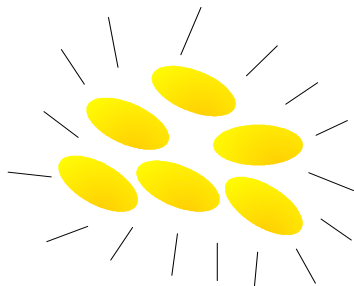


De seks guldkorn – vejen til det gode job



Udtrykket "De seks guldkorn" er kendt af de fleste, der arbejder med arbejdsmiljø, og man får mange tusinde hits, når man googler det. Men der mangler en samlet fremstilling af, hvor udtrykket stammer fra, hvordan det er udviklet, og hvordan det kan bruges. Forhåbentlig kan dette korte papir råde bod herpå.

KRAV

For "mange år siden" (dvs. før 1980) opererede man i det store og hele med én belastende faktor i arbejdsmiljøet og i alle mulige andre sammenhænge, nemlig *krav*. Når man den gang talte om krav, drejede det sig først og fremmest om stor arbejdsmængde, men det kunne også være højt ansvar i arbejdet, hurtig forandring i samfundet, mange roller på én gang og lignende. Den gang var det almindeligt at tale om "direktørstress", og man mente, at folk med høje stillinger var ekstra udsatte for blodpropper og lignende (hvilket der også var noget om). Stress var først og fremmest et resultat af krav, der overstiger personens ressourcer. I den internationale litteratur fokuserede man fx på "*life events*" (livsbegivenheder) så som skilsmisser, fyringer og nærtståendes dødsfald.

INDFLYDELSE

I 1979 introducerede Robert Karasek sin siden så berømte *job strain model* (også kaldet demand-control modellen), som er en simpel model, der opererer med to dimensioner, nemlig *krav* og *indflydelse*. Hans hovedpointe var, at man ikke skal se på krav isoleret, men i lyset af den indflydelse den enkelte har i arbejdssituationen. Hvis man har høj indflydelse, kan man klare højere krav. Den egentlige risikosituation er den, hvor man er udsat for høje krav, men samtidigt har lav indflydelse, den såkaldte *high job strain situation*. Denne model, som havde en helt enorm international gennemslagskraft, satte hermed fokus på stress hos ansatte med *lav status* som fx samlebåndsarbejdere, chauffører, rengøringspersonale og hjemmehjælpere. I Danmark havde man i forlængelse heraf en national handlingsplan mod ensidigt gentaget

arbejde (EGA), og der var stort fokus på det udviklende arbejde (DUA). Sideløbende hermed var der en stigende erkendelse af hjertekarsygdomme som en lavstatus sygdom.

SOCIAL STØTTE

Nogle år senere foreslog Jeffrey Johnson og Ellen Hall (1988) en udvidelse af job strain modellen, således at den kom til at omfatte *tre dimensioner: krav, indflydelse og social støtte*. Gruppen med den højeste risiko for stress udgøres således af dem, der har både høje krav, lav indflydelse og lav social støtte – den såkaldte *iso-strain gruppe*. Forskningen om risikoen ved lav social støtte og manglende netværk havde den gang centrum i Californien, hvor Berkman og Syme (1979) i forbindelse med Alameda County studierne på overbevisende måde havde vist, at personer med manglende støtte og netværk havde forøget risiko for en lang række forskellige sygdomme og dermed også højere risiko for død.

ANERKENDELSE (BELØNNING)

I nogle år var den udvidede job strain model nærmest enerådende i den internationale psykosociale forskning, men så introducerede tyskeren Johannes Siegrist (1996) sin *effort-reward-imbalance model* (ERI), hvor han anlagde en ny synsvinkel på det psykiske arbejdsmiljø. Mens Karasek lagde vægt på *indflydelse* (og potentielt på demokrati) lagde Siegrist vægt på *retfærdighed*. Udgangspunktet hos Siegrist er, at der skal være balance mellem individets indsats (effort) og den *belønning*, man modtager fra arbejdsgiveren. Siegrist opererer med tre forskellige former for belønning, nemlig *anerkendelse, karriere og løn*. Af disse tre er de to sidste meget kontekstafhængige, hvorfor vi i de fleste sammenhænge fokuserer på *anerkendelse*, som er et element, der indgår i alle former for sociale sammenhænge. Siden har en anden tysker – Honneth (2006) – markeret sig meget klart på netop dette felt og udvidet vores forståelse af anerkendelsens betydning. Det skal i denne sammenhæng pointeres, at anerkendelse ikke er det samme som ros. Tværtimod, ubegrundet eller overdreven ros (skamros) kan være det modsatte af anerkendelse.

FORUDSIGELIGHED

Parallelt med disse internationale udviklinger havde vi i Danmark arbejdet med udviklingen af det nationale instrument til kortlægning af det psykiske arbejdsmiljø – *Tre-dækker spørgeskemaet*. (Kristensen m.fl., 2005). (Navnet refererer til de tre udgaver af skemaet, et *langt* til forskningsbrug, et *mellemlangt* til brug for arbejdsmiljøprofessionelle og et *kort* til brug for arbejdspladserne). I dette spørgeskema inkluderede vi en ny dimension, *forudsigelighed*, som vi fandt helt central på et arbejdsmarked kendetegnet ved bestandige forandringer og nye udfordringer. Allerede i PIFT undersøgelsen viste det sig (Nielsen m.fl., 2004), at manglende forudsigelighed var en klar risikofaktor for fravær. Siden har en lang række studier bekræftet betydningen af denne dimension. Forudsigelighed handler ikke om at kunne forudsige detaljerne i hverdagen – snarere tværtimod. Det drejer sig om de større linjer: Ved jeg, hvad jeg skal lave, hvem jeg skal arbejde sammen med, og hvor jeg skal være om en, to og tre måneder? Ved jeg overhovedet, om jeg bevarer mit job? I situationer, hvor man mangler

indflydelse, er forudsigelighed af særlig stor betydning. Forskningen om gidseltagning viser, hvor stor betydning, manglende forudsigelighed har. Når man er gidsel, er der to spørgsmål, der overskygger alle andre: Kommer jeg herfra med livet i behold? Og hvis ja, hvornår? Altså manglende forudsigelighed.

MENING

En anden dimension, der blev inddraget i forbindelse med Tre-dækker spørgeskemaet, er *mening i arbejdet*. Behovet for at finde en mening i tingene – og med livet i det hele taget – har i mange år været et centralt tema hos filosoffer, psykologer og samfundsforskere. Fremtrædende eksponenter herfor er Viktor Frankl (2006), Aaron Antonovsky (2003) og Irvin Yalom (2006). Hvis vi i denne sammenhæng begrænser os til *mening i arbejdet*, har det vist det sig, at det primært handler om to spørgsmål: 1. Er der en "højere" mening med mit job? Fx at helbrede syge (sygeplejersker), at bidrage til lov og orden (politi), at glæde og fornøje (underholdning) osv. 2. Bidrager jeg med noget vigtigt til den *samlede* produktion? Man kunne kalde det "lodret" og "vandret" mening. I de senere år har der været stærkt stigende fokus på arbejdets mening på grund af alle de former for dokumentation, kontrol og evaluering, som de ansatte *ikke* har kunnet finde mening i. Meningsløse opgaver virker krænkende for de ansatte, da de forhindrer dem i at bruge deres arbejdstid på kerneopgaven. At løse en vigtig og meningsfuld opgave med høj kvalitet har vist sig at være en af de vigtigste veje til stolthed og engagement.

DE SEKS GULDKORN UNDER ET

De seks guldkorn er et forsøg på at *sammenfatte* en meget omfattende international forskning i, hvad der giver stress, udbrændthed, højt fravær, stor personaleomsætning osv. De seks faktorer er nogle *grundlæggende byggesten*, der optræder i en lang række konkrete sammenhænge. Når man fx er udsat for mobning, så føles det belastende, fordi mobning på én gang indebærer *lav indflydelse* (man kan ikke standse det), *lav støtte* (man føler sig alene og uden venner), *lav anerkendelse* (næsten per definition), *lav forudsigelighed* (hvornår holder det op?), *lav mening* (hvorfor gør de det, og hvorfor netop mig?) og *høje krav* (det er belastende, og jeg ved ikke, hvordan jeg skal tackle det).

Man skelner undertiden mellem såkaldt positive og negative faktorer i arbejdsmiljøet. Det er en falsk skelnen. De seks faktorer er hverken positive eller negative *i sig selv*. Alle faktorer har en dobbeltkarakter. Om effekten er god eller dårlig, afhænger af niveauet.

Fem af guldkornene kan man ikke "få nok af". *Det gode job* er kendetegnet ved høj indflydelse, høj social støtte, høj forudsigelighed, høj mening og høj anerkendelse. Hvad krav angår, så kan de både være for høje og for lave. Et sted midt imellem har vi et niveau, hvor kravene er optimale. Det særlige – og besværlige – er, at dette punkt er forskelligt fra den ene person til den anden. Mange forskere pointerer, at kravene gerne må være "lidt for høje", således at individet bliver udfordret og vokser med opgaven.

I den anden ende har vi så *det dårlige job*, som er kendetegnet ved lav indflydelse, lav støtte, lav anerkendelse, lav forudsigelighed, lav anerkendelse og for lave eller for høje krav. Det er klart, at man sjældent finder en så uheldig kombination, men nogle jobs er faktisk ret tæt ved at befinde sig i den negative ende på alle seks punkter.

Da alle seks faktorer således har en dobbeltkarakter, kan man *både* bruge de seks guldkorn til at identificere risikofaktorer og højrisikojobs *og* til at skabe gode og udviklende jobs. Den internationale forskning har vist, at danske lønmodtagere på mange måder ligger i den absolutte top, når det gælder de faktorer, som indgår i det udviklende arbejde: Indflydelse, udviklingsmuligheder og tilfredshed med arbejdet. Til gengæld er det danske arbejdsmarked kendetegnet ved høje krav, stor intensitet og høje omstillingskrav.

Ser vi på udviklingen over tid, så er det tydeligt, at de såkaldte *relationelle faktorer* i arbejdslivet har fået større betydning. Det er ikke længere det ensidige gentagne arbejde, der er i fokus. Derimod ser det ud til, at manglende støtte, manglende anerkendelse og konfliktfyldte relationer er blevet de største belastninger for de ansatte. Vi er gået fra *"dig og dit job"* til *"dig og de andre"*. Eller med andre ord: *"Vi er hinandens arbejdsmiljø"*. De tre vigtige relationer er: Mellem kollegerne, mellem de ansatte og lederne samt mellem de ansatte og kunderne/borgerne. De seks guldkorn er stadig gældende, men samfundet og arbejdsmarkedet har ændret sig.

Hvorfor hedder det "De seks guldkorn"?

For mange år siden overværede Henriette Højsteen et oplæg af mig, hvor jeg talte om de seks vigtige dimensioner i det psykiske arbejdsmiljø. Henriette arbejdede med psykisk arbejdsmiljø i praksis, og hun mødte alle mulige former for problemer i det psykiske arbejdsmiljø. Hun skrev emnerne ned på små gule sedler, som hun havde på sin opslagstavle, men hun kunne ikke rigtig finde noget system i det hele. Da hun så kom hjem efter mit oplæg, skrev hun navnene på de seks dimensioner ned. Så tog hun alle de gule sedler én efter én og placerede under en af de seks dimensioner. Da hun var færdig, havde alle de gule sedler fundet en plads, og der var ingen emner, der hørte hjemme to steder samtidigt. Det blev hun meget glad for, idet hun syntes, at hun havde fundet en slags orden i det hele. Hun ringede så til mig og sagde: *"Tage, det er jo seks guldkorn"*, og hermed havde de seks dimensioner fået deres navn.

Henvisninger.

Antonovsky A. Helbredets mysterium – at tåle stress og forblive rask. København: Hans Reitzels Forlag, 2003.

Berkman LF, Syme SL. Social networks, host resistance, and mortality: A nine-year follow-up study of Alameda County residents. *American Journal of Epidemiology* 1979; 109: 186-204.

Frankl VE. Man's search for meaning. Boston: Beacon Press, 2006.

Honneth A. Kamp om anerkendelse – sociale konflikters moralske grammatik. Hans Reitzels Forlag, 2006.

Johnson JV, Hall EM. Job strain, work place social support, and cardiovascular disease: a cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population. *American Journal of Public Health* 1988; 78: 1336-1342.

Karasek RA. Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly* 1979; 24: 285-308.

Kristensen TS, Hannerz H, Høgh A, Borg V. The Copenhagen Psychosocial Questionnaire—a tool for the assessment and improvement of the psychosocial work environment. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health* 2005; 31: 438-449.

Nielsen ML, Rugulies R, Christensen KB, Smith-Hansen L, Bjorner JB, Kristensen TS. Impact of the psychosocial work environment on registered absene from work: A two-year longitudinal study using the IPAQ cohort. *Work & Stress* 2004; 18: 323-335.

Siegrist J. Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology* 1996; 1: 27-41.

Yalom ID. Eksistentiel psykoterapi. København: Hans Reitzels Forlag, 2006.