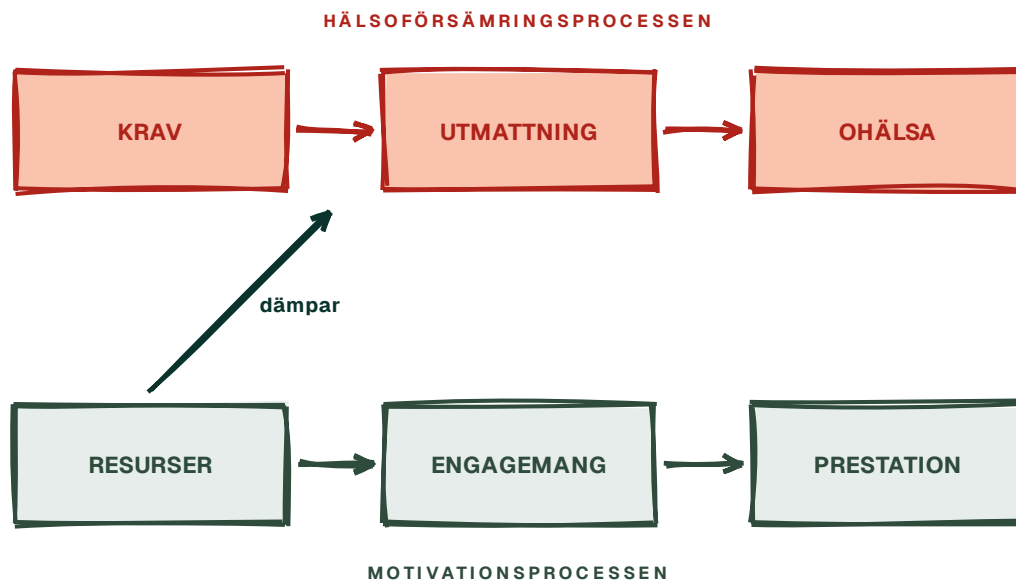


Krav och resurser i arbetet

Två processer som pågår samtidigt i varje arbete, med olika utfall

THEORVAR

DEMEROUTI & BAKKER, 2001



Figur 1. Den övre vägen leder till utmattning, den nedre till engagemang. Pilen på mitten är modellens mest användbara påstående: resurser dämpar kravens verkan, vilket förklarar varför två personer med samma arbetsbörda kan må helt olika.

Var den kommer ifrån

Nederländskan **Evangelia Demerouti** och **Arnold Bakker** presenterade modellen 2001 i en studie av utbrändhet. Deras utgångspunkt var att de befintliga modellerna, framför allt krav och kontroll, pekade ut ett par bestämda faktorer som skulle gälla i alla yrken. Det stämde dåligt med verkligheten: det som är en resurs för en undersköterska är inte detsamma som för en systemutvecklare.

Deras lösning var att byta ut listan mot två kategorier som fylls med innehåll av den verksamhet man befinner sig i. Modellen är i dag den mest använda ramen i forskningen om arbetsengagemang och utmattning, och ligger till grund för hur den svenska föreskriften om organisatorisk och social arbetsmiljö är uppbyggd.

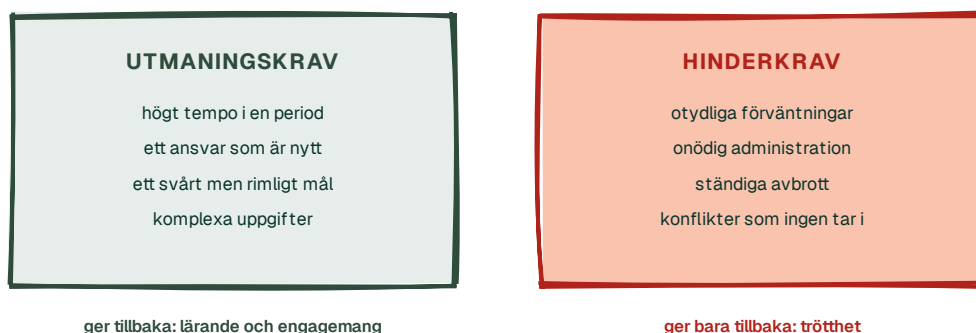
Så fungerar modellen

Modellen delar in allt i ett arbete i två slag av förhållanden.

- **Krav** är det som kostar ansträngning: arbetsmängd, tidspress, känslomässigt påfrestande möten, otydliga förväntningar, buller, skiftarbete.
- **Resurser** är det som hjälper till att nå målen, minskar kravens kostnad eller bidrar till utveckling: stöd från chef och kollegor, handlingsutrymme, återkoppling, tydlig roll, kompetens, fungerande utrustning.

Det som gör modellen användbar är att den inte listar vilka faktorer som ingår. Vad som är krav och vad som är resurs avgörs av arbetet, och det innebär att den kan användas i vilken verksamhet som helst. Priset för den friheten är att den blir svår att motbevisa, vilket är en av invändningarna mot den.

Alla krav är inte lika



Figur 2. Utmaningskrav och hinderkrav kostar båda energi, men bara det ena ger något tillbaka. Skillnaden ligger inte i hur tungt det känns utan i om ansträngningen leder någonstans.

Ett vanligt misstag i arbetsmiljöarbetet är att försöka sänka kraven i allmänhet. Det som behöver bort är hinderkraven. Utmaningskraven är i själva verket det som gör arbetet värt att gå till, förutsatt att resurserna räcker.

Gränsen mellan de två går inte att sätta utifrån. Samma administrativa uppgift kan vara ett hinder för den ena och en självklarhet för den andra. Det är därför kartläggningen måste göras tillsammans med dem som utför arbetet.

Två spiraler

Modellen har senare kompletterats med två självförstärkande förlopp. I det nedåtgående tår höga krav på resurserna: den utmattade orkar inte be om stöd, undviker svåra samtal och skjuter upp det som skulle ha underlättat, vilket ökar kraven ytterligare. I det uppåtgående skapar engagemang nya resurser: den som mår bra tar sig an mer, får mer förtroende och bygger relationer som senare bär.

Till modellen har också lagts **personliga resurser** som tilltro till den egna förmågan, optimism och återhämningsförmåga. De fungerar på samma sätt som de resurser som finns i arbetet, men de är den enskildes och därför inte en ursäkt för att låta arbetsförhållandena vara som de är.

Praktiskt ger modellen två skilda handlingsvägar. Den ena är att ta bort krav, vilket ofta är svårt och ibland omöjligt. Den andra är att lägga till resurser, vilket nästan alltid går och ofta kostar mindre. En chef som inte kan minska arbetsmängden kan ändå göra rollen tydligare, ge återkoppling oftare eller lämna över mer av besluten om hur arbetet läggs upp. Enligt modellen dämpar det kravens verkan även när kraven är kvar.

Vad modellen inte säger

Modellens största styrka är också dess svaghet. Eftersom vad som helst kan klassificeras som krav eller resurs går den knappast att motbevisa, och det är i strikt mening tveksamt om den är en teori eller ett sorteringsschema. Vissa förhållanden är dessutom både och: kundkontakt är en resurs den ena dagen och ett känslomässigt krav den andra.

Merparten av studierna bygger på enkäter där samma person besvarar frågor om både arbetsförhållanden och mående vid samma tillfälle, vilket överdriver sambanden. Den dämpande effekten av resurser är belagd men svagare i studier som följer personer över tid än i tvärsnittsstudier. Modellen säger slutligen ingenting om orsakerna till kraven. Den beskriver vad som händer i arbetet, inte varför bemanningen ser ut som den gör.

En fråga att ta med

Vilket av kraven i din grupp är ett hinderkrav som ingen längre reagerar på därför att det alltid har funnits där?

Källor. Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W. B. (2001). *Journal of Applied Psychology*, 86, 499–512. · Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2017). *Journal of Occupational Health Psychology*, 22, 273–285. · Crawford, E. R., LePine, J. A. & Rich, B. L. (2010). *Journal of Applied Psychology*, 95, 834–848. · Schaufeli, W. B. & Taris, T. W. (2014). I *Bridging Occupational, Organizational and Public Health*. Dordrecht: Springer.