

Mattias Åteg, Ann Hedlund och Bengt Pontén

Attraktivt arbete

Från anställdas uttalanden till skapandet av en modell

ARBETSLIV I OMVANDLING | 2004:1

ISBN 91-7045-699-2 | ISSN 1404-8426



Arbetslivsinstitutet är ett nationellt kunskapscentrum för arbetslivsfrågor. På uppdrag av Näringsdepartementet bedriver institutet forskning, utveckling och utbildning. Forskningen är mångvetenskaplig och utgår från problem och utvecklingstendenser i arbetslivet. En viktig uppgift är kommunikation och kunskapsspridning. För mer information, besök vår webbplats www.arbetslivsinstitutet.se

Arbetsliv i omvandling är en av Arbetslivsinstitutets vetenskapliga skriftserier. I serien publiceras avhandlingar, antologier och originalartiklar. Främst välkomnas bidrag avseende vad som i vid mening kan betraktas som arbetsorganisation och arbetsmarknad. De kan utgå från forskning om utvecklingen av arbetslivets organisationer och institutioner, men även behandla olika gruppers eller individers situation i arbetslivet. En mängd ämnesområden och olika perspektiv är således tänkbara.

Författarna till bidragen finns i första hand bland forskare från de samhälls- och beteendevetenskapliga samt humanistiska ämnesområdena, men även bland andra forskare som är engagerade i utvecklingsstödande forskning. Skrifterna vänder sig både till forskare och till andra som är intresserade av att fördjupa sin förståelse av arbetslivsfrågor.

Manuskripten lämnas till redaktören som ombesörjer att ett traditionellt ”refereeförfarande” genomförs. I huvudsak publiceras bidrag från forskare med anknytning till Arbetslivsinstitutet.

ARBETSLIV I OMVANDLING

Redaktör: Eskil Ekstedt
Redaktion: Marianne Döös, Jonas Malmberg, Anita Nyberg,
Lena Pettersson och Ann-Mari Sätre Åhlander

© Arbetslivsinstitutet & författare, 2004
Arbetslivsinstitutet,
SE-113 91 Stockholm

ISBN 91-7045-699-2
ISSN 1404-8426
Tryckt hos Elanders Gotab, Stockholm

Innehåll

1. Introduktion	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Syfte och mål	2
1.3 Begreppet attraktivt arbete	2
1.4 Avgränsning	4
1.5 Metod och material	5
1.6 Disposition	11
2. Tidigare forskning	12
2.1 Arbetsorganisatoriska paradig	12
2.2 Arbete och motivation	20
2.3 Attraktivt arbete i litteraturen	26
2.4 Sammanfattning – från produktivitet till attraktivitet	30
3. Skapandet av en modell av attraktivt arbete	31
3.1 Analyser av uttalanden och skapande av modellen	32
3.2 Kontroll av modellen	34
3.3 Återföring till empirin	34
4. Begreppet attraktivt arbete i mötet mellan empiri och teori	35
4.1 En modell av attraktivt arbete	35
4.2 Attraktivt arbete ur flera perspektiv	43
4.3 Resultat av falsifieringsförsök	44
4.4 Sammanfattning	44
5. Diskussion	46
5.1 Studiens resultat i relation till tidigare forskning	46
5.2 Modellens tillämpning och sammanhang	52
5.3 Slutsatser	54
Sammanfattning	56
Summary	57
Källförteckning	58
Bilaga: Figur av modellen av attraktivt arbete i sin helhet	

1. Introduktion

Denna studie tog sin utgångspunkt i forsknings- och utvecklingsprojektet ”*Attraktiva Tillverkningsföretag i Dalarna*” (*att...*-projektet), som drevs av Högskolan Dalarna och Arbetslivsinstitutet från 2001 till och med 2003. Inom projektet lyftes särskilt behovet av att öka tillverkningsindustrins attraktionskraft fram. Förbättrad arbetsmiljö och stärkta företagsnätverk sågs som viktiga åtgärder. Målen för forsknings- och utvecklingsarbetet i projektet handlade om utveckling av attraktiva arbetsplatser inom mindre tillverkningsföretag i Dalarna, en vidgad rekryteringsbas samt ett ökat intresse för industri och teknik.

1.1 Bakgrund

Sedan 1950-talet har svensk industri under högkonjunkturperioder dragits med rekryteringssvårigheter. Den specialisering och förenkling av industriarbetet som genomförts för att höja produktiviteten har haft en baksida med ökad förslitning, monoton och maktlöshet. Den höjda materiella välfärden komprimerade till en början nackdelarna, men när den materiella standarden planade ut och det inte skedde en tillräcklig utveckling av arbetsuppgifterna uppmärksammades de psykosociala arbetsmiljöproblemen (Forslin 1996).

Under det sena 1960- och tidiga 1970-talet var ungdomskullarna stora och många protesterade mot den rådande livsstilen och samhällsordningen. I Sverige blev den industriella produktionen föremål för kritik. Ett antagande är att det därför fanns en kvardröjande skepsis mot teknik och industri hos den generationen, som under slutet på 1980-talet blev föräldrar till den kommande arbetskraften (Andersson 1988).

Efter konjunktursvackan på 1970-talet blev bristen på arbetskraft än mer allvarlig. Krav ställdes på att arbetet skulle vara intressant, arbetsmiljön god och det skulle vara möjligt att påverka arbetssituationen. Industriledarna var ovilliga till radikala förändringar och när kraven inte kunde tillgodoses fick industrin svårt att rekrytera och behålla personal. Under konjunkturuppgången på 1980-talet förstärktes bristen på arbetskraft ytterligare. I början av 1990-talet minskade dock rekryteringsbehoven som följd av konjunkturedgången. Arbetsstyrkan minskades kraftigt och många avskedades. Det visade sig dock snart att många företag hade avskedat alldeles för många och de anställda tvingades till övertid. Industrins anseende försämrades ytterligare av den kortsiktiga personalpolitiken. Trots lågkonjunktur var det fortfarande svårt för företagen att få kvalificerad arbetskraft. Många ungdomar vände industrin ryggen. Under 1990-talets sista år upplevde industrin en ytterligare ökning i bristen på arbetskraft. Rekryteringen försvårades av att ungdomskullarna var små (Sandkull och Johansson 2000).

En demografisk förändring förväntas orsaka en än mer omfattande arbetskraftsbrist i framtiden, främst pga minskande födelsetal och på att den stora

kohorten 40-talister går i pension. Det leder till allt färre personer i yrkesverksam ålder. Arbetsgivarna kommer att tvingas till hårdare konkurrens om arbetskraften (Rauhut 2002).

Under hösten 2002 genomfördes en undersökning av små och medelstora företag i Sverige som visade att sex av tio inte gjorde någonting för att bli mer attraktiva som arbetsgivare för unga. Detta trots att Svenskt Näringsliv konstaterar att det är viktigt för företag att både betraktas som och vara attraktiva arbetsgivare. De tillverkande företagen gjorde minst, samtidigt som bara en liten del av de mindre tillverkande företagen ansåg det lätt att rekrytera unga medarbetare (Franzon och Lundgren 2003).

Ambitionen med den här artikeln är att identifiera områden som kan ge en ökad förståelse för vad som gör ett arbete attraktivt. Attraktivitet kan inte mätas med några absoluta mått, eftersom det inte existerar någon skala att ställa mot de områden som är viktiga för ett arbetes attraktivitet (Forslin 1978).

Undersökningen har en kvalitativ ansats med fokus på att genom intervjuer ta reda på vad anställda inom mindre tillverkningsföretag i Dalarna anser gör ett arbete attraktivt. Förhoppningen är att kunskaperna från undersökningen kan komma till användning för utveckling av attraktiva arbeten.

1.2 Syfte och mål

Syftet med undersökningen är att skapa fördjupad kunskap och förståelse för vad som gör arbete attraktivt. En modell ska utvecklas genom intervjuer med respondenter inom mindre tillverkningsföretag i Dalarna. Den utvecklade modellen ska därefter utsättas för falsifieringsförsök, vilket gör det möjligt att dra slutsatser om modellens generaliserbarhet.

1.3 Begreppet attraktivt arbete

I anslutning till initieringen av denna studie fanns ett behov av att närmare diskutera begreppen *attraktivitet*, *arbete*, *arbetsplats* samt *arbetsställe*. Det var nödvändigt att på förhand bestämma vilket av dessa begrepp som skulle vara gällande i intervjuerna, dvs ett attraktivt arbete, en attraktiv arbetsplats alternativt ett attraktivt arbetsställe.

1.3.1 Arbete

Begreppet arbete är brett och definitioner som syssla, göromål, uppgift och att i bestämt syfte bedriva verksamhet kan appliceras på det aktuella undersökningsområdet (Molde 1977, Svenska Akademin och Språkdata 2001).

Synonymt med arbete anges jobb, knog och tjänst, men även arbetsplats, arbetsuppgift och anställning (Strömberg 1998).

Innehållet i begreppet arbete kan därmed variera från den mer begränsade betydelsen av en specifik arbetsuppgift på en specifik plats till en mer omfattande betydelse där allt som rör arbetet inbegrips.

Ordet arbetsplats förknippas i ordböckerna ofta till lokalisering i olika grad. Man hänvisar såväl till en specifik plats i en lokal, som ett större område (t ex verkstaden) eller ett företags lokalisering (t ex en ort) (Svenska Akademin och Språkdata 2001).

Arbetsplats innebär enligt Tekniska nomenklaturcentralen (1983) begränsat område av ett arbetsställe (vid maskin, arbetsbord o d) där arbetstagare arbetar (Tekniska nomenklaturcentralen och Arbetarskyddsnämnden 1983).

I Illustrerad svensk ordbok jämföras arbetsplats med arbetsställe (Molde 1977). Även detta begrepp har ett stort omfång, från den specifika fysiska arbetsplatsen vid t ex en viss maskin eller vid ett visst skrivbord, till att omfatta ett helt företag där man har sin arbetsplats.

Arbetsställe definieras som en plats, lokal eller ett ställe där ett arbete utförs eller någon har sitt arbete (Molde 1977, Svenska Akademin och Språkdata 2001), men även i en vidare bemärkelse såsom fabrik eller industriellt etablissemang (Svenska Akademin och Språkdata 2001). Med arbetsställe kan också avses varje adress, fastighet eller grupp av fastigheter där företaget bedriver verksamhet (SCB).

Enligt Tekniska nomenklaturcentralen innebär arbetsställe ett avgränsat område inom vilket arbetsgivare i och för sin verksamhet bedriver arbete (Tekniska nomenklaturcentralen och Arbetarskyddsnämnden 1983).

Även arbetsställe förknippas således med lokalisering. Arbetsställe kan också ses som ett system av arbetsplatser och avgränsningen är inte given. Det kan röra sig om en administrativ indelning eller en mer funktionell indelning såsom en arbetsgrupp inom en större avdelning.

1.3.2 Attraktivitet

Det fanns även ett behov av att närmare betrakta begreppet attraktivitet. Enligt Svenska akademins ordbok betyder ordet attraktiv:

”som äger förmågan att dra till sig, verka tilldragande för någon eller något” (Svenska Akademin och Språkdata 2001).

För de tillverkningsföretag som behöver trygga tillgången av arbetskraft innebär de demografiska förändringarna och den hårdnande konkurrensen om arbetskraften att företagen behöver öka sina möjligheter att rekrytera, både nyanställa för att kunna expandera och ersätta personal som lämnar företagen. Men det är också avgörande att företagen kan behålla den befintliga personalen i så stor utsträckning som möjligt. I och med att arbetskraftsbristen ökar, är det rimligt att förvänta sig en situation där de anställda i högre utsträckning kan se möjligheter att byta till andra, mer attraktiva, arbeten. Företagen behöver därför kunna

erbjuda arbeten som är attraktiva både för den befintliga personalen och för potentiella nya medarbetare.

1.3.3 Attraktivt arbete

I studien användes begreppet *attraktivt arbete*, eftersom begreppet arbete kan ses som ett vidare begrepp än arbetsplats och arbetsställe samt att det i större utsträckning kan hänföras till den enskilda individen. Definitionen av begreppet är dock inte entydig och allennarådande. Därför hanterades begreppsproblematiken i intervjuerna genom att begreppet *attraktivt arbete* användes utan att någon definition förklarades för respondenterna. Därigenom lämnades utrymme för respondenterna att själva lägga in innehållet i detta efter eget huvud och besvara intervjufrågorna utifrån den egna uppfattningen om vad som är viktiga aspekter för att arbetet ska vara attraktivt.

Det är också värt att fundera på hur det attraktiva arbetet skiljer sig från begrepp som ”det goda arbetet”.

Innehållet i begreppet det goda arbetet har förändrats över tid. I det tidiga industriella systemet var ett arbete:

”good when it provided livelihood and bad if it killed you” (Kira 2003, s 101).

Kira (2003, s 103) fortsätter med att definiera det goda arbetet som att:

”comprehensible, manageable, and meaningful work taking into account both an employee’s values and needs is good work contributing to an individual’s personal development and health”.

Det goda arbetet innebär alltså ett arbete som är förståeligt, hanterbart och meningsfullt samtidigt som hänsyn tas till den anställdes värderingar och behov, vilket bidrar till personlig utveckling och hälsa.

Det är fullt möjligt att det som omfattas av denna definition av det goda arbetet överlappar eller sammanfaller med innehållet i ett attraktivt arbete. Däremot ger inte denna definition en fullständig bild av eller tillräcklig förståelse för vad som gör att ett arbete är attraktivt.

1.4 Avgränsning

Undersökningen avgränsades geografiskt till Dalarnas län. Beträffande urvalet av respondenter vände vi oss till anställda inom produktionen och personer vid företagets personalavdelning eller motsvarande inom mindre verkstads- och träföretag. Anställda i produktionen valdes eftersom det är den kategori som det enligt många företagare och tillgängliga prognoser kommer att råda brist på i framtiden. De personalansvariga valdes eftersom de arbetade med personal- och rekryteringsfrågor och därmed hade kunskap om företagets rekryteringsvägar

och personalpolitik. Dessutom hade de flesta personalansvariga egen erfarenhet av att arbeta, eller arbetade fortfarande, i produktionen.

Vid falsifieringsförfarandet användes endast den geografiska avgränsningen, Dalarnas län.

1.5 Metod och material

Eftersom så varierad information som möjligt eftersöktes om vad som gör ett arbete attraktivt föll valet på en kvalitativ metodansats. Den metodansats vi tillämpade är delvis inspirerad av Grounded Theory. Utgångspunkten för Grounded Theory är upptäckten av en teori grundad i empiriska data utifrån kvalitativ forskning. Den grundade teori som på det viset genereras härleds från data, vilket gör att teorin är induktivt utvecklad. Det handlar således inte om testning av tidigare skapade teorier. Ett av huvudargumenten för detta är att undvika risken att empiriska data tvingas in i kategorier som redan finns i den befintliga teorin (Alvesson och Skoldberg 1994).

Det finns dock inte någon möjlighet att skapa en teori utifrån kvalitativa data utan att teorin påverkas av forskarnas förförståelser. Detta brukar uttryckas som att alla fakta är teoriladdade. Vi hade förstås genom våra livserfarenheter och tidigare studier en förförståelse för begreppet attraktivt arbete. Det kan därmed vara av intresse att börja med att beskriva grunderna för undersökningsledarnas förförståelse. Mattias har industriell teknisk gymnasieutbildning, naturvetenskapligt basår, grundskole- och gymnasieläroinutbildning i geografi och samhällsvetenskap samt magisterexamen i kulturgeografi. Arbetslivserfarenheten består främst av lärarvikariat. Ann har naturvetenskaplig gymnasieutbildning och gymnasial påbyggnadsutbildning inom skogsbruk samt är utbildad skogsmästare kompletterat med kurser i ergonomi. Arbetslivserfarenheten består främst av skogsarbete, forskning kring arbetsvetenskap inom småskaligt skogsbruk samt arbete inom arbetsmarknadsverket. Båda har i cirka två år varit verksamma som doktorander i *att...*-projektet. Under det arbetet har funderingar kring arbete och attraktivitet ventilerats ur många aspekter.

Bengt är skoglig doktor med inriktning mot arbetsliv och har ingått i ledningen av *att...*-projektet.

För att i så stor mån som var praktiskt möjligt undvika att pressa in empirin i redan existerande teoretiska konstruktioner planerades undersökningen så att studierna av tidigare forskning inom angränsande arbetsvetenskapliga områden genomfördes först efter det att de grundläggande intervjuerna och analyserna avslutats. Det innebär dock inte att empirin var färdiganalyserad innan forskningsfältet angreps. Den slutliga analysen genomfördes efter studier av tidigare forskning och efter kontrollerande intervjuer. Det innebär att det skedde en växelverkan mellan empiri och teori, vilket benämns med abduktion enligt Alvesson och Skoldberg (1994).

Det som utmärker abduktionen är dess betoning på förståelse och på tolkning av empiriska fall. Denna tolkning ska sedan styrkas genom förnyad tillämpning på flera fall. Under en sådan process utvecklas dels det empiriska materialet, dels justeras och förfinas teorin. Abduktionen utgår därmed från empiriska fakta, men avvisar ändå inte teoretiska förföreställningar. Analysen av empirin kan kombineras med eller föregripas av studier av tidigare teori i litteraturen och tjäna som inspirationskälla för upptäckt av mönster som ger förståelse. Under forskningsprocessen sker en växelverkan mellan tidigare teori och det empiriska materialet, varvid båda successivt omtolkas i skenet av varandra (Alvesson och Sköldberg 1994).

Abduktion utgör ett exempel på ett sambandssynsätt, där det empiriska materialet ställs mot teori, vilket ger möjlighet till att ny kunskap bildas. Vid studier kan en teoretisk eller en empirisk utgångspunkt användas, beroende på var tyngdpunkten ligger samt vilken målgrupp undersökningen har (Wigblad 1997).

Genom tillämpningen av sambandssynsättet blir därför den teoretiska grunden viktig, inte minst för att den ger en möjlighet till generalisering genom jämförelser med tidigare forskning. Den teoretiska grunden är också viktig för trovärdigheten, då den relaterar resultaten till tidigare erfarenheter (Holmqvist 2000).

I föreliggande undersökning finns det skäl att anta att författarnas olika vetenskapliga bakgrunder har minskat risken för ett insnävat förhållningsätt. Mötet mellan naturvetenskapliga och samhällsvetenskapliga rötter har sporrat till diskussioner, vilket underlättar reflektion och flerperspektivseende.

Tidigare har Olesen m fl (1994) visat på positiva erfarenheter av att forskar-studerande från olika discipliner analyserar ett fenomen gemensamt. Framför allt har det positiva effekter på den analytiska förmågan, men samarbetet ger också tillgång till ett bredare spektrum av resurser och begåvningar. Lärdomar drogs också om nödvändigheten av att vara reflektiv, att våga blanda om data vid död-lägen samt att det är möjligt att vara systematisk i tillvägagångssättet utan att därför bli stel.

Ett av de krav som ställs på en teori inom Grounded Theory är att den ska vara användbar i praktiska tillämpningar. Det innebär att förutsägelser och förklaringar bör kunna ge praktiker förståelse och någon form av kontroll över situationer. Teorin måste sätta den person som använder den i stånd att ha tillräcklig kontroll i vardagssituationer för att göra det värt att försöka använda den (Alvesson och Sköldberg 1994).

Detta krav stämmer väl överens med den målsättning som låg bakom mycket av arbetet inom ”*att...*-projektet”. Ambitionen var att de kunskaper som genereras kan användas till utvecklingsarbete. Denna studie utgör inget undantag – ett mål är att kunskap och förståelse för vad som gör ett arbete attraktivt skall komma till användning för utveckling på företag och arbetsplatser.

1.5.1 Metodik

Den huvudsakliga metodik som tillämpades i studiens empiriska delar bygger på semistrukturerade intervjuer. I intervjuerna eftersöktes information om vad respondenten ansåg gör att ett arbete är attraktivt. Intervjuerna genomförs med syfte att uppnå teoretisk mättnad och därigenom skapa ett underlag för att analysera innehållet i begreppet attraktivt arbete.

Den teoretiska mättnaden inträffar när analyser av ytterligare intervjuer inte längre bidrar till att något nytt om de befintliga kategorierna upptäcks (Alvesson och Sköldberg 1994).

Intervjumaterialet analyserades med inspiration från kartläggningsmetoden. Kartläggningsmetoden innebär att en mängd tydliggjorda data grupperas och omgrupperas systematiskt, tills en så fullständig kartläggning av företeelsen som möjligt skapats. För att kunna genomföra detta systematiserar man data genom fyra olika steg. Det första steget består av *begreppet*, som står för företeelsen i sin helhet: här attraktivt arbete. Begreppet kan indelas i olika *kategorier*. Varje kategori har flera olika *dimensioner*. Varje dimension har flera olika "kvalitativa" värden, eller *kvaliteter*. Intervjuerna ger således en datamassa där en datamängd som hänger samman med begreppet "attraktivt arbete" kan urskiljas. Uppgiften blir därefter att fylla begreppet med ett innehåll, dvs med kvaliteter som sammanfattar urskild data. Utifrån den mängd data intervjuerna givit görs först en allmän gruppering av data, där syftet är att finna breda kategorier. Ett och samma data kan tillhöra flera olika kategorier. De breda kategorierna som upptäcks utgör allmänna aspekter av begreppet "attraktivt arbete" (Eneroth 1992).

När denna första sammanfattning av data är gjord, fortsätter arbetet inom respektive kategori. Inom varje kategori finns nu en begränsad mängd data, och utifrån varje grupp av data blottläggs olika dimensioner hos kategorin ifråga. Även här kan ett och samma data tillhöra flera olika dimensioner av en bestämd kategori (Eneroth 1992).

Data sammanfattas således på tre nivåer. Först med hjälp av kategoriernas grovsortering, därefter genom dimensionernas något finare indelning och till sist genom de olika kvaliteter som respektive dimension har. På detta vis skapas både en kvalitativ sammanfattning av datamaterialet och en beskrivning av den företeelse som undersöks (Eneroth 1992).

När det gäller intervjuer är det i allmänhet vanligt att intervjufrågorna delas upp i tre delar, innehållande identifieringsfrågor, bakgrundsfrågor och undersökningsfrågor. Identifieringsfrågorna används för att säkerställa att den utvalda personen som besvarar frågorna överensstämmer med det tänkta urvalet. Bakgrundsfrågor kan användas för att dela upp de intervjuade i huvudgrupper. Undersökningsfrågor syftar till att ge svar på det man vill veta (Andersen 1994).

Den enda identifieringsfråga som var av betydelse i föreliggande studie var huruvida respondenterna arbetade inom ett tillverkningsföretag i Dalarnas län.

Den bakgrundsfråga som var av störst intresse var om respondenten arbetade med tillverkning, eller med personalfrågor alternativt chefsuppgifter. Även tidigare sysselsättning, utbildning, kön samt ålder berördes.

1.5.2 Intervjuguide

Undersökningsfrågorna i intervjuguiden konstruerades utifrån ett antal teman med underliggande frågor som avsåg att ytterligare belysa temafrågorna om så behövdes. De teman som ingick i intervjuguiden var följande:

Vad är ett attraktivt arbete?

Vad är ett attraktivt arbete inom tillverkningsföretag?

Vad är ett oattraktivt arbete?

Vad är ett oattraktivt arbete på ett tillverkningsföretag?

Kan man veta om ett arbete är attraktivt innan man har börjat där?

Kan man veta om ett arbete är oattraktivt innan man har börjat där?

Vad gör att ett arbete förblir attraktivt?

1.5.3 Genomförande

Personer runt om i Dalarna på mindre verkstads- och träföretag intervjuades. En indelning av Dalarnas län gjordes utifrån de fyra regioner som angetts i regionala tillväxtavtalet i Dalarna (Länstillväxtgruppen 2001). Dessa är:

- Siljansregionen – Leksand, Rättvik, Mora, Orsa och Älvdalen.
- Mittdalarna – Falun, Säter, Borlänge, Ludvika och Gagnef.
- Södra Dalarna – Smedjebacken, Avesta och Hedemora.
- Malung och Vansbro

För att välja ut företag utgick vi från ett register över trä- och verkstadsföretag i Dalarna. Vi valde bland de företag som SNI-kodats i dessa branscher och som hade under 100 anställda. Företagen valdes slumpmässigt ut inom varje region. Företagen ingick i studien under förutsättning att de var verksamma som trä- och verkstadsföretag.

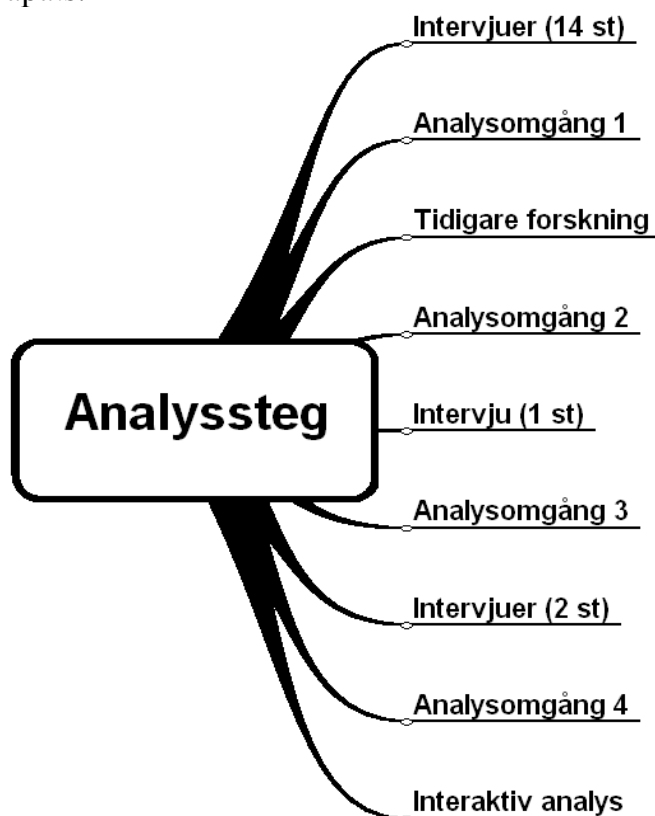
Företagens VD eller personalansvarige kontaktades via telefon och informerades kort om ”*att...*-projektet” samt den aktuella studien. Vi bad att få intervjua en anställd som arbetade i produktionen samt någon från ledningen som arbetade med personalfrågor. Företagens VD eller personalansvarige gjorde därefter urvalet. Samtliga har varit mycket tillmötesgående och öppna och vi har inte fått någon vetskap om att någon tilltänkt respondent har avböjt eller fått hinder. En strävan var att båda könen skulle vara representerade. Intervjun uppgavs ta cirka en timme per respondent.

Vid samtliga intervjuer var samma två undersökningsledare delaktiga med fasta roller. En fungerade som intervjuledare och arbetade utifrån intervjuunderlaget, medan den andra hade en mer tillbakadragen roll för reflektion och

fördjupande frågor. Stöd- och minnesanteckningar fördes och intervjuerna spelades in på band.

Efter varje företagsbesök lyssnades banden igenom varvid bakgrundsfakta och uttalanden som berörde attraktivt arbete nedtecknades. Först efter 14 intervjuer på sju företag började det nedtecknade datamaterialet analyseras, vilket kom att göras i flera steg (se figur 1). Uttalanden om vad som gjorde ett arbete attraktivt grupperades i olika dimensioner för att strukturera datamaterialet. Efter att ha sorterat in materialet i dimensioner, grupperades dessa dimensioner i kategorier. Därefter studerades varje dimension för sig för att finna olika kvaliteter inom ämnet. När detta genomförts testades kategorier, dimensioner och kvaliteter på nytt genom en ytterligare analys för att kontrollera grupperingarna.

Efter denna analysomgång påbörjades studier av tidigare forskning inom angränsande arbetsvetenskapliga områden. Ett av syftena med dessa studier var att se över benämningarna av kategorier, dimensioner och kvaliteter, men också att ställa resultaten i relation till tidigare forskning. Efter litteraturstudierna gjordes ytterligare analysomgångar över kategorier, dimensioner och kvaliteter, varvade med kontrollerande intervjuer (totalt tre stycken), tills en slutlig modell av attraktivt arbete skapats.



Figur 1. Datainsamling och analyssteg i studien.

1.5.4 Respondenter

Totalt intervjuades 17 personer, varav sex var kvinnor och elva var män. Åldern varierade mellan 25 och 67 år, med en medelålder på 38 år. Nio personer var anställda i produktionen och åtta var verksamma vid företagets personalavdelning eller motsvarande. Bland dem som hade personaluppgifter var fyra också verksamma i produktionen och tre hade varit det tidigare i respektive företag. Den respondent med personaluppgifter som inte var eller varit verksam i produktionen på aktuellt företag hade arbetslivserfarenhet från annat tillverkningsarbete. Respondenterna hade varit verksamma i respektive företag mellan fyra månader upp till 53 år, i medeltal drygt 15 år. Två tredjedelar av respondenterna hade arbetslivserfarenhet från andra företag. Av dessa hade åtta erfarenhet av olika typer av tillverkningsarbete, såsom bokbinderi, möbelsnickeri, metallindustri, och sex från tjänste- och serviceyrken, såsom kioskarbetare, kock och väktare.

1.5.5 Generaliserbarhet och falsifieringsförsök

För att empiriskt pröva resultatens och modellens generaliserbarhet använde vi oss av ett falsifieringsförfarande. Den huvudsakliga undersökningsgruppen var anställda inom mindre tillverkningsföretag. Men samtidigt fanns det ett intresse av att undersöka om det som gör ett arbete attraktivt inom avgränsningen även är tillämpligt inom andra branscher och på andra grupper. Genom att genomföra ytterligare intervjuer inom andra branscher än de som studien initialt vände sig till strävade vi efter att genom analys av informationen i de nya intervjuerna identifiera eventuella gränser för tillämpningen av modellen. I falsifieringsförfarandet strävade vi efter att identifiera personer inom olika yrkesgrupper som dels skiljde sig mycket från den tidigare undersökningsgruppen och dels skiljde sig från varandra vad gäller variabler som kön, ålder, bransch och arbetsuppgifter.

Idén om falsifiering har sina rötter i den kritiska realismen, en vetenskapstradition som utgör grunden för positivismen. Falsifieringen utgjorde Poppers sk demarkationskriterium, vilket innebär att vetenskapliga resultat måste kunna ställas inför en möjlighet att empiriskt falsifieras (Miller 1997).

Det finns två olika strategier att välja mellan om falsifieringen leder till kritik av den teoretiska konstruktionen. Den revolutionära strategin är att göra om hela teorin från grunden med hänsyn till de nya empiriska resultaten. Den konservativa strategin är att införa förändringar inom ramen för den befintliga konstruktionen. Det senare kan ske antingen via ad hoc-hypoteser eller via hjälphypoteser. En ad hoc-hypotes innebär att en förklaring som inte genast kan utsättas för prövning införs. En hjälphypotes är en hypotes som är möjlig att utsätta för ett falsifieringsförsök (Miller 1997).

Ett positivt utslag av ett falsifieringsförsök innebär dock inte ett definitivt godkännande av den teoretiska konstruktionen. Teorin kan bara få tillfälligt stöd, eftersom senare resultat alltid kan falsifiera den (Miller 1997).

1.6 Disposition

Föreliggande undersökning utgick från en abduktiv ansats med en empirisk utgångspunkt. Det hade ur metodologisk synpunkt varit intressant att redovisa undersökningen såsom forskningsresan varit. Av utrymmesskäl och för att i möjligaste mån undvika upprepningar, samt för att uppnå ökad tydlighet för läsaren, väljs dock en traditionell disposition.

Kapitel 1 behandlar undersökningens bakgrund och syfte samt presenterar begreppsdiskussion, avgränsning samt metod och material. Under metod och material presenteras den tillämpade metodiken, den intervjuguide som använts, undersökningens genomförande och respondenter samt ett resonemang om prövning av resultatens generaliserbarhet.

Kapitel 2 utgörs av en teoretisk referensram om arbetsorganisationens historia, arbete och motivation samt en genomgång av tidigare litteratur om attraktivt arbete. Kapitlet avslutas med en sammanfattning.

Kapitel 3 beskriver vad som skett i undersökningens olika analyssteg.

Kapitel 4 utgörs av en beskrivning av modellen av attraktivt arbete, övrig kunskap om attraktivt arbete, samt utfallet av falsifieringsförsöket av modellens generaliserbarhet.

Kapitel 5 är ett diskussionskapitel där modellen av attraktivt arbete ställs i djupare relation till den tidigare forskningen. Modellens tillämpning diskuteras, slutsatser dras och behov av fortsatt forskning behandlas.

Kapitel 6 utgör en sammanfattning av undersökningen.

Kapitel 7 slutligen redovisar källförteckningen.

2. Tidigare forskning

Under 1900-talet har flera olika arbetsorganisatoriska paradig avlöst varandra. Gränserna för dessa paradig är ibland otydliga – de har ofta uppkommit under en lång process för att sedan få ett genombrott, men de har egentligen aldrig upphört att existera. Istället existerar de bredvid varandra och ibland till och med samtidigt i en blandning i samma organisation (Kira 2003).

Gamla principer och gammalt tänkande återfinns ofta som sediment från en svunnen tid. Nya principer för att organisera arbete konkurrerar nästan alltid med det gamla tänkandet och förändring är ofta svår att genomföra utan att det gamla tänkandet först är ”avlärt” (Wigblad 2000).

Dessa paradig, eller arbetsorganisatoriska modeller, utgör ofta en bakgrund till arbetsvetenskapliga texter. En anledning till att de är relevanta är att de organisatoriska strukturerna är grundade i – och starkt färgade av – det arv som dessa modeller utgör. Det finns forskning som fokuserar på kollisionen mellan de tidiga byråkratiska organisationsmodellerna och de modeller som börjat framträda under de senaste decennierna (se t ex Kira 2003 och Palm 2003), vilket visar att den arbetsvetenskapliga historien är i högsta grad levande. Palm (2003) uttrycker också att Taylors uppdelning mellan praktiskt arbete och tankearbete har präglat den industriella utvecklingen under 1900-talet.

Organisationsmodellerna som utvecklades under början på 1900-talet, och med rötter långt bakåt i tiden, formar fortfarande mycket av arbetslivet.

2.1 Arbetsorganisatoriska paradig

Vi väljer här att presentera tre av de stora paradigmen under 1900-talet, dvs Scientific Management, Human Relations och Sociotekniken. Vi begränsar oss till dessa paradig dels av utrymmesskäl, dels för att dessa organisatoriska modeller har utgjort en grund för mycket av de arbetsorganisatoriska modeller som konstruerats senare och därför fortfarande har en viktig roll (se t ex Brooks 2003, Forslin 1996, Kira 2003, Nilsson 1999).

En av de viktigaste komponenterna inom organisationsteorin är arbetsdelning. Den vetenskapliga diskussionen om arbetsdelningen har i hög grad relaterats till den skotske nationalekonomen och filosofen Adam Smith (Laestadius 1992).

Smith är dock långt ifrån den förste som formulerar begreppet. Engelsmannen William Petty formulerade 1683 i ”*Another Essay in Political Arithmetick*” tankar om arbetsdelning som omfattar det mesta som Adam Smith förespråkade i ”*The Wealth of Nations*” 1776. Smiths två huvudargument för arbetsdelning var att specialisering medför ökad färdighet i att utföra de utvalda arbetsuppgifterna samt tidsvinsten av att slippa byta arbetsuppgifter och verktyg (Laestadius 1992).

Under 1800-talet gjordes ett antal försök att explicitgöra och främja idéer som kunde leda till ett effektivt organiserande och en effektiv ledning av arbete. Eli

Whitney genomförde 1801 en offentlig demonstration av massproduktion då han visade hur vapen kunde monteras från högar av utbytbara delar. År 1832 publicerade engelsmannen Charles Babbage boken ”*On the Economy of Machinery and Manufacturers*” där han förespråkade en vetenskaplig ansats för organisation och ledning samt betonade betydelsen av planering och arbetsdelning (Morgan 1997).

För Babbage var den industriella organisationsnivån och kanske främst maskinernas utvecklingsnivå avgörande för ett lands komparativa fördelar. Han förespråkade maskinerna för deras användbarhet och deras sätt att arbeta. Framför allt betonade Babbage uniformitet och kontinuitet som goda maskinegenskaper, eftersom han menade att få saker är så tröttsamma som att ständigt upprepa enkla arbetsmoment. Babbage har dock till skillnad mot Smith inte någon diskussion om det industriella arbetets fördummande karaktär. Maskinernas stora fördelar låg också i att de kompenserade för människornas dåliga egenskaper som ouppmärksamhet, lathet eller oärlighet (Laestadius 1992).

Det dröjde dock till det tidiga 1900-talet innan idéerna om organisation och ledning samlades i en uttömmande teori (Morgan 1997).

2.1.1 Scientific Management

Mot slutet av 1800-talet och början på 1900-talet var behovet av effektivare produktionsmetoder stort. Det dominerande systematiska arbetet och principerna för effektivisering är kända som rationaliseringsrörelsen. Denna rörelse kännetecknades av en instrumentell syn på de anställda, där motivationsfrågor hantearades genom modeller för belöning och stimulans (Sandkull och Johansson 2000).

Frederick Winslow Taylor redogjorde i ”*The Principles of Scientific Management*” 1911 för sitt system om vetenskaplig företagsledning. Taylors ambition var att peka på de stora förluster som orsakades av att det rådde ineffektivitet i de dagliga aktiviteterna och visa att lösningen låg i systematisk arbetsledning, snarare än att försöka hitta en frälsande ledare med extraordinära egenskaper, vilket enligt Taylor ofta diskuterades som den bästa lösningen. Han ville också bevisa att den bästa arbetsledningsformen utgör en sann vetenskap som grundas i klart definierade lagar, regler och principer. Slutligen ville Taylor övertyga om att när dessa nya principer tillämpas rätt så blir resultatet häpnadsväckande (Taylor 1998).

Taylor (1998, s 1) skriver att:

“The principal object of management should be to secure the maximum prosperity for the employer, coupled with the maximum prosperity for each employé. /.../ Maximum prosperity for each employé means not only higher wages, but, of more importance still, it also means the development of each man to his state of maximum efficiency”.

Ledningens huvudsakliga uppgift är alltså enligt Taylor att säkra maximalt välbefinnande för både arbetsgivaren och varje anställd. Med maximalt välbefinnande för den anställda menade Taylor inte bara högre lön utan även utveckling för varje individ till ett tillstånd av hans maximala effektivitet (Taylor 1998).

Taylor påpekade att det rådde en konflikt mellan arbetsgivare och arbetstagare som baserades dels på arbetstagarnas felaktiga antagande att en ökad produktivitet skulle leda till ökad arbetslöshet, dels på att företagsledningarna gjorde det nödvändigt för de anställda att arbeta långsamt för att skydda sina intressen. Taylor hävdade att Scientific Management i motsats till detta bygger på att båda parter har samma mål: att välbefinnande för arbetsgivaren på lång sikt inte kan existera om det inte också leder till välbefinnande för de anställda, och tvärtom (Taylor 1998).

Taylor etablerade en tydlig arbetsdelning mellan ledningen och arbetarna. Ledningens uppgifter delades upp i fyra delar. Ledningen skulle utveckla en vetenskap för varje enskilt moment i arbetsuppgifterna. Ledningen skulle på vetenskaplig grund välja ut, träna, lära upp och utveckla varje arbetare. Ledningen skulle samarbeta med de anställda för att försäkra sig om att allt arbete utfördes i enlighet med de vetenskapliga principerna. Slutligen skulle ledningen med utgångspunkt i ett delat ansvar över arbetet ta över de arbetsuppgifter som ledningen var bättre lämpad än arbetarna att utföra (Taylor 1998).

Arbetarna i sin tur skulle utföra order och göra det snabbt efter instruktionerna, utan att ifrågasätta dessa. De ansågs inte ha förmågan att själva utveckla det bästa sättet att utföra arbetet. Taylor hävdade att det kanske mest framträdande inslaget i Scientific Management var uppgiftssystemet, där arbetarna kunde få detaljerade beskrivningar av arbetsuppgiften och vilka metoder som skulle användas (Taylor 1998, s 29).

”This task specifies not only what is to be done but how it is to be done and the exact time allowed for doing it. And whenever the workman succeeds in doing his task right, and within the time limit specified, he receives an addition of from 30 per cent. to 100 per cent. to his ordinary wages.”

Om arbetaren lyckades följa instruktionerna och utföra arbetet på rätt sätt och inom tidsramarna, innebar det avsevärt högre lön. Taylor hävdade också att produktiviteten höjdes med flera hundra procent. I uppgiftssystemet låg att det skulle vara möjligt för arbetaren att under lång tid utföra arbetsuppgifterna utan risk för arbetsskador eller att bli överarbetad. Sådana problem tillhörde det förgångna. Under Scientific Management menade Taylor att arbetarna skulle utvecklas och bli mer lyckliga (Taylor 1998).

En konsekvens av Taylors vetenskapliga företagsledning blev att de skickliga hantverkarna i mycket högre takt än tidigare byttes ut mot arbetare utan skolning. Den stora ökningen i produktivitet hade ofta en baksida i form av att arbetarna reducerades till automater. Problemen blev tydliga redan tidigt. När Ford etablerade det första löpande bandet i produktionen av T-Forden ökade personal-

omsättningen till omkring 380 procent per år. Arbetsuppgifterna var starkt förenklade för att arbetarna skulle vara billiga, lätta att lära upp, lätta att övervaka och enkla att ersätta. Det var dock endast genom att fördubbla lönerna som det var möjligt att få arbetarna att acceptera den nya arbetsorganisationen. För de allra flesta blev arbetet tråkigt och alienerande (Morgan 1997).

Taylors uttalade ambition var att överföra yrkeskunnande från arbetarna till ingenjörerna, men det handlade inte om överföring i strikt mening. Det gamla yrkeskunnandet skulle ersättas av något nytt och vetenskapligt. Taylor fokuserade starkt på den mänskliga ineffektiviteten, vilket kan ha bidragit till att han ägnade sig åt arbetsdelningen och blundade för innovationer i processerna (Laestadius 1992).

Laestadius (1992, s 199) skriver att:

”Den som lade ned stor möda på ’the science of shovelling’ borde kanske frågat sig om man inte kunde ha automatiserat omlastningen av bulkmaterial och effektiviserat den med hjälp av andra kraftkällor än de mänskliga”.

Den typen av rationaliseringar växte istället fram inom Fordkoncernen. (Laestadius 1992)

Morgan (1997, s 26) skriver att:

”History may well judge that Taylor came before his time. His principles of scientific management make superb sense for organizing production when robots rather than human beings are the main productive force, and organizations can truly become machines”.

Taylors arbetare förväntades vara lika pålitliga, förutsägbara och effektiva som de robotar som idag ersätter dem (Morgan 1997).

Taylor levde som högutbildad i ett segregerat klassamhälle. Han såg inte arbetarna som jämlika, utan som personer i behov av omhändertagande och ledning, bland annat i valet av vem av arbetarna som ska göra vad, med utgångspunkt i deras olika fysiska förmågor (Kira 2003).

Så som ofta är fallet när det gäller stora paradig kom en motreaktion mot Scientific Management. Motreaktionen var Human Relations, en rörelse som vände sig mot den mekanistiska synen på människan i arbetslivet (Abrahamsson och Andersen 2000).

2.1.2 Human Relations

Under 1800- och början på 1900-talet var arbetet för många människor en grundläggande nödvändighet, vilket gjorde att de klassiska organisationsteoretikerna kunde anta ett tekniskt perspektiv. Uppgiften att förmå människor att uppfylla organisationens krav kunde hanteras med att betala rätt lön för jobbet. Den mekanistiska ansatsen har varit mycket populär, dels på grund av effektiviteten i

rutiniserade uppgifter och dels på grund av att strategin gav kontroll över de anställda. Ansatsen fungerade till en början väl från företagsledningens synpunkt, men efterhand blev strategins begränsningar allt tydligare. Sedan 1920-talet har organisationsteorin främst fokuserat på att överbrygga det mekanistiska organisationsperspektivets begränsningar (Morgan 1997).

Från 1924 till 1933 genomförde företagsledningen vid Hawthorne Works of the Western Electric Company, i samarbete med Elton Mayo och hans kollegor vid Harvard Business School, en serie av experiment om produktivitet, arbetstillfredsställelse och arbetsorganisation. Taylors system för industriell organisation var under användning vid Western Electric redan innan "Scientific Management" blev ett välkänt begrepp. Experimenten inleddes med försök att mäta effekten av olika nivåer av belysning på produktiviteten hos flera grupper av arbetare, men det var omöjligt att isolera denna effekt. Det fanns t o m resultat som pekade på att produktiviteten faktiskt förblev den samma eller ökade då belysningen minskade, i motsats till det sunda förnuftet och forskarnas förväntningar (Gillespie 1991).

Det första testet genomfördes på sex kvinnor i ett testrum, där deras produktion, arbetsförhållanden, hälsa och sociala interaktioner noggrant dokumenterades. Produktionen ökade då forskarna införde förbättringar i arbetsförhållanden, viloperioder och kortare arbetsdagar. De anställda uttryckte tillfredsställelse med förbättringarna och menade att den höjda produktiviteten berodde på förändringarna i experimentet. Men då forskarna tog bort alla förbättrade arbetsförhållanden i det avgörande testet fortsatte produktiviteten att öka. Det verkade som om de anställdas attityd till arbetet var viktigare än förändringarna i arbetsförhållanden. De hade skiljts ut från medarbetarna och fått speciell uppmärksamhet av forskare och övervakare, vilket entusiasmerat testgruppen så mycket att den totala experimentmiljön övervägde de enskilda förändringarna. Detta har kommit att kallas för "Hawthorne-effekten" (Gillespie 1991).

Ytterligare experiment gjordes för att utforska denna nya insikt. Först genomfördes intervjuer med de anställda på fabriken, vilket visade att arbetsförhållanden och annat måste förstås i kontexten av de anställdas personligheter. De anställda förde med sig en mängd attityder och uppfattningar som formade deras reaktioner på arbetsmiljön (Gillespie 1991).

Dessa studier är berömda för identifieringen av betydelsen av sociala behov på arbetsplatsen och på vilket sätt arbetsgrupper kan tillfredsställa dessa behov (Morgan 1997).

En studie baserad på observationer av manliga anställda i en experimentell miljö i närhet till den normala arbetsmiljön visade också på existensen av en informell social grupp. Gruppen förmådde de anställda att begränsa produktiviteten och till en viss grad skydda sig själva från ingenjörernas och övervakarnas direktiv. Hawthorneexperimenten visade att företagsledare måste se

bortom den tekniska organisationen. De anställdas beteenden och produktivitet påverkades lika mycket av personliga attityder och informella organisationer som av den formella organisationen (Gillespie 1991).

Resultaten av Hawthornestudierna kan sammanfattas med att arbete är en gruppaktivitet. Att tillhöra en grupp är viktigare än de materiella arbetsförhållandena. Men arbete i grupp måste planeras och utvecklas för att fungera. Prestationerna ökar också om individer och grupper har möjligheter att påverka och kontrollera sitt arbete. Individens behov av erkännande, trygghet och tillhörighet är förutsättningar som företaget behöver ta hänsyn till för att gå bra (Nilsson 1999).

Med utgångspunkt i Hawthornestudien kom rörelsen Human Relations, som baserades på idén att individer och grupper fungerar bäst när deras behov är tillfredsställda. Frågan om arbetsmotivation blev aktuell, liksom relationen mellan individer och grupper (Morgan 1997).

Human Relations medförde att företagsledare blev tvungna att ta hänsyn till organisationens påverkan på arbetsgrupper, på de anställdas uppfattningar och attityder samt på förhållandet mellan ledare och anställda. Organisationen kom att ses som ett öppet socialt system, där de anställdas strävanden kom att uppfattas som icke-rationella, i det att känslor spelade en stor roll. Med Human Relations sågs människan främst som ett socialt väsen, drivet av behov som tillhörighet, respekt och erkännande (Abrahamsson och Andersen 2000).

Human Relationsrörelsen ledde därför till en rationaliseringsstrategi som utgick från åtgärder som antogs skapa motivation (Sandkull och Johansson 2000).

Human Relations och dess människosyn fick stora konsekvenser för synen på ledarskap och på betydelsen av arbetsgrupper, samt större förståelse för arbetsmotivation. Däremot påverkades i princip inte arbetets organisation. Det sociala systemet betonades och därmed bortsåg man från strukturella och tekniska förutsättningar (Forslin 1996).

Hawthorneexperimenten har fått utstå mycket kritik och många har försökt omtolka resultaten. Bland annat har kritiken handlat om att forskarna i alltför hög grad identifierat sig med företagsledningens intressen. Andra har pekat på vad de ansett vara metodologiska svagheter. Försöken till omtolkningar av resultaten har lett till ett ifrågasättande av att produktiviteten verkligen påverkades av den speciella hänsyn som riktades till experimentgrupperna. Flera alternativa tolkningar har gjorts, bland annat att ökningen i produktivitet helt enkelt berodde på att de anställda lärde sig utföra arbetet bättre (Gillespie 1991).

Men även Human Relations som rörelse har kritiserats, eftersom de kunskaper som förvärvats ofta använts till att manipulera anställda för att de lättare ska acceptera företagsledningens agerande. Det blev heller aldrig riktigt klarlagt huruvida arbetstillfredsställelse ledde till bättre resultat för företaget, eller om det var tvärtom (Nilsson 1999).

2.1.3 Sociotekniken

Sedan 1960-talet har forskning inom organisation och företagsledning ägnats mycket åt att forma arbetet så att det ökar både produktivitet och arbetstillfredsställelse samtidigt som arbetets kvalitet ökar och de anställdas frånvaro och omsättning minskar. Behovet av att integrera de mänskliga och de tekniska aspekterna av arbete har blivit en viktig princip. Detta tudelade fokus återspeglas i synen på organisationer som "sociotekniska system". Termen skapades under 1950-talet av medlemmar vid Tavistock Institute of Human Relations i England. Syftet var att fånga arbetets ömsesidiga beroende kvaliteter, aspekter som är omöjliga att separera eftersom ett inslag i en aspekt av arbetet alltid har viktiga konsekvenser för andra inslag. När ett tekniskt system används får det konsekvenser för människorna (Morgan 1997).

Den sociotekniska systemteorin utgörs egentligen inte av någon enhetlig teori, men ett gemensamt begrepp som fått stor genomslagskraft och som fått representera sociotekniken är den självstyrande gruppen. Det teoretiska innehållet är dock betydligt vidare än så (Forslin 1996).

En strategi med den självstyrande gruppen inom sociotekniken var att uppnå en effektivisering genom att ta till vara vinsten med grupparbete. Utgångspunkten var att så mycket som möjligt av det operativa ansvaret skulle delegeras till arbetslagen, och arbetarna skulle själva organisera och styra sitt arbete utifrån det sammanhang som arbetsuppgifterna utgjorde. Specialisering fick stå tillbaka för mångkunnighet och grupparbete (Sandkull och Johansson 2000).

Utifrån den självstyrande gruppen ställde Tavistockforskarna ett antal krav på ett bra arbete. Goda individuella arbetsuppgifter skulle bestå i en meningsfull sammansättning av deluppgifter så att arbetet kunde framstå som en samlad huvuduppgift. Arbetscykler och variationer i arbetet skulle optimeras och det var viktigt att mål och standarder sattes upp för produktionens kvantitet och kvalitet, samt att arbetarna regelbundet informerades om resultaten (Sandkull och Johansson 2000).

Genom att den sociotekniska ansatsen sökte integrera arbetets sociala och tekniska aspekter, blev arbetsorganisationen av avgörande betydelse. Den sociotekniska utgångspunkten var systemteoretisk. Ett produktionssystem, t ex ett företag eller en avdelning, anses bestå av två kvalitativt olika delsystem: det sociala innehållande människorna och deras relationer, och det tekniska innehållande de tekniska processerna, utrustning, material och produkter. Från den tayloristiska traditionen hämtades förståelsen för de tekniska processerna, från Human Relations förståelse för de sociala (Forslin 1996).

Sociotekniken förespråkar inte en preciserad organisationsmodell, utan betonar att den konkreta lösningen ska vara en produkt av företagets situation och dess förändring. Utgångspunkten för socioteknisk teori är organisationen som ett öppet system i interaktion med en omgivning. För att överleva i en föränderlig

värld måste en organisation kunna omorganisera sig genom en intern skapande process. Denna omställning ska pågå samtidigt som företaget fortsätter att producera, processerna måste löpa integrerat. Den öppna systemsynen bryter med det statiska, mekanistiska och byråkratiska idealet, som prioriterar den inre kontrollen. Perspektivet ändras till en dynamisk syn på organisationen och ökad medvetenhet om verksamhetens yttre miljö. Den mekanistiska utgångspunkten hos Taylor ledde till en teknisk determinism, tekniken var utgångspunkten och det fanns bara ett effektivt sätt att organisera verksamheten. Socioteknikens princip om det öppna systemet innebär att det finns flera olika sätt att uppnå ett önskat resultat. Det finns också flera möjligheter att organisera arbetet, vilka leder till olika sociala konsekvenser (Forslin 1996).

Sociotekniken betonar det horisontella beroendet genom en sekvens av nyckeloperationer, och självreglering sker i flödet. Det primära arbetssystemet är den grundläggande enheten och inte de enskilda arbetsuppgifterna. Därmed kommer arbetsgruppen mer än den enskilde arbetstagaren i fokus. En delvis autonom arbetsgrupp ses som ett lärande system, förmöget till en egen kontinuerlig förändring av sina arbetsformer i enlighet med omgivningens krav, om rätt förutsättningar ges. Gruppens egen inre reglering kan därför ersätta en yttre kontroll över enskilda individer genom traditionell arbetsdelning. Arbetsgruppen ges på så sätt en nyckelroll. Sociotekniken har en i grunden decentraliserad organisationssyn med betoning på kompetens och befogenheter nära arbetsuppgiften – problem ska lösas så nära källan som möjligt. Taylors system ledde till att arbetsgruppen splittrades och kompetens, förnyelse och kontroll centraliserades. Betoningen på befogenheter för gruppen inom Sociotekniken var ett viktigt avsteg från Taylors principer (Forslin 1996).

Under 1960- och 70-talen befann sig många industrialiserade länder i en situation där det var svårt att attrahera arbetare till industrin. Nya arbetsätt var tvungna att utvecklas för att kunna tillgodose behoven av arbetskraft. Det socio-tekniska systemtänkandet uppfattades som en lösning då det syftade till att kombinera det goda för arbetarna med det goda för företaget (Kira 2003).

Thorsrud och Emery (1969) presenterade i slutet på 1960-talet resultaten av ett norskt forskningsprojekt där utgångspunkten var företagsdemokrati. Studien belyste hur arbetsorganisationen kunde ändras för att ge ökad produktivitet och ökad arbetstillfredsställelse. Projektet inleddes 1962 då Institutet för industriell miljöforskning i Trondheim, i samarbete med Tavistock Institute of Human Relations i London, började bedriva forskning på området. Studien visade att om individen fick större möjlighet att utöva kontroll över sitt eget arbete och se sin insats i relation till sina arbetskamraters, ökade benägenheten att inta en positiv hållning. Denna positiva hållning kunde komma till uttryck i individens initiativ- och skaparförmåga.

Det finns dock ingen allmängiltig metod för att åstadkomma sådana förändringar. Arbetsutvidgning visade sig vara fördelaktig under vissa förhållanden,

medan delvis självstyrande grupper fungerade bra i andra situationer. Vilka förändringar som krävs är avhängigt den teknologi som används (Thorsrud och Emery 1969).

När det gäller individens psykologiska krav på arbetet menar Thorsrud och Emery att en utgångspunkt är att människor har andra behov och krav, som de vill ha tillgodosedda i arbetet, än de som specificerats i avtal, dvs man har fler behov än lön, arbetstid, skydd mot skaderisker och godtyckliga uppsägningar. Dessa mer allmänna anställningsvillkor är viktiga, men otillräckliga särskilt sedan de grundläggande materiella behoven tillfredsställts. Några av de generella psykologiska krav som den enskilde kan ställa med avseende på arbetsinnehållet är beroende av arbetsuppgifterna, både på kort och på lång sikt. Thorsrud och Emery gör en summering av de krav som forskningen pekat på fram till omkring 1960 (Thorsrud och Emery 1969).

1. Behov av ett innehåll i arbetet som kräver något utöver ren uthållighet, och som innebär åtminstone ett minimum av variation även om detta inte nödvändigtvis betyder att det ständigt skall ske något nytt.
2. Behov att kunna lära något i arbetet och att kunna fortsätta att lära.
3. Behov av att kunna fatta beslut, åtminstone inom ett avgränsat område som den enskilde kan kalla sitt eget.
4. Behov av anseende, åtminstone en viss grad av medmänsklig förståelse och respekt på arbetsplatsen.
5. Behov av att se sammanhanget mellan arbetet och omvärlden, åtminstone så att man kan se en viss överensstämmelse mellan det man utför i arbetet och det som betraktas som nyttigt och värdefullt.
6. Behov av att se att arbetet kan förenas med framtidsförhoppningar utan att dessa nödvändigtvis måste innefatta befordran (Thorsrud och Emery 1969).

Kritik mot den sociotekniska analysen riktas bl a mot kopplingen till processindustrin och att den har svag koppling till övergripande systemteori. I praktiken var variationen stor beträffande vad människor uppfattade som ett gott arbete. Sociotekniken utgör ändå grunden i de flesta strategier för deltagande (Sandkull och Johansson 2000).

Sociotekniken utgör också grunden för en mångfald av perspektiv på organisationer (Brooks 2003, Morgan 1997). Några exempel på detta är att det sociotekniska synsättet varit en utgångspunkt för den ständiga förbättringsfilosofin och arbetskaraktäristikmodellen (Forsslin 1996, Nilsson 1999, Kira 2003).

2.2 Arbete och motivation

Den tidiga rationaliseringsrörelsen utgick från en instrumentell syn på de anställda och ett antagande var att motivation skapades av belöning och stimu-

lans. Synsättet medförde att det främst var arbetarnas fysiska förmågor som var i fokus, både när det gäller arbetsdelning och när det gäller grunden för individernas utveckling och lycka.

Med Human Relations började fokus riktas mot individers och gruppers arbetsmotivation och behovstillfredsställelse. De anställdas uppfattningar, attityder och behov av tillhörighet, respekt och erkännande identifierades som betydelsefulla.

Denna nya dimension i synen på arbetarna utvecklades ytterligare under Sociotekniken, där de mänskliga och tekniska systemen ansågs samverka när det gäller produktivitet och arbetstillfredsställelse. Fokus låg dock mer på gruppnivå än på individuella behov och motivationsgrunder. I mångt och mycket ansågs gruppen vara lösningen på problemet att attrahera arbetare.

Det är dock bara individer som har motivation och kan bli motiverade. Grupper och organisationer har ingen motivation. När det gäller organisationer är beskrivningar och förklaringar av hur individens motivation påverkas av arbetet, av tillhörigheten till organisationen och av arbetsförhållandena viktiga. Motivation anses inte vara ett personlighetsdrag som individer har eller inte har. Istället uppstår motivation i interaktion mellan individ och situation (Abrahamsson och Andersen 2000).

I moderna motivationsteorier finns olika ansatser för att förklara beteenden. Varje motivationsteori syftar till att förklara och förutsäga målmedvetna och målriktade beteenden (Kreitner m fl 1999).

Användningen av motivationsteorier i arbete försvåras dock av att organisationer är dynamiska. Komplexiteten i arbetslivet gör att det inte finns en enskild motivationsteori som ger en tillräcklig förklaringsmodell. Istället krävs en tillämpning av flera motivationsteorier (Kreitner m fl 1999).

Motivationsteorierna utgör en viktig del i förståelsen av vad som gör ett arbete attraktivt. Teorierna erbjuder förklaringar till en mängd faktorer som påverkar hur individer upplever sitt arbete. Motivationsteorierna erbjuder också en grund för att påverka personalomsättning och de anställdas arbetstillfredsställelse (Kreitner m fl 1999).

Enligt Brooks (2003, s 49) kan de flesta angreppssätt och modeller av motivation kategoriseras i två typer av teorier:

”Content theories attempt to identify and explain the factors which energise or motivate people whereas process theories focus on how a variety of personal factors interact and influence human behaviour”.

Brooks (2003) beskriver att innehållsteorier försöker identifiera och förklara faktorer som ger kraft åt eller motiverar personer, medan processteorier fokuserar på hur en variation av personliga faktorer interagerar och påverkar mänskligt beteende. Till innehållsteorierna räknas bl a Maslows och Alderfers behovshierarkiska motivationsteorier, Hertzbergs tvåfaktorsteori samt McClellands

prestationsbehovsteori. Brooks menar också att praktisk tillämpning av motivationsteorier kan influera arbetets utformning.

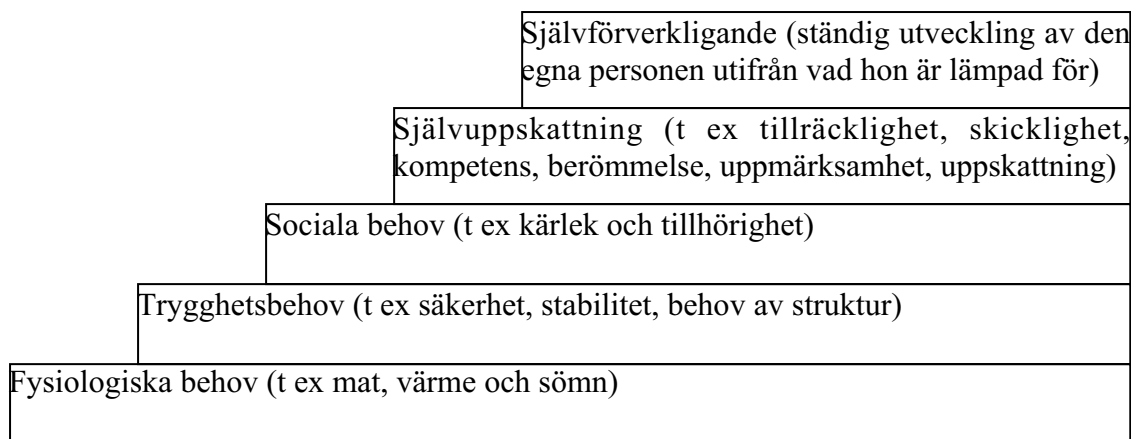
Eftersom vi i denna studie avser att ta reda på vad personer anser gör ett arbete attraktivt, har vi valt att titta närmare på innehålls- eller behovsteorierna. Anledningen till att fokus hamnar på behovsteorierna i den omfattande litteraturen om motivation och arbete är att denna tradition fokuserar på inre individuella förklaringar, samtidigt som de söker efter drag som är gemensamma för människor. Vi ser där en likhet med vår ansats i sökandet efter innehållet i begreppet attraktivt arbete – individuell och subjektiv information står i fokus, men målsättningen är att lyfta den förståelse av begreppet som informationen ger till ett mer allmänt begrepp som kan omfatta större sociala enheter än individen.

I följande avsnitt kommer vi att studera dessa teorier närmare och avsluta med en beskrivning av arbetsutformning.

2.2.1 Behovsteorier

Behovsteorier försöker precisera interna faktorer som ger kraft åt beteende. Behov kan vara starka eller svaga och influeras av miljöfaktorer. Mänskliga behov varierar också över tid och plats (Kreitner m fl 1999).

Maslow utgick från att vissa behov är mer grundläggande än andra. Primärbehoven placerades nederst (först) på skalan och de mer socialt orienterade behoven högre upp (då de antogs komma senare). ”Växtbehoven” anmäler sig först efter det att de grundläggande behoven blivit tillfredsställda (Maslow 1987) (Kreitner m fl 1999).



Figur 2. Maslows behovshierarki utifrån Maslow (1987).

Mest grundläggande är de fysiologiska behoven (se figur 2). När de fysiologiska behoven är uppfyllda uppstår en annan grupp av behov, trygghetsbehov. Om både de fysiologiska behoven och trygghetsbehoven är uppfyllt dyker sociala behov i form av kärlek och tillhörighet upp. Den fjärde nivån är behov av upp-

skattning, dvs ett behov av en stabil, vanligtvis hög utveckling av sig själv för självrespekt eller självuppskattning och för uppskattning från andra. Behovet av självförverkligande leder dock till att även om alla behov är uppfyllda kommer missnöje eller rastlöshet att uppstå om inte individen får göra vad han eller hon är lämpad för (Maslow 1987).

Maslow menar att det är utmärkande hos människan att hon alltid önskar nå stadiet av full tillfredsställelse. Ett tillfredsställt behov är inte längre ett behov, utan ett nytt behov uppstår i dess ställe. En existerande tillfredsställelse av tidigare önskningar är underförstådd då nya önskningar uppstår. Behovshierarkin kan dock variera i sin uppbyggnad, rangordningen kan se annorlunda ut för vissa människor. Behoven kan förekomma i omvänd ordning, dvs behov längre upp i hierarkin kan bli så starka att mer grundläggande behov måste ge vika. Det är inte heller så att det tidigare behovet är tillfredsställt till 100 procent innan nästa uppstår (Maslow 1987).

Maslows teori medförde stora konsekvenser. Den visade att organisationer som sökte motivera anställda genom pengar eller genom att erbjuda säkra jobb, begränsade människors utveckling till de lägre behoven i hierarkin. Många organisationsteoretiker insåg att både arbeten och relationer mellan människor kunde omformas för att skapa förhållanden för personlig utveckling som samtidigt hjälper organisationerna att uppnå sina mål (Morgan 1997).

Clayton Alderfer anpassade Maslows behovshierarki och föreslog tre behovskategorier, existens-, relations- och växtbehov. Existensbehoven består av basala överlevnadsbehov. Relationsbehoven inkluderar social interaktion, respekt för och uppskattning från andra. I växtbehovet ingår självuppfyllelse, autonomi och framgång (Brooks 2003).

Till skillnad från Maslow menade Alderfer att behoven kan förekomma samtidigt. En person kan samtidigt motiveras av en önskan av att tjäna pengar (existensbehov), bli respekterad av andra (relationsbehov) och vara framgångsrik (växtbehov). Alderfer ansåg att om högre behov inte var tillfredsställda, återgår individen till lägre behovssysslor genom det som kallas för ”frustration-regressionseffekten” (Brooks 2003).

David McClelland byggde vidare på Maslows och Alderfers teorier. McClelland tog sin utgångspunkt i att varje individ har ett prestationsbehov, ett tillhörighetsbehov och ett maktbehov. Prestationsbehovet består av en önskan om att göra något bättre än andra personer eller mer effektivt, att lösa problem, att klara av svåra uppgifter, dock inte primärt knutet till någon önskan om belöning. Tillhörighetsbehovet består av en önskan att etablera och upprätthålla vänliga och nära förbindelser med andra människor. Maktbehovet består av en önskan att kontrollera andra personer, att påverka deras beteende eller att ansvara för andra (Abrahamsson och Andersen 2000).

Beträffande maktbehovet görs en distinktion mellan socialiserad makt och personlig makt. Den socialiserade makten är användbar då den hjälper ledare att

uppnå organisations- och gruppmål, medan den personliga makten enbart tjänar individen i sitt sökande efter dominans (Brooks 2003).

McClellands behovsteori har till en del kopplingar till Maslows behovshierarki. Prestationsbehovet är kopplat till självförverkligande, tillhörighetsbehovet till uppskattning samt maktbehovet till sociala behov. Förekomsten och betydelsen av de tre behoven varierar betydligt mellan olika individer. McClelland menar att kontexten, den sociala miljön utanför arbetet, är betydelsefull för utvecklingen av behov och motiv medan Maslow och andra menar att behov är instinktiva (Brooks 2003).

McClellands teorin går ut på att människor utvecklar och skapar de tre basbehoven utifrån sina livserfarenheter. Ett av de tre behoven utvecklas till att bli dominant hos varje individ. Det innebär att om alla människor i en organisation behandlas lika, är det inte troligt att alla kommer att kunna tillfredsställa sina behov på arbetsplatsen. Till exempel är det troligt att en person med höga prestationsbehov värderar befordran, positiv feedback, utökad ansvar och nya utmaningar högt, medan en person med höga tillhörighetsbehov blir motiverad av uppgifter och arbete som bygger relationer. Om individen blir missbelåten då den inte får den förväntade utkomsten av rätt sort, kan det leda till att han eller hon lämnar organisationen (Brooks 2003).

Frederick Herzberg utgick även han från Maslows kategorisering av de mänskliga behoven när han studerade frågan om tillfredsställelse i arbetslivet (Abrahamsson och Andersen 2000).

Herzberg utvecklade ett tvådimensionellt behovssystem, där han hävdade att människan har två olika uppsättningar av grundläggande behov – de animala behoven att undvika smärta, vilka är relaterade till omgivningen, och de utmärkande mänskliga behoven att växa psykologiskt, vilka är relaterade till de uppgifter eller det värv personen är involverad i (Herzberg 1966).

I studien som låg till grund för Herzbergs behovssystem intervjuades bl a ingenjörer om händelser på arbetet som lett till antingen en markant förbättring eller en markant försämring i arbetstillfredsställelse. Fem faktorer stack ut som i hög grad avgörande för arbetstillfredsställelse – *prestation, erkänsla för prestation, arbetet i sig, ansvar och avancemang* – varav de tre sista hade större betydelse för en långvarig attitydförändring. Det var en helt annan uppsättning av faktorer som påverkade otillfredsställelse i arbetet och dessa bidrog sällan till att skapa positiva attityder till arbetet. Dessutom ledde dessa faktorer bara till kortvariga förändringar i attityder till arbetet. De främsta faktorerna som påverkade otillfredsställelse var *företagets policy och administration, övervakning, lön, mellanmänskliga förhållanden och arbetsförhållanden*, men även *status, anställningstrygghet, lön och privatlivet* var av betydelse (Herzberg 1966).

Faktorerna som skapar tillfredsställelse beskriver personens relation till det arbete som utförs. Faktorerna som påverkar otillfredsställelse beskriver personens relation till kontexten eller omgivningen i vilken arbetet utförs. De

beskriver främst miljön och kan i sin mest positiva form förhindra otillfredsställelse, medan de har liten effekt på positiva attityder till arbetet. Dessa faktorer kallas för hygienfaktorer – en term som Herzberg relaterade till begreppen förebyggande och miljömässig. De tillfredsställande faktorerna kallade Herzberg för motivatorer, då de motiverar individen till ökade prestationer och ansträngningar (Herzberg 1966).

Han menade att hygienfaktorerna kan skapa arbetsotillfredsställelse baserat på behovet av att undvika obehag. Motivatorerna däremot kan leda till arbetstillfredsställelse genom behovet av växt och självförverkligande. Av detta följer att faktorerna som bidrar till att skapa arbetstillfredsställelse är skilda från de faktorer som kan leda till otillfredsställelse. Det innebär också att de två uppsättningarna av faktorer inte är varandras motsatser. Istället är det så att motsatsen till arbetstillfredsställelse är frånvaron av arbetstillfredsställelse, liksom motsatsen till arbetsotillfredsställelse är frånvaron av arbetsotillfredsställelse (Herzberg 1966).

Motivationsfaktorerna skapar långsiktig tillfredsställelse i arbetet som kan vara i från två veckor upp till år. Hygienfaktorerna däremot har kortvariga effekter, som varar i mindre än två veckor (Palm 2003).

Herzbergs idéer har varit grunden för arbetsberikning, vilket innebär att prestation, erkännande, stimulerande arbete, ansvar och karriärmöjligheter byggs in i arbetet. Det innebär att de anställda får mer ansvar, dvs de tar över en del av de överordnades arbetsuppgifter (Kreitner m fl 1999).

Kritik av Herzbergs teori har riktats mot att metoden för att samla in data utgick från starkt positiva respektive starkt negativa upplevelser, vilket automatiskt ger en tvåfaktorsteori. Klassificeringen av bland annat lön har också kritiserats. Om lön är motiverande eller ej anses oklart. Lönen som motivationsfaktor kan ha större betydelse än vad Herzberg menade, eftersom den dels ger möjlighet att skaffa varor och tjänster som anses vara betydelsefulla, dels ger en känsla av värde, status och självaktning. Människor placerar också ofta negativa förhållanden på arbetet som orsakade utanför den egna arbetsituationen, medan positiva förhållanden ses som orsakade av dem själva, vilket kan förklara att motivationsfaktorerna utgår från personen, medan hygienfaktorerna utgår från organisationen (Abrahamsson och Andersen 2000).

2.2.2 Arbetsutformning

Herzbergs tvåfaktorsteori låg till grund för arbetsberikningens försök att öka individens ansvar och delaktighet. Förutom arbetsberikning uppmärksammades arbetsrotation och arbetsutvidgning som tidiga angelägenheter inom arbetsutformning (job design) för att förbättra individuell motivation (Brooks 2003).

Arbetsutformning innebär att innehållet i ett arbete ändras för att öka arbetstillfredsställelsen och prestationen. Det traditionella sättet att hantera detta var att

människorna anpassas till arbetet, ett synsätt som utgår från Scientific Managements principer. Det moderna sättet som hävdas inom arbetsutformning är istället att arbetet anpassas till människan. Arbetsuppgiften i sig ses som nyckeln till den anställdes motivation. Variation, självstyre och beslutande gör ett arbete mer utmanande, vilket i sin tur ökar motivationen. Genom arbetsutvidgning och arbetsrotation kan variation och utmaning ökas. Ett antagande är att människor är underutnyttjade på arbetet och att de önskar mer av utmaningar och ansvar. Denna filosofi är en del av den drivande kraften bakom införandet av arbetsgrupper (Kreitner m fl 1999).

Arbetsutvidgning innebär att flera olika arbetsuppgifter läggs samman så att arbetscykeln utökas, vilket leder till minskad monoton och ensidighet. Arbetsrotation innebär att man byter till arbetsuppgifter utanför den egna avdelningen, vilket ger en ökad förståelse för helheten. Arbetsberikning innebär inblandning av uppgifter som inte är av produktiv karaktär, som efterkontroll och underhåll, samt att arbetsledar- eller tjänstemannauppgifter tillförs, t ex rapportering och planering. Arbetsberikning leder också till att beslutsfattande kopplas till det operativa arbetet genom ökad delegering av befogenheter (Forslin 1996).

2.3 Attraktivt arbete i litteraturen

Begreppen attraktivt arbete, attraktiv arbetsuppgift och attraktiv arbetsplats är inte nya, utan har funnits tidigare i litteraturen. Sökningar i olika biblioteks-databaser såsom Libris och Arblin har gett en del resultat. Oftast har dock attraktivitet använts i rubriker eller sammanfattningar, men sällan i själva rapporterna eller skrifterna. Därtill är attraktiviteten bara ett av flera mål som ofta kombineras med något mer adjektiv, t ex att en arbetsplats kan vara attraktiv, hälsosam och välfungerande. Även om målet har varit att skapa en attraktiv arbetsplats nämns ofta inte attraktivitet i resultaten. Man har heller inte mätt attraktivitet utan utgångspunkten är snarare att författarna valt ut indikatorer som de menar är utmärkande för en attraktiv arbetsplats (se t ex Angelöw 2002, Haider 1995, Wenander 1995b).

I den internationella litteraturen förekommer begreppen attractive work och attractive job. Sökningar i databaser såsom Elin, Sociological abstract och Wilson Business har gett en del träffar. Bland dessa har begreppen, liksom i den svenska litteraturen, i många fall använts utan någon djupare reflektion eller så har endast någon dimension av det attraktiva arbetet studerats. Även behovet av att skapa en attraktiv arbetsmiljö påtalas. Därtill förekommer begreppet med betydelsen attraktiva resultat eller produkter (se t ex Fott 2002, Ishida 2002, Kotter 1988).

Mycket av litteraturen som innehåller begreppet attraktivitet i relation till arbete är fallrapporter från Arbetslivsfonden. Arbetslivsfonden hade verksamhet under perioden 1990-1995 och gav bidrag till förbättringsprojekt som låg utanför

arbetsgivarnas normala ansvarsområde. Bidragen skulle gå till projekt där ny arbetsorganisation, arbetsmiljöförbättringar och rehabiliteringsprogram länkades samman med produktivitetshöjningar och ökad konkurrenskraft (Brulin och Nilsson 1995).

2.3.1 Motiv för attraktivt arbete

I några fallrapporter sprungna ur Arbetslivsfonden var företagens mål för arbetsplatsprogrammen att skapa attraktiva arbetsplatser/arbetsuppgifter. Vissa uttalar tydligt att dessa mål i första hand eftersträvas för att kunna behålla anställda (Augustson 1994), nyanställa (Haider 1995, Hellström 1994) eller både behålla och nyanställa personal (Wenander 1995a, Wetterberg 1994). Andra är inte lika tydliga men hänvisar till problem med hög personalomsättning och sjukfrånvaro (se t ex Pettersson 1994, Sahlén 1995, Svanqvist 1994), att man vill skapa en framtidsarbetsplats (Lundgren 1995) eller öka personalens trivsel (Haider 1995). Det finns också exempel på att företag vill framstå som en attraktiv arbetsgivare med syftet att kunna locka till sig ny arbetskraft (Collins och Finnäs 2000). Speciellt i företag där det råder arbetskraftsbrist anses kunskapen om hur man skapar en attraktiv arbetsplats vara viktig, eftersom det råder en ökad konkurrens om att kunna nyrekrytera och behålla befintliga medarbetare (Söderlund 2003).

2.3.2 Att skapa attraktiva arbetsplatser/arbetsuppgifter

I de olika arbetsplatsprogrammen har företagen satsat på olika åtgärder för att skapa attraktiva arbetsplatser/arbetsuppgifter. Dessa åtgärder kan ses som indikatorer för vad som ingår i ett attraktivt arbete. Varje enskilt fall innehåller dock endast ett fåtal faktorer eftersom det endast är åtgärdsområdena som uppmärksammas, vilket gör att ingen enskild rapport kunnat ge något heltäckande innehåll av vad som gör arbetsplatser/arbetsuppgifter attraktiva. En summering av de åtgärder som genomförts bland företag med målsättningen att skapa attraktiva arbetsplatser/arbetsuppgifter inom arbetsplatsprogrammen ger dock följande punkter:

- Utveckling av personal (Augustson 1994), utbildning av personal (Svanqvist 1994, Lundgren 1995, Birch 1995), kompetensutveckling (Svanqvist 1994).
- Utvecklat arbetsinnehåll (Augustson 1994), ökat kvalitetsmedvetande hos personalen (Wenander 1995a).
- Innehållsrikt, omväxlande och utvecklande arbete för individen (Wenander 1995b).
- Förändrad arbetsorganisation (Hellström 1994, Lundgren 1995), införande av arbetsrotation (Wenander 1995b), grupporienterat arbetssätt (Birch 1995), införande av förbindelsepersonal, borttagande av förmän (Svanqvist 1994).

- Föra ut ansvar, föra ut befogenheter (Sahlén 1995), större ansvar och mer självständiga arbetsuppgifter till medarbetarna (Augustson 1994).
- Förbättrad ergonomi (Augustson 1994), förbättrad arbetsmiljö (Hellström 1994, Wenander 1995a, Birch 1995), förbättrad psykosocial och fysisk arbetsmiljö, ny klimatanläggning (Birch 1995), minskning av lösningsbaserade tryckfärger (Haider 1995).
- Satsning på rehabilitering (Hellström 1994), satsningar på att minska sjukfrånvaro och arbetsskador (Birch 1995), förebyggande av arbets- och belastningsskador (Wenander 1995b), borttagande av arbetsuppgifter som orsakat förslitningsskador, samt risker för olycksfall och skador (Wenander 1995a).
- Bonussystem (Svanqvist 1994), grupporienterat lönesystem (Birch 1995).
- Införande av ny teknik (Pettersson 1994), införande av bättre teknik, utveckling av specialmaskin, automatisering, ombyggnad av arbetslinje (Birch 1995).

På ett företag skulle attraktiva arbeten i bra miljö i kombination med god lönsamhet och rationell produktion uppnås genom att förbättra de korta och hög-repetitiva arbetscyklerna, förbättra kvaliteten och förnya maskinparken (Pettersson 1994).

Ett annat exempel är ett företag där ett förslag för skapandet av en attraktiv arbetsplats konstruerades utifrån arbetsorganisation, arbetsmiljö och materialhantering. En kravlista upprättades på vad som krävdes för att arbetet skulle vara attraktivt. Denna kravlista baserades på tidigare litteratur och gränsvärden som dock inte behandlade eller utgick från begreppet attraktivitet. I kravlistan ingick att det fanns möjlighet till personlig utveckling, arbetsuppgiften, den sociala samvaron på arbetsplatsen, medbestämmande och påverkansmöjlighet på arbets-situationen samt system för belöning och stimulans (Loock 1989).

En del företag har trots sig kunna skapa mer attraktiva arbetsplatser/ arbetsuppgifter genom att bl a erbjuda de anställda större ansvar och ökad självständighet, enskilt eller i grupp. Arbetsinnehållet skulle utökas, varieras, roteras samt vara intressant. Den psykiska och fysiska miljön skulle vara bra, t ex tillgång till inbyggda pausutrymmen samt rent och målat. Arbetsorganisation, ledarroll, öppenhet, ökad produktivitet, effektivitet, arbetstid, lägre korttidsfrånvaro och yrkesutveckling var ytterligare faktorer som man menade bidrog till attraktiva arbetsplatser/arbetsuppgifter (se t ex Hellström 1994, Sahlén 1995, Svanqvist 1994).

I en studie i Dalarna har ungdomar fått ge sin syn på arbete i allmänhet och på industriarbete i synnerhet. För att göra industriarbete mer attraktivt framhölls framför allt den fysiska arbetsmiljön. Många ansåg också att lön, arbetsinnehåll, arbetstider, arbetskamrater och chef vara viktiga faktorer. Andra faktorer som

ungdomarna ansåg kunde bidra till ett arbetes attraktivitet var jämställdhet, en god social arbetsmiljö, inflytande, att arbetet är miljövänligt, anställningstrygghet, uppskattning, serverad mat, regelbundna raster, befodringsmöjligheter, information om industrin samt inga porrbilder (Hedlund m fl 2003).

Även Angelöw (2002) har behandlat hur en attraktivt, hälsosam och väl-fungerande arbetsplats kan skapas. Resultaten visade att det ska vara:

- Lustbetonat och meningsfullt att arbeta.
- Stor arbetsglädje och hälsosamt att arbeta.
- Gott samarbete och positivt arbetsklimat.
- Möjligheter till personlig och yrkesmässig utveckling.
- Möjlighet att kunna påverka arbetets innehåll och att man är nöjd med hur man kan utföra sina arbetsuppgifter.
- Uppskattande klimat mellan arbetskamrater och chefer.
- En allmän uppfattning att man tycker att man gör ett bra arbete och att arbetsuppgifterna genomförs på ett framgångsrikt och ändamålsenligt sätt (Angelöw 2002).

En undersökning från USA handlade om att ta reda på varför ungdomar inte väljer att utbilda sig till underhållstekniker för lastbilar. Några av svaren var yrkets dåliga anseende, höga kostnader för nödvändiga verktyg, låg lön och smutsiga verkstäder. För att kunna behålla tekniker inom lastbilsindustrin ansågs en attraktiv arbetsmiljö, adekvat ersättning, fortbildning m m vara viktigt (Deierlein 1999).

Även för att kunna rekrytera och behålla förare inom dryckesbranschen i USA behövde attraktiva arbetsmiljöer skapas. Det inkluderade vettig rekryterings-taktik, rättvis betalning med incitament, ständiga förbättringar samt anseende- och statusbyggande (Alvarez 1993).

CRF (Corporate Research Foundation) beskriver Englands 100 attraktivaste företag att jobba för. Företagen anses som attraktiva företag att arbeta för av många anledningar såsom höga lönenivåer, goda karriärmöjligheter, avslappnade och vänskapliga arbetsmiljöer, bra utbildning, internationella möjligheter, möjlighet att arbeta med någon av de mest spännande produkterna och märkena, samt chans att arbeta med några av de smartaste människorna (Donkersley 1997).

En studie visar att insatser som gjorts av små och mellanstora företag i Sverige för att bli mer attraktiva som arbetsgivare oftast har handlat om samarbete med skolor, vidareutbildning för anställda eller trivselhöjande åtgärder och förmåner. De flesta arbetsgivare ansåg dock att det viktigaste var att kunna erbjuda en bra lön. Därefter kom stimulerande arbetsuppgifter samt en rolig och stimulerande arbetsplatskultur (Franzon och Lundgren 2003).

I samband med de ökande sjukskrivningarna i Sverige har friskfaktorer börjat ses som viktiga konkurrensfaktorer som står i nära samband med skapandet av attraktiva arbetsplatser. I arbetet med att skapa attraktiva arbetsplatser ses med-

arbetarna som viktiga aktörer. Arbetsplatsen kan inte uppfylla samtliga medarbetares anspråk och olika behov av friskfaktorer, men det behövs en ständig strävan att komma så nära den visionen som möjligt genom kontinuerlig utveckling och förändring (Söderlund 2003).

2.4 Sammanfattning – från produktivitet till attraktivitet

De arbetsorganisatoriska paradigmen eller modellerna visar på en utveckling från fokus på arbetsdelning, principfast rationalitet, produktivitet och byråkratisk kontroll inom Scientific Management, via en motreaktion med betoning på mänskliga behov i form av tillhörighet, socialt erkännande och deras tillfredsställelse inom Human Relations, till en integration av det tekniska och det mänskliga systemet inom Sociotekniken. Inom Sociotekniken kom företaget att ses som ett öppet system där det organisatoriska, det tekniska och det sociala hela tiden står i interaktion med varandra och med omgivningen. För att hantera den ökande komplexiteten i det öppna systemet blir arbetsgruppen den viktigaste enheten. Den mer eller mindre självstyrande arbetsgruppen utgör en arena för lärande och möjligheter till anpassning efter förändringar inom och utom det system som organisationen utgör.

Genom behovsteorierna har det dock blivit tydligt att det inte finns ett paradigm som kan ge något slutgiltigt svar på frågorna om hur organisationen kan motivera de anställda till bra prestationer eller hur de anställdas behov kan tillfredsställas. På grund av organisationernas komplexitet och dynamik krävs olika ansatser.

Hur de anställda ska bli så produktiva och effektiva som möjligt, samt hur de motiveras till detta, utgör en röd tråd genom dessa teorier. I jämförelse med föreliggande studie finns skillnaden att vi fokuserar på det attraktiva och inte det effektiva, produktiva eller motiverande arbetet.

Vad gäller det attraktiva arbetet så har begreppet använts i forskningsrapporter, fallrapporter och andra artiklar, men det handlar då främst om att använda uttrycket som lockvara för att få läsaren intresserad, och inte om att göra någon uttömmande studie av vad som gör ett arbete attraktivt. Där ansatsen varit att redovisa lämpliga åtgärder för att öka attraktiviteten så har utgångspunkten oftast varit tidigare forskning eller gränsvärden, som i sin tur inte har haft attraktivt arbete som utgångspunkt. Den tidigare litteraturen på området är därför inte tillräcklig för att ge en förståelse av vad som gör arbete attraktivt.

Däremot ger tidigare forskning och organisations- och behovsteorierna en möjlighet att ställa våra resultat i relation till den tidigare forskningen. Våra benämningar i modellen kan också ställas mot begrepp och uttryck som använts i den tidigare teoribildningen. Därigenom ökar möjligheten att våra benämningar blir förståeliga och det finns ett beskrivet innehåll i begreppen som underlättar användningen av dem. De egna resultaten kan också analyseras utifrån en fördjupad förståelse om arbetslivet.

3. Skapandet av en modell av attraktivt arbete

Vi använde oss i denna studie av en abduktiv ansats med utgångspunkt i insamlandet av empiri, följt av en koncentration på teori som övergick i en växelverkan mellan empiri och teori. Detta kapitel avser att beskriva vad som skett i genomförandet av undersökningens olika analyssteg.

En analytisk eller tolkande process idealiseras ofta som en cirkulär rörelse där forskarna rör sig från en viss nivå av förståelse till en förhöjd förståelse på en ny nivå. Den cirkulära rörelsen kan också ses som en dialektik mellan delar och helhet. Denna process tar sin början från den initiala förståelsen som forskarna har, och den initiala förståelsen är i sin tur beroende av och grundad i personliga preferenser och historiska förhållanden (Hugosson 1999).

Den grundläggande principen för analyserna av materialet var en iterativ process där respondenternas uttalanden, tillsammans med forskarnas tolkningar och förförståelse, låg till grund för konstruktionen av modellen av attraktivt arbete. Den iterativa processen innebar att analyser och tolkningar av materialet skedde i en växelverkan, där en gruppering av data först konstruerades utifrån uttalanden och genom forskarnas förförståelse. Dessa grupperingar kunde omfatta ibland mindre enheter av data, t ex enskilda dimensioner, eller omfatta ett aggregat av dimensioner i ett försök att konstruera en eller flera kategorier. Därefter diskuterades och analyserades dessa grupperingar med hänsyn till modellen i stort, dvs den konstruerade delen betraktades i relation till helheten. Under processen framträdde ett flertal alternativa grupperingsmöjligheter, vilka ställdes mot varandra och mot respondenternas uttalanden samtidigt som forskarna strävade efter att medvetandegöra den förförståelse och det synsätt som låg till grund för analyserna. Det visade sig ofta att det fanns olika utgångspunkter hos forskarna. Ett exempel på en sådan skillnad i uppfattningar om följer av en gruppering handlar om huruvida ett arbete som en person väljer att acceptera, trots att det finns andra arbeten som personen kanske hellre skulle vilja ha utifrån vissa dimensioner, är ett attraktivt arbete eller inte. I exemplet står valet mellan ett kvalificerat och högt betalt arbete med goda avancemangsmöjligheter där personen får använda sina kompetenser men som ligger på ett stort avstånd från hemmet, och ett mindre kvalificerat arbete på hemorten, som gör det möjligt för personen att ta hand om en sjuk släkting. Om personen då väljer det mindre kvalificerade arbetet på hemorten med hänsyn till den sjuka släktingen, innebär valet då att arbetet är mer attraktivt för den personen? Dessa och liknande skillnader i synsätt bottnade i forskarnas delvis olika personliga uppfattningar, vilket i sin tur påverkade synen på de konstruerade grupperingarnas konsekvenser för modellen av attraktivt arbete.

Totalt analyserades uttalandena och grupperingarna i modellen genom fyra iterationer eller analysomgångar där kategorier, dimensioner och kvaliteter skapades. Att det gjordes fyra analysomgångar innebär dock inte att analyserna

genomfördes i fyra tydligt avgränsade steg. Snarare handlar det om en lång process där modellen i helhet och dess olika delar ständigt analyserades utifrån uttalanden och utifrån forskarnas förståelse. I den processen är det dock möjligt att urskilja fyra olika faser, där analyserna har varit mer intensiva och resulterat i större eller mindre förändringar i modellen.

Hugosson (1999) beskriver att en forskningsprocess som den vi har gått igenom aldrig kan bli korrekt rekonstruerad i detalj. Snarare är det möjligt att sträva efter att tydliggöra några av de initiala förhållandena med betydelse för forskarnas analysarbete och för det slutliga resultatet. När det gäller detta slutliga resultat är det också alltid möjligt att genomföra ytterligare analyser och gå flera varv i den iterativa processen, vilket kan leda till potentiella förändringar.

I byggandet av modellen av attraktivt arbete beaktades några riktlinjer för kvalitativ analys som kan användas för att bedöma hur effektiva grupperingarna av informationen är. Därmed kan dessa riktlinjer ligga till grund för en bedömning av när den iterativa processen kan avslutas.

Riktlinjerna utgår från att kategorierna ska spegla syftet med forskningen, samt stämma överens med frågeställningar och mål för undersökningen. Grupperingarna bör också vara så pass uttömmande att all relevant information kan placeras in. Samtidigt bör grupperingarna vara ömsesidigt uteslutande, vilket innebär att ingen informationsenhet ska kunna placeras in i mer än en gruppering (Merriam 1994).

I våra kategorier innebär det att de ska ha en inre homogenitet, dvs de dimensioner som ingår i en kategori ska ha något gemensamt, samtidigt som kategorierna ska ha en yttre heterogenitet, dvs det ska inte vara möjligt att placera in en dimension i mer än en kategori. Därför är det viktigt att det finns en tydlig beskrivning eller definition av kategorierna.

3.1 Analyser av uttalanden och skapande av modellen

Först efter 14 intervjuer med sex kvinnor och åtta män började det nedtecknade datamaterialet från intervjuerna att analyseras. Utifrån analysarbetet växte en modell över arbetets attraktivitet fram. I modellen grupperades den analyserade informationen i tre stycken kategorier och 22 dimensioner samt ett stort antal kvaliteter. De tre kategorierna var förutsättningar, arbetsinnehåll och resultat. Som grund för indelningen i de tre kategorierna fanns ett tidsperspektiv.

Det tidsperspektiv som låg till grund för indelningen bottnade i de diskussioner som förts om de konstruerade grupperingarnas konsekvenser för modellen av attraktivt arbete. Utifrån diskussionerna om under vilka förutsättningar ett arbete kan anses vara attraktivt, påbörjades ett resonemang om vilka delar av arbetet som en person har att ta ställning till i valet av arbete. I exemplet som angetts ovan, där en person väljer ett mindre kvalificerat arbete nära hemmet, är inte själva arbetsuppgifterna det avgörande. Istället var det dimensioner inom

kategorin förutsättningar som fällde avgörandet. Det ledde till att kategorin förutsättningar skulle innehålla dimensioner i arbetet som den anställde kunde ha vetenskap om innan hon/han påbörjar själva arbetet. Nästa steg i tidsordningen handlar om själva arbetsuppgifterna, dvs dimensioner som var kopplade till det arbete som den anställde gör inom kategorin arbetsinnehåll. För att få kunskap om hur attraktivt detta innehåll är, var det rimligt att man först måste ha provat på arbetet under en tid. Detta grundades dels i forskarnas egna funderingar, dels i respondenternas svar. Det tredje steget handlar om vad den anställda får ut av att utföra arbetet, vilket innebär att kategorin i tid måste ligga just efter att arbetet utförts.

Denna första indelning i kategorier och de tankar som låg bakom denna indelning har med största sannolikhet haft stor inverkan på hur de därefter följande analyserna har gått till och vad de resulterat i. Detta första steg utgör ett konstituerande "fotfäste" som Hugosson (1999) pekar på är viktigt eftersom det beskriver de initiala förhållandena.

En annan utgångspunkt som haft betydelse för analyserna är att fokus har legat på själva arbetet och inte på vad det är som gör att en individ anser att ett visst arbete är attraktivt. Därmed kommer faktorer som rör privatlivet att hamna utanför modellen, även om de kan ha betydelse för hur attraktiva de olika områdena är för en individ.

Den första analysomgången genomfördes innan den tidigare forskningen behandlades. Två fördelar har identifierats med ett sådant arbetsätt. För det första att undvika att de grupperingar som konstruerades tvingades in i tidigare teoretiska konstruktioner. För det andra gav pausen i analysarbetet en möjlighet till att lyfta blicken, för att sedan återkomma med nya teoretiska verktyg och en fördjupad förståelse. Efter genomgången av forskningsfältet väntade således en ny analysomgång av det empiriska materialet, i ljuset av tidigare forskning.

I den andra analysomgången sågs benämningarna av kategorier, dimensioner och kvaliteter över. Bland annat gjordes en genomgång av vilka kopplingar, positiva och negativa, det fanns mellan tidigare forskning och dimensionerna i modellen. Denna analys resulterade i att några benämningar ändrades och vissa förändringar genomfördes.

Efter den andra analysomgången genomfördes en kontrollerande intervju, med syftet att pröva om en teoretisk mättnad uppnåtts. Vid analys av intervjun tillkom en dimension som benämndes utrustning. Det visade sig att maskiner och verktyg hade betydelse för hur väl respondenten ansåg sig kunna utföra arbete, samt att dessa och andra hjälpmedel hade stor betydelse för att arbetet skulle kunna vara hälsosamt. Vid ny analys av materialet från de första fjorton intervjuerna identifierades även där uttalanden som hörde till den nya dimensionen utrustning, men som tidigare inte getts tillräcklig betydelse. Dessa förändringar ledde till en osäkerhet om den teoretiska mättnaden. Därför genomfördes ytterligare två intervjuer.

Efter intervjuerna genomfördes nästa analysomgång. Först konstaterades att dessa två intervjuer inte bidrog med någon ny empiri. Arbetet koncentrerades då på att se över benämningarna på kategorier, dimensioner och kvaliteter. I det arbetet ingick också att strukturera materialet så att inre homogenitet och yttre heterogenitet erhöles i kategorierna.

Detta analysarbete ledde till de tre kategorierna attraktivt arbetsinnehåll, arbetstillfredsställelse och attraktiva arbetsförhållanden. En noggrann definition gjordes av kategorierna och det kontrollerades att dimensioner och kvaliteter passade in och stämde överens med definitionerna.

3.2 Kontroll av modellen

När så modellen var skapad fanns ett behov av att kontrollera att den verkligen var stabil. Vi återgick därför till respondenternas utsagor. Intervju för intervju gick igenom på utsagenivå. Varje utsaga placerades in på kvalitetsnivå och noterades. Vid denna genomgång kunde konstateras att alla utsagor passade in i modellen. Samtidigt gjordes en kvantifiering av hur många respondenter som nämnt respektive dimension.

3.3 Återföring till empirin

Modellen efter den fjärde analysomgången, samt en enkät om attraktivt arbete som utformats utifrån modellen, låg till grund för en återkoppling till respondenterna. Företagen som ingått i studien erbjöds att ta del av och diskutera resultaten av studien, vilket gjordes som en validering och test av modellen. Det var endast ett företag som hade möjlighet att delta.

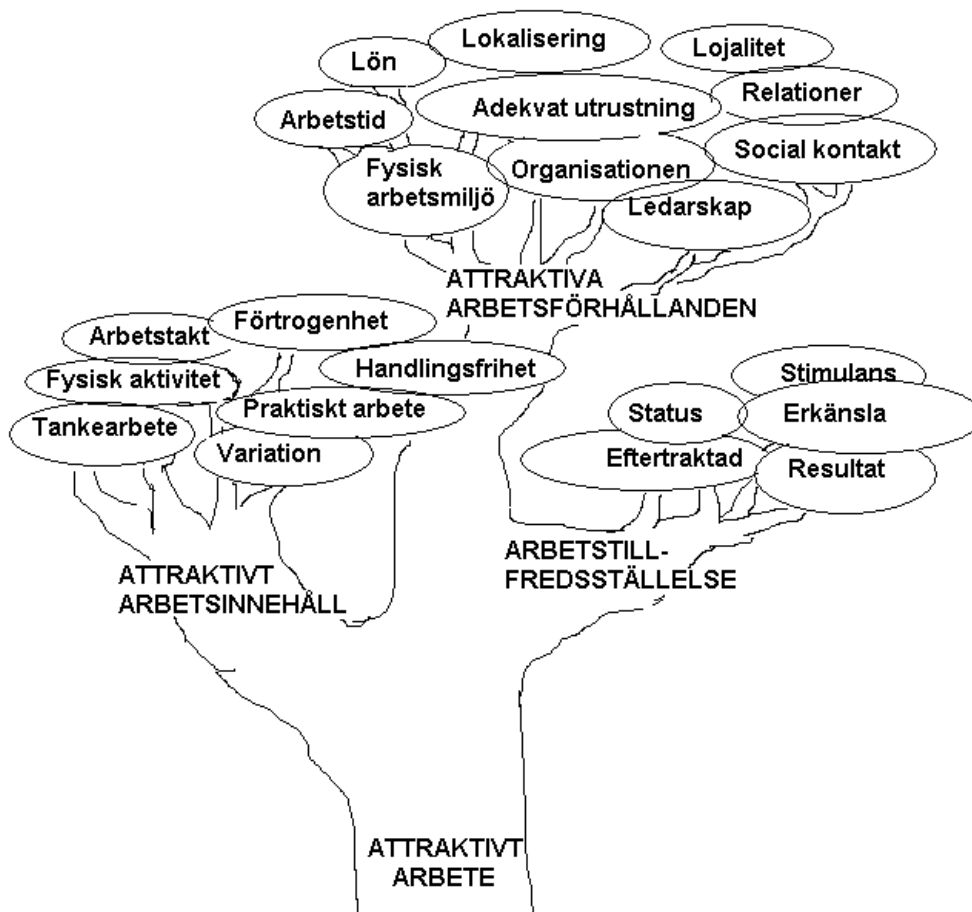
Företagets VD samt en arbetsledare fick ta del av en beskrivning av studiens upplägg och skapandet av modellen, samt resultat från två gymnasieklassers besvarande av enkäten. Företaget tyckte att modellen var begriplig och att det var bra med indelningen i tre kategorier. Som svar på frågan om företaget hade behov av denna typ av kunskap, var de först avvaktande och sa att de i normala fall "går på gehör" i frågor som rör undersökningsområdet. Däremot menade de att den typen av resultat som vi presenterade kunde ge stöd för de föreställningar som de hade. De var också intresserade av att kunna påverka trivseln. Mötet avslutades med att företaget med hjälp av enkäten ville mäta hur deras anställda såg på arbetets attraktivitet.

4. Begreppet attraktivt arbete i mötet mellan empiri och teori

Genom det i föregående kapitel beskrivna analysarbetet har en modell av ett attraktivt arbete skapats. I detta kapitel kommer vi främst att grundligare beskriva denna modell. Därtill kommer övriga resultat av undersökningen och av falsifieringsförsöket att redovisas.

4.1 En modell av attraktivt arbete

I analyserna har tre kategorier identifierats (se figur 3). Kategorierna är attraktivt arbetsinnehåll, arbetstillfredsställelse samt attraktiva arbetsförhållanden. Attraktivt arbetsinnehåll innehåller dimensioner som handlar om vad och hur den anställde gör under utförandet av arbetet (se figur 4).



Figur 3. Kategorier och dimensioner i ett attraktivt arbete efter den slutliga analysen.

Arbetsstillfredsställelse innehåller dimensioner som handlar om vad den anställda upplever att den får ut av att utföra arbetet (se figur 5). Attraktiva arbetsförhållanden innehåller dimensioner som är gemensamma för alla anställda på ett företag, dvs de är inte beroende av de specifika arbetsuppgifterna eller av vad den anställda upplever att den får ut av att utföra arbetet (se figur 6).

Kvaliteterna under varje dimension beskriver var för sig vad som bidrar till arbetets attraktivitet (speciella förutsättningar gäller dock kvaliteterna i dimensionen arbetstakt). Nedan följer en beskrivning av de olika kvaliteterna fördelat på respektive kategori och dimension. Kvaliteterna har markerats med kursiv text. För utförlig figur av hela modellen med respektive kategoris dimensioner och kvaliteter, se bilaga.

4.1.1 Attraktivt arbetsinnehåll



Figur 4. Dimensioner i kategorin attraktivt arbetsinnehåll.

Kategorin attraktivt arbetsinnehåll är viktig för många, vilket kan symboliseras med följande uttryck från en respondent: ”Resan fram är ofta roligare än själva målet”.

Arbetstakt avser i vilket tempo arbetet utförs. För att arbetstakten ska bidra till att göra arbete attraktivt ska den bestå både av *intensitet*, *lugna perioder* och *pauser*. Med *intensitet* menas att arbetet görs i ett högt tempo. Även *lugna perioder* avser tempot och innebär att arbetstakten inte ska vara så hög under vissa tider. Dessa *lugna perioder* ger tillfälle till *reflektion* och *återhämtning*. *Pauser* innebär att det finns tidsperioder under dagen där den anställda kan göra uppehåll i arbetet. Det kan var både kortare perioder, såsom toalettbesök, och längre, såsom fika- och lunchrast. Dessa tre kvaliteter kompletterar varandra, vilket betyder att alla tre kvaliteterna måste finnas om arbetet ska vara attraktivt. Innehåller arbetet enbart pauser och lugna perioder, men saknar intensitet är det inte attraktivt. Ett citat som belyser ett förhållningssätt till intensiteten i arbetet är: ”Jag är arbetare, men det finns de som bara står och lider hela dan”.

Fysisk aktivitet avser att det som en del i utförandet av själva arbetsuppgiften ingår kroppslig aktivitet. Däri ingår *hälsosam belastning* och *rumslig förflyttning*. Med *hälsosam belastning* menas att nivån på den fysiska aktiviteten skall vara sådan att den anställde mår bra och den inte leder till arbetsskador. Genom att förflytta sig från en maskin till en annan eller att resa sig från stolen och gå till en annan avdelning erhålls *rumslig förflyttning*. Ett exempel på en utsaga rörande denna dimension är att arbetet ska vara ”rörligt – flytta sig från skrivbordet”.

Förtrogenhet är en dimension som innehåller kvaliteter som beskriver att den anställde *vet vad som ska göras* och *vad som väntar under dagen*.

Handlingsfrihet avser möjligheten att *organisera* och *styra sitt eget och andras arbete*. Uttryck som symboliserar denna dimension är att sköta sig själv, planera det egna arbetet, sköta sina arbetsuppgifter själv samt planera arbetet för sig själv och andra.

Praktiskt arbete avser att det i arbetsuppgiftens genomförande ingår praktiska moment. Ingående kvaliteter är att få *jobba med händerna* och vara *skapande*. Att *jobba med händerna* kan handla om att använda handverktyg eller handhållna maskiner som den anställde själv styr, istället för datastyrda maskiner. *Skapande* i arbete betyder att en anställd genom att använda sin förmåga producerar något nytt, något speciellt eller liknande. Det är skillnad på att skapa och att tillverka något. Till exempel kan en anställd tillverka 100 likadana stolar i en serieproduktion, medan konstruktionen av den första stolen är skapande arbete.

Tankearbete avser att det i arbetet ingår kognitiv verksamhet. Den kognitiva verksamheten kan ingå i själva *arbetsuppgiften*, t ex när en produkt ska tillverkas utifrån en ritning, eller vid lösning av *akuta problem*. Att *utveckla verksamheten* kan utgå från den egna arbetssituationen, såsom att tänka ut förändrade arbetssätt, eller för organisationen, t ex genom att fundera ut nya eller förbättrade produkter. *Lära nytt* är en kvalitet som berör lärande både vid utbildningar och i det dagliga arbetet. Det är även attraktivt om tankearbetet sker *gemensamt med arbetskamrater och/eller ledning*. Kvaliteter inom dimensionen tankearbete har nämnts av över två tredjedelar av respondenterna.

Variation avser att det i arbetsuppgiften finns en variation av olika arbetsmoment. Däri ingår *arbetsrotation*, *förändrade arbetsuppgifter* och *flexibilitet*. Med *arbetsrotation* mellan olika arbetsmoment menas att den anställde först arbetar med en arbetsuppgift för att sedan arbeta med en annan och därefter övergå till en tredje, osv. Samma arbetsuppgift kan återkomma, men det sker en växling mellan de olika arbetsuppgifterna. Variationen kan också bestå av *förändrade arbetsuppgifter*, vilket innebär att den anställde efterhand får utöka och/eller förnya sina arbetsuppgifter. *Flexibilitet* kan handla om en arbetsuppgift som kan utföras på olika sätt, eller olika arbetsuppgifter där det finns möjlighet att variera mellan uppgifterna utan att det sker enligt ett strukturerat schema. Kvaliteter inom dimensionen variation har nämnts av över två tredjedelar av respondenterna.

4.1.2 Arbetstillfredsställelse



Figur 5. Dimensioner i kategorin arbetstillfredsställelse.

Eftertraktad avser att den anställde upplever att den har en *efterfrågad kompetens*, att *det den gör är viktigt* och att den anställde *känner sig behövd*. Den *efterfrågade kompetensen* kan vara en specifik ämneskunskap, likväl som en bredare kunskap inom ett yrkesområde. Det viktiga är att personen vet att den kan något som en organisation har behov av att få utfört. Att den anställde känner att *det den gör är viktigt*, är betydelsefullt. Vad det är som gör det viktigt varierar från person till person, men det kan vara ur samhällsperspektiv, för organisationens framgång, att arbetet är unikt eller liknande. Att *känna sig behövd* bidrar också till arbetets attraktivitet. Denna kvalitet handlar om att den anställde är en tillgång som kan utföra arbetet här och nu. Att den anställde kan göra det arbete som behöver bli gjort, oavsett om det är en kvalificerad arbetsuppgift som kräver en viss kompetens eller ej, och oavsett om den anställde känner att det den gör är viktigt eller ej ur andra perspektiv.

Erkänsla delas upp i *inre* och *yttre*. *Inre* erkänsla kommer av att ha utfört ett *bra arbete*. Denna inre erkänsla är individuell och beror på den egna uppfattningen om hur arbetet bör utföras och vilka resultat som ska uppnås. *Yttre* erkänsla avser att ifrån andra få uppskattning för det arbete som gjorts. Det kan vara från *ledning*, *arbetskamrater* eller *kunder*. *Ledningen* innefattar alla i ledande ställning över den anställde. Med *arbetskamrater* innefattas övriga kollegor som den anställde inte har någon direkt hierarkisk relation till. Till *kunder* räknas de som köper eller ska nyttja den produkt el dyl som den anställde arbetat med. Den yttre erkänslan kan ske i form av *belöning*, där den kan vara *prestationsrelaterad* och *individanpassad* samt bestå av *extraordinära aktiviteter*. *Prestationsrelaterad* blir belöningen genom att den utgår ifrån vad den anställde presterat. Den som har gjort mycket eller kvalitativt bra ska uppskattas mer än den som gjort mindre eller med sämre kvalitet. Belöningen bör *individanpassas* så att den som t ex tycker om teater kan få en teaterbiljett, medan den som tycker om friskvård kan få ett besök på en relaxavdelning. *Extraordinära*

aktiviteter innebär att den anställde eller de anställda får göra något som inte ingår i den vanliga verksamheten. Det kan vara att de involverade t ex får göra ett studiebesök hos kunden inklusive lunch, för att fira ett bra utfört arbete med en stor order.

Status är en dimension som innehåller kvaliteterna *stolthet*, *framgång* och *yrkesidentitet*. *Stolthet* kan kännas bl a utifrån egen utförd arbetsprestation eller utifrån organisationens framgång. Det är attraktivt om arbetet kan leda till *framgång*, vilket t ex kan vara på företaget, inom branschen eller yrkeskåren. Status kommer också av att arbetet bidrar till att stärka *yrkesidentiteten*.

Stimulans avser den tillfredsställelse som den anställde känner av att utföra sitt arbete. Det kan vara att arbetet är *utmanande*, vilket gör att den anställde känner att han/hon måste anstränga sig och använda sina kunskaper och färdigheter. För att det ska ses som attraktivt ska den anställde lyckas, men inte för enkelt. Arbetet ska vara personligt *utvecklande*, vilket kan exemplifieras av en respondent som inte vill förspilla sin egen tid, utan vill att arbetet ska vara utvecklande för egen del så hon fick ut något av det. Därtill ska arbetet vara *intressant*, vilket kan vara den faktiska arbetsuppgiften, yrket eller arbetsområdet. Som exempel gavs uttalanden om att det är attraktivt att jobba med trä, ”intresset för trä är grunden för att vilja jobba på ett snickeri”, och intresse för maskinarbete/maskinbearbetning. Kvaliteter inom dimensionen stimulans har nämnts av över två tredjedelar av respondenterna.

Resultat innehåller kvaliteterna *direkta och synliga resultat*, *känsla av sammanhang*, *olika produkter* och *konkret*. Genom att se *direkta och synliga resultat* av arbetet som utförs ökas tillfredsställelsen, liksom av att tillverka *olika produkter*. En respondent som höll på med skylttillverkning uttryckte det som att ”ingen skylt är den andra lik”. *Känsla av sammanhang* för det egna resultatet är också av betydelse. Ett exempel på detta är kuggtillverkaren som vet att den kugge han producerar är avgörande för slutproduktens funktion och kvalitet. Kvaliteten *konkret* innebär att arbetet ska leda till någon form av påtagligt resultat.

4.1.3 Attraktiva arbetsförhållanden



Figur 6. Dimensioner i kategorin attraktiva arbetsförhållanden.

Adekvat utrustning avser att organisationen tillhandahåller maskiner, verktyg och kringutrustning som är *modern* och ger förutsättningar för att kunna utföra arbetet med *god kvalitet, hög produktivitet* och *hälsosam arbetsbelastning*. En *modern utrustning* behöver inte vara ny, men den ska ha de kvaliteter som motsvarar de som finns på ny utrustning. Utrustningen ska inte vara begränsande för att arbetet ska kunna utföras med *god kvalitet*. Med *hög produktivitet* menas att den anställde ska kunna producera mycket under arbetstiden. Därtill skall utrustningen vara sådan att belastningen på den anställde är *hälsosam*. Det innebär till exempel att alltför tunga lyft och monotona rörelser undviks.

Arbetstid är den tid som den anställde är på arbetet. Åsikterna varierar om utformningen av arbetstiden, men att ha *fasta arbetstider* och *påverkansmöjlighet* är betydelsefullt. Med *fasta arbetstider* menas att den anställde vet att arbetet börjar och slutar vid bestämda klockslag. *Påverkansmöjligheterna* berör arbetstidens *omfattning, fördelning över vecka, flexibilitet* samt att *kunna ta ledigt*. En respondent uttryckte det som attraktivt att kunna "vara ledig när man vill, i morgon om jag vill". De som menar att dagtidsarbete är viktigt för att arbetet ska vara attraktivt pekar t ex på att det underlättar ett liv med barn, men också att det vid skiftgång är svårt att ha någon kvalitativ fritid. Ett exempel på detta är där både den anställde och den personalansvarige på samma företag föredrar att arbeta dagtid. Den anställde gick skift och var missnöjd med förhållandena. Även den personalansvarige ansåg att det var viktigt med arbete dagtid, "för min egen del alltså", efter att ha erfarenhet av skiftarbete på samma arbetsplats. De som föredrar skiftarbete pekar främst på fördelen med att det ger högre lön, men också att det kan medföra mer fritid vissa veckor.

Fysisk arbetsmiljö är miljön runt arbetstagaren i arbetet. Hur *lokaler* och *inredning* ser ut samt *luften, ljudnivån* och hur *rent* det är ingår. Med *lokaler*

menas alla utrymmen på arbetsplatsen, såväl produktionslokaler som omklädningsrum och fika/lunchrum. Det kan handla om att det finns fönster så att det kommer in dagsljus. *Inredningen* inbegriper möbler, tavlor, blommor m m. För att *luften* ska bidra till att arbetet är attraktivt skall den vara bra, t ex låg eller ingen förekomst av damm, avgaser m m. Även *ljudnivån* ska vara låg och det ska vara *rent*. Värderingen av vad som är bra, lågt osv är individrelaterat, vilket kan symboliseras av respondenten på ett träföretag som tyckte att det var rent eftersom det inte fanns någon olja, medan det å andra sidan fanns gott om trä-damm. Ett citat som visar på hur en av respondenterna såg på den fysiska arbetsmiljön på arbetsplatsen var: "Jag skulle inte rekommendera nån att söka jobb här, inte som det ser ut idag." Andra var mer nöjda och t ex en person i ledningen på ett företag menade att de hade det "tämligen rent, inte smutsigt, men i och för sig dammar det lite...". En tredje sa att det är "roligt när det är fint på jobbet, det är attraktivt".

Ledarskap innefattar hur *förtroende* och *kommunikation* fungerar mellan ledning och anställda, samt *information*. Med *information* menas att de anställda får veta vad som sker inom organisationen. Att ledningen är *innovativ* samt vilka *kravnivåer* den har på de anställda ingår också i denna dimension. Att vara *innovativ* kan symboliseras med att det finns en vilja och utvecklingsambition att förnya och förbättra organisationens produkter och produktionsprocesser. *Kravnivån* handlar om att ställa rimliga krav som den anställde kan uppnå, men även "bromsa" anställda som har för hög ambitionsnivå. Det är också viktigt att ledningen *delegerar ansvar* och *befogenheter*, vilket medger *delaktighet* och *inflytande*, samt att ledningen *uppmuntrar* de anställda med kurser, fisketävlingar och annat. Ett citat belyser vikten av att "någon bryr sig om att man håller sig frisk". Kvaliteter inom dimensionen ledarskap har nämnts av över två tredjedelar av respondenterna.

Lojalitet avser att känna lojalitet med *företaget*, med *arbetskamrater* och över *organisationsgränser* inom företaget. Lojalitet med *företaget* avser att den anställde känner för och ställer upp på företagets verksamhet. Lojalitet kan också gälla för *arbetskamrater*. Däri ingår att ställa upp för varandra. *Organisationsgränser* kan exempelvis finnas mellan olika avdelningar på produktionsidan, samt mellan produktion och kontor. Någon personalansvarig uttryckte lojalitet som att de anställda ställer upp med att arbeta extra på t ex en lördag "utan gnäll".

Lokalisering avser arbetsplatsens geografiska placering. Det inbegriper *närhet*, dvs kort avstånd mellan bostad och arbetsplats, och *transport*, såsom möjlighet att gå eller cykla till arbetet, samt *kostnad* och *tidsåtgång* för att transportera sig till och från arbetet. Även arbetsplatsens *läge* har betydelse. Med *läge* menas hur det ser ut runt i kring arbetsplatsen, t ex är det skillnad om den ligger i ett industri- eller ett rekreationsområde, men även hur samhället runt i kring ser ut.

Lön avser överenskommen monetär ersättning för utfört arbete. Betydelsefullt är lönen *nivå*, att den är *prestationsrelaterad*, dess betydelse för möjligheten till *försörjning* samt att den är *successivt ökande*. Kvaliteten *nivå* avser antalet kronor den anställde får i lön. En anställd uttryckte det som att ”hög lön ger bra leverne”. Med *prestationsrelaterad* menas att lönen varierar beroende på hur mycket arbete och hur väl arbetet utförts. Att lönen är *successivt ökande* innebär att lönenivån ökar med tiden. Någon pekade ut lönen som första prioritet för att arbetet ska vara attraktivt. Andra har menat att ”industriarbete är låglöneyrke”. Därtill fanns det de som menade att lönen inte var så viktig, eftersom att trivas och ha bra arbetskamrater är ”viktigt och går före lön och sånt”. Å andra sidan är lön den dimension som flest angett kan kompensera brister i andra dimensioner och kvaliteter. Till exempel kan det negativa med en hög kostnad för transport till och från arbete minskas om lönen höjs. Ett annat exempel är citatet: ”Har man bra lön kan man stå ut med lite tråkigare.”

Organisationen avser hur företaget ser ut och fungerar. Hur *framgångsrikt* företaget är har betydelse. *Företagsstorlek* och *trygghet* för sysselsättningen samt *avancemangsmöjligheter* och *förmåner* ingår också. Företaget kan vara *framgångsrikt* genom att det går bra ekonomiskt, det har ett känt varumärke eller liknande. *Företagsstorleken* har betydelse, en respondent uttryckte det som att det är bra med en mindre arbetsplats så man slipper gängebildningar. En känsla av *trygghet* för anställningen kan byggas på att personalomsättningen är låg, företaget går bra ekonomiskt eller att det finns ett förtroende för ledningen. En respondents beskrivning av trygghet var att man ”vet vad man har”. *Avancemangsmöjligheter* handlar om att se att det finns möjligheter (behöver inte realiseras) att få utvecklas med sina arbetsuppgifter och med det få högre lön, men likväl om att kunna få en annan position. *Förmåner* kan vara allt ifrån tjänstebil till jullunch varje år eller att ha tillgång till verktyg och verkstad för privat bruk.

Relationer avser hur det sociala samspelet fungerar i organisationen och kvaliteter som ryms i dimensionen är att man *ger stöd* och *empati*, att man *hjälpas åt*, att det finns *laganda*, *umgänge*, *samarbete*, *ärlighet*, *rättframhet*, *öppenhet* och *humor*. *Ge stöd* till varandra görs genom att verbalt, praktiskt eller på liknande vis stötta varandra. Visa *empati* handlar om att bry sig om varandra som människor och *hjälpas åt* innebär att kunna underlätta för varandra. Även *laganda* är viktigt, vilket innebär att det finns en känsla för att en grupp personer känner tillhörighet med varandra. Dimensionen innehåller även *umgänge* vilket innebär att den anställde i och med arbetet umgås med andra människor. *Samarbete* innebär att två eller flera personer tillsammans löser en arbetsuppgift. Det finns här en skillnad mot *laganda* som mer handlar om en känsla om att vi gör något, även om varje person utför sin egen uppgift, medan *samarbete* kan ske utan att vikänslan finns där. *Rättframhet* innebär att positiva och negativa saker tas upp utan omvägar, vilket kan symboliseras av den anställde som sa att den kunde gå

och fråga ledningen, och därmed inte behövde gå och fundera. *Öppenhet* handlar om att kommunikation och information fungerar så att alla är informerade och får ta del. *Humor* kan beskrivas såsom respondenten som sa, ”vi skrattar på jobbet”. Några beskrivningar av vikten av att trivas med arbetskamraterna handlar om att man kan vara ledsn på jobbet, och att bra arbetskamrater är viktigare än lönen. Ett belysande citat är att ”det blir ju inte så tråkigt ändå när man trivs tillsammans”. Kvaliteter inom dimensionen relationer har nämnts av över två tredjedelar av respondenterna.

Social kontakt avser att det under utförandet av arbetet förekommer mänskliga kontakter av något slag. Det kan vara kontakt med *kunder* eller *arbetskamrater*. Kontakten kan ske både som en del i *arbetet* eller *vid raster*. Denna dimension är nära kopplad till, men skiljer sig från relationer. Den sociala kontakten handlar om att det finns människor, medan relationer handlar om hur människorna är mot varandra.

4.2 Attraktivt arbete ur flera perspektiv

En målsättning med undersökningen var att skapa en modell av attraktivt arbete, vilken har beskrivits i föregående avsnitt. Intervjuerna har dessutom gett en fördjupad kunskap och förståelse av hur respondenterna ser på arbetets attraktivitet ur fler perspektiv.

Ett tema i intervjun var ”Kan man veta om ett arbete är attraktivt innan man börjar där?”. Vi har inte gjort någon djupare analys på dessa svar, men kan konstatera att de skiljde sig åt. Några menade att man inte kan veta om arbetet är attraktivt eller ej innan man börjat med det, medan andra menade på att det var möjligt. Hur väl respondenterna ansåg sig kunna bedöma ett arbetes attraktivitet i förväg berodde bl a på hur noggranna de ansåg sig kunna vara i att undersöka arbetet, samt hur de såg på sin konkurrenskraft på arbetsmarknaden. Några uttryckte att ett jobb i sig och att få lön är attraktivt, och närheten till hemmet var viktigt för många. Andra pekade på intressanta arbetsuppgifter, organisationens utvecklingsambition och egna utvecklingsmöjligheter. Många var därtill av den åsikten att det var olika saker som de prioriterat när de var unga och sökte sina första arbeten jämfört med nu när de blivit äldre.

Ett annat tema var ”Vad gör att ett arbete förblir attraktivt?”. De områden som respondenterna uppgav är väl utspridda i modellen. För många handlar det om att få mer ansvar, nya uppgifter, delaktighet, kunna utveckla sig osv. För andra är det gemenskapen, arbetskamraterna eller den intressanta arbetsuppgiften som uppskattas mest. Att frågan är komplex kan beskrivas genom svaret från en personalansvarig: ”Jag kan inte svara på vad som är fortsatt attraktivt med jobben på golvet för dem som varit där i fem år.” Med det menade respondenten att den för egen del inte såg något attraktivt i det arbetet under så lång tid.

I intervjuerna diskuterades även om det fanns områden som var oattraktiva i ett arbete. Respondenterna var överens så till vida att de menade att det fanns oattraktiva områden, men liksom inom de andra temana var åsikterna olika. Den tendens vi ser i svaren är att det finns ett fåtal saker som respektive individ anser oattraktivt i ett arbete och att dessa sätter ramarna för vilka arbeten personen söker sig till. Därtill finns det saker som personerna tycker är mindre attraktiva, men dessa är inte hinder, utan kan kompenseras med annat som är attraktivt.

4.3 Resultat av falsifieringsförsök

I falsifieringsförsöket av modellens generaliserbarhet använde vi oss av intervjuer som genomfördes på samma sätt som de intervjuer som låg till grund för skapandet av modellen av attraktivt arbete. Respondenterna var två män och två kvinnor i åldrar mellan 27 och 50 år som var verksamma i Dalarna. De arbetade vid intervjutillfället som grundskolerektor/förskollärare, frisör, ekonomiassistent och datakonsult. Deras arbetslivserfarenhet varierade från tre och ett halvt till 29 år. De hade också erfarenheter som undersköterska, ekonom, tidningsredaktör och föreståndare inom barnomsorg.

Falsifieringsförsöket visade att det inte var möjligt att falsifiera modellens generaliserbarhet vad gäller vad som för anställda är attraktivt i ett arbete oavsett bransch eller andra variabler. Däremot uppstod en svårighet i att generalisera modellen till att även omfatta självverksamma egenföretagare. Detta då vi identifierade inslag som var viktiga i en sådan yrkesform som inte var möjliga att placera in i den befintliga modellen utan ytterligare undersökningar och analyser. Det handlade om utsagor som att utföra arbetet i det egna företaget och att utföra arbetsuppgifterna åt sig själv.

Egenföretag är ofta ett naturligt val för dem som vill vara sina egna och inte vill ha någon chef. Självständigheten är en stark drivkraft för dessa personer (Sundin 2003).

Många som driver eget företag ser också verksamheten som den enda möjligheten att vara verkligt fri. Företaget och den egna identiteten utgör en mycket viktig helhet (Bornberger-Dankvart m fl 2003).

Det finns därmed stöd för att egenföretagares syn på arbete skiljer sig på avgörande sätt från andra grupper i arbetslivet. Mot bakgrund av detta är det i nuläget rimligt med en begränsning i modellen att inte omfatta denna yrkesgrupp.

4.4 Sammanfattning

Genom analys av det empiriska och teoretiska materialet har en modell av attraktivt arbete skapats. Respondenterna som ingått i studien har samtliga erfarenhet från tillverkande arbete och de flesta har erfarenheter från flera olika arbeten. 17 personer intervjuades varefter de riktlinjer som ställts upp för den teoretiska

mättnaden ansågs vara uppfyllda och kategorierna hade en inre homogenitet och en yttre heterogenitet.

Modellen består av tre kategorier. Kategorin attraktivt arbetsinnehåll innehåller dimensioner som handlar om vad och hur den anställda gör under utförandet av arbetet. Kategorin arbetstillfredsställelse innehåller dimensioner som handlar om vad den anställda upplever att den får ut av att utföra arbetet. Kategorin attraktiva arbetsförhållanden innehåller dimensioner som är gemensamma för alla anställda på ett företag, dvs de är inte beroende av de specifika arbetsuppgifterna eller av vad den anställda upplever att den får ut av att utföra arbetet. Varje dimension utgörs i sin tur av en uppsättning kvaliteter som var för sig beskriver egenskaper i ett attraktivt arbete.

Modellens generaliserbarhet har prövats empiriskt genom ett falsifieringsförfarande. Resultatet pekar på att modellen är generaliserbar för attraktivt arbete. Beträffande tillämpning på egenföretagare framstår modellen i nuläget inte som tillfredsställande.

5. Diskussion

Resultaten från studien kan utvecklas genom att teoretisera om modellen av attraktivt arbete. Teoretiserande innebär att analysen förs på en ”tredje” nivå. Den första analytiska nivån utgörs av deskription av konkreta data, den andra av en kategorisering, tolkning och abstraktion av data till en högre begreppslig nivå. Den tredje analysnivån innebär att den begreppsliga bilden av den insamlade informationen abstraheras ytterligare, samtidigt som slutsatser och hypoteser formas, utifrån den kunskap, förståelse och förtrogenhet om det empiriska materialet och dess teoretiska sammanhang som författarna tillägnat sig. Att teoretisera över informationen bidrar till att förklara delar av praktiken, vilket gör det möjligt att dra vissa slutsatser om framtida aktiviteter.

Den här diskussionen förs på två nivåer. Den första fokuserar på själva modellen av attraktivt arbete i relation till tidigare forskning och på kopplingar mellan modellens olika delar. Den andra delen diskuterar modellen i ett större sammanhang med utgångspunkt i en möjlig tillämpning av och behovet av de förvärvade kunskaperna.

5.1 Studiens resultat i relation till tidigare forskning

Vi har sett att mycket av det moderna arbetslivet är format av tidigare sätt att organisera arbete. Det behöver dock inte betyda att det sedimenterade arvet inte kan innebära att arbetet är attraktivt. Det gamla implicerar inte att det är dåligt eller oattraktivt. Vi kan se att många av de dimensioner och kvaliteter som ingår i vår modell av attraktivt arbete stämmer väl överens med mycket av det som tidigare forskning har visat är viktigt för t ex arbetstillfredsställelse, motivation och förmåga till anpassning i föränderliga organisationer och ett föränderligt arbetsliv. Denna forskning har resulterat i arbetsorganisatoriska modeller som i sin tur påverkat och format en stor del av det moderna arbetslivet. Därför ger modellen av attraktivt arbete ett underlag för vidareutveckling av många redan existerande goda inslag i arbetet. Men samtidigt finns ett behov av att identifiera hinder för en sådan utveckling. De gamla paradigmen innehåller tankestrukturer som först måste bli explicita – medvetandegöras – för att de ska kunna förändras. Wigblad (2000) uttrycker detta som att det gamla tänkandet måste avläras.

Tidigare var det viktigaste målet inom arbetsorganisationen att anpassa organisationen efter maskinernas förutsättningar. Perspektivet var mekanistiskt och rationellt. Allt eftersom problemen med detta förhållningssätt uppmärksammades, t ex svårigheter att motivera de anställda och att nyrekrytera, flyttades fokus mer mot mänskliga behov. I skärningspunkten mellan dessa två perspektiv skapades så småningom en helt ny teoritradition – det sociotekniska systemsynsättet. Detta systemtänkande kom allt mer att betraktas som lösningen på problemet med att attrahera arbetare till industrin. Det gör att denna skärnings-

punkt är intressant att titta närmare på i relation till vår modell av attraktivt arbete.

Vid en jämförelse mellan vår modell av attraktivt arbete och Thorsrud och Emery (1969) kan vi konstatera att deras krav på arbete omfattas av modellen. Kategorin attraktiva arbetsförhållanden innefattar de behov och krav som specificeras i avtal samt några av de psykologiska kraven. Thorsrud och Emery behandlar inte dimensionerna adekvat utrustning, lojalitet och lokalisering. Kategorin attraktivt arbetsinnehåll innehåller delar av de psykologiska kraven, men också dimensionerna arbetstakt, fysisk aktivitet och förtrogenhet. Alla dimensionerna i kategorin arbetstillfredsställelse finns med bland de psykologiska kraven. Innehållet i attraktivt arbetsinnehåll i modellen av attraktivt arbete är därmed både bredare, dvs innehåller dimensioner som Thorsrud och Emery inte tar upp, och snävare, då dimensioner ur de andra kategorierna ingår i de psykologiska kraven.

Modellen av attraktivt arbete innehåller således fler aspekter än de som Thorsrud och Emery anger behöver tillgodoses i arbetet. De flesta av dessa dimensioner har en gemensam nämnare. Adekvat utrustning ger förutsättningar för hög produktivitet och god kvalitet. Lojalitet innebär att man strävar åt samma håll. Arbetstakt och fysisk aktivitet visar på att den anställde uthålligt vill utföra arbetet. Genom förtrogenhet betonas att den anställde vet vad som ska utföras och hur. Detta visar på att en skillnad mellan Thorsruds och Emerys sammanställning av krav på arbetet och vår modell, är att för att arbetet ska vara attraktivt behöver individen kunna utföra ett *bra* arbete. Vi menar utifrån modellen att individen även har ett sådant behov, vilket också återspeglas i dimensionen erkänsla. Det betyder att det inte räcker med att de psykologiska kraven på arbetet är uppfyllda. För att arbetet ska vara attraktivt, får det inte finnas begränsningar i arbetsförhållanden som gör att den anställde inte kan utföra arbetet så bra som den annars skulle kunna.

Många av de fördelar som ingår i konceptet om den självstyrande gruppen är följdriktigt med de psykologiska kraven eller behoven i Thorsruds och Emerys summering. Den självstyrande gruppen innebär att arbetsorganisationen karaktäriseras av delegering och egen styrning av arbetet, vilket i modellen om attraktivt arbete främst återfinns i dimensionerna ledarskap och handlingsfrihet. Mångkunnighet och grupparbete är också i fokus, vilket återfinns i dimensionerna tankearbete, social kontakt, variation och relationer. Därtill ska det finnas en känsla av sammanhang samt regelbunden information om resultaten, vilket omfattas av dimensionen resultat respektive ledarskap. Även vid denna jämförelse kan konstateras att kopplingar finns till dimensioner i alla tre kategorierna.

Herzbergs tvåfaktorsteori om arbetsmotivation, som han senare omsatte till praktisk handling genom det han kallade för principen om arbetsberikning, har en uppdelning i hygien- och motivationsfaktorer. Hygienfaktorerna bidrar till att undvika att medarbetarna drabbas av otillfredsställelse och är företagets policy och administration, övervakning, arbetsförhållanden, mellanmänniska förhåll-

anden, lön, status, anställningstrygghet samt privatlivet. Dessa faktorer, förutom privatlivet, är kopplade till dimensionerna ledarskap, adekvat utrustning, fysisk arbetsmiljö, relationer, lön, status och organisationen. Privatlivet ingår inte i vår modell, men kopplingar finns när det gäller dimensionerna arbetstid och lokalisering. Motivationsfaktorerna utgör behov av den högre ordningen, eller inre faktorer, och är prestationer, erkännande, arbetet i sig, ansvar, och avancemang. Innehållet i dessa faktorer stämmer överens med dimensionerna arbetstakt, tankearbete, resultat, erkänsla, stimulans, praktiskt arbete, variation, handlingsfrihet, ledarskap, organisationen och status.

Vi kan därmed konstatera att både hygien- och motivationsfaktorerna ingår i vår modell av vad som gör arbete attraktivt. Hygienfaktorerna, som är beroende av arbetssituationen, återfinns främst i kategorin attraktiva arbetsförhållanden, men även i två dimensioner i kategorin arbetstillfredsställelse. Motivationsfaktorerna, som enligt Herzberg är bundna till arbetets innehåll, återfinns främst i kategorierna attraktivt arbetsinnehåll och arbetstillfredsställelse, men också i två dimensioner i kategorin attraktiva arbetsförhållanden. Herzbergs åtskillnad mellan arbetssituation och arbetsinnehåll stämmer till stor del med uppdelningen i vår modell om man gör kopplingarna arbetssituation – attraktiva arbetsförhållanden och arbetets innehåll – attraktivt arbetsinnehåll och arbetstillfredsställelse. Det är dock viktigt att komma ihåg att vi inte gör någon skillnad på dimensionerna som motsvarar Herzbergs uppdelning i två av varandra oberoende dimensioner i tvåfaktorsteorin. Vi har inte identifierat dimensioner som leder till att arbetet inte blir oattraktivt, utan alla dimensioner i modellen bidrar till att ett arbete är attraktivt.

Det finns dessutom mycket som talar för att det attraktiva arbetet inte har samma uppdelning på långsiktiga och kortvariga effekter. Den förståelse och kännedom om materialet som vi har tyder på att dimensionerna har stor betydelse för att ett arbete ska vara och förbli attraktivt. Det förefaller inte rimligt att peka på dimensioner som är attraktiva bara på kort sikt. Att arbetet är attraktivt, dvs innebär att individen vill arbeta där och vill stanna kvar på arbetet, implicerar att samtliga dimensioner är viktiga både på lång och kort sikt.

En av fördelarna med att ställa våra resultat mot tidigare forskning och de klassiska arbetsorganisatoriska paradigmen var att det gav en möjlighet att jämföra benämningar och användningar av begrepp i vår modell mot ett vedertaget innehåll och användningsområde för begreppen. Vår kategori attraktivt arbetsinnehåll skiljer sig från både Thorsruds och Emerys liksom Herzbergs arbetsinnehållsbegrepp. Framförallt ingår även vår kategori arbetstillfredsställelse i deras begrepp om arbetsinnehåll. Kategorin attraktiva arbetsförhållanden stämmer däremot relativt väl överens med Herzbergs arbetssituationsbegrepp.

5.1.1 Förutsättningar och hinder för attraktivt arbete

Vi har sett att de organisationsteoretiska paradigmen som utvecklades under 1900-talet fortfarande anses forma mycket av arbetslivet. Därmed är det också intressant att titta närmare på hur de olika organisationsteorierna stämmer överens med modellen av attraktivt arbete. Vi börjar med att titta på Scientific Management som karakteriserades av en instrumentell syn på de anställda och en hantering av motivationsfrågor genom modeller för belöning och stimulans. De saker som stämmer bäst överens med det som är attraktivt i ett arbete är lön, belöning, hälsosam belastning och adekvat utrustning. Däremot fanns utmärkande drag som är direkta motsatser till ingredienser i ett attraktivt arbete, såsom brister vad gäller delegering, handlingsfrihet, tankearbete, variation och stimulans.

Inom Human Relations utgick studierna först från fysiska faktorer för att förbättra arbetsförhållandena. Efterhand vidgades fokus mot andra delar till att omfatta de anställdas sociala miljö, varibland organisationens påverkan på arbetsgrupper och anställda samt relationer mellan ledare och anställda ingick. Denna syn på vad som ingår i arbetsförhållanden stämmer till stor del med vad som ingår i attraktiva arbetsförhållanden. Human Relations fokuserade på åtgärder som skapade motivation i och med att det sociala systemet betonades. Herzberg, som tar avstamp i bland annat Human Relations, lyfter i tvåfaktorsteorin som vi tidigare diskuterat upp olika aspekter som stämmer väl överens med innehållet i modellen av ett attraktivt arbete. Men enligt Forslin (1996) bortsåg Human Relations som rörelse från strukturella och tekniska förutsättningar. Där skiljer sig vår modell från Human Relations, då betydelsen av t ex adekvat utrustning som är modern, ger hög produktivitet och god kvalitet, ges uppmärksamhet i modellen om attraktivt arbete.

Den sociotekniska ansatsen å andra sidan försökte integrera arbetets sociala och tekniska system. Detta gjordes genom att förståelse för de sociala processerna hämtades från Human Relations och förståelse för det tekniska systemet från Scientific Management. Utifrån det öppna systemsynsättet finns det flera möjligheter att organisera arbetet för att uppnå önskat resultat. Två metoder som använts är arbetsutvidgning och självstyrande grupper. Arbetsutvidgning borde öka förutsättningarna för attraktiva arbeten då det ingår som en kvalitet i dimensionen variation och kan ge bieffekter i dimensioner såsom stimulans, resultat, fysisk aktivitet och tankearbete. Arbetsutvidgning i sig är dock inte tillräckligt för att arbetet ska bli attraktivt eftersom det är många dimensioner som inte berörs. Att införa självstyrande grupper påverkar flera dimensioner i ett arbetes attraktivitet. Genom att få ansvar, samarbeta och organisera sitt arbete erhålls direkta positiva effekter i dimensionerna ledarskap, relationer, social kontakt och handlingsfrihet. Det finns också möjligheter till positiva effekter främst kring arbetstid, lojalitet, arbetstakt, tankearbete, variation, stimulans och resultat.

En förutsättning för handlingsfrihet är att ledningen medvetet ser till att ansvar och befogenheter förs över till den enskilde anställde. Forslin (1996) pekar på att organisatoriska förändringar i arbetslivet också rör sig i en sådan riktning. Ett relevant begrepp som används inom arbetsutformning och som fokuserar på just ansvar och befogenheter är arbetsberikning. Arbetsberikning gör att självständigheten ökar och att arbetet blir mer meningsfullt och intressant, då den traditionella arbetsdelningen överbryggas. Ett problem är dock att arbetsberikningen medför en maktförskjutning, som också gör den svårare att genomföra. Från arbetsledningshåll finns det vanligen ett motstånd mot att överskrida de traditionella gränserna inom arbetsdelningen. En av förklaringarna till detta är att möjligheten till kontroll minskar. Men en minst lika viktig förklaring kan vara att det är just traditioner inom organisationen som står i vägen.

Inom många mindre tillverkningsföretag finns det ett problem kopplat till avancemangsmöjligheter, då dessa organisationer sällan innehåller en så omfattande hierarki att karriärvägar är tillgängliga. Ett sätt att hantera detta kan vara att titta närmare på en kombination av kvaliteterna *avancemangsmöjligheter* inom dimensionen organisationen och *förändrade arbetsuppgifter* inom dimensionen variation. Två begrepp som ryms inom kvaliteten *förändrade arbetsuppgifter* är arbetsberikning och arbetsutvidgning. Genom att över tid utveckla arbetsprocesserna genom arbetsutvidgning kan den anställde få mer variation och mångsidighet i sitt arbete. Kombinerat med arbetsberikning, dvs inslag av ökad självständighet och andra uppgifter än det rent operativa, får den anställde ett större inflytande på sin arbetssituation.

5.1.2 Begreppet attraktivt arbete

Vår kartläggning av attraktivt arbete skiljer sig på ett avgörande sätt från tidigare litteratur inom området. Genom den empiriska utgångspunkten och utvecklingen av en modell av innehållet i begreppet skapas förutsättningar för en fördjupad förståelse av vad som gör ett arbete attraktivt. Mycket av den tidigare litteraturen baseras på gränsvärden eller på annan forskning med utgångspunkter som ofta ligger nära idén om det goda arbetet snarare än det attraktiva.

Den summering som vi gjort över åtgärder som genomförts för att skapa attraktiva arbetsplatser eller arbetsuppgifter visar på en mångfald av åtgärdsområden som uppfattats som avgörande. Denna summering är relativt omfattande. Men sett till de enskilda åtgärder som genomförts på respektive arbetsplats är det tydligt att man i varje enskilt fall bara har lyckats omfatta en mycket liten del av det totala innehållet i ett attraktivt arbete. Ett exempel är det åtgärdsprogram som innehöll satsningar på kompetensutveckling, förbindelsepersonal, bonussystem och borttagande av förmän (Svanqvist 1994). Visserligen kan åtgärder som dessa leda till spridningseffekter, men det är ändå tydligt att satsningarna har fokuserats på ett fåtal områden. En prioritering i åtgärder är förstås nödvändigt när det gäller

utveckling av attraktiva arbeten, även om utgångspunkten är en helhetsbild av arbetets attraktivitet. Utvecklingsarbetet skulle med stor sannolikhet annars bli för omfattande för att vara hanterbart, åtminstone om det sker inom en begränsad tidsrymd. Men genom att ha tillgång till kunskap och förståelse för komplexiteten och mångfalden av områden, underlättas ställningstaganden när det gäller vilka prioriteringar som är rimliga att göra samt vilka åtgärder som väljs.

Vad är då vårt bidrag till forskningen? Det primära är att vi kartlagt innehållet i och skapat en modell av attraktivt arbete. Vår uppdelning i tre kategorier är ny i förhållande till tidigare uppdelningar i arbetsinnehåll och arbetsförhållanden. Innehållet i de 22 dimensionerna har till största delen uppmärksammats som delar i tidigare forskning. Tre dimensioner som dock upplevs som nya är betydelsen av förtrogenhet, fysisk aktivitet och lojalitet i ett arbete. Dessutom uppfattar vi arbetets lokalisering i form av både närhet och läge som nya kvaliteter av betydelse. Även distinktionen mellan löns betydelse avseende nivå, försörjningsmöjlighet, att den är successivt ökande samt prestationsrelaterad bidrar till viktiga insikter. Det viktigaste är dock modellens djup och det försök till ett helhetsgrepp som den representerar.

I den iterativa processen i analyserna av materialet ställdes modellens delar i relation till helheten, det skedde en växelverkan mellan fokus på helhet och delar. En lärdom som kommit av att betrakta modellen av attraktivt arbete i relation till tidigare forskning och teoribildning är att en sådan växelverkan också är tillämplig för att peka på det kanske viktigaste bidraget från studien. Inom tidigare teorier har man ofta fokuserat på enskilda faktorer eller så har man betraktat undersökningsområdena utifrån ett visst perspektiv, t ex psykologiska behov. Detta har lett till att fokus hamnat på analogier till enskilda dimensioner eller i vissa fall kategorier, även om det finns skillnader i indelningar. När det gäller det attraktiva arbetet menar vi att det är viktigt med en dialektik mellan delar och helhet, något som inte har betonats i den tidigare litteraturen. Argumentet för en sådan dialektik är att olika dimensioner och kvaliteter är kompletterande till varandra. Det är ofta svårt att isolera en enskild gruppering i modellen och utnyttja den kunskap som varje enhet utgör, utan att hänsyn tas till hur en förändring i denna enhet påverkar andra delar av verkligheten som den är representerad i modellen. Ett exempel på ett sådant dialektiskt samband utgår från behovet av att kunna fatta beslut i Thorsuds och Emerys sammanställning om kraven på arbetsinnehåll. Vi kan konstatera att det finns en överensstämmelse främst mot dimensionen handlingsfrihet. Men samtidigt ser vi att handlingsfriheten påverkas av delegering under dimensionen ledarskap, som ligger under attraktiva arbetsförhållanden. En utökad handlingsfrihet och delegering hänger också i sin tur samman med en ökad självständighet, som kan leda till en ökad stimulans. Därmed kan en förändring av en dimension eller en kvalitet medföra konsekvenser både för andra delar och för helheten. Ett sätt att uttrycka detta är att verkligheten, som vi förstår den genom modellen av attraktivt arbete, inte är "endimen-

sionell”. Det finns olika vägar att gå för att uppnå en önskad förändring. Det innebär att det är viktigt att både ta hänsyn till modellen som helhet och till de enskilda delarna.

5.2 Modellens tillämpning och sammanhang

De ökande svårigheterna med att trygga rekryteringen till tillverkningsföretagen är inte unik för branschen. Från mitten av 1990-talet har det börjat växa fram en bild i rapporter och annan litteratur om behovet av att skapa attraktiva arbeten, arbetsplatser osv. Söderlund (2003) skriver t ex att kunskapen om hur man skapar en attraktiv arbetsplats anses viktig. Med detta, och med vetskapen om att de väntade stora pensionsavgångarna och minskande ungdomskullarna riskerar att leda till en generell arbetskraftsbrist, blir de förvärvade kunskaperna om områden som gör arbete attraktivt intressant att betrakta i ett vidare perspektiv än från en enskild bransch. Ett sätt att göra detta är att undersöka generaliserbarheten av modellen av attraktivt arbete. Vi har valt att använda oss av i princip samma metodik som i sökandet efter den teoretiska mättnaden. Genom att utföra intervjuer med respondenter som i många avseenden skiljde sig från den ursprungliga undersökningsgruppen, likväl som från varandra, strävade vi efter att upptäcka ny information som tidigare inte ingått i det insamlade materialet. Då det i praktiken är omöjligt att empiriskt verifiera modellen så har vi istället genomfört ett falsifieringsförsök. Om någon av de nya respondenterna lämnat information som inte tidigare fanns representerad i modellen, innebär det att vi identifierat en gräns för generaliserbarheten.

Resultatet av falsifieringsförfarandet ledde också till att en sådan gräns upptäcktes. Vi kan idag inte säga att modellen är tillämplig för självverksamma egenföretagare utan ytterligare fördjupning. Däremot utgör själva konstaterandet att det är nödvändigt att ta hänsyn till självständigheten när det gäller arbetets attraktivitet för självverksamma egenföretagare en möjlig breddning av modellen.

Den modell som har genererats tar sin utgångspunkt i att skapa fördjupad kunskap om vad som gör ett arbete attraktivt. Utgångspunkten var rekryteringsproblematiken, men sannolikt kommer en tillämpning av modellen att få konsekvenser även för andra områden i en organisation, såsom verksamhetsutveckling och produktivitet.

5.2.1 Metod, resultat och tillförlitlighet

Studien har genomförts med en kvalitativ ansats, där inspiration har hämtats från en kartläggningsmetod. Den systematiska analys av datamaterialet som möjliggjordes genom denna metodik har varit till stor hjälp i arbetet med att skapa en förståelse för problemområdet, dvs vad som gör ett arbete attraktivt. Genom den öppna ansatsen och de semistrukturerade intervjuerna fick vi tillgång till en stor

mängd information som hade varit svårt, om inte omöjligt, att få del av på något annat sätt. En kvalitativ ansats med en empirisk utgångspunkt kan därmed betraktas som ett avgörande vägval.

En diskussion som genomgående har förts i anslutning till studien är frågor om de enskilda dimensionernas och kvaliteternas relativa vikt, dvs om möjligheten eller nödvändigheten av att göra en bestämning av vad som är viktigast för ett arbetes attraktivitet. Det är en förhoppning att den modell som genererats i denna studie ska kunna ligga till grund för en sådan bestämning. Men i det här arbetet har målet varit att identifiera och skapa en förståelse för samtliga områden som är viktiga för ett arbetes attraktivitet. Vi menar att detta steg är nödvändigt för att därefter kunna bestämma respektive områdes relativa vikt.

Ett viktigt ställningstagande när det gäller en studie med det kunskapsmål och den ansats som är aktuell är bedömningen av när det är lämpligt att avsluta informationsinsamlingen. I den bedömningen har hänsyn tagits till två stycken motstående krav: att säkerställa att den insamlade informationen är tillräcklig, samt att prioritera arbetsinsatserna utifrån tillgänglig tid. För att göra det möjligt att ta ställning till dessa krav användes riktlinjen om teoretisk mättnad. Den teoretiska mättnaden implicerar dock i sig ett ställningstagande. Då ytterligare intervjuer inte har gett någon ny användbar information anses en teoretisk mättnad vara uppnådd. Men samtidigt är det omöjligt att avgöra om en eventuell därefter följande intervju skulle ha gett något nytt. Denna osäkerhet måste accepteras – det är i praktiken omöjligt att driva undersökningen så långt att den eventualiteten utesluts. Däremot finns det ett antal redskap som underlättar ett ställningstagande som är baserat på att den insamlade informationen verkligen är tillräcklig. Redskapen, eller riktlinjerna, har hanterats i en växelverkan med de olika analysstegen. Genom att grupperingarna av informationen på kategorinivå bör vara ömsesidigt uteslutande innebär denna växelverkan att då en större förändring som bottenar i att helt ny information upptäckts i analysen, behöver den förändrade modellen testas mot ytterligare intervjuer. En större förändring indikerar att den teoretiska mättnaden inte var uppnådd.

5.2.2 Utgångspunkt för fortsatt forskning

De ursprungliga 17 respondenternas yrkeserfarenhet uppvisar en bredd som stödjer resultatet från falsifieringsförsöket. Samtliga hade erfarenhet från tillverkningsarbete. Åldersspridningen var god och de flesta hade erfarenheter från andra företag eller verksamheter. Vad innebär då det utrymme för generaliserbarhet som lämnas i studien? Med den kunskap som är oss tillgänglig framstår modellen och den förståelse som undersökningen gett som tillämpbar inom en mångfald av verksamheter. Därmed öppnar sig en möjlighet att genom en operationalisering av resultaten genomföra en bestämning av dimensionernas och kvaliteternas relativa vikt, t ex i form av en enkät. I arbetet med att återföra delar av resultaten till

de företag som ingått i studien utformades en sådan enkät. Vi har kunnat konstatera att intresset för de resultat som den kan ge är stort och kommer från flera håll, både bland forskare samt bland företag och andra organisationer.

5.3 Slutsatser

Syftet med undersökningen var att skapa fördjupad kunskap och förståelse för vad som gör arbete attraktivt. Vi har genom en empirisk kartläggning kunnat skapa en modell av attraktivt arbete. Utifrån denna modell har vi kunnat konstatera att utvecklingen inom de arbetsorganisatoriska paradigmen under 1900-talet kan fungera som en inspirationskälla för ett arbete med målsättningen att utveckla mer attraktiva arbeten. Framför allt det sociotekniska systemsynsättet med den självstyrande gruppen, som också har lanserats som en lösning på problemet med att attrahera arbetskraft, innehåller inslag som är viktiga för att arbetet ska vara attraktivt. Däremot ger innehållet i den självstyrande gruppen i sig inte en tillräcklig förståelse för vad ett attraktivt arbete innebär. Den utvecklade modellen över attraktivt arbete är betydligt mer omfattande.

Tidigare litteratur om attraktivt arbete och närliggande begrepp är ofta baserade på andra utgångspunkter än vad som är attraktivt. Genom den empiriska kartläggningen och skapandet av modellen har vi kunnat skapa kunskap och förståelse för vad ett attraktivt arbete innebär.

Mycket av innehållet i modellen av attraktivt arbete stämmer väl överens med det som tidigare forskning har visat är viktigt. Men samtidigt finns ett behov av medvetandegöra gamla tankestrukturer för att de ska kunna avläsas. Dels eftersom en del inslag i de tidiga paradigmen innehåller drag som står i motsats till ett attraktivt arbete. Dels har de gamla tankestrukturerna lett till traditioner som försvårar ett överskridande av gränser i arbetsdelningen.

Tidigare forskning har pekat på en uppdelning av långsiktiga och kortvariga effekter av förändringar när det gäller motivation. När det gäller det attraktiva arbetet tyder resultaten på att dimensionerna har betydelse både för att ett arbete ska vara och förbli attraktivt. Det gör att vi inte kan peka på dimensioner som är attraktiva bara på kort sikt. Istället ger våra resultat dimensioner som framstår som viktiga både på lång och kort sikt.

En av de lärdomar som kan dras är betydelsen av att kunna utföra ett bra arbete. För att arbetet ska vara attraktivt räcker det inte med en yttre uppskattning. Individerna måste också kunna känna en inre erkänsla.

Vi har också sett att kombinationer av dimensioner kan utgöra ett svar på problemen att öka möjligheten att arbetet svarar mot individuella behov. Bland annat kan en kombination av utökade avancemangsmöjligheter och förändrade arbetsuppgifter över tid, att den anställde får mer variation och mångsidighet samt ökad självständighet och ett större inflytande, svara mot behovet av framtidsförhoppningar. En utgångspunkt för en sådan kombination kan vara arbets-

berikning och arbetsutvidgning. Här betonas en dialektik mellan delar och helhet i modellen.

Sammanfattningsvis är det möjligt att mäta dimensionernas och kvaliteternas relativa vikt genom en operationalisering av modellen. Dessutom kan modellen som sådan ligga till grund för utveckling av attraktiva arbeten.

Sammanfattning

Åteg M, Hedlund A & Pontén B (2004) *Attraktivt arbete. Från anställdas uttalanden till skapandet av en modell*. Arbetsliv i omvandling 2004:1, Arbetslivsinstitutet, Stockholm.

Syftet med undersökningen var att skapa fördjupad kunskap och förståelse för vad som gör arbete attraktivt, samt skapa en modell vars generaliserbarhet sedan prövas. Studien hade en kvalitativ ansats, med utgångspunkt i en kartläggningsmetod.

Resultaten av studien ställs mot tidigare forskning i form av organisations- och motivationsteorier, samt mot tidigare litteratur om attraktivt arbete och närliggande begrepp. Ett konstaterande var att den tidigare litteraturen på området inte är tillräcklig för en förståelse av vad som gör arbete attraktivt, då den ofta har andra utgångspunkter.

I analyserna av det empiriska materialet har tre kategorier identifierats. Attraktivt arbetsinnehåll innehåller dimensioner som handlar om vad och hur den anställde gör under utförandet av arbetet. Exempel är arbetstakt, handlingsfrihet och variation. Arbetstillfredsställelse innehåller dimensioner som handlar om vad den anställde upplever att den får ut av att utföra arbetet. Exempel är erkänsla, status och stimulans. Attraktiva arbetsförhållanden innehåller dimensioner som är gemensamma för alla anställda på ett företag, dvs de är inte beroende av de specifika arbetsuppgifterna eller av vad den anställda upplever att den får ut av att utföra arbetet. Exempel är arbetstiden, den fysiska arbetsmiljön och ledarskap.

Modellen av attraktivt arbete representerar en helhetssyn på vad som gör ett arbete attraktivt och kan ligga till grund för fortsatt forskning eller utvecklingsarbete. Innehållet i modellen stämmer väl överens med det som tidigare forskning har visat är viktigt. Men samtidigt finns ett behov av att lära en del av de äldre tankestrukturerna, eftersom de innehåller drag som i vissa fall står i motsats till attraktivt arbete.

Summary

Åteg M, Hedlund A & Pontén B (2004) *Attractive work. From employees' statements to the making of a model*. Worklife in Transition 2004:1, Arbetslivsinstitutet, Stockholm.

The purpose of the study was to create a deeper knowledge and understanding of what makes work attractive, and to create a model and to test the possibility to generalize the model. The study had a qualitative approach, with a starting point in a mapping method.

The results of the study are put in relation to prior research, constituted by theories on organization and motivation, and in relation to literature on attractive work and adjacent concepts. An establishment was that the prior literature on attractive work is not adequate to give an understanding for what makes work attractive, due to unsuitable starting points.

Three different categories have been identified in the analyses of the empirical material. Attractive work contents include dimensions that deal with what and how the employee is doing during the performance of the job. Examples are working speed, freedom of action and variation. Work satisfaction includes dimensions that deal with what the employee think he or she gets out of doing the job. Examples are acknowledgement, status and stimulation. Attractive working conditions deal with dimensions that are common for every employee within a company or organization. These dimensions are not dependent on the specific work tasks of how the employee thinks about what he or she gets out of doing the job. Examples are working hours, physical work environment and leadership.

The model of attractive work represents an overall picture about what makes work attractive and it can form a base for continued research or development work. The contents of the model corresponds to what prior research has shown is important. But at the same time there is a need to de-learn some of the old structures of thought, since they include features that in some cases constitutes the opposite to an attractive work.

Källförteckning

- Abrahamsson B & Andersen J A (2000) *Organisation – att beskriva och förstå organisationer*. Malmö, Liber Ekonomi.
- Alvarez T (1993) Realities of the open road. *Beverage World* 112(1535): 42-43.
- Alvesson M & Sköldbberg K (1994) *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund, Studentlitteratur.
- Andersen H (red) (1994) *Vetenskapsteori och metodlära. En introduktion*. Lund, Studentlitteratur.
- Andersson C (1988) *Hur skall vi göra industriarbetet mer attraktivt? Förslag till åtgärder för att behålla och rekrytera arbetskraft. Rapport från arbetsgrupp 4 inom SAFs högre funktionärsutbildning*. Stockholm, Svenska arbetsgivareföreningen (SAF).
- Angelöw B (2002) *Friskare arbetsplatser. Att utveckla en attraktiv, hälsosam och välfungerande arbetsplats*. Lund, Studentlitteratur.
- Augustson L (1994) *Arbetsorganisation Verkstad -90*. Stockholm, Arbetslivsfonden, April 1994, Arbetslivsfondens fallrapport.
- Birch K (1995) *Engagemang och förankring förutsättning för förändring*. Arbetslivsfonden, Mars 1995, Arbetslivsfondens fallrapport.
- Bornberger-Dankvart S, Ohlson C-G & Westerholm P (2003) *Arbetsmiljö- och hälsoarbete i småföretag – försök till helhetsbild*. Stockholm, Arbetslivsinstitutet, Arbetsliv i omvandling 2003:1.
- Brooks I (2003) *Organisational behaviour. Individuals, groups and organisation*. Essex, Prentice Hall, Financial Times.
- Bruhin G & Nilsson T (1995) *Arbetsutveckling och förbättrad produktivitet – En utvärdering av Arbetslivsfonden*. Stockholms universitet. April 1995. Research Reports.
- Collins L & Finnäs C (2000) *Hur ett företag kan framstå som en attraktiv arbetsgivare. Förstudie till en postenkätundersökning*. Företagsekonomi, Högskolan Dalarna.
- Deierlein B (1999) Technicians: Where are they? *Fleet Equipment* 25: 48-51.
- Donkersley P (red) (1997) *Britain's Best Employers. A guide to the 100 most attractive companies to work for*. London, Mc Graw Hill.
- Eneroth B (1992) *Hur mäter man "vackert"? Grundbok i kvalitativ metod*. Göteborg, Natur och Kultur.
- Forslin J (1978) *Arbetsanpassning. Utvärdering av en psykologisk modell mot bakgrund av två empiriska studier*. PA-rådet Meddelande 71. Uppsala, Almqvist & Wiksell.
- Forslin J (1996) *Från Taylorism till...? Om förändring av arbetets organisation mot bakgrund av fem företagsprojekt*. Nya kunskaper för personalarbetet. Kristianstads Boktryckeri AB.
- Fott G (2002) iDraw 1.1. *Macworld*: 44.
- Franzon E & Lundgren P (2003) *Sökes: Attraktiva arbetsgivare*. Svenskt Näringsliv, Kairos Future.

- Gillespie R (1991) *Manufacturing knowledge. A history of the Hawthorne experiments*. Cambridge, The press syndicate of the university of Cambridge.
- Haider C (1995) *Bättre rening från lösningsmedel utan dyrbar reningsanläggning*. Stockholm, Arbetslivsfonden, Juni 1995, Arbetslivsfondens fallrapport.
- Hedlund A, Åteg M, Sconfienza C, Andersson I-M & Rosén G (2003) *En studie av ungdomars och anställdas syn på arbete i två kommuner i Dalarna*. Arbete och Hälsa 2003:2, Stockholm, Arbetslivsinstitutet.
- Hellström B-I (1994) *Satsning på arbetsmiljö gör Ericsson till en attraktivare arbetsplats*. Stockholm, Arbetslivsfonden, November 1994, Arbetslivsfondens fallrapport.
- Herzberg F (1966) *Work and the nature of man*. Cleveland, The world publishing company.
- Holmqvist M (2000) *The dynamics of experiential learning. Balancing exploitation and exploration within and between organisations*. School of Business Research Report No. 2000:12. Edsbruk, Akademitryck AB.
- Hugosson M (1999) *Constructing cultural patterns from actor's views on industrial forestry in Sweden. An interpretive study based on assessments of conceptualizations and definitions in organizational culture theory*. Acta universitatis agriculturae sueciae, Silvestria 113. Uppsala, SLU.
- Ishida M (2002) How can we jump in process system synthesis? *Energy Conversion and Management*. 43: 1133-1148.
- Kira M (2003) *From good work to sustainable development. Human resources consumption and regeneration in the post-bureaucratic working life*. TRITA-IEO R. Trelleborg, Department of Industrial Economics and Management.
- Kotter J P (1988) How leaders grow leaders. *Across the board* 25(3): 38-42.
- Kreitner R, Kinicki A & Buelens M (1999) *Organizational behaviour*. Berkshire, McGraw-Hill Publishing Company.
- Laestadius S (1992) *Arbetsdelningens dynamik. Om synen på arbetsdelning och kunskapsbildning inom industriell verksamhet*. Kungl Tekniska Högskolans rapportserie med nr TRITA-IEO 1992:1. Lund, Studentlitteratur.
- Loock I (1989) *90-talets fyllnadsavdelning. Förslag till skapandet av en attraktiv arbetsplats med insatser inom arbetsorganisation, arbetsmiljö och materialhantering*. Avdelningen för Arbetsmiljöteknik, Institutionen för Transportteknik, Tekniska och Naturvetenskapliga Högskolan i Lund.
- Lundgren K (1995) *Litet pilotprojekt blev vägvisare*. Stockholm, Arbetslivsfonden, mars 1995, Arbetslivsfondens fallrapport.
- Länstillväxtgruppen (2001) Regionalt tillväxtavtal Dalarna. <http://www.dalarna.se/upload/tillvaxt/Tillvaxt.pdf>
- Maslow A H (1987) *Motivation and Personality*. New York, Harper & Row, Publishers, Inc.
- Merriam S B (1994) *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund, Studentlitteratur.
- Miller D (1997) *Popper i urval. Kunskapsteori, vetenskapsteori, metafysik, samhällsteori*. Stockholm, Thales.
- Molde B (1977) *Illustrerad svensk ordbok*. Stockholm, Natur och Kultur.

- Morgan G (1997) *Images of organisation*. Thousand Oaks, SAGE Publications.
- Nilsson T (red) (1999). *Ständig förbättring – om utveckling av arbete och kvalitet*. Solna, Arbetslivsinstitutet.
- Olesen V, Droes N, Hatton D, Chico N & Schatzman L (1994) "Analyzing together: recollections of a team approach" i Bryman A & Burgess R G *Analyzing Qualitative Data* London, Routledge.
- Palm K (2003) *Revolutionen som kom av sig. Avbyråkratisering och medarbetarskap. Studier av ett projekts vårdor och svårigheter*. TRITA-IEO R 2003:02. Stockholm, Kungliga Tekniska Högskolan, Institutionen för Industriell Ekonomi och Organisation, Enheten för Arbetsvetenskap.
- Pettersson A (1994) *PIRAT ökade hälsa och lönsamhet*. Stockholm, Arbetslivsfonden, oktober 1994, Arbetslivsfondens fallrapport.
- Rauhut D (2002) *Arbetskraftsbrist och arbetskraftsinvandring: hot eller möjlighet för ekonomisk tillväxt?* A 2002:010. Östersund, ITPS, Institutet för tillväxtpolitiska studier.
- Sahlén S (1995) *Ökat ansvar och större befogenheter förbättrar resultatet*. Stockholm, Arbetslivsfonden, maj 1995. Arbetslivsfondens fallrapport.
- Sandkull B & Johansson J (2000) *Från Taylor till Toyota. Beträktelser av den industriella produktionens organisation och ekonomi*. Lund, Studentlitteratur.
- SCB. http://www.scb.se/templates/Listning2___31033.asp
- Strömberg A (1998) *Stora synonymordboken*. Stockholm, Strömbergs.
- Sundin E (2003) "Små företag – lösning på vad och för vem?" i von Otter C (red) *Ute och inne i svenskt arbetsliv. Forskare analyserar och spekulerar om trender i framtidens arbete*. Arbetsliv i omvandling 2003:8, Stockholm, Arbetslivsinstitutet.
- Svanqvist J (1994) *Skapandet av en "attraktiv arbetsplats" gav hög arbetsmotivation och god lönsamhet*. Stockholm, Arbetslivsfonden – ALF i Västmanlands län; Skultuna Folie AB. Juni 1994. Arbetslivsfondens fallrapport.
- Svenska Akademin och Språkdata (2001) Svenska akademins ordbok. Göteborgs universitet 2003 <http://g3.spraakdata.gu.se/saob/>
- Söderlund B (2003) "På spaning efter friskfaktorer. Sammanfattning av pilotstudier i sju företag" i Abrahamsson K, Bradley G, Brytting T, Eriksson T, Forslin J, Miller M, Söderlund B & Trollestad C (red) *Friskfaktorer i arbetslivet* Stockholm, Prevent - Arbetsmiljö i samverkan, svenskt Näringsliv, LO &PTK.
- Taylor F W (1998) *The Principles of Scientific Management*. Engineering & Management Press, a division of the Institute of Industrial Engineers. New York, Harper & Row.
- Tekniska nomenklaturcentralen och Arbetarskyddsnämnden (1983) *TNC79 Arbetsmiljöordlista*. Stockholm, Tekniska nomenklaturcentralen.
- Thorsrud E & Emery F E (1969) *Medinflytande och engagemang. Norska försök med självstyrande grupper*. Andrén & Holms Boktryckeri. Mot en ny bedriftsorganisering. Johan Grundt Tanum Forlag, Oslo.
- Wenander R (1995a) *Arbete och produkter fick högre kvalitet*. Stockholm, Arbetslivsfonden, Juni 1995, Arbetslivsfondens fallrapport.

- Wenander R (1995b) *Slut på tunga lyft i spegelsliperi*. Stockholm, Arbetslivsfonden, Mars 1995, Arbetslivsfondens fallrapport.
- Wetterberg T (1994) *Målet är att behålla och utveckla personalen*. Stockholm, Arbetslivsfonden, Oktober 1994, Arbetslivsfondens fallrapport.
- Wigblad R (1997) *Karta över vetenskapliga samband. Orientering i den samhällsvetenskapliga metoddjungeln*. Lund, Studentlitteratur.
- Wigblad R (2000) *Om rationalisering för företagsekonomer och samhällsvetare*. Arbetsmanus.

Bilaga: Modellen av attraktivt arbete i sin helhet.

