placering kan variere. De ansatte må dog ikke arbejde mere end to aftener om ugen samt hver anden lørdag efter kl. 14.15. Hvis der også arbejdes om søndagen, er de ansatte berettiget til ni hele friweekender over en 16-ugers periode. Der udbetales tillæg for aften- og weekendarbejde samt for overtimer. Endvidere nævner overenskomsten muligheden for at aftale flekstidsordninger lokalt, som åbner op for variation i arbejdstiden på den enkelte arbejdsdag. Reglerne for arbejdstidens placering og fordeling gælder også de deltidsansatte.

Alle medarbejdere er berettiget til at få en 16-ugers arbejdstidsplan udleveret på forhånd af ledelsen, således at de altid kender de

res arbejdstider 16 uger frem. Ledelsen kan dog ændre arbejdstidsplanen løbende med fire ugers varsel.

Der er mange overvejelser at tage hensyn til, når butikscheferne i detailhandlen skal lægge arbejdstidsplanerne for de enkelte medarbejdere. Det spiller eksempelvis en rolle, om de ansatte er fuldtid eller deltid i forhold til aften- og weekendarbejde. Deltidsansatte med få kontrakttimer kan således arbejde udelukkende aften og weekend uden at overskride overenskomstens regler. Omvendt skal fuldtidsansatte lægge hovedparten af deres timer om dagen og på hverdage, hvis overenskomsten skal overholdes.

Som vi beskrev i afsnittet om *Butikkerne og de ansatte*, så har butikscheferne i de seks butikker, der indgår i vores undersøgelse, valgt at bemane deres butikker med cirka en tredjedel fuldtidsansatte og to tredjedele deltidansatte (se Tabel 14). Dette kan være et udtryk for, at de deltidansatte leverer en arbejdstidsfleksibilitet, der er brug for i forbindelse med de udvidede åbningstider. Omvendt er der ingen af de deltagende butikker, som helt har fravalgt fuldtidsansatte. Dette kan hænge sammen med, at de fuldtidsansatte besidder nogle kompetencer, som er vigtige for butikkens drift – eksempelvis faglært uddannelse, salgserfaring eller ledelseserfaring.

Tabel 14: Åbningstider og arbejdstider i de seks case

	Butiksstørrelse	Sortiment	Åbningstider	Andel fuldtid (ansatte)	Arbejdstid (butikschef)
Case I	2 ejerledere 8 ansatte	Specialvarer	51 timer/uge	25 %	40-50 timer/uge
Case II	3 ledere 15 ansatte	Dagligvarer	98 timer/uge	27 %	40 timer/uge
Case III	2 ejerledere 23 ansatte	Specialvarer	59 timer/uge	43 %	min. 45 timer/uge
Case IV	Ca. 15 ledere Ca. 185 ansatte	Dagligvarer	80 timer/uge	40 %	63 timer/uge
Case V	Ca. 40 ledere Ca. 400 ansatte	Specialvarer	70 timer/uge	33 %	?
Case VI	4 ledere 31 ansatte	Dagligvarer	80 timer/uge	23 %	65-70 timer/uge

### *Bemanding af butikken – fuldtid, deltid og skift herimellem*

Samtlige butikschefer, der er interviewet i undersøgelsen, fortæller om, at de lange åbningstider giver et behov for deltidansatte. Ofte ansætter de unge ufaglærte på deltid, fordi de er fleksible i forhold

til at arbejde aftener og i weekender. Butikschefen fra et mindre discountsupermarked, der i dag har 15 medarbejdere og tre ledere, fortæller således, at hun ansatte fire unge deltidsmedarbejdere ekstra, da Lukkeloven blev ændret og kæden udvidede sine åbningstider (Case VI). Der er dog også dilemmaer forbundet med at ansætte flere unge på deltid. Butikschefen fra en lille specialvarebutik i provinsen beskriver, at han gerne ville ansætte flere medarbejdere på fuld tid, fordi det giver en bedre produktivitet, men det er vanskeligt, fordi de ikke ønsker at arbejde på ydertidspunkterne:

*”Vi bruger ca. 60 timers deltidsansatte om ugen fordelt på de tre butikker. Det svarer jo sådan set til to fuldtidsmedarbejdere. Og det ville jeg hellere have faktisk, og det ville også være bedre for butikken. Sagen er bare, at så skal de bare være på arbejde ca. fra kl. 15 til kl. 18 mandag, tirsdag, onsdag, torsdag, fredag, lørdag, søndag. Jeg ville få langt større kvalitet (...). Jeg vil rigtig gerne have færre medarbejdere, eller timer koncentreret på færre medarbejdere, for jeg vil være i stand til at lære dem noget mere, men de er bare så ubekvemme, de dér yderområder. (Butikschef, Case III)*

De udvidede åbningstider har dog i flere af de mindre butikker betydet, at butikscheferne er begyndt i højere grad at uddelegere ansvar til unge deltidsansatte. Det begrænsede antal ledere betyder, at de ikke altid selv kan være til stede om aftenen eller i weekenden, når butikken skal lukkes. For nogle har det ligget i tråd med tidligere praksis (Case II), mens det for andre har været lidt af en overvindelse (Case VI). En af butikscheferne beskriver, hvordan det har ændret hans ledelsespraksis markant:

*”Dér har jeg sadlet lidt om, fordi jeg har ikke været så vild med at give de unge nøgle til huset. Men med de åbningstider, vi har, så er vi nødt til det. Vi er nødt til at have de unge til at hjælpe med at lukke fire gange om ugen. Og det er jeg så lige så stille begyndt på, og det går rigtig godt. Selvom de kun er her nogle få timer om ugen, så kan de godt finde ud af at lukke. (...) Så vælger jeg dem, jeg har mest tillid til. Man lurer jo lidt på, hvem er det, der står og pjatter ude i gangene, når der skal arbejdes. Så der går man ligesom ind og vælger og siger: Hvem er det nu, der kan styre butikken, når bossen ikke er der? Og har den nødvendige myndighed over for kunder? Jeg skal også have én, der kan være her, hvis der kommer en kunde ind og brokker sig over, at der er et eller andet, der ikke dur. Så skal vi have én, der kan gå ind og give det der smil, så kunden går ud ad*

*døren glad igen. Det er vores allervigtigste opgave.” (Butikschef, Case VI)*

Selvom de større butikker har en større gruppe af ledere at gøre godt med, når åbningstiderne skal bemandes, så finder vi også en tilsvarende udvikling her. Nogle af de mest engagerede unge deltidsansatte tildeles et større ansvar af lederne, så deres eget arbejde lettes ude på gulvet. Dette indebærer i en del tilfælde, at de unge går op i tid – enten til 30-35 timer eller til fuldtid – i forbindelse med et sabbatår efter gymnasiet eller orlov fra et studium. Fra de unges side kan motivet være at spare penge op eller få en pause fra skolebænken. En ung kvindelig salgsassistent fra et stort varehus med specialvarer fortæller således:

*”Nu har jeg sammen med en ansvaret for alt vores [varegruppe] og bestille hjem og sørge for forventet salg osv. Og det fik jeg for fire måneder siden. Jeg kunne sagtens have fået det før. Men det har jeg selv valgt fra, fordi jeg havde så meget på mit studie. Det er først nu, jeg synes, jeg har overskud til det. Det er sjældent, jeg kun arbejder 25 timer som i min kontrakt. Jeg tror i hvert fald, jeg arbejder 35 timer om ugen. Nu holder jeg så et halvt års pause fra mit studie, så det passer mig egentlig meget fint at få nogle ekstra penge ind. Jeg trængte lige til en lille pause. Det første år her var jeg ansat til 8 timer, men der arbejdede jeg nok nærmere de 20-25 timer, tror jeg. Det var i realiteten mig selv, der bad om at få flere timer.” (Salgsassistent, Case V)*

I samme varehus er der en anden ung deltidsansat på lageret, som har oplevet et lignende forløb. Han beskriver i detaljer, hvordan aftalen om at gå op i tid fra en 12-timers til en 30-timers kontrakt kom på plads. Han nævner ligesom sin kvindelige kollega, at han selv bragte idéen på bane over for sin leder. Dette skete på lageret i forbindelse med det daglige arbejde cirka et år, før han gik op i tid. Aftalen kom dog først helt på plads et halvt år efter, da han deltog i en MUS med sin leder:

*”Jeg læser på [universitetet], men jeg er lige gået på pause fra studiet af. Fordi jeg følte mig sådan lidt skoletræt. Så jeg går så fuld tid herude. Jeg startede som deltid, på en 12-timers kontrakt. Nu går jeg så op til en 30-timers kontrakt. Det er næsten et år siden, jeg sagde til min leder, at jeg havde overvejet at tage pause fra studiet og tage flere timer herude. Og det kunne vi sagtens finde ud af. Og så var jeg så til en medarbejdersamtale for et halvt år siden, hvor det*

*blev sat sådan helt på plads.. Jeg synes, de samtaler er rigtig gode, fordi det er sådan noget med at sætte mål; hvad vil jeg selv blive bedre til, hvad synes jeg, vi skulle blive bedre til ude på lageret, hvad kan vi gøre bedre? Så det er sådan en god måde, at holde sig selv obs på. Så man ikke kører i den der bane, hvor det bare er fritidsarbejde, det skal bare køre, det er lige meget. Men hvor mange ligesom prøver at gøre det bedre, hele tiden gøre det nemmere. Det løfter ens engagement i selve jobbet, altså ens interesse. Når ens leder virker interesseret i en og siger; hvad synes du? Og hvad synes du, vi kan gøre bedre? At man ligesom har noget at skulle have sagt. Man føler sig måske lidt mere tryk ved de samtaler. Fordi man er alene med ens leder. Så man ligesom ikke står ude midt i det hele. Man har ligesom lov til at reflektere. Man får det ark spørgsmål, som ens leder vil gennemgå, en dag før, så man kan nå at forberede sig. Så der er sådan tid til refleksion. Hvilket der ikke er så meget tid til ude, når vi er i gang. Det er bare; der er en deadline, vi bliver nødt til at nå det. Gør det så hurtigt, du kan." (Lagermedarbejder, Case V)*

Det er interessant at bemærke, at det betyder noget for aftalen om den nye kontrakt med flere timer, at medarbejderen deltager i en MUS. Her er vores begreber om åbne/lukkede rum og individuelle/kollektive rum relevante. Den unge deltidsmedarbejder på lageret nævner først idéen om flere timer for sin leder i forbindelse med det daglige arbejde. Dette kan have været foran kollegaer i lagerrummet og/eller imens, de var ved at færdiggøre en opgave til et bestemt tidsrum – altså i det man kunne karakterisere som et åbent kollektivt rum. Med denne idé i baghovedet får de så begge lavet en kontrakt i forbindelse med MUS – en samtale der kan karakteriseres som et lukket individuelt rum. Her er der ro og fred samt ikke mindst tid til, at de kan få det talt igennem. Samtidig har de begge kunnet forberede sig – lederen har koblet medarbejderens ønske med det faktum, at en anden medarbejder snart stopper, og medarbejderen er afklaret omkring, at det er det, han vil. Samtidig betyder selve samtalen, at medarbejderen føler sig mere værdsat og hørt, hvilket ifølge ham selv gør ham til en mere engageret medarbejder, der kan tage større ansvar. Begge samtaler har således en funktion i forløbet, selvom det er MUS'en, der ender med at være afgørende for den nye kontrakt på 30 timer.

En anden årsag til, at unge deltidsansatte går op i tid, er, at butiksheferne rekrutterer nye ledelsestalenter blandt de deltidsansatte. En af de yngre butikshefer, vi har interviewet i denne undersøgelse, er således selv blevet rekrutteret på den måde. Hun fortæller såle-



des, at hun i forbindelse med, at hun blev færdig på gymnasiet blev spurgt, om hun ville gå op i tid til fuld tid:

*"Jeg startede som 16-årig og gik i 10. klasse på det tidspunkt. Så arbejdede jeg som kasseassistent til jeg var 18, så blev jeg salgsassistent. Der gik jeg så i gymnasiet og arbejdede deltid. Da jeg så blev student, spurgte min daværende butikschef mig, om jeg var interesseret i at blive fuldtid. Så sagde jeg til ham, at det ville jeg gerne, men så skulle jeg være salgsleder, og så ville jeg gerne på de og de kurser. Så jeg var sådan rimelig, at det var det, jeg ville. Hvis jeg skulle bruge min tid i [butiksnavn], så skulle jeg også have noget ud af det. Det skete til en medarbejdersamtale, hvor de ville have mig til at arbejde fuldtid. På det tidspunkt var jeg allerede førsteassistent, for det blev jeg i 3. g. Jeg havde min nøgle, så jeg havde fast lukkevagtspligt allerede." (Butikschef, Case II)*

Det er interessant, at lederens og medarbejderens snak om en fuldtidskontrakt igen finder sted som en del af MUS, som er et individuelt lukket rum. Spørgsmålet er, om det ofte er sådan, eller om det lige så tit sker i en snak over køledisken i et åbent kollektivt rum? Det er i hvert fald bemærkelsesværdigt i citatet ovenfor, at den unge deltidsansatte bruger MUS'en til at forhandle det igennem, hun gerne vil have. Hvis hun skal gå på fuld tid, vil hun til gengæld være salgsleder. Resultatet er, at de finder en løsning, som både hun og butikken er glade for, og de får en motiveret medarbejder. Spørgsmålet er, om hun ville have sagt det samme, hvis samtalen havde fundet sted foran kollegaer og kunder i butikken.

De medarbejdere, som primært arbejder i dagtimerne på hverdage, er aldersmæssigt en mere blandet gruppe end de unge, der arbejder aftener og i weekender. Gruppen består primært af to typer af medarbejdere: 1) Faglærte eller erfarne medarbejdere, som arbejder fuld tid eller næsten fuld tid (deltid på 30-35 timer) og 2) Specielle medarbejdere, som primært arbejder deltid (8-25 timer). Butikschefene oplever begge grupper som en forholdsvis stabil arbejdskraft sammenlignet med de unge deltidsansatte, der arbejder aftener og i weekender. Nogle medarbejdere er en blanding af de to grupper – vi finder således også mange medarbejdere blandt de specielle, som besidder nogle kompetencer, som er særligt vigtige for butikken. Nogle arbejdsopgaver er eksempelvis så rutineprægede, at det er vanskeligt at motivere andre medarbejdere til at lave dem. Her kan en butikschef eksempelvis vælge at ansætte en skæv medarbejder på mini-deltid, fordi opgaven så vil blive udført med engagement og præcision. I varehuset med dagligvarer i case IV har butikschefen

således ansat en midaldrende medarbejder til at styre flaskemaskinen nogle timer om ugen, fordi han så kan være sikker på, at den virker og er pæn og ren:

*"Ved flaskeindleveringen har vi en fleksjobber, som er en voksen mand, der gik ned i det job, han var i, og skulle i gang igen. Og han skal have det hele meget struktureret. Han er en lille smule, hvad hedder det, autist. Og det skal gerne foregå på samme måde hver dag. Til gengæld har jeg et flaskerum og nogle flaskemaskiner, der fungerer 99 % af tiden. Fordi han kommer hver dag, og de bliver gjort ordentligt rent. Det, der tit sætter sådan en flaskeautomat til tælling, det er jo fordi, det er en på 16-17 år, der gør den rent og ikke gør det godt nok. Og der bliver puttet rigtig mange beskidte flasker ind i den. Sådan en studenterfest kan jo ødelægge en flaskemaskine på 30 sekunder eller en skraldemand, der har sorteret ting fra en byggeplads, så kommer han lige og afleverer flasker. Så er den færdig, så skal den simpelthen gøres rent igen. Og det er jo bare vilkårene, for der er jo nogle foto-celler, der skal fungere. Det er rigtig godt at have sådan én sådan et sted, det fungerer rigtig godt. (...) Der er måske nogen, som synes, det er en rigtig træls opgave. Men har vi én her, som måske har nogle vanskeligheder, men fungerer rigtig godt med den her opgave, så er det jo en god situation for os at give ham sådan et job." (Butikschef, Case IV)*

Butikscheferne kan strække sig langt for at holde på de medarbejdere, der kommer i dagtimerne, fordi de udgør en stabil arbejdskraft i butikken. I et af supermarkederne har man eksempelvis valgt at lade en ældre kassemedarbejder, som har arbejdet i butikken i 27 år, gå ned på 16 timer om ugen, fordi hun kender alle kunderne i området bedre end butikschefen gør (Case II). Dette skete efter en snak, som den daværende butikschef tog initiativet til hen over frokostbordet:

*"Chefen, vi havde på det tidspunkt, han kom så ind en dag, hvor jeg sad og spiste frokost, og så siger han så "hvad skal du så lave, når du bliver pensionist?" "Det ved jeg ikke", sagde jeg så. "Skal vi så finde ud af noget"? Nå, men så fik jeg to dage. Så jeg er her kun to dage. Jeg er her kun mandag og torsdag. I otte timer." (Salgsassistent, Case II)*

I samme butik har butikschefen for nylig accepteret, at en fleksjobber, som også har været i butikken i mange år, er gået ned fra 25 til 20 timer om ugen. Her var det til gengæld medarbejderen selv, der kom og spurgte en dag:

*"Hun har været på 25 timer om ugen, men er så gået ned i tid her for et par måneder siden efter aftale med mig. Det ville hun gerne. Vi får det samme i tilskud, uanset om hun er på 20 eller 25 timer. Så i princippet er det os, der mister lidt arbejdskraft. Hun tog selv initiativ til det. Hun kom og spurgte mig, om jeg havde noget imod, at hun kom ned på 20 timer om ugen, altså en times kortere arbejdsdag. Så sagde jeg, at det var fint nok. Hun skulle hellere være mere effektiv, når hun var her og glad, end hun var træt, når hun kom hjem om eftermiddagen. Det er forståeligt nok. Man kan faktisk sætte hende til det meste – meget fleksibel." (Butikschef, Case II)*

Vi finder også eksempler på, at faglærte/erfarne medarbejdere ønsker at gå ned i tid (eller ansættes på en 30-35 timers kontrakt) i forbindelse med, at de får børn. Ud over at gå en smule ned i tid, så er det vigtigt for dem, at de kan få indflydelse på, hvornår de skal arbejde – altså arbejdstidens placering – så de kan hente og bringe børn. Dette kan aftales allerede ved ansættelsessamtalen, hvor ansøgerne melder klart ud, hvad de kan og ikke kan.

#### ***Arbejdstidstilrettelæggelse – 16-ugers arbejdstidsplaner***

Når ledelsen i de seks casebutikker skal tilrettelægge arbejdstiden, sker det i form af 16-ugers arbejdstidsplaner. Dette ligger i tråd med overenskomstens krav om, at den gennemsnitlige ugentlige arbejdstid over en 16-ugers periode skal lande på det antal timer, der står i kontrakten. Der er dog stor forskel på, hvornår og hvordan medarbejderne inddrages i denne proces.

I en af de mindre specialvareforretninger (Case III) lægger butikschefen selv arbejdstidsplanen, men han inddrager medarbejderne på to forskellige måder. For det første tager han individuelle hensyn i selve arbejdsplanen – herunder tager han hensyn til en elev, der har 3½ times transport om dagen, en enlig mor, som har sit barn hver anden uge, og en ældre medarbejder, som vil have fri til at gå til gymnastik tre morgener om ugen. For det andet lægger han den færdige plan frem i frokoststuen, så alle kan læse den og godkende deres vagtplan, inden den træder i kraft. Denne del af processen indebærer også, at medarbejderne kan hjælpe butikschefen med at fange en eventuel underbemanding eller eventuelle fejl i forhold til overenskomstens regler:

*"Arbejdsplanen ligger her, og den er p.t. til gennemsyn, så de kan komme med kommentarer til den. Den laver jeg, og så får de den til gennemsyn. Så kommer man måske i tanke om, at jeg er kommet til*

*at give alle fri på en mandag. Fordi så er der lige nogen, der er syge, og så er der nogen, der har barsel, eller også er der én, der skal have noget afspadsering eller skal på kursus, og det har jeg måske overset, og så vupti, så er de der to mand, jeg tror, der står på planen, dem har vi egentlig lavet en anden aftale med. Så det kigger de alle sammen igennem og ser om der også er nogen alle søndage, så jeg ikke ringer dagen før. (...)Og vi har jo enlige mødre, så omkring jul, så er der nogen, der har børnene i år, så derfor ville det være dejligt, hvis de kunne få fri den 24. og 25., men til gengæld kan de være maksimalt på arbejde den 21., 22. og 23. og det kunne de så ikke sidste år, og det kan jeg jo ikke huske alt det der, så der er det en god idé, at de lige husker at bidrage.” (Butikschef, Case III)*

Denne form for arbejdstidsplanlægning inddrager i den første fase den enkelte medarbejder via snakke på butiksgulvet, som er karakteriseret ved at være et åbent individuelt rum, og i den anden fase via fælles snakke ledere og medarbejdere imellem i frokoststuen, som kan karakteriseres som et lukket kollektivt rum, hvor udkastet til arbejdsplanen kommenteres og rettes til. Selvom butikschefen har det endelige ansvar for udformning af arbejdstidsplanen, så er det tydeligt, at medarbejderne her inddrages i at tilpasse planen såvel til deres eget private liv som til butikkens behov. Det udvikler sig dermed til en fælles opgave med et fælles ansvar.

I den største specialvarebutik i undersøgelsen (Case V) sker arbejdstidsplanlægningen på en noget anden måde. Her måtte man erkende, at mellemlederne på gulvet brugte så meget tid på arbejdstidsplanlægningen, at de i højere grad sad på kontoret end var ude blandt deres medarbejdere. Samtidig oplevede mange medarbejdere, at arbejdstidsplanlægningen fungerede dårligt. Derfor besluttede man i varehuset at outsource arbejdstidsplanlægningen fra mellemlederne på gulvet til en specialistfunktion på HR-kontoret:

*”Man ville gerne fratage lederne det arbejde, de gjorde med at lægge bemandingsplaner. Nogle ledere brugte rigtig meget tid på at lægge dem. Og så ville man gerne højne niveauet. Rigtig mange af vores exit-samtaler, når medarbejdere holder op, de handlede om ”vi bliver kaldt ind på alle mulige tidspunkter af døgnet” eller ”vi har for mange timer i forhold til, hvad vores kontrakt siger”. Så man ville gerne højne kompetencen i at lave arbejdsplaner, men så ville man også gerne have lederne ud på gulvet, så man tog noget administrationstid fra dem og satte et centralt sted. Så lederne kan lede deres medarbejdere og ved, hvad der sker derude. Jamen hvad foregår der i boksen? Hvad er det for nogen kunder, der kommer ind? Og så de*

*også møder vores personale. Hvilke udfordringer har vores personale at slås med i det daglige?" (HR-medarbejder, Case V)*

I dag tilrettelægges arbejdstiden derfor af en række specialister, som analyserer behovet for bemanning og rådfører sig med mellemløberne undervejs. I analysen lægger de vægt på lønbudgettets muligheder for andelen af fuldtids- og deltidsansatte og salgets størrelse samme periode sidste år. Medarbejderne kan sende såkaldte 'ønskebreve' forinden, således at der kan tages hensyn til deres ønsker. Butikken har derudover en række politikker for småbørnsforældre og seniorer, der skal tages hensyn til i arbejdstidsplanlægningen. Erfaringen med ordningen er, at lederne har fået meget mere tid til at tage sig af deres ansatte i det daglige, og der er mere styr på arbejdstidsplanlægningen.

Specialisterne, der lægger arbejdstidsplanen, er dog ikke i direkte dialog med medarbejderne. Ønskebrevene er en énvejskommunikation. Derfor må medarbejderne tale med deres leder, hvis noget skal diskuteres mere indgående, og så kan han/hun bringe det videre. En af de ansatte, som samtidig er tillidsrepræsentant på arbejdspladsen, oplever denne afstand i samarbejdet som en udfordring:

*"Vi er rimelig gode til at få tingene til at glide. Vi har mange frskilte, som har børn hver anden uge. Og så prøver de sådan at få tingene til at gå op. Nogen vil gerne arbejde lidt mere én uge og arbejde ikke så meget den uge, de har børn og sådan noget. Og det er jo et puslespil, og alle kan jo selvfølgelig ikke få deres ønsker opfyldt altid, men nogen gange, så synes jeg nærheden forsvinder lidt. Jeg synes også engang imellem, at man laver arbejdsplaner, hvor man ikke tilgodeser medarbejderne så meget. (...) Det er altså rigtig, rigtig svært at få et familieliv til at hænge sammen. Og jeg tror bare, at hvis man skal løse det der, så skal man i højere grad ind og snakke med hver enkelt i stedet for at generalisere. Selvfølgelig skal man også tænke på, at der er en afdeling, der skal bemandes så og så mange timer i forhold til, hvad vi omsætter for. Men jeg tror, det er vigtigt, at man i højere grad tager udgangspunkt i hver enkelt, og at hver enkelt er medbestemmende om, hvordan det kan hænge sammen med den enkeltes liv." (Tillidsrepræsentant, Case V)*

Selvom outsourcingen af arbejdstidsplanlægningen til en specialistfunktion i HR-afdelingen er meget mere effektiv og velfungerende for alle parter, så påpeger tillidsrepræsentanten altså her, at nogle medarbejdere kan savne det direkte samarbejde med deres leder omkring arbejdstiden. Hun understreger, at det er det individuelle

hensyn, der kan gå lidt tabt, når arbejdstidsplanlægningen centraliseres. Dette hensyn er lettere at implementere for butikschefen i den lille specialvareforretning, som vi præsenterede ovenfor (Case III), fordi antallet af ansatte er begrænset. Omvendt kan vi konstatere, at han selv har en lang arbejdsuge, så det kan være, det er en ret tidskrævende opgave at tilrettelægge arbejdstiden med individuelle hensyn. I hvert fald er det værd at bemærke, at han også søger støtte til arbejdstidsplanlægningen – ikke i en HR-afdeling – men blandt sine medarbejdere, der alle kontrollerer planen for eventuelle fejl.

Når butikscheferne i de seks casevirksomheder skal tilrettelægge arbejdstiden, så er det et gennemgående træk, at de tager særlige hensyn til de medarbejdere, der arbejder i dagtimer på hverdage, således at de arbejder færre weekender, end butikscheferne faktisk kan kræve ifølge overenskomsten. I den største af butikkerne har man som nævnt en nedskrevet politik i forhold til at begrænse aften- og weekendarbejde for medarbejdere med små børn og for seniorer (Case V). I flere af de andre butikker er det praksis, at de fuldtidsansatte (eller de, der arbejder fast på hverdage) kun arbejder hver tredje eller hver fjerde weekend, så de kan være sammen med deres familie (Case I, III, IV og VI). Endelig er det en udbredt praksis at friholde de specielle fra weekendarbejde, så de kan hvile sig og undgå at blive overbelastede (Case I, II, IV). En af butikscheferne, som ejer en specialvarebutik inden for et kvindefag, beskriver, hvordan han ser sig nødsaget til at friholde de faglærte medarbejdere i butikken for arbejde om søndagen, fordi han ellers vil få store vanskeligheder med at rekruttere og fastholde kvalificeret arbejdskraft (Case III):

*”Og om søndagen har vi kun butiksassistenten, eller timelønnede, og der har vi friholdt vores faglærte for at være på arbejde. Vi kan ganske enkelt ikke gøre det, som vi gjorde i gamle dage, hvor mor og far havde butikken for sig selv, og så var der faglærte i alle timer på hele døgnet. Det medførte, at lige så snart de ansatte fik børn, så var de væk. Fordi de kan ikke holde ud at være på arbejde hver fredag til kl. kvart over syv, og at de hver anden weekend skal være på arbejde lørdag og søndag. Det er de bare ikke med på. Og slet ikke når de har fået små børn. Og de vender ikke tilbage til branchen. Så det er det, vi bruger butiksassistenten til, det er simpelthen til at gøre det muligt, at de hver anden fredag kan gå omkring kl. 16-17 stykker og holde fri lørdag og søndag. Og til at vi også fra tid til anden kan få placeret en fridag inde midt i ugen.” (Butikschef, Case III)*

Efter at have beskrevet de forskellige praksisser vedrørende tilrettelæggelsen af 16-ugers arbejdstidsplaner i de seks butikker, vil vi nu

vende blikket mod, hvordan ledere og medarbejdere samarbejder om afvigelser fra arbejdstidsplanerne i det daglige.

### *Afviigelser fra arbejdstidsplanerne – vagtbytte*

Selvom arbejdstidsplanerne er nøje gennemtænkt, kan der altid opstå situationer, hvor der er behov for mere eller mindre arbejdskraft i butikken end beregnet. Flere af butikskheferne arbejder bevidst med at tænke en lille overbemanding ind, således at eventuel sygdom eller fravær ikke bliver et problem på gulvet (Case I og V). Nogle butikskhefer oplever, at dette forebygger sygefravær i længden. Andre butikker tænker bevidst specielle medarbejdere som ekstra hænder, således at der er en buffer i det daglige (Case II og IV). Alligevel kan der være brug for ekstra arbejdskraft. Den største butik har oprettet et internt vikarsystem, hvor man kan melde sig på, hvis man ønsker ekstra vagter. Så kan ledelsen hente ekstra hænder dér (Case V). En af de mindre dagligvarebutikker har en formaliseret praksis med at udlåne medarbejdere til andre butikker i samme kæde, hvis en medarbejder ønsker flere timer, end han/hun kan få i butikken (Case II). Endelig har et af de større supermarkeder udviklet en 'før-hjem-liste', hvor de ansatte kan skrive sig på, hvis de omvendt ønsker tidligere fri. Hvis supermarkedet viser sig at være overbemandet, kan ledelsen så sende folk på listen tidligere hjem (Case IV).

Det er nok ikke en tilfældighed, at det er de to største butikker (Case IV og V), som har udviklet mere formaliserede former for arbejdstidstilpasninger – henholdsvis en 'før-hjem-liste' og et internt vikarsystem – som fungerer i et virtuelt lukket kollektivt rum enten via papir eller computer. Ledelsen i de mindre butikker har kontakt med en større del af medarbejderne i løbet af deres vagt og kan lettere aftale tilpasninger mundtligt – i et åbent individuelt rum.

Ligesom butikkerne kan have et andet behov for arbejdskraft end beregnet, kan medarbejderne også opleve, at de har behov for at ændre deres arbejdstider af hensyn til deres liv i øvrigt. Særligt de unge deltidsansatte ønsker ofte at bytte en vagt, fordi de er inviteret til en fest eller har en deadline på deres studie. Det er en udbredt praksis, at de unge selv bytter deres vagter via facebook og derefter orienterer butikschefen/selv skriver det ind i vagtplanen. Nogle butikker har en decideret facebook-gruppe, hvor man kan tilmelde sig:

*"I den her butik har vi en facebook-gruppe, hvor de skriver "er der nogen, som kan tage min vagt?" Og så kan man byde ind på vagter. De har jo også alle sammen hinandens telefonnumre, så man kan ringe rundt og spørge, om der er nogen, der kan tage ens vagt. Og*

*når de så har byttet, så lægger de enten en seddel til mig herinde eller siger det til nogen, der er på arbejde. Jeg prøver at lære dem ikke at ringe til mig uden for min arbejdstid om vagtbytteændringer, fordi det magter jeg ikke. Jeg siger også tit, det er fint nok, du har byttet din vagt, ring ned i butikken i morgen mellem 8 og 16 og fortæl mig det. Men det går over mig på en eller anden måde. Altså, så skriver de det, så streger de deres vagt ud fra planen, og så skriver de vagten på den medarbejder, og så går jeg ind og retter i systemet. Og så spørger de også nogle gange, om det er okay, fordi de jo får forskellig løn alt efter, hvilken funktion det er. Så nogle gange så bytter de – en der er under 18 bytter med en over 18 – og så spørger de, om det er okay. Det plejer at gå okay op i en højere enhed.” (Butikschef, Case II)*

I det tilfælde, hvor butikken har en facebook-gruppe, så sker vagtbyttet i et lukket kollektivt rum, hvor alle deltagere kan byde ind, men det er ikke altid praksis. I nogle butikker, hvor der ikke er en facebook-gruppe, så er brugen af facebook mere selvorganiseret og baseret på tidligere og nuværende venskaber blandt de unge. Her spørger man kun sine venner, om de vil bytte vagt – altså bliver facebook brugt som et lukket individuelt rum (Case VI).

De fleste butikschefer og mellemledere er meget bevidste om at være fleksible med de unges ønsker om vagtbytte. Flere nævner, at det er afgørende for at kunne fastholde de unge så længe som muligt, at de kan tilpasse arbejdet til deres studieliv og deres sociale liv:

*”Jeg tror, at det sociale vægter rigtig, rigtig tungt for deltidsmedarbejderne, at der er rum til det. Og at der er rammer for det uden for arbejdet. Flexibiliteten, den går gudskelov begge veje, men de værdsætter også, at der er fleksible rammer, og der er mulighed for at bytte. Fordi der sker meget i sådan et studieliv og i den alder. Ja, og så anerkendelse. Jeg tror, det er de tre ting. Men helt ærligt, så tror jeg faktisk, at det er flexibiliteten og det sociale, der vægter mest for de deltidsansatte, hvis det skal være realistisk.” (Mellemleder, Case V)*

En anden årsag er, at butikscheferne selv er afhængige af at have fleksible medarbejdere. Hvis de viser de deltidsansatte flexibilitet, så er de deltidsansatte også mere villige til at tage ekstra vagter, og det betyder meget for butikschefernes egen arbejdstid:

*”Hvis jeg har en leder, der er syg onsdag aften, og jeg ikke kan få en anden leder til at komme ind og tage vagten med kort varsel, så skal*



*jeg jo selv være på arbejde til 22. Og jeg mødte måske kl. 6 om morgenen. Så er det en ret lang vagt. Men hvis du har medarbejdere, som du kan rykke på, så kan du jo sige, hvis du nu tager min lukkevagt, så kan du få fri i morgen tidlig. Så mangler man en dagen efter om morgenen, men så kan man løbe det ind ved at lave nogle omstruktureringer i, hvad der nu skal nås. Så medarbejderens fleksibilitet er ekstrem vigtig. Fordi, hvem skal lukke butikken? Det skal være en med nøgler, og hvis du ikke kan få nogen ind, så er du nødt til at gøre det selv. Og så har du altså en arbejdstid, der hedder fra kl. 6-22. Derfor gælder det om at hjælpe dem med at komme af med deres weekendvagter, når de lige skal til fødselsdag, og at de får ferie, når de skal. Hvis du er sådan en chef, der sætter dig ned og siger "du har ferie i den uge og den uge og den uge", og der er ikke noget som helst frivilligt, så gider de jo heller ikke hjælpe den anden vej. Det hænger jo sammen. (Butikschef, Case II)*

De deltidsansatte i de seks butikker oplever generelt, at det er forholdsvis let at bytte vagter. Billedet er dog et andet blandt de fuldtidsansatte. De fuldtidsansatte oplever det som vanskeligere at bytte vagter, fordi de i højere grad skal tage hensyn til vikarens uddannelse, erfaring og løn, end de deltidsansatte skal, og da der er færre fuldtids- end deltidsansatte, er der ikke så mange at vælge imellem. Samtidig betyder de fuldtidsansattes længere arbejdstider, at en eventuel vikar (som typisk selv er fuldtidsansat) hurtigere kan ramme overenskomstens grænser for aften- og weekendarbejde. Dette vanskeliggør vagtbytteriet. En fuldtidsansat salgsassistent fra en af de store butikker fortæller således:

*"Altså, hvis det er noget, jeg ved i lang tid i forvejen, så har vi sådan en fri-bog. Så kan jeg skrive, hvis jeg skal have fri en dag eller skal holde ferie. Hvis det var fordi, jeg fandt ud af, at jeg rigtig gerne ville have fri på torsdag, så kunne jeg også godt sige det til Servicechefen, og så ville hun gøre alt, hvad hun kunne, for at se om det kunne blive dækket ind og kunne lade sig gøre. Nu er vi jo kun tre i kundeservice, der er på fuld tid. Det er svært at bytte internt. De to andre, de har nogle gange et par fridage, og der kan man så gøre det. Det er svært, men vi må gerne." (Salgsassistent, Case IV)*

For de fuldtidsansatte på lager er vagtbytte endnu vanskeligere. Her oplever de fuldtidsansatte det som lettere simpelthen at bede om en feriedag, hvis de skal have en fridag. Dette har at gøre med deres særlige arbejdstider, og at der reelt er meget få kollegaer, de kan bytte med:

*"Jamen, hvis jeg skal til tandlæge kl. 10 og skal gå lidt før, så snakker jeg selvfølgelig med min leder om "er der mulighed for, at jeg kan gå lidt før eller afspadsere eller et eller andet?". Hvis jeg skal have en hel dag fri, når jeg er på fuld tid, så er det mest en fridag eller en feriedag, man bruger på det. Man kan som fuldtid ikke bytte sine hverdagsvagter. Så går man ind over det der med, at man må ikke arbejde for mange dage i streg. Og det er heller ikke særlig sjovt at skulle arbejde mere end 5 dage, når man møder kl. 4 om morgenen. Det synes jeg i hvert fald ikke. Jeg kan ikke holde til det, har jeg fundet ud af. (...) Så hvis jeg skulle bytte en vagt, så skulle det helst være i weekenderne, fordi der er det nemmere, fordi så kan jeg bytte om på min weekend og hverdag. Alt i alt ville det være nemmere sådan, fordi vi kun er to fuldtid og så chefen, som er fuldtid. (Lagermedarbejder, Case V)*

### **Butikshefernes egen arbejdstid – en mulighed eller en udfordring?**

Et omdrejningspunkt i arbejdstidstilrettelæggelsen er butikshefernes egen arbejdstid. Det er der flere grunde til. For det første oplever butiksheferne i de mindre butikker ofte, at det er dem, som må dække ind, hvis der er sygdom eller fravær, eller hvis der er en medarbejder, der ønsker en fridag, hvilket er med til at øge deres arbejdstid. Butikshefernes arbejdstid er altså en vigtig ressource i forhold til at vise medarbejderne fleksibilitet og holde på dem. En af butiksheferne fra en af de mindre selvstændige butikker fortæller således, hvilke konsekvenser en sygemelding blandt medarbejderne har for hans egen arbejdstid som ejerleder:

*"Det er enormt vanskeligt, altså nu har vi en sygemelding i denne her uge. Og det gør bare, at med de administrative opgaver, jeg ikke kan slippe for på trods af, at jeg har en bogholder, jamen så var jeg på arbejde til kl. halv et i nat. Til gengæld så skal jeg også være her i dag og ekspedere. Og jeg skal gå kl. 17 som det seneste, fordi jeg også har små børn. Og i morgen der kan jeg til gengæld få lov til at være her til luk, fordi der mangler vi nemlig også én. Og det kan jeg også få lov til torsdag og fredag, fordi der mangler jeg fortsat én. Så mine timer, når vi har sygdom, så er jeg bare spist. Og jeg kan ikke lige hyre en halv mand mere, fordi vi lige skal bruge sådan en. (...) Jeg er i gang kl. 8-17. Og jeg holder kun tre ugers ferie om året. Det kan godt være, at vi har en fridag i ny og næ, men det er ikke sådan: "Så fik vi lige en efterårsferie, eller så fik vi lige en vinterferie". Det findes ikke. Til gengæld omkring jul/påske og alle de højtider, hvor*

*alle andre gerne vil have lov til at have noget, der har vi jo arbejds-tidsuger på over 110-115 timer. Og så er der altså lige en stribe uger ind imellem, hvor at vi kan få lov til at ligge vandret. Når vi har sygdom, som vi har lige nu – én der skal afspadsere, og én der så bliver syg oveni hatten – så er der ikke flere ressourcer. Så må man bare deltage noget mere.” (Butikschef, Case III)*

En anden årsag til, at butikschefernes egen arbejdstid er utrolig vigtig i forhold til arbejdstidstilrettelæggelsen, er, at tilrettelæggelsen i sig selv tager utrolig meget tid. Nogle butikschefer inddrager derfor medarbejderne i kontrolfasen af arbejdstidsplanen (Case III), andre udliciterer det til mellemledere (Case IV) og andre udliciterer arbejdstidsplanlægningen til administrative specialister i en HR-afdeling (Case V). Endelig er der også nogle butikschefer, der prøver at mindske tidsforbruget ved at påtale de unge deltidsansattes bytteaktivitet, fordi de oplever det som administrativt tungt at revidere arbejdstidsplanen (Case VI). En af butikscheferne fortæller således:

*”Nogle bytter indbyrdes også. Det kommer an på, hvor man er, men alt går over mit bord. Mit eller souschefens bord. Vi skal ind og godkende det, fordi der er noget, de ikke bare lige kan bytte. Og det er så især den yngre del, der bytter. Og det er da så slemt, at vi nok er nødt til at sætte lidt begrænsning på, hvor meget de kan bytte. Det kan jo ikke passe, at vi skal bruge flere timer om ugen på at bytte deres vagter. De kan da godt lære, at når man har fået en vagtplan, så er det de arbejdstider, man har. Fordi når de kommer ud i jobbet, så er det altså sådan, det er. Så er der ingen kære mor. Så kan man ikke bare bytte, fordi der er én, der er inviteret til fest. Hvis man arbejder hver fjerde weekend, så er du på arbejde hver fjerde weekend. Det må de jo lære, det kommer sådan lidt hen ad vejen.” (Butikschef, Case VI)*

Presset på butikschefernes arbejdstid spejler sig i de gennemsnitlige ugentlige arbejdstider for butikscheferne i de seks butikker, vi har besøgt (se Tabel 14, s. X). De fleste arbejder mere end 37 timer om ugen, og nogle arbejder op mod 60-70 timer om ugen. Det er forskelligt, hvordan butikscheferne vælger at håndtere deres overarbejde. Vi finder i undersøgelsen et eksempel på en teamleder, der valgte at forlade en salgschefstilling i et varehus, hvor han arbejdede rigtig mange timer, da han fik børn. Via kontakter i kæden fik han i stedet en mellemlederstilling i et andet varehus, hvor han nu arbejder 37 timer om ugen og kan hente sine børn (Case V). En butikschef i et mindre supermarked har løst udfordringen bevidst ved at ansætte to

mellemledere samt at udnævne fire ansatte til nøgleansvarlige, der kan lukke butikken. Dette gør det muligt for hende at bemane butikkens lange åbningstider (98 timer/uge) med ansvarspersoner, således at hendes egen arbejdstid kan holdes på 40 timer ugentligt, selv hvis der er ekstra sygefravær og lignende (Case II).

En af de mere radikale løsninger finder vi i den butik, der har taget arbejdstidsplanlægningen ud af lederens opgaveportefølje og lagt det i hænderne på en nyoprettet specialistfunktion i HR-afdelingen (Case V). Ifølge flere ledere har denne organisatoriske ændring betydet en mere effektiv planlægning (færre ressourcer brugt på planlægning), en mere korrekt planlægning i forhold til overenskomstens regler, og endelig har ændringen frigivet arbejdstid hos lederne til personaleledelse ude på gulvet. Der er dog stadig ledere, som kan have svært ved at holde deres arbejdstid på 37 timer ugentligt. Nogle ledere er så optagede af deres arbejde, at de selv kan have svært ved at sige stop, men så har man i den pågældende butik en regel om, at der skal man minde hinanden om at holde fri, så det ikke udvikler sig. En teamleder fortæller således:

*"Jeg er nok lidt for dårlig til at holde fri, det varierer. Jeg arbejder nok 45 timer om ugen. Men det er mit eget valg, det er ikke noget, som forventes. Jeg har faktisk fået at vide et par gange, at nu er det på tide, at du går hjem! Af min chef og af min mentor. Men jeg kan godt lide at være her, og jeg har ingen børn, og jeg brænder for det her." (Teamleder, Case V)*

## **Samarbejdet om uddannelse**

### ***Overenskomstens rammer***

Uddannelse udgør et vigtigt emne i det lokale samarbejde i detailhandlen. I vores seks cases forholder butikkerne og hovedkontorerne i kæderne sig vidt forskelligt til samarbejdet om uddannelse og brugen af den centrale kompetencefond, som alle overenskomstdækkede butikker i Danmark indbetaler til. Dette afspejler sig bl.a. i, at man i den største case har oprettet et egentligt uddannelsesudvalg i butikken (Case V), hvor butikken selv administrerer kompetencemidler, hvilket ifølge overenskomsten er en mulighed i butikker med minimum 90 ansatte (se Tabel 15 nedenfor for en oversigt). I en enkelt case har man i kæden valgt at oprette sin egen ekstra interne kompetencefond finansieret af de enkelte butikker (Case I og Ia), mens man i de resterende cases i varierende grad benytter sig af kompetencemidlerne i den centrale kompetencefond. Butiksover-

enskomsten indgået mellem Dansk Erhverv og HK HANDEL sætter en overordnet ramme for samarbejdet om uddannelse i butikkerne. Ifølge overenskomsten forstås uddannelse både som formel uddannelse og kompetenceudvikling på arbejdspladsen i forbindelse med det daglige arbejde. I overenskomsten opfordres både medarbejderne og arbejdsgiverne til at tage et fælles ansvar for kompetenceudviklingen under hensyntagen til både virksomhedens og den enkelte medarbejders nutidige og fremtidige behov. Samtidig anbefaler man, at medarbejderudvikling planlægges i forbindelse med regelmæssige medarbejdersamtaler, hvor uddannelsesbehov drøftes. Uddannelse forstås som tidligere nævnt bredt og kan eksempelvis være:

- Elevplads i butikken og skoleforløb (eksempelvis salgsassistentuddannelsen)
- Lederuddannelse (interne traineeforløb og kurser i kæderne)
- Akademiuddannelse (merkonom)
- Selvvalgte eksterne kurser (eksempelvis konflikthåndtering)
- Leverandørkurser (eksempelvis vinkursus eller ostekursus)
- Interne kurser eller træning i butikken/kæden (eksempelvis salgskurser)

Det giver på mange måder mening at opdele de forskellige uddannelses tilbud i to grupper: 1) længerevarende uddannelse og 2) korterevarende efteruddannelse. Således kan man karakterisere en elevplads, en lederuddannelse og en akademiuddannelse som længerevarende uddannelsesforløb, mens selvvalgte eksterne kurser, leverandørkurser og interne kurser/træning i butikken er kortere efteruddannelses tilbud. En anden forskel er, at man opnår et samlet diplom efter de længerevarende uddannelsesforløb (evt. med ECTS-point), mens de kortere efteruddannelseskurser kun attesteres et kursus ad gangen.

Der er imidlertid også gode grunde til at sætte spørgsmålstegn ved ovenstående opdeling i henholdsvis længerevarende uddannelsesforløb og korterevarende efteruddannelse. For det første er mange ansatte i detailhandlen ufaglærte, og for denne gruppe kan forskellige efteruddannelses tilbud fungere som en vigtig første uddannelse i branchen. Samtidig lægger overenskomstens regler op til, at ansatte kan spare flere ugers frihed sammen til at tage en egentlig uddannelse med fuld løn efter et par år. Medarbejdere kan søge midler fra Kompetencefonden til to ugers selvvalgte kurser om året, men har man været ansat i længere tid, så kan man overføre ugerne til næste år og næste år igen. På denne måde kan Kompetencefonden således finansiere længerevarende uddannelsesforløb på op til seks

uger. Dansk Erhverv og HK HANDELS samarbejde i forhold til AMU-systemet udgør desuden en central ramme omkring det lokale samarbejde om uddannelse.

Tabel 15: Uddannelse og efteruddannelse i de seks cases

	Butiksstørrelse	Ejerforhold	Andel faglærte (ansatte)	Brug af kompetencefond	Intern lederuddannelse
Case I	2 ejerledere 8 ansatte	Selvstændig Familieejet Frivillig kæde	13 %	Nej	(Nej)
Case II	3 ledere 15 ansatte	International kapitalkæde	0 %	Ja, i begrænset omfang	Ja
Case III	2 ejerledere 23 ansatte	Selvstændig Familieejet	43 %	Nej	Nej
Case IV	Ca. 15 ledere Ca. 185 ansatte	Kapitalkæde	40 %	Ja, i begrænset omfang	Ja
Case V	Ca. 40 ledere Ca. 400 ansatte	International kapitalkæde	25 %	Ja, i vidt omfang. Selvadministration af midler via uddannelsesudvalg	Ja
Case VI	4 ledere 31 ansatte	Selvstændig Frivillig kæde	23 %	Nej	Nej

### *Medarbejdernes uddannelsesbaggrund – faglærte, ufaglærte og elever*

Som beskrevet ovenfor er flertallet af de ansatte i alle seks butikker ufaglærte. Antallet af faglærte varierer dog fra ingen (Case II) til cirka fire ud af ti (Case III og IV). En af de butikker, som har flest faglærte er en lille specialvarebutik, som sælger specialfremstillede og -tilpassede varer (Case III). Butikschefen forklarer, at det er fuldstændig afgørende for ham, at han har en stor gruppe dygtige faglærte ansat, som kan fordeles ud over så meget af åbningstiden som muligt, da de ufaglærte deltidsansatte ikke kan oplæres i selve faget. Der er tale om et håndværk – både i fremstillings- og salgssituationen:

*”Man ville godt kunne opkvalificere vores ekstra kapacitet til at sælge bedre. Det kommer også nu, hvor vi er begyndt at have fokus på at opkvalificere dem i salg og produktkendskab. Men vi kan ikke opkvalificere dem til at specialfremstille varer og sælge dem. Det er håndværket! Det svarer lidt til at sætte dig til at sælge en snedker-*

*opgave. Det gør det også vanskeligt at prissætte varen. Hvad skal vi tage? Vi taler her om rigtig mange unikaspørgsmål. Fordi den der sælger den, er også den, der priser den. Og hvad priser de den ud fra? Der er super mange ting at tage hensyn til, som deltidsmedarbejderne ikke er fokuseret nok på. De har ikke en kinamands chance. De har ikke dybden af forudsætninger for at kunne svare. Det er super komplekse produkter. Det er unikaproduktion hele tiden! Og kunden han går, hvis vi ikke kan svare ordenligt.” (Butikschef, Case III)*

Der er ingen tvivl om, at tilstedeværelsen af unikaproduktion i denne butik påvirker butikschefens behov for at ansætte faglærte medarbejdere. Der er heller ingen tvivl om, at fraværet af en tilsvarende unikaproduktion i de tre cases fra dagligvarehandlen påvirker butikschefernes syn på behovet for faglært arbejdskraft her. Selvom to af de tre dagligvarebutikker, der indgår i undersøgelsen, har specialafdelinger som grønt, bager og slagter, så opleves behovet for faglært arbejdskraft generelt som mindre påtrængende her. Dette kan have at gøre med, at specialafdelingerne kun udgør en del af butikkerne, og at specialafdelingerne producerer mange enheder af hver enkelt vare.

Der er imidlertid en forskellig praksis i forhold til uddelegering af ansvar i de tre dagligvarebutikker, som også påvirker behovet for faglært arbejdskraft. I de butikker, hvor ansvaret for indkøb og prissætning uddelegeres til mellemledere (eller til menige medarbejdere), får de faglærtes kompetencer større betydning (eksempelvis i Case V). Samtidig ser nogle butikschefer det som en del af deres ansvar at være med til at uddanne elever til egen butik og til branchen som sådan, og det bidrager til et større fokus på også at ansætte faglært arbejdskraft, når de er udlærte og søger job (eksempelvis i Case VI). Butikschefen i et mindre supermarked, som er en del af en frivillig kæde fortæller således:

*”Jeg vil helst have udlærte i fuldtidsstillingerne, fordi vi skal køre elever igennem systemet, og jeg vil gerne give eleverne så god en uddannelse som muligt. Så er det en fordel, at vi er nogle stykker, der er udlært. Jeg er selv udlært købmand, og når vi skal finde en afdelingsleder, så synes jeg, det er vigtigt, at vi bruger dem, der er udlært, frem for at tage dem, der er billigere. Så på lederposter og centrale poster, der er alle mine ansatte faktisk udlærte. De skal kunne finde ud af at købe ind og danne priser. Jeg kan ikke være over det hele, og der får de lov til at bestemme meget selv. Ud over de ledende*

*poster har jeg tre-fire udlærte ansat i butikken.” (Butikschef, Case VI)*

Der er blandt flere af butikscheferne dog også en stor bevidsthed om, at et job i detailhandlen kræver nogle kompetencer, som man ikke nødvendigvis lærer på skolebænken. En af butikscheferne peger på, at det ud over evnen til at arbejde i detailhandlen også handler om vilje og interesse. Han vil derfor gerne hjælpe unge talenter på vej, som ikke nødvendigvis har taget salgsassistentuddannelsen:

*”Det er ikke et mål for mig, at alle fuldtidsansatte skal være uddannede salgsassistenter. De skal ikke nødvendigvis være faglærte. De skal være kompetente. Jeg har set eksempler på unge mennesker, som er faldet for at arbejde i detailhandlen, ikke har elevuddannelse, men alligevel bliver ledere, fordi de kan lide det, og fordi de har evner og viljen. Og man kan jo også få fagkompetencer på andre måder; der findes jo minikurser, som ikke er en del af elevuddannelsen, der findes parfumekurser, der findes selvsikkerhedskurser, som vi kan sende vores medarbejdere på.” (Butikschef, Case IV)*

En af de kompetencer, som mange butikschefer peger på som helt central for at kunne begå sig i en butik, er evnen til at sælge. Flere butikschefer har den erfaring, at denne evne ikke nødvendigvis hænger sammen med, om man er faglært eller ej. Nogle butikschefer peger på, at der her er tale om personlige eller sociale kompetencer, som ikke alle har. Det er en nødvendig forudsætning for at blive en god sælger, at du er udadvendt og opsøgende. En butikschef fra en lille specialvareforretning formulerer det sådan:

*”Det allervigtigste for mig, det er, at du er et engageret menneske. Det er engagement og begejstring ved at sælge varer, altså begejstring ved at være på. Det værste vi ved, det er folk, der ikke gør noget. Hvis du laver en fejl, så pyt med det. Den største udfordring vi vil have som butik i fremtiden, det er hvis medarbejderne ikke er på. Folk vil jo gerne ind og have service. De kan ikke få alt på nettet. Hvis man ikke er på og bare står bag kassen, når der kommer nogen, så kan man lige så godt lukke, så er der ingen fremtid. Dengang vi overtog butikken, så blev vi simpelthen nødt til at sige ”De der medarbejdere, de skal væk. Det er ikke det niveau, vi arbejder på her.” Hvis du er en engageret medarbejder, så er der kunder, og så skal den faglige viden nok komme. Det er også derfor vi mander op, hvor andre mander ned.” (Butikschef, Case I)*



En række butikschefer har tidligere haft den oplevelse, at hvis de rekrutterer efter formelle kvalifikationer, så kan de ende med at rekruttere den forkerte medarbejder. Det er simpelthen meget vanskeligere at få en fagligt kvalificeret medarbejder uden de rette personlige og sociale kompetencer til at passe ind end det omvendte. Oplevelsen er, at det faglige kan du lære undervejs i butikken, men det personlige og sociale skal være der fra starten af. En chef fra en af de store butikker forklarer, at det er en af årsagerne til, at man vægter ansøgernes værdier meget højt i rekrutteringsfasen:

*“Da jeg var 26, var det begrænset, hvad jeg havde af resultater med i bagagen. Nu med over 20 års erfaring så har jeg skabt nogle resultater, som jeg synes taler for sig selv. Hvis jeg sidder med to kandidater, så vil jeg hellere ansætte den person, som mangler noget teoretisk eller fagligt, men har den helt rigtige personlighed og den rigtige indstilling til tingene og til at ville lære dem, end jeg vil ansætte den person, som godt nok har alle kvalifikationer, men ikke matcher helt godt på personligheden. Der er nogle værdier, der er vigtige. Der er mange, der godt kan nikke genkendende til det her med at hyre en, som er enormt dygtig, men slet ikke fungerer socialt, og så kan det jo være ligegyldigt, hvor dygtig, du er. Hvis du ikke passer ind i virksomheden eller passer til medarbejdergruppen, hvis dine menneskelige værdier ikke er på plads, så er det bare en dyr rekruttering, du har lavet. Fordi den holder ikke på den lange bane.” (HR-chef, Case V)*

Det store fokus på de personlige kompetencer og viljen og lysten til at sælge kan være en del af forklaringen på, at vi finder en del medarbejdere blandt de interviewede med en anden uddannelsesbaggrund end detail. Vi finder eksempelvis frisører og programmører, som på grund af forskellige omstændigheder har skiftet branche. Nogle har skiftet branche på grund af sygdom eller ulykker, mens andre har skiftet på grund af arbejdstiderne eller arbejdsindholdet. De kan have vigtige erfaringer med fra tidligere, som er værdifulde for deres nuværende arbejdsgiver. Selv de medarbejdere, der måske er nødt til at arbejde deltid i dag på grund af tidligere sygdom, og dermed kan betegnes som *specielle*, kan i den forbindelse høre til de mest kvalificerede i en detailbutik.

Der er dog stadig en udbredt praksis i visse butikker med at rekruttere medarbejdere via de klassiske uddannelsesveje i detailhandlen. I det største supermarked blandt de seks cases, som er et varehus primært med dagligvarer, forklarer butikschefen, at han er meget opmærksom på at rekruttere nye elever og nye ledere blandt de

unge deltidsansatte i butikken. Når de har været i butikken i noget tid, har han haft mulighed for at se dem an, og så kan han finde på at opsøge dem på gulvet og tage en snak om de fremtidige muligheder – og eventuelt tilbyde en elevplads eller en plads i det interne lederuddannelsesprogram. På denne måde kombinerer han så at sige et fokus på de personlige kompetencer (han ser dem an først) med de faglige kompetencer (han klæder dem på bagefter):

*”Det kan være nogen, der er startet som 15-årige som flaskedreng, eller de har haft til opgave at feje ude på lageret, tømme skraldespande og gøre kantinen rent. Og der er nogle af dem, der viser sig at være gode. Nogle bliver grebet af, at det faktisk er sjovt det her, og bliver hængende. Den gode servicemedarbejder fortsætter jo hos os efter de er blevet 18, enten i et job ved kassen eller om weekenden inde i food, hvis de gør det godt og synes, det er sjovt. Typisk har vi en fuldtidsansat, som er på vej til at have et sabbatår. Så kan man tage en ekstra elev. Nogle af dem, der tager det der sabbatår, de ender med at blive hos os. Og der er det jo min opgave at kigge på den der ungarbejder på 15-16-17-18 år, som er grebet af at være i detailhandlen og spørge ”er det måske en elev for [butiksnavn]? Så snakker vi jo med dem om det. Kunne de tænke sig det, jamen så skal de ikke gå på gymnasiet, så skal de på handelsskolen. Så går jeg ud og hjælper dem med et eller andet, og så snakker vi jo med hinanden og fornemmer, hvad holdningerne er – rydder de op, fejer de op? Vi har også en gang imellem haft sådan et pizzamøde en eftermiddag, hvor vi lukker kantinen en halv time og spørger dem ”hvordan går det, har I det godt? Opfører vi os ordentligt over for jer? Kan I passe jeres skole?” (Butikschef, Case IV)*

Denne butikschef arbejder således aktivt med at tage snakke på butiksgulvet med udvalgte unge medarbejdere, som potentielt kunne blive i butikken. Han bruger her det individuelle åbne rum foran kunderne. Som supplement holder han ’pizzamøder’ i kantinen for de unge, hvor de i et lukket kollektivt rum kan tale om løst og fast, og han kan spore sig ind på, hvad de tænker.

#### ***Efteruddannelse af medarbejdere i butikken – fuldtids- og deltidsansatte***

Alle seks butikker i undersøgelsen er dækket af Butiksoverenskomsten, og medarbejderne i butikkerne har derfor ret til at deltage i selvvalgt uddannelse finansieret af midlerne i den centrale kompetencefond, som er reguleret via overenskomsten. Det er dog meget forskelligt, i hvilket omfang medarbejderne gør brug af denne mu-

lighed. Generelt deltager medarbejderne mere i efteruddannelse i de store butikker og mindre i de små butikker, ligesom fuldtidsansatte deltager mere end deltidsansatte.

*Efteruddannelse af såvel fuldtids- som deltidsansatte – erfaringer fra den største butik*

I de to største butikker, der begge er varehuse, er antallet af medarbejdere stort nok til, at ledere og medarbejdere ifølge overenskomsten selv kan administrere butikkens bidrag til Kompetencefonden i et lokalt uddannelsesudvalg. Denne mulighed har en af butikkerne benyttet (Case V). Det er samtidig i denne butik, vi finder den største efteruddannelsesaktivitet blandt medarbejderne. Det er karakteristisk for efteruddannelsesaktiviteterne, at de varetages af interne undervisere fra butikken eller kæden, og at langt de fleste foregår på gulvet som 'on the job training'. Nye medarbejdere deltager godt nok i introkurser og temakurser i et mødelokale, men den væsentligste del af deres oplæring sker i form af et 3 måneder langt mentorprogram, hvor de får en erfaren kollega som mentor. Såvel fuldtids- som deltidsansatte får tildelt en mentor. Lederne peger på, at de ikke har tid til at oplære og vejlede alle medarbejdere, og derfor er mentorprogrammet afgørende for, at også nye deltidsansatte får den rette uddannelse, fordi det er andre medarbejdere, der varetager opgaven. Mentorerne er uddannet til at oplære nye medarbejdere, og denne 'mentoruddannelse' fungerer samtidig som en smagsprøve for medarbejdere, der overvejer en lederkarriere i butikken. Flere af de interviewede medarbejdere er meget glade for mentorordningen, fordi den foregår på gulvet, hvor varerne og kunderne befinder sig. Dette kan have at gøre med den type af medarbejdere, vi finder i butikken (og i detailhandlen). En fuldtidsansat medarbejder på lageret fortæller således, at hun altid har lært bedst på den måde – og dårligst i et klasseværelse:

*"At sætte mig på en skolebænk er ligesom at sætte et barn ned på en stol og sige: "Her, du skal læse den her bog". Det kan jeg ikke finde ud af. Jeg lærer bedst med hænderne. Jeg kan godt, hvis jeg skal på kurser, men jeg lærer bedst ved at have det i hænderne og arbejde med tingene. Så for mig var det vigtigt at finde et job, hvor jeg kunne finde mig selv og vide, at her kunne jeg blive til jeg er rigtig gammel uden at skulle sætte sig på en skolebænk." (Lagermedarbejder, Case V)*

Det er dog ikke kun de medarbejdere, som bevidst har søgt væk fra en karriere præget af boglige fag, der er glade for at lære på gul-

vet. Også de medarbejdere, som har akademisk uddannelse bag sig eller er i gang med en akademisk uddannelse, er mest tilfredse med de efteruddannelsestilbud, der foregår ude i butikken. En ung deltidsansat studerende i samme butik fortæller således, at hun foretrækker oplæringen i mentorordningen langt mere end de kurser, der er foregået i et mødelokale. Hun arbejder i en ret specialiseret afdeling i butikken og har derfor måttet tage flere eksterne kurser end sædvanligt, men alligevel er det mentoroplæringen, hun husker bedst:

*"Jeg har lært det hele herude. Jeg er blevet lært op i det hele én ting ad gangen af en kollega, og det er noget mere specialiseret i vores afdeling. Vi kan ikke hente folk ind fra de andre afdelinger til at hjælpe os, hvis vi har sygdom eller et eller andet, for man skal kunne vide noget om produkterne. Jeg har også deltaget i fem-seks kurser i butikken – nogle gange i et mødelokale og andre gange ude i afdelingen. Vi har også lavet kurser over nettet. For mig fungerer det bedst, når man står ved det samtidig i afdelingen. Jeg tror, det er min måde at huske det bedst på. Vi lærte fx salgsprogrammer, før vi overhovedet var kommet ind i afdelingen, og så aner man ikke, hvad man skal bruge det til, før man kommer derind, og så husker man ikke lige så godt." (Salgsassistent, Case V)*

Tillidsrepræsentanten i butikken påpeger dog, at det ikke er alt, der er lige hensigtsmæssigt at lære på gulvet. Det gælder eksempelvis avanceret software, som kræver koncentration, og det kan være svært at etablere ude i butikken, hvor man løbende afbrydes af kunder. Det åbne kollektive rum forekommer at være mindre egnet til den slags. Hun vil derfor ikke helt afskrive læring ved bord og stol – eventuelt i form af e-læring:

*"Det er bare rigtig svært at lære noget, når man skal stå og ekspedere kunder indimellem. Altså, det er umuligt at modtage læring, når man hele tiden bliver afbrudt – hele tiden skal skifte skærbillede, for nu kommer der en kunde, og du skal sælge et eller andet. Når det gælder det system, jeg har ansvaret for, så kan jeg virkelig mærke, at kompetencen er faldet, efter at vi ikke har klasseværelseskurser længere. Førhen holdt jeg kurser hver anden måned for nye medarbejdere og dem, der trængte til at få en brush-up, og nu skal de lære det ude på gulvet af deres kollegaer. Og nogle af de ting, de ringer og spørger mig om nu, dem burde de vide. Altså, der er nogen ting, hvor det er bedre at trække folk ud i et mødelokale, hvor der er fred og ro til at fordybe sig. Og så er der nogen ting, der fungerer bedst*

*ude på gulvet imellem kunderne, altså learning by doing.” (Tillidsrepræsentant, Case V)*

Endelig kan der være tale om helt fagspecifikke kurser, som kun kan tages eksternt. En af de unge deltidsansatte på lageret i butikken har således fået lov til at tage et truckcertifikat, hvilket foregik eksternt. Han spurgte sin leder en dag på arbejdet, om det kunne være en mulighed, fordi de manglede truckførere, og så aftalte de det endeligt ved en MUS. Han har også spurgt sin leder, om han må tage et kursus i en særlig software, der bruges på lageret, men det har han indtil videre fået nej til, da det ikke er relevant for hans nuværende arbejdsopgaver. Denne deltidsmedarbejder har flere gange uopfordret spurgt til efteruddannelse i det daglige arbejde – i det åbne kollektive rum på lageret – hvilket i sig selv er bemærkelsesværdigt, når man sammenligner med efteruddannelsespraksis for de deltidsansatte i de øvrige cases. Spørgsmålet er, om det har haft betydning, at han arbejder på lageret – og altså *bagved kunden* – og det åbne rum derfor potentielt er lidt mindre åbent end ude i selve butikken, hvor der er kunder til stede.

*Begrænset efteruddannelse af fuldtidsansatte – erfaringer fra de øvrige butikker*

Hvor den største butik i undersøgelsen har udviklet flere efteruddannelses tilbud til såvel fuldtids- som deltidsansatte, så er billedet et andet i de øvrige fem butikker. Her er efteruddannelsesaktiviteterne begrænsede (hvis ikke fraværende), og de retter sig primært mod de fuldtidsansatte. I to af dagligvarebutikkerne trækker fuldtidsansatte medarbejdere i begrænset omfang på eksterne kurser finansieret af midler fra Kompetencefonden (Case II og IV). I det ene tilfælde begrænser det sig til obligatoriske kurser, når systemer skiftes eller lignende, og primært til kurser via e-læring (Case II). Butikschefen gør ikke noget aktivt for at udvide efteruddannelsesaktiviteten. I det andet tilfælde har butikschefen forsøgt at få medarbejderne til selv at byde ind med forslag til relevante kurser, som kunne finansieres af kompetencemidlerne, men han oplever det som meget svært at få dem til at interessere sig for det (Case IV). Det er lykkedes en gang at oprette et kursus om konfliktløsning, men ellers oplever han det som op ad bakke:

*”Vi diskuterer efteruddannelse med den enkelte til deres MUS, hvis de har nogen ønsker eller behov. Der findes nogle kurser gennem det, der hedder Kompetencefonden, som de har slået op to gange om året. Vi spørger dem, om der er noget specielt, de kunne tænke sig,*

*som vi kan byde ind med, og vi gerne vil have oprettet et kursus på. Så kan vi jo ønske at få det oprettet via kompetencefonden. Det er dog sjældent, der kommer noget ud af det, vil jeg sige. De kan ikke definere, hvad det er, de kunne tænke sig, og så bliver det de standardkurser, der ligger derinde.” (Butikschef, Case IV)*

I de tre sidste butikker, som alle er forholdsvis små, bruger man slet ikke Kompetencefondens muligheder for at finansiere selvvalgte kurser (Case I, III og VI). I det mindre supermarked (Case VI) består efteruddannelsen primært i produktkurser. De deltidsansatte får her et tipskursus, så de kan sælge tips, mens de fuldtidsansatte deltager i et par forskellige produktkurser. I den ene af de to små specialvareforretninger har medarbejderne slet ikke deltaget i noget efteruddannelse (Case I), mens de fuldtidsansatte faglærte medarbejdere i den anden lille specialvarebutik for nylig har deltaget i et internt salgskursus i deres fritid (Case III). Det er butikschefen selv, der har taget initiativ til det, og han underviser selv. Årsagerne til, at han har lavet kurset, er, at faglærte i branchen ifølge hans erfaring ikke har nok træning i at sælge. Samtidig skulle han finde en form på det, der hverken gav butikken store udgifter eller gik ud over de ansattes behov for at kunne hente og bringe børn. Derfor valgte han at lave et internt kursus frem for at finde et eksternt kursus:

*”Eleverne i vores branche lærer en masse rent fagligt, der er rigtig godt, men de lærer absolut ikke at sælge, og de lærer absolut ikke at være i butik og at være kundeorienteret. Bortset fra min mor, som godt ved, hvor pengene kommer fra, og min bror, der også godt ved det, så skal resten lære det. I går holdt vi vores første salgskursus på tre timer, hvor jeg selv samlede medarbejderne og fortalte dem, hvad jeg havde på hjerte, og hvor vi gjorde det på en anden måde, end vi plejer. Vi brugte kun 20 min. på at køre hen til et sted, hvor vi kunne være for os selv, og tre timer på selve mødet, og så kan de køre hjem igen, og det gør bare, at de godt kan overskue at gøre det på en fridag. Hvis vi først skal en tur til Aarhus, så siger de alle sammen til mig: ”Det skal jeg i hvert fald have løn for”. Og det kan jeg ikke, så skal jeg betale otte timer til Aarhus og hjem igen. Verden har bare været for brutal i de sidste mange år. Vores branche er halveret siden 2009. Dertil kommer, at mange af de detailkurser, jeg har set, de handler primært om det møde, du har med kunden. Der adskiller vi os, fordi vi er en at de meget få detailbutikker, der er en symbiose af ordreproducerende virksomhed og en detailbutik.” (Butikschef, Case III)*

Butikschefen peger her på en række forskellige årsager til, at han vælger selv at lave et internt salgskursus i butikken, fremfor at medarbejderne skal gøre brug af muligheden for eksterne kursustilbud finansieret af Kompetencefonden. For det første mener han ikke, at butikken har råd til at sende personalet afsted, for det andet har medarbejderne svært ved at bruge ekstra tid på transport til uddannelsesstedet, og for det tredje oplever han de eksterne kursustilbud som forholdsvis generelle og ikke tilpassede den virkelighed, de arbejder med i hans branche og butik. Han konstaterer dog et stort behov for efteruddannelse i salgsteknik inden for branchen, og derfor prioriterer han selv at udvikle et internt kursus for de fuldtidsansatte. Kurset er kun målrettet de faglærte fuldtidsansatte, da det kun er dem, der har de faglige forudsætninger for at udvikle den særlige salgsteknik, som er så vigtig i hans branche.

I den lille specialvarebutik, hvor medarbejderne slet ikke har deltaget i efteruddannelse (Case I), har butikschefen langt hen ad vejen samme oplevelse, som butikschefen ovenfor. Der er et stort behov for at efteruddanne medarbejderne i salgsteknik i hans branche, men det er meget svært at finde tiden til det. Han peger her ikke så meget på økonomi, men mere på, at det er svært at bemande butikken, hvis medarbejderne skal afsted på længerevarende kurser (1 dag eller mere):

*”Vi har ikke haft nogen form for efteruddannelse de sidste 3 ½ år, siden vi købte butikken. Nu planlægger vi så noget jobrotation, så en af vores medarbejdere kan komme ind og få den teoretiske del og blive faglært. Kæden har også et tilbud, hvor der kan komme en fyr ud til os, som går sammen med medarbejderne og fortæller, hvor du er god og mindre god, og så arbejder du med det. Og vores branche er altså helt bagud, hvad sådan noget angår. Men det har også været svært, fordi du kan ikke undvære medarbejderne i butikken. Det nytter ikke noget, at de alle sammen er væk. Og det tror jeg, at man som kædekontor har svært ved at forstå nogle gange, at man ikke bare kan sende alle de folk afsted. Hvem skal så passe butikken? Altså der er bare ikke nogen! Jo mindre butik du har, des sværere er det med efteruddannelse. Også fordi, når dem der har været afsted, de kommer tilbage, og vil fortælle om det, de har lært, så siger de andre: ”Ja, der er en masse, vi skal have lavet, fordi du har været væk i to dage”. Det er rigtig svært. Det er klart, at i en større organisation har man meget bedre mulighed for det. Der er der også en HR-person, der kan hjælpe.” (Butikschef, Case I)*

Spørgsmålet er så, hvordan de ansatte oplever situationen i de fem butikker, hvor efteruddannelsesaktiviteterne er begrænsede. Nogle af de yngre fuldtidsansatte kan godt se idéen i efteruddannelsen, men de har svært ved at formulere behovet selv. En faglært fuldtidsansat i en af de små specialbutikker fortæller, at hun ikke selv kan komme i tanke om nogen kurser, der ville være relevante for hende, men hun glæder sig til et salgsmøde, de skal have i butikken, hvor butikschefen skal lære dem om salgsteknik:

*“Vi har snakket om, at vi skal til nogle salgsmøder, hvor vi skal lære at blive bedre til at sælge. Altså mersalg. Det skal jeg snart, vi skal bare lige finde en dag, hvor det passer, at jeg kan komme samtidig med nogle af de andre. Der er nogle, der lige har været på sådan et møde i går. Så vidt jeg kan forstå på [butikschefen], så skal vi være max fem ad gangen. Det glæder jeg mig til, det ser jeg frem til. Fordi når jeg har hørt de andre stå og ekspedere kunderne, så prøver de at dreje det ind på, om de lige skal have lidt ekstra med. Og tit så tager de det. Det skal jeg være bedre til at huske, fordi det synes jeg ikke, at jeg er så god til. Jeg skal lære at være mere åben måske.”*  
(Salgsassistent, Case III)

Mange af de ældre fuldtidsansatte oplever ikke længere noget behov for efteruddannelse. De synes, det er mindre relevant, nu når de nærmer sig pensionsalderen, også selvom behovet måske tidligere har været der. En kvindelig souschef på 62 år i et mindre supermarked beskriver, hvordan hun faktisk oplever et efteruddannelsesbehov inden for konfliktløsning, men hun slår det hen, fordi hun snart går på pension:

Der er vel altid noget, man godt kunne tænke sig at vide noget om. Men det er måske ikke lige så relevant for mig med den alder, jeg har. Det ville være noget andet, hvis jeg var 10 år yngre, så ville jeg helt klart sige, at det var et behov. Så kunne jeg godt tænke mig at komme på et par kurser for at udvikle mig inden for medarbejderledelse. Fordi det er jo noget af det, der er meget fokus på i dag. At man kan få det til at fungere mellem de medarbejdere, der nu er. Er der nogle, der ikke kan sammen, så kunne det godt være, at man kunne få nogle andre værktøjer til at få snakket med de medarbejdere på en anden måde. Jeg skal jo holde fokus på, om det murrer i krogene. Så skal man jo have fat i det, inden det accelererer.” (Souschef, Case VI)

Omvendt peger nogle ældre ansatte på, at dengang kurserne var relevante, så ville de måske have afvist at tage afsted. Mange af de ældre fuldtidsansatte er kvinder, som havde små børn på det tids-



punkt, hvor efteruddannelsesbehovet var der, og der ville de have prioriteret samvær med børnene over efteruddannelse. En ældre salgsassistent med 27 års anciennitet i et mindre supermarked forklarer:

*"Jeg var ikke interesseret i kurser, og der er heller ikke nogen, der har tilbudt mig nogle kurser. Og de ville nok også have fået et nej. På det tidspunkt havde jeg selv børn og så videre, så man skulle jo også være sammen med dem. Det skulle heller ikke være arbejde alt sammen!" (Salgsassistent, Case II)*

#### *Alternativ kompetencefond – kædespecifikt initiativ til 'on the job training'*

I en af de seks casebutikker (Case I) er man som ovenfor nævnt blevet tilbudt slagstræning på gulvet i butikken arrangeret af den frivillige kæde, som butikken er en del af. Initiativet kommer fra hovedkontoret (Case Ia), hvor HR-chefen efter utallige forsøg har måttet erkende, at det er umådeligt svært at få ledere og medarbejdere i kæden til at deltage i eksterne kurser. Han har personligt udviklet og udbudt en række kurser – salgskurser til medarbejderne og kurser i ledelse og i arbejdstidstilrettelæggelse for indehaverne – men det har været svært at finde deltagere, fordi lederne ikke har haft tid og råd til at sende folk afsted. Dette blev oplevet som stærkt problematisk af HR-chefen, da han på mange måder kunne se et stort efteruddannelsesbehov i kæden – især inden for salgsteknik:

*"Det hjælper jo ikke, at vi kører et salgskursus, og så er der otte, der melder sig til. Det flytter jo ikke noget. Sådan var det de første år, jeg var her, hvor kurserne var frivillige, og så kom der otte ud af 1.100 medarbejdere, og jeg tænkte: "Det kan da ikke være rigtigt". Vi kunne jo se, at der, hvor de kom afsted, der steg salget. Og så var det jo op på hesten igen, ud og sælge det. På tre måneder kørte jeg rundt og besøgte 88 butikker. Jeg sad i bilen fra mandag til fredag, men det lykkedes faktisk at få dem til at indse, at hvis vi skal flytte noget, så skal vi gøre det i flok. Og så gik de med til at indføre obligatoriske salgskurser, som vi startede på sidste år." (HR-chef, Case Ia)*

Derfor har HR-chefen besluttet fremover at fokusere på obligatorisk træning i selve butikken, så medarbejdere og ledere ikke behøver at bevæge sig ud af butikkslokalet. Da den form for efteruddannelse efter hans opfattelse ikke kan finansieres via Kompetencefonden i overenskomsten, så har han oprettet en alternativ kompetencefond i kæden. Indehaverne indbetaler en procentsats af deres omsætning til

den alternative kompetencefond, som så betaler for træning i butikken. Da det er en frivillig kæde, har det krævet et stort benarbejde af HR-chefen på hovedkontoret at sælge idéen om den alternative kompetencefond til indehaverne rundt omkring i butikkerne – det har krævet personligt fremmøde i alle butikker. Første uddannelsesforløb betalt af den alternative kompetencefond er en slags coach, som kommer ud i butikkerne og coacher den enkelte medarbejder i salgssituationen, og det har indtil videre været en stor succes – både blandt deltagerne og på bundlinjen i den enkelte butik:

*”Det starter med, at en coach tager ud i butikken og taler om de fire faser i salget, og så åbner butikken, og der kommer kunder. Så er coachen der i fire-fem timer og coacher den enkelte medarbejder. Coachen står lidt anonymt og ligner en kunde, og efter tre-fire betjeninger, så trækker de lige sælgeren til side og siger ”ved den første kunde, hvis du lige fik sagt sådan og sådan”. (...) Du skal vide, at jeg kommer aldrig til at køre kurser i et klasselokale igen. Det er værdiløst, fordi det er så kunstigt. Så er det to kollegaer, der skal spille sælger og køber, og det er ikke godt nok. Samtidig kan man ikke få dem afsted. I de her fire-fem år, der har været krise, der har man skåret ned på antallet af medarbejdere i butikkerne. Det vil sige, at butikkerne ikke længere kan undvære en medarbejder i to dage, fordi de skal på salgskursus. Så jeg måtte jo hen og lægge mit hoved lidt i blød, og så fik jeg den her idé. Mange syntes først, at den var sindssyg, men i dag synes de, det er fantastisk. Og de kan ikke få nok! Ejerne betaler selv 0,1 % af deres omsætning til uddannelseskontoen, og det er så den, jeg bestyrer.” (HR-chef, Case Ia)*

### ***Ledernes uddannelsesbaggrund – intern lederuddannelse og videregående uddannelse***

Detailhandlen er kendt for sine interne lederuddannelser og for at løfte ambitiøse unge mennesker til en hurtig lederkarriere. Når vi ser ud over de seks butikker, som indgår i denne undersøgelse, så er der imidlertid meget forskellig praksis på dette område. De tre butikker, som ejes af kapitalkæder, kan alle tilbyde deres ansatte at deltage i en formaliseret intern lederuddannelse på kædeniveau (Case II, IV og V). I de tre selvstændige butikker har lederne enten ikke samme mulighed (Case III og VI), eller der er ikke samme tradition for at sende ledertalenter afsted (Case I).

*Intern lederuddannelse som lederrekruttering – primært i kapitalkæderne*

I den største specialvarebutik (Case V), som er ejet af en kapitalkæde, har man et internt ledelsesuddannelsesprogram i flere trin, som bruges til at rekruttere nye ledere på alle niveauer. Første skridt er en mentoruddannelse, hvor man uddannes i at være mentor for nye medarbejdere. Denne uddannelse betragtes som et afklaringsforløb i forhold til, om man har lyst til at arbejde med ledelse. Dernæst kan ledertalenter inviteres ind i et lederaspirantforløb, hvorefter de senere kan få tilbudt en lederstilling. Under lederaspirantforløbet deltager man i en række interne kurser i kæden. Når man har været i sin første lederstilling i minimum et år, er det muligt at få tildelt en mentor, som er en erfaren leder – gerne fra et andet varehus – der fungerer som en coach for den nye leder. HR-chefen i butikken fortæller, at man med det interne ledelsesuddannelsesprogram tænker rekrutteringen af ledere i et kædeperspektiv – både horisontalt på samme stillingsniveau og vertikalt opad i systemet. Det er derfor en lige så stor sejr at sende et ledesestalent videre til en anden butik i kæden som at beholde det inden for dørene. Ledere rekrutteres dog også i et vist omfang udefra. En teamleder på lageret, som selv har været igennem hele programmet, har oplevet lederuddannelsen i butikken som meget motiverende – især mentorprogrammet. Hun havde selv en bachelor i logistik med sig, da hun blev ansat i et lederaspirantforløb, og hun vil meget gerne fortsætte sin lederkarriere i kæden:

*“Det bedste er, at jeg får muligheden for at udvikle mig. Jeg elsker det. Jeg har også en rigtig god mentor, som var min mentor i mit lederaspirantforløb, og som er funktionschef i min afdeling. Og vi har egentlig fortsat det mentorforløb, selvom jeg ikke er lederaspirant længere, fordi jeg synes, det er rigtig godt.” (Teamleder på lageret, Case V)*

HR-chefen i varehuset forklarer, at lederne generelt bliver længe i butikken og ikke er vanskelige at fastholde. Hun mener, at en af årsagerne til dette er, at man i kæden både klæder lederne på til forretningsdelen og til personaleledelsesdelen. Derfor tager man heller ikke helt unge ledere ind, og man arbejder også med at fastholde lederne tre år i samme stilling, før de avancerer til næste ledelsesniveau. Det handler både om, at lederne skal have tilstrækkelig erfaring og kompetence, og at de skal have tid til at lære fra sig, inden de bevæger sig videre, så kontinuiteten i ledelseslaget sikres:

*"Du skal som leder være tung på både forretningsdelen og personaleledelen. Hvis man starter som 21-årig, så vil jeg i dag stille spørgsmålstegn ved, om det i virkeligheden er en rigtig god idé. Vores ledere er slet ikke så unge. Vi vil selvfølgelig gerne have unge talenter, men hvis man skal være leder, så drejer det sig jo ikke om at finde en eller anden 21-årig, som har lyst til at arbejde 45 timer om ugen, og så får du 25 mand under dig. Vores ledere skal være ledere, fordi der er medarbejdere, som ønsker at følge dem som ledere, og ikke fordi de har stjerne på skulderen. Det bliver du kun med en vis ballast og med en vis erfaring og selvfølgelig noget støtte og noget uddannelse og træning. De må gerne lige komme op og være de er 23-24 år, før de begynder på vores lederaspirantprogram. Og så arbejder vi med det, som vi kalder for tre år i positionen. Vi vil helst ikke have, at vores ledere skifter job for hurtigt. Det tager lang tid at komme ind i et job. Alle de investeringer, vi har gjort i den enkelte leder det første år eller to, begynder vi måske først at få tilbage i år tre. Og det er der, man begynder at excellere i sit job og kunne noget mere og måske også begynder at kunne coache nye ledere og være en god rådgiver. Men en anden ting er også denne her ro, man finder i sig selv, når man begynder at excellere i sit job. Og der har vi altså fået noget helt fantastisk feedback fra vores ledere, fordi vi er begyndt at arbejde med det." (HR-chef, Case V)*

I de to dagligvarebutikker, som er ejet af kapitalkæder, har man også interne lederuddannelsesprogrammer, som udvikles og styres af kæderne. I den mindste af de to butikker, som er et discountsupermarked (Case II), er distriktschefen meget opmærksom på at spotte potentielle unge ledertalenter og få dem ind i det interne lederuddannelsesforløb. Årsagen er, at kæden er kendetegnet ved en løbende udskiftning på souschef- og butikschefniveau, og han skal derfor løbende skaffe nye ledere. Butikschefjobbet er forbundet med fysisk hårdt arbejde og lange arbejdstider, og derfor er der ikke mange butikschefer, der bliver i jobbet efter de er fyldt 30. Han skal derfor hele tiden have et katalog af mulige butikschefer i sit distrikt:

*"Jeg har hele tiden nogen i baghovedet, for jeg ved, at der sker noget lige pludselig. Baglandet har nogle kurser og forløb for talenter, og det gælder om at være heldig at få nogle medarbejdere med på de hold. Derfor snakker jeg løbende med medarbejderne over en kop kaffe eller hen over køledisken om, hvordan det går. Nogle gange sætter jeg mig også ned og taler lidt mere struktureret med dem. Og så spørger jeg butikschefen, hvordan han eller hun synes, det går med vedkommende. Det er en del af vores værdigrundlag. Vi skal sikre*

*udvikling. De gode butikschefer er også med til at spotte gode folk. Souschefen i denne her butik mødte jeg eksempelvis en lørdag eftermiddag helt tilfældigt ude i en butik, hvor han arbejdede deltids. Fik en god snak med ham om, hvordan det gik, og så viste det sig, at han havde en 3-årig uddannelse inden for noget markedsføring. Så siger jeg: "Så skal du da arbejde hos os!" Og han er souschef nu, og vi prøver at få ham ind på noget intern lederuddannelse. Det er jo enormt ærgerligt for virksomheden, hvis man mister gode medarbejdere." (Distriktschef, Case II)*

Distriktschefen forklarer her, hvordan han løbende tager rundt og taler med medarbejderne i sit distrikt for at spotte potentielle lederemner og tilbyde dem lederuddannelse og eventuelt en souschefstilling. Dette er vigtige instrumenter til at fastholde dem. Samtalerne med medarbejderne foregår som oftest som snak på butiksgulvet, i det åbne kollektive rum foran kunderne, men indimellem sætter han sig også ned og tager en mere formel samtale – eventuelt i et lukket individuelt rum.

I den største af de to dagligvarebutikker, der er ejet af en kapitalkæde, er ledelsen også bevidst om at spotte eventuelle ledertalenter og give dem en lederuddannelse (Case IV). En fuldtidsansat ung ufaglært medarbejder i kundeservice, som har påtaget sig et stort ansvar, er eksempelvis flere gange blevet spurgt af servicechefen, om hun kunne tænke sig en lederuddannelse. De har snakket om det flere gange i det daglige – i det åbne kollektive rum – men medarbejderen har sagt nej, fordi hun ikke ønsker at være leder. Den nuværende afdelingschef i frugt og grønt-afdelingen er i gang med det interne lederuddannelsesforløb, som blandt indebærer en række skoleophold. Sidstnævnte er han ikke helt tilfreds med, da han har svært ved at overføre det, han lærer, til praksis:

*"Jeg har lidt svært ved at trække noget ud af tingene i de kurser, som hører under lederuddannelsen. Når man sidder derude, så sidder vi meget og snakker. Der er mange rollespil, og jeg har tit svært ved at kombinere det med den rigtige verden, når man sidder i den faktiske situation. De vil gerne have, at vi skal sætte vores dagligdag op. Så sætter vi vores dagligdag op og ser, hvad vi kan gøre bedre, og hvad vi ikke kan gøre bedre. Men det er bare tit i sådan en lederstilling, at man skal ud og slukke en ildebrand. Der kommer hele tiden et eller andet ind fra højre og venstre. Så det er fint nok, at vi bruger to dage på at sætte vores dagligdag op, men 50 % af tiden, der er det bare et eller andet, vi lige får ind fra højre, som vi skal forholde os til. Der kommer hele tiden et eller andet, man skal sidde og*

*lave. Så det er egentlig ikke så tit, jeg er i butikken. Så mens jeg er på kursus, så tænker jeg tit: Jeg ved ikke hvor meget, jeg får brug for det her." (Afdelingsleder, Case IV)*

Butikschefen i samme butik er opmærksom på det problem, der kan ligge i at overføre viden fra kursus til praksis. Derfor er han meget bevidst om at koble kurserne med sidemandsoplæring i ledelse. Det er den træning, der ligger her, der gør, at lederne kan huske og tage kompetencerne med videre:

*"Når servicechefen holder ansættelsessamtaler og MUS, så er de eksempelvis med som kaniner og sidder og hører med. Så sidder de ved siden af og ser, hvordan det foregår. Hvad er det, hun gør, hvad er teknikken. Når de så har været med nogle gange, så skifter de rolle. Hvor servicechefen så sidder og ser deres samtaler og bagefter siger, hvad der var godt eller dårligt. Der skal være en struktur, der sikrer, at vi udvikler folk. Du kan ikke nå at få så mange interviews på et kursus, at du får erfaringen, men du kan få værktøjer, og du kan prøve ting af, for det er fuldstændig gratis." (Butikschef, Case IV)*

HR-chefen på hovedkontoret i en af de frivillige kæder har udviklet et talentprogram for kommende ledere, men han har meget svært ved at skaffe deltagere (Case Ia). Kæden er kendetegnet ved forholdsvis små butikker, og det kan være en af grundene til, at interessen er lille. Når der er tale om små ejerledede butikker, er det kun, hvis indehaveren skal udskiftes, at der skal rekrutteres en ny leder. Det betyder, at der ikke på samme måde er en kontinuerlig praksis omkring lederrekruttering, som vi finder i de større butikker. Den interne lederuddannelse i kapitalkæderne bidrager til en løbende rekruttering af ledere, som mangler i de frivillige kæder. HR-chefen fra den frivillige kæde omtalt ovenfor finder det problematisk, fordi det ikke er sikkert, at de nuværende ejerledere får sikret næste generation af ledere i tide:

*"Jeg har været udsat for, at nogle indehavere ringer til mig og siger: "Jeg skal generationsskiftes, du må finde én.". Så siger jeg: "Er du sikker på, at hende der har været hos dig i 13 år ikke vil overtage?", "Det ved jeg ikke", "Jamen, har du aldrig spurgt hende?", "Nej, det har jeg ikke". Jeg har også en medarbejder, der ringer og siger: "Jeg vil videre, jeg vil gerne været selvstændig". Og så kan det godt være, at indehaveren få måneder før har ringet og sagt, at han gerne vil generationsskiftes. Så siger jeg til medarbejderen: "Prøv at snakke med din indehaver, fortæl ham at du gerne vil overtage butikken".*

*Det er derfor, at det er vigtigt, at man snakker sammen én gang om året. Det er ikke noget, der behøver at tage to timer. Men jeg tror, at det er vigtigt, at man i en stresset hverdag får lov til at sætte sig ned med en medarbejder, én til én, og lige tale med dem. For lederne siger jo: "De kan bare komme. Vi går sammen otte timer om dagen, de kan altid komme ind." Det gør man jo ikke! De kommer jo ikke ind og lige fortæller. Der er faktisk ikke tid til det. Så derfor siger jeg: "Tag nu og inviter jeres medarbejdere ind på en kop kaffe én ad gangen og spørg dem, hvordan de har det. Spørg lidt ind til deres familie." (HR-chef, Case Ia)*

Citatet viser, at det kan være ekstra vigtigt med samtaler mellem den enkelte leder og medarbejder i de butikker, hvor der ikke er tradition for at bruge interne lederuddannelsesprogrammer. Rekrutteringen af kommende ledere bliver vanskeligere, når der ikke er et uddannelsesprogram, der automatisk bidrager til en fornyelse af ledelseslaget. HR-chefen peger her på, at samtalerne skal være på tommandshånd, men at de ikke nødvendigvis behøver at være særlig formelle eller særlig lange. Det vigtige er, at samtalen finder sted i et lukket individuelt rum, hvor man kan få talt sammen på en mere privat måde. På denne måde kan spontane kaffemøder på kontoret lige så vel som planlagte MUS-samtaler bidrage til rekrutteringen af ledere.

#### *Ledernes deltagelse i videregående uddannelse – rekruttering til hovedkontorsniveau*

Ser vi på ledernes deltagelse i videregående uddannelse, så er der faktisk en del ledere på butiks-, distrikts- og hovedkontorsniveau i de seks cases, som har en videregående uddannelse. Vi finder to ledere på hovedkontor- og distriktschefsniveau med officersbaggrund (Case Ia og Case II), vi finder en butikschef i en lille specialvarebutik med en kandidatuddannelse i økonomi og ledelse, og endelig finder vi en lang række ledere på mellemlider-, butikschef- og hovedhovedkontorsniveau, der har taget en merkonom via akademiuddannelserne. Faktisk har tre ud af fire interviewede medarbejdere på et af hovedkontorerne taget merkonomfag, hvilket tyder på, at denne form for uddannelse kan være med til at løfte butikschefer med ambitioner til stillinger på hovedkontorsniveau (Case Ia). En af de nuværende produktchefer på hovedkontoret fortæller, at han netop tog sine merkonomfag på de tidspunkter, hvor han avancerede til henholdsvis butikschef og senere produktchef i en anden kæde, han tidligere har været ansat i:

*"Undervejs i forløbet har jeg taget en akademiøkonom. Og jeg har fire-fem merkonomfag også. Jeg tog nogle merkonomfag, mens jeg var elev. Og akademiøkonom, den tog jeg, det var det sidste år, jeg var butikschef, og det første år, jeg var produktchef, så der var sådan lige et overlap der." (Produktchef, Case Ia)*

For en anden af de nuværende produktchefer var baggrunden for at tage en akademiuddannelse at komme væk fra butiksniveauet, hvor arbejdstiderne er lange, og op til hovedkontorsniveau, hvor arbejdstiderne bedre kan forenes med et familieliv:

*"Da det ikke længere passede særlig godt familiemæssigt at være i butik, så tog jeg en uddannelse som indkøbs- og importøkonom, og kom direkte til Dansk Supermarked og var der i 10 år. Så var jeg ude og have et job, hvor jeg rejste meget i Fjernøsten. Derefter havde jeg et job som salgschef for en produktionsvirksomhed i Viborg. Der havde jeg så 136 rejsedage om året, og det kunne jeg godt se ikke kunne forenes med at være over 45. På et tidspunkt var der så én, der henvendte sig og spurgte, om jeg ikke var interesseret i et job hernede. Og der er kun fire rejsedage om året, så det passer mig rigtig godt." (Produktchef, Case Ia)*

En butikschef i et mindre discountsupermarked har lige fået bevillet 42 ugers orlov fra sin stilling for at tage en diplom i ledelse. Hun har tidligere taget en merkonom, men nu vil hun bygge ovenpå, og ledelsen på distrikts- og hovedkontorsniveau har givet hende orlov, så hun kan vende tilbage til sin stilling som butikschef. Hun regner med at kombinere sin ledelseskariere i detailhandlen med på sigt at opnå en akademisk grad i ledelse:

*"Jeg har taget den grundlæggende ledelsesuddannelse med eksamen, og der lærte jeg en hel masse overfladisk omkring ledelse. Jeg blev introduceret for en masse teoretikere og teorier og alt sådan noget inden for ledelse, men kom jo ikke rigtig i dybden med noget af det, og jeg syntes, det var vildt spændende. Så jeg besluttede mig for at læse videre. Samtidig med jeg blev butikschef, så startede jeg op på merkonomfag inde på handelsskolen. Det var i min fritid, at jeg tog de fag, men kæden betalte for faget og for mine bøger. Jeg valgte så at gå i skole en dag hver anden uge i dagtimerne. Og hvis jeg skal skrive opgaver, så planlægger jeg ferie, ellers så bruger jeg min fritid på at lave opgaverne. Nu skal jeg så tage en overbygning på den akademiøkonom i ledelse, som jeg har taget de sidste mange år på deltid. Det er en diplom i ledelse, og den kan jeg også godt tage på*



*deltid, men det synes jeg bare tager for lang tid, og nu vil jeg gerne have, det går lidt stærkere. Derfor har [kædenavn] givet mig orlov til at tage den. Det skal så siges, at jeg selv betaler for uddannelsen. De vil gerne betale den for mig, hvis jeg arbejder samtidig og tager den på deltid. Så det er jo mit eget valg, men jeg har arbejde, når jeg færdig. Det er en butikschefsstilling, jeg kommer tilbage til. Og så er min plan, at jeg vil læse min master i ledelse på deltid og måske få noget konsulentarbejde på sigt.” (Butikschef, Case II)*

Orloven betyder, at butikken (og kæden) kan fastholde denne ambitiøse butikschef, som gerne vil videreuddanne sig. Hun planlægger at vende tilbage som butikschef efter endt uddannelse, men spørgsmålet er, om hun forbliver i stillingen. Noget tyder på, at hun gerne vil læse videre endnu og opnå et helt andet job på et tidspunkt. Lederne placeret på distrikts- og hovedkontorsniveau i kæden er sandsynligvis klar over disse ambitioner. Ud over at fastholde en dygtig leder i den nuværende butik, så kan det være, at de tænker hendes uddannelsesorlov ind i et større kædeperspektiv, hvor hun senere kan gøre karriere på distrikts- eller hovedkontorsniveau. Når man tager uddannelsesbaggrunden blandt de ansatte på nogle af hovedkontorerne i betragtning (Case Ia), så er det en nærliggende tanke.

## **Rekruttering og fastholdelse – effekter af samarbejdet**

### *Strategier for rekruttering og fastholdelse*

Rekruttering af medarbejdere i de seks cases sker efter flere forskellige metoder – opslag, uopfordret ansøgning, mund-til-mund og talentspotting. Det er især ledelsen i de store butikker (Case IV og V), der anvender opslag, da der kan komme en stor mængde ansøgninger, som butikscheferne i de mindre butikker har svært ved at håndtere. I en af de store butikker er det fast praksis, at alle ansøgninger skal omkring HR-afdelingen, som grovsorterer ansøgningerne og hjælper med at udvælge relevante ansøgere til samtale (Case V).

Alle butikker modtager uopfordrede ansøgninger, men butikscheferne oplever ikke den form for ansøgninger som et tilstrækkeligt rekrutteringsgrundlag. Dette kan hænge sammen med, at butikscheferne har brug for særlige kvalifikationer (eksempelvis faglærte), men det kan også hænge sammen med, at dem, der søger, ikke er interesserede i de arbejdstider, der tilbydes (Case III). Nogle butikschefer bruger dog bevidst uopfordrede ansøgninger, hvis der er tale

om ansøgere med en interessant profil (Case V), eller der er tale om unge studerende, der møder personligt op og spørger efter et deltidsarbejde (Case I). Nuværende medarbejdere har ofte en vigtig funktion i forhold til rekruttering via mund til mund-metoden. Det kan gå begge veje. Medarbejderne kan anbefale venner/bekendte/familie at søge job i butikken, fordi de er glade for at være der, eller lederne kan spørge medarbejderne, om de kender nogen, der kunne være interesserede, fordi de mangler folk (Case V). Mund til mund-metoden kombineres ofte med en skriftlig ansøgning. Endelig er der personlig udvælgelse eller talentspotting, hvor butikscheferne personligt kontakter en nuværende medarbejder – eller en potentiel medarbejder uden for arbejdspladsen – og tilbyder dem et bestemt job. Rekruttering af ledere og elever sker ofte på denne måde, men der kan også være tale om rekruttering af medarbejdere, der har særligt relevante kompetencer. En medarbejder fortæller bl.a. om, hvordan hun har anbefalet sine søstre til sin nuværende chef, som så efterfølgende har ansat dem begge (Case IV).

Butikscheferne fortæller, at de bruger flere forskellige strategier, når det gælder fastholdelse af medarbejdere. Dette har blandt andet at gøre med, at de forskellige grupper af medarbejdere har forskellige behov.

Hvis vi først kigger på den gruppe, som vi tidligere har karakteriseret som *karrieresøgende*, så har butikscheferne i de større butikker og i kæderne et stort fokus på, at tilbyde ledertalenter udfordring og udvikling i jobbet. Det kan være nye ansvarsområder, advancement eller uddannelse. I en af de mindre butikker har den nuværende butikschef som nævnt lige fået bevilliget orlov til at tage en diplom i ledelse (Case II). Butikscheferne eller distrikts- og regionscheferne er dog ret realistiske, når det kommer til forventningerne om, hvor længe man kan holde et ledertalent inden for butiksdørene. Derfor tænker man også investeringer i ledertalenterne i et kædeperspektiv, hvor lederne forventes at skifte mellem butikkerne og til sidst ind og ud af kæden. Denne praksis afspejler sig i de karriereveje, som fører til stillinger på hovedkontorsniveau. Mange medarbejdere på hovedkontorerne har arbejdet i flere forskellige kæder og såvel i dagligvare- som specialvarehandel.

Ser vi på den gruppe af medarbejdere, som tilbyder arbejdspladsen nogle særlig vigtige kompetencer eller udgør en vigtig stabilitet – de såkaldt *faste* – så har butikscheferne i alle seks cases fokus på, at de skal have mulighed for at tilpasse deres job løbende, så motivationen bevares. Det kan dreje sig om, at medarbejderne får nye ansvarsområder (Case I) eller skifter afdeling i butikken (Case VI). Det

forekommer at være lettere for butiksheferne at fastholde de faste end de karrieresøgende, men der er dog også eksempler på, at faste medarbejdere søger væk. Det gælder navnlig, hvis de over længere perioder har haft skæve arbejdstider (Case V), eller hvis de ønsker yderligere uddannelse (Case I). Som vi så i afsnittet *Samarbejdet om arbejdstid*, så arbejder de fleste butikshefer i de seks cases med at inddrage de faste i arbejdstidsplanlægningen, således at de får nogle arbejdstider, der hænger sammen med deres liv i øvrigt. Mange medarbejdere i denne gruppe har familiemæssige forpligtigelser og eventuelt små børn, og de har derfor brug for at have fri om aftenen og i weekenderne. Dette tager butiksheferne hensyn til og friholder dem så vidt muligt for at arbejde på skæve tidspunkter.

Butiksheferne har begrænsede forventninger til fastholdelsen af unge studerende, der arbejder deltid i deres butikker – de såkaldt *løse*. Flere påpeger, at succeskriteriet her er, at de bliver i butikken, til de er færdige eller næsten færdige med deres uddannelse. Lederne har især to strategier i forhold til at holde på dem til endt uddannelse, som de unge værdsætter. For det første bestræber lederne sig på at være fleksible i forhold til vagtbytte blandt de unge. Da mange af de unge har studier ved siden af med eksaminer, studieture og svingende arbejdsbyrde, så er de nødt til at vise fleksibilitet i forhold til det. Samtidig arbejder de unge om aftenen og i weekenden, og hvis de skal deltage i sociale aktiviteter, er de derfor nødt til at bede om fri. For det andet peger flere butikshefer på betydningen af et godt socialt arbejdsmiljø på arbejdspladsen. Nogle understreger ligefrem, at de unge primært kommer på arbejde for det sociale liv, og det er derfor vigtigt, at der er en god tone, og at de unge får lov til at være på vagt samtidig med deres venner.

Nu vil vi kaste blikket på nogle af de nye grupper af medarbejdere, vi finder i undersøgelsen, *de engagerede unge* og *de specielle*. Når det gælder de engagerede unge, altså de deltidsansatte, som er nøgleansvarlige, mentorer og lignende, så minder fastholdelsesstrategierne om strategierne for de karrieresøgende. Vi finder her eksempler på, at sådanne unge fastholdes ved hjælp af uddannelsesstilbud (truckcertifikat, mentoruddannelse) og personlig sparring om fremtidige uddannelses- og karriereplaner. En af de deltidsansatte mentorer i et af varehusene holder eksempelvis rygepause sammen med varehuschefen på daglig basis, hvor de drøfter medarbejderens fremtidige karrieremuligheder (Case V).

Når det gælder de specielle, så er mange af butiksheferne bevidste om, at denne gruppe ikke skal overbelastes rent arbejdstidsmæssigt. Flere af de specielle medarbejdere har sygdom eller ulykker bag sig, så der er grænser for, hvor mange timer de skal arbejde. Om-

vendt har en del af dem skiftet branche på grund af deres forhistorie, hvilket betyder, at de ofte har en uddannelse med fra tidligere – eventuelt fra et servicefag. Det betyder, at de kompetencemæssigt kan være en væsentlig ressource i butikken. Samtidig betyder deres baggrund, at de ofte er en meget stabil arbejdskraft, fordi de ikke er interesserede i et jobskifte. Butikschefernes fastholdelsesstrategier i forhold til de specielle minder på mange måder om deres strategier i forhold til de faste. De er en stabil arbejdskraft, som har nogle særlige ønsker til deres arbejdstid. Ledelsen er derfor ofte lydhør i forhold til deres ønsker om at gå op eller ned i antal kontrakttimer – mange af dem arbejder deltid på eget initiativ. Det skal dog her tilføjes, at der også er en gruppe af specielle, som ansættes i afklarings- og praktikforløb i samarbejde med kommunerne. Disse medarbejdere bliver ofte i kortere tid på arbejdspladsen. Her oplever butikscheferne, at det vigtigste element i fastholdelsen er et godt arbejdsmiljø – at der er rart at være på arbejdspladsen, og man føler sig velkommen.

#### *Fire eksempler på samarbejdets betydning for rekruttering og fastholdelse*

I det følgende vil vi se nærmere på fire konkrete former for samarbejde, som har vist sig at have stor betydning for rekruttering og fastholdelse af ansatte i de seks casebutikker. Eksemplerne er valgt, så de både viser spændvidden i det samarbejde, der bidrager hertil, og peger på samarbejdspraksisser, der går igen flere steder i undersøgelsen. Vi vil efter en nærmere analyse af hver enkelt situation diskutere eksemplerne på tværs og sammenligne fordele og ulemper ved de forskellige strategier. I analysen af eksemplerne vil vi trække på vores opdeling af samarbejdet i åbne/lukkede og individuelle/kollektive rum. Endvidere vil vi inddrage Knudsens begreber om vigtigheden af beslutninger, som vi præsenterede i teorikapitlet. Ifølge hans teori spænder vigtigheden af beslutninger fra velfærdsemner og operationelle spørgsmål (mindst vigtigt) til taktiske og strategiske spørgsmål (mest vigtigt). Typisk opnår medarbejdersiden mest indflydelse på de mindst vigtige emner og omvendt. Formålet med at inddrage Knudsens begreber er at undersøge, om de forskellige rum knytter sig til forskellige former for beslutninger.

#### *Fastholdelse via MUS*

I en af de mindre specialvarebutikker, opleves samarbejdet mellem ledere og medarbejdere generelt som godt (Case I). Der er en god og varm tone, en åben dialog og frem for alt et godt arbejdsmiljø. Dette skyldes ikke mindst, at en af de to ejerledere bruger rigtig meget tid

sammen med de ansatte på gulvet i butikken. Alligevel er en af de mest kompetente medarbejdere i butikken med stor viden om varerne, ansvar for indkøb og et af de bedste salg på vej videre til et job i en tilsvarende butik tættere på hendes bopæl. Hun har faktisk en kontrakt på hånden. Selvom hun generelt er meget glad for sit job, er der alligevel en række ting, hun er utilfreds med. Det kommer imidlertid først frem, da det lykkes ledelsen at holde en MUS med hende i sidste øjeblik:

*"Jeg har været på deltid, men kom op på fuld tid her til jul. Det var en aftale, vi lavede. Vi lavede en pakke, hvor jeg også skulle have lidt mere for det, jeg gik og lavede, og jeg fik en ordentlig lønstigning. Og så tilbød de mig en faglært uddannelse, hvor jeg bare sagde ja tak. Jeg ville faktisk godt have, at de påskønnede det, jeg lavede, lidt mere. Så det var en god deal for os alle. Det betød, at jeg kunne låne til en bil. Jeg kommer jo fra [bynavn], og det kortede min transport af med halvoanden time, hvor jeg så kan arbejde i stedet for at sidde i tog. (...) Der var en dag, hvor [leders navn] sagde "Det er faktisk for dårligt, at vi ikke har holdt den der MUS samtale". Og så sagde jeg: "Det synes jeg også er for dårligt". "Synes du?" sagde hun, "Ja" sagde jeg. Og så to dage efter kom jeg så ind til samtale. Jeg havde det sådan, at jeg blev nødt til at sige noget. Fordi jeg havde søgt arbejde i [bynavn], og havde mere eller mindre en aftale om, at jeg måske kunne komme derned." (Salgsassistent, Case I)*

Medarbejderen og ledelsen indgår en aftale om skift fra deltid til fuld tid, en lønstigning, så transporten kan reduceres, og deltagelse i en faglært uddannelse. Samtidig fremhæver medarbejderen, at aftalen for hende betyder en anerkendelse af hendes arbejde. Samlet set betyder aftalen, der indgås, at hun fastholdes i jobbet. Spørgsmålet er, hvad det er, der gør, at de ikke kan få denne aftale i hus i deres sædvanlige samarbejde, men at det kræver en MUS. Vi ved, at såvel medarbejderne (inklusive ovennævnte medarbejder) som lederne oplever det daglige samarbejde som godt og præget af åbenhed. Som vi har beskrevet i tidligere kapitler, så er en MUS kendetegnet ved at være et individuelt rum (en medarbejder og hans/hendes leder) og et lukket rum (ingen kollegaer eller kunder til stede). Det kan derfor være, at der er synspunkter, man tør sige her, men som man ikke tør sige på butiksgulvet foran kunder og kollegaer. Pågældende medarbejder er oprindeligt uddannet inden for et andet fag, men har efter en trafikulykke skiftet branche. Hun har derfor arbejdet deltid et par år for at undgå overbelastning. Det kan være, at der er aspekter i relation til dette, hun kun ønsker at bringe op i et lukket individuelt

rum. En anden forklaring kan være, at samarbejdet orienterer sig om forskellige emner alt efter, om det foregår ude på butiksgulvet (åbent, kollektivt, foran kunden) eller under fire øjne ved et mødebord (lukket, individuelt, bagved kunden). Knudsens forskning i lokalt samarbejde viser, at medarbejderne ofte har mest indflydelse på de mindst vigtige beslutninger (velfærdsemner, operationelle spørgsmål) og mindst indflydelse på de mest vigtige beslutninger (taktiske og strategiske spørgsmål). Det kan være en forklaring på, at det kræver en ganske særlig setting (i dette tilfælde en MUS), før medarbejderen opnår indflydelse på spørgsmål om antal kontrakttimer, lønniveau og længere uddannelsesforløb, da sådanne spørgsmål har en mere taktisk/strategisk karakter.

#### *Rekruttering via personlig samtale på butiksgulvet*

Butikschefen i en af de andre mindre specialvareforretninger oplever et problem med at rekruttere og fastholde faglærte medarbejdere. Dette har blandt andet at gøre med, at hans fag er et kvindefag, samtidig med at butikken holder åbent hver weekend lørdag og søndag. Når de faglærte kvinder får børn, forlader de derfor ofte butikken og skifter branche. Han er derfor meget bevidst om hele tiden at holde udvig efter dygtige faglærte inden for faget, som han eventuelt kan ansætte, når han har brug for det. Opslag fungerer efter hans erfaring ikke. Han får alt for mange ansøgninger, som han ikke har tid til at læse igennem, og langt de fleste ansøgere er ikke relevante for hans butik. Derfor er han selv opsøgende over for mulige kandidater. Eksempelvis lykkedes det ham med få dages varsel at ansætte en faglært kvinde, som havde været selvstændig med egen butik, ved at møde personligt op i hendes butik og tilbyde at købe butikkens inventar på stedet. Hun havde på det tidspunkt besluttet at lukke butikken, fordi hun som enlig mor ikke kunne arbejde så mange timer. Hun fortæller selv om ansættelsen i den nye butik:

*”Da jeg var selvstændig, arbejdede jeg altid. Så det er bare dejlig nemt at være her, fordi jeg er gået ned i timer. Selvom jeg er på fuld tid, føler jeg faktisk, at jeg er på halv tid, fordi jeg har været vant til alle de timer. (...) Det var [butikschefen], der fandt ud af, at jeg var ved at lukke. Jeg havde snakket med ham om torsdagen over telefonen angående en ordre, hvor jeg sagde: ”Mit varelager er ikke så stort lige nu, fordi jeg er ved at lukke”. Så var han jo lidt nysgerrig efter at høre, hvorfor jeg var ved at lukke. Og jeg fortalte ham, at det med at være alenemor og selvstændig, det hang bare ikke sammen. Og så kom han allerede ud om fredagen og sagde: ”Jeg mangler faktisk én”. Han ville gerne ansætte mig allerede fra om mandagen. Så*

siger jeg: "Jamen, jeg har lovet mine kunder, at jeg er her til skærtorsdag, med mindre der kommer nogle og køber mit inventar". Jamen så ville han da gerne købe mit inventar. "Nå, men det må du da gerne", "Kan du så starte på mandag?", "Ja, det kan jeg godt nu". Så sådan var det bare. Min kammerat sad oppe bagved i køkkenet og kiggede, og da [butikschefen] var gået, så sagde han: "Hvad så nu?", "Jamen vi drejer nøglen nu, og hvis ikke du har noget at lave, så tænkte jeg, at du kunne hjælpe mig med at pakke alle tingene, og køre det ud til [butiksnavn]." Så begyndte vi bare at pakke ned. Og så startede jeg her om mandagen." (Salgsassistent, Case III)

Butikschefen mangler kvalificeret arbejdskraft, og det lykkes ham her at rekruttere en erfaren faglært kvindelig medarbejder gennem personlige samtaler – først i telefonen og senere i hendes butik. Det er værd at tænke over, hvad det er, der gør, at hun kan og vil slå til så hurtigt, da de mødes i hendes butik. Aftalen kommer i hus i en personlig samtale på butiksgulvet foran kollegaer (og potentielt også kunder), så selvom den er individuel foregår den altså til forskel fra MUS'en i et åbent rum og (potentielt) foran kunden. Fordi de har en individuel samtale, har han mulighed for hurtigt at finde ud af, hvad hendes interesser er, og hvad hun har mulighed for at sige ja til, og han kan rydde de barrierer af vejen én for én. Han køber hendes inventar, tilbyder hende et fuldtidsjob (hvilket er færre timer end hun havde som selvstændig), og hun kan sige ja til det nye job og starte få dage efter. Da hun er enlig mor, og derfor ikke har mulighed for at arbejde skæve tidspunkter hver uge, så aftaler han hurtigt en arbejdsplan med hende, da hun begynder i jobbet, så hun kan hente og bringe de uger, hvor hendes barn bor hos hende. Selvom der er grænser for, hvad man kan tale om i et åbent rum i forhold til private og personlige oplysninger, så tyder det altså på, at det er muligt at have en individuel samtale om taktiske/strategiske spørgsmål også i det åbne rum og foran kunden. Det er dog værd at bemærke, at samtalen sker på butikschefens initiativ. Spørgsmålet er, om medarbejderen selv ville have taget initiativ til en lignende aftale, hvis hun tilfældigvis var faldet i snak med ham.

#### *Fastholdelse via facebook, skemaer og lister*

Et centralt element i fastholdelsen af unge deltidsansatte studerende, der arbejder aftener og weekender – *de løse* – er i alle seks butikker, at butikscheferne tillader vagtbytte. Dette kan være meget tidskrævende at administrere for ledelsen, og butikkerne har udviklet forskellige løsninger på, hvordan vagtbyttet kan håndteres. I det store varehus inden for dagligvarehandel har man udviklet en praksis, hvor

medarbejderne stort set administrerer vagtbyttet selv, hvilket indebærer en række fordele for butikken og de ansatte. Chefen for kundeservice (servicechefen) inddrager her såvel facebook, vagtskemaer og en 'før-hjem-liste' som redskaber. Hendes oplevelse er, at det er det sociale liv, der betyder mest for de unge deltidsansatte – såvel det sociale liv på arbejdspladsen som uden for arbejdspladsen. Facebook giver mulighed for, at de kan bytte vagter, så de kan være på arbejde samtidig med deres venner, og feste sammen med deres venner uden for arbejdet. De kan forinden orientere sig i vagtskemaer, så de kan se, hvem de skal arbejde sammen med, eller hvem de kan bytte med. Hvis de keder sig på arbejdet eller skal noget andet, så kan de skrive sig på 'før-hjem-listen'. I tilfælde af overbemanding kan servicechefen så sende dem hjem. Servicechefen fortæller om redskaberne:

*"Jeg har som noget helt nyt i år oprettet grupper på facebook, hvor serviceenheden har en gruppe med 74 medlemmer. Det er et lukket forum, og vi har regler for, hvad man må skrive. Der kan man skrive "jeg har en vagt søndag morgen, er der nogen, der gider at tage den?" Eller vi skriver om en bowlingtur. Så det er en blanding med det sociale. Og jeg skriver, hvis der er kommet nye regler, fordi det kan jeg ellers ikke nå at formidle ud til dem, der kun kommer hver anden søndag. Det virker. (...) Når du får din arbejdsplan, så får du samtidig 50 menneskers arbejdsplan. Så hvis du er blevet inviteret til fest på fredag, så kan du se "okay, de tre skal ikke arbejde, dem skriver jeg til". Eller du kan skrive dig på en 'før-hjem-liste' i tilfælde af, vi ikke har noget at lave. Så den går begge veje. (...) Penge er ikke så vigtigt for dem. De bor længere tid hjemme, og det er jo lommepenge, de tjener. Det, der er vigtigt for dem, det er, at de har det godt, og at de kan få fri, når de har lyst. De bytter bare internt. Så giver de en melding til kundeservice, det behøves ikke være til mig. Bare vi ved, hvem der kommer. Det er det kriterium, jeg har sat; jeg vil vide, hvem der kommer senest 5 minutter før." (Servicechef, Case IV)*

Lederen forklarer her, hvordan det er afgørende for at holde på de unge deltidsansatte, at de har det godt socialt på og uden for arbejdspladsen. En vigtig faktor i forhold til et godt socialt liv er deres mulighed for at tilpasse deres arbejdstider løbende. Dette har lederen taget konsekvensen af og skabt mulighed for en udtalt selvstyring af vagtbytte mellem de ansatte. Hvis de kan få byttet deres vagt, må de selv vælge med hvem. Resultatet skal blot meddeles kundeservice, når vagten påbegyndes. På dette punkt flyttes samarbejdet



om arbejdstid i vidt omfang fra en leder-medarbejder-relation til en medarbejder-medarbejder-relation. Ændringer i valgplanen sker via flere forskellige analoge og digitale platforme, som alle kan karakteriseres som kollektive (flere medarbejdere og ledere har adgang til dem) og lukkede (kun bestemte grupper har adgang, og kunderne har ikke adgang). De kan orientere sig i vagtskemaerne, kommunikere og bytte vagter via facebook, og endelig kan de skrive sig på en 'før-hjem-liste', som ledelsen administrerer. Vagtbytte via facebook involverer ofte ikke ledelsen, selvom ledelsen i princippet kan læse med. Det, at facebook er et lukket kollektivt rum, betyder til gengæld, at medarbejderne kan kommunikere frit med hinanden, uden kunderne kan overheøre det, hvilket giver dem mulighed for at bruge rummet aktivt i forbindelse med deres sociale liv. Arbejdstiden betyder meget for de unge deltidsansatte, men den er i og for sig et instrument til at opnå et godt socialt liv. De lukkede kollektive rum bruges derfor både til at diskutere operationelle spørgsmål (vagtbytte) såvel som velfærdsspørgsmål (sociale aktiviteter). Begge typer af spørgsmål egner sig til at blive drøftet i et kollektivt forum, da de ofte angår flere personer og ikke har en ømtålelig karakter for enkelt-individer.

#### *Fastholdelse og rekruttering via 'den gode stemning'*

Såvel ledere som medarbejdere i de seks butikker lægger stor vægt på, at der er et godt arbejdsmiljø i butikkerne. Flere ledere og medarbejdere beskriver arbejdspladsen som en 'familie', hvor man er åbne, tætte og kan tale om alt, samtidig med, at man har en god tone over for hinanden. Lederne vil strække sig meget langt for at bevare 'den gode stemning', da det gør det lettere for dem at holde på medarbejderne og lede dem. Det samme gælder alle typer af medarbejdere (løse, faste, karrieresøgende, engagerede unge og specielle), da det gør det sjovere at gå på arbejde. Vi finder den gode stemning både i små familieejede butikker (Case I), mellemstore butikker i frivillige kæder (Case VI) og store butikker ejet af kapitalkæder (Case IV og V). Der er altså tilsyneladende ikke et 1:1 forhold mellem ejerform og fællesskabsfølelse. En lagermedarbejder i et af de store varehuse fortæller her, hvad sammenholdet på arbejdspladsen betyder for hendes fremtidige karriereovervejelser:

*"Jeg vil gerne blive i [kædenavn], fordi jeg godt kan lide selve miljøet. Jeg har fået de mest fantastiske kollegaer, og det er ligesom en stor familie. Det er det, der gør, at selvom morgenvagterne nogle gange er lidt hårde, når man så går på arbejde og ser nogle af sine kollegaer, så har man glemt alt om det. Vi er bare et stort hold, som*

*snakker sammen på kryds og tværs. Lille eller stor, høj eller tynd. Der er ikke nogen begrænsninger.” (Lagermedarbejder, Case V)*

Teamlederen i samme afdeling har samme oplevelse af betydningen af den gode stemning, og hun bifalder derfor, at mange af medarbejderne ser hinanden i fritiden og hygger sig sammen. Hun udtrykker det på den måde:

*”Jeg er rigtig glad for det, fordi så har børnene det godt!” (Teamleder, Case V).*

Den snak, der bidrager til den gode stemning, handler ikke nødvendigvis om arbejdstid og uddannelse – der er her tale om samarbejde mere generelt og også om socialt samvær medarbejderne imellem, som ikke nødvendigvis involverer ledere. Det kan være en snak på lageret som skitseret ovenfor eller en snak til en fest. Det kan imidlertid også være en snak på butiksgulvet. Den gode stemning udspiller sig i det kollektive rum, hvor medarbejdere og måske også ledere og kunder er til stede. Det er derfor potentielt et meget åbent rum. Flere af lederne i de seks butikker tænker også den gode stemning ind i rekrutteringen af medarbejdere (Case I, Case IV, Case V). En butikschef i en mindre butik er således bevidst om dels at ansætte medarbejdere, der er indstillet på en sådan omgangsform, og dels at instruere nye medarbejdere i, hvordan den fungerer i praksis:

*”Qua vi er en lille butik, så er vi socialt engageret i hinanden. [Navn på medarbejder] og [Navn på medarbejder] er private venner, og [Navn på medarbejder] har en del at gøre med nogle af de andre unge drenge, der er her. De snakker meget sammen. [Navn på medarbejder] hernede har nogle gange nogle problemer hjemme i huset, og så ringer han til mig, når der er vand i kælderen. Så vi er vel en familie. Det kan være hårdt, når man skal sige medarbejdere op. Det er også svært for nye at komme ind. Det er virkelig vigtigt for os, at [Navn på medarbejder] som lige er startet her, at han får at vide, at han selv skal byde ind. Det hjælper ikke, at han sidder ovre i hjørnet og spiller knust. Og det er lidt hårdt at sige, men det er jo det, som man træder ind i. Det er ligesom, hvis du kommer til en fest, og du er den eneste, der er der for første gang. Det er lidt svært, hvis ikke værtinden siger: ”Hey, kom lige over...”. Vi har måttet sige farvel til nogle, fordi det var de ikke dygtige nok til. Der er nogle, der ikke har kunnet komme med på det tempo, og det beat vi har. Derfor er det ekstremt vigtigt for os med kemi! Vi accepterer forskelligheder, vi accepterer handicaps, men vi forlanger, at de skal være med på*

*beatet. Hvis ikke de vil, så er det bedre de siger: "Det kan jeg ikke holde til". Fint, så finder vi en løsning på det. Vi er meget ærlige, vi er meget direkte, og det er vigtigt." (Butikschef, Case I)*

Som ovenstående citat viser, så opleves den gode stemning ikke som et konfliktfrit rum. Det er et åbent kollektivt rum, hvor såvel ledere som medarbejdere kan sige mange forskellige ting. Det er dog værd at bemærke, at mange af eksemplerne på, hvad man snakker om her, har karakter af at være velfærdsspørgsmål (det sociale liv, venskaber, fester, trivsel på arbejdspladsen) eller operationelle spørgsmål (konkrete beslutninger på butiksgulvet). Hvis vi ser på Knudsens skala over vigtigheden af beslutninger, så finder vi ikke så ofte samtaler i det åbne kollektive rum, som har taktisk/strategisk karakter.

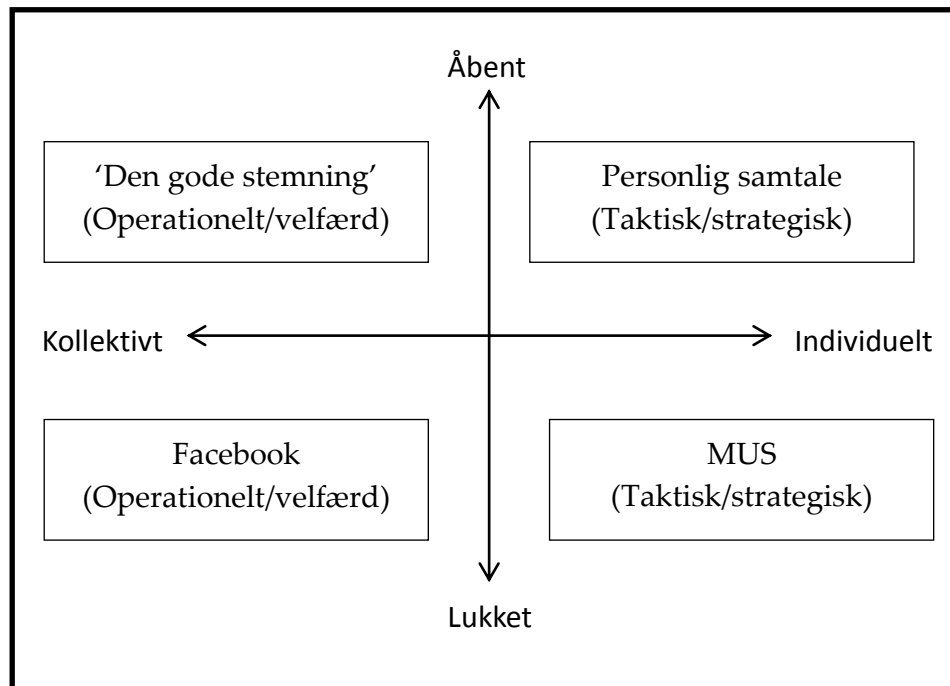
### ***Hvordan spiller rum og beslutninger sammen?***

Eksemplerne ovenfor illustrerer forskellige former for samarbejde, der har betydning for rekruttering og fastholdelse i de seks butikker. Tre af dem handler om arbejdstid, en af dem tillige om uddannelse, og endelig peger det fjerde eksempel på, at samarbejdet generelt har et bidrag til rekruttering og fastholdelse. De forskellige former for samarbejde befinder sig i forskellige rum i butikkerne. Nedenfor har vi gengivet vores tidligere figur over åbne/lukkede rum og individuelle/kollektive rum i detailhandlen, som vi præsenterede i kapitlet om samarbejdet i den tværgående analyse (se Figur 8). De fire eksempler kan placeres i hvert deres felt. Vi har endvidere tilføjet, hvilke former for beslutninger der typisk knytter sig til det enkelte felt.

Som det ses af skemaet, foregår samarbejdet både i det åbne kollektive rum, det lukkede kollektive rum, det lukkede individuelle rum og det åbne individuelle rum. Der er imidlertid forskel på, hvilke beslutninger der tages i de forskellige rum.

I de kollektive rum (facebook, den gode stemning) forholder såvel ledere som medarbejdere sig primært til operationelle spørgsmål (såsom vagtbytte, instrukser, flytning af varer etc.) og velfærdsspørgsmål (sociale aktiviteter, trivsel, etc.). Dette gælder både, når de er åbne (foran kollegaer/ledere og eventuelt også kunder) og lukkede (foran bestemte kollegaer/ledere og bagved kunder).

Figur 8: Fire eksempler på forskellige former for samarbejde i detailhandlen



I de individuelle rum forholder ledere og medarbejdere sig også til taktiske og strategiske spørgsmål (skift mellem fuldtid og deltid, uddannelsesaftaler, ansættelse/fyring, løn, ændringer i ansvarsfordeling i butikken, advancement). Dette sker typisk på ledelsens initiativ. Resultatet korresponderer godt med tidligere forskning i lokalt samarbejde, som viser, at det er vanskeligt for medarbejderne at opnå indflydelse på disse emner i relation til virksomheden som sådan, fordi mange af dem hører under ledelsens ledelses- og ansættelsesret. Det kræver derfor en særlig ramme, hvis medarbejderne skal søge indflydelse her – og hvis lederne skal give mulighed for indflydelse. Selvom vi i denne undersøgelse fokuserer på samarbejdet om forhold i relation til den enkelte medarbejder, kan vi konstatere en vis lighed i, at lederinitiativ fylder mere end medarbejderinitiativ.

Spørgsmålet er, om det bidrager til medarbejdernes indflydelse på taktiske og strategiske spørgsmål, at de drøftes på tomandshånd. Såvel lederen som medarbejderen tør måske sige mere i individuelle rum end i kollektive rum, og det leder til beslutninger, som er mere effektive rent rekrutterings- og fastholdelsesmæssigt. I eksemplerne ovenfor finder vi blandt andet en MUS, som fastholder en nøglemedarbejder på målstregen, samt en personlig samtale, som rekrutterer en kompetent medarbejder med få dages varsel. Det er tankevækkende, at der er tale om en MUS på en arbejdsplads, hvor alle oplever et godt arbejdsmiljø med stor åbenhed (den gode stemning), men alligevel får ledelsen og den pågældende medarbejder ikke talt

sammen om nødvendige ændringer, før det næsten er for sent. Den personlige samtale, der rekrutterer en medarbejder, foregår faktisk i et åbent rum, hvor der er andre til stede. Det er tankevækkende, hvor effektiv denne samtale er i forhold til at afklare såvel lederens som medarbejderens behov og interesser, selvom der er nogen, der lytter med. Man kan her få den tanke, at individuelle samtaler i åbne rum de facto kan fungere som lukkede mentale rum, hvor medarbejdere og ledere på trods af tilstedeværelsen af kolleger eller kunder opfatter et rum som lukket. Tænker man altid over, at der er vidner, hvis man snakker sammen to og to? Måske sådanne samtaler kan fungere som en light udgave af MUS på de arbejdspladser, hvor det forekommer urealistisk af indføre egentlige MUS. Særligt visse denne type af samtaler kombineres med en eller anden form for samtaler i et lukket individuelt rum.

I flere af de mindre butikker oplever såvel ledere som medarbejdere en række barrierer for at udvikle formaliserede former for samarbejde i form af eksempelvis MUS. Butikscheferne har ikke tid (Case I og III), nogle medarbejdere oplever ikke et behov for det (Case III), og endelig påpeger flere, at det at gå ind og lukke døren er et signal om, at noget er galt. Her spiller 'den gode stemning' en dobbeltrolle. På den ene side bidrager den gode stemning godt til arbejdsmiljøet og samarbejdet, på den anden side fylder den især på mindre arbejdspladser så meget, at den kan fortrænge andre former for samarbejde. Ledere og medarbejdere udvikler en fælles forståelse af, man har det godt med hinanden og kan sige alt til hinanden, og at der derfor ikke er brug for andre rum for samarbejdet. Vores undersøgelse peger imidlertid på, at dette kan udvikle sig til et problem over tid, da man primært drøfter problemer på kortsigt i det åbne kollektive rum. Hvis ikke man får snakket om de mere langsigtede problemer og ønsker i tide, kan det medføre, at man mister gode medarbejdere eller får svært ved at rekruttere de gode medarbejdere.

Samarbejdet i de fire forskellige rum ovenfor har hver sin funktion, som er vigtig for en butik som arbejdsplads. Vagtbytte og lignende via lukkede kollektive fora er afgørende i forhold til *de løse*, samtaler i lukkede individuelle fora (MUS) eller åbne individuelle fora er afgørende for dele af *de faste*, *de engagerede*, *de karrieresøgende* og dele af *de specielle*. Endelig synes den gode stemning i det åbne kollektive rum at være vigtig for den daglige trivsel for alle grupper og dermed for den kortsigtede fastholdelse nu og hér. Grupperne er ikke entydige – nogle medarbejdere bevæger sig fra løs til engageret eller karrieresøgende og nogle faste flytter til de specielle – og derfor kan det være vigtigt i et rekrutterings- og fastholdelsesøjemed at

komme hele vejen rundt i alle fire rum. Som vores analyser har vist, så behøver det dog ikke være i form af facebook, den gode stemning, MUS og personlige samtaler. Dette er fire udvalgte eksempler, og der findes mange andre eksempler i undersøgelsen. Vi vil i næste afsnit opsummere den tværgående analyse og afslutningsvis give et overblik over samtlige samarbejdspraksisser på tværs af de seks butikker. En sådan oversigt kan navnlig være relevant for ledere og medarbejdere i mindre butikker, der ikke har ressourcer til at bruge traditionelle formaliserede instrumenter såsom MUS, personalemøder og lignende.

### **Opsummering**

Formålet med den tværgående analyse har været at sammenligne samarbejdet mellem ledere og medarbejdere i de seks butikker, der indgår i undersøgelsen, med et særligt fokus på samarbejdet om arbejdstid og uddannelse. Endvidere har formålet været at sammenligne samarbejdets effekter på rekruttering og fastholdelse af kvalificeret arbejdskraft i butikkerne. Vi har i den tværgående analyse trukket på begreberne tid, rum og personer fra den mikrosociologiske tradition, der bruger begreberne som grundkategorier i studiet af social interaktion. Vi har også inddraget Knudsens skala over vigtigheden af beslutninger i lokalt samarbejde, som spænder fra velfærdsspørgsmål og operationelle spørgsmål til taktiske og strategiske spørgsmål. I nedenstående afsnit opsummerer vi de væsentligste pointer omkring henholdsvis det generelle samarbejde og specifikt om samarbejdet om arbejdstid og uddannelse. Vi har som i hele rapporten særligt fokus på hvilken betydning henholdsvis rum, personer og tid har for samarbejdet.

### ***Butikkerne og de ansatte***

Butikkerne, der har deltaget i undersøgelsen, er i udgangspunktet meget forskellige, da de spænder vidt i størrelse, sortiment, ejerform og geografisk placering. Den største butik har således 400 ansatte og 40 ledere, mens den mindste butik har otte ansatte og fire ledere. Endvidere indgår såvel butikker ejet af kapitalkæder som selvstændige butikker (med og uden frivilligt kædesamarbejde) samt dagligvare- og specialvarebutikker i undersøgelsen.

Alligevel finder vi en række ligheder på tværs af de seks cases og selvfølgelig også en række forskelle. Ser vi først på bemanningen af butikkerne, så er det karakteristisk, at der ofte er ansat cirka en leder pr. ti medarbejdere. Blandt medarbejderne er cirka to tredjedele deltidsansatte, mens resten er fuldtidsansatte. Langt de fleste medar-

bejdere er ufaglærte, men antallet af faglærte varierer fra nul i én af butikkerne til cirka fire ud af ti medarbejdere i en anden butik. Vi beskrev i de indledende afsnit, hvordan tidligere undersøgelser har identificeret tre grupper af medarbejdere i detailhandlen – *de løse*, *de faste* og *de karrieresøgende*. Vi genfinder alle tre grupper; de unge deltidsansatte, som arbejder i detailhandlen ved siden af deres studier i en begrænset periode (*de løse*), de midaldrende fuldtidsansatte faglærte, som har arbejdet i detailhandlen i mange år (*de faste*) og endelig de unge ambitiøse medarbejdere, som gerne vil gøre ledelsesmæssig karriere i detailhandlen (*de karrieresøgende*). Vi har imidlertid også identificeret to andre grupper, som spiller en vigtig rolle i de seks butikker.

For det første spiller nogle deltidsansatte unge en særdeles vigtig rolle i flere af butikkerne, selvom de studerer ved siden af. De går op i deres arbejde, er effektive og tager ansvar. Desuden er mange af dem i butikkerne i lang tid. Selvom der er en fælles forståelse af, at de kun er i butikkerne i en begrænset periode, adskiller de sig fra de løse ved, at den 'periode' godt kan vare i adskillige år mens de eksempelvis studerer. Mange af dem får tildelt mere ansvar end de øvrige ansatte. De bliver eksempelvis nøgleansvarlige og kan lukke butikken, eller de uddannes til mentorer, som kan oplære nye medarbejdere. Det er vanskeligt at sige, om denne gruppe altid har spillet en vigtig rolle i detailhandlen, da vores undersøgelse er et øjebliksbillede, men nogle af interviewene tyder på, at gruppen har fået større betydning efter ændringerne i Lukkeloven i 2012. De udvidede åbningstider i mange butikker som følge af ændringerne i loven har medført, at butikscheferne i højere grad har måttet ansætte deltidsansatte og i højere grad har måttet uddelegere ansvaret for butikken til de deltidsansatte. Dette hænger sammen med, at de faste ikke ønsker flere timer om aftenen og i weekenderne. Vi har valgt at karakterisere denne gruppe som *de engagerede unge*, da de deler karaktertræk med såvel de løse som de karrieresøgende.

For det andet så har butikscheferne i alle seks butikker erfaring med at ansætte medarbejdere, som på forskellig vis har haft svært ved at finde fodfæste på arbejdsmarkedet. I nogle tilfælde udgør disse medarbejdere næsten halvdelen af medarbejderstaben. Årsagerne til, at de har søgt job i detailhandlen, er mange. Nogle har været igennem sygdom, nogle er stadig syge, mens andre har måttet skifte branche efter en ulykke. Butikscheferne kan have flere forskellige motiver til at ansætte dem. I mange tilfælde er de kompetencemæssigt en væsentlig ressource i butikken, enten fordi de har en uddannelse fra en anden branche, eller fordi der er nogle forhold, der gør, at de trives fint med rutineprægede opgaver, som andre medar-

bejdere normalt ikke trives med. Samtidig betyder deres baggrund, at de ofte er en meget stabil arbejdskraft, fordi de ikke er interesserede i et jobskifte, hvilket har stor værdi for lederne, fordi der er mange løse i butikkerne. Vi har valgt at karakterisere denne gruppe som *de specielle*, da de på mange måder falder uden for opdelingen i løse, faste og karrieresøgende. De deler dog visse træk med de faste. Det skal dog nævnes, at der er en mindre gruppe af specielle, som butiksheferne ansætter i afklarings- og praktikforløb i samarbejde med kommunerne. De udgør ofte en mindre stabil arbejdskraft, og butiksheferne har derfor mere blandende erfaringer med denne gruppe. En butikshef i en lille butik har eksempelvis efter at have oplevet en langtidssygemeldt fleksjobber valgt ikke at tage fleksjobbere ind mere.

### *Samarbejdet i butikkerne*

Samarbejdet mellem ledere og medarbejdere i de seks butikker er i høj grad uformelt. Kun de to største butikker har oprettet samarbejdsudvalg og har valgt tillidsrepræsentanter, og kun en af disse butikker bruger systematisk MUS i forhold til både fuldtids- og deltidsansatte. Dette hænger for de små butikker i høj grad sammen med på den ene side en oplevelse af at have begrænset tid til at gennemføre samtalerne, men på den anden side også en begrænset adgang til baglokaler, hvor man kan lukke døren og snakke sammen i fred og ro. Derfor har flere af butikkerne udviklet en lang række andre måder at samarbejde på. Inspireret af den mikro-sociologiske tradition identificerer vi i alt fire forskellige samarbejdsformer på tværs af de seks butikker.

Meget af samarbejdet mellem ledere og medarbejdere forgår i *det åbne individuelle rum*, dvs. at den enkelte medarbejder og leder taler sammen under arbejdets udførelse på butiksgulvet. Denne form for samarbejde fylder meget i de seks butikker, fordi der hverken er tid eller lokaler til at sætte sig ned og snakke sammen under mere formelle former. Her taler man både om konkrete ting i forhold til arbejdet, men man lufter også idéer i forhold til større ændringer i den enkeltes job og karriere. Det er væsentligt at understrege, at meget af dette samarbejde foregår *foran kunden*, og der er derfor ofte grænser for, hvad man kan og vil sige til hinanden, og der er en løbende risiko for at blive afbrudt af kunder undervejs. Selv hvis samarbejdet foregår *bagved kunden* (eksempelvis på lageret), så kan kollegaer og andre ledere være til stede eller potentielt afbryde samtalen. Dette sætter også nogle særlige rammer for, hvad man taler om.

En anden form for samarbejde er *det åbne kollektive rum*. Denne form for samarbejde fylder også meget. Der er tale om fælles snakke



på butiksgulvet eller i baglokalet spontant i løbet af dagen. Det er ofte her, man taler sammen om arbejdsopgaver eller sociale begivenheder og skaber en god stemning på arbejdspladsen. Igen foregår meget af dette samvær *foran kunden* i butikken, hvilket sætter nogle bestemte rammer for, hvad man taler om og hvordan. Det kan også opstå i mere begrænset omfang *bagved kunden* eksempelvis på lageret. Det sidste sker dog sjældent i åbningstiden, da de fleste medarbejdere så er ude i butikken. De lange åbningstider er en udfordring for dette samarbejde, da ikke alle medarbejdere arbejder samtidig med ledelsen. Det kan derfor være svært at inddrage disse medarbejdere i et samarbejde i det åbne kollektive rum.

Flertallet af butikscheferne forsøger så vidt muligt også at samarbejde med deres medarbejdere i *det lukkede kollektive rum*. Det kan være personalemøder, pizzamøder med unge deltidsansatte eller facebook-grupper. Såvel ledere som medarbejdere fremhæver vigtigheden af denne form for leder-medarbejder kommunikation – både i forhold til at få de rette informationer ud til alle og i forhold til at få rensset luften. Her kan man komme af med kritik (også medarbejderne indbyrdes) og dele gode råd. Flere fremhæver vigtigheden af, at dette rum er *bagved kunden*, så man også kan komme af med opsparede frustrationer i forhold til nogle af kunderne. Det er samtidigt et rum, der ikke er afhængigt af, om ledere og medarbejdere tilfældigvis er på arbejde samtidigt.

Endelig forsøger nogle af butikscheferne også at samarbejde med deres medarbejdere i *det lukkede individuelle rum*. Det kan være en MUS, et café-møde eller en rygepause, hvor den enkelte medarbejder taler med sin leder. Det kan dog være utroligt vanskeligt for butikscheferne at finde tiden til det eller et egnet sted – især i de små butikker. En af butikkerne er således et stort åbent rum bortset fra toiletet. Det er kun der, man kan føre en privat samtale. Det er karakteristisk for denne form for samarbejde, at det ikke blot foregår *bagved kunderne*, men også *bagved kollegaerne*. Det vil sige, at den enkelte medarbejder kan tale helt fortroligt med lederen og kan bringe private, pinlige eller ømtålelige emner op. Det er også karakteristisk for denne form for samarbejde, at der er sat et bestemt tidsrum af, og at risikoen for afbrydelser undervejs er mindre end ved de andre samarbejdsformer. Ledere og medarbejdere drøfter ofte mere overordnede emner i denne form for samarbejde såsom ændringer i ansættelseskontrakten, uddannelse og karriereplaner.

Det skal her tilføjes, at en række ledere og medarbejdere bruger ovennævnte rum på en lidt anden måde, end vi her har skitseret. Er man alene i butikken – en leder og en medarbejder – kan man eksempelvis godt samarbejde ude på gulvet, som om man sad i fro-

koststuen bag en lukket dør. Det mentale rum kan derfor godt adskille sig fra det fysiske rum. Alligevel giver det god mening at holde fast i de fire former for samarbejde, som vi har formuleret ovenfor, som analytiske kategorier. En mental forestilling om et lukket individuelt rum er skrøbelig og meget letpåvirkelig, da ledere og medarbejdere ofte bliver afbrudt af kunder og hasteopgaver ude på butiksgulvet. Risikoen for afbrydelser er stor, og det kan derfor være vanskeligt såvel at etablere som at fastholde forestillingen om et lukket individuelt rum her.

### *Samarbejdet om arbejdstid*

Åbningstiderne i de seks butikker, der indgår i undersøgelsen, ligger på mellem 51 og 98 timer om ugen. De tre dagligvarebutikker har længere åbningstider (80-98 timer/uge) end de tre specialvarebutikker (51-70 timer/uge). Alle butikschefer fortæller om, at åbningstiderne er blevet udvidet siden ændringerne i Lukkeloven i 2012. Det har betydet, at de har ansat flere medarbejdere på deltid. I dag er cirka to ud af tre ansatte i de seks butikker på deltid. Flere butikschefer så dog gerne, at der var flere fuldtidsansatte, fordi de ofte udgør en mere erfaren og stabil arbejdskraft. De har dog erkendt, at de ikke kan bemande ydertimerne med fuldtidsansatte, fordi de fuldtidsansatte ikke ønsker den form for arbejdstid, og det er vanskeligt at tilrettelægge en sådan stilling inden for rammerne af overenskomsten.

Ledere og medarbejdere samarbejder om skift mellem fuldtid og deltid (eller skift i antal timer på deltid). Et skift i kontrakttimer kommer ofte på tale i forbindelse med fastholdelse af medarbejdere med særlige kompetencer og stabilitet. Der kan eksempelvis være tale om at lade *de faste* gå ned i tid, når de får børn eller bliver seniorer, at lade *de specielle* gå op eller ned i tid, hvis helbredet ændrer sig, eller at lade *de engagerede unge* gå op i tid i forbindelse med orlov fra deres studier. I sidstnævnte tilfælde handler det også om rekruttering af nøgleansvarlige og mentorer blandt de unge, som kan lede butikken, når butikschefen ikke er der. Det har vist sig at være en nødvendig uddelegering af ledelsesansvaret i forbindelse med de udvidede åbningstider. Endelig sker der ofte et skift i kontrakttimer, når ledelsen rekrutterer nye ledelsestalenter blandt de unge deltidsansatte – når *de løse* bliver til *de karrieresøgende*.

Samarbejdet om skift i antal kontrakttimer er ofte et individuelt samarbejde mellem lederen og den enkelte medarbejder. Det kan enten ske i det åbne individuelle rum (foran kunder og/eller kollegaer) eller i det lukkede individuelle rum (bagved kunder og kollegaer). Ofte luftes idéen første gang i det åbne individuelle rum for derefter at blive til en endelig aftale ved en MUS. I nogle tilfælde er det

tilstrækkeligt, at man snakker sammen i det åbne individuelle rum, mens der andre gange først kommer handling bag ordene efter en MUS. Det tyder derfor på, at MUS (eller lignende afgrænsede fortrolige samtaler) kan bibringe dette samarbejde en større effektivitet, end hvis de individuelle snakke på butiksgulvet står alene.

Lederne og medarbejderne samarbejder også om tilrettelæggelsen af arbejdstiden i det daglige. Det sker efter overenskomstens forskrifter i form af 16-ugers planer. Det er dog meget forskelligt, hvordan samarbejdet om 16-ugers planerne forløber fra butik til butik. I en af de små butikker lægger butikschefen et forslag ud på bordet i frokoststuen, som så vidt muligt tager hensyn til *de fastes* familiemæssige forpligtigelser, hvorefter alle medarbejderne kan kommentere på planen og kontrollere, at den både passer med butikkens behov, overenskomstens regler og deres øvrige liv. Dette sker i det åbne kollektive rum. Butikschefen gør dette for at fastholde den faglærte arbejdskraft i butikken. De faste er også meget glade for, at der tages hensyn til dem i arbejdstidsplanlægningen.

I en af de større butikker har man outsourcet opgaven med at tilrettelægge arbejdstiden fra den nærmeste leder til en række administrative specialister i HR-afdelingen, som fungerer som skemalæggere. Her kan medarbejderne sende ønskebrevne til specialisterne, eller de kan tale med deres nærmeste leder, som løbende holder møder med skemalæggerne. Derudover er der nedskrevne politikker om, at der skal tages særligt hensyn til småbørnsforældre og seniorer i arbejdstidsplanlægningen. Hovedprincippet er, at arbejdstiden tilrettelægges i et samarbejde mellem skemalæggere og mellemledere. Man har her valgt at outsource arbejdstidstilrettelæggelsen, fordi den var for tidskrævende for mellemlederne og bidrog til, at de sad på kontorerne i stedet for at være ude blandt medarbejderne. Samtidigt fungerede planerne dårligt i praksis, hvilket gjorde det svært at fastholde medarbejderne. Medarbejderne er meget mere tilfredse med planerne nu, men tillidsrepræsentanten påpeger, at det måske har haft en pris. Arbejdstidsplanlægningen sker nu fjernt fra den enkelte medarbejder, og det er derfor sværere at tage individuelle hensyn.

Ét er hvad der er planlagt i arbejdstidsplanen – noget andet er, hvordan arbejdstiden fordeler sig i praksis. I alle seks butikker er vagtbytte en udbredt praksis – både i forhold til ændrede behov i butikken og ændrede behov for den enkelte medarbejder. Det er især *de løse*, der gerne vil bytte deres vagter, fordi de skal til fest eller har forpligtelser på deres studium. Det er til gengæld også dem, der ofte tager ekstravagter ved underbemanding eller vælger at tage tidligere hjem ved overbemanding. Ofte bytter de selv indbyrdes via facebookgrupper (lukket kollektivt rum), hvorefter de melder det til le-

delsen. Alle butiksheferne oplever det som meget vigtigt at vise de unge fleksibilitet for at få fleksibilitet igen fra deres side. Dette er også afgørende for at kunne fastholde dem, da de ofte har studier ved siden af, og de arbejder aftener og weekender, hvor sociale arrangementer normalt er placeret. Det er samtidigt muligt at tilbyde de løse den fleksibilitet, de efterspørger, fordi de nemt kan udskiftes på den enkelte vagt rent kompetencemæssigt. I samtlige butikker oplever alle andre medarbejdergrupper det som sværere at bytte vagter end de løse gør. Dette kan hænge sammen med, at der er færre, der ligner en kompetencemæssigt, og som man kan bytte med, og dem man kan bytte med, de er mindre fleksible pga. familiemæssige forpligtigelser eller fordi de i forvejen arbejder fuldtid.

Ikke alle butikshefer er udelt begejstrede for de løses udbredte vagtbytte, selvom de kan se nødvendigheden af det. Det er tidskrævende at administrere arbejdstidsplanlægningen – såvel tilrettelæggelsen som den løbende tilpasning. Og her rammer de løses adfærd ind i et reelt dilemma hos butiksheferne. Butiksheferne har ofte meget lange arbejdstider og har samtidig i sidste ende ansvaret for butikken, og de er derfor afhængige af, at blandt andet de løse vil udvise fleksibilitet og tage ekstravagter og lignende, hvis ikke deres egen arbejdstid skal vokse endnu mere. Derfor viser de fleksibilitet den anden vej, selvom administrationen af dette er tidskrævende i sig selv. Det giver derfor god mening, at en af de større butikker har valgt at outsource arbejdstidsplanlægningen til administrative specialister for at lette det administrative pres på mellemlederne. En af de mindre butikker har valgt at lægge skemaerne frem til fælles kommentarer i frokoststuen, så de ansatte bidrager til planlægningsarbejdet. En tredje større butik har valgt en tredje løsning, hvor alle skemaer lægges frem i kombination med en facebookgruppe. Så kan *de løse* bytte sig frem til vagter, så de kan være på arbejde samtidig med deres venner.

### *Samarbejdet om uddannelse*

Når det handler om uddannelse i detailhandlen kan man skelne mellem to former – længerevarende uddannelse og kortere efteruddannelses tilbud. Til det første hører elevuddannelserne, de interne lederuddannelser og de videregående uddannelser. Selvom flertallet af de ansatte i de seks butikker er ufaglærte, så ser butiksheferne meget forskelligt på elevuddannelsen. For nogle selvstændige specialvarebutikker er det fuldstændig afgørende at have en større gruppe af faglærte ansat, fordi man sælger en vare, der kræver en særlig tilpasning og prissætning i salgssituationen. For et discountsupermarked i en kapitalkæde er det mindre relevant at have faglærte,

fordi det først og fremmest handler om at sælge – ikke om hvad man sælger, eller hvad det skal koste. Det er fastlagt i kæden på forhånd. De større dagligvarebutikker, som har specialafdelinger såsom grønt og slagter, har brug for faglært personale i specialafdelingerne, men mindre brug for faglært personale i kassen. Det er især i de butikker, hvor man oplever at have brug for faglærte, at man også er optaget af løbende at tage elever ind. Her er butikscheferne opmærksomme på at snakke personligt med *de løse* ude på butiksgulvet (det åbne individuelle rum), så de kan fange potentielle elevemner i butikken.

Ser vi nærmere på de korte efteruddannelses tilbud rettet mod medarbejderne i detailhandlen, så danner Kompetencefonden i overenskomsten en vigtig ramme.

Alle seks butikker er dækket af Butiksoverenskomsten og medarbejderne har dermed adgang til at tage eksterne kurser finansieret af midler fra Kompetencefonden. Det er imidlertid meget forskelligt, i hvor høj grad de benytter sig af denne mulighed og hvordan. To af butikkerne er så store, at de kan oprette lokale uddannelsesudvalg og selv administrere midler fra Kompetencefonden i overenskomsten. Denne mulighed har en af butikkerne benyttet sig af. Den butik, der selv har et uddannelsesudvalg og administrerer sine egne indbetalinger til Kompetencefonden, bruger den mest. Her har man brugt pengene til at udvikle en række interne uddannelsesprogrammer i kæden såvel for fuldtidsansatte som for deltidsansatte. Derudover bruger medarbejderne fra de to kapitalkædeejede butikker også midler fra Kompetencefonden i begrænset omfang. De tre butikker, der står uden for kapitalkæderne, bruger slet ikke Kompetencefonden.

Der er en række årsager til, at brugen af Kompetencefonden er så forskellig. Stort set alle butikschefer oplever et behov for at efteruddanne deres medarbejdere – især i salgsteknik – men det er ikke altid, at de oplever, at rammerne for at søge midler i Kompetencefonden passer ind i den måde, butikkerne fungerer på. For det første oplever såvel ledere som medarbejdere, at det er mindre relevant med eksterne kurser, hvor man forlader butikken. Butikscheferne i de mindre butikker har svært ved at undvære deres medarbejdere, så længe de er væk – der er hverken økonomi eller vikarer til det. Medarbejderne ønsker ikke at bruge deres fritid til ekstra transport. Samtidig oplever flere forskellige medarbejdere, at de lærer mindre ved klasserumsundervisning på eksterne kurser end ved oplæring i butikken. Dette har flere ledere taget konsekvensen af. En butikschef i en mindre butik har lavet et internt salgskursus for sine medarbejdere, hvor han selv underviser små grupper. En HR-chef i en frivillig kæde med mange små butikker har oprettet en alternativ kompeten-

cefond finansieret af indehaverne. Denne kompetencefond bruges til obligatorisk coaching af medarbejderne i den enkelte butik i salgstechnik – et tilbud, der ikke kan finansieres af den centrale kompetencefond.

Det er værd at bemærke, at den store butik, der bruger Kompetencefonden mest, selv administrerer midlerne og har brugt denne selvadministration til at udvikle interne uddannelsesprogrammer, som medarbejderne tager på butikkens matrikel. På medarbejderniveau drejer det sig om en blanding af klasserumslæring og oplæring i butikken – dog med hovedvægten på det sidste. Ud over introkurser og temakurser i mødelokaler, så deltager alle nye medarbejdere (fuldtids- og deltidsansatte) i et tre måneder langt mentorprogram, hvor de bliver lært op af en erfaren kollega ude på butiksgulvet. Medarbejderne kan også tage en mentoruddannelse og selv blive mentorer. Her har man også lagt vægt på træning i butikken frem for deltagelse i eksterne kurser.

Ledere og medarbejdere taler mest om uddannelse, når de snakker på tomandshånd. Det kan være, de taler sammen tilfældigt på butiksgulvet eller på lageret – i det åbne individuelle rum – eller ved mere afgrænsede og fortrolige samtaler såsom MUS – i det lukkede individuelle rum. Vi finder både eksempler på, at ledere bevidst bringer emnet på banen i forhold til eksempelvis at rekruttere en elev, men vi finder også eksempler på, at medarbejdere selv bringer det på banen i forhold til eksempelvis et efteruddannelses tilbud. Når det gælder medarbejdernes initiativ, så ser det lukkede individuelle rum ud til at være det mest effektive forum – det er ofte ved MUS, at man indgår en endelig aftale om en uddannelse eller efteruddannelse, som medarbejderen er interesseret i.

Tre af butikkerne er ejet af kapitalkæder, som tilbyder interne lederuddannelsesforløb i kæderne. Denne mulighed findes ikke i de selvstændige butikker – dog indgår en af de selvstændige butikker i en frivillig kæde, som har forsøgt at oprette et ledertalentprogram. Dette giver butikscheferne meget forskellige muligheder for at rekruttere nye ledere. I kapitalkæderne bruger butikscheferne og distriktscheferne de interne lederuddannelser som et rekrutteringsredskab. Når de har spottet et ledertalent, så tilbyder de en lederuddannelse for at holde på pågældende medarbejder og gøre ham/hende klar til en efterfølgende lederstilling. I en af de mindre butikker, som ejes af en kapitalkæde, er butikscheferne og souscheferne ofte meget unge, fordi de kun bliver i jobbet en kortere årrække, og det gør, at distriktschefen konstant må have et katalog af mulige ledere. Her bruger han aktivt lederuddannelsen i kæden, når han kører rundt i butikkerne og taler med medarbejderne på butiksgulvet eller på lage-

ret. I en af de store butikker, hvor lederne ofte bliver i længere tid, har man også blik på at fange mulige talenter, men man er mere forsigtig med at lade talenterne avancere for hurtigt. Her fokuserer man på, at lederne skal have en vis alder og en vis erfaring på hvert niveau, før de kan rykke videre. Dette afklares som oftest ved en MUS.

I de små selvstændige butikker, udgør rekrutteringen af nye ledere en meget større udfordring, fordi der ikke er sikret en gruppe af talenter via et internt lederuddannelsesprogram. Når der skal skiftes indehaver, kan man derfor stå på bar bund. I en af de frivillige kæder har man derfor forsøgt at udvikle et ledertalentprogram, men opbakningen har været lille. HR-chefen i kæden peger på, at det gør MUS i de enkelte butikker endnu mere vigtig, fordi butikschefen så ad den vej kan sikre sig en efterfølger ved generationsskifte.

Nogle af de ambitiøse butikschefer og ledere i de seks butikker har taget en merkonomuddannelse, og én er på vej til at tage en diplom i ledelse. Det tyder på, at videregående uddannelse opleves som relevant af *de karrieresøgende* i detailhandlen. I de tilfælde, hvor vi havde mulighed for at interviewe HR-chefer og produktchefer på hovedkontorsniveau, så viste det sig også, at mange af dem har taget merkonomuddannelsen i sin tid som en overbygning til butikserfaring og en lederuddannelse i detailhandlen. Dette peger på, at videregående uddannelse kan bruges som en løftestang, hvis man ønsker en karriere længere oppe i systemet på hovedkontorsniveau.

### ***Butikkernes samarbejde med hovedkontoret***

Vi har i forbindelse med interview i tre af de seks casebutikker haft mulighed for at interviewe HR-chefer og produktchefer på hovedkontorsniveau om deres samarbejde med butiksniveauet. I to af tilfældene er der tale om hovedkontorer i kapitalkæder, mens der i det sidste tilfælde er tale om et hovedkontor i en frivillig kæde. Denne forskel har stor betydning for deres samarbejde med butiksniveauet. Hovedkontorerne i kapitalkæderne har væsentlig større beslutningskompetence i forhold til den enkelte butik end hovedkontoret i den frivillige kæde. På mange måder kan man stille spørgsmålstejn ved, om hovedkontoret i den frivillige kæde kan karakteriseres som et egentligt hovedkontor, da det er indehaverne af de enkelte butikker, der bestemmer langt det meste selv.

Når det gælder arbejdstid, så lægges rammerne for arbejdstidstilrettelæggelsen i den enkelte butiks lønbudget. Dette lønbudget bestemmes på hovedkontorerne i kapitalkæderne, mens det er op til den enkelte butik i den frivillige kæde. Selvstændige butikker (uanset om de indgår i en frivillige kæde) har på denne måde større råde-

ret over rammerne for arbejdstiden og hvilket forhold mellem fuld- og deltidsansatte, der er råd til. I forhold til disponeringen af lønbudgettet og beslutninger om hvilke grupper af medarbejdere der er på arbejde hvornår, ligger beslutningerne både i de selvstændige butikker og kædebutikkerne ude i butikkerne hos butikschefen. På uddannelsesområdet er der også store forskelle mellem kapitalkæderne og den frivillige kæde. I kapitalkæderne har man udviklet interne lederuddannelsesprogrammer, som medarbejdere og ledere kan følge. Man bistår også i forhold til at bruge Kompetencefondens midler. I den frivillige kæde har man forsøgt at udvikle en intern lederuddannelse, men det har været svært at finde opbakning. Baggrunden er, at rekruttering af nye ledere opleves som vanskeligt i kæden, fordi man ikke har et internt lederuddannelsesprogram.

Ser vi på rekruttering og fastholdelse har det også stor betydning, om butikken indgår i en kapitalkæde eller en frivillig kæde. I kapitalkæderne skal hovedkontoret ind over rekruttering af butikschefer og lignende, hvor hovedkontoret i varierende grad har indflydelse på, hvordan rekrutteringen sker. Dette skyldes, at man ser lederrekruttering i et kædeperspektiv, og hovedkontoret har overblikket over mulige talenter i kæden, som kunne være relevante. I den frivillige kæde har hovedkontoret kun indflydelse på rekrutteringen i det omfang, at man bliver spurgt. Det gør det sværere for medarbejderne på hovedkontoret at sikre rekruttering og fastholdelse af talenter på tværs af butikkerne.

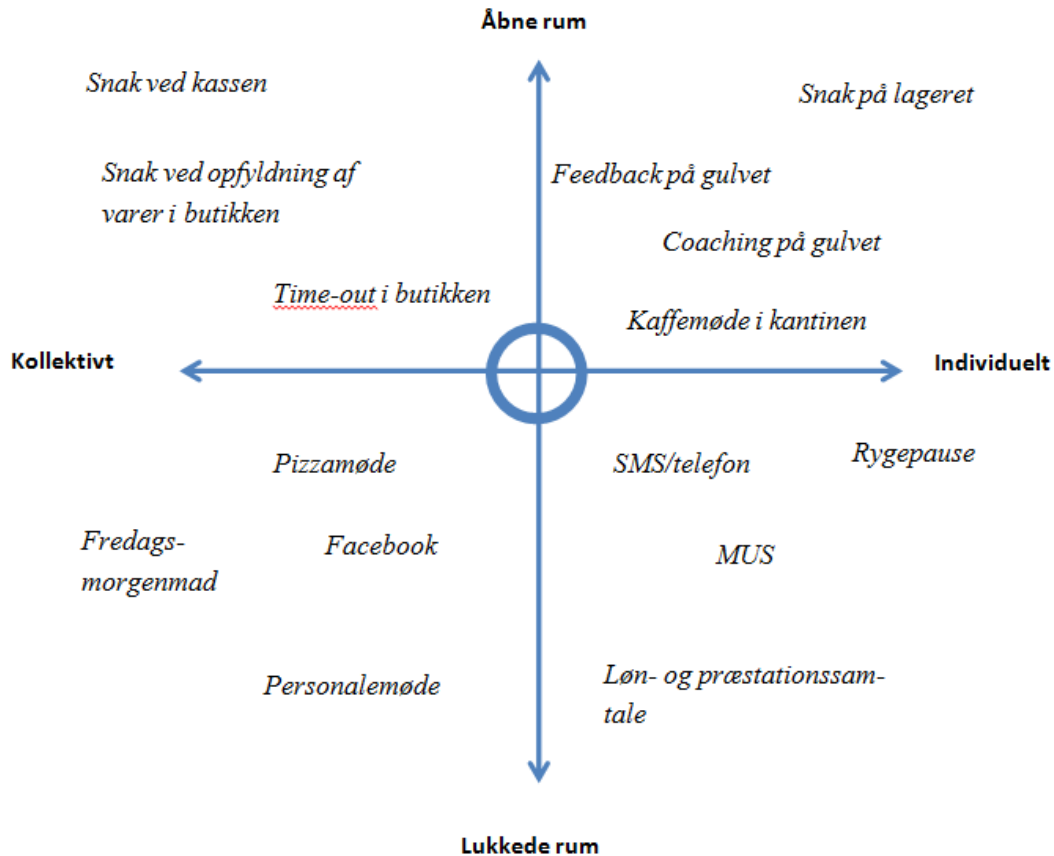
### *Rekruttering og fastholdelse - effekter af samarbejdet*

Samarbejdet mellem ledere og medarbejdere i de seks butikker spiller en rolle både i forhold til rekruttering og fastholdelse af medarbejdere. De forskellige former for samarbejde, vi har identificeret på tværs af butikkerne, har dog forskelligt indhold og forskellige effekter. Nogle handler mest om arbejdstid, andre tillige om uddannelse, og nogle bidrager mest til fastholdelse, mens andre også bidrager til rekruttering. I den tværgående analyse præsenterede vi et eksempel på, hvordan hver af de fire forskellige former for samarbejde – MUS (lukket individuel), personlig samtale (åben individuel), facebook (lukket kollektiv) og 'den gode stemning' (åben kollektiv) – bidrager til rekruttering og fastholdelse. Der er imidlertid mange flere eksempler på tværs af de seks cases, og når vi påpeger fordelene ved at komme rundt i alle fire former, så henvises der dermed ikke kun til disse eksempler (se Figur X nedenfor). Dette er særligt vigtigt at understrege i forhold til de meget forskellige rammer, som de enkelte butikker har for samarbejdet mellem ledere og medarbejdere. Små butikker uden mødelokaler har eksempelvis sværere ved at afholde



MUS end store butikker med mange kontorer, men de har mulighed for at gøre noget, der minder om det.

Figur 9: Oversigt over samarbejdspraksisser i de seks cases



Når det gælder det lukkede individuelle rum, har vi i den tværgående analyse vist, hvordan MUS kan være et effektivt redskab i forhold til fastholdelse af vigtige medarbejdere (*de faste, de engagerede unge og de specielle*) og i forhold til rekruttering af ledere (*de karrieresøgende*). Dette skyldes, at både leder og medarbejder her bringer spørgsmål op af taktisk/strategisk karakter, som har betydning for den fremtidige karriere. Det kunne være forslag til uddannelse, efteruddannelse, nye ansvarsområder eller skift fra deltid til fuldtid. Hvis det er vanskeligt at afholde MUS i butikken, er der imidlertid også gode alternativer. Andre former for afgrænsede fortrolige samtaler bagved kunderne og bagved kolleger kan have en lignende funktion. Det gælder således en telefonsamtale, en rygepause uden for i gården, et møde på en nærliggende café eller forskellige former for samtaler, der minder om MUS. Det, der kendetegner disse samtaler, er, at de er individuelle (en leder og en medarbejder deltager) og lukkede (der er ikke andre personer til stede), og der er enten en

formel eller uformel aftale om, hvor længe de varer. Det skaber et fortroligt rum, hvor risikoen for forstyrrelser er minimeret, og medarbejderne måske tør sige ting, de ellers ikke plejer at sige.

Ser vi nærmere på det åbne individuelle rum, har vi vist, at personlige samtaler på butiksgulvet eller lageret mellem en leder og en medarbejder også kan være et effektivt redskab til at rekruttere og fastholde alle former for medarbejdere. Det er ofte lederen, der tager initiativ til en sådan samtale, men det centrale er, at der er tale om en individuel samtale med den enkelte medarbejder, hvor taktiske/strategiske spørgsmål vedrørende den enkeltes karriere kan komme på bane såsom ændringer i antal kontrakttimer eller deltagelse i lederuddannelse. Personlige samtaler om kontrakttimer fylder meget i forhold til rekruttering og fastholdelse af vigtige medarbejdergrupper såsom *de faste*, *de specielle* og *de engagerede unge*, mens deltagelse i lederuddannelse retter sig mod *de karrieresøgende*. Nogle gange har disse samtaler i sig selv bidraget til rekruttering eller fastholdelse, mens de andre gange har skullet kombineres med en MUS, før der kom et resultat. Samtalerne kan enten være en spontan snak på lageret eller i butikken, eller de kan være en del af en planlagt feedback eller coaching på gulvet. Endelig er der i nogle af butikkerne en tradition for spontane kaffemøder, hvor man sætter sig ned – en leder og en medarbejder – i eksempelvis kantinen og taler sammen. Da samtalerne potentielt foregår foran kunderne og foran kollegaerne, kan der imidlertid være grænser for, hvad medarbejderne har lyst til at sige. Samtidig betyder den spontane karakter og de potentielle vidner, at man nemt kan blive afbrudt. Det har betydning for, hvor dybt medarbejderne og lederne ønsker at gå ind i en samtale, og kan være med til at forklare, at sådanne samtaler nogle gange skal følges op med en MUS, før de bidrager til rekruttering eller fastholdelse.

I det åbne kollektive rum finder vi det fælles samarbejde, som flere ledere og medarbejdere har med hinanden i løbet af dagen. Det handler om snak ved kassen, og mens man fylder varer op. Der er nogle steder også tradition for at tage en time-out i butikken og holde et fælles møde på butiksgulvet. Samtalerne handler ofte om konkrete praktiske ting (operationelle spørgsmål) eller om det sociale liv i butikken (velfærdsspørgsmål). Det er karakteristisk for dette samarbejde, at det foregår foran mange vidner – både kunder og kollegaer. Der er derfor helt bestemte regler for, hvad man kan sige og ikke kan sige. I mange af butikkerne er dette samarbejde domineret af 'den gode stemning' – en familieagtig omgangsform, hvor man er åben og kærlig, men hvor man heller ikke forventes at bryde nor-

men. Det kan derfor være svært for medarbejderne at løfte en kritik i dette rum eller udtrykke en utilfredshed ved noget i deres nuværende arbejdssituation. Omvendt bidrager 'den gode stemning' i høj grad til et godt arbejdsmiljø og trivsel i hverdagen. Samarbejdet i det åbne kollektive rum handler derfor mest om fastholdelse nu og her, mens det i mindre grad handler om fastholdelse på længere sigt. Faktisk kan 'den gode stemning' være en barriere for at tage de samtaler, der skal til for at holde på vigtige medarbejdere, hvis dette samarbejde ikke kombineres med andre former for samarbejde.

Endelig finder vi i det lukkede kollektive rum flere forskellige former for samarbejde. I nogle butikker samles ledere og medarbejdere til fredagsmorgenmad en time om ugen, mens man i andre butikker holder et eller flere personalemøder om året. Her får man vigtige informationer fra ledelsen, mens medarbejderne kan få luft for ting, de er utilfredse med – både i forhold til ledere, medarbejdere og kunder – hvilket kan øge medarbejdertilfredsheden og bidrage til fastholdelsen. Som i det åbne kollektive rum drøftes der ofte emner af operationel karakter eller velfærdsspørgsmål. Det opleves som vanskeligt at inddrage de deltidsansatte i disse arrangementer, fordi de arbejder på andre tidspunkter og har andre interesser. I en af butikkerne afholder ledelsen derfor pizzamøder med de deltidsansatte, hvor de kan diskutere deres særlige vilkår. En meget udbredt praksis på tværs af cases er at oprette lukkede facebookgrupper for de deltidsansatte. Her kan de bytte vagter, så de kan komme til fest og på studietur, og de kan sikre sig, at de er på arbejde samtidig med deres venner. Dette kan bidrage til fastholdelsen af denne særlige gruppe – i hvert fald på kort sigt. Målet er at holde på disse medarbejdere frem til afslutningen af deres studier.

## Konklusion

Formålet med denne undersøgelse har været at afdække, hvordan ledere og medarbejdere samarbejder i dansk detailhandel, og hvorvidt dette samarbejde bidrager til fastholdelse og rekruttering af kvalificeret arbejdskraft. Fokus i undersøgelsen er, hvordan samarbejdet om to specifikke emner – arbejdstid og uddannelse – kan bidrage hertil. Undersøgelsen bygger på dybdegående casestudier af leder/medarbejder-samarbejdet i seks udvalgte butikker. I alt er gennemført 37 interview med forskellige ledere og medarbejdere i de seks butikker. Butikkerne er udvalgt, så de repræsenterer en variation af danske butikker med hensyn til størrelse, sortiment, ejerforhold og geografisk placering.

Den overordnede konklusion på undersøgelsen er, at ledere og medarbejdere samarbejder meget i butikkerne. Størstedelen af samarbejdet er uformelt, og arbejdstid fylder generelt mere i samarbejdet end uddannelse. Samarbejdet bidrager både til rekruttering og fastholdelse, men det sker på meget forskellig vis på tværs af de seks butikker og på tværs af de forskellige medarbejdergrupper. Det formelle samarbejde fylder eksempelvis mindst i de små butikker og mindst i forhold til de deltidsansatte, som arbejder i butikkerne i en kort periode.

Det er muligt at identificere fire forskellige former for samarbejde på tværs af de seks butikker:

### *Det åbne individuelle rum*

Den enkelte leder og medarbejder taler sammen, mens der er andre til stede – eksempelvis snak på butiksgulvet, snak på lageret, kaffemøde i kantinen.

### *Det lukkede individuelle rum*

Den enkelte leder og medarbejder taler sammen, uden der er andre til stede – eksempelvis MUS, cafémøde, rygepause.

### *Det åbne kollektive rum*

Flere ledere og medarbejdere taler sammen, mens der er andre til stede – eksempelvis snak ved kassen, snak ved hylderne, time-out i butikken.

*Det lukkede kollektive rum*

Flere ledere og medarbejdere taler sammen, uden der er andre til stede – eksempelvis facebook-gruppe, pizzamøde, personalemøde.

Samarbejdet i det åbne rum (individuel eller kollektiv) fylder generelt mere i butikkerne end samarbejdet i det lukkede rum (individuel eller kollektiv). Undersøgelsen peger imidlertid på, at det er afgørende, at ledere og medarbejdere kommer rundt i alle fire former for samarbejde, hvis rekrutteringen og fastholdelsen skal sikres såvel på kort sigt som på lang sigt. Dette betyder ikke, at samarbejdet kan eller skal ske på samme måde i alle butikker. Casestudierne dokumenterer en vifte af samarbejdspraksisser på tværs af butikkerne, der giver mulighed for, at både små og store butikker, som har meget forskellige rammer for samarbejdet, kan komme rundt i alle fire former.

Indholdet i de kollektive former for samarbejde har ofte en operationel eller velfærdsmæssig karakter og bidrager derfor mest til at sikre bemanningen i butikken på kort sigt. Det drejer sig eksempelvis om muligheden for at bytte vagter blandt de unge deltidsansatte, *de løse*, eller om trivselsspørgsmål. Indholdet i de individuelle former for samarbejde har til gengæld en mere taktisk eller strategisk karakter og kan derved bidrage til rekruttering og fastholdelse af vigtige medarbejdergrupper på længere sigt. Det drejer sig eksempelvis om ændringer i antal kontrakttimer, deltagelse i uddannelse, ændringer i ansvarsområder eller tilbud om en lederstilling. Sådanne spørgsmål kan være altafgørende for at kunne holde på medarbejdergrupper med en særlig kompetence eller stabilitet. Dette gælder således følgende medarbejdergrupper: *de faste*, *de karrieresøgende*, *de engagerede unge* og *de specielle*.

Derudover peger undersøgelsen på, at det er vigtigt jævnlige at kombinere samarbejdet i det åbne rum med et samarbejde i det lukkede rum. Særligt det individuelle lukkede rum ser ud til at være effektivt i forhold til rekruttering og fastholdelse på lang sigt. Her får den enkelte leder og medarbejder tiden, roen og fortroligheden til at snakke sammen og aftale eventuelle ændringer, der har betydning for medarbejderens fremtidige karriere i butikken, fordi man både er 'bagved' kunden og 'bagved' kollegaerne. Dette hænger i flere af butikkerne paradoksalt nok sammen med, at man har en vældig åben og familieagtig omgangstone i butikken (det åbne rum). Det kan her være svært for den enkelte medarbejder at bryde 'den gode stemning' ved at lufte en utilfredshed eller påbegynde en større diskussion om fremtidige karriereplaner. Det understreger behovet for,

at medarbejdere og ledere jævnligt samarbejder i både de åbne og lukkede rum og individuelle og kollektive.

## Bilag 1: Uddybet metodeafsnit

Vores seks cases repræsenterer både store butikker og små butikker, som kan have vidt forskellige behov i forhold til andelen af deltids- og fuldtidsansættelser og fleksibel arbejdstid. Her spiller forskelle i butikkernes åbningstider selvsagt også en væsentlig rolle. Mens Case II har en samlet ugentlig åbningstid på 98 timer, har case I til sammenligning en samlet ugentlig åbningstid på 51 timer. Udfordringen med at bemane den samlede åbningstid er således vidt forskellig for de enkelte butikker og stiller vidt forskellige krav til sammensætningen af fuldtids- og deltidsansættelser.

Udvalget repræsenterer en ligelig fordeling mellem specialvare- og dagligvarebutikker, som både adskiller sig i forhold til åbningstider, hvor det generelle billede er, at dagligvarebutikkerne har længere åbningstid end specialvarebutikkerne og i forhold til andelen af henholdsvis faglærte og ufaglærte medarbejdere. Mens specialvarebutikkerne ofte er kendetegnet ved at have flere faglærte medarbejdere (case III), fordi der stilles højere krav til medarbejdernes kompetenceniveau, er dagligvarebutikker og her særligt discountbutikker kendetegnet ved at have mange (unge) ufaglærte (case II). Medarbejdersammensætningen stiller forskellige udfordringer i forhold til rekruttering og fastholdelse af personale. Hvis en butik ikke har nævneværdige krav til formelle uddannelseskompetencer, udvider det alt andet lige gruppen, man kan rekruttere fra væsentligt sammenlignet med butikker med meget specifikke uddannelseskrav.

En anden faktor med betydning for butikkernes rekrutteringsgrundlag er deres geografiske placering, hvor man i store byer har meget lettere adgang til især ung ufaglært arbejdskraft end man har i mindre eller mellemstore byer. Endelig repræsenterer de udvalgte butikker såvel selvstændige butikker som butikker, der er en del af en større frivillig kæde eller kapitalkæde og/eller koncern. En frivillig kæde adskiller sig fra en kapitalkæde ved at være et frivilligt butikssamarbejde mellem butiksejere, mens en kapitalkæde ejer en række butikker med ansatte butikshefter. I kapitalkæderne bestemmer hovedkontoret derfor meget mere over den enkelte butik end i de frivillige kæder. Mulighederne for intern uddannelse og intern karriere må forventes at være størst i kæderne og mindst i de selvstændige butikker.

Antallet af interview i de enkelte cases varierer fra 12 interview med medarbejdere og ledere i Case V til tre interview i Case II. Forskellen i antallet af interview afspejler i vid udstrækning forskelle i butikkernes størrelse. Da detailhandlen, som det fremgik tidligere, er kendetegnet ved en relativt lille udbredelse af formelle samarbejdsorganer og tillidsrepræsentanter, har vi i udvælgelsen valgt at koncentrere os om medarbejdergruppen som helhed og ikke bare en eller flere medarbejderrepræsentanter. Det har den fordel, at vi får en bredere forståelse for samarbejdet i alle dets afskygninger og ikke bare det formelle samarbejde. Samtidig er det med til at give et billede af udbredelsen af konkrete opfattelser i de enkelte butikker, ligesom det bliver muligt i flere af de enkelte cases at se på forskelle i opfattelsen af samarbejdet blandt forskellige medarbejdergrupper i den samme butik. Som det fremgik af udvælgelseskriterierne for valg af cases ovenfor, var tilstedeværelsen af formelle medarbejderrepræsentanter eller samarbejdsfora ikke et kriterium. Det er således tilfældigt, at kun casebutikkerne IV og V har valgte tillidsrepræsentanter i butikkerne, men det afspejler også, at udbredelsen af tillidsrepræsentanter i branchen er begrænset, hvilket er grunden til, at kun de to største butikker har tillidsrepræsentanter. Af samme grund har det heller ikke i udvælgelsen af interviewpersoner været et kriterium at interview medarbejderrepræsentanter. Det er derfor tilfældigt, at tillidsrepræsentanten i Case V er blandt de medarbejdere vi har interviewet.

Karakteristika ved de enkelte interviewpersoner er præsenteret i forbindelse med de enkelte casebeskrivelser senere i rapporten. Som eksempel på udvælgelsen kan nævnes Case IV, hvor vi har gennemført interview med syv personer. Der er tale om interview med henholdsvis 1. varehuschefen, 2. servicechefen, 3. lederen af frugt og grønt afdelingen, 4. en teamleder i serviceafdelingen, 5. en erfaren salgsassistent i frugt og grønt afdelingen med ca. 10 års anciennitet i varehuset, samt 6. en erfaren salgsassistent i kundeservice med 3½ års anciennitet i varehuset og 7. en ny salgsassistent i kundeservice. Som det fremgår spænder interviewpersonerne over både ledere og medarbejdere og over flere forskellige afdelinger med vidt forskellige krav til uddannelsesniveau. Formålet med interviewene i den enkelte butik har været at få et billede af samarbejdet mellem ledere og medarbejdere på den enkelte arbejdsplads samt diversiteten inden for leder- og medarbejdergrupperne. Ud over interviewene i den enkelte butik har vi gennemført interview med medarbejdere og ledere på hovedkontorerne i tre af de fire tilfælde, hvor butikken var en del af kæde (Case I, IV og V). Formålet med interviewene på hovedkontoret var at kunne sammenligne niveauer i organisationen og



samspillet imellem dem – herunder interne uddannelses- og karriereveje og strategier for rekruttering og fastholdelse.

I alt har vi gennemført 37 interview i de seks butikker. Alle interviewene er gennemført ude i butikkerne, hvilket var med til at give et billede af de konkrete fysiske rum, som danner ramme om det daglige samarbejde. Det er, som Goffmans observationsstudier af menneskelig interaktion, med til at skærpe blikket for betydningen af butikkernes fysiske rum i forhold til mulighederne for eksempelvis at samarbejde i lukkede rum (Goffman 1967). Det at være i butikkerne gav desuden en bedre forståelse for de konkrete arbejdsopgaver i de enkelte butikker, hvilket var nødvendigt for at tilegne sig 'sproget' i branchen og dermed kunne forstå de udfordringer medarbejdere og ledere italesatte i interviewene.

### ***Interviewguides***

Samtlige interview har taget udgangspunkt i semistrukturerede interviewguides (se Bilag 2 for eksempler). Forud for udarbejdelsen af interviewguides lavede vi først en række indledende litteraturstudier af problemstillingerne i detailhandlen med hensyn til bl.a. samarbejde, arbejdstid, uddannelse og rekruttering og fastholdelse. Dernæst foretog vi tre dobbeltinterview med repræsentanter for henholdsvis arbejdsgiver- og lønmodtagerorganisationerne på området. Interviewene havde fokus på henholdsvis samarbejde generelt og mere specifikt på samarbejdet og udfordringerne i detailhandlen i forhold til arbejdstid og uddannelse. Interviewene havde til formål forud for caseinterviewene at give os en fornemmelse af de primære problemstillinger. Endelig foretog vi to pilotinterview i en dagligvarebutik med en leder og en medarbejder. Herefter udarbejdede vi to overordnede interviewguides målrettet henholdsvis ledere, medarbejdere og medarbejdere/ledere på hovedkontorer. Interviewguide-sene til henholdsvis ledere og medarbejdere havde begge et eksplorativt udgangspunkt, hvor det primært bestod i at afdække, hvordan man lokalt samarbejder om arbejdstid og uddannelse. Interviewguiden til ledere havde primært fokus på spørgsmål om følgende emner:

- virksomheden generelt
- lederens egen profil
- medarbejdernes profil
- ansættelsesvilkår
- rekruttering/fastholdelse
- arbejdstidens længde

- arbejdstidens placering
- uddannelse og efteruddannelse
- udviklings- og karrieremuligheder

Interviewguiden til medarbejderne havde primært fokus på følgende emner:

- medarbejderens egen profil (eks. alder, anciennitet, rekruttering, uddannelse)
- jobprofil (eks. jobtype, opgaver i job, samarbejde med forskellige grupper)
- arbejdstidens længde (eks. fuldtid/deltid, ønsker til arbejdstid)
- arbejdstidens placering (eks. aften- eller weekendarbejde)
- planlægning af arbejdstid
- ændringer i arbejdstid
- uddannelse og efteruddannelse (eks. deltaget i efteruddannelse, samarbejde om uddannelse)
- samarbejdet generelt (eks. afholdes der personalemøder, sociale arrangementer)
- udviklings- og karriereplaner (fordele og ulemper i nuværende job, fremtidsplaner, drømmejob)

Som det fremgår, går mange af emnerne igen for både ledere og medarbejdere, da en del af opgaven har været at afdække, hvordan begge grupper opfatter de samme problemstillinger. Derfor har vi også bl.a. spurgt ind til, hvordan man samarbejder, hvem der samarbejder, og hvor man samarbejder (i hvilke rum og på hvilke områder). Interviewguidesene til medarbejdere på hovedkontoret adskilte sig fra interviewguidesene til medarbejdere og ledere på arbejdspladserne ved naturligt at have fokus på samarbejdet mellem hovedkontoret og butikkerne. Derudover fokuserede interviewene på hovedkontorerne på interviewpersonernes personlige karriere forud for jobbet på hovedkontoret for at belyse eksempler på karriereveje i detailhandlen.

### ***Transskription og anonymitet***

Samtlige interview er optaget med diktafon og efterfølgende transkriberet i fuld længde. Interviewpersonerne er som nævnt lovet fuld ekstern anonymitet, hvilket betyder, at virksomhedens og interviewpersonernes navn ikke fremgår nogen steder. Desuden er oplysninger omkring virksomheden og interviewpersonerne eller be-

tegnelser, som ville gøre det nemt umiddelbart at identificere virksomheden eller personen forsøgt anonymiseret ved brug af mere generelle beskrivelser. Lederne i de enkelte butikker har fået tilsendt casebeskrivelserne og haft mulighed for i samarbejde med de andre interviewpersoner at kommentere på bl.a. om anonymiseringen var tilstrækkelig, om der var faktuelle fejl og om casebeskrivelserne var retvisende i forhold til personernes egen opfattelse. Vi har i den proces kun ændret mindre detaljer i casebeskrivelserne for at klargøre pointer eller sikre yderligere anonymisering. Forud for alle interview er interviewpersonerne blevet gjort opmærksomme på, at vi ikke kan garantere intern anonymitet på arbejdspladsen mellem interviewpersoner og andre medarbejdere og ledere, og at de derfor skulle overveje, om der var ting, de ikke ønskede at sige. De fleste interviewpersoner fastholdt i den sammenhæng, at det ikke var en problemstilling de bekymrede sig om, da der i forvejen var fuld åbenhed mellem medarbejdere og ledelse.

Analysen af interviewmaterialet er delt i to hoveddele; en del med casebeskrivelser for samtlige seks cases og en del med en tværgående analyse. Formålet med casebeskrivelserne er med udgangspunkt i de overordnede emner samarbejde, samarbejde om arbejdstid og uddannelse og rekruttering/fastholdelse at tegne et nuanceret billede af, hvordan samarbejdet tager sig ud i de enkelte cases med deres forskellige udgangspunkter i forhold til størrelse, sortiment, åbningstider mv. Hvor formålet i casebeskrivelserne således er at forstå casene i deres egen ret, er formålet med den tværgående analyse at trække ligheder og forskelle mellem de forskellige cases frem. Herved bliver det muligt at se om tendenser kan genfindes uafhængigt af størrelse og sortiment, eller om der er særlige udfordringer og løsninger, som særligt knytter sig til bestemte typer af butikker. Den tværgående analyse sætter samtidig fokus på, hvilken betydning tid, rum og deltagere/tilskuere har for samarbejdet og effekterne i forhold til rekruttering og fastholdelse. Den tværgående analyses opbygning følger opbygningen fra interviewguidesene og casebeskrivelserne og er struktureret omkring afsnit om henholdsvis det generelle samarbejde, samarbejdet mellem hovedkontor og butikker, samarbejdet om arbejdstid, samarbejdet om uddannelse og rekruttering og fastholdelse.

## Bilag 2: Interviewguides

### ***Butikschef***

#### *Virksomhedens profil*

- Hvor mange ansatte er der i butikken? Hvor mange ledere og medarbejdere?
- Hvem ejer butikken? (selvstændig butik vs. koncern/kæde)
- Er der et hovedkontor? Hvad laver de? Hvordan samarbejder I med dem?
- Hvad sælger I? (dagligvarer vs. specialvarer)
- Hvor ligger butikken? (hovedstad/provins; by/land)
- Hvad er butikkens aktuelle åbningstider?
- Hvordan er arbejdet organiseret? (hierarki, flad struktur, teams)
- Hvilke typer job er der i butikken? (f.eks. kassebetjening, flaske-dreng, souschef, butiksleder)
- Har I TR, AMIR, Arbejdsmiljøudvalg, SU og/eller Uddannelsesudvalg? (formelt samarbejde)
- Er de ansatte medlemmer af en fagforening/en gul organisation?
- Hvordan har butikken udviklet sig de seneste fem år?

#### *Butikschefens profil*

- Hvor gammel er du?
- Hvor længe har du været ansat i butikken? Hvor længe inden for detailhandlen?
- Hvor har du tidligere været ansat?
- Hvilken uddannelse har du? (f.eks. faglært inden for detailhandlen + efterfølgende intern lederuddannelse)

#### *Medarbejdernes profil*

- Hvor gamle er medarbejderne? Hvor gammel er den yngste, og hvor gammel er den ældste? Hvad er gennemsnitsalderen?
- Hvordan er kønsfordelingen blandt medarbejderne?
- Er der mange medarbejdere med anden etnisk baggrund end dansk?
- Hvilke medarbejdere varetager typisk hvilken type job?
- Hvilke medarbejdere varetager typisk hvilke opgaver? (jobfunktioner)

- Hvilken uddannelsesbaggrund har medarbejderne? Hvor mange har taget salgsassistentuddannelsen? Hvor mange har taget en lederuddannelse?

#### *Ansættelsesvilkår, medarbejderflow og rekruttering/fastholdelse*

- Hvordan rekrutterer I medarbejdere? (eksempler)
- Hvilke job er det sværest/lettest at rekruttere til? Hvorfor?
- Hvordan fastholder I forskellige typer af medarbejdere? (eksempler)
- Hvilke medarbejdere er sværest/lettest at fastholde? Hvorfor?
- Har I nogen midlertidigt ansatte?
- Har I nogen medarbejdere ansat i fleksjob eller lignende?
- Hvor længe er medarbejderne i gennemsnit ansat i butikken? Er nogle typer af medarbejdere ansat længere tid end andre? (anciennitet)
- Hvorfor stopper medarbejdernes ansættelse? (fastholdelse)
- Hvad er det afgørende for, hvor længe medarbejderne er ansat?
- Hvilke muligheder er der for at avancere internt i butikken? Hvilke muligheder er der for at avancere inden for kæden/koncernen? (karriereveje)

#### *Arbejdstidens længde*

- Hvor stor en del af medarbejderne er ansat på fuld tid?
- Hvor stor en del af medarbejderne er ansat på deltid?
- Hvor mange kontrakttimer har de deltidsansatte typisk?
- Hvordan er mulighederne for at skifte fra deltid til fuldtid og omvendt? (eksempler)
- Er det sværere at rekruttere til deltidsstillinger – eller fastholde medarbejdere på deltid?

#### *Arbejdstidens placering*

- Hvilke typer af medarbejdere arbejder typisk om aftenen? Hvor meget?
- Hvilke typer af medarbejdere arbejder typisk i weekenden? Hvor meget?
- Hvordan fastlægges de daglige arbejdstider (16 ugers planer)? (arbejdstidsplanlægning)
- Hvordan aftaler I afvigelser fra arbejdsplanen? (ændringer i arbejdsplanen)
- Hvilken rolle spiller aften- og weekendarbejde i forhold til rekruttering og fastholdelse?

### *Uddannelse og efteruddannelse*

- Deltager jeres ledere og medarbejdere i kurser/uddannelse? Hvilken type? Hvilke medarbejdere? Hvor meget?
- Hvilke strategier har I for uddannelse og efteruddannelse? I butikken? I kæden?
- Bruger I medarbejderudviklingssamtaler i forhold til uddannelse?
- Hvilken rolle spiller uddannelse/efteruddannelse i forhold til rekruttering og fastholdelse? (eksempler)

### *Udviklings- og karrieremuligheder*

- Hvordan ser din drømmemedarbejder ud? Hvilke typer af medarbejdere/kompetencer får I brug for fremover?
- Hvordan ser dit eget drømmejob ud? Hvilke karrieremuligheder ser du for dig selv i detailhandlen?
- Hvilke fordele og ulemper ser du i forhold til at arbejde i detailhandlen?
- Hvilke fremtidige udfordringer står detailhandlen overfor?

## **Butiksmedarbejder**

### *Medarbejderprofil*

- Hvor gammel er du?
- Hvor længe har du arbejdet her?
- Hvordan fik du jobbet? (rekruttering)
- Hvor har du tidligere arbejdet? (tidligere og øvrige ansættelser)
- Hvad vil du sige er din primære beskæftigelse?
- Hvilken uddannelse har du?
- Er du medlem af en fagforening/gul organisation? Bruger du organisationen? Til hvad?
- Er du medlem af en a-kasse?
- Har du en tillidsrepræsentant eller en arbejdsmiljørepræsentant?

### *Jobprofil*

- Hvilket job har du?
- Hvilke andre typer af job findes der i butikken? (f.eks. kasseassistent, flaskedreng, souschef, butiksleder)
- Hvilke opgaver har du i dit job? (f.eks. opfylder, lukke-/åbneansvarlig, kassen)
- Hvem er din nærmeste leder?
- Hvem er normalt på arbejde samtidig med dig?
- Hvilke kollegaer samarbejder du mest med?
- Hvem bestemmer, hvad der skal laves, hvem der skal lave det og hvordan?

- Hvor har du indflydelse på dit eget arbejde – og hvor har du ikke?
- Hvor længe har folk i gennemsnit været i butikken?
- Hvilken baggrund har de andre i butikken? (tidligere ansættelser og uddannelse)

#### *Arbejdstidens længde*

- Er du ansat på fuldtid/deltid?
- Hvis deltid – hvor mange kontrakttimer har du?
- Ønsker du at skifte fra deltid til fuldtid eller omvendt?
- Har du tidligere arbejdet mere eller mindre end nu i din tid i butikken? (skift i arbejdstid)
- Hvordan skete skiftet i arbejdstiden? Hvem tog initiativ? Blev der indgået en skriftlig aftale?

#### *Arbejdstidens placering*

- Arbejder du om aftenen? Hvis ja, hvor meget?
- Arbejder du i weekenden? Hvis ja, hvor meget?
- Hvordan fastlægges de daglige arbejdstider (16 ugers planer)?
- Hvordan aftaler I afvigelser fra arbejdsplanen? (eksempler, muligheder og udfordringer)
- Hvor højt vil du sige, at du prioriterer jobbet i forhold til andre job, fritidsaktiviteter?

#### *Uddannelse og efteruddannelse*

- Har du deltaget i kurser eller uddannelse i forbindelse med dit arbejde? Hvis ja, hvilken type? Hvor meget?
- Taler du med ledelsen om kurser eller uddannelse? Hvornår?

#### *Samarbejde*

- Afholder I personalemøder i butikken? Hvis ja, hvor ofte? Hvornår? Hvem deltager?
- Laver I sociale arrangementer sammen på arbejdspladsen?
- Ser du nogen af dine kollegaer i din fritid?

#### *Udviklings- og karriereplaner*

- Hvilke fordele og ulemper oplever du i dit nuværende job?
- Hvad kunne udvikle jobbet?
- Hvor længe forestiller du dig at blive i dit nuværende job?
- Hvad er afgørende for, hvor længe du bliver?
- Hvordan ser dit drømmejob ud? Hvad vil du gøre for at få det?

## Referencer

- Agervold, M. (2002): Arbejdet i samarbejdsudvalg: En empirisk undersøgelse af arbejdsformer, indhold og tilfredshed med SU-arbejdet. *Tidsskrift for ARBEJDSLIV*, 4 (2) 81-98
- Alsos, K & Olberg, D (2012): *Åbningstider og arbejdstid i varehandelen*. Fafo-paper 2012: 10
- Andersen, SK. & Felbo-Kolding, J. (2013): *Danske virksomheders brug af østeuropæisk arbejdskraft*. København: FAOS, Sociologisk Institut, Københavns Universitet
- Clegg, H (1976): *Trade Unionism under Collective Bargaining: A Theory Based on Comparison of Six Countries*. Oxford: Blackwell.
- Collins, R (1981): 'On the Microfoundations of Macrosociology'. *American Journal of Sociology*, 86 (5): 984-1014.
- Collins, R (2008): *Violence. A Micro-Sociological Theory*. Princeton, New Jersey: Princeton University Press.
- Copenhagen Economics (2013): *Barriers to productivity growth in the retail sector*. København: Baggrundsrapport forberedt for Produktivitetskommissionen.
- DA & LO (2006): *Samarbejdsaftalen*. København: DA & LO
- Dansk Erhverv (2009): *Fra industri til service. Betydning, udfordringer, anbefalinger*. København: Dansk Erhverv.
- Dansk Erhverv Arbejdsgiver & HK HANDEL (2012): *Landsoverenskomst for butikker 2012*. København: Dansk Erhverv Arbejdsgiver & HK HANDEL.
- DI & CO Industri (2012): *Industriens overenskomst 2012-2014*. København: DI & CO Industri.
- DMA/Research (2003): *Afdækning af realkompetencer blandt butiksansatte i detailhandlen*. København: DMA/Research.
- Due, J et al. (1993): *Den danske model – En historisk sociologisk analyse af det kollektive aftalesystem*. København: Jurist og Økonomforbundets Forlag
- Due, J et al. (2010): *Udviklingen i den faglige organisering: årsager og konsekvenser for den danske model*. Forlag: LO-DOKUMENTATION nr.1 2010
- Dunlop, JT (1958): *Industrial Relations Systems*. Cambridge: Harvard University Press.



- Dølvik, JE (red.) (2001): *At Your Service? Comparative Perspectives on Employment and Labour Relations in the European Private Sector Services*. Bruxelles: PIE/Peter Lang.
- Esbjerg, L, Grunert, K, Buck, N & Sonne, AM (2007): 'Working in Danish retailing : Transitional workers going elsewhere, core employees going nowhere, and career-seekers striving to go somewhere' in Westergaard-Nielsen, N (red.): *Low-wage Work in Denmark*. New York: Russell Sage Foundation.
- Felbo-Kolding, J & Mailand, M (2012): *Stier og barrierer for det gode samarbejde på arbejdspladsen*. FAOS Forskningsnotat 126, Sociologisk Institut, Københavns Universitet.
- Flyvbjerg, B (1996): *Rationalitet og magt. Bind 1: Det konkrete videnskab*. København: Akademisk Forlag.
- Goffman, E (1959): *The Presentation of Self in Everyday Life*. New York: The Overlook Press.
- Goffman, E (1961): *Asylums: Essays on the Social Situation of Mental Patients and Other Inmates*. Harmondsworth: Penguin Books.
- Goffman, E (1967): *Interaction Ritual. Essays on Face-to-Face Behavior*.
- Ilsøe, A. (2012): "The Flip Side of Organized Decentralization: Company-Level Bargaining in Denmark" *British Journal of Industrial Relations*, 50 (4): 760-781.
- Jacobsen, MH og Kristensen, S (2002): *Erving Goffman. Sociologien om det elementære livs sociale former*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Knudsen, H (1995): *Employee participation in Europe*. London: SAGE.
- Konnerup, LD, Katznelson, N & Nielsen, JC (2011): *Unge i detailhandlen. Forventninger og forestillinger om den gode og attraktive uddannelse*. København: Center for Ungdomsforskning, Aarhus Universitet.
- Larsen, T. P. et al. (2010): *Tillidsrepræsentantundersøgelsen 2010. Rapport 1: Tillidsrepræsentanten og arbejdspladsen*. København: Landsorganisationen i Danmark
- Madsen, JS. & Due, J. (2006): *Fra storkonflikt til barselsfond – den danske model under afvikling eller fornyelse*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Navrbjerg SE. & Madsen, JS. (2004): *Mellem medindflydelse og medbestemmelse – en tværgående analyse af samarbejdet i kommunerne i Danmark*. København: KL, Københavns Kommune og KTO.
- Nergaard, K (2012): *Ufrivillig deltid, bemanningsstrategier og deltidstilinger i varehandel*. Fafo-rapport 2012: 4
- Nielsen, ML & Dyreborg, J (2013): *Unge som målgruppe i arbejdsmiljøarbejdet*. *Tidsskrift for ARBEJDSLIV*, (3)

- Olesen, KG. et al. (2008): *Virksomhedens sociale kapital – Hvidbog*. København: Arbejdsmiljørådet
- Sisson, K (1987): *The Management of Collective Bargaining. An International Comparison*. Oxford: Blackwell.
- Uddannelsesnævnet (2010): *Analyse af centrale jobprofiler inden for detailhandel og administration med henblik på at identificere typiske kompetencer i typiske arbejdsfunktioner*. København: Uddannelsesnævnet.
- Økonomi- og Erhvervsministeriet (2009): *Analyse af detailhandlen*. København: Økonomi- og Erhvervsministeriet.

Detailhandlen har i de senere år oplevet en stigende udfordring i forhold til rekruttering og særligt fastholdelse af personale. Efter ændringen af Lukkeloven i 2012 har mange butikker udvidet åbningstiden, og det har været nødvendigt at ansætte flere unge medarbejdere på deltid for at dække aften timer og week-endvagter.

De mange unge deltidsansatte har visse steder givet anledning til en høj personaleomsætning og øgede rekrutteringsomkostninger. Nok er de unge deltidsansatte lette at rekruttere, men de bliver ofte forholdsvis kort tid i jobbet og er svære at fastholde på længere sigt. Det betyder, at rekruttering og fastholdelse af den faste stab bliver endnu vigtigere.

Men hvordan kan detailhandlen styrke rekrutteringen og fastholdelsen i butikkerne? Kan et tæt samarbejde mellem ledere og medarbejdere om arbejdstid og uddannelse bidrage hertil? Og skal samarbejdet foregå anderledes med de unge deltidsansatte end med den faste stab? I denne bog præsenteres resultaterne af en dybdegående undersøgelse af leder/medarbejder-samarbejdet i danske butikker gennemført i 2013, der besvarer disse spørgsmål.

**FaOS**

Forskningscenter for  
Arbejdsmarkeds- og  
Organisationsstudier



SOCIOLOGISK INSTITUT  
KØBENHAVNS UNIVERSITET

ISBN: 978-87-91833-91-5