



# Hvordan kan vi få dig til at blive?

*- et casestudie om fastholdelse af lastbilchauffører  
i et top-down versus bottom-up-perspektiv*

**Julie Guldbeck Hansen**  
Kandidatspeciale  
Sociologi, Aalborg Universitet  
17. februar 2020

*Under vejledning af  
Morten Kyed*

Antal anslag: 177.363

***En særlig tak til***

*Hans Jensen Transport  
Lars Jensen, Martin Boe Pedersen,  
Pernille Roth, Rasmus Petersen og de ansatte chauffører*

*Morten Kyed  
for god og kyndig vejledning*

## Summary

This thesis is a case study of a Danish transport company with the purpose of studying retention of truck drivers. The Danish transport industry is on the rise and therefore lacking truck drivers which makes retention of this work group interesting seeing as they seemingly have many work opportunities to choose from. The study focuses on the company's top-down retention strategies towards their employees, the bottom-up experience of the employed truck drivers and whether or not there is an accordance between the two perspectives. With the principles of the critical realism, the study is an empirical study of retention of truck drivers. The study employs the adaptive theory approach as a balance between the deductive and inductive approach towards the empirical data collection with the use of orienting concepts derived from sociological theory. The orienting concepts are job design, commitment and work environment which draws from Hackman & Oldham's job characteristics model, Meyer & Allen's conceptualisation of commitment and Karasek & Theorell's demand/control model. The job characteristics model focuses on skill and task variety and autonomy as a way of ensuring high satisfaction from work. It also incorporates the personal preferences of the truck drivers and their needs and wishes for development of tasks and skills as well as their satisfaction with extrinsic values. The conceptualisation of commitment entails the affective commitment where the truck drivers stay in the company because they want to and the continuity commitment where the truck drivers stay in the company because they are forced to due to financial reasons. The demand/control model divides the work experience into four categories based on high/low demands and high/low control over the work conditions where each category is characterised by high or low stress or motivation for learning. These orienting concepts were used in the design of a survey and an interview guide for collection of the empirical data. A survey was used for the truck drivers to ensure as many of them could be a part of the study which resulted in 25 responses. There were also conducted two semi-structured interviews: one of the two CEOs of the company and one of the quality-employee who manages the training of the truck drivers.

The company does not express a high turnover amongst their truck drivers, nor do many of the truck drivers have considerations of leaving the company. The main findings of this study are firstly that the company tries to match truck drivers with certain skills to tasks that benefits from these skills. The truck drivers experience their assigned routes positively even though they do not have much control over this aspect of their job. They are satisfied with the assigned routes which affects the overall satisfaction. The satisfied truck drivers expressed less consideration of leaving the company, and therefore there is an accordance between the match of truck driver with a certain task and the retention of the truck drivers.

Secondly, due to the transport industry being on the rise, the demands of truck drivers are increasing. Therefore, their work tasks and skills vary over time due to the company

implementing these demands. The truck drivers mostly experience this skill and task variety positively apart from paperwork. The company uses education and training as a way of ensuring the truck drivers can manage the new demands which also causes a development of the truck drivers' skills. They mainly express a high need for both task and skill development which in time is met by the company. The truck drivers whose need for development is met express less considerations of leaving the company. Therefore, there is also an accordance between the way the company uses task and skill development as a way of preparing the truck drivers for the new demands and the way the truck drivers experience this.

Thirdly, the company uses involvement of the truck drivers as a retention strategy. The truck drivers express a high control over how they perform their tasks and their work hours and those with high control have less considerations of leaving the company. The company also uses commitment as a retention strategy which stems from the involvement and appreciation through parties and birthday gifts. The truck drivers express a high affective commitment to the company and is not characterised by the continuance commitment which is due to the high job opportunities. The truck drivers who are characterised by affective commitment have less considerations of leaving the company. Therefore, there is an accordance between the company's involvement and appreciation of truck drivers as a retention strategy and the truck drivers' experience hereof.

## Indholdsfortegnelse

<b>1</b>	<b>Problemfelt</b>	<b>6</b>
1.1	Lastbilchauffører	6
1.2	Jobdesign og den psykologiske kontrakt	7
1.3	Engagement	8
1.4	Arbejds miljø og stress	8
1.5	Eksisterende forskning	9
1.5.1	Diskursanalyse og det psykologiske perspektiv	9
1.5.2	Sisse Grøn – en fremtrædende person i forskningen	10
1.6	Problemformulering	11
1.6.1	Arbejdsspørgsmål	11
<b>2</b>	<b>Videnskabsteoretisk positionering</b>	<b>12</b>
2.1	Kritisk realisme	12
<b>3</b>	<b>Forskningsdesign</b>	<b>14</b>
3.1	Casedesign	14
<b>4</b>	<b>Præsentation af case</b>	<b>15</b>
<b>5</b>	<b>Teoretisk afsæt</b>	<b>16</b>
5.1	Jobdesign	16
5.2	Engagement	19
5.3	Arbejds miljø	20
5.3.1	Krav/kontrol-modellen	20
<b>6</b>	<b>Metode og forskningsteknik</b>	<b>22</b>
6.1	Adgang til feltet	22
6.2	Projekt design	23
6.3	Adaptiv teori	25
6.3.1	Den løbende tilpasning af teori	25
6.4	Kvalitativ metode og interview som forskningsteknik	26
6.4.1	Tematisering og design af semi-strukturerede interviews	26
6.4.2	Konstruktion af interviewguide	27
6.4.3	Transskription, verifikation og rapportering	29
6.5	Kvantitativ metode og survey som forskningsteknik	30
6.5.1	Survey design og operationalisering	30

6.6	Etiske overvejelser	34
6.6.1	Anonymitet i undersøgelsen	34
6.6.2	Etik i interviewundersøgelser	35
<b>7</b>	<b>Specialets datagrundlag</b>	<b>37</b>
7.1	Kategorisering af transskriptioner	37
7.2	Arbejdet med det kvantitative datamateriale	38
<b>8</b>	<b>Analysestrategi</b>	<b>39</b>
8.1	Kvalitative analysemetoder	40
8.2	Kvantitative analysemetoder	40
<b>9</b>	<b>Analyse</b>	<b>42</b>
9.1	Den naturlige udskiftning	43
9.2	At matche chaufførerne med de rette opgaver	47
9.3	At tackle af de stigende krav til chaufførerne	49
9.3.1	Chaufførernes oplevelse af varierende arbejdsopgaver og færdigheder	51
9.3.2	Uddannelse som chaufførernes forudsætning for stigende krav	53
9.4	At gøre chaufførerne medansvarlige for deres egen planlægning	55
9.4.1	Chaufførernes oplevelse af stigende krav og inddragelse	58
9.4.2	Inddragelsen som en måde at skabe engagement på	61
<b>10</b>	<b>Diskussion</b>	<b>65</b>
10.1	Kvalitetskrav i kvalitative og kvantitative undersøgelser	65
10.2	Diskussion af teorivalg	66
<b>11</b>	<b>Konklusion</b>	<b>68</b>
11.1	Den naturlige udskiftning	68
11.2	At matche chaufførernes med de rette opgaver	69
11.3	At tackle de stigende krav til chaufførerne	69
11.4	At gøre chaufførerne medansvarlige for deres egen planlægning	70
11.5	Præciseret konklusion	72
<b>12</b>	<b>Litteraturliste</b>	<b>74</b>

## 1 Problemfelt

I 2018 sattes der rekord i jobskifter. 427.993 gange fra januar til juni blev der skiftet job ifølge Styrensen for Arbejdsmarked og Rekruttering, hvilket svarer til at skifte job hvert tredje år (Andersen 2018). Forbrugerøkonom Carsten Holdum mener fænomenet er tredelt: stort jobudbud grundet højkonjunktur i den danske økonomi, en tendens med stigende tidsbegrænsede og kompetencespecifikke ansættelser samt en aldersmæssig forskel, hvor unge oftere skifter job, fordi de er deres eget projekt, og i gang med at opbygge en særlig jobprofil (Finans.dk 2018). Luc Boltanski & Eve Chiapello skriver i artiklen "The New Spirit of Capitalism" om ændringer i den måde, vi vurderer og anerkender andre på. I takt med at samfundet har bevæget sig fra den *hjemlige cité*, hvor hierarkiske positioner var vejen til storhed, befinder vi os nu i *projektcitéen*, hvor omstillingsevne, fleksibilitet og sociale evner er i højsædet. Den kendetegnes også af, at individer bevæger sig fra projekt til projekt grundet mulighederne for udvikling (Boltanski & Chiapello 2005:167-169). Carsten Holdum pointerer, at der i dag er mindre fokus på loyalitet og at lange ansættelser anses som tomgang. Ifølge fremtidsforsker Jesper Bo Jensen lærer ansatte 80% af det, de vil lære på en arbejdsplads, i det første år. Derfor føler mange, det er tid til at komme videre efter tre til fem år, så de kan lære nyt (Andersen 2018). Det kan sammenlignes med Boltanski & Chiapellos projektcité. Denne samt de to eksperter taler ofte om vidensarbejdere i sådanne sammenhænge, og tendenserne gør sig sikkert gældende for dem, men hvad med andre arbejdsgrupper? Lever de med skiftende jobs og nye projekter eller lever de efter andre og mere traditionelle værdisæt? Selvom tendensen er som beskrevet, er det altid mere spændende at undersøge det, der ikke ser sådan ud. Nogle virksomheder formår at fastholde deres medarbejdere, selv i skiftende tider, hvormed *fastholdelse* er omdrejningspunktet for nærværende speciale. Der er fokus på en arbejdsgruppe, som ikke nødvendigvis opretholder tendensen beskrevet ovenfor: lastbilchauffører.

### 1.1 Lastbilchauffører

Transportbranchen er nationalt og internationalt i vækst, og ifølge tal fra 3F mangler den danske branche omkring 2.500 chauffører, fordi branchen vokser hurtigere end der kan findes kvalificeret arbejdskraft lokalt. Der ansættes en del udenlandske chauffører, hvilket har rejst kritik. Vognmændene mener ikke der kan findes nok kvalificerede chauffører i Danmark. Formanden for 3F's transportgruppe Jan Villadsen mener ansættelsen af de udenlandske chauffører skyldes, at danskerne ikke vil arbejde til så lav en løn (Danmarks Statistik 2018; Sander 2018; Hansen 2018). Der tages forholdsregler for dette gennem en aftale mellem Dansk Arbejdsgiverforening og Fagbevægelses Hovedorganisation, der skal løse problemerne med underbetaling og dårlige arbejdsforhold. De udenlandske chauffører kan ansættes grundet den frie bevægelighed på arbejdsmarkedet i EU-landene (Kampmann 2019; Europa-Parlamentet 2019). I en undersøgelse af lastbilchauffører, hvor der med sandsynlighed indgår udenlandske chauffører, skal det medtænkes, at de kommer fra andre samfund, der kan være anderledes end det danske.

Der kan være høj arbejdsløshed i deres hjemland, hvormed de søger til Danmark, hvor der er mangel. Hvor de kommer fra, er også med til at skabe de værdier, de lever efter i deres arbejdsliv, hvorfor de kan adskille sig fra danskernes værdier. I forhold til fastholdelse kan manglen på chaufførerne medvirke udfordringer. Hvis de danske chauffører sat på spidsen kan vælge og vrage mellem jobs, hvad kan så fastholde dem, hvor de er? I de kommende afsnit kommer jeg ind på nogle af de faktorer, der kan have betydning for at fastholde medarbejdere.

For at begrænse undersøgelsen og for at kunne fokusere mere direkte på fastholdelse tages der udgangspunkt i at undersøge chauffører, der er ansat i den samme virksomhed. Der er derfor samarbejde med Hans Jensen Transport, der har givet mig mulighed for at undersøge deres chauffører.

## 1.2 Jobdesign og den psykologiske kontrakt

Hos Grundfos har Keld Sørensen 40-års jubilæum, og han udtaler: *"Mit arbejde har altid været spændende og varierende og med masser af socialt samvær – det har det hele. Så hvorfor skulle jeg flytte?"* (Møller 2017). Han har overvejet at skifte, men er blevet, fordi arbejdet er varierende (Ibid.). Hans job havde nogle egenskaber, der gjorde, han blev i virksomheden, hvilket kan belyses gennem *jobdesign*. Det beskriver, hvordan et job er sammensat: dets karakteristika, opgaver og grupperinger, der gør, det kan varetages af én person. Det omhandler også den "kompensationspakke", virksomheden tilbyder: løn og goder med videre. Det er en forventningsafstemning af jobbet indhold og kompensation (Larsen 2010:164-165). Der findes ikke kun den fysiske kontrakt, men også en forventningsafstemning, som kan betegnes *den psykologiske kontrakt*. Det er for medarbejderens trivsel og effektivitet vigtigt at denne kontrakt eller forventningsafstemning overholdes (Guest & Conway 2009:10-12). Kontrakten gavner både medarbejder og virksomhed, og den og jobdesign er vigtige for fastholdelse. Et job præget af udvikling over tid kan fastholde en medarbejder længere, fordi mulighederne ikke udtømmes hurtigt. Udviklingen skal dog opleves som positiv, hvormed det vil være *jobberigelse* med nye og anderledes opgaver. *Jobudvidelse* udvider jobbet med flere af de samme opgaver, hvilket medarbejderen ikke vil opleve positivt. Jobberigelse kan også bestå af yderligere ansvar eller autonomi (Larsen 2010:165-166). Et job, der er beriget med udvikling og ansvar, kan derfor fastholde en medarbejder længere, hvor jobudvidelse kan opleves negativt og få medarbejderne til at søge nye veje. Dermed virker jobdesign til at have stor betydning for fastholdelse.

Designet af chaufførernes job er ret unikt. De kører alene på vejene det meste af tiden, hvormed deres arbejde er meget individualiseret. Dette kan være med til at forklare manglen på chauffører, hvis mange fravælger dette job af denne årsag. Dem, der vælger faget, brænder måske for det på en anden måde. Især de unge har været svære at lokke til branchen, men der er for første gang en stigning i optagelse på uddannelsen. En elev udtaler: *"Jeg kan godt lide at passe mig selv og være min egen konge. Og jeg kan godt lide at*



*være på landevejen.*" (Nielsen et al. 2018). Dermed kan passion for livsstilen, og de værdier, de tillægger at "være sin egen konge" have større betydning end jobbets design. Omvendt kan det være, arbejdsgruppen ikke lever efter de samfundstenderende værdier i projektcitén, hvormed de kan vælge arbejdet, fordi det ikke er præget af udvikling. Jobdesign er vigtigt for medarbejderne, men også for virksomheden, der skal designe jobbet, således det passer til både medarbejder samt økonomiske og politiske perspektiver. Det er interessant, om chaufførerne oplever, at jobdesign har betydning for at fastholde dem i virksomheden, men ligeledes, hvordan virksomheden arbejder med at designe jobbet.

### **1.3 Engagement**

I litteraturen nævnes motivation og engagement ofte i forbindelse med fastholdelse. Op til 80'erne forskedes der mest i motivationen af, hvad der driver mennesker til at handle, som de gør. Begrebet er dog diffust, grundet mange for mange faktorer indblanding (Larsen et al. 2014:133-137). Der vælges derfor at fokusere på engagement, der er "*... en psykologisk tilstand, der kendetegner personens relation til organisationen, og som påvirker beslutningen om at forblive i organisationen.*" (Larsen et al. 2014:138). Der arbejdes med flere komponenter af engagement, hvor medarbejderen kan vælge at blive i virksomheden af lyst. Medarbejderen kan også blive, fordi der er en følelse af forpligtelse til det, eller medarbejderen kan blive af nød. Engagementet kan bunde i enten organisationen, nærmiljøet på arbejdspladsen eller i arbejdsopgaverne. Komponenterne kan ikke adskilles helt, fordi de skabes af nogle af de samme kilder, hvorfor engagement også kommer til udtryk på forskellige måder (Larsen et al. 2014:138-144). Der kan altså være flere psykologiske årsager til, at en medarbejder bliver i virksomheden, som ikke udelukkende er positivt betonedede, hvorfor engagement er spændende i forhold til fastholdelse. Både, om og hvorfor chaufførerne er engagerede, og i forlængelse heraf, om det medvirker til at kunne fastholde dem. Desuden er det interessant, om deres engagement ligger i virksomheden, nærmiljøet eller i virksomheden. Det er også interessant at inddrage, hvordan virksomheden arbejder med at engagere chaufførerne, og om det er noget, de gør bevidst for at fastholde dem.

### **1.4 Arbejdsmiljø og stress**

Stress og udbrændthed er en af de største årsager til sygemeldinger og opsigelser, og et godt arbejdsmiljø kan være med til at mindske dette. Medarbejdere lægger ofte meget identitet i deres arbejde, hvorfor stress er en risikofaktor for ikke at kunne fastholde medarbejderne. Stress opstår, når en ansat er under for store negative belastninger fysisk, mentalt og emotionelt, og er et fremtrædende emne i debatten omkring arbejdsliv. Et godt arbejdsmiljø mindsker risikoen for stress, og medarbejdere, der trives, er nemmere at fastholde (Larsen 2010:287-288). Arbejdsmiljø er et komplekst begreb, der indeholder mange emotionelle, fysiske og sociale faktorer. Det figurerer i både i det mikrosociologiske såvel som det meso- og makrosociologiske. På det mikrosociologiske niveau

er det den enkeltes forventninger og værdier, der kan skabes eller udvides i nærmiljøet, der har indflydelse på, hvordan arbejdsmiljøet opfattes. På det mesosociologiske niveau er det arbejdsgrupper eller grupper generelt på arbejdspladsen, hvis værdier og krav til arbejdspladsen, der skaber opfattelsen af arbejdsmiljøet. Det makrosociologiske perspektiv er virksomhedens ledelse eller virksomheden som helhed og dennes bestemmelser eller retningslinjer for arbejdsmiljøet. Til sammen skaber disse tre niveauer af opfattelser, forventninger, værdier og oplevelser et arbejdsmiljø, der både kan anskues "top-down": fra ledelsen og ned til medarbejderne, eller "bottom-up": fra medarbejderne og op til ledelsen. Arbejdsmiljøet hænger derfor også sammen med virksomhedens kultur og natur. I begrebet arbejdsmiljø kan ligge både det fysiske og det psykiske arbejdsmiljø. Det fysiske arbejdsmiljø er vigtigt i forhold til chauffører, men er et tilnærmelsesvist udtømt emne (se bl.a.: Grøn 2007; Grøn 2009; Grytnes et al. 2015). Det virker derfor mere interessant at undersøge deres psykiske arbejdsmiljø. Der er mange spændende aspekter af arbejdsmiljø, såsom krav og indflydelse, social støtte og så videre, og det er interessant at undersøge, hvordan chaufførernes arbejdsmiljø er og om det betyder noget for at kunne fastholde dem. Slutteligt finder jeg top-down versus bottom-up perspektivet yderst interessant. For er der overensstemmelse mellem det, chaufførerne ønsker og forventer, og det virksomheden giver dem mulighed for?

## 1.5 Eksisterende forskning

Inden jeg påbegynder arbejdet omkring lastbilchaufførernes arbejdsomstændigheder, er det nødvendigt at kortlægge, hvad der er skrevet om lastbilchauffører i forvejen. I det følgende præsenterer jeg et udpluk af forskningen og positionere specialet i forhold til det. I bilag 5 fremgår en oversigt over søgeord og databaser.

### 1.5.1 Diskursanalyse og det psykologiske perspektiv

*Livet på landevejen: Et hverdagspsykologisk perspektiv på lastbilchaufførers positioneringsmuligheder* er en specieleafhandling fra 2019 i psykologi udarbejdet af Signe Stagaard Larsen og My Fuglsig Simonsen fra Roskilde Universitet. Specialet omhandler, hvordan lastbilchauffører positionerer sig selv i forhold til de arbejdsomstændigheder, de har i den danske transportindustri (Larsen & Simonsen 2019:2). De anvender psykologiske og socialpsykologiske diskurs- og positioneringsteorier, hvor individet og de sociale processer, der omgiver dem, er centrale. De peger på, at teorierne i deres speciale kommer til kort i at forklare det sociale aspekt, grundet dets fokus på det sagte ord (Larsen & Simonsen 2019:32-43). Specialet inddrager flere af de aspekter, dette speciale også medtager, men i et psykologisk perspektiv. Flere af emnerne tangerer op ad hinanden: ansvar for og i arbejdet, personlige kompetencer og autonomi (jævnfør kapitel 5 og Larsen & Simonsen 2019:44). I nærværende speciale vil der være et mere sociologisk perspektiv grundet det sociologiske teorivalg versus det psykologiske. Specialet adskiller sig også i de metodiske valg, hvor *Livet på landevejen* er et kvalitativt studie med

observation og interview som metode, er mit speciale mere kvantitativt funderet, selvom der også foretages interviews.

Larsen & Simonsen udtrykker, at deres speciale ikke er aktionsforsknings grundet mangel på videre samarbejde med arbejdsgivere og fokus på forandring (Larsen & Simonsen 2019:14+29-30). På trods af, at jeg har et samarbejde med en virksomhed, er nærværende ikke kendetegnet af aktionsforskning, men det har større mulighed for at afføde forandringer grundet samarbejdet og inddragelsen af både chauffører, ledelse og HR. Dermed er det metodiske afsæt for Larsen & Simonsens speciale og mit forskellige, og kan derfor bidrage til at belyse temaer inden for samme felt i forskelligt lys.

### **1.5.2 Sisse Grøn – en fremtrædende person i forskningen**

Sisse Grøn, der er postdoc ved Danmarks Tekniske Universitet (DTU), faldt jeg flere gange over i min søgning af forskning i transportbranchen. Hun er forfatter og medforfatter til flere artikler, der omhandler denne branche. I det følgende vil jeg præsentere to af hendes artikler samt hendes Ph.d.-afhandling som noget af den eksisterende forskning, der danner afsæt for mit speciale.

*Too individualistic for safety culture? Non-traffic related work safety among heavy goods vehicle drivers* er en artikel udarbejdet i 2015 af Regine Grytnes, Hitomi Shibuya, Johnny Dyreborg, Sisse Grøn og Bryan Cleal. Artiklen omhandler lastbilchaufførers ikke-trafik relaterede sikkerhed i arbejdet. Der sker kun få ulykker i trafikken, mens der sker flere ulykker ved lastning, hvilket er fokus for artiklen. Artiklen handler om *sikkerhedskulturen*, der både er de organisatoriske bestemmelser og de værdier, chaufførerne har, og at undersøge om der er differentierede opfattelser af sikkerhed og risici hos chaufførerne og organisationen. Der er fokus på arbejdsmiljøet ud fra organisatoriske strukturer, sociale sammenhænge og værdisæt omkring sikkerhed (Grytnes et al. 2015:146-147).

Der er mange ligheder med nærværende speciale, selvom artiklen omhandler sikkerhedskultur. Opfattelsen af arbejdsmiljø som noget, der skabes i det sociale, og som et komplekst begreb, er tilsvarende artiklens forståelse. Grytnes et al. medtager også en analyse af, om perspektiverne blandt chaufførerne og organisationen differentierede, hvilket også gør sig gældende i nærværende speciale med holdepunkt i fastholdelse i stedet for sikkerhedskultur. Tilgangen i artiklen er meget lig tilgangen i specialet, men eftersom det sikkerhedsmæssige aspekt er afdækket i artiklen, findes det relevant at undersøge det psykiske arbejdsmiljø.

*Sikkerhedskultur og arbejdspraksis hos lastvognschauffører – en fortælling om frihed og tanketorsk* er Sisse Grøns Ph.d.-afhandling fra Roskilde Universitet fra 2007. Den handler også om sikkerhedskultur, men ligeledes arbejdsmæssige emner som arbejdstider og -opgaver, individualisering og ansvar samt det østeuropæiske indtag i branchen. Studiet er et etnografisk studie hos et stort vognmandsfirma bestående af observation i afdelinger og køreture med informanter (Grøn 2007:103+241). Ligesom ovenstående artikel er der

fokus på sikkerhed, men med indblik i arbejdsstrukturerne, der kendetegner branchen. Der er derfor flere emner til fælles med specialet, men der er igen forskellig fokus både på grund af vinklingen og det sociologiske aspekt. Ligeledes adskiller specialet sig metodisk fra Grøns afhandling, da der ikke er lavet feltarbejde hertil. Dermed kan afhandlingen og specialet sidestående bidrage til forskningen, hvor specialet dækker mange informanter, mens Grøns afhandling giver et billede af det emotionelle perspektiv.

*Six reasons why hours of service regulations for truck drivers are violated* er en artikel fra 2009 skrevet af Sisse Grøn. Sammen med flere artikler (se bl.a.: Adams-Guppy & Guppy 2003; Charlton & Baas 2001) omhandler denne artikel de reguleringer, der er om køre- og hviletider. Artiklen bygger på Grøns Ph.d.-afhandling, hvorfor jeg ikke vil præsentere fundene yderligere (Grøn 2009:1). I artiklen skriver Grøn, at sikkerheden for chaufførerne ikke har været nær så meget i fokus som deres arbejdstider har (Grøn 2009:8). Hun har været med til at sætte fokus på det sikkerhedsmæssige aspekt, og nu håber jeg, at jeg kan være med til at sætte mere fokus på de interpersonelle og sociale aspekter af deres arbejdsomstændigheder. Der har førhen ikke været meget fokus på jobdesign og psykisk arbejdsmiljø hos lastbilchauffører, hvorfor specialet her kan fungere som et vidensbidrag til litteraturen omkring chauffører og deres særlige arbejdsliv.

## 1.6 Problemformulering

På baggrund af ovenstående findes det relevant at undersøge, hvad der kan fastholde chaufførerne i deres arbejde. Som beskrevet kan jobdesign, engagement og forskellige arbejdsmiljøaspekter have en betydning for, om chaufførerne bliver i virksomheden. Endvidere vil det undersøges, hvordan virksomheden arbejder med de aspekter, og slutteligt om der er overensstemmelse mellem chaufførernes oplevelser og det, virksomheden gør. I specialet samarbejder jeg med Hans Jensen Transport, hvor jeg undersøger både deres ansatte chauffører samt deres ledelse.

Specialet tager udgangspunkt i følgende problemformulering:

*Hvordan arbejder Hans Jensen Transport med fastholdelse af chauffører, og hvordan er overensstemmelsen i forhold til, hvordan chaufførerne oplever det?*

### 1.6.1 Arbejdsspørgsmål

Udover problemformuleringen vil der også inddrages følgende arbejdsspørgsmål:

- *Hvordan arbejder Hans Jensen Transport med jobdesign, engagement og arbejdsmiljø?*
- *Hvordan oplever chaufførerne jobdesign, engagement og arbejdsmiljø, og hvilken betydning har det for at fastholde dem?*

## 2 Videnskabsteoretisk positionering

Videnskabsteori er videnskabens forudsætning. Den klarlægger det, der ligger bag en teori, observation, fænomen eller sociologiske sammenhænge. Videnskab er empirisk og erfaringsbaseret, hvorfor der må kastes et blik på den disciplin, der skal foretages (Gilje & Grimen 2002:9+16). Forskellige videnskabsteoretiske paradigmer har forskellige grundregler, og kan guide forskningen alt efter, hvilket paradigme der følges. Principperne kaldes også for *metodologien*, der indeholder *ontologi*, *epistemologi*, *slutningsform*, *sandhed* og *gyldighed*. Ontologi er genstandsfeltet, hvor epistemologi er, hvordan det bedst undersøges. Slutningsformen afgør, hvordan der drages konklusioner, og kan være *deduktiv* eller *induktiv*. Sandhed og gyldighed omhandler, hvordan noget anses for at være sandt ud fra gyldighedskriterier. Metoden er overordnet, hvad der ønskes undersøgt og hvordan, herunder *kvalitativ* eller *kvantitativ metode*. Forskningsteknik er de i praksis anvendte metoder, såsom interview eller survey (Fuglsang & Olsen 2009:29-31). Disse vil berøres i kapitel 6.

Ovenstående principper varierer alt efter, hvilket videnskabsteoretisk paradigme, der arbejdes inden for. Paradigmet afhænger af problemformuleringen, og er med til at danne en rød tråd, fordi det styrer, hvordan der tænkes om genstandsfeltet (Ibid.). Problemformuleringen tager udgangspunkt i en antagelse af, at jobdesign, engagement og arbejdsmiljø har en betydning for fastholdelse, hvormed de tendenser, der kan fremkomme af sammenhængene, undersøges. Endvidere er den empirisk-eksplorativ i at undersøge diskrepansen mellem virksomhedens chaufførernes perspektiv, hvorfor den placerer sig inden for de videnskabsteoretiske demarkationsismer (Ibid.). Hermed vurderes den kritiske realisme at være det bedst passende videnskabsteoretiske paradigme.

### 2.1 Kritisk realisme

Kritisk realisme opstod som et opbrud på logisk positivisme med formålet at skabe en metodologi, der gav en bedre forståelse af samfundsvidenskabelige processer. Der lægges vægt på at forstå og forklare virkeligheden, og gennem undersøgelse opnå en karakteristisk af de relationer, der er mellem aktører og institutioner. Uafhængigt af, hvad der findes ud af og hvad samfundsfaglige teorier siger, findes virkeligheden derude (Jespersen 2009:145-146). Dette kaldes for en *underverden*: en verden af transcendent fænomener, der findes under den kendte virkelighed. Denne må konstant undersøges for at forbedre viden om herom. Viden opnås på tre niveauer: det empiriske, der er den observerbare virkelighed, det aktuelle, der er data fra undersøgelse og tolkede tendenser, og det dybe niveau, der er strukturer og mekanismer, der forårsager tendenserne. For at nærme sig det aktuelle niveau er det nødvendigt at inddrage eksisterende viden for at komme på rette spor. Det dybe niveau kan ikke nødvendigvis observeres, men det vides, at det findes, Teorierne er guidelines, og formålet med dem er hverken verificering eller falsificering (Jespersen 2009:147-149). Empiri er derfor vigtigt i kritisk realisme, hvormed specialet vil indsamle empiri for at komme nærmere en forståelse af chaufførernes oplevelser af deres arbejde. Formålet er også at fortolke, om der er overensstemmelse mellem virksom-

hedens og chaufførernes perspektiver på arbejdsomstændighederne og fastholdelse. Der inddrages antagelser, der bygger på den viden og teori, der findes, men teorierne holdes åbne med mulighed for at inddrage yderligere teori såfremt det er nødvendigt for at forstå fænomenet. Teorierne anvendes som guideline til at indsamle empiri, der kan hjælpe med at forstå fænomenet. Denne anvendelse af teori kaldes af Derek Layder for *orienterende begreber*. Layder beskriver, at orienterende begreber fungerer på et overfladeniveau samt et underliggende niveau, og at de ikke fungerer uden hinanden (Layder 1998b:3; Layder 1998a:2). Det er i tråd med den underverden, der er en grundlæggende del af kritisk realisme, hvormed det kan antages, at Layder er kritisk realist.

Grundet specialets fokus på at indsamle empiri gennem orienterende begreber vil det hovedsageligt være funderet på det empiriske og det aktuelle niveau. Det dybe niveau vil gennem fortolkning og de orienterende begreber forsøges at nås, men det er ikke et nødvendigt mål. Selv hvis det lykkes, betyder det stadig, at der er nogle mekanismer eller strukturer, jeg ikke har kunnet forklare gennem specialet, fordi der altid vil være uobserverbare mekanismer.

Den videnskabsteoretiske position er en rød tråd, der gennemsyrrer hele specialet, hvormed jeg løbende vil vende tilbage til de ovenstående principper.

### 3 Forskningsdesign

Forskningsdesign er undersøgelsens skelet med formålet at sikre, at det indsamlede data besvarer forskningsspørgsmålet. Forskningsdesign er ikke metode, men det hænger uløseligt sammen, fordi forskellige metoder er bedre egnede til forskellige design. Design vælges ud fra problemformuleringen, der enten er deskriptiv eller forklarende (de Vaus 2001:1+9). Forskningsspørgsmålet i specialet er deskriptivt, fordi det søger at forstå, hvordan chaufførerne oplever fastholdelse samt om der er overensstemmelse mellem deres oplevelse og det, virksomheden gør for at fastholde dem. Det er ikke muligt at dække, hvorfor chauffører tidligere har sagt op, fordi undersøgelsen fokuserer på chauffører, der er ansat på undersøgelsestidspunktet. Grundet fokus på fastholdelse ses det ikke som et problem, fordi den fokuserer på, hvordan dem der er ansat, oplever fastholdelse. Undersøgelsen fokuserer altså på de ansatte chauffører samt virksomhedens ledelse, hvormed flere niveauer af virksomheden inddrages. Forskningsdesignet er dermed et *casedesign*.

#### 3.1 Casedesign

En case er alt fra én person til en familie til en organisation, og i et casedesign er casen objektet for undersøgelsen, hvor dens kontekster og sammenhænge undersøges. Casen er dermed Hans Jensen Transport, hvorfor det er en *single-case*, fordi der kun inddrages én virksomhed. Det giver mulighed for fordybelse i, hvordan virksomheden arbejder med fastholdelse, og hvordan chaufførerne, der er ansat der, oplever det. Casen er også en *indlejret case*, fordi der medtages flere dele af virksomheden (de Vaus 2001:220+226). Der gøres altså forskel på de tre inddragede dele: chaufførerne, direktørerne og HR, fordi de har forskellige opfattelser af fastholdelse og dermed kræver forskellige forskningsteknikker for at undersøge dem bedst muligt. Det vil berøres i kapitel 6. Der er også andre dele af virksomheden, men disse medtages af tidsmæssige årsager ikke, selvom det kunne være interessant at inddrage alle delene af virksomheden, herunder eksempelvis værkstedet, der også har meget at gøre med chaufførerne i hverdagen.

Chaufførerne vil ikke differentieres på personligt niveau, men der vil inddrages demografiske forskelle, såsom hvilket land, de kommer fra, alder og længde af ansættelse. Dette gøres af anonymitetsårsager, hvor det ikke ses som fordelagtigt at nævne chaufførerne ved navn. Dette berøres også i kapitel 6.

Medtagelse af teori i et deskriptivt casedesign er ifølge de Vaus en nødvendighed, fordi det er sådan empirien kan organiseres til analyse. Det er åbent, hvordan teorien anvendes, fordi det udspringer af problemformuleringens fokus (de Vaus 2001:224-225). Teori er en del af specialet, men det inddrages som guidelines for at undersøge empirien, der er hoveddelen, og der anvendes netop teori til at organisere, som jeg vil beskrive i kapitel 7.

Først vil jeg præsentere den valgte case.

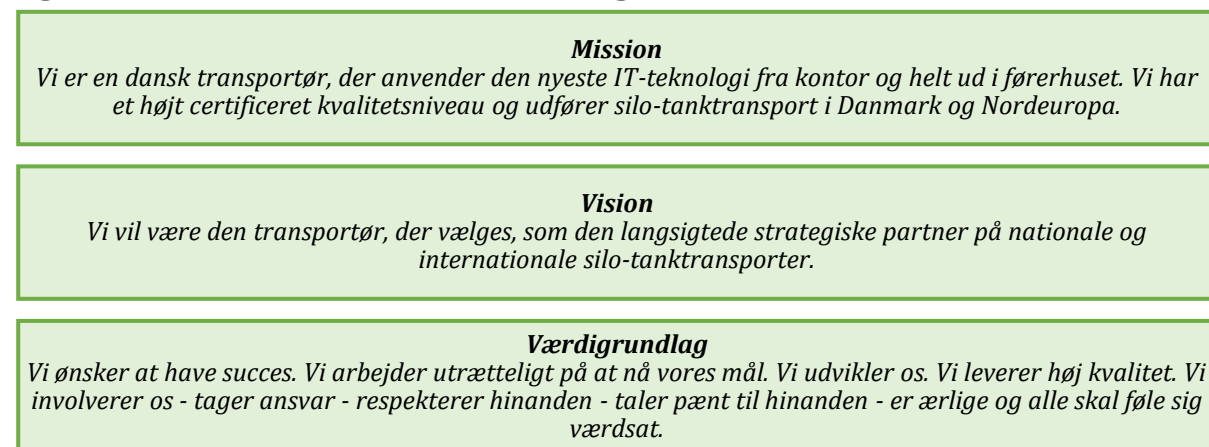
## 4 Præsentation af case

Der er samarbejde med Hans Jensen Transport (HJT), der er en transport- og speditiønsvirksomhed i Onsild, Nordjylland. Virksomheden blev grundlagt i 1929, og har siden 1947 været i familien Jensens eje. I 1990 overtog Lars Jensen som direktør. I modsætning til mange danske transportvirksomheder kører HJT med silo- og tanktransport.

Lastbilerne kendetegnes af den grønne farve, der også pryder deres nye domicil, som de indviede i april 2019. Domicilet indeholder vaskehal, værksted, administrationskontor, disponentkontor, køkken og kantine samt et opholdsområde til chaufførerne med sofagruppe, TV, bordfodbold, køkken og små værelser til overnatning. Virksomheden består pr. januar 2020 af to direktører med hver sine ansvarsområder, mens de sammen står for salg. Lars Jensen som den ene med ansvar for kørsel, værksted og kvalitet, og Martin Boe Pedersen som den anden med administrationen, økonomi og IT (hansjensen.eu 2019). I de indledende møder med virksomheden bliver jeg fortalt, at der er ansat i alt 67 chauffører, hvor 53 er danskere og 14 er lettiske. De lettiske er ansat i Letland, hvor HJT har en afdeling. Den største forskel på de to afdelinger er, at de danske chauffører får hver sin bil, hvor de lettiske chauffører deles tre om to biler.

Virksomheden har udarbejdet mission, vision og værdigrundlag, som kan ses på figuren herunder:

**Figur 1: Virksomhedens mission, vision og værdier**



(hansjensen.eu 2019)

Deres mission og vision henviser til udviklingsmæssige og organisatoriske aspekter, hvorfor virksomhedens værdigrundlag er det interessante i forhold til specialet. Her er det især "Vi involverer os - tager ansvar - respekterer hinanden - taler pænt til hinanden - er ærlige og alle skal føle sig værdsat", der er særligt interessant. Der er flere af de emner, som undersøgelsen har med: ansvar, respekt, at tale pænt til hinanden, værdsættelse. Det er tydeligvis noget, de har medtænkt i deres i den måde, de driver virksomheden på, men det spændende er at undersøge, hvor meget det medtænkes i hverdagen.



## 5 Teoretisk afsæt

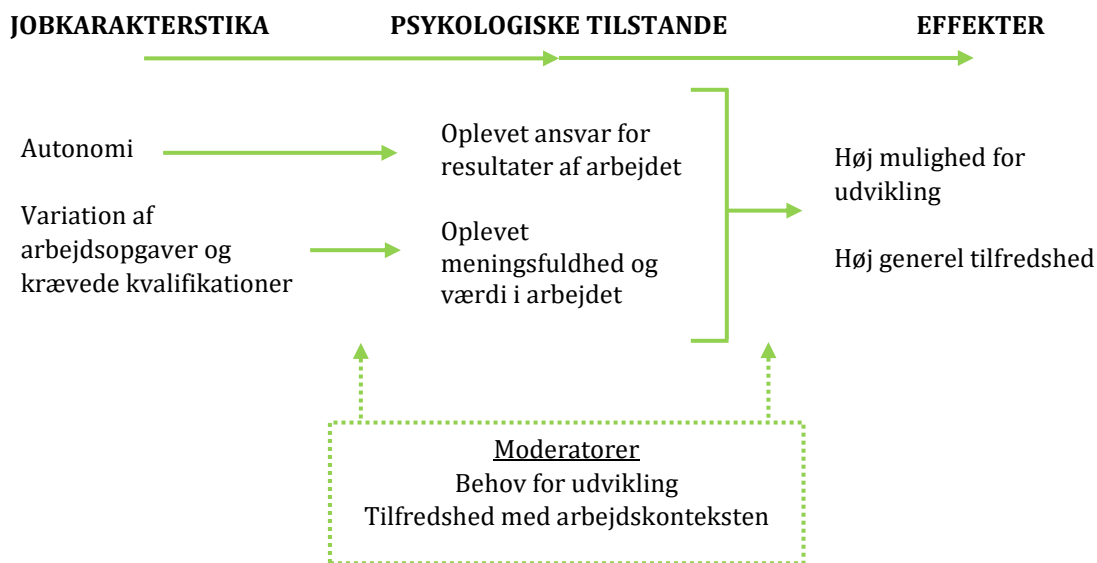
Her præsenteres det teori, der anvendes til nærværende speciale. Teorierne er valgt ud fra problemfeltet, der beskriver, hvad eksisterende forskning og litteratur siger om fastholdelse, men ligeledes ud fra det empiri, der er fremkommet af analysen. Formålet med teorierne var for det første at opstille orienterende begreber, der fungerede som guidelines i empiriindsamlingen, hvorefter teorien anvendes i specialets analyse. Der anvendes teori om jobdesign samt engagement, og for at beskrive ét aspekt af arbejdsmiljø, som er valgt ud fra, hvordan virksomheden arbejder med det, anvendes teori om krav og kontrol. Tilgangen til teori i specialet er *adaptiv*, hvorfor teorierne er tilpasset løbende (Layder 1998c:2-3). Tilgangens betydning for specialet vil dækkes yderligere i kapitel 6, men grundet den er teorierne tilpasset med hensyn til indhold for at sortere begreber væk, der ikke kan dækkes med det valgte design, eller som analytisk ikke har været relevante at inddrage, fordi virksomhedens arbejde med fastholdelse ikke relaterer sig hertil, og det derfor ikke relaterede sig til problemformuleringen. De følgende afsnit præsenterer derfor de teorier og begreber herfra, som indgår i specialets analyse.

### 5.1 Jobdesign

Jobdesign er den måde medarbejderens job er sammensat på. For at beskrive dette koncept, anvendes J. Richard Hackman & Greg R. Oldhams jobkarakteristika-model, der udvikles i bogen *Work Redesign* fra 1980. Formålet er at beskrive, hvordan job designes, så nydelse og arbejde ikke nødvendigvis er modsætninger gennem en balance af produktivitet og et givende samt tilfredsstillende job. De mener, der er positive effekter af beriget arbejde, som kan opnås gennem *centrale jobkarakteristika* og *psykologiske tilstande* (Hackman & Oldham 1980:ix+71+89). Grundet teoriens fokus på varetagen af jobbet og dennes oplevelse, figurerer teorien på det mikrosociologiske niveau, fordi mennesket og nærmiljøet er i fokus. Der er et metodisk individuelt niveau i teorien, fordi det er op til den enkelte at vurdere sine arbejdsoplevelser. Der er også et organisatorisk perspektiv, fordi omstændighederne besluttet af ledelsen, hvormed det er interessant at undersøge teoriens sammenhænge for både chaufførerne og ledelsen.

Grundet specialets adaptive tilgang er teorien tilpasset, således den medtager de relevante begreber, hvormed modellen, der fremstilles på næste side, er tilpasset, så den kun indeholder de relevante begreber.

**Figur 2: Jobkarakteristika-modellen**



Kilde: Hackman & Oldham (1980:90) med input fra Larsen (2010:129).

Grundidéen er, at en positiv oplevelse af jobkarakteristika fører til positive psykologiske tilstande, som leder til effekterne. Hvis chaufførerne oplever jobkarakteristika negativt, vil de måske søge nye veje for at opnå det, de ønsker i arbejdet. Det samme kan ske, hvis chaufførernes behov for udvikling ikke imødekommes. *Behov for udvikling* er forventningen om og behovet for jobberigelse, og er ifølge Hackman & Oldham en *moderator*, hvorigennem chaufførernes personlige præferencer for job inddrages. Dette er vigtigt at inddrage, fordi det kan påvirke oplevelsen af karakteristika og effekter. Nogle påtager sig gerne et udfordrende job, mens andre vil foretrække et mindre udfordrende job (Hackman & Oldham 1980:82+84). Den anden moderator *tilfredshed med arbejdskonteksten*, som er udefrakommende faktorer såsom løn, goder, kolleger og ledere. Medarbejdere, der er tilfredse med arbejdskonteksten, vil opleve jobberigelse mere positivt (Hackman & Oldham 1980:85-86). Det er vigtigt at medtage chaufførernes ønsker og behov, fordi de kan have indflydelse på oplevelsen af jobkarakteristika. Nogle vil reagere positivt på noget grundet deres præferencer, mens andre vil reagere anderledes, fordi de har andre behov og forventninger. Det kan skyldes deres værdisæt, der skabes af både indre og ydre faktorer, som af Pierre Bourdieu kaldes *habitus*. Det afgør, hvem sociale aktører interagerer med, hvordan de handler og hvad vi vælger (Kaspersen & Blok 2011:72). Det er vigtigt at have de forskellige præferencer med i undersøgelsen, fordi det kan have betydning for opfattelserne af arbejdsforholdene. Chauffører med familie og børn vil måske være mere tilbøjelige til at føle, at deres løn er lavere og derfor være mindre tilfreds med den end chauffører, der bor alene. Forskellige personlighedstræk kan også påvirke det forhold, chaufførerne har til hinanden og til deres ledere, hvorfor tilfredsheden med dette også kan variere fra person til person.

### ***Oplevet ansvar for resultater af arbejdet***

Ansvarsfølelsen kommer af autonomien, chaufføren har i sit arbejde. Det er frihed og uafhængighed til at bestemme over arbejdstid og måden, opgaver udføres på. Øget autonomi giver øget ansvarsfølelse for succes og nederlag (Hackman & Oldham 1980:79-80). Autonomien i chaufførernes arbejde er interessant, for de arbejder meget individuelt og alene, men de er samtidigt underlagt bestemmelser om køre- og hviletid. Det handler mere om, hvordan chaufførerne oplever den autonomi, de har. Inden for andet arbejde vil den grad måske opfattes som lavere, hvor chaufførerne ser det som en høj grad. I kapitel 1 blev jobbet beskrevet som "at være sin egen konge", hvorfor der måske opfattes en høj autonomi. Denne opfattelse kan være forskellig fra andre erhverv grundet deres *klassepositioner*, hvilke betyder, at mennesker fra samme økonomiske og habituelle baggrund ofte deler værdier og forbrugsmønstre (Kaspersen & Blok 2011:73). Dermed kan deres opfattelse af autonomi være ens, men vil være differentieret fra, hvad medarbejdere i andre erhverv opfatter. Det kan have en betydning i forhold til at inddrage ledelsen, fordi de kan opfatte overgivelsen af kontrol som høj, men chaufførerne måske oplever det anderledes.

### ***Oplevet meningsfuldhed og værdi af arbejdet***

Meningsfuldhed og værdi påvirkes af flere faktorer, herunder *variation af arbejdsopgaver og krævede kvalifikationer, arbejdsopgavernes helhedspræg og arbejdsopgavernes væsentlighed i og uden for virksomheden*. Variation beskriver de aktiviteter og kompetencer, der er i arbejdet. Der opstår mening, når chaufførerne anvender forskellige kvalifikationer og har varierende opgaver (Hackman & Oldham 1980:78-79). Chaufførernes arbejde virker umiddelbart ikke så varierende, men der er mere end blot at transportere gods. De skal anvende deres sociale egenskaber, når de er ude, og de er ansigtet ud ad til. De anvender dermed flere kvalifikationer i deres arbejde, hvorfor de eventuelt vil opleve en høj grad af mening i arbejdet.

### ***Sammenhæng med effekterne***

Effekterne af jobberigelse er *høj mulighed for udvikling, høj generel tilfredshed og høj effektivitet*. Berigede jobs giver bedre mulighed for udvikling og læring, og der derfor typisk mere tilfredse og effektive (Hackman & Oldham 1980:89). Tilfredshed menes at have betydning for fastholdelse, fordi de har forholdsvis nemt ved at skifte, såfremt de er utilfredse. Tilfredsheden kan påvirkes af moderatorerne, især den kontekstuelle med løn og goder. Mulighederne for udvikling spiller sammen med behovet for udvikling, for er der ikke et behov, vil det ikke opleves positivt at jobbet beriges. Dermed er mulighederne for udvikling og variation af arbejdsopgaver samt den generelle tilfredshed relevant at undersøge.

## 5.2 Engagement

I artiklen "A three-component conceptualization of organizational commitment" fra 1991 beskriver John P. Meyer & Natalie J. Allen en tredelt forståelse af engagement til og i organisationer. De beskriver tre komponenter af engagement, der forsøges adskilt, men som ikke kan udelukke hinanden. I nærværende speciale anvender jeg to af de tre komponenter: *følelsesmæssigt engagement* og *fastholdelsesengagement*. Komponenterne er psykologiske tilstande, der karakteriserer medarbejdernes forhold i og til virksomheden, og har dermed en betydning for, hvorfor medarbejderne bliver i virksomheden (Meyer & Allen 1991:61+67-68). Grundet teoriens samspil mellem det individuelle aspekt med personlige præferencer og det sociale aspekt omkring forhold til kolleger figurerer den på både det mikrosociologiske og det mesosociologiske niveau.

### *Følelsesmæssigt engagement*

Følelsesmæssigt engagement er en medarbejders emotionelle tilknytning, identifikation med og deltagelse i organisationen. Medarbejdere, der er følelsesmæssigt engagerede, vælger at blive i organisationen, fordi de har lyst til det. På samme måde som Hackman & Oldhams moderatorer, kan *personlige karakteristika* såsom bosted, alder og uddannelse og behov for at præstere samt tilknytning påvirke det følelsesmæssige engagement. Strukturelle karakteristika som autonomi, forhold til ledere og at føle sig værdsat, samt hvor tilfreds medarbejderen er med sine arbejdsoplevelser har også betydning for det følelsesmæssige engagement (Meyer & Allen 1991:67+69). Det høje følelsesmæssige engagement kommer til syne ved chaufførernes tilknytning og deltagelse i virksomheden. De bliver i virksomheden, fordi de har lyst til det, fordi de trives der og kan identificere sig med virksomheden. På samme måde som i jobkarakteristika-modellen kan engagementet påvirkes af chaufførernes personlige præferencer. Engagementet behøver dog ikke ligge i virksomheden, men kan også ligge i kollegerne eller livsstilen. Nogle chauffører kan foretrække et bestemt truck-mærke, hvorfor de måske vil være mere investerede i en virksomhed, der også foretrækker dette mærke.

### *Fastholdelsesengagement*

Viden om økonomiske eller sociale omkostninger, der er ved at skifte job, kendetegner fastholdelsesengagementet. Medarbejdere, hvis engagement er præget af dette, bliver i organisationen, fordi de er nødt til det. Begrebet knyttes også til viden om de muligheder, der ellers er for job, men at være opmærksom på omkostningerne herved, eksempelvis flytning af familie. Jobskiftet kan ske, såfremt medarbejderen vurderer det nye job fordelagtigt på trods af omkostningerne. Fastholdelsesengagement ses oftest under omstændigheden, at det er svært at finde job (Meyer & Allen 1991:67+72). Dermed vil fastholdelsesengagement ikke nødvendigvis være at finde blandt chaufførerne, fordi de generelt har gode muligheder for jobs, jævnfør kapitel 1. Hertil kan alder og bosted eventuelt inddrages, eftersom yngre medarbejdere måske kan ses som mere ansættelige end de ældre, og det kan også være begrænset, hvor mange jobs, der er at finde i Nordjylland.

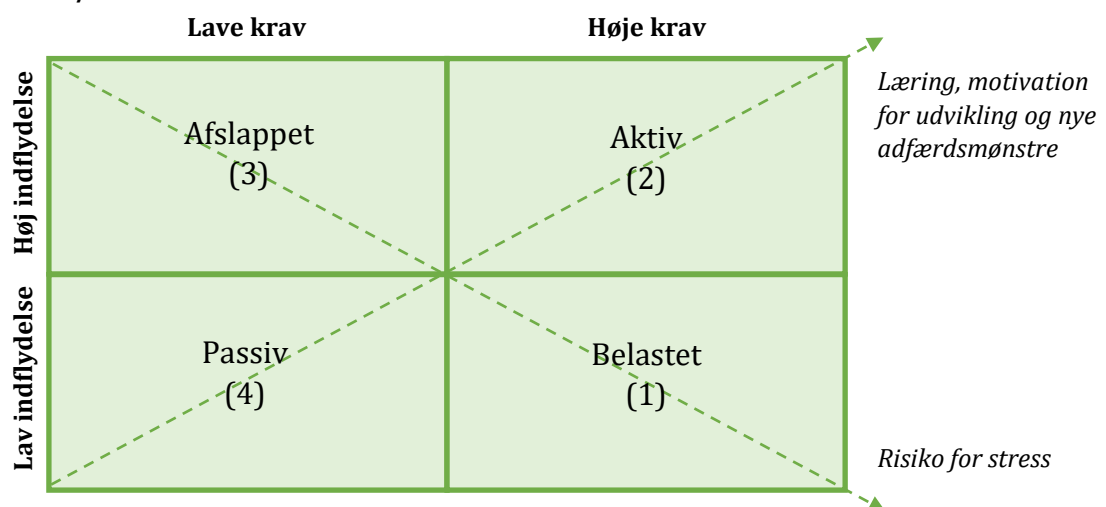
## 5.3 Arbejdsmiljø

Arbejdsmiljø et bredt og komplekst begreb, hvorfor der i de indledende faser blev inddraget flere teorier, der sammen kan beskrive nogle af aspekterne af arbejdsmiljø. Efter empiriarbejdet har jeg tilpasset teorivalget i tråd med den adaptive tilgang, hvormed det findes relevant at inddrage Karasek & Theorells krav/kontrol-model, fordi det er noget af det, som virksomheden arbejder meget med i forhold til fastholdelse.

### 5.3.1 Krav/kontrol-modellen

Krav/kontrol-modellen udvikles af Robert Karasek & Töres Theorell i bogen *Healthy work – stress, productivity and working life* fra 1990, der omhandler betingelserne for det sunde arbejdsliv. Bogens fokus er stress, hvilket kan føre til mistrivsel og opsigelser. Modellen findes relevant til at belyse sammenhængen mellem de krav, der er til chaufførerne, og den indflydelse, de har på deres arbejde. Modellen figurerer på både det meso- og makrosociologiske niveau, fordi det omhandler samspillet mellem leder og ansat, samt de strukturelle krav, der er til chaufførerne. Det makrosociologiske niveau indeholder ligeledes de opfattelser, der er af krav og indflydelse, fordi samfundets tendenser er med til at skabe de forståelser. Dermed kan der også herske forskellige forståelser og opfattelser inden for de forskellige klassepositioner eller arbejdsgrupper.

Figur 3: Krav/kontrol-modellen



Kilde: Karasek & Theorell (1990:32)

Figuren bygger på to akser: krav og indflydelse, der inddeles i høj og lav grad. Krav henviser til de formelle og uformelle krav, der er til medarbejderens arbejde, hvor indflydelse er den autonomi, medarbejderen har herover. Indflydelses-begrebet er i overensstemmelse med dele af de strukturelle karakteristika, der gør sig gældende i forhold til følelsesmæssigt engagement hos Meyer & Allen. Alt efter graden af krav og indflydelse vil medarbejderen opleve enten at være *belastet*, *aktiv*, *aflappet* eller *passiv* i sit arbejde (Karasek & Theorell 1990:32).

### ***Belastet arbejdsoplevelse***

Den belastede arbejdsoplevelse opstår grundet høje krav og lav indflydelse. Der er stor risiko for stress og andre psykiske og fysiske sygdomme (Karasek & Theorell 1990:31-32). Det vil sige, at der er høje krav fra virksomheden og ledelsen til, hvad chaufførerne skal udarbejde, men de har nærmest ingen indflydelse over arbejdet. At der er høje krav, er alene ikke en faktor for et stressende arbejde, men under omstændighederne med lav indflydelse udsættes individet for mange stressorer, hvormed individet kan være svært at fastholde i virksomheden.

### ***Aktiv arbejdsoplevelse***

Den aktive arbejdsoplevelse indebærer høje krav og høj indflydelse. Medarbejdere med denne arbejdsoplevelse er ifølge Karasek og Theorell den gruppe, der har flest aktiviteter uden for arbejdet, hvilket de mener skyldes den høje grad af indflydelse på arbejde (Karasek & Theorell 1990:35). Forskellen på denne og den foregående arbejdsoplevelse er dermed graden af indflydelse. Som sagt er høje krav alene ikke en faktor for stressende arbejde, hvorfor arbejdsoplevelsen netop ændres, hvis graden af indflydelse ændres. Her udfordres chaufføren, men oplever det positivt, fordi der er høj autonomi over arbejdet. Medarbejdere, der præges af denne arbejdsoplevelse, vil oftest være tilfredse med deres arbejde, hvormed de ikke nødvendigvis søger væk fra arbejdet.

### ***Afslappet arbejdsoplevelse***

Med lave krav og høj indflydelse følger en afslappet arbejdsoplevelse, hvor der findes lave grader af stress. Dette skyldes, at medarbejderne har fuld frihed over de opgaver, der findes, men som ikke er underlagt store krav. Medarbejderne kan derfor reagere optimalt på udfordringer, fordi de har friheden til det (Karasek & Theorell 1990:36). Lave krav er dog ikke altid en positiv faktor, for der er dårligere mulighed for udvikling under lavere krav. Medarbejderne kan derfor påtænke at søge nye muligheder, fordi de ikke føler, de bliver udfordrede eller kan udvikle sig i deres arbejde.

### ***Passiv arbejdsoplevelse***

I den passive arbejdsoplevelse med både lave krav og lav indflydelse beskriver Karasek og Theorell, at der kan opstå en gradvis nedbrydning af kompetencer, fordi der ikke er nok udfordringer i arbejdet. Dette kan føre til demotivation og utilfredshed i arbejdet, som dog kun udløser en moderat grad af stress grundet de lave krav i arbejdet (Karasek & Theorell 1990:37). Selvom en medarbejder ikke nødvendigvis bliver stresset af den passive arbejdsoplevelse, vil medarbejderen ofte stadig påvirkes negativt, da mangel på muligheder og frihed kan gøre, at medarbejderne bliver mindre og mindre motiverede til at udføre sit arbejde. Dermed vil medarbejderen eventuelt søge videre for at finde et job, der giver større muligheder og frihed.

## 6 Metode og forskningsteknik

I de følgende afsnit vil jeg præcisere de anvendte metoder og forskningsteknikker. Først vil jeg præsentere specialets design og efterfølgende den adaptive tilgang, som præger specialet og dets anvendelse af teori.

Problemformuleringen indeholder tre dele: virksomhedens arbejde med fastholdelse, hvordan chaufførerne oplever det, og slutteligt hvordan overensstemmelsen mellem de to perspektiver er. Der er valgt to forskningsteknikker for at kunne besvare problemformuleringen, fordi der jævnfør forskningsdesignet er forskel på, hvordan de to dele af virksomheden bedst undersøges. Der er foretaget to kvalitative semistrukturerede interviews, der har til formål at afdække det ledelses- og HR-mæssige perspektiv af problemformuleringen. Der er for at undersøge chaufførernes oplevelser lavet en kvantitativ survey. Der inddrages relevante teorier og begreber som guidelines til konstruktion af både survey og interviewguide. Førrend de anvendte metoder og forskningsteknikker præsenteres vil jeg først diskutere min adgang til feltet og de etiske overvejelser i forbindelse med dette.

### 6.1 Adgang til feltet

Adgang til feltet opstod gennem min kæreste, som er virksomhedens IT-chef. Han vidste, jeg gerne ville skrive om fastholdelse, og vidste at virksomheden ønskede en undersøgelse af deres chaufførerne. Udover at være *gatekeeper* for kontakten har han ikke yderligere været en del af projektet eller samarbejdet. Det giver mig dog forhåndsviden om virksomheden, som jeg ikke ville have, hvis jeg blot var kommet fra gaden. Så vidt jeg ved, er chaufførerne ikke klar over, at hende, der laver undersøgelsen, og kæresten til en ansat er den samme. Jeg har givet udtryk for, at jeg gerne ville holde de to ting separat, og mit indtryk er, at det er blevet respekteret af de involverede parter. På denne måde har de ikke et indtryk af mig i forvejen, og eftersom jeg ikke har udført interviews, har de ikke haft mulighed for at "opdage" det.

Det anses som en fordel, at jeg har denne insider-viden, fordi det har gjort surveydesign nemmere grundet kendskab til virksomhedens organisering. Endvidere har jeg indblik i jargonen og kulturen blandt chaufførerne, og slutteligt er det ikke en fremmed, der skal interviewe direktørerne og kvalitetsmedarbejderen. Dette bidrager til tillidsfølelsen om, at deres fortællinger ikke kommer videre.

Umiddelbart er mit indtryk ikke, at de valgte at have samarbejde med mig, fordi de kendte mig, men på grund af det, jeg kunne tilbyde. Jeg havde indledende møder med den ene direktør, hvor jeg beskrev mine kompetencer og planer for specialet, hvorefter samarbejdet blev til. Jeg har også indtrykket af, at de har kunnet adskille mig som partner til en ansat og som speciale medarbejder, hvilket også har været tilfældet for mig, hvilket især skyldes, at jeg ikke har brugt så nære metoder som eksempelvis feltstudie.

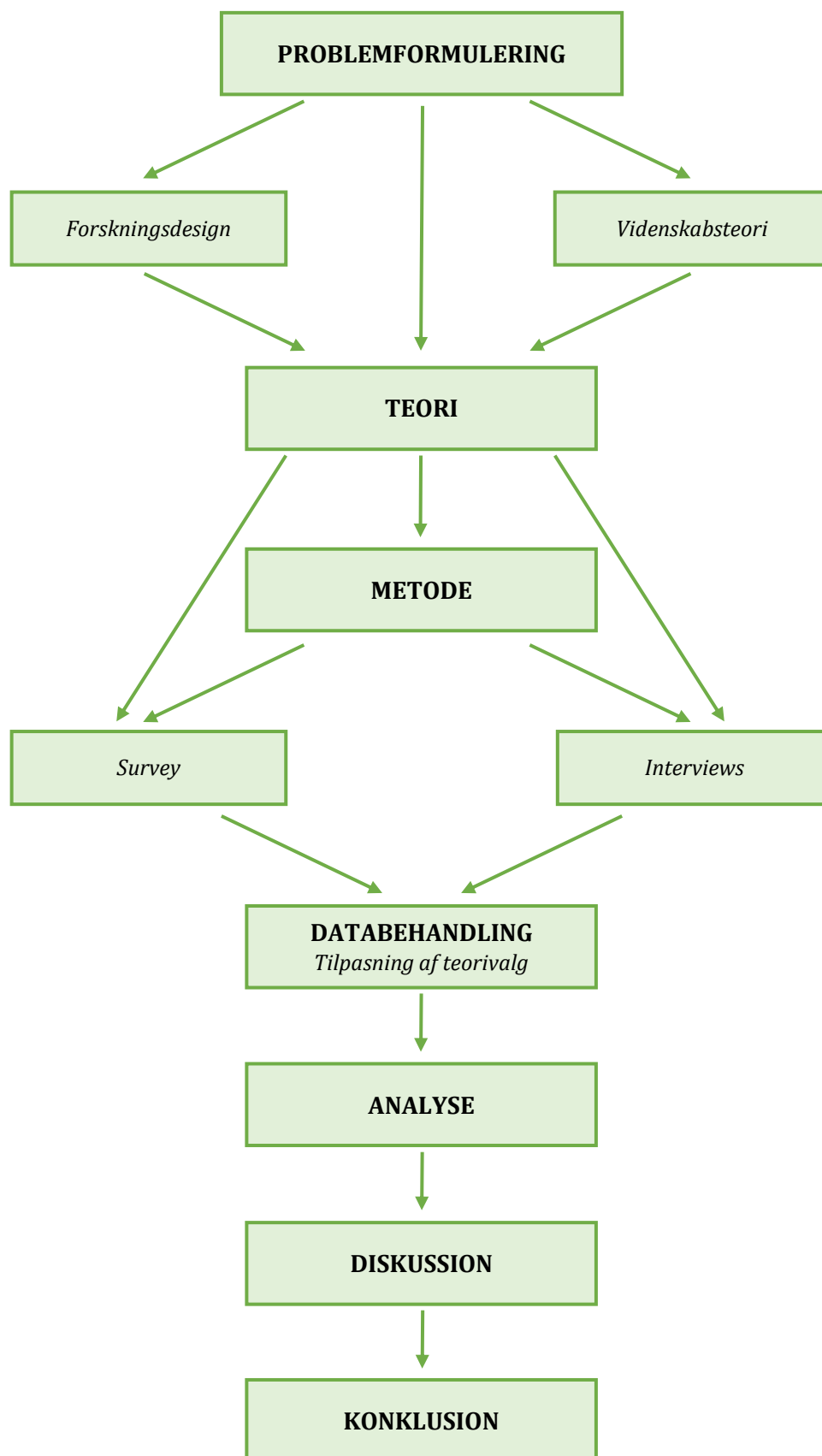
## 6.2 Projektdesign

Førend metoderne og forskningsteknikkerne introduceres, vil jeg først præsentere specialets projektdesign. Designet er delvist ud fra Brymans deduktive design af kvantitative undersøgelser (Bryman 2012:161) og ud fra den videnskabsteoretiske tilgang i specialet. Brymans design er deduktivt, hvilket vil sige, at der samles empiri på baggrund af teori, der er opstillet hypoteser ud fra (Ibid.). Det er ikke helt tilfældet i nærværende speciale, for som det er nævnt i kapitel 2 og 3 anvendes der adaptiv teori, hvor teorien blot er en guideline for indsamlingen af data og ikke styrer det fuldstændigt som i et rent deduktivt design. Dermed har den kritiske realisme og indvirkning på designet, fordi der skabes mulighed for at inddrage nye begreber løbende. På næste side fremstilles projektdesignet visuelt. Dette illustrerer den grundlæggende struktur i specialet, som danner den røde tråd. Her kan sammenhængen mellem problemformuleringen, teorierne og metoderne ses, samt hvordan disse føres sammen til empirien, der danner grundlaget for analysen, diskussionen og konklusionen. Der er desuden ekstra pile i figuren, der har til formål at illustrere, hvordan flere elementer i specialet har indvirkning på hinanden. Eksempelvis lægger både teori og metode til grund for surveyen og for interviewene.

I dette kapitel går jeg mere i dybden med metoden, mens problemformuleringen, videnskabsteori og forskningsdesignet er dækket i kapitel 1, 2 og 3. Derudover er det teoretiske grundlag beskrevet i kapitel 4.



**Figur 4: Projektdesign**



### **6.3 Adaptiv teori**

Den adaptive teori blev først præsenteret af Derek Layder i *Sociological Practice* fra 1998. Han gør op med dualismetankegangen mellem det deduktive og induktive i forskningen og forsøger at skabe en mellemvej (Layder 1998c:2-3). Han udvider således det *kvalitative kontinuum*, og skaber en tilgang, der hverken er deduktiv eller induktiv, men samtidigt er begge dele (Jacobsen 2012:255; Layder 1998c:2-3). Den adaptive tilgang tillader dermed, at der kan anvendes teori uden at være rent deduktiv, hvor der opstilles hypoteser og teoritestes. Samtidigt tillader tilgangen, at empirien kan indsamles og analyseres eksplorativt med mulighed for at inddrage nye begreber eller sortere fra i de anvendte. Det er netop derfor den adaptive tilgang findes relevant for nærværende speciale. Heri er der nemlig stort fokus på empirien igennem en nøje designet survey og interviews med ledelse og HR. Hertil er der dog anvendt teori som orienterende begreber til at spore ind på emnerne, fordi der allerede findes en masse nyttig viden, der kan bruges til at indsnævre undersøgelsen. Slutteligt kan teorien anvendes i analysen, men der er også mulighed for at inddrage flere begreber eller tilpasse de allerede inddragede. Det er ifølge Layder denne egenskab, der gør den adaptive tilgang *adaptiv* – altså tilpassende (Layder 1998c:16). I næste afsnit beskriver jeg, hvordan den adaptive tilgang har præget undersøgelsen løbende.

#### **6.3.1 Den løbende tilpasning af teori**

Da jeg påbegyndte undersøgelsen, havde den et langt større teorigrundlag, end den er endt ud med. Undersøgelsen skulle være eksplorativt tangerende, fordi jeg ikke ville gifte mig for meget med teoretiske antagelser på forhånd. Det var derfor nødvendigt at inddrage en del orienterende begreber for at "komme rundt om" arbejdslivet, men efter dataindsamling og arbejdet med dette, som beskrives i kapitel 7, valgte jeg at tilpasse mit teorivalg, så det kun inddrager det, som virksomheden fremlagde som deres måder at arbejde med fastholdelse på. Det er jo netop en del af specialets problemformulering at beskrive, hvordan HJT arbejder med fastholdelse, så derfor er det naturligt, at der måtte skæres ned på det teori, der ikke var så relevant for analysen. Det har dog stadig præget empiriindsamlingen, fordi alle de orienterende begreber er blevet operationaliseret til survey- og interviewspørgsmål. Eftersom jeg ikke har anvendt spørgsmålene vedrørende de teorier, der er sorteret fra i analyseprocessen, findes det ikke relevant at beskrive en operationalisering heraf, ligesom det ikke var nødvendigt at redegøre for teorierne i forrige kapitel. Der forefindes stadig beskrivelser af operationalisering af de begreber, der er anvendt i analysen.

## 6.4 Kvalitativ metode og interview som forskningsteknik

Den kvalitative metode fokuserer på at undersøge kvaliteterne ved et fænomen, hvor den kvantitative metode undersøger omfanget heraf. Metoden er oplagt for at undersøge mere i dybden og få et nuanceret billede i forhold til den kvantitative metode (Bryman 2012:380-381). Der er naturligvis fordele og ulemper ved begge metoder. Hvor den kvalitative metode er en længerevarende proces grundet dens dybde, er den kvantitative metode oplagt for at undersøge en større gruppe. På dette grundlag vælges det derfor at undersøge chaufførerne gennem en survey, og at interviewe ledelsen og HR-funktionen. I det følgende redegør jeg for den kvalitative forskningsteknik.

Der findes flere forskellige interviewformer, der varierer i spørgsmålenes natur og mængde. Det åbne interview, hvor der stilles få spørgsmål, men lægges op til længere forklaringer. Det strukturerede interview, hvor der stilles et fastlagt antal spørgsmål, der vedrører de ønskede temaer. Så findes der *den gyldne mellemvej*: det semi-strukturerede interview, hvor der stilles relevante spørgsmål for forskningsområderne, men med stor mulighed for opfølgende spørgsmål og at informanten kan tale frit (Bryman 2012:470-471). Det er denne forskningsteknik, der anvendes i nærværende speciale. Dette er valgt af to årsager. For det første er formålet med interviewene at opnå forståelse for, hvordan virksomheden arbejder med at fastholde deres ansatte chaufførerne, og hertil anvendes der orienterende begreber, der kan være med til at guide interviewet. For det andet skal der være plads til, at arbejdet med fastholdelse ikke kun relaterer sig til de orienterende begreber, så der skal være mulighed for at interviewets gang guider interviewet gennem opfølgende spørgsmål til fortællingerne.

### 6.4.1 Tematisering og design af semi-strukturerede interviews

Ifølge Steinar Kvale & Svend Brinkmann er der syv faser i en interviewundersøge, hvormed formålet er at strukturere designet af undersøgelsen. Disse er: *tematisering, design, interview, transskription, verifikation og rapportering* (Kvale & Brinkmann 2015:151-155). Tematiseringen henviser til at beslutte, *hvorfor* interviewene udføres, *hvad* der skal undersøges og slutteligt *hvordan* interviewene udføres (Kvale & Brinkmann 2015:157-158). Formålet (hvorfor) med interviewene er at undersøge, hvordan virksomheden arbejder med fastholdelse. Det vil sige, at det, der skal undersøges (hvad), er fastholdelse, men ligeledes deres forståelser af de orienterende begreber, samt om og hvordan de arbejder med dem. Interviewenes udførelse (hvordan) henviser til at beslutte og begrunde den forskningsteknik, der anvendes. I nærværende speciale er det semi-strukturerede interviews, som er nævnt og begrundet ovenfor.

Design af interviewene omhandler, hvordan interviewene udføres i tråd med den teknik, der er valgt. Her er overblik over hele undersøgelsen essentielt, så det kan besluttes, hvornår delene af processen skal finde sted. Faserne hænger sammen, og det er nødvendigt med et overblik for at kunne arbejde på tværs af dem. Slutteligt skal det

beslattes, hvor mange interviewpersoner, det er nødvendigt at have med (Kvale & Brinkmann 2015:162-165). I forhold til nærværende speciale gælder overblikket ikke kun den kvalitative del med interviews, men ligeledes den kvantitative del, fordi de hænger sammen. Det har derfor været nødvendigt at skitsere, hvad jeg vil finde ud af i den ene del og i den anden del, og sikre, at hele problemformuleringen dækkes af begge dele. Der er arbejdet frem og tilbage mellem flere af de metodiske dele i specialet mange gange, hvormed der forhåbentligt er fundet frem til den mest fordelagtige metode at undersøge fastholdelse på. Antallet af interviewpersoner beslattes at være tre, hvor der udføres to interviews. Her er de to direktører valgt at interviewes sammen, fordi de kan bygge på hinandens argumenter lidt i stil med et *fokusgruppeinterview*, men der ses også værdi i, at den ene har overtaget sin families virksomhed, mens den anden har været ansat i seks år. Det andet interview vil være af kvalitetsmedarbejderen, som er det tætteste på en HR-ansat, virksomheden har, men som blandt andet beskæftiger sig med at uddanne chaufførerne. Kvalitetsmedarbejderen vælges at interviewes alene, fordi medarbejderen på denne måde kan tale frit uden chefernes tilstedeværelse. Det er ikke sikkert, det var en hindring at tale foran dem, men det er ikke desto mindre valgt som en forholdsregel alligevel.

Fasen interview omhandler selve udførelsen af interviewene, hvorunder der produceres den viden, der lægger til grund for analysen. Det er i samspillet mellem interviewer og interviewpersonerne, denne viden skabes, og der er en række etiske overvejsler, der gøres på forhånd, hvilket dækkes i afsnit 6.7. Som forberedelse til interviewene kan der udarbejdes en interviewguide, som kan strukturere interviewene (Kvale & Brinkmann 2015:177-185). Fordi der i nærværende speciale udføres semi-strukturerede interviews, vil interviewforløbet præges af en på forhånd udarbejdet interviewguide, der skaber en rød tråd i interviewet samt indeholder de væsentligste forskningsspørgsmål, men som stadig lægger op til uddybende forklaringer.

#### **6.4.2 Konstruktion af interviewguide**

Til de to interviews vælger jeg at bruge hovedsageligt den samme interviewguide. Dermed sikres det, at begge parter stilles de samme spørgsmål og at der ikke udelades nogle temaer i det ene eller andet interview. Det er deres svar på spørgsmålene, der eventuelt vil variere, fordi de har forskellige positioner i virksomheden.

Der findes ikke en decideret opskrift på en designet af interviewundersøgelser eller interviewguides, fordi det afhænger af, hvordan den specifikke undersøgelse er designet. Kvale & Brinkmann opstiller nogle råd til, hvordan interviewsituationen og interviewguiden kan konstrueres bedst muligt (Kvale & Brinkmann 2015:151+183). I forbindelse med tematiseringen er der udarbejdet temaer og forskningsspørgsmål, som søges dækket i interviewene. Disse operationaliseres til let besvarede spørgsmål i interviewguiden, der er korte og enkle, og hvor sproget er mere hverdagsagtigt (Kvale & Brinkmann 2015:186-189). Endvidere er det vigtigt, at der stilles spørgsmål, der kan gøre interviewene

dynamiske: de såkaldte *hvordan*-spørgsmål. De lægger op til længere uddybende forklaring end blot *hvad*-spørgsmål. Kvale og Brinkmann differentierer mellem syv forskellige spørgsmålstyper: *indledende, opfølgende, sonderende, specificerede, direkte, indirekte, strukturerede* og *fortolkende* spørgsmål. De indledende spørgsmål er mere basale spørgsmål, og stilles i starten for at få interviewpersonen i gang med at fortælle (Kvale & Brinkmann 2015:189-191). I interviewguiden er der stillet en række af indledende spørgsmål, der handler om interviewpersonen og dennes arbejde. Hensigten er at starte interviewet blødt op, men ligeledes at skabe et indtryk af, hvem personen er, og hvorfor de har det job, de har. Desuden skaber det viden om virksomheden og deres daglige arbejde generelt, hvor det ikke nødvendigvis handler om nogle af forskningstemaerne.

Opfølgende spørgsmål spørger direkte ind til noget, interviewpersonen siger, eksempelvis at få dem til at uddybe noget. De er oftest spontane, hvorfor de er svære at skrive ind i en interviewguide på forhånd (Kvale & Brinkmann 2015:190). De opstår i øjeblikket, hvor interviewpersonen siger noget, der kunne være spændende at uddybe. Sonderende spørgsmål er ligesom de opfølgende spørgsmål nogle, der stilles løbende på baggrund af, hvad interviewpersonen siger. Formålet er, at svarene skal sonderes uden at sige, hvilke forskningsspørgsmål, der er i betragtning (Kvale & Brinkmann 2015:190). De giver dermed mulighed for at få flere eksempler, hvormed der kan sonderes, hvad der kan forklare det. De sonderende og opfølgende spørgsmål er derfor ikke en del af interviewguiden, men der er mulighed for at stille dem løbende, grundet den semi-strukturerede natur i interviewene. Specificerede spørgsmål stilles også efter interviewpersonernes fortællinger, men er mere operationaliserede fra forskningsspørgsmålene. Der inddrages eventuelt begreber, dog i et mere hverdagsagtigt sprog (Kvale & Brinkmann 2015:190). Her spørges der ind til de temaer og forskningsspørgsmål, der på forhånd er opstillet. De specificerede spørgsmål kan opstå spontant under interviewet, men der er også nogle, der er lavet på forhånd, eksempelvis spørgsmålet: *"Hvordan kommer engagementet (ikke) til udtryk?"*.

Direkte spørgsmål medtager begreber eller temaer direkte i spørgemåden. Det vil sige, der spørges direkte ind til de områder, der ønskes undersøgt. Ifølge Kvale & Brinkmann kan denne type spørgsmål med fordel udsættes til længere inde i interviewet, fordi interviewerens på den måde kan inddrage tidligere udsagn og fortællinger (Kvale & Brinkmann 2015:190). I interviewguiden er der et tema kaldet fastholdelse. Her spørges der direkte ind til, om de har problemer med fastholdelse og om de har ændret nogle omstændigheder i dette henseende. Det er med vilje det sidste tema i interviewguiden for at kunne trække på de fortællinger og svar, interviewpersonerne tidligere har givet.

Indirekte spørgsmål handler også om temaerne, men er ikke møntet specifikt på interviewpersonen. Der kan spørges til andres holdninger til eller opfattelser af noget, hvilket kan afspejle interviewpersonen. Det lægger også op til at stille yderligere spørgsmål for overvejelse og fortolkning (Kvale & Brinkmann 2015:190). Der er kun skrevet få indirekte spørgsmål ind i interviewguiden, hvilket har to årsager. For det første

er interviewet en form for *ekspertinterview*, hvor interviewpersonerne ses som eksperter på deres respektive områder, dog med en kritisk tilgang hertil i form af, at de kan have en agenda overfor interviewerens om at fremstå bedre end de måske reelt set er. Dette kommer jeg yderligere ind på i afsnit 6.7. For det andet omhandler interviewet ikke personlige emner, hvormed der ikke er grund til at tale uden om temaerne.

Fortolkende spørgsmål stilles, når der fortolkes på interviewpersonens udsagn. Det kan være at præcisere en holdning, et udsagn eller betydningen af en vending eller et ord, men det kan også være mere direkte fortolkninger (Kvale & Brinkmann 2015:190). Som nævnt ved de direkte spørgsmål er spørgsmålene, der direkte handler om fastholdelse, gemt til sidst. Det giver større mulighed for at stille fortolkende spørgsmål, fordi de tidligere temaer kan inddrages. De er derfor ikke en del af den nedskrevne interviewguide, men kan opstå løbende på baggrund af interviewpersonens svar.

I bilag 3 kan den fulde interviewguide ses.

### **6.4.3 Transskription, verifikation og rapportering**

Efter interviews skal det indsamlede materiale bearbejdes, hvilket består af transskription, verifikation og rapportering. Selvom interviewet er en social proces, hvor pauser, tonefald og kropssprog er vigtigt, vælges det ofte at transskribere interviewet til et udskrift, hvormed det skal optages på lyd eller video (Kvale & Brinkmann 2015:235-236). Interviewene optages derfor på diktafon, for derefter at kunne transskriberes. Transskriptionerne giver mulighed for at kunne gennemgå materialet fra interviewene løbende i analysearbejdet, men det første analysearbejde sker allerede, når der transskriberes (Kvale & Brinkmann 2015:238). Det første indtryk af interviewet efter udførelse er transskriptionen, hvormed der kan opdages nogle sammenhænge eller temaer, der ønskes undersøgt i analysen.

Inden transskriptionen skal der besluttes en *transskriptionsprocedure*, som især er vigtig, hvis der er flere om at transskribere (Kvale & Brinkmann 2015:239). Der er kun én om at transskribere materialet, men for at lette transskriberingen fastsatte jeg nogle retningslinjer. Jeg tildelte først en kode til hver person i interviewene: interviewer (I), de to direktører (LJ og MP) og kvalitetsmedarbejderen (KM). En del af proceduren er ligeledes, hvor ordret, transskriptionen skal være. Interviewet kan transskriberes ord for ord eller det kan omformes til et mere skriftvenligt sprog (Ibid.). Der vælges i nærværende speciale en mellemvej. Transskriptionerne vil være renskrevne udgaver, hvor fyldeord som "øh" og lignende pilles ud, så transskriptionerne bliver mere læsevenlige, men det, interviewpersonerne siger vil være så tæt på ordret som muligt.

Verifikation henviser til en kort analyse af transskriptionernes reliabilitet og validitet. Dette vil dækkes i kapitel 10.

Det sidste arbejde med transskriptionerne er i analysearbejdet og i rapporteringen heraf. Hvordan de transskriberede interviews vil anvendes i analysen, fremgår i kapitel 8.

I forbindelse med den skriftlige transskription er der også en række etiske overvejelser, der må gøres før, under og efter transskriptionsarbejdet, hvilke vil dækkes i afsnit 6.6.

## **6.5 Kvantitativ metode og survey som forskningsteknik**

Kort opsummeret er kvantitativ metode indsamlingen af numerisk data og analysen heraf. Metoden er ofte deduktiv med brug af teoretiske forståelser for at samle data (Bryman 2012:160). Grundet den adaptive tilgang til teori i specialet er teorien orienterende begreber, der skal pege undersøgelsen i den rigtige retning. Den kvantitative del af denne undersøgelse er en survey med formålet at afdække chaufførernes oplevelser med af deres arbejdsomstændigheder. Gennem en survey samles der struktureret data på flere personer, hvor formålet kan være beskrivelse af en cases karakteristika eller at finde sammenhænge i det indsamlede data (de Vaus 2014:3-5). Formålet med surveyen er at beskrive og kortlægge chaufførernes arbejdsforhold, og finde ud af, hvordan de oplever virksomhedens arbejde med fastholdelse. Fordelen ved at lave en survey er, at der kan inddrages mange chauffører på en overskuelig måde.

### **6.5.1 Surveydesign og operationalisering**

Dette afsnit vil fokusere på at præsentere, hvordan surveyen er opstillet, samt samle op på den operationalisering, der kort blev berørt i kapitel 5.

For at udarbejde surveyen operationaliseres de orienterende begreber til koncepter, som efterfølgende operationaliseres til indikatorer. Koncepterne er teoretiske begreber, hvilke er abstrakte, hvorfor de skal omdannes, så de kan forstås af alle og ikke kun forskeren. Et koncept kan indeholde omdannes til flere indikatorer, såfremt koncepterne indeholder flere dimensioner (de Vaus 2014:41+45-46; Bryman 2012:161). Surveyen udarbejdes ud fra de orienterende begreber, som tildeles koncepter, der efterfølgende operationaliseres. Hensigten er at udarbejde spørgsmål, der let kan besvares. Der er ligeledes stillet spørgsmål, som ikke er teoretisk bundne, eksempelvis til konceptet fastholdelse, hvormed der er også er eksplorative elementer i surveyen, hvilket er i tråd med den adaptive tilgang. I de kommende afsnit beskriver jeg, hvordan jeg har operationaliseret koncepterne.

#### ***Operationalisering af fastholdelse***

Konceptet fastholdelse operationaliseres til indikatorerne "værdier i arbejdslivet" og "overvejelser om at skifte". Værdier i arbejdslivet inddrages for at undersøge, hvilke værdier, chaufførerne finder vigtige i deres arbejdsliv. Overvejelser om at skifte indebærer at spørge ind til, om de har overvejet at skifte job, og hvorfor, samt om de har søgt andre jobs, mens de har været ansatte. Endvidere indebærer det, hvad der ville forårsage, at de søgte nyt arbejde. Slutteligt spørges der ind til, om de er blevet tilbudt andre jobs. Dette er ikke direkte relateret til fastholdelse, men kan medvirke til at give et blik på, om chaufførerne er eftertragtede af andre virksomheder. Såfremt de er det, kan det måske hjælpe med at forklare, hvorfor de så er blevet hos HJT.

### ***Operationalisering af jobkarakteristika-modellen***

Jobkarakteristika-modellen har følgende koncepter baseret på de fire dele af modellen: jobkarakteristika, psykologiske tilstande, effekter og moderatører.

Konceptet jobkarakteristika operationaliseres ud fra jobkarakteristika-modellens begreber. Det første er autonomi, der operationaliseres til indikatoren "den grad af medbestemmelse, chaufførerne har over deres arbejde". Der spørges både ind til deres indflydelse på arbejdstid og -opgaver samt de ruter, de kører samt i hvilken grad, de selv bestemmer over måden, arbejdet udføres på. Endvidere også, om de har let ved at flytte arbejdstider, hvis det er nødvendigt for dem. På denne måde er hensigten at opnå en forståelse af chaufførernes egne opfattelser af den grad af autonomi, de har over rammerne af deres arbejde. Det næste begreb er variation af arbejdsopgaver og krævede kvalifikationer. Det operationaliseres til indikatorerne "man har et passende ansvar", "man synes arbejdsopgaverne ændrer sig og er varierende" og "man synes, man bruger forskellige færdigheder i arbejdet". Her spørges der ind til, om chaufførerne mener deres andel af ansvar er passende, og om de mener, de har mange forskellige arbejdsopgaver og færdigheder. Endvidere undersøges det, om de er af den opfattelse, at deres arbejdsopgaver har ændret sig gennem den tid, de har været ansat. Hensigten er dermed at opnå forståelse for, hvordan chaufførerne opfatter den variation og forskellighed, der er i deres arbejdsopgaver.

Et af begreberne i konceptet moderatører er behov for udvikling, som operationaliseres til indikatorerne "man finder nye arbejdsopgaver vigtige" og "man synes det er vigtigt at lære nyt", som skal afdække chaufførernes behov for nye arbejdsopgaver og færdigheder. Den ovenstående variation er kun positivt oplevet, såfremt der er et behov herfor, hvilket dækkes af spørgsmålene fra disse indikatorer. Den anden moderatør er tilfredshed med arbejds konteksten, hvilket operationaliseres til indikatoren "tilfredshed med de fysiske rammer, kolleger, ledere, løn og arbejdsgoder". Dette er chaufførernes tilfredshed med de kontekster, deres arbejde foregår i: de nye faciliteter, løn, oplevelse af administrationen, ledere, kolleger og arbejdsgoder. Spørgsmålene stilles for at kortlægge, hvor tilfredse chaufførerne er med de kontekstuelle arbejdsforhold.

Konceptet psykologiske tilstande operationaliseres ligeledes ud fra jobkarakteristika-modellens begreber, hvor den første psykologiske tilstand er oplevet ansvar for resultater. Dette operationaliseres til indikatoren "man føler ansvar for sit arbejde", hvormed chaufførerne spørges ind til, om de føler sig ansvarlige, når en opgave udføres godt. Dette relaterer sig også til oplevelsen af andelen af ansvar, hvor andelen af ansvar kan medføre en høj følelse af ansvarlighed for arbejdet hos chaufførerne. Den anden psykologiske tilstand er oplevet meningsfuldhed og værdi i arbejdet, der operationaliseres til "man føler ens arbejde er værdifuldt". Hermed søges der en nærmere forståelse af, om chaufførerne ser deres arbejde som værende værdifuldt generelt.



Konceptet effekter operationaliseres også ud fra jobkarakteristika-modellens begreber. Den første effekt er høj mulighed for udvikling, der er operationaliseret til indikatorerne "man føler, man lærer noget nyt" og "man føler, man kan udvikle sine kompetencer". Det er dermed chaufførernes egen følelse af, om de har mulighed for udvikling af opgaver og kompetencer. Der spørges ind til, om de føler, de lærer noget nyt og om de føler, de har mulighed for at skærpe deres kompetencer gennem arbejdet. Hensigten er at komme nærmere en forståelse af, om de opfatter deres arbejde som præget af udviklingsmuligheder, både opgave- og kompetencemæssigt.

Den næste effekt er høj generel tilfredshed, der operationaliseres til indikatorerne "hvad man værdsætter i sit arbejde" og "hvor tilfreds man er med sit arbejde". For at spørge ind til, hvad chaufførerne værdsætter, opstilles der en række parametre, hvorimellem de skal vælge den, de sætter mest pris på. Det er kolleger, ledere, løn, arbejdstider og -opgaver, og det undersøges for at finde ud af, hvilke omstændigheder i arbejdet, chaufførerne værdsætter mest. Tilfredsheden undersøges ved at spørge dem om deres generelle tilfredshed, for at have deres vurdering af den generelle tilfredshed. Derudover spørges der også ind til specifikke parametre: arbejdstider, ruter, personen, der planlægger deres arbejde, og administrationen. Dette for også at kunne skabe en oversigt over tilfredshed, hvor parametrene kendes, fordi det ikke vides, hvad chaufførerne opfatter som den generelle tilfredshed. Dermed forsøges begge dele at blive dækket i surveyen.

### **Operationalisering af engagement**

Konceptet følelsesmæssigt engagement operationaliseres ud fra teoriens begreber herom, hvoraf det første er tilknytning, identifikation og deltagelse. Dette omdannes til indikatorerne "man kan identificere sig med virksomheden" og "man deltager i arrangementer". De tilknyttede spørgsmål handler dermed om, hvorvidt chaufførerne kan identificere sig med virksomheden, og om de deltager i arrangementer, der ikke kun er arbejdsrelaterede. På denne måde forsøges deres tilknytning, identifikation og deltagelse at kortlægges. Det næste begreb er personlige karakteristika, der i nærværende speciale operationaliseres på samme måde som moderatorerne i jobkarakteristika-modellen, fordi ligeledes det omhandler subjektive ønsker og behov. Det sidste begreb er strukturelle karakteristika, der operationaliseres til indikatorerne "indflydelse på arbejdstider og -opgaver" og "samarbejde". Indflydelse dækkes af de samme spørgsmål som i autonomi fra jobkarakteristika-modellen, hvorfor jeg ikke vil gå nærmere ind i dem. Endvidere henviser samarbejde til det samarbejde, der er med den person, der planlægger deres arbejde. Det sidste begreb i følelsesmæssigt engagement er arbejdsoplevelser, hvor indikatoren er "tilfredshed". Det dækkes derfor ligeledes af tilfredshed i jobkarakteristika-modellen, hvormed jeg ikke vil gå nærmere begrundelsen for spørgsmålenes konstruktion.

Konceptet fastholdelsesengagement operationaliseres ligeledes ud fra teoriens begreber, hvor det første er viden om alternativer. Hertil er den opstillede indikator "man kender til alternative jobs eller har en plan B, hvis man bliver ledig". Det omhandler dermed, hvorvidt chaufførerne er bevidste om, at der er andre muligheder for ansættelse, og ligeledes om de har en plan B, hvis de i fremtiden ikke længere er ansat hos HJT. Dermed opnås forståelse for chaufførernes viden om alternativer til jobs. Det andet begreb er omkostninger, hvor indikatorerne er "man synes det er besværligt at skifte job" og "man har haft omkostninger i forbindelse med sin ansættelse". Det omhandler holdningen til, om det er besværligt at skifte job, hvormed det skyldes, at der er omkostninger i forbindelse med jobskiftet. Endvidere er det, om der har været omkostninger omkring dem, da de blev ansat, hvilket kan skabe bevidsthed om omkostninger ved netop deres ansættelse.

### ***Operationalisering af arbejdsmiljø***

Konceptet krav/kontrol-modellen operationaliseres ud fra teoriens begreber, hvor det første er krav, som omdannes til indikatoren "opfattelsen af, om kravene er for høje eller lave". Der spørges dermed ind til, om chaufførerne føler, de kan leve op til de krav, der er til dem. Det sidste begreb er kontrol, der dækkes af indikatoren "man har indflydelse over ens arbejdstider og -opgaver", hvormed spørgsmålene er de samme som til autonomi i jobkarakteristika-modellen.

### ***Sammensætning af survey***

Efter dannelse af spørgsmålene blev de samlet i en survey baseret på syv temaer:

- *Baggrundsinformationer*
- *Forhold til virksomheden*
- *Tilfredshed*
- *Arbejdsforhold*
- *Sociale relationer*
- *Udviklingsmuligheder*
- *Afslutning*

Baggrundsinformationer indeholder en række demografiske aspekter såsom køn, alder, uddannelse, civilstatus, hvor længe de har været i virksomheden og så videre. De er nødvendige for at kunne differentiere analysen og finde ud af om sådanne faktorer har betydning for deres opfattelser af arbejdet. Der er ligeledes spørgsmål, der henvender sig til organiseringen af Hans Jensen Transport – herunder spørgsmål til administrationen, planlæggere og det nye domicil.

I bilag 2 kan den fulde survey ses. Den indeholder 65 spørgsmål, hvor størstedelen af dem fremgår ovenfor, med mulighed for at blive stillet flere alt efter, hvad informanten svarer. Den første side er en kort beskrivelse af formålet med undersøgelsen, samt en "på forhånd

tak"-note. Vigtigst af alt fremgår det, at undersøgelsen er fuldstændig anonym og at deres svar præsenteres som en helhed. Desuden fremgår det, at jeg kan kontaktes, hvis der er tvivl eller spørgsmål. Til dette er der oprettet en særlig mailadresse, de kan skrive til.

### ***Oversættelse af survey***

Som det fremgår af kapitel 4, har virksomheden 14 ansatte, der er af udenlandsk afstamning, og som også enten arbejder og/eller er bosat i udlandet. Virksomheden har en afdeling i Letland, hvor de har ansatte, der kun taler og skriver lettisk eller russisk. Det har derfor været nødvendigt at få oversat surveyen fra engelsk til lettisk og russisk. Virksomheden havde en ansat, der kunne gøre dette for mig, eftersom jeg desværre hverken taler lettisk eller russisk. Der er selvfølgelig store fordele i, at de udenlandske chauffører kan medtages i en undersøgelse på denne skala, men det giver naturligvis en række fejlkilder, fordi meget kan gå tabt i oversættelser. Der kan opstå flere misforståelser, og selvom der har været god kommunikation mellem mig og oversætteren omkring eventuelle misforståelser, er det ikke til at udelukke, at der vil falde nogle valide svar fra grundet dette. Det er dog en risiko, der vælges at løbe, netop for faktisk at kunne medtage alle virksomhedens chauffører og ikke kun de danske (og dem, der kan læse engelsk). At jeg ikke taler disse to sprog, har også en betydning for, hvorfor det netop er en survey, der er valgt som forskningsteknik, fordi interviews af de udenlandske chauffører dermed ikke var en mulighed, såfremt de skulle inddrages. Dog kunne der, såfremt der var tid og ressourcer til dette, medtages interview af de udenlandske chauffører for eventuelt at rydde ud i de misforståelser, der eventuelt kan opstå i surveyen.

## **6.6 Etiske overvejelser**

I forbindelse med en undersøgelse er der altid en række etiske overvejelser, der skal funderes over og tages stilling til. Jeg har allerede dækket de etiske aspekter af adgangen til feltet, og i det følgende vil jeg diskutere nogle af de etiske overvejelser, der var i forbindelse med dataindsamlingen og det efterfølgende arbejde.

### **6.6.1 Anonymitet i undersøgelsen**

I denne undersøgelse er anonymitet meget vigtigt, fordi chaufførerne skal svare på spørgsmål, der omhandler deres kolleger og ledere. Det kan give fremtidige gnidninger, hvis det fremstilles hvem, der har sagt hvad om hvem, og derfor er hele undersøgelsen anonym. Derudover er det vigtigt, at de ikke føler sig udspurgte og anklagede, når de spørges, om de har overvejet at skifte job, hvilket kan sikres gennem anonymitet.

Derudover vil navne nævnt i interviewene med ledelsen pilles ud, og situationer eller hændelser, der kan være identificerende for, hvem der er tale om. Virksomheden får ikke adgang til hele datasættet, men blot en rapport om resultaterne, og ligeledes bliver transskriptionerne af interviews heller ikke tilgængelige for nogle i virksomheden.

De to chefer er ikke anonyme, da de er to forholdsvis offentlige personer. Virksomheden nævnes ved navn i specialet, hvorfor det er nemt at finde frem til de to direktører ud fra

en simpel google-søgning. Det samme gør sig gældende for kvalitetsmedarbejderen, men det findes ikke nødvendigt at nævne denne ved navn, fordi der kun er én. Virksomheden har ikke givet udtryk for, at jeg har tavshedspligt eller at de ønsker, jeg ikke oplyser, hvilken virksomhed, jeg har samarbejdet med i forløbet. Det viser også, at virksomheden ikke føler, de har noget at skjule, hvilket kan lade til en diskussion af, at de højst sandsynligt ikke selv vurderer deres arbejdsmiljø og så videre som mindre godt. Det er ikke hensigten i afsnittet her, men jeg vil komme ind på det igen i kapitel 10.

### 6.6.2 Etik i interviewundersøgelser

I forbindelse med de syv faser af interviewundersøgelsen er der naturligvis også etiske overvejsler, der må gøres i hver fase. Kvale & Brinkmann opstiller nogle etiske retningslinjer, som netop er de områder, der skal tages stilling til i en interviewundersøgelse. Disse er: *informeret samtykke, fortrolighed, konsekvenser og forskerens rolle* (Kvale & Brinkmann 2015:113). Informeret samtykke henviser til, at de deltagende interviewpersoner informeres om undersøgelsens formål, fordele og ulemper ved at deltage og så videre. Det er ikke kun viden om formålet, men ligeledes viden om resultaterne og udfaldet af undersøgelsen. Desuden betyder det, at interviewerens sikrer sig, hvem der vil deltage (Kvale & Brinkmann 2015:116). Det informerede samtykke er i nærværende speciale ikke kun omhandlende interviewene, men faktisk hele samarbejdet. HJT har på forhånd fået at vide, hvad undersøgelsens hovedtemaer var, og været med til at bestemme, hvem der skulle deltage i interviews. Det er endvidere aftalt, at de får en udarbejdet rapport omkring resultaterne.

Fortrolighed er den grad af anonymitet, som de deltagende ønsker (Kvale & Brinkmann 2015:117). Det er dækket foregående afsnit, både i forhold til interviews, men også i forhold til surveyen.

Konsekvenser henviser til en vurdering af de konsekvenser, en undersøgelse kan have. Der kan både være positive såvel som negative konsekvenser ved en undersøgelse. Undersøgelsen skal tage hensyn til, at de deltagende skades mindst muligt, mens det skal formidles, hvilke fordele de har ved at deltage (Kvale & Brinkmann 2015:118-119). Fordelene er, at der kan skabes forandringer i virksomheden på baggrund af de resultater, undersøgelsen har. Det er dog ikke formidlet til chaufførerne, for ikke at give dem falske forhåbninger. Desuden har det ikke været hensigten fra start at antage, at der er omstændigheder, der skal ændres. Interviewene omhandler ikke nær så personlige historier, fordi det er interview af ansatte i en virksomhed omkring virksomheden. Der kan stadig være ømme emner, men det vurderes ikke at dominere interviewene. Det vurderes derfor ikke, at interviewene kan skade de deltagende eller virksomheden. I forhold til konsekvenser af resultater kan disse skade virksomheden såfremt jeg fremstiller denne helt skævt af, hvordan virkeligheden er. Dette er naturligvis ikke hensigten med undersøgelsen, men det handler om opfattelser, og der kan opstå misforståelser i den forbindelse. Det er generelt ikke hensigten at fremstille virksom-

heden eller dens ansatte på en speciel måde, men blot at fremstille dem sådan som det er fundet ud af, de er.

Forskerens rolle er dennes integritet, empati, sensitivitet, engagement og så videre i undersøgelsen og ikke mindst i interviewsituationen. Det er ikke blot forskerens evne til at træffe de moralske valg, men ligeledes den måde, der drages konklusioner på. Især i interviewsituationen er forskerens rolle vigtig, fordi denne er kilden til den information, der skal bruges i analysearbejdet (Kvale & Brinkmann 2015:119-120). Det handler dermed om, hvordan forskerens fremstiller resultaterne, så de er nøjagtige og repræsentative med en gennemsigtighed, hvormed forskerens integritet øges. Det vedrører dermed også det med måden, virksomheden kan fremstilles på og de hensigter, der er hermed. I interviewsituationen omhandler det at forholde sig kritisk, rolig og uafhængig i forhold til det, interviewpersonerne siger (Ibid.). Det stræbes der efter i interviewsituationen, og der stilles ikke spørgsmål i anklagende toner eller lignende. Der lyttes blot til interviewpersonernes fortællinger, og spørges ind, hvis det findes nødvendigt.

## 7 Specialets datagrundlag

Specialet datagrundlag er:

- 1 transskription af det semi-strukturerede interview med de to direktører for HJT
- 1 transskription af det semi-strukturerede interview med kvalitetsmedarbejderen
- 25 besvarelser på den udsendte survey

Det er dermed det data, der behandles til efterfølgende analyse. De to transskriptioner er vedlagt som bilag 6 og 7.

### 7.1 Kategorisering af transskriptioner

For at gøre datamaterialet klar til analyse er det først og fremmest transskriberet for at lette arbejdet med analysen. Derudover er de gennemlæst og de udsagn, der findes relevante, er forsøgt at kategoriseres efter de inddragede teoretiske koncepter. Dette kaldes også for *kodning af data*, hvor forskeren kategoriserer de relevante passager efter udvalgte kategorier. Disse kan være induktive i opstillingen, hvor de skabes ud fra datamaterialet, eller de kan være mere deduktive i opstillingen, hvor der anvendes forudbestemte kategorier ud fra relevant teori (Kvale & Brinkmann 2015:258-262). Grundet den adaptive tilgang i nærværende speciale vil kategorierne både dannes ud fra de orienterende begreber, mens der ligeledes er mulighed for at lade datamaterialet bane vejen. Det vil sige, at jeg først og fremmest har forsøgt at organisere datamaterialet efter teorierne: jobkarakteristika-modellen, engagement og arbejdsmiljø. Jeg har derefter dannet mindre kategorier, hvor udsagnene fordeles mere på begreberne fra teorierne. Fordelen ved dette er, at datamaterialet bliver overskueligt at inddrage i analysen (Kvale & Brinkmann 2015:263. Der sker allerede en for-analyse i arbejdet med at kategorisere, fordi der fortolkes på det, der er blevet sagt under interviewene, for at kunne kategorisere udsagnene. En ulempe ved at kategorisere er, at udsagn sjældent kan dækkes af én enkelt kategori (Ibid.). Der er ofte flere fortolkninger, der kan drages, på et enkelt udsagn, hvormed det kan være svært at kategorisere nogle udsagn. I forhold til nærværende speciale overlapper flere af begreberne i de anvendte teorier, eksempelvis er indflydelse på arbejdsomstændighederne både en del af Hackman & Oldhams jobkarakteristika-model, hvor det også er en del af Karasek & Theorells krav/kontrol-model. Det kan derfor være svært at kategorisere udsagn, der handler om indflydelse. Det er komplekse begreber og teorier, der forsøges at skilles ad, hvormed en kategorisering kan begrænse analysen, fordi kompleksiteten af interviewpersonernes udsagn kan forsvinde i kategoriseringen (Ibid.). Jeg har kategoriseret de relevante udsagn så godt som muligt, men gennem analysen holder jeg stadig øjnene åbne for nye sammenhænge, der kan findes, og forsøger ikke udelukkende at låse mig til den indledende kategorisering af datamaterialet. På den måde gør jeg stadig analysen lettere gennem en kategorisering, men jeg holder mine muligheder for at lære noget nyt om materialet åbne.

## 7.2 Arbejdet med det kvantitative datamateriale

Der er kommet i alt 25 besvarelser på den udsendte survey. Det svarer til en svarprocent på 37%. Arbejdet med det kvantitative materiale har bestået af at omkode variable, der kommer af åbne spørgsmål. Her er svarene blevet grupperet, hvilket indebærer at omkode variabelen således den ikke indeholder mange besvarelser, som indholdsmæssigt er ens, men som er kodet forskelligt. Variablen grupperes derfor for at opnå en variabel med færre kategorier, hvilket er en *substantiv* tilgang til dataarbejdet (de Vaus 2014:152+163). Spørgsmålene med åbne svarmuligheder er derfor grupperet efter indhold i dataarbejdet, således de kan anvendes i analysen. Endvidere er det for nogle variable nødvendigt at gruppere yderligere inden for den enkelte variabel (de Vaus 2014:154). Det gør sig gældende for variabler såsom alder og antal års ansættelse, hvor chaufførerne har haft mulighed for at angive en numerisk værdi. Disse ændres til intervaller, således der er færre kategorier i hver.

## 8 Analysestrategi

Dette kapitel vil kort opridsse den analysestrategi, som analysen vil følge. For at kunne udføre en struktureret analyse af problemformuleringen og de dertilhørende arbejds-spørgsmål er det nødvendigt at udarbejde en strategi herfor. Analysestrategien er dermed analysens skelet. Den tager udgangspunkt i problemformuleringen:

*Hvordan arbejder Hans Jensen Transport med fastholdelse af chauffører, og hvordan er overensstemmelsen i forhold til, hvordan chaufførerne oplever det?*

Der er dermed tre hovedpunkter i problemformuleringen, der skal undersøges:

- Hvordan HJT arbejder med at fastholde chaufførerne
- Hvordan chaufførerne oplever fastholdelse
- Om der er overensstemmelse mellem de to perspektiver

For at besvare disse tre punkter, og dermed problemformuleringen, er det nødvendigt at inddrage de to arbejds-spørgsmål:

- *Hvordan arbejder Hans Jensen Transport med jobdesign, engagement og arbejdsmiljø?*
- *Hvordan oplever chaufførerne jobdesign, engagement og arbejdsmiljø, og hvilken betydning har det for at fastholde dem?*

Det første arbejds-spørgsmål relaterer sig til det første punkt i problemformuleringen: hvordan virksomheden arbejder med fastholdelse gennem inddragelse af de relevante teoretiske aspekter herpå: jobdesign, engagement og arbejdsmiljø. Det andet arbejds-spørgsmål relaterer sig til det andet punkt i problemformuleringen. Her undersøges chaufførernes perspektiver på de inddragede teoretiske aspekter, mens det forsøges at blive udledt, hvilken betydning aspekterne har på at fastholde dem. Det sidste punkt i problemformuleringen søges besvaret gennem en analyse af overensstemmelsen mellem de to perspektiver. Der laves en samlet analyse, der inddrager både det kvalitative og det kvantitative datamateriale fordelt på en række temaer, der er interessante at trække frem. Temaerne er fundet i det foregående arbejde med kategorisering af transskriptionerne, hvor det var tydeligt, hvad virksomheden arbejder mest med i forhold til at fastholde chaufførerne. Mens det beskrives, hvordan virksomheden arbejder med de forskellige temaer, inddrages chaufførernes oplevelser af dette også, hvormed det vil fremkomme, om der er overensstemmelse mellem de to perspektiver.

I det følgende præsenterer jeg de konkrete kvalitative og kvantitative analyseteknikker.



## 8.1 Kvalitative analysemetoder

Som nævnt i det foregående kapitel er udsagnene fra transskriptionerne kategoriseret før analysen blev påbegyndt. Der anvendes en bricolage-inspireret tilgang til datamaterialet og analysen, hvormed der kan inddrages forskellige teknikker ad-hoc som analysen fremkommer (Kvale & Brinkmann 2015:303-304). Den generelle opbygning af den kvalitative analyse er mest præget af det, Kvale & Brinkmann kalder for *teoretisk læsning*, hvor der lyttes til interviewpersonernes udsagn og efterfølgende sammenlignes med teoretiske forståelser. Analysen fremstilles i en sammenhængende tekst, hvor udsagnene fra interviewene er integreret som en del af den nærliggende analyse (Kvale & Brinkmann 2015:307). De inddragede udsagn fortolkes og analyseres på baggrund af de teoretiske forståelser, der arbejdes med i specialet. Her er forståelserne nogle gange bundet af den kategorisering, der fandt sted før analysearbejdet. Andre gange opstår der nye idéer og fortolkninger løbende, fordi der dykkes ned i de forskellige udsagn, og hvilke betydninger, der kan ligge heri. Dermed vil jeg ikke binde mig alt for hurtigt til de fortolkninger, der har ført til den indledende kategorisering, for at undgå ensidige fortolkninger. Teoretisk læsning kan føre til, at analytikeren ikke ser nye sammenhænge, fordi der kun ledes efter de sammenhænge, der arbejdes med. Det anbefales derfor at anvende teoriens begreber som *sensibiliserende begreber*, hvor de peger analytikeren i en retning uden at være definitive for analysens betydninger (Kvale & Brinkmann 2015:309-310). Dette lægger sig også op ad Layders forståelse af orienterende begreber, der netop skal pege en undersøgelse i den rigtige retning uden at begreberne nødvendigvis dikterer den fremtidige analyse. I stedet er de adaptive og kan dermed tilpasses løbende (Layder 1998c:16). Ved at lade begreberne være sensibiliserende lægger de op til mange forskellige fortolkninger, der ikke begrænser analysens fremgang. Dermed kan der drages flere fortolkninger på udsagn og begreber, der inddrages løbende i analysen. Dette er også nødvendigt, fordi der omtales komplekse omstændigheder, der ikke nødvendigvis kun kan fortolkes som én ting, men i stedet en kombination af flere.

Dermed opstilles der en analyse, hvori der inddrages relevante udsagn som grundlag for de fortolkninger, der skal nærme sig en besvarelse af problemformuleringens første del.

## 8.2 Kvantitative analysemetoder

For at komme nærmere den del af problemformuleringen, der fokuserer på chaufførerne, skal det kvantitative datamateriale analyseres. Dette gøres ved at inddrage de enkelte variable og fortolke, hvilken betydning de har, hvilket kaldes en *univariat* analyse, fordi der inddrages én variabel. Der vil ligeledes laves bivariate analyser, hvor der inddrages to variable samtidigt (de Vaus 2014:204).

Univariate analyser fokuserer på en enkelt variabel ad gangen, som præsenteres eller fremstilles grafisk i tabeller eller diagrammer, og har til formål at beskrive data eller undersøge fordelingen af kategorier i en variabel. Endvidere kan den univariate analysemetode bruges til at samle og summere nogle af de variable, der spørger ind til værdier i arbejdslivet. De kan fremstilles grafisk for at danne et overblik over, hvilke

værdier chaufførerne finder vigtige for deres ansættelse (de Vaus 2014:212+219-221). Denne analyseteknik er dermed ideel til at beskrive, hvordan chaufførerne oplever de forskellige temaer, der inddrages i analysen. Der kan tolkes på fordelingen i kategorierne, hvormed der kan dannes et billede af, hvordan chaufførerne oplever de inddragede temaer. For at komme nærmere, hvilken betydning de forskellige temaer har for fastholdelse vil der anvendes bivariat analyse. Den bivariante analyse fokuserer på at undersøge sammenhængen mellem to variables kategorier. Til dette anvendes krydstabeller, der viser fordelingen af de to variable samtidigt (de Vaus 2014:241-243). Krydstabellerne har til formål at undersøge, om der er nogle væsentlige forskelle på to gruppers oplevelser af de inddragede temaer og fastholdelse. Såfremt der er en væsentlig forskel på to grupper, kan det betyde, at den inddragede variabel har en betydning for fastholdelse. Denne sammenhæng kan efterfølgende fortolkes teoretisk.

## 9 Analyse

Før jeg påbegynder analysen, vil jeg først præsentere, hvem analysen handler om: nemlig de ansatte chauffører. Nedenstående tabel viser en karakteristik baseret på deres baggrundsvariable. Virksomheden har kun mænd ansat som chauffører, hvorfor alle informanterne er mænd. Jeg vil igennem analysen tage fat i nogle af disse karakteristika for at komme nærmere en forståelse af, om nogle af de personlige karakteristika kan have betydning for at fastholde chaufførerne.

**Tabel 1: Karakteristik af chaufførerne**

<b>Alder</b>			
Yngste chauffør	Ældste chauffør		Gennemsnitsalder
24 år	64 år		49 år
<b>Civilstatus</b>			
Gift	Samlevende	I et forhold	Enlig
56%	24%	8%	12%
<b>Børn</b>			
Ja		Nej	
84%		16%	
<b>Hjemmeboende børn</b>			
Ja		Nej	
57%		43%	
<b>Oprindelsesland</b>			
Danmark		Letland	
60%		40%	
<b>Beboelsesland</b>			
Danmark		Letland	
64%		36%	
<b>Chaufføruddannelse</b>			
Ja		Nej	
52%		48%	
<b>Anden uddannelse</b>			
Mekaniker	Kørelærer	Lager	Ingen uddannelse
28%	4%	4%	12%
<b>Antal års ansættelse</b>			
Korteste ansættelse	Længste ansættelse	Gennemsnitlig ansættelse	
Lige begyndt	15 år	4,5 år	

## 9.1 Den naturlige udskiftning

Jeg vil starte analysen med at gennemgå "fastholdelsessituationen" hos Hans Jensen Transport. Først vil jeg dykke ned i, hvordan ledelsen generelt beskriver udskiftningen af chaufførerne, hvorefter jeg vil undersøge, om chaufførerne har tanker om at søge videre. Det er fordelagtigt først at danne et billede af, hvordan virksomheden vurderer udskiftningen, fordi det kan være med til at forklare, hvorfor de arbejder med fastholdelse på den måde, de gør. De kan bruge mange kræfter på fastholdelse, såfremt deres vurdering er, at der er et generelt problem, eller de kan bruge flere kræfter på andre aspekter, såfremt de ikke vurderer udskiftningen som problematisk.

Martin beskriver udskiftningen således:

*"Der er en udskiftning, men den er helt naturlig, og den er ikke stor."*

- Martin Pedersen

(Lars og Martin:10)

Martin er dermed ikke af opfattelsen, at udskiftningen er stor, samt at den udskiftning, der er, er naturlig. Kvalitetsmedarbejderen er enig, og pointerer:

*"Jeg synes ikke, vi kan karakterisere det som at være en svingdør med mange chauffører."*

- Kvalitetsmedarbejderen

(Kvalitetsmedarbejderen:11)

Det tyder altså fra virksomhedens side på, at der ikke er den store udskiftning af chauffører. I surveyen blev chaufførerne stillet spørgsmålet: "Har du overvejet at skifte arbejde, mens du har været ansat hos Hans Jensen?", og den procentuelle fordeling heraf fremgår af tabellen nedenfor:

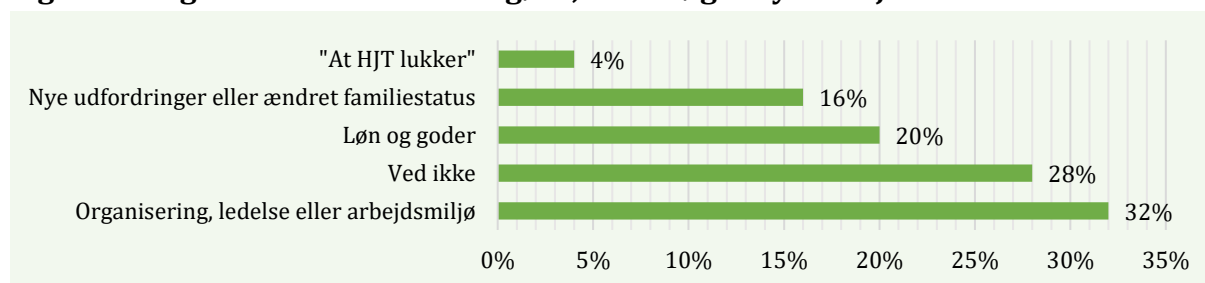
**Tabel 2: Overvejelser om at skifte arbejde (%)**

"Har du overvejet at skifte arbejde, mens du har været ansat hos Hans Jensen?"	Fordeling
Ja	28,00
Nej	72,00
I alt	100,00

72% af chaufførerne svarede nej, mens 28% svarede ja. De blev også spurgt, om de havde søgt andre jobs, hvor kun én chauffør havde søgt et andet job, mens 48% er blevet tilbudt andre jobs, mens de har været ansat. Dette kan eventuelt kobles sammen med, at der, jævnfør kapitel 1, generelt i branchen er mangel på chauffører, hvormed virksomhederne

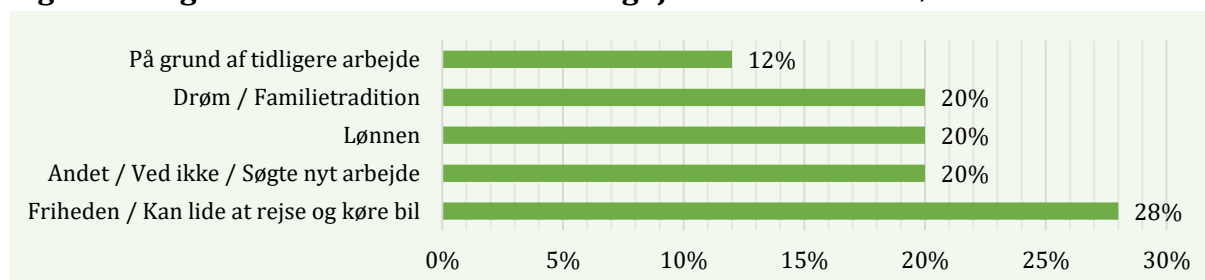
eventuelt prøver at headhunte nogle af de dygtige medarbejdere. Det kan selvfølgelig også være, at de er blevet tilbudt jobs i andre brancher eller at det slet ikke hænger sammen med deres kompetencer. Jeg kan selvfølgelig ikke sige noget om, hvor mange der enten er blevet tilbudt job andetsteds og taget imod det eller selv har søgt videre, fordi de i så fald ikke længere er ansat hos HJT, og dermed ikke er med i undersøgelsen. Undersøgelsen handler jo også om, hvordan chaufførerne oplever fastholdelse på nuværende tidspunkt, hvorfor et retrospektivt perspektiv i derfor ikke er inddraget. Når blikket vendes mod chaufførernes perspektiv, tyder det også her på, at størstedelen ikke på nuværende tidspunkt aktivt søger væk. Men hvad kan ifølge chaufførerne få dem til at søge væk? Nedenstående diagram viser fordelingen over svarene til det åbne spørgsmål: "Hvad ville gøre, at du søgte nyt arbejde?":

**Figur 4: Diagram over "Hvad ville gøre, at du søgte nyt arbejde?"**



Spørgsmålet var åbent og chaufførernes skrevne svar er derfor blevet kategoriseret efter indholdet. 32%, og dermed størstedelen, svarer inden for kategorien organisering, ledelse eller arbejdsmiljø, der omhandler ændringer i organiseringen af deres arbejdsopgaver eller -tid, dårlig ledelse eller dårligt arbejdsmiljø. 28% angiver, at de ikke ved det, mens 20% placeres i kategorien løn og goder, som både kan omhandle, at deres løn og goder hos HJT sænkes eller forværres, eller de får tilbudt et job med en bedre løn og goder. De resterende, med undtagelse af 4%, placeres i kategorien nye udfordringer eller ændret familiestatus, der indebærer chaufførernes ønske om "at prøve noget nyt" eller hvis deres familie skal omplaceres eller lignende. Slutteligt angiver 4%, at de først ville søge nyt arbejde, hvis HJT lukker. Der danner sig et indtryk af, at organiseringen og lønnen er to ting, der fylder meget for chaufførerne, hvilket også kommer til udtryk i deres svar på det åbne spørgsmål: "Hvorfor har du valgt jobbet som chauffør?":

**Figur 5: Diagram over "Hvorfor har du valgt jobbet som chauffør?"**



På samme måde som foregående åbne spørgsmål er dette spørgsmål også kategoriseret efter fremkomne temaer. Her er det friheden og at kunne lide at rejse og køre bil, der er flest, der angiver som grunden til, de valgte arbejdet som chauffør. At det er en drøm eller en familietradition fylder også meget, og dette og friheden kan måske også godt relatere sig lidt til hinanden. Hvis man drømmer om et bestemt arbejde kan det skyldes dét, der kendetegner jobbet, og for chaufførerne kan det netop være den frihed, der er i deres arbejde, når de kører ude i landet alene. Friheden relaterer sig også til organiseringen af jobbet, hvor både friheden og organiseringen er jobbet er analysetemaer i kommende analyse.

20% af chaufførerne skriver også, at det "er de bare blevet" eller, at de trængte til noget nyt arbejde, hvorfor der er opstået en kategori med andet og ved ikke. Nogle skriver, at de valgte jobbet, fordi de fik det store kørekort gennem tidligere arbejdsgivere såsom hæren. En af de store kategorier er også lønnen som begrundelse for, hvorfor chaufførerne har valgt dette job. Det er dermed tydeligt, hvorfor lønnen også fylder i foregående diagram over, hvad der kunne forårsage et skift, fordi lønnen virker vigtig for mange af chaufførerne. Det er ikke noget, jeg vil gå synderligt i dybden med, fordi organisering og friheden umiddelbart lader til at være mere vigtig. Naturligvis har lønnen en betydning for, om chaufførerne kan fastholdes, især i et "arbejdstagers samfund", hvor de måske har nemt ved at få tilbudt højere løn andetsteds, men 88% af chaufførerne er tilfredse eller meget tilfredse med deres nuværende løn. Lønnen er ifølge Hackman & Oldham en del af arbejdskonteksten, og tilfredshed med denne er en moderator for, hvordan den generelle tilfredshed blandt chaufførerne er (Hackman & Oldham 1980:85). Den generelle tilfredshed kan have betydning for fastholdelse, fordi utilfredse medarbejdere er sværere at fastholde. Den generelle tilfredshed dækkes af spørgsmålet: "Hvor tilfreds er du generelt med dit arbejde?", hvor 88% angiver, at de er tilfredse eller meget tilfredse med deres arbejde. Der er en væsentlig sammenhæng mellem tilfredshed og overvejelser om at sige op:

**Tabel 3: Krydstabel mellem overvejelse om at skifte og generel tilfredshed (%)**

"Har du overvejet at skifte arbejde, mens du har været ansat hos Hans Jensen?"	"Hvor tilfreds er du generelt med dit arbejde?"		
	Tilfreds	Utilfreds	Total
Ja	22,73	66,67	28,00
Nej	77,27	33,33	72,00
Total	100,00	100,00	100,00

Det er tydeligt, at det er de chauffører, der er utilfredse med deres arbejde, der påtænker at søge videre. 66,67% af dem, der er utilfredse, har nemlig overvejet at skifte arbejde, hvor kun 22,73% af de tilfredse chauffører har denne overvejelse. Tilfredsheden har

derfor en betydning for, om chaufførerne overvejer at søge nyt arbejde, hvormed antagelsen af, at tilfredse medarbejdere er lettere at fastholde, synes rigtig.

Kvalitetsmedarbejderen er inde på flere aspekter omkring chaufførernes trivsel og tilfredshed som en mulig årsag til udskiftning mellem chaufførerne:

*"Faktisk så har vi mange chauffører, som har været her i mange år. [...] Hvis der er udskiftning, så er det altid folk med kort anciennitet, fordi så er det folk, der finder ud af, at de ikke dur til at køre den slags trailer. De skal have en gardintrailer og køre med pallegods i stedet. Eller det kan være folk, der ikke trives med de opgaver, der er. Men jeg tror hvis man først har hængt ved her i et år, så er der en god chance for, at man får mange år her. "*

- Kvalitetsmedarbejderen

(Kvalitetsmedarbejderen:11)

Opfattelsen her er, at der primært er en udskiftning af dem med kort anciennitet. Ligeledes vurderes det, at hvis en chauffør har været ansat i et år, så er der god chance for at blive ved med at arbejde der. Kvalitetsmedarbejderen mener, at chaufførerne søger videre, hvis de ikke dur til at køre med tankvogne, som HJT gør, og i stedet vil køre med pallegods, eller fordi de ikke trives med de opgaver, der er. Som beskrevet i starten af kapitlet spænder chaufførernes ansættelseslængde fra "lige begyndt" til 15 år, hvorfor der er mulighed for at undersøge kvalitetsmedarbejderens postulat. I tabellen nedenfor er fremstillet en krydstabel af, om chaufførerne har overvejet at skifte og hvor mange år, de har været ansat.

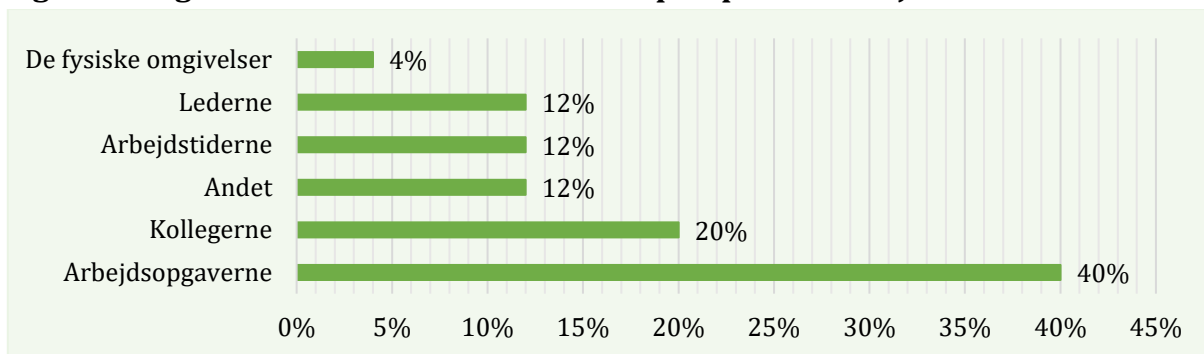
**Tabel 4: Krydstabel mellem overvejelse om at skifte og antal års ansættelse (%)**

"Har du overvejet at skifte arbejde, mens du har været ansat hos Hans Jensen?"	Antal års ansættelse			Total
	0-2 år	3-5 år	6-15 år	
Ja	28,57	28,57	42,86	100,00
Nej	50,00	33,33	16,67	100,00
<b>Total</b>	44,00	32,00	24,00	100,00

Her er der en forskel på dem, der har overvejet at skifte, hvor størstedelen har været ansat i 6-15 år. Derimod har størstedelen af dem, der ikke har overvejet at skifte, været ansat i 0-2 år, hvorfor kvalitetsmedarbejderens postulat umiddelbart synes fejlagtigt. Dog kan det være, at dem, der ikke havde været ansat særligt længe og som påtænkte at søge videre, faktisk har søgt videre og dermed ikke er en del af undersøgelsen. Det kan også være, at dem, der lige er begyndt, ikke overvejer at søge andetsteds hen, fordi de lige er startet på noget nyt. Slutteligt har dem, der har været ansat længe, haft længere tid til at overveje skiftet, og siden der ikke er en tidsramme i spørgsmålet, er det ikke til at vide, om det er lige nu, de overvejer et skift, eller om det er et eller flere år siden.

Kvalitetsmedarbejderen fremhæver også chaufførernes arbejdsopgaver som noget af det, de oftest ikke trives med. Det stemmer overens med, at chaufførerne ville skifte, hvis der var anderledes organisering. Når det, chaufførerne sætter mest pris på i deres arbejde, også inddrages, er det meget tydeligt, hvorfor kvalitetsmedarbejderen også fremhæver opgaverne som noget, der kan få chaufførerne til at skifte arbejde.

**Figur 6: Diagram over "Hvad sætter du mest pris på i dit arbejde?"**



40% af chaufførerne angiver nemlig arbejdsopgaverne som det, de sætter mest pris på i deres arbejde. Kollegerne er det næsthøjeste med 20%, hvor lederne, arbejdstiderne og andet angives af 12%. I kategorien andet er der ikke skrevet, hvad det andet er, hvormed jeg ikke umiddelbart kan sige, hvad det indebærer. 4% angiver de fysiske omgivelser som det, de sætter mest pris på. Når 40% af chaufførerne angiver arbejdsopgaverne som det, de værdsætter mest i deres arbejde, giver det mening, at kvalitetsmedarbejderen nævner dette som en mulig årsag til, at chaufførerne søger nye veje, samt at flere af chaufførerne selv angiver dårlig organisering som en mulig årsag til et skifte. Dette leder dermed frem til det første tema, der vil berøres i analysen: chaufførernes arbejdsopgaver.

## 9.2 At matche chaufførerne med de rette opgaver

Jeg vil indledende komme lidt ind på, hvordan virksomheden arbejder med at uddele opgaver, hvorefter chaufførernes oplevelser vil inddrages for at undersøge overensstemmelsen herimellem. I det følgende citat beskriver Lars, hvordan de forsøger at give chaufførerne opgaver, der menes at passe til, hvordan de bedst arbejder:

*"[...] det du synes er en god tur eller rute, det kan være, en anden synes den er træls. Vi er mange forskellige typer, og nogle kan godt lide at køre én slags og andre kan lide en anden slags [...] Det nytter ikke noget, vi har en, som har det fint med at være "godt sort" [...] ude at køre fødevarer, for han har svært at holde det hele rent og pænt, når han nu trives med at være "godt sort"."*

– Lars Jensen

(Lars og Martin:8)

Lars pointerer, at opgaverne, som i dette tilfælde er ruterne, opfattes forskelligt fra person til person. Han fortæller, at en chauffør, der trives med at være "godt sort", hvilket jeg blev forklaret betyder beskidt, ikke sendes ud at køre med fødevarer, fordi han ikke ville trives



med at skulle holde alting rent. Han sendes derfor i stedet ud til landbrug. Dermed må det også omvendt gælde, at en chauffør, der trives med at holde alting rent, sendes ud på ruter, hvor dét er mere eftertragteligt, såsom fødevarekørsel. Kvalitetsmedarbejderen deler denne opfattelse:

*"[...] Og jeg er sikker på, at Lars kigger på, om det er et soigneret menneske, der kommer. Godt, så kan han måske godt bruges til at køre med fødevarer eller til farmaindustrien. Hvis det er et usoigneret menneske, så kan det være, han skal ud til landmændene og aflevere valleprodukter i stedet."*

– Kvalitetsmedarbejderen

(Kvalitetsmedarbejderen:7)

Virksomheden forsøger altså at tage hensyn til chaufførernes personlige præferencer og kvalifikationer, når det besluttet, hvilke opgaver de skal have. Hertil kan Hackman & Oldhams begreb variation af arbejdsopgaver og krævede kvalifikationer fra job-karakteristika-modellen inddrages. Dette henviser både til, at chaufførernes opgaver er varierede i deres natur, men også at de kvalifikationer, de skal bruge hertil, er forskellige (Hackman & Oldham 1980:78). Begrebet er orienteret mod chaufførernes opfattelse af variationen, hvilken kommer i spil senere, men det kan også sættes i perspektiv til, hvordan chaufførernes kvalifikationer anvendes af virksomheden. I ovenstående citat fortæller Lars netop, at de forsøger at matche en chauffør med bestemte kvalifikationer med opgaver, der passer til kvalifikationerne. Altså kommer en chauffør, der foretrækker at være beskidt mere ud til landbrug, hvor en chauffør, der foretrækker at holde bilen ren, kommer mere ud med fødevarer. Foruden en hensyntagen til chaufførernes præferencer ligger der også noget spændende i, at virksomheden ser værdi i at matche chaufførernes kvalifikationer og præferencer med opgaverne. Der er selvfølgelig den mulighed, at det også skyldes en opfattelse af, at virksomhedens image kan blive påvirket af, at en "godt sort" chauffør kommer ud med fødevarer. Det anses af Lars måske som mere fordelagtigt at sende en chauffør, som har lettere ved at holde alting rent ud til de kunder, der håndterer fødevarer. Hvad end agendaen bag det er, så tyder det på, at ledelsen medtænker chaufførernes kvalifikationer, når de tildeler dem deres arbejdsopgaver. Lars pointerer selv, at chaufføren trives med at være "godt sort", hvormed det kan tolkes, at der kan være en nedgang i chaufførens trivsel, hvis han pludselig skal tvinges til at holde sin bil ren. Det kan være svært at fastholde en chauffør, der ikke trives med hans opgaver, hvorfor kvalitetsmedarbejderen nævner det som værende en af de årsager, chaufførerne tidligere har haft for at søge videre. Denne måde at matche chaufførernes kvalifikationer og opgaver på kan dermed være én af de måder, HJT i praksis arbejder med at fastholde deres medarbejdere.

For at undersøge, om det har en betydning for chaufførerne, at virksomheden forsøger at lave dette match, vil jeg kigge på, hvor tilfredse de er med de ruter, de skal køre. 92% af chaufførerne har svaret, at de er tilfredse eller meget tilfredse med deres ruter. Denne til-

fredshed kan forårsages af det match, der laves af virksomheden mellem chauffør og opgave, fordi det umiddelbart virker til, at virksomheden forsøger at tage hensyn til, hvordan chaufførerne foretrækker at arbejde. Det kan selvfølgelig også forklares af andre omstændigheder i deres arbejdsliv, men fordi 80% af chaufførerne på spørgsmålet: *"Hvor meget indflydelse har du på de ruter, du skal køre"* angiver ingen eller nogen indflydelse, kan det antages, at det match, virksomheden laver uden stor inddragelse af chaufførerne, modtages positivt, fordi chaufførerne er tilfredse med ruterne. Der er ingen væsentlig forskel på, om chaufførerne har overvejet at skifte job alt efter, om de er tilfredse med ruterne eller ej. Men det kan antages, at deres tilfredshed med ruterne har en betydning for, hvor tilfredse chaufførerne generelt er med deres arbejde, og der var jo netop en sammenhæng mellem tilfredshed og overvejelserne om at skifte. Det kan derfor udledes, at chaufførernes tilfredshed med de ruter, som virksomheden matcher dem med på baggrund af deres præferencer og kvalifikationer, har en betydning for, hvor tilfredse de generelt er med deres arbejde. Dermed har virksomhedens arbejde med at finde det rette match mellem chauffør og opgave derfor også en betydning for at fastholde dem.

Dette er ikke den eneste måde, virksomheden arbejder med chaufførernes opgaver og færdigheder på, hvilket jeg vil komme ind på i næste analysetema.

### 9.3 At tackle af de stigende krav til chaufførerne

Dette analysetema vil berøre de krav, der er til chaufførernes arbejde, fordi det hænger uløseligt sammen med de opgaver og færdigheder, chaufførerne har. Fokus er som det første at beskrive, hvordan virksomheden oplever nye arbejdsopgaver som konsekvens af de stigende krav, hvorefter jeg vil dykke ned i chaufførernes oplevelser heraf. Efterfølgende vil jeg beskrive virksomhedens arbejde med at implementere kravene, således de ikke opleves negativt af chaufførerne samt chaufførernes oplevelser af dette arbejde.

Det fremkommer af begge interviews, at de formelle krav til lastbilchaufførerne opfattes som stigende. Der er tale om udefrakommende krav, som virksomheden ikke selv har direkte indflydelse på, eksempelvis krav fra staten om køre-/hviletider eller specifikke krav fra virksomhedens kunder. Jeg vil ikke gå i dybden med de specifikke krav til chaufførerne, men i stedet mere, hvordan virksomheden arbejder med at implementere de stigende krav på sådan en måde, at de ikke opleves negativt af chaufførerne, hvorfor det hænger sammen med chaufførernes arbejdsopgaver og deres kompetencebrug. Lars og Martin beskriver stigningen af krav således:

*"Meget større krav. Alt, det vi håndterer, der er kommet meget, meget større krav til dokumentation. Ja, bare hele vejen rundt. Kravene er bare steget voldsomt. De er steget rigtig meget inden for de sidste 1-2 år."*  
- Lars Jensen

(Lars og Martin:2)

*"Støt stigende krav, desværre, og endda hen imod, at de skal have studentereksamen for at imødekomme de lovkrav, de er. De ville jo allerhelst, at de passede en lastbil og en transport og tog hensyn til det, men vi begynder at stille krav om at de skal udfylde en masse papirarbejde."*

- Martin Pedersen

(Lars og Martin:7)

Begge direktører påpeger især dokumentation som et af de krav, der er steget meget inden for de sidste par år. Kvalitetsmedarbejderen er under samme indtryk, og mener endvidere også, at manglen på chauffører delvist kan forklares af de stigende krav:

*"Jeg tror det skyldes, der er kommet større krav. Der er kommet større krav til vores chauffører, fordi jeg tror det, der tidligere har været arbejde for en ufaglært, fordi det krævede ingenting, der begynder at snige sig krav ind alle vegne. Krav til at de ved en smule om hygiejne, krav til at man ved, hvordan man skal betjene pumper og kompressorer – altså det tekniske. [...] Så jeg tror egentlig, det er stigende krav til chaufførerne. Mere end at det er faldende kompetencer, for det tror jeg måske ikke, det er."*

- Kvalitetsmedarbejderen

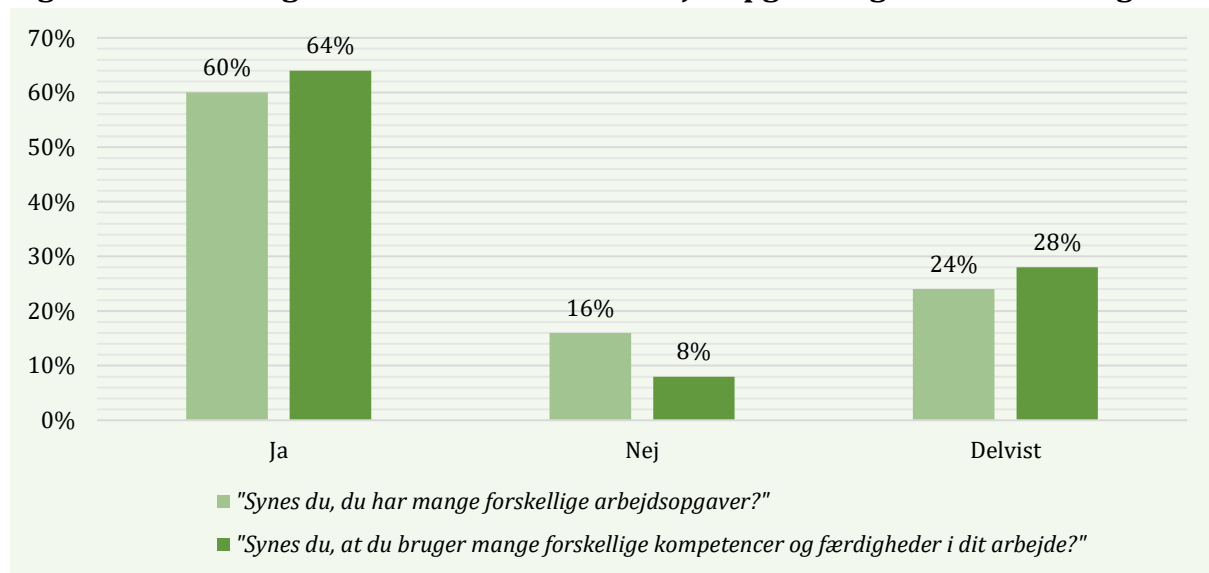
(Kvalitetsmedarbejderen:3-4)

Kvalitetsmedarbejderen påpeger, at problemerne med at finde dygtige chauffører, kan skyldes, at kravene til dem er steget. Det påpeges ligeledes, at indtrykket ikke er, at problemerne med at finde dygtige chauffører, skyldes faldende kompetencer. De faldende kompetencer relaterer sig til den passive arbejdsoplevelse fra Karasek & Theorells krav/kontrol-model, hvor en medarbejder ikke udfordres gennem krav, men har stor rådighed over sit arbejde. Dette kan gøre, at medarbejderens kompetencer og kvalifikationer kan svinde ind med tiden, fordi de ikke bliver brugt (Karasek & Theorell 1990:37). Ind til videre virker det dog til, at der er forholdsvis høje krav til chaufførerne, hvilket naturligt påvirker deres arbejdsopgaver. De skal vide noget om hygiejne, fordi de skal kunne holde lastbilen ren (medmindre de er "godt sorte", selvfølgelig), de skal kunne betjene de forskellige maskiner og pumper samt udfylde en masse papirarbejde. Fordi alt dette er en udvikling, der er sket over tid, må det også medføre en udvikling i de opgaver, chaufførerne varetager. Jeg vil derfor inddrage Hackman & Oldhams begreb variation af arbejdsopgaver og krævede kvalifikationer for at komme nærmere en forståelse af deres oplevelse af variationen af arbejdsopgaverne og kompetencerne, de bruger i deres arbejde. Jeg har allerede været inde på, hvordan virksomheden i praksis anvender chaufførernes kvalifikationer til at matche dem med opgaverne, men hvordan oplever de variationen af opgaverne, der sker som følge af øgede krav? Hvordan oplever de brugen af forskellige kompetencer i arbejdet, og har variationen af både opgaver og kvalifikationer betydning for at fastholde dem?

### 9.3.1 Chaufførernes oplevelse af varierende arbejdsopgaver og færdigheder

For at undersøge chaufførernes opfattelser af deres opgaver og færdigheder, er de i surveyen spurgt ind til, om de synes de har mange forskellige arbejdsopgaver, og om de synes, de bruger forskellige kompetencer og færdigheder i deres arbejde. Fordelingen af deres svar kan ses i diagrammet herunder:

**Figur 7: Samlet diagram over variation af arbejdsopgaver og anvendte færdigheder**



Baseret på, at størstedelen af chaufførerne svarer ja eller delvist til begge spørgsmål i ovenstående diagram, virker det dermed til, at chaufførernes opfattelse af deres opgaver og brug af kompetencer og færdigheder er, at det er forholdsvis varierende. Dette kan endvidere bakke det, som jeg også var inde på i kapitel 5, op: Chaufførernes arbejde består ikke kun af at køre lastbilen fra A til B, men ligeledes at læsse den og dermed have viden omkring de maskiner, der bruges til dette. Desuden skal de anvende deres sociale egenskaber, når de er ude med godset ved kunderne. Hermed er der altså en naturlig variation af kvalifikationer i chaufførernes job, både på grund af jobbets kerneopgaver, men også de opgaver, der implementeres grundet højere krav. Ind til videre tegnes der altså et billede af, at arbejdet er designet forholdsvis varierende i forhold til opgaver og færdigheder, men ind til videre har jeg blot fundet ud af, at de har en variation i deres arbejdsopgaver og færdigheder.

Oplevelsen af denne variation kan ifølge Hackman & Oldham påvirkes af moderatoren behov for udvikling, der omhandler det individuelle behov, chaufføren har for udvikling af sine arbejdsopgaver (Hackman & Oldham 1980:85). På spørgsmålet: "Er det vigtigt for dig, at du får nye arbejdsopgaver løbende?" svarer 36% og 44% henholdsvis ja og delvist. Det tyder derfor på, at der er et forholdsvis højt behov for udvikling af arbejdsopgaver mellem de adspurgte chauffører. Det er derfor interessant, at 56% af chaufførerne til spørgsmålet: "Har dine arbejdsopgaver ændret sig gennem den tid, du har været ansat?"

svarer nej, mens 24% og 20% svarer henholdsvis ja og delvist. Det lader umiddelbart til, at chaufførernes behov for udvikling ikke imødekommes af virksomheden, når over halvdelen af chaufførerne mener, deres arbejdsopgaver ikke har ændret sig gennem deres ansættelsestid. Dette kan hænge sammen med spændet i antal års ansættelse, hvor nogle lige er begyndt og dermed endnu ikke kan svare på et spørgsmål, der ser tilbage i tiden. Dem, der har været ansat i længere tid, har bedre mulighed for både at have oplevet ændringer samt svare på spørgsmålet, fordi de har været der i længere tid og kan se tilbage. Af chaufførerne, der angiver, at de har oplevet en ændring, har ingen været ansat i 0-2 år, mens 33,33% og 66,67% har været ansat i henholdsvis 3-5 år og 6-15 år. Omvendt har henholdsvis 57,14% og 42,86% af de chauffører, der angiver, at de ikke har oplevet en ændring, været ansat i 0-2 år og 3-5 år. Med dette taget i betragtning lader det til, at chaufførerne oplever en variation, når de har været der i flere år, hvormed behovet for udvikling i virkeligheden måske imødekommes over tid. Men er denne udvikling væsentlig for at kunne fastholde chaufførerne? Det fremstilles i en krydstabel:

**Tablet 6: Krydstabel ml. overvejelse om at skifte og vigtighed af nye opgaver (%)**

"Har du overvejet at skifte arbejde, mens du har været ansat hos Hans Jensen?"	"Er det vigtigt for dig, at du får nye arbejdsopgaver løbende?"			Total
	Ja	Nej	Delvist	
Ja	71,43	0,00	28,57	100,00
Nej	22,22	27,78	50,00	100,00
Total	36,00	20,00	44,00	100,00

71,43% af de chauffører, der har overvejet at skifte, finder nye arbejdsopgaver vigtige, mens 22,22% ikke finder det vigtigt. Der er faktisk ingen, der har overvejet at skifte, der ikke finder nye arbejdsopgaver vigtige, hvormed der er en væsentlig forskel på dem, der har eller ikke har overvejet et skift. Det kan dermed udledes, at nye arbejdsopgaver har en betydning for at fastholde chaufførerne, hvormed imødekommelsen af dette behov eller ønske i forlængelse heraf også har en betydning for fastholdelse. Eftersom mange af dem, der finder nye opgaver vigtige, har overvejet at skifte job, kan det eventuelt betyde, at de ikke får imødekommet de ønsker, de har til udvikling af arbejdsopgaver, og derfor har overvejet at skifte. Selvom de oplever en variation og udvikling af opgaver, kan det være af opgaver, der ikke er vigtige for dem. Et af de krav, der er i stigning, er papirarbejde, hvilket ifølge kvalitetsmedarbejderen ikke er populært:

*"[...] Der er ikke ret mange af de her chauffører, der valgte at blive chauffører, fordi de godt kan lide papirarbejde. [...] Men overordnet set, så er det mit indtryk, at de forstår alt det, der for dem er vigtigst. Alt det med at vaske ordentligt [...] og vedligeholde sin bil, men papirarbejde er ikke deres favorit arbejdsopgave."*

– Kvalitetsmedarbejderen

(Kvalitetsmedarbejderen:8)

Det er ikke en af de opgaver, som chaufførerne værdsætter, hvorfor en stigning af den type opgaver ikke vil opleves positivt, hvilket kan være med til at forklare ovenstående krydstabel. Kravene indebærer nye arbejdsopgaver, velmødte eller ej, som virksomheden arbejder aktivt med at implementere, så chaufførerne har de bedste forudsætninger for at leve op til kravene og dermed ikke mistrives.

### 9.3.2 Uddannelse som chaufførernes forudsætning for stigende krav

Det er derfor interessant at kigge på, hvordan virksomheden tackler de stigende krav, fordi de stigende krav til arbejdet ifølge Karasek & Theorell kan medføre belastninger for chaufførerne (Karasek & Theorell 1990:32). Kravene skal derfor implementeres på en måde, så chaufførerne får de bedste forudsætninger for at leve op til dem. Martin fortæller følgende om arbejdet med at implementere kravene:

*"Man prøver at følge med lovudviklingen så godt man kan. Kontakter vores interesseorganisationer og beder om hjælp til uddannelse. Vi har en kvalitetsansvarlig, der skal sidde og følge op på undervisning."*

- Martin Pedersen

(Lars og Martin:2)

De prøver altså at uddanne deres chauffører for at tackle de stigende krav. Denne opgave falder til kvalitetsmedarbejderen, som fortæller:

*"[...] så forlanger vi af vores chauffører, at de skal have vores interne uddannelse. En del af det er, at de skal tage et hygiejnekursus på nettet og så gennemgår vi nogle ting omkring teknik i bilen: bremses, dæk og olie og alt sådan noget. Hvordan vedligeholder jeg min lastbil og min trailer? Så er der noget omkring, hvordan vasker jeg bilen. [...] Også hvordan de skal udfylde logbøger, hvordan de skal gebærde sig, hvis der er noget, de er i tvivl om."*

- Kvalitetsmedarbejderen

(Kvalitetsmedarbejderen:6)

Virksomheden har en intern uddannelse, som alle chaufførerne skal igennem, der blandt andet har til formål at introducere dem til alt det tekniske og dokumentationen. På den måde arbejder virksomheden aktivt med at sikre, at deres chauffører kan leve op til de krav, der er til dem. Endvidere er der løbende kurser, fortæller kvalitetsmedarbejderen:

*"Så har vi haft nogle forsøg på at indkalde dem til chaufførtræning og gøre dem lidt klogere på noget af godset. Første gang var det Nordic Sugar, der var her at snakke om dels tilblivelsen af sukker, men egentlig også i virkeligheden hygiejne omkring sukker. Sidst vi havde noget var i november måned, hvor vi havde chaufførerne inde her i huset til noget træning."*

- Kvalitetsmedarbejderen

(Kvalitetsmedarbejderen:6)

Virksomheden forsøger dermed på at opkvalificere chaufførerne løbende for at følge med de stigende krav. Dette relaterer sig også til det foregående afsnit, hvor jeg beskrev chaufførernes oplevelse af variation af arbejdsopgaver. På baggrund af ovenstående citater udledes det, at virksomhedens arbejde med at tackle de stigende krav gennem uddannelse og kurser også knytter sig til Hackman & Oldhams begreb variation af kvalifikationer (Hackman & Oldham 1980:85). I foregående afsnit berørte jeg også, at chaufførerne oplever at bruge flere forskellige kompetencer og færdigheder i deres arbejde, hvorfor dette afsnit mere vil omhandle chaufførernes behov for udvikling af kompetencer og kvalifikationer.

På spørgsmålet: *"Er det vigtigt for dig at kunne lære noget nyt?"* svarer 68% ja og 24% delvist, hvormed størstedelen af chaufførerne mener, at det er vigtigt at kunne lære noget nyt i deres arbejdsliv. Endvidere svarer 72% ja på spørgsmålet: *"Er det vigtigt for dig, at du kan skærpe dine kompetencer gennem dit arbejde?"*, hvorfor det altså tyder på, at der generelt også hersker et stort behov for at kunne udvikle sine faglige kompetencer og kvalifikationer. Virksomheden forsøger at tackle de stigende krav ved at uddanne og træne chaufførerne, hvormed det kan antages, at behovet imødekommes af virksomheden om end det ikke nødvendigvis skyldes chaufførernes ønsker herom, men lige så meget en tilpasning eller implementering af de udefrakommende krav. Ved at virksomheden uddanner og træner chaufførerne, lærer de nye færdigheder. Henholdsvis 48% og 40% angiver, at de føler, de enten lærer eller delvist lærer noget nyt på deres arbejde, hvormed det kan udledes, at virksomheden umiddelbart imødekommer det behov eller de ønsker, chaufførerne har. Når størstedelen af chaufførerne har et forholdsvist stort behov for at udvikle sine faglige kvalifikationer, må følelsen af at lære nye færdigheder, der kan hjælpe en med at leve op til de krav, der er til en, opleves positivt. Der antages derfor at være en sammenhæng mellem at føle, der læres nyt, og overvejelser om at skifte arbejde. Det fremstilles i krydstabellen nedenfor:

**Tabel 7: Krydstabel mellem overvejelse om at skifte og at lære nyt (%)**

"Har du overvejet at skifte arbejde, mens du har været ansat hos Hans Jensen?"	"Føler du, at du lærer noget nyt?"			Total
	Ja	Nej	Delvist	
Ja	28,57	14,29	57,14	100,00
Nej	55,56	11,11	33,33	100,00
Total	48,00	12,00	40,00	100,00

Af dem, der har overvejet at skifte arbejde, svarer 57,14% af chaufførerne, at de kun delvist føler, de lærer noget nyt, mens 28,57% svarer ja. Endvidere har 55,56% af dem, der har sagt nej også angivet, at de føler, de lærer nyt, hvor kun 11,11% og 33,33% svarer nej og delvist, hvormed der synes en sammenhæng mellem at overveje at skifte arbejde og at lære nyt, hvor dem der overvejer at skifte er dem, der ikke så ofte føler, de lærer nyt.

Dem, der føler, de ikke lærer nyt, kan måske føle, de ikke lever op til de stigende krav, hvormed de overvejer at søge videre. Det kan derfor udledes, at virksomhedens arbejde med at opkvalificere deres medarbejde er velmødt, og altså har en betydning for at kunne fastholde chaufførerne. Det samme gør sig gældende for chaufførernes oplevelse af variationen af deres arbejdsopgaver, som også blandt andet stammer fra de stigende krav.

Krav har fyldt meget i dette afsnit, men selvom stigende krav afføder nye arbejdsopgaver, velmødte som ildesete, og nye kompetencer til at leve op til disse krav, så kan det ikke undgås at undersøge, hvordan chaufførernes oplevelse af kravene er. Virksomheden giver et indtryk af, at der er ret høje krav til de her chauffører, og de forsøger gennem uddannelse og kurser at lære dem nye færdigheder, så de kan overkomme det og ikke blive overvældede eller belastede af de stigende krav. Høje krav er en del af Karasek & Theorells krav/kontrol-model, hvori de beskriver, at høje krav kan give en belastet arbejdsoplevelse (Karasek & Theorell 1990:32). Det er dog ikke i sig selv de høje krav, men for det første, hvordan chauffører oplever dem, og for det andet, hvordan virksomheden overlader kontrol over arbejdet til chaufførerne. Det er netop det næste analysetema: inddragelse af chaufførerne.

#### **9.4 At gøre chaufførerne medansvarlige for deres egen planlægning**

Under interviewet med direktørerne var det tydeligt, at det at inddrage chaufførerne er noget af det, de fremhæver som noget, de arbejder meget for og med. Jeg spurgte ind til, hvordan de sætter rammerne for chaufførernes arbejde, hvor Martin svarede:

*"Typisk så er det et dagsprogram, hvor de skal nå nogle opgaver. Og så skal de selv være med til at planlægge, hvordan de vil nå de opgaver. Hvornår vil de starte? Tidligt eller sent? Hvordan når man programmet? Så er der selvfølgelig en dialog med dem, der planlægger, om det kan lade sig gøre eller om det skal ændres eller have mere på. Så de har selv en vis form for indflydelse. Og det er vigtigt for dem."*

– Martin Pedersen

(Lars og Martin:3)

Martins opfattelse er, at chaufførerne har stor autonomi i løbet af dagen inden for det program, de skal nå. De beslutter selv, hvornår de vil starte og slutte – så længe de når det, de ifølge dagsprogrammet skal nå. Denne indflydelse eller autonomi over arbejdsdagen kan kobles til både Karasek & Theorells krav/kontrol-model og til Hackman & Oldhams jobkarakteristika-model, hvor det i begge modeller indgår som noget, der kan give chaufførerne en positiv arbejdsoplevelse (Karasek & Theorell 1990:32; Hackman & Oldham 1980:90). Han slutter af med at fortælle, at chaufførerne synes deres indflydelse i løbet af deres dage er vigtig, men lige inden beskriver han, at hans opfattelse er, at de har en vis form for indflydelse. Denne "visse form" kan henvise til, at de ikke har indflydelse på alt, fordi der netop er et program, de skal nå, men han uddyber også efterfølgende:



*"Nogle gange er det nødvendigt at lade dem tro, at de har indflydelse. [...] Vi skal jo have løst kundens opgaver, så nogle gange må man spørge lidt kreativt ind til, om de ikke kan hjælpe med noget. Det kan godt være, de i virkeligheden ikke kan sige nej, men bare det, at de bliver spurgt. Det er vigtigt for dem. Hvis du ringer og spørger pænt, så siger de "det er ikke et problem, jeg skal nok se, hvad jeg kan gøre"."*

– Martin Pedersen

(Lars og Martin:3)

Selvom virksomheden giver chaufførerne meget frihed til at planlægge deres dage, er der også præg af, at chaufførerne "ikke kan sige nej". Det vil sige, at indflydelsen også har en grænse fra virksomhedens side, fordi de skal have løst kundernes opgaver. Til gengæld er Martin af den opfattelse, at det virker bedst at spørge dem pænt, fordi så vil de gerne stå til rådighed. I princippet kunne virksomheden blot forlange, at chaufføren gjorde det, han blev bedt om, men Martins fremstilling af det i ovenstående citat er præget af, at de spørger dem. På den måde inddrages de alligevel i beslutningen – selvom det er på den præmis, at de ikke kan altid sige nej. Det er faktisk det, at de i det hele taget bliver spurgt, Martin fremhæver som vigtigt for dem.

Det er tydeligt, at det her er noget, de arbejder meget med, fordi de nævner det flere gange. Da jeg spurgte ind til, hvad de arbejdede mest med i forhold til psykisk arbejdsmiljø, svarede Martin:

*"Det er meget det med at have dialogen med piloterne, det er det. Og sørge for, de føler, de er medansvarlige for deres egen planlægning."*

– Martin Pedersen

(Lars og Martin:10)

Indflydelsen er altså noget, de arbejder med og for, at chaufførerne skal have. Det er både at være medansvarlige for deres egen planlægning, men inddragelsen sker også, hvis virksomheden skal have løst noget, og derfor adspørger chaufførerne i stedet for at forlange. I forhold til Hackman & Oldham relaterer autonomien sig til den oplevede ansvarlighed af resultater, og det vil jeg ikke dykke meget ned i af to årsager (Hackman & Oldham 1980:79). For det første angiver alle chaufførerne, at de har en passende andel ansvar i deres arbejde, hvormed ingen efterspørger hverken mere eller mindre ansvar. For det andet har alle svaret ja til, at de gerne påtager sig ansvaret, hvis en opgave udføres godt. Det tyder på, at der er en høj ansvarsfølelse hos chaufførerne, men jeg har efter udsendelse af surveyen reflekteret over, at der skulle have været spørgsmål til, om de følte sig ansvarlige eller påtog sig ansvaret, hvis noget gik galt. Det er måske nemmere at føle ansvar for noget, der er gået godt, end noget, der er gået mindre godt, og ligeledes at påtage sig ansvaret for noget, der er gået mindre godt. Det er derfor ikke noget, jeg vil berøre yderligere, fordi det er svært at tolke, om ansvarsfølelsen også er gældende, såfremt noget går mindre godt i arbejdet. I stedet vil jeg fokusere på Karasek & Theorells

krav/kontrol-model, hvor deres begreb kontrol altså dækker over den frihed, autonomi og indflydelse, som chaufførerne har i deres arbejde gennem en overdragelse af kontrol fra virksomhedens side (Karasek & Theorell 1980:32). Dette kommer netop til syne, når de inddrager dem i beslutningerne på den måde, som der beskrives i citaterne. Men oplever chaufførerne denne høje inddragelse? Hertil vil jeg også inddrage de stigende krav, som sidste analysetema omhandlede, men med mere fokus på, om chaufførerne kan leve op til de her krav. Virksomheden mener, at chaufførerne i stor grad lever op til forventningerne:

*"Det synes jeg de kan i stor, stor udstrækning. Der gør de det rigtig godt."*

- Martin Pedersen

(Lars og Martin:7)

*"[...] Overordnet set ja, det gør de. [...] Men det ændrer ikke ved, at selvfølgelig er der nogle ting, de har sværere ved at tage til sig. [...] Der er faktisk nogle af dem, der godt kan lide at springe over, hvor gærdet er lavest, når det kommer til papirarbejde [...]"*

- Kvalitetsmedarbejderen

(Kvalitetsmedarbejderen:8)

Virksomheden har en positiv opfattelse af, om chaufførerne lever op til kravene, men fremhæver igen papirarbejde som noget af det, de godt kan finde på at "glemme" at lave. Martin og Lars er inde på det samme:

*"Som udgangspunkt i al den tid, jeg har været med, så har der altid været papirarbejde, men kravene er blevet større. Og det er det samme, de synes stadigvæk."*

- Lars Jensen

*"Ikke, fordi de ikke kan, men måske mere fordi det ikke er interessen at sidde og bruge to timer hver aften på at lave papirarbejde. [...] Vi er ikke i tvivl om, at det ikke er den opgave, de synes er sjovest."*

- Martin Pedersen

(Lars og Martin:7)

Papirarbejde er ifølge Lars ikke noget nyt, og chaufførerne har altid syntes det samme, som de gør i dag: at det er ikke deres favoritopgave. Det har jeg allerede været lidt inde på i forrige analysetema, hvor jeg beskrev deres variation af arbejdsopgaver, og at variationen kunne være uønskelig i form af mere papirarbejde, hvilket syner rigtigt ud fra Lars og Martins fremlæggelse af papirarbejdet her.

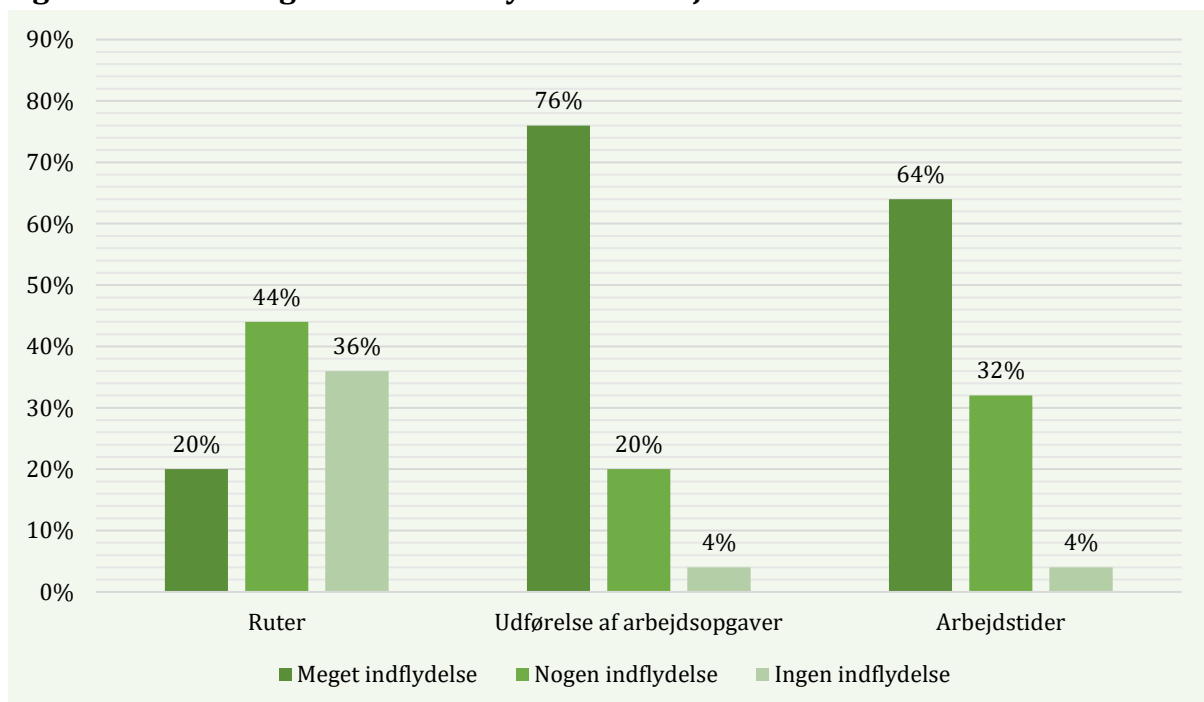
Virksomheden har altså en forholdsvis positiv oplevelse med, at chaufførerne lever op til deres krav – men hvordan oplever chaufførerne det?

### 9.4.1 Chaufførernes oplevelse af stigende krav og inddragelse

Som det forrige analysetema beskrev, er der høje krav til chaufførerne, og de har været stigende de sidste par år og er det stadig. Det lader til at være virksomhedens opfattelse af både deres egen virksomhed, men også generelt af branchen, og de stigende krav er ikke nødvendigvis nogle, virksomheden implementerer, men er udefrakommende krav, som de skal imødekomme. Jeg vil derfor starte med at undersøge, om chaufførerne føler, de kan leve op til de her krav, nu hvor det er blevet beskrevet, at de er temmelig høje. På spørgsmålet: "Føler du, at du kan leve op til de krav, der er til dit arbejde?" svarer 76% ja, mens 24% svarer delvist, hvormed det fra chaufførernes side virker til, at de i stor grad føler, de kan leve op til de stigende krav. Det stemmer altså overens med, hvordan virksomheden beskriver, at chaufførerne lever op til kravene. Høje krav er i Karasek & Theorells krav/kontrol-model ikke alene noget, der kan forårsage en belastet arbejdsoplevelse, men det kan opstå i samspil med, at chaufførerne har lav indflydelse over deres arbejdsomstændigheder (Karasek & Theorell 1990:32). Det er derfor interessant at undersøge, hvordan chaufførerne oplever den inddragelse, som blev beskrevet i forrige afsnit. Det lade til, at virksomheden i høj grad forsøger at give chaufførerne kontrol over deres arbejde, men indflydelsen beskrives af Martin også som en "vis indflydelse".

For at afdække chaufførernes oplevelse af indflydelse på arbejdsomstændigheder, spurgte jeg i surveyen ind til, hvor meget indflydelse, chaufførerne har på de ruter, de skal køre, hvordan de udfører deres arbejdsopgaver og deres arbejdstider. Fordelingen af disse kan ses i diagrammet på næste side.

**Figur 8: Samlet diagram over indflydelse i arbejdet**



Når det kommer til, hvordan chaufførerne udfører deres arbejdsopgaver og planlægningen af deres arbejdstider, angiver størstedelen af chaufførerne, at de har meget indflydelse herpå. Indflydelsen på ruter har en væsentlig anden fordeling, hvor kun 20% angiver, at de har meget indflydelse herpå, mens 36% angiver ingen indflydelse. Dette kan forklares af Martins udlægning af, hvordan de sætter rammerne for chaufførernes arbejde: De får et dagsprogram med nogle opgaver, de skal nå, men alt inden for det, bestemmer de selv over. Programmet angiver ruterne, hvormed indflydelsen herpå angives som i mindre grad end arbejdstider og udførelsen af opgaver, som de selv bestemmer over i løbet af dagen. Chaufførernes oplevelse af deres indflydelse virker dermed til at stemme overens med virksomhedens billede af, hvordan de overgiver kontrol over arbejdet til chaufførerne. Selvom chaufførerne angiver, at de ikke har meget indflydelse på ruterne, så inddrager virksomheden chaufførerne indirekte i ruterne, fordi de forsøger at matche chaufførernes kvalifikationer med de ruter, de skal varetage. Altså kommer en chauffør, der trives med at være "godt sort" ud til landmænd. Ruterne er selvfølgelig ikke kun den vej, chaufførerne skal køre, men ligeledes det gods, de skal læsse og losse på denne rute. Det har de ikke altid indflydelse på, fordi der er nogle specifikke krav til, hvad man må køre med efter man har kørt med bestemt gods. Dette kaldes præcargos, og forklares af Lars her:

*"Præcargos er, hvilket læs kører man som forrige læs. Hvis jeg nu har kørt sukker og så skal ud at køre salt, så er sukker præcargos. Det er det forrige. Præ betyder foregående."*

- Lars Jensen

(Lars og Martin:2)

På denne måde er ruterne derfor ikke altid noget, chaufførerne kan have den store indflydelse på, fordi der er nogle krav, virksomheden skal leve op til. Chaufførerne er generelt tilfredse med deres ruter, som jeg også beskrev i det første analysetema, hvorfor indflydelse på netop dette måske ikke er det, der er vigtigst for chaufførerne. Virksomheden er også af den opfattelse, at indflydelsen generelt er noget, der er vigtigt for chaufførerne, og det kommer også til udtryk, når blikket kastes mod, hvorfor de har valgt jobbet, som kan ses i figur 4 i første afsnit af analysen. Her angiver 40% friheden som årsag til, de har valgt jobbet. Om den frihed, de beskriver, henviser til den indflydelse, der beskrives i ovenstående afsnit, er ikke dog sikkert. Deres forståelse af frihed kan eventuelt også indeholde, at de ikke går på en arbejdsplads hele tiden, hvor der er mange mennesker og ledere, der "holder øje" med dem. Deres forståelse af frihed kan indeholde den selvstændighed, de har, når de sidder alene på køreturen og kun skal passe sig selv og sin tidsplan. Men det kan også indeholde grader af, at de selv kan få lov at bestemme, hvordan de planlægger deres dag, for det er der også en del frihed i at kunne.

Det lader dermed til, at chaufførerne generelt er præget af en høj indflydelse på deres arbejdsomstændigheder, hvilket ifølge Karasek & Theorell i samspil med de høje krav

frembringer den aktive arbejdsoplevelse. Der er høje krav til chaufførerne, men fordi de samtidigt har en høj grad af indflydelse, bliver arbejdsoplevelsen ikke præget af stress, men i stedet motivation for udvikling og læring (Karasek & Theorell 1990:32+35). Dette kommer også til udtryk i det genelle høje ønske eller behov for udvikling af både opgaver og færdigheder, som jeg berørte i forrige analysetema. At det er denne arbejdsoplevelse, der præger chaufførerne, kommer også til udtryk ved, at ingen chauffører angiver deres generelle arbejdsmiljø som under 5 på en skala fra 1 til 10. 78% placerer deres nuværende arbejdsmiljø inden for 6, 7 og 8, hvormed der altså generelt er en høj vurdering af deres arbejdsmiljø. Arbejdsmiljøet skabes selvfølgelig ikke kun udelukkende af deres oplevelse af krav og kontrol, men ligeledes af engagement og hvordan deres job generelt er designet. Deres opfattelse af arbejdsmiljø kan også være anderledes end den forståelse, der anvendes i specialet. Opfattelsen af arbejdsmiljøet skabes af de værdier, de finder vigtige, og dermed er det gode arbejdsmiljø en positiv oplevelse af det, de finder vigtigt. Noget af det, de finder vigtigt, er arbejdsopgaverne, hvilket blandt andet kan skyldes den indflydelse, de har derpå.

Der er også en del chauffører, der angiver, at de har nogen indflydelse over deres arbejdsomstændigheder, og de kan derfor være mere præget af den belastede arbejdsoplevelse, hvor der er høje krav, men lavere indflydelse, men denne arbejdsoplevelse relaterer sig oftest til nærmest ingen indflydelse, hvilket meget få chauffører angiver at have (Karasek & Theorell 1990:31-32). Grundet de høje krav, der er til chaufførerne, er det svært at tolke chaufførerne som havende den afslappede eller passive arbejdsoplevelse, netop fordi denne præges af lave krav, hvilket det som udledt i foregående afsnit, ikke er tilfældet for chaufførerne (Karasek & Theorell 1990:35-36). Det er dog svært at placere chaufførerne i så hårdt optrukne typificeringer, især fordi deres arbejdsmængde kan variere i travle versus ikke-travle perioder, hvorfor arbejdsoplevelsen også kan variere. Det kan dog udledes, at chaufførerne har en forholdsvis høj grad af indflydelse i deres arbejde, og også at det synes vigtigt for dem grundet deres årsager til at vælge netop dette job. Men medvirker denne indflydelse til at fastholde chaufførerne? Det er fremstillet i krydstabeller nedenfor:

**Tabel 8: Krydstabel ml. overvejelse om at skifte og indflydelse på arbejdstid (%)**

"Har du overvejet at skifte arbejde, mens du har været ansat hos Hans Jensen?"	Indflydelse på arbejdstid			Total
	Meget indflydelse	Nogen indflydelse	Ingen indflydelse	
Ja	31,25	25,00	0,00	28,00
Nej	68,75	75,00	100,00	72,00
<b>Total</b>	100,00	100,00	100,00	100,00

**Tabel 9: Krydstabel ml. overvejelse om at skifte og indflydelse på opgaver (%)**

"Har du overvejet at skifte arbejde, mens du har været ansat hos Hans Jensen?"	Indflydelse på udførelsen af arbejdsopgaver			Total
	Meget indflydelse	Nogen indflydelse	Ingen indflydelse	
Ja	31,58	20,00	0,00	28,00
Nej	68,42	80,00	100,00	72,00
<b>Total</b>	100,00	100,00	100,00	100,00

I begge tabeller er der en væsentlig forskel på dem, der har meget indflydelse i deres arbejde. Her har omkring 68% ikke overvejet at skifte arbejde, mens 30% har. Billedet er det samme for dem, der angiver, de har nogen indflydelse, hvor også størstedelen angiver ikke at have overvejet at skifte arbejde. Alle, der har angivet, de ingen indflydelse har, har dog heller ikke overvejet at skifte, hvilket eventuelt kan forklares af, at indflydelse for dem ikke findes så vigtigt, som de andre, eller det kan være en tilfældighed, fordi der er så få, der angiver ingen indflydelse. Hovedtendensen i begge analyser er dog, at størstedelen af dem, der har en form for indflydelse, ikke har overvejet at skifte job. Det kan derfor udledes, at den inddragelse af chaufførerne i deres arbejdsomstændigheder, virksomheden arbejder med, er værdsat og har en betydning for at kunne fastholde chaufførerne.

Som jeg beskrev i starten af afsnittet, er inddragelsen af chaufførerne ikke kun relateret til deres medbestemmelse over deres arbejdsomstændigheder, men lige så meget det, at chaufførerne bliver spurgt, hvis der skal løses opgaver eller udfordringer, i stedet for, at virksomheden forlanger det. Hvis de bliver spurgt pænt, så hjælper de gerne til, hvormed det at blive spurgt pænt mere medfører en lyst fra chaufførernes side til at hjælpe til end en forpligtelse, også selvom de i realiteten måske ikke "må" sige nej. Inddragelsen skaber også en lyst til at deltage i virksomhedens aktiviteter, hvilket jeg vil kigge lidt nærmere på i næste afsnit.

#### **9.4.2 Inddragelsen som en måde at skabe engagement på**

Foruden at gøre chaufførerne medansvarlige for deres egen planlægning, medvirker inddragelsen ifølge Lars også til at engagere chaufførerne i arbejdet og i virksomheden:

*"[...] det hele kunne køre elektronisk i vores butik. Vi kunne bare sende ordrer ud til dem på skærm. Vi har ingen behov for at snakke med dem, men vi siger, at det er disponenterne, der skal ringe ud og snakke med piloten inden de sender programmet ud. Så laver du en psykologisk kontrakt og engagerer dem i det der. Det giver en god fornemmelse, når man sidder ude i bilen, at man føler, man selv har været med til at planlægge det. Det behøver vi egentlig ikke. Vi kunne bare trykke på knappen og sende informationen ud på skærmen. Det er en måde, vi prøver at differentiere os på fra de helt store firmaer. Der har de svært ved at gøre det samme. Der sender de ud på skærmen og så er man bare et nummer i deres system."*

- Lars Jensen

(Lars og Martin:6)

I stedet for bare at sende ordrerne ud, så konsulterer virksomheden chaufførerne inden. Det er en del af den måde, virksomheden er bygget op på. Der er et disponentkontor, der planlægger ordrerne, og det er disponenterne, der skal inddrage chaufførerne i beslutningerne om deres arbejdsdage. Lars fremhæver også denne inddragelse som en måde, hvorpå de forsøger at differentiere sig fra de helt store transportfirmaer, og at de forsøger at engagere deres chauffører gennem denne inddragelse. Her nævner han den psykologiske kontrakt, som er de gensidige forventninger, der er mellem arbejdsgiver og medarbejder (Guest & Conway 2009:10). Han giver udtryk for, at der er en gensidig forventning om, at chaufførerne inddrages. Det vil sige, at inddragelsen er noget, chaufførerne forventer virksomheden gør og overholder, hvor det fra virksomhedens side forventes, at chaufførerne tager stilling og reagerer på inddragelsen. Lars beskriver inddragelsen som en måde at engagere deres chauffører i deres arbejde. Efter hans mening skaber det engagement, at chaufførerne selv har været med til at planlægge deres arbejde. Det kan sættes i relation til følelsesmæssigt engagement, som kan styrkes af den indflydelse, chaufførerne har i deres arbejde (Meyer & Allen 1991:67+69). Det er dog ikke den eneste måde, virksomheden arbejder med at engagere chaufførerne på ved at forsøge at skabe tilknytning til og i virksomheden:

*"[...] vi forsøger at engagere dem i forhold til Hans Jensen Transport ved at holde en julefrokost og jeg tror tidligere, man har holdt nogle sommerfester, og vist har et ønske om at fortsætte med at holde det. Vi har en personaleforening, så vi giver gaver, hvis folk har rund fødselsdag."*

– Kvalitetsmedarbejderen

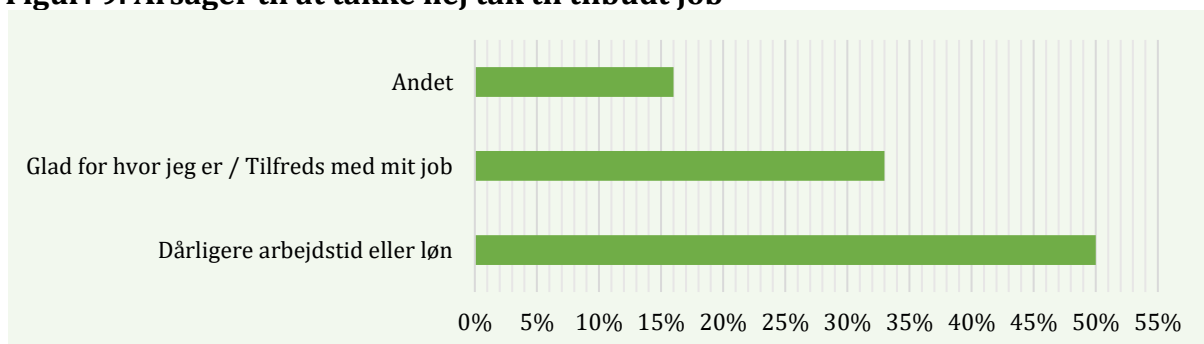
(Kvalitetsmedarbejderen:6)

En del af de strukturelle karakteristika, der kan være med til at øge det følelsesmæssige engagement er, at chaufførerne føler sig værdsatte (Meyer & Allen 1991:70). Det betyder, at virksomheden gør noget, der får chaufførerne til at føle sig værdsatte. Her taler kvalitetsmedarbejderen om afholdelse af julefrokost og sommerfester, hvor chaufførerne og deres partnere er inviteret med sammen med alle andre i virksomheden, ledere såvel som administrative medarbejdere. Der skabes en social aften, der ikke handler om arbejde, men om at være sociale sammen. Dette kan være en måde at udtrykke værdsættelse af chaufførerne og andre medarbejdere på. Endvidere nævnes der en personaleforening, hvorigennem der gives gaver til ansatte, der har rund fødselsdag. Dette kan også skabe værdsættelse, fordi virksomheden "gør noget ekstra" for chaufførerne. Det samme kan siges om julefrokosten. Der gøres noget ekstra ud over det, der minimalt bør gøres, for at skabe engagement. Arrangementer såsom julefrokosten øger også deltagelsen i organisationen, hvilket i dette tilfælde er en social deltagelse. Deltagelse er også en måde at skabe følelsesmæssigt engagement på (Meyer & Allen 1991:67). Disse goder eller ekstra ting, virksomheden gør, er således én af de måder de arbejder med at engagere deres chauffører. Dette, sammen med den inddragelse, der er berørt tidligere, kan skabe følelsesmæssigt engagement til virksomheden, hvormed

chaufførerne bliver der, fordi de har lyst til det (Meyer & Allen 1991:67). Det er allerede udledt, at chaufførerne generelt har meget indflydelse på flere aspekter i deres arbejde, hvorfor jeg vil inddrage, om chaufførerne kan identificere sig med virksomheden og om de deltager i virksomhedens arrangementer.

Det følelsesmæssige engagement kommer til udtryk gennem identifikation med virksomheden og deltagelse i virksomheden (Meyer & Allen 1991:70). På spørgsmålet: *"Kan du identificere dig med virksomheden?"* svarer 80% ja, mens 20% svarer delvist, mens 64% svarer ja på spørgsmålet: *"Deltager du i arrangementer med dit arbejde, som ikke kun handler om arbejde?"*. Når dette kædes sammen med den høje grad af indflydelse, som de fleste chauffører har, kan det udledes, at der er et forholdsvis højt følelsesmæssigt engagement blandt chaufførerne. I forhold til, at fastholdelsesengagement relaterer sig til viden om alternative jobmuligheder og en følelse af, at blive i virksomheden af nød, vurderes dette ikke som værende det, der præger chaufførerne (Meyer & Allen 1991:67+72). Dette baseres på to ting. For det første er det arbejdstagers marked for chaufførerne på nuværende tidspunkt, hvorfor det virker som forholdsvis let for dem at finde job andetsteds, såfremt det var ønskeligt for dem. 88% svarer også ja på spørgsmålet: *"Er du bevidst om, om du har andre muligheder for job?"*, så de har altså viden om andre muligheder. For det andet er halvdelen af chaufførerne blevet tilbudt job andetsteds og har takket nej, hvormed det kan tolkes, at de har sagt nej, fordi de har lyst til at blive hos HJT. Det tilbudte job kan selvfølgelig have været et andet sted i landet eksempelvis, hvor chaufførerne så kan have takket nej af andre årsager, men igen grundet de forholdsvis store muligheder for job i branchen, lader det til, at chaufførerne bliver i virksomheden, fordi de er glade for det. Jeg spurgte ind til, hvorfor de takkede nej til det tilbudte job i et åbent spørgsmål:

**Figur: 9: Årsager til at takke nej tak til tilbudt job**



Svarene på det åbne spørgsmål blev kategoriseret efter indhold, og den største del svarer inden for kategorien dårligere arbejdstid eller løn, hvormed de skriver, der er dårligere arbejdsforhold, løn eller arbejdstider i det tilbudte job. Den næststørste er kategorien, der beskriver at være glad eller tilfreds med sit job. Andet indeholder at være i lære eller at det tilbudte job havde andet gods. At der er dårligere løn eller arbejdstider det tilbudte



sted kan også sige noget positivt om chaufførernes ansættelse i virksomheden, fordi de kan være tilfredse med deres løn eller arbejdstider. Der ligger dog nogle overvejelser bag at kunne sige nej grundet arbejdstider eller lønnen, hvorfor det ikke kun kan tolkes som at de er glade for lønnen og arbejdstiderne hos HJT. Det kan være, de ville sige ja, hvis der kom et bedre tilbud. Mange af chaufførerne skriver dog, at de er glade for, hvor de er og tilfredse med deres nuværende job, hvormed det ikke tyder på, at de er præget af fastholdelsesengagementet, men nærmere det følelsesmæssige engagement, hvor de bliver i virksomheden, fordi de har lyst til det. Kigges der på sammenhængen mellem at kunne identificere sig med virksomheden, som anvendes som en indikator for det følelsesmæssige engagement, og overvejelser om at skifte er der væsentlige forskelle. Det er fremstillet i en krydstabel på næste side.

**Tabel 10: Krydstabel mellem overvejelse om at skifte og identifikation**

"Har du overvejet at skifte arbejde, mens du har været ansat hos Hans Jensen?"	"Kan du identificere dig med virksomheden?"		Total
	Ja	Delvist	
Ja	25,00	40,00	28,00
Nej	75,00	60,00	72,00
Total	100,00	100,00	100,00

Af dem, der kan identificere sig med virksomheden, har kun 25% overvejet at skifte, mens 75% ikke har. Forskellen er mindre i dem, der delvist kan identificere sig med virksomheden, men størstedelen, 60%, har ikke overvejet at skifte. Der er altså en væsentlig forskel på de to grupper, hvor dem, der kan identificere sig med virksomheden, ikke påtænker at skifte arbejde. Det tyder derfor på, at virksomhedens arbejde med at engagere chaufførerne har en betydning for, hvordan de kan fastholdes.

## 10 Diskussion

Dette kapitel har det formål at diskutere de teoretiske og metodiske valg, der er blevet taget i forbindelse med undersøgelsen samt at vurdere undersøgelsens kvalitet.

### 10.1 Kvalitetskrav i kvalitative og kvantitative undersøgelser

For at kunne vurdere en undersøgelses kvalitet er det nødvendigt at kigge på dens *reliabilitet* og *validitet*.

Reliabilitet i både kvalitative og kvantitative undersøgelser vedrører for det første undersøgelsens stabilitet, der henviser til, hvorvidt undersøgelsen er konsistent over tid. Det er altså, om der ville kunne findes de samme resultater, hvis undersøgelsen udførtes igen (Bryman 2012:169; Kvale & Brinkmann 2015:318). Som beskrevet tidligere præges virksomheden travle og mindre travle perioder, hvilket eksempelvis påvirker chaufførernes arbejdstimer (jævnfør bilag 6). Dermed vil chaufførernes oplevelse af deres arbejdsomstændigheder altså variere, hvor de kan være mindre tilfredse grundet stigning eller nedsætning af arbejdstimer. Der vil altid være nogle omstændigheder, der ikke er de samme i fremtiden, hvorfor det ikke er sikkert, resultaterne vil være de samme såfremt undersøgelsen blev udført igen. Det er dog noget af det, der gør undersøgelsen interessant, fordi chaufførernes situation på nuværende tidspunkt er, at de har mange muligheder for job, hvilket kan ændre sig i takt med op- eller nedgange i den danske økonomi. Blot fordi omstændighederne ændrer sig er det ikke ensbetydende med, at chaufførernes opfattelse af, hvad der kan fastholde dem, ændrer sig. Ligeledes kan virksomhedens arbejde med fastholdelse også ændre sig, hvis branchen ændrer sig. Undersøgelsen giver indblik i, hvordan "fastholdelses-situationen" i virksomheden er på nuværende tidspunkt, hvormed undersøgelsens resultater måske kan variere, hvis undersøgelsen laves igen om ti år, hvor branchen ser anderledes ud.

I forhold til validitet skelnes der mellem *intern* og *ekstern validitet*, hvor intern validitet henviser til, om der måles det, der ønskes målt i undersøgelsen, og ekstern validitet henviser til, om undersøgelsens resultater kan generaliseres ud over den kontekst, den er foretaget i. Den interne validitet henviser også til, om der er anvendt de mest hensigtsmæssige metoder og forskningsteknikker (Bryman 2012:170+390; Kvale & Brinkmann 2015:320+324). I spørgsmålet om, hvorvidt der måles det, der er hensigten at måle, er der selvfølgelig stræbet efter det i både surveyen og interviewene. I forhold til at lave en survey til en gruppe, som viste sig ikke at være specielt litterær, og som måske havde svært ved at besvare den, kunne en genoperationalisering af spørgsmålene måske have været fordelagtig. Endvidere kunne der anvendes standardiserede mål for at måle det, der ønskedes målt i undersøgelsen, hvormed validiteten sikredes. Til konstruktion af survey var der eventuelt inddraget for mange orienterende begreber, fordi der ønskedes en bred forståelse af chaufførernes arbejdsomstændigheder, hvormed surveyen endte med at være for lang. Det vurderes dog, at de resultater, der er fremkommet heraf, har været

sigende om det, de havde til hensigt at måle. Der var få ting, jeg havde ønsket, jeg havde stillet flere spørgsmål til – eksempelvis deres ansvarsfølelse, som jeg også var inde på i analysen. De udførte interview affødte også det materiale, der ønskedes, og det gav indsigt i, hvordan virksomheden arbejder med fastholdelse. Under interviewene var der stor mulighed for, at interviewpersonerne kunne tale frit, og så selvom de kom på afveje.

Det kan diskuteres, om det havde været fordelagtigt at interviewe chaufførerne. Det kunne med garanti give større indblik i deres opfattelser af deres arbejde, og på denne måde kunne jeg komme endnu nærmere det, der er vigtigst for dem i deres arbejde uden at være alt for farvet af teoretiske antagelser. Af tidsmæssige årsager ville det ikke være muligt at inddrage 25 interviews i undersøgelsen, og det blev prioriteret at inddrage så mange chauffører som muligt i undersøgelsen, fordi virksomheden er en case, hvor de fleste ønskes undersøgt. Desuden har Larsen & Simonsen i forvejen lavet et etnografisk og interview-drevet studie, hvorfor jeg også ville adskille mig fra deres speciale på flere måder end blot det teoretiske. Grundet casesdesignet virker en survey af chaufførerne derfor som den optimale forskningsteknik.

I forhold til den eksterne validitet, som henviser til generaliserbarhed, er undersøgelsen ikke generaliserbar i den klassiske forstand. Det er ikke muligt at vide, om resultaterne gør sig gældende for andre transportvirksomheder eller lastbilchauffører. Dog er resultaterne sammenlignelige med Larsen & Simonsen og Grøns resultater, hvorfor resultaterne må være gyldige, eftersom flere studier fremlægger sammenlignelige resultater. Det er netop en udfordring i kvalitative undersøgelser at kunne fremlægge generaliserbare resultater grundet de små samples, hvilket i dette tilfælde også gør sig gældende for det kvantitative sample af chaufførerne. Hertil kan den *analytiske generaliserbarhed* i stedet inddrages, hvor der netop drages på konklusioner fra studier af komparative grupper (Bryman 2012:390+71). Der kan altså generaliseres i den forstand, at specialets resultater kan sammenlignes med lignende studiers resultater, hvormed det altså bidrager til forskningen i stedet for at være en repliceret studie.

## 10.2 Diskussion af teorivalg

Det teoretiske grundlag var som nævnt i kapitel 6 meget større, da jeg påbegyndte undersøgelsen. Der blev inddraget teorier om flere aspekter af arbejdsmiljø såsom social støtte og social kapital. Forventningen var, at virksomheden arbejdede med fastholdelse fordelt på flere aspekter, og da det ikke var tilfældet, måtte det sorteres fra. Der er ligeledes sorteret fra i begreberne i jobkarakteristika-modellen, hvorfor jeg vil diskutere valget af blandt andet denne teori. Den er udarbejdet omhandlede vidensarbejdere, hvorfor den ikke umiddelbart synes direkte applicerbar på lastbilchauffører. Den omhandler ikke den klasseposition, som chaufførerne ofte er en del af som ufaglærte eller lavt uddannede, hvormed det kan give et ugyldigt billede af deres jobdesign. Dog udviser chaufførerne stort behov for og ønsker til variation af deres arbejde, hvormed teorien måske ikke er så fejlagtigt valgt alligevel. Ligeledes findes det i det kvantitative

datamateriale og i interviewene, at chaufførerne går op i deres eget arbejde, og at det altså ikke kun er et job for at have et job, men noget, de går op i at være gode til (jævnfør bilag 7). Derfor er det netop interessant at inddrage teori, der fokuserer på designet af deres job og ikke kun på det, de får ud af det. Hertil kan diskussionen af Meyer & Allens engagement-teori også indgå. Som benævnt i kapitel 1 er der mange teorier, der vedrører motivation for at arbejde, herunder Herzbergs to-faktor teori. Denne bringer udefrakommende (extrinsic) værdier mere i spil i forhold til Meyer & Allen, og selvom det findes, at lønnen altså er vigtig for chaufførerne, så fandtes det mere spændende at undersøge andre aspekter af arbejdslivet. Argumentet her er, at lønnen et eller andet sted altid vil være en faktor for at arbejde, fordi den er den første forudsætning for det arbejde, der udføres. Derfor er det mere interessant at bringe andre måder at motivere og engagere chaufførerne på i spil.

I forhold til at afdække et så komplekst begreb som arbejdsmiljø, er det ikke dækket i vid nok udstrækning af blot én teori, hvorfor der også i forbindelse med dataindsamlingen er brugt flere teorier. Her blev det sociale perspektiv mellem chaufførerne og deres kolleger også dækket, og det er også en interessant vinkel, for kan der være socialt sammenhold i en branche, hvor chaufførerne tilbringer størstedelen af deres tid alene? Der er bestemt værdi i at undersøge de sociale sammenhænge, chaufførerne indgår i, og hvordan de får det tætte sammenhold, som de selv og virksomheden giver udtryk for, at de har. Det er bare ikke en af de måder, virksomheden arbejder med at fastholde chaufførerne, og det var netop formålet med denne undersøgelse.

## 11 Konklusion

Specialet omhandler fastholdelse, og undersøger først, hvad der kan have betydning herfor, hvor det udledes, at jobdesign, engagement og arbejdsmiljø ifølge litteraturen har en betydning. Endvidere inddrages eksisterende forskning omkring lastbilchauffører, hvormed det findes, at en undersøgelse af lastbilchaufførers psykiske arbejdsmiljø kan være et vidensbidrag til forskningen. For at lave en specificeret undersøgelse af fastholdelse i én virksomhed er der samarbejde med transportvirksomheden Hans Jensen Transport. Specialets udgangspunkt er dermed at undersøge, hvordan Hans Jensen Transport arbejder med fastholdelse, og hvordan overensstemmelsen er med, hvordan chaufførerne oplever det. Forskningsdesignet for undersøgelsen er derfor et casedesign, hvor casen er Hans Jensen Transport og deres ansatte chauffører. De to perspektiver er undersøgt gennem survey og interviews. Dette er valgt på baggrund af overskueligheden i at kunne medtage mange chauffører på én gang, og det dybdegående indblik, interviewene gav i ledelsens og virksomhedens perspektiver. Den videnskabsteoretiske retning, kritisk realisme, afføder en blød linje mellem den deduktive og induktive tilgang, hvormed der gennem adaptiv teori arbejdes eksplorativt samt ud fra orienterende begreber. For at guide undersøgelsen af de to perspektiver er der inddraget teori omkring jobdesign, engagement og arbejdsmiljø som orienterende begreber for undersøgelsen. De orienterende begreber er løbende tilpasset for at passe til undersøgelsens fund, hvor mindre relevant teori er sorteret fra. Denne tilpasning baseres på den indsamlede empiri, der består af 25 besvarelser på surveyen, hvilket svarer til 37% af chaufførerne, samt to semi-strukturerede interviews: et med de to direktører, Lars Jensen og Martin Pedersen, og ét med kvalitetsmedarbejderen.

Den indsamlede empiri lægger til grund for analysen, hvor transskriberingerne af interviewene er kategoriseret efter de orienterede begreber og det kvantitative datamateriale er gennemgået og kategoriseret forud for analysen. Gennem analysen ønskes specialets problemformulering og arbejdsspørgsmål besvaret. I de følgende afsnit opsummerer jeg analysens pointer, hvorefter jeg som afslutning vil komme med en præcis besvarelse af problemformuleringen.

### 11.1 Den naturlige udskiftning

Billedet, virksomheden tegner af "fastholdelses-situationen" er, at der ikke er stor udskiftning. De beskriver det som en naturlig udskiftning, hvilket der ikke er noget usædvanligt i. Endvidere er det en lille andel af chaufførerne, der har overvejet at skifte arbejde, mens de har været ansat, og selvom halvdelen er blevet tilbudt job andetsteds, har de valgt at blive for det første, fordi de ikke kunne få nær så gode forhold eller løn det nye sted, eller fordi de er glade for og tilfredse med deres nuværende job. Der findes også en væsentlig sammenhæng mellem at være tilfreds og ikke at overveje at skifte arbejde. Det virker derfor til, at virksomhedens fremlæggelse af udskiftningen stemmer overens med, hvordan chaufførernes tanker om at skifte er. Virksomheden fremlægger kort anciennitet som en mulig årsag til opsigelse grundet ønske om at køre andet læs eller mistroivsel med

opgaver. Der fandtes ikke denne sammenhæng, men i stedet det modsatte, som kan forklares af, at dem med kort anciennitet, der påtænkte at sige op, har gjort det, og ligeledes at længere ansættelse giver større mulighed for at nå at overveje et skift. Ligesom virksomheden påpeger opgaverne som en mulig årsag til opsigelse, virker chaufførerne også til at lægge stor vægt på deres arbejdsopgaver og endvidere den frihed, de ser i deres arbejde. Dette leder videre til de tre analysetemaer: at matche chaufførerne med den rette opgave, at tackle de stigende krav til chaufførerne og at gøre chaufførerne medansvarlige for deres egen planlægning. Disse tre temaer har til formål at besvare specialets problemformulering.

### **11.2 At matche chaufførernes med de rette opgaver**

Det første analysetema vedrørte det arbejde, virksomheden laver med at matche chauffører med bestemte kvalifikationer til bestemte opgaver. Det er virksomhedens opfattelse, at en chauffør ikke ville trives, såfremt han kom ud på opgaver, som hans præferencer eller kvalifikationer ikke passer til. Virksomheden matcher derfor en "godt sort" chauffør med kørsel ud til landmænd, fordi han trives med at være beskidt, og ikke ville trives med at skulle holde sin lastbil ren. Dette match er derfor en måde virksomheden arbejder med variationen af chaufførernes kvalifikationer på og i forlængelse heraf fastholdelse af deres chauffører. Baseret på, at chaufførerne angiver, at de kun har nogen eller endda ingen indflydelse på ruterne, men størstedelen samtidigt angiver, at de er tilfredse med ruterne, udledes det, at det match, virksomheden laver, modtages positivt. Der er ingen væsentlig sammenhæng mellem tilfredshed med ruter og at overveje at skifte arbejde, men tilfredsheden med ruter må have en indflydelse på den generelle tilfredshed. De tilfredse chauffører overvejer mindre at skifte arbejde, hvormed der er en overensstemmelse mellem virksomhedens arbejde med at matche kvalifikation med opgave og chaufførernes tilfredshed hermed. Virksomhedens arbejde med chaufførernes forskellige kvalifikationer har derfor en betydning for, hvordan chaufførerne kan fastholdes.

### **11.3 At tackle de stigende krav til chaufførerne**

Der er en opfattelse i virksomheden af, at kravene til chaufførerne er stigende. Dette afføder nye arbejdsopgaver, især dokumentation, som chaufførerne skal varetage. Dermed er der som konsekvens af de stigende krav en variation af chaufførernes arbejdsopgaver. Størstedelen af chaufførerne oplever, at de har forskellige arbejdsopgaver og bruger forskellige færdigheder i deres arbejde. Dette skyldes, at de foruden at skulle transportere gods, også skal betjene maskinerne, passe lastbilen og anvende deres sociale færdigheder i deres arbejde. Om denne variation opleves positivt afhænger af deres behov eller ønsker til udvikling af deres arbejdsopgaver. Størstedelen af chaufførerne udviser et behov for udvikling af deres arbejdsopgaver, men omkring halvdelen angiver, at de ikke får nye arbejdsopgaver løbende. Dette forklares af spændet i ansættelsestid, hvor de nyligt ansatte ikke har haft mulighed for at få nye opgaver, mens dem, der har været ansat i længere tid, har haft mulighed for at opleve en udvikling. Det udledes derfor, at chauff-

førerne oplever en udvikling af arbejdsopgaverne, jo længere tid de har været ansat. Der er en væsentlig sammenhæng mellem at overveje at skifte og at finde nye arbejdsopgaver vigtige, hvor dem, der finder nye opgaver vigtige har overvejet at skifte job. Dermed har imødekommelsen af ønsket om nye arbejdsopgaver altså en betydning for at kunne fastholde medarbejderne. Størstedelen af chaufførerne oplever en variation af deres arbejdsopgaver, og også en udvikling heraf efter noget tids ansættelse, hvormed ønsket ses som forsøgt imødekommet. Der er dog også en udvikling af deres arbejdsopgaver, som virksomheden mener, chaufførerne ikke værdsætter: den stigende dokumentation. Virksomheden arbejder dog aktivt med at give chaufførerne de bedste forudsætninger for at kunne håndtere dette krav gennem uddannelse og træning af chaufførerne, hvormed de forsøger at opkvalificere chaufførernes kompetencer og kvalifikationer. Chaufførerne oplever som sagt at anvende flere forskellige færdigheder i deres arbejde, og størstedelen af chaufførerne finder det også vigtigt at lære nyt og at kunne skærpe sine kompetencer gennem sit arbejde. Virksomheden forsøger dermed at imødekomme dette ønske, selvom det også knytter sig til implementering af krav, der er udefrakommende. Størstedelen af chaufførerne mener, at de lærer noget nyt i deres arbejde, og der er en væsentlig sammenhæng mellem dette og at overveje at skifte arbejde. Her er det størstedelen af dem, der delvist eller ikke føler, de lærer nyt, der overvejer at skifte, mens størstedelen af dem, der føler de lærer nyt, ikke har overvejet at skifte arbejde. Dermed har det at lære nyt, som virksomheden forsøger at imødekomme ved opkvalificering gennem uddannelse og træning, en betydning for at kunne fastholde chaufførerne.

#### **11.4 At gøre chaufførerne medansvarlige for deres egen planlægning**

Det, virksomheden lagde mest vægt på, var inddragelsen af chaufførerne i deres arbejde, og at gøre dem medansvarlige for deres egen planlægning. Virksomheden giver chaufførerne et dagsprogram, som de skal nå, men de har selv indflydelse på, hvornår de starter og slutter. Selvom chaufførerne ikke altid kan sige nej til deres opgaver, oplever virksomheden, at det at spørge dem pænt og på den måde inddrage dem i beslutningstagningen virker bedre end at "forlange", at de skal gøre noget. Inddragelsen vedrører for det første autonomi, som fører til oplevet ansvarlighed, og der hersker generelt en stor ansvarlighed blandt chaufførerne, men grundet, at der ikke er spurgt ind til ansvar for opgaver, der går mindre godt, medtages det ikke yderligere. For det andet relaterer inddragelsen sig til krav/kontrol-modellen, hvor både de førnævnte stigende krav og indflydelse har en betydning. Virksomheden er af den opfattelse, at chaufførerne i høj grad kan leve op til de krav, der er til dem, på trods af, at de ikke bryder sig nær så meget om papirarbejdet som nævnt tidligere. Der er altså høje krav til chaufførerne, og størstedelen af chaufførerne føler, de kan leve op til kravene, hvilket stemmer overens med, hvordan virksomheden oplever det. Men de høje krav kan ikke alene give chaufførerne en belastet arbejdsoplevelse, fordi denne ligeledes afhænger af den indflydelse, som chaufførerne har over deres arbejde. I forhold til arbejdstider og udførelse af opgaver angiver størstedelen, at de har meget indflydelse herpå, mens de angiver, at de har nogen eller ingen indflydelse

på ruter, hvilket skyldes måden deres job er designet på: De får et dagsprogram, de skal nå, men alt andet har de indflydelse over. Der er altså overensstemmelse mellem virksomhedens udlægning og chaufførernes oplevelse af indflydelse. Ruterne er dog ikke kun, hvor chaufførerne skal køre hen, for der er også bestemmelser omkring, hvilket gods, man må køre med efter bestemt gods, hvormed chaufførernes indflydelse herpå er mindre end på udførelse af arbejdet og deres arbejdstider. Chaufførerne er dog, som nævnt, generelt tilfredse med deres ruter.

Virksomhedens indtryk er, at chaufførerne værdsætter denne indflydelse, hvilket også kommer til udtryk i, at flere af dem angiver "friheden" som årsag til at have valgt jobbet, hvilket blandt andet tilskrives den grad af indflydelse, de har over deres arbejde. Den høje grad af indflydelse giver i samspil med de høje krav chaufførerne en aktiv arbejdsoplevelse, hvor der er motivation for udvikling og læring, hvilket kan ses ved, at chaufførerne generelt udviser et højt behov for eller ønske om udvikling samt vurderer deres arbejdsmiljø som højt. Der er også en andel af chauffører, der ikke har nær så høj indflydelse i deres arbejde, hvormed de kan præges af den belastede arbejdsoplevelse, der er karakteriseres af stress, men eftersom de færreste angiver ingen indflydelse og at de generelt er tilfredse med deres arbejde, vurderes det ikke som værende tilfældet. Endvidere er det svært at opdele arbejdsoplevelserne så hårdt optrukket, hvor de i perioder kan opleve mere eller mindre indflydelse, hvilket har betydning for arbejdsoplevelsen.

Der er en væsentlig forskel i grupperingerne af indflydelse og overvejelser om at sige op, hvor størstedelen af dem med meget og noget indflydelse ikke har overvejet at skifte arbejde, hvormed det kan konkluderes, at indflydelse har en betydning for at fastholde chaufførerne. Endvidere oplever chaufførerne det arbejde, virksomheden gør i forhold til at inddrage dem, positivt, hvormed de fastholdes i arbejdet.

Virksomheden arbejder også med inddragelse som en måde at skabe engagement hos chaufførerne. Her bruger virksomheden inddragelsen som en måde at engagere chaufførerne, fordi de inddrager dem i beslutningerne. Det er endvidere en psykologisk kontrakt mellem virksomheden og chaufførerne, hvor der er en gensidig forventning om inddragelse. Det er både, at virksomheden inddrager chaufførerne, og at chaufførerne deltager i inddragelsen og virksomheden. Desuden arbejder virksomheden med at skabe engagement ved at afholde julefrokost og sommerfester samt give gaver ved runde fødselsdage, hvilket er en måde at vise, at chaufførerne er værdsatte. Dette skaber følelsesmæssigt engagement, hvor chaufførerne bliver i virksomheden, fordi de har lyst til det. Det følelsesmæssige engagement skabes også gennem den indflydelse, chaufførerne har på deres arbejde. Størstedelen af chaufførerne angiver, at de kan identificere sig med virksomheden, og sammen med den høje grad af indflydelse, udledes det, at der er et højt følelsesmæssigt engagement blandt chaufførerne. Dette bakkes også op af årsagerne til, chaufførerne har sagt nej til tilbudte jobs, hvor mange angiver, at de er tilfredse med at være, hvor de er, eller det tilbudte job havde dårligere arbejdstider eller



-opgaver. Dermed udelukkes fastholdelsesengagementet også, fordi chaufførerne vurderes til ikke at være præget af at blive i virksomheden, fordi de er nødt til det. De udviser stor viden omkring alternative jobs, hvilket også skyldes, at det er "arbejdstagers marked", hvor de altså har forholdsvis nemt ved at finde arbejde andetsteds, såfremt de ikke trives hos HJT. Der findes en væsentlig forskel mellem dem, der kan og ikke kan identificere sig med virksomheden, og overvejelse om at skifte, hvor størstedelen af dem, der kan identificere sig med virksomheden, ikke har overvejet at skifte job. Dermed udledes det, at chaufførerne præges af det følelsesmæssige engagement og derfor bliver i virksomheden, fordi de har lyst til det, hvormed virksomhedens arbejde med engagement som en måde at fastholde chaufførerne på opleves positivt af chaufførerne.

### **11.5 Præciseret konklusion**

For at besvare specialets problemformulering:

*Hvordan arbejder Hans Jensen Transport med fastholdelse af chauffører, og hvordan er overensstemmelsen i forhold til, hvordan chaufførerne oplever det?*

er det nødvendigt at besvare de to arbejdsspørgsmål:

- *Hvordan arbejder Hans Jensen Transport med jobdesign, engagement og arbejdsmiljø?*
- *Hvordan oplever chaufførerne jobdesign, engagement og arbejdsmiljø, og hvilken betydning har det for at fastholde dem?*

Dette skyldes, at det først må besvares, hvordan HJT arbejder med fastholdelse og hvordan chaufførerne oplever det, for at kunne besvare den del af problemformuleringen, der omhandler overensstemmelsen mellem de to. I de tre følgende afsnit besvarer jeg gennem de to arbejdsspørgsmål problemformuleringen præcist.

#### ***Hvordan arbejder Hans Jensen Transport med jobdesign, engagement og arbejdsmiljø?***

Baseret på ovenstående konklusion på den tematiske analyse konkluderes det, at Hans Jensen Transport arbejder med jobdesign ved at matche chaufførerne med opgaver, der passer til deres kvalifikationer, og gennem opkvalificering af chaufførerne for at skærpe deres kompetencer i en branche med stigende krav. Derudover arbejder de med at inddrage chaufførerne både som en måde at gøre chaufførerne medansvarlige for deres eget jobdesign, men også for at skabe følelsesmæssigt engagement og tilknytning til virksomheden. De arbejder desuden også med følelsesmæssigt engagement ved at udvise værdsættelse gennem afholdelse af julefrokost og sommerfest samt gaver ved runde fødselsdage. Slutteligt arbejder virksomheden også med arbejdsmiljø ved at inddrage

chaufførerne i deres arbejdsliv, hvor de overdrager meget kontrol over arbejdstider og måden, hvorpå opgaverne udføres.

***Hvordan oplever chaufførerne jobdesign, engagement og arbejdsmiljø, og hvilken betydning har det for at fastholde dem?***

Baseret på ovenstående konklusion på den tematiske analyse konkluderes det, at chaufførerne oplever deres jobdesign som positivt, hvor de føler sig inddragede i beslutningerne omkring deres arbejde. Det konkluderes, at virksomheden i stor grad imødekommer det behov eller de ønsker, chaufførerne har til udvikling af arbejdsopgaver og kvalifikationer. Endvidere udviser de et stort følelsesmæssigt engagement til virksomheden, hvilket kommer til udtryk ved, at de kan identificere sig i virksomheden og deltager i virksomhedens arrangementer. Ligeledes præges chaufførerne ikke af fastholdelsesengagement, fordi de ikke er nødsaget til at blive i virksomheden, men i stedet bliver der, fordi de trives der. Chaufførerne oplever arbejdet med arbejdsmiljø positivt, hvor de føler de kan leve op til de høje krav, der er til dem, samt føler, de har stor indflydelse på deres arbejde. Det konkluderes, at tilfredshed, udviklingsmuligheder, indflydelse og følelsesmæssigt engagement har stor betydning, om chaufførerne kan fastholdes i virksomheden.

***Overensstemmelsen mellem virksomhedens arbejde og chaufførernes oplevelse***

Det konkluderes, at der findes overensstemmelse mellem virksomhedens arbejde med at matche chaufførerne med opgaver, der passer til deres kvalifikationer, fordi chaufførerne er tilfredse med deres ruter, selvom de ikke har stor indflydelse herpå. Endvidere er der overensstemmelse mellem virksomhedens arbejde med varierende opgaver og opkvalificering af chaufførernes kompetencer, hvor chaufførernes behov for eller ønsker til udvikling imødekommes af virksomheden. Det konkluderes endvidere, at virksomhedens arbejde med at inddrage chaufførerne har stor betydning for at fastholde chaufførerne, og at de føler sig inddragede i deres arbejdsliv, hvormed der er overensstemmelse mellem virksomhedens arbejde hermed og chaufførernes opfattelse heraf. Derudover er virksomhedens arbejde med værdsættelse gennem fester og lignende noget, chaufførerne oplever positivt, hvorfor de kan identificere sig med virksomheden og bliver der, fordi de har lyst til det. Virksomhedens arbejde med at engagere medarbejdere både gennem værdsættelse og inddragelse konkluderes dermed at være i overensstemmelse med, hvordan chaufførerne oplever det.

## 12 Litteraturliste

- Adams-Guppy, J. & Guppy, A. 2003: "Truck driver fatigue risk assessment and management: a multinational survey". *Ergonomics* 46(8): 763 — 779
- Andersen, Keld Vrå 2018: "Danskerne skifter job som aldrig før – de unge vil have et langt CV", TV2.dk. Tilgængelig via: <https://nyheder.tv2.dk/samfund/2018-10-12-danskerne-skifter-job-som-aldrig-foer-de-unge-vil-have-et-langt-cv>
- Boltanski, Luc & Chiapello, Eve 2005: "The New Spirit of Capitalism", *International Journal of Politics, Culture and Society*, juni 2005, vol. 18, nr. 3-4, pp. 161-188
- Bryman, Alan 2012: *Social Research Methods*, Oxford University Press
- Charlton, S. & Baas, P. 2001: "Fatigue, work-rest cycles, and psychomotor performance of New Zealand truck drivers". *New Zealand Journal of Psychology* 30(1): 32-39
- Danmarks Statistik 2018: "Vækst i danske lastvognes internationale transport", Nyt fra Danmarks Statistik, dst.dk. Tilgængelig via: <https://www.dst.dk/da/Statistik/nyt/NytHtml?cid=27086>
- De Vaus, David 2001: *Research Design in Social Research*, SAGE
- De Vaus, David 2014: *Surveys in Social Research*, Routledge
- Europa-Parlamentet 2019: "Arbejdskraftens fri bevægelighed", [europarl.europa.eu](http://europarl.europa.eu), Europa-Parlamentets officielle hjemmeside. Tilgængelig via: <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/da/sheet/41/arbejdskraftens-frie-bev%C3%A6gelighed>
- Finans.dk 2018: "Historisk mange skifter job", Finans.dk. Tilgængelig via: <https://finans.dk/karriere/ECE10952728/historisk-mange-skifter-job/?ctxref=ext>
- Fuglsang, Lars & Olsen, Poul Bitsch 2009: "Introduktion" i Fuglsang, Lars & Olsen, Poul Bitsch (red.) 2009: *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne – På tværs af fagkulturer og paradigmer*, Roskilde Universitetsforlag
- Gilje, Niels & Grimen, Harald 2002: *Samfundsvidenskabernes forudsætninger – Indføring i samfundsvidenskabernes videnskabsfilosofi*, Hans Reitzels Forlag
- Grytnes, Regine; Shibuya, Hitomi; Dyreborg, Johnny; Grøn, Sisse & Cleal, Bryan 2015: "Too individualistic for safety culture? Non-traffic related work safety among heavy goods vehicle drivers", *Transportation Research Part F*, 16. Juni 2015. Tilgængelig via: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1369847816300225?via%3Dihub>

Grøn, Sisse Malene Frydendal 2007: *Sikkerhedskultur og arbejdspraksis hos lastvognschauffører – en fortælling om frihed og tanketorsk*. Ph.d.-afhandling ved Roskilde Universitet og Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø

Grøn, Sisse 2009: "Six reasons why hours of service regulations for truck drivers are violated", *Safety Science Monitor*, issue 2, article 4, vol 13. Tilgængelig via:  
[https://www.researchgate.net/profile/Sisse\\_Gron2/publication/255639122\\_SIX\\_REASONS\\_WHY\\_HOURS\\_OF\\_SERVICE\\_REGULATIONS\\_FOR\\_TRUCK\\_DRIVERS\\_ARE\\_VIOLATED/links/541ab73f0cf203f155ae4d65/SIX-REASONS-WHY-HOURS-OF-SERVICE-REGULATIONS-FOR-TRUCK-DRIVERS-ARE-VIOLATED.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Sisse_Gron2/publication/255639122_SIX_REASONS_WHY_HOURS_OF_SERVICE_REGULATIONS_FOR_TRUCK_DRIVERS_ARE_VIOLATED/links/541ab73f0cf203f155ae4d65/SIX-REASONS-WHY-HOURS-OF-SERVICE-REGULATIONS-FOR-TRUCK-DRIVERS-ARE-VIOLATED.pdf)

Guest, David & Conway, Neil 2009: "Health and Well-being: The Role of the Psychological Contract" i Cooper, Gary L., Quick, Dr. James Campbell & Schabracq (red.) 2009: *International Handbook of Work and Health Psychology*, Jon Wiley & Sons

Hackman, J. Richard & Oldham, Greg R. 1980: *Work Redesign*, Addison-Wesley Publishing Company

Hansjensen.eu 2019, Hans Jensen Transports hjemmeside. Tilgængelig via:  
<http://hansjensen.eu/DK.aspx>

Hansen, Andreas Holm 2018: "Tal modsiger vognmænd: Mange ledige danske chauffører", *Fagbladet 3F*, [fagbladet3f.dk](http://fagbladet3f.dk). Tilgængelig via:  
<https://fagbladet3f.dk/artikel/mange-ledige-danske-chauffoerer>

Jacobsen, Michael Hviid 2012: "Adaptiv teori – den tredje vej til viden" i Antoft, Rasmus; Jacobsen, Michael Hviid; Jørgensen, Anja & Kristiansen, Søren 2012: *Håndværk og Horisonter – Tradition og nytænkning i kvalitativ metode*, Syddansk Universitetsforlag

Jespersen, Jesper 2009: "Kritisk realisme – teori og praksis" i Fuglsang, Lars & Olsen, Poul Bitsch (red.) 2009: *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne – På tværs af fagkulturer og paradigmer*, Roskilde Universitetsforlag

Kampmann, Anders 2019: "Ny aftale sikrer lige vilkår for udenlandske chauffører i Danmark", *SCM.dk – forum for ledelse af forsyningskæden*, <https://scm.dk/ny-aftale-sikrer-lige-vilk%C3%A5r-udenlandske-chauff%C3%B8rer-i-danmark>

Karasek, Robert & Theorell, Töres 1990: *Healthy work – Stress, productivity and the reconstruction of working life*, Basic Books

Kaspersen, Lars Bo & Blok, Anders 2011: "Teorisynteser og nybrud i moderne sociologi" i Andersen, Heine (red.) 2011: *Sociologi – en grundbog til et fag*, Hans Reitzels Forlag

Kvale, Steinar & Brinkmann, Svend 2015: *Interview – det kvalitative forskningsinterview som håndværk*, Hans Reitzels Forlag

Larsen, Henrik Holt 2010: *Human Resource Management. Licence to work – Arbejdslivets tryllestøv eller håndjern?*, Forlaget Valmuen

Larsen, Henrik Holt; Nielsen, Jens Overgaard & Øhrstrøm, Bente 2014: HRM i praksis, Samfundslitteratur (e-bog)

Larsen, Signe Stagaard & Simonsen, My Fuglsig 2019: *Livet på landevejen – Et hverdagspsykologisk perspektiv på lastbilchaufførers positioneringsmuligheder*, Specialeafhandling i psykologi, Roskilde Universitet

Layder, Derek 1998a: "Social Research and Concept-Indicator Links" i Layder, Derek 1998: *Sociological Practice: Linking Theory and Social Research*, SAGE

Layder, Derek 1998b: "From Theory to Data: Starting to Theorize" i Layder, Derek 1998: *Sociological Practice: Linking Theory and Social Research*, SAGE

Layder, Derek 1998c: "Towards Adaptive Theory" i Layder, Derek 1998: *Sociological Practice: Linking Theory and Social Research*, SAGE

Meyer, John P. & Allen, Natalie J. 1991: "The three-component conceptualization of organizational commitment", *Human Resource Management Review*, Vol. 1, No. 1, 1991, pp. 61-89

Møller, Maria Runøe 2017: "Her holder de fast i deres medarbejdere: Keld hentet i Mercedes og hyldet", TV2.dk. Tilgængelig via: <https://nyheder.tv2.dk/samfund/2017-02-25-her-holder-de-fast-i-deres-medarbejdere-keld-hentet-i-mercedes-og-hyldet>

Nielsen, Simon Andersen; Duus-Larsen, Janus & Hansen, Rasmus Dyrberg 2018: "Nu lokkes flere unge endelig i lastbilen: Jeg er min egen konge", DR.dk. Tilgængelig via: <https://www.dr.dk/nyheder/regionale/trekanten/nu-lokkes-flere-unge-endelig-i-lastbilen-jeg-er-min-egen-konge>

Sander, Casper Dalsgaard 2018: "Stor mangel på lastbilchauffører: Uddannelsessted lover jobgaranti", DR.dk. Tilgængelig via: <https://www.dr.dk/nyheder/regionale/sjaelland/stor-mangel-paa-lastbilchauffoerer-uddannelsessted-lover-jobgaranti>