

# Dokumentationskrav – kvalitetssikring, tidsspilde eller krænkelse?

Workshop nr 318

AM 2011, Tirsdag den 8. November

Karen Albertsen: [Kal@teamarbejdsliv.dk](mailto:Kal@teamarbejdsliv.dk)

Maya Flensborg Jensen: [McFJ@teamarbejdsliv.dk](mailto:McFJ@teamarbejdsliv.dk)



## PROBLEMSTILLING: ”TILLID ER GODT, MEN KONTROL ER BEDRE”

- Paradoks: Stigende kontrol og dokumentationskrav trods stigende intentioner om det modsatte

## PROGRAM

- Præsentationsrunde
- ”Stress as offence to the self” – illegitime opgaver v. Karen
- Resultater fra befolkningsundersøgelse v. Karen
- *Diskussion*
- Dokumentationskrav og håndteringsstrategier blandt socialrådgivere v. Maya
- Dokumentationskrav og håndteringsstrategier i folkeskolen v. Karen
- *Diskussion*

## STRESS SOM FORSVAR FOR SELVET – SOS MODELLEN

- Stress opstår, når vigtige personlige målsætninger trues
- Selvværd og oplevelse af social værdi i forhold til andre – vigtig målsætning for alle mennesker
- Trusler mod socialt selv-værd  
Stress som disrespekt (direkte og indirekte mangel på anerkendelse og respekt):

Illegitim adfærd

Illegitime stressorer

Illegitime opgaver

Norbert Semmer

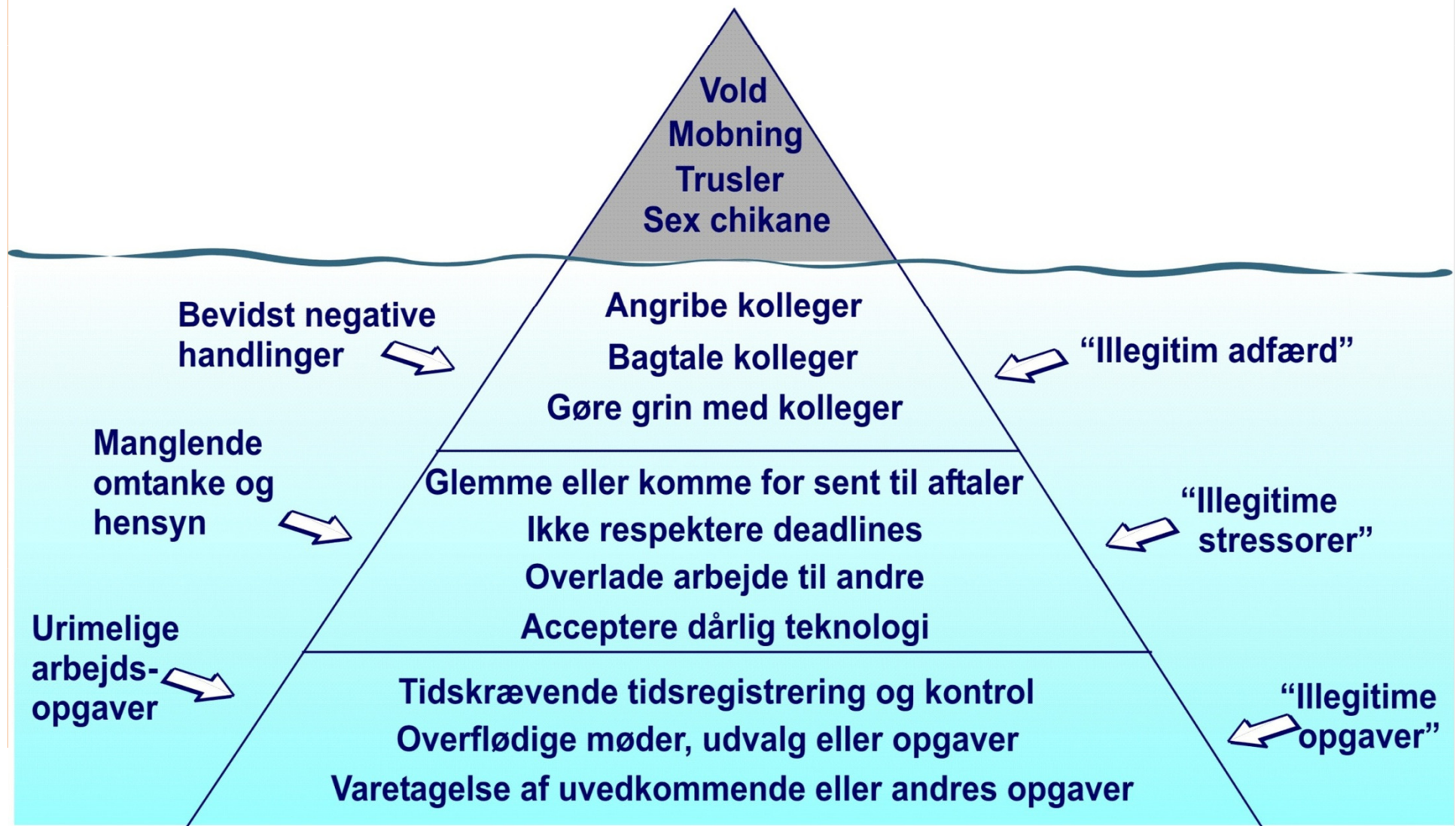


## Stress as offence to the self:

Trusler mod personligt  
selvværd:  
Stress gennem  
utilstrækkelighed

Trusler mod social værdi:  
Stress gennem mangel  
på respekt

# Fra krænkende adfærd til urimelige arbejdsopgaver



## RESULTATER FRA BEFOLKNINGSUNDERSØGELSE

- Data: Den Nationale Arbejdsmiljø Tværsnitsundersøgelse (NAT)
- Dataindsamling 2008
- 6531 ansatte, tilfældigt udvalgt
- Mellem 18 og 59 år
- 49% kvinder
- Svarprocent 66

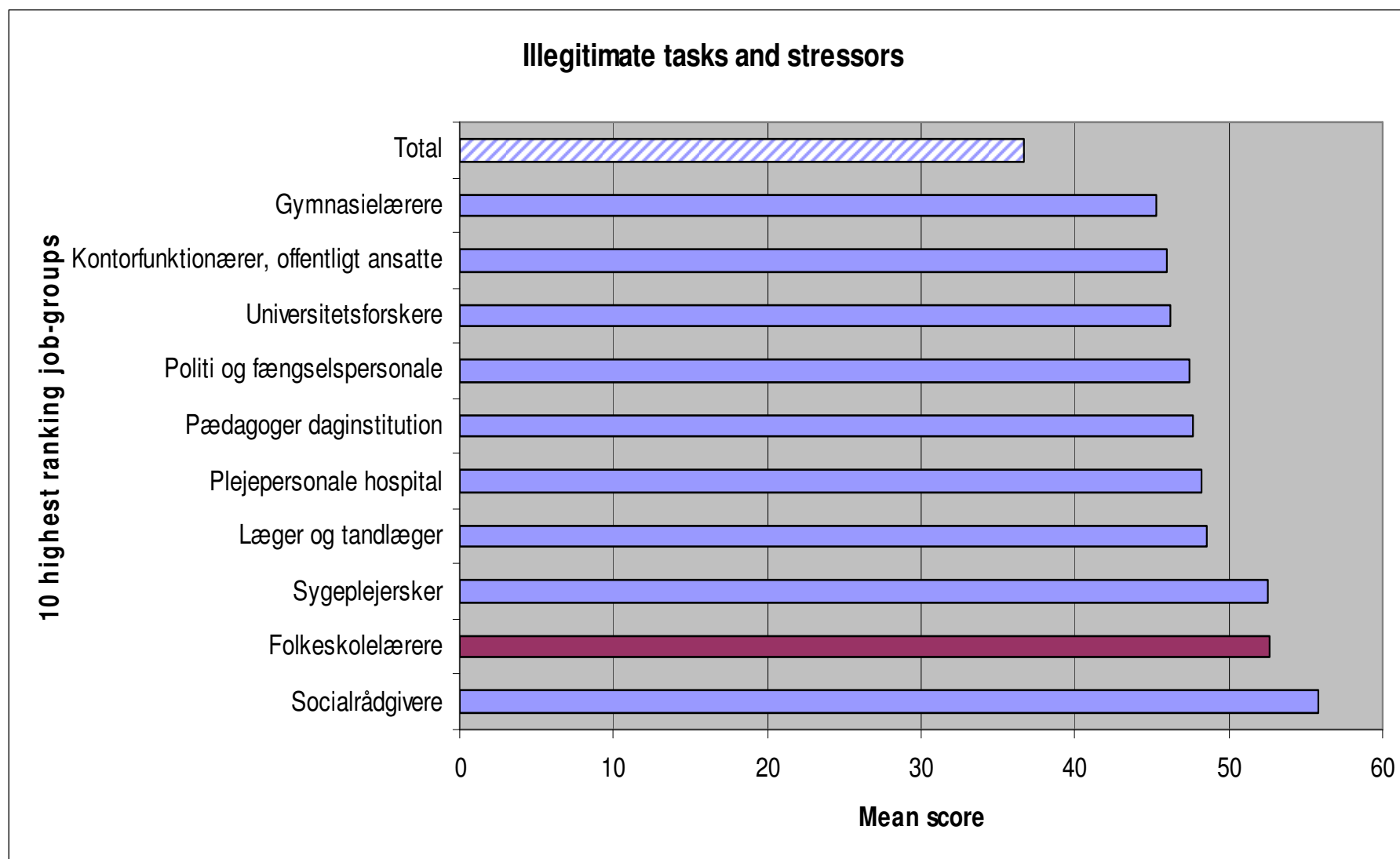
# Måling af illegitime opgaver og stressorer

Inden for de sidste 12 måneder, i hvor høj grad er dit arbejde blevet besværliggjort af følgende ting...

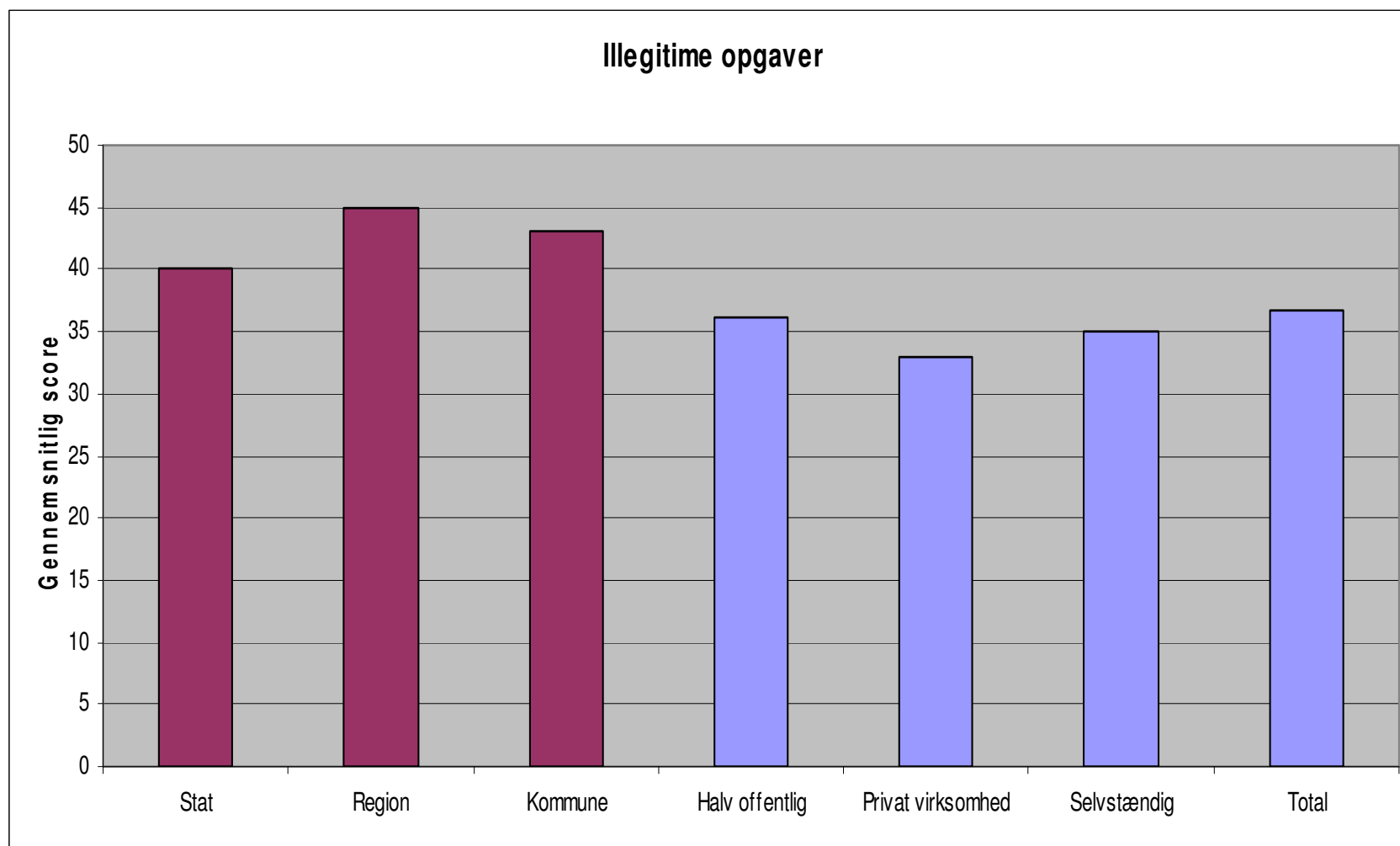
- Arbejdsopgaver som ikke er en del af dit egentlige arbejde
- Papirarbejde (fx skemaer, dokumentation eller evalueringer) som du finder unødvendigt
- Uhensigtsmæssige arbejdsgange
- Mange afbrydelser

Svarkategorier: I meget ringe grad/ I ringe grad/ Delvist/ I høj grad/ I meget høj grad

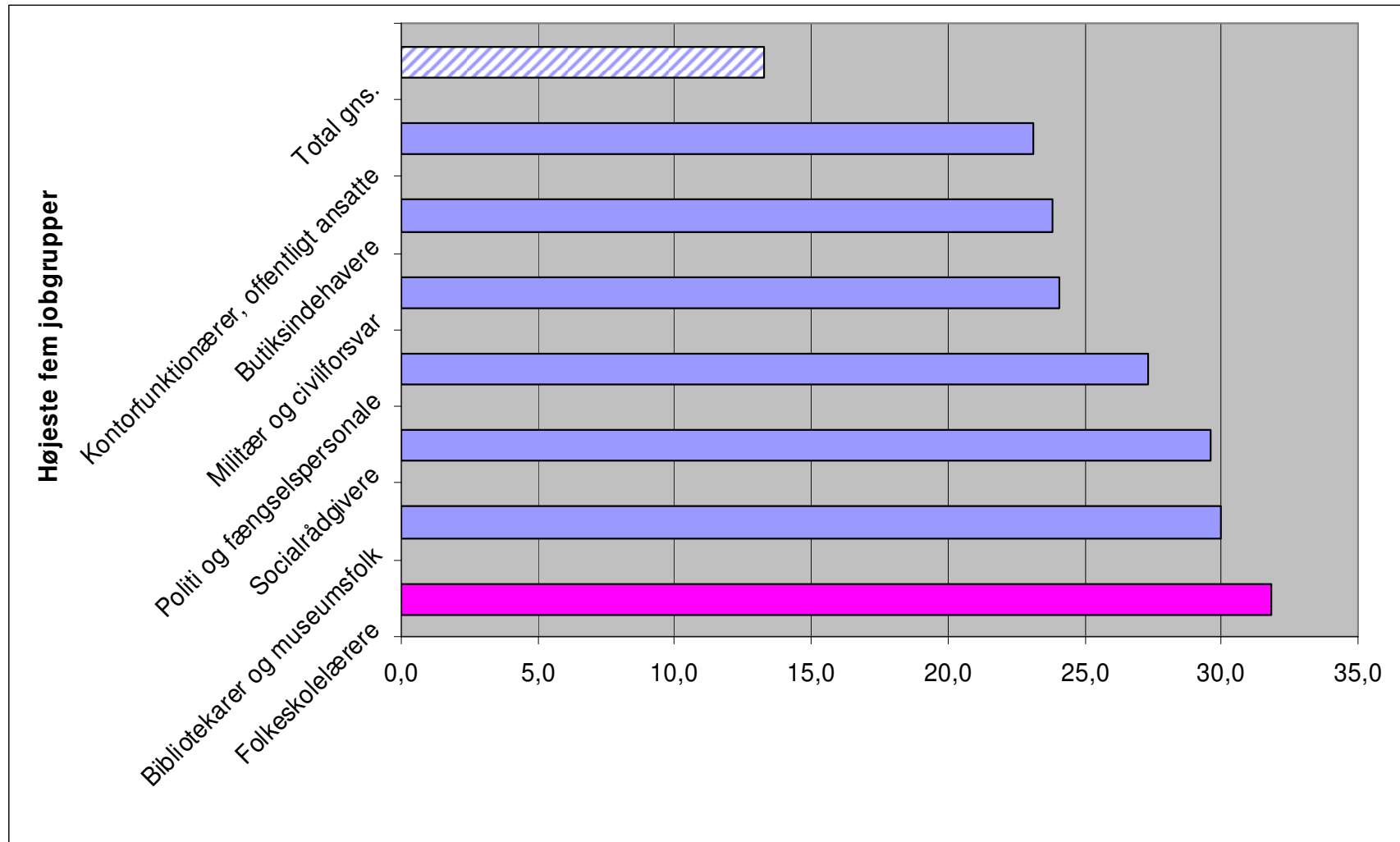
# Illegitime opgaver i jobgrupper (0-100)



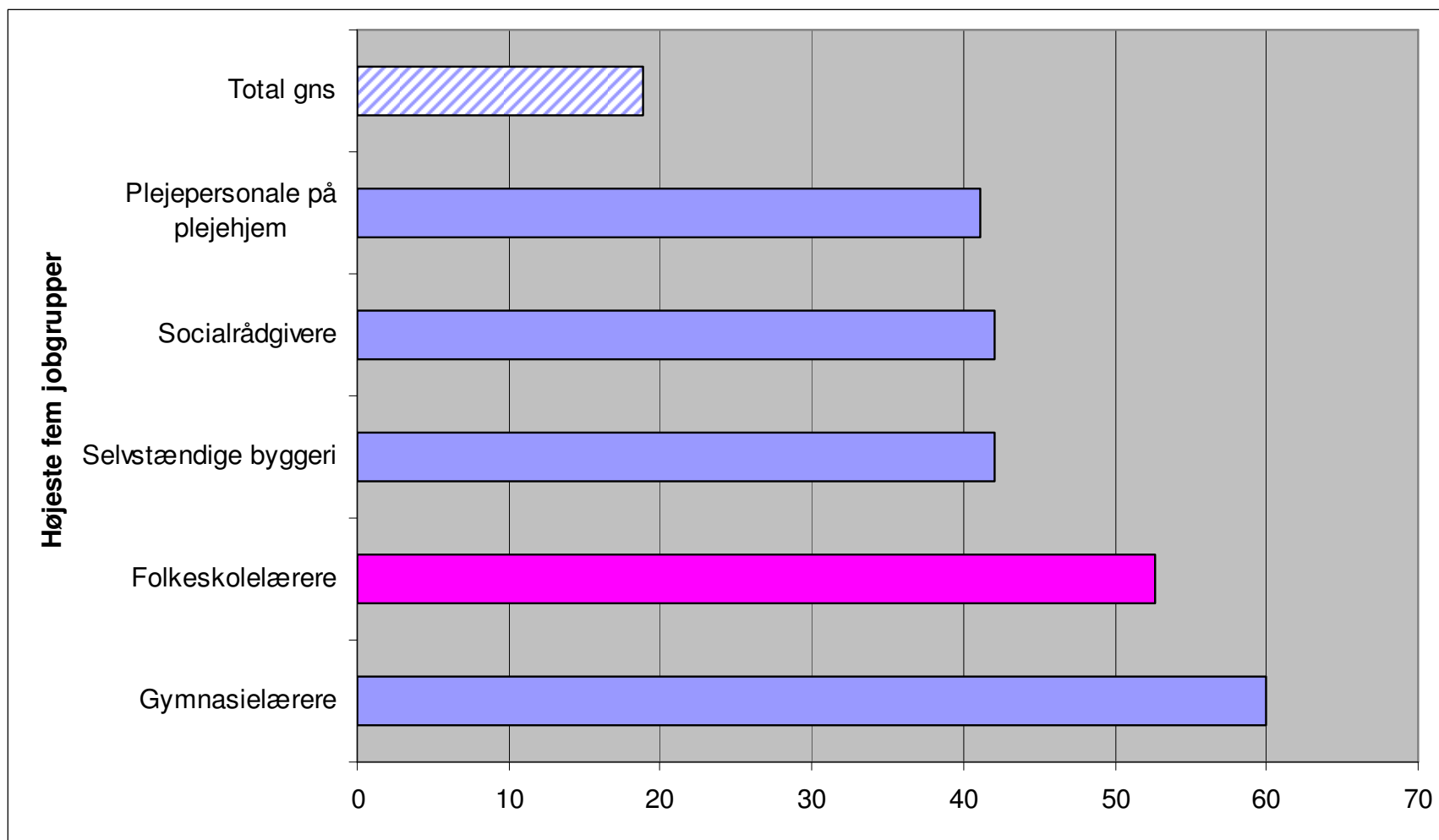
# Illegitime opgaver og ansættelse (0-100)



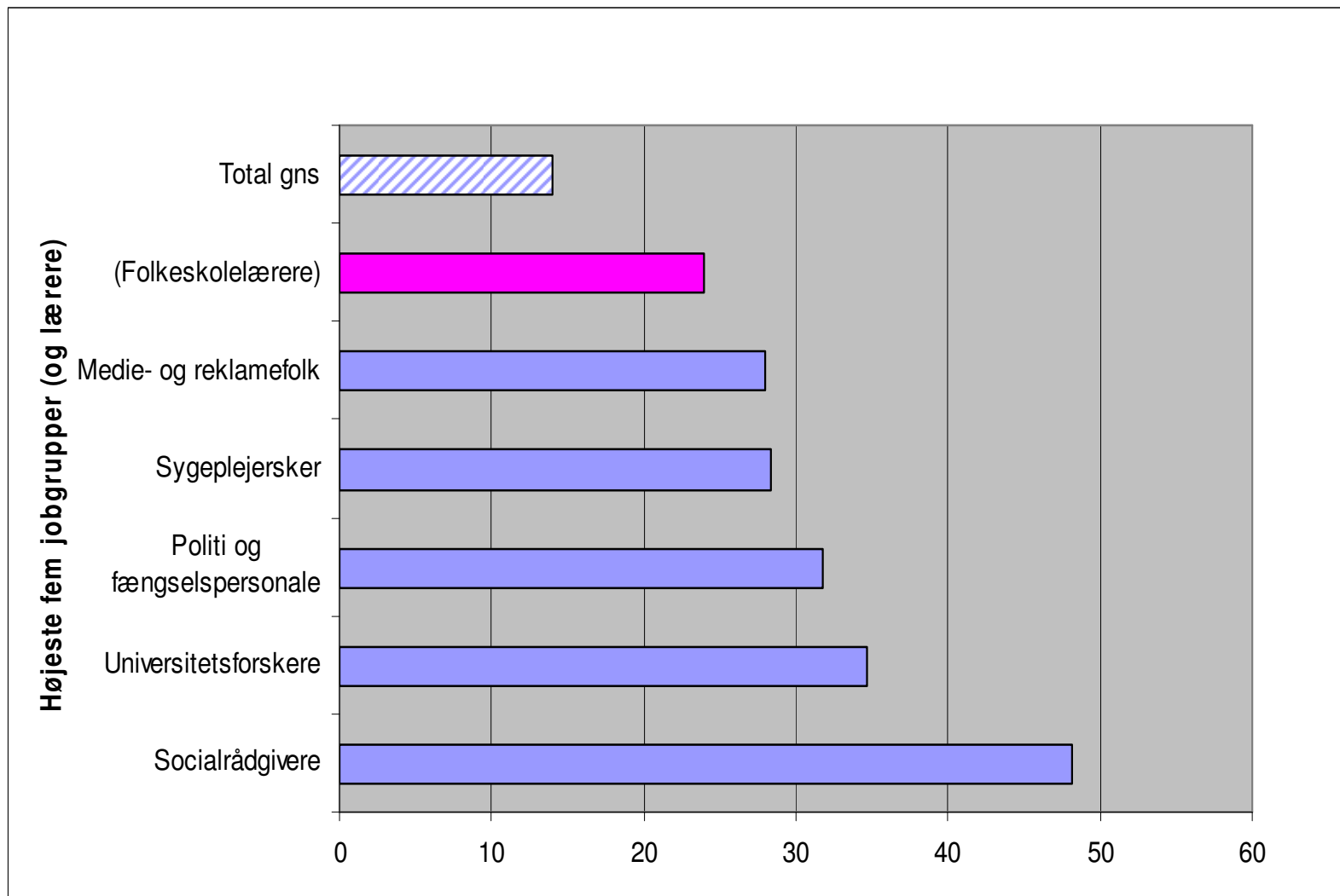
% med "Arbejdsopgaver som ikke er en del af dit egentlige arbejde" (i høj eller meget høj grad)



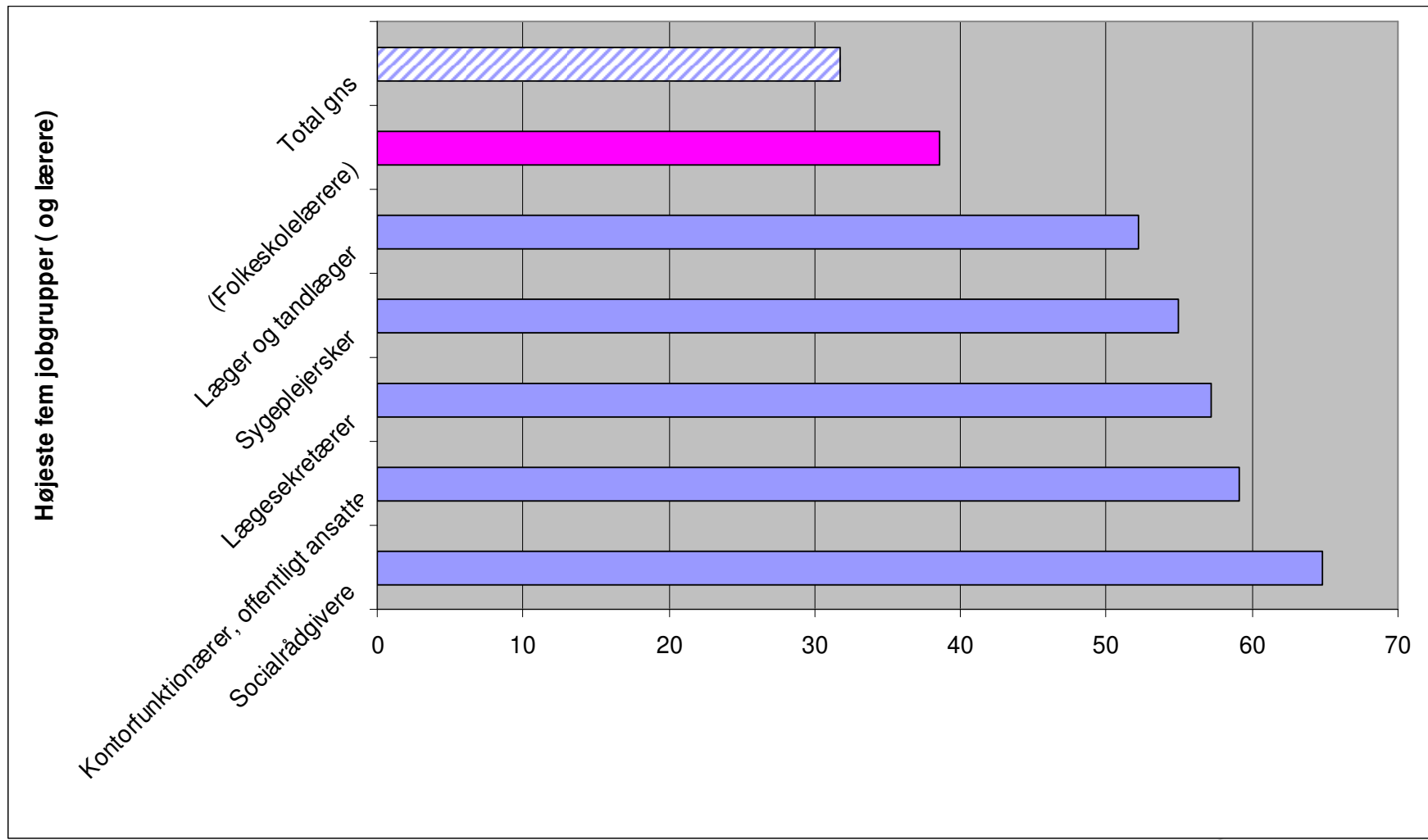
% med "Papirarbejde (fx skemaer, dokumentation eller evalueringer) som du finder unødvendigt?" (i høj eller meget høj grad)



% med "Uhensigtsmæssige arbejdsgange" (i høj eller i meget høj grad)



% med "Mange afbrydelser" ( i høj eller i meget høj grad)



## SUMME 2 X 2

- Giv eksempler fra din egen praksis/ erfaringsverden på dokumentationskrav, som har fungeret kvalitetsfremmende , krænkende eller som tidsspilde

# Dokumentationskrav og håndteringsstrategier blandt socialrådgivere

## UNDERSØGELSE AF DOKUMENTATIONSKRAV PÅ JOBCENTRE

- 3 jobcentre i hovedstadsområdet
- 12 interviews med socialrådgivere på jobcentre
- 2 interviews med ledere



## DOKUMENTATIONSKRAV PÅ JOBCENTRE

- Rettidighed – herunder jobsamtale og rådighedsvurdering (dialogguiden/registrering af sanktion)



- Arbejdsevne metoden: afklaring til førtidspension/revalidering eller fleksjob (ressourceprofilen)



# **DOKUMENTATION KAN BÅDE VÆRE BELASTENDE OG UNDERSTØTTENDE I FORHOLD TIL DET DAGLIGE ARBEJDE**



## DOKUMENTATION DER STØTTER

Dokumentation der understøtter **fagligheden og kvaliteten**

- Systematiserer tilgangen til arbejdet og giver overblik
- Indeholder vejledning, så den dybe tallerken ikke skal opfindes

*”Jeg kan godt lide ressourceprofilen, jeg er stor fortaler for ressourceprofilen faktisk, (..) - jeg synes det er en god måde at komme rundt om en person på, og jeg synes, at jeg undervejs lære rigtig meget om personen. Jeg synes den er god i samtalen til at sikre, at jeg får et ordentligt helhedssyn på min borger (...) jeg får et godt overblik over, hvad der faktisk er i denne her sag, og jeg kan også se nogle gange, at de andre faktisk har manglet at indhente nogle ting eller har glemt at sætte nogle ting i værk”*

## DOKUMENTATION DER BELASTER

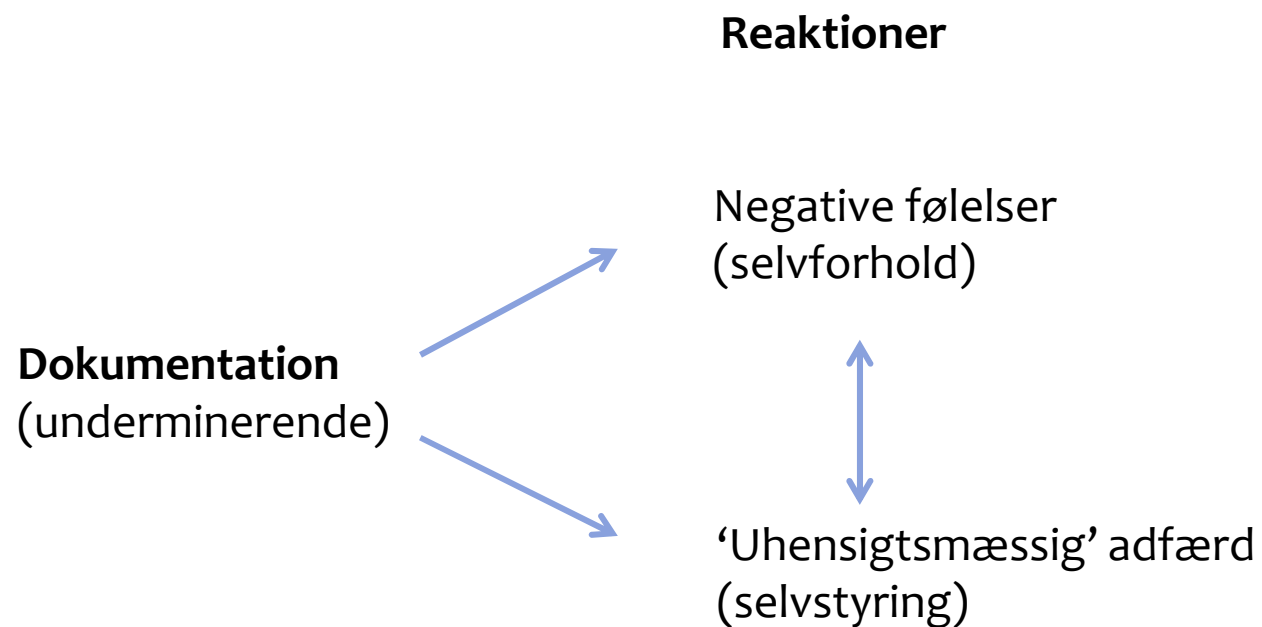


Dokumentation der **devaluerer/underminerer** fagligheden

- Signalværdien: Bærer præg af mistillid til evner og vilje
- Rigide metoder og redskaber (ufleksible, kvantitet frem for kvalitet)
- Ikke understøttes af ressourcer (tid)

*” Det er jo fornuftigt nok, at fastholde medarbejderne i at der er nogle ting som er væsentlige, at man får snakket om (...). Det jeg ikke synes er så fint, det er, at vi er pinedød tvunget til at udfylde de punkter hver evig eneste gang (..) jeg synes det indikerer rigtig voldsomt overfor mig, at man ikke en skid tror på at vi tænker selv (...) jeg skal gå ind og argumentere og skrive op og ned af stolper ift. ting som egentlig slet ikke har relevans ift. sagen, det synes jeg er devaluerende ift., altså så kunne jeg ligeså godt have ladet være med at tage en uddannelse, så kunne jeg sådan set bare få lagt nogle skabeloner foran mig og få at vide: det er de her ting du skal fokusere på”*

## HVORFOR ER BELASTNINGER PROBLEMATISKE?



## FØLELSERMÆSSIGE REAKTIONER

- Frustration og lavt selvværd
- Stress og kriser
- Hjertebanken og søvnproblemer
- Ligegyldighed og meningsløshed

”Det påvirker os jo forskelligt, og i perioder er der rigtig mange, der er rigtig kede af det, så folk sidder også og græder og er meget, meget frustrerede, og vi har folk, der ikke kan sove om natten, og altså forholdsvis alvorlige stresssymptomer som hjertebanken, og det er sådan noget vi snakker om. (...) Det vi mest har brugt det (personalemøder/coaching) til, det er sådan at anerkende hinanden og finde lidt fællesskab i, at vi alle sammen ikke kan sove om natten i perioder, og vi alle sammen bliver rigtig frustrerede, og at det går ud over vores privatliv, at vi stresser i ferien”

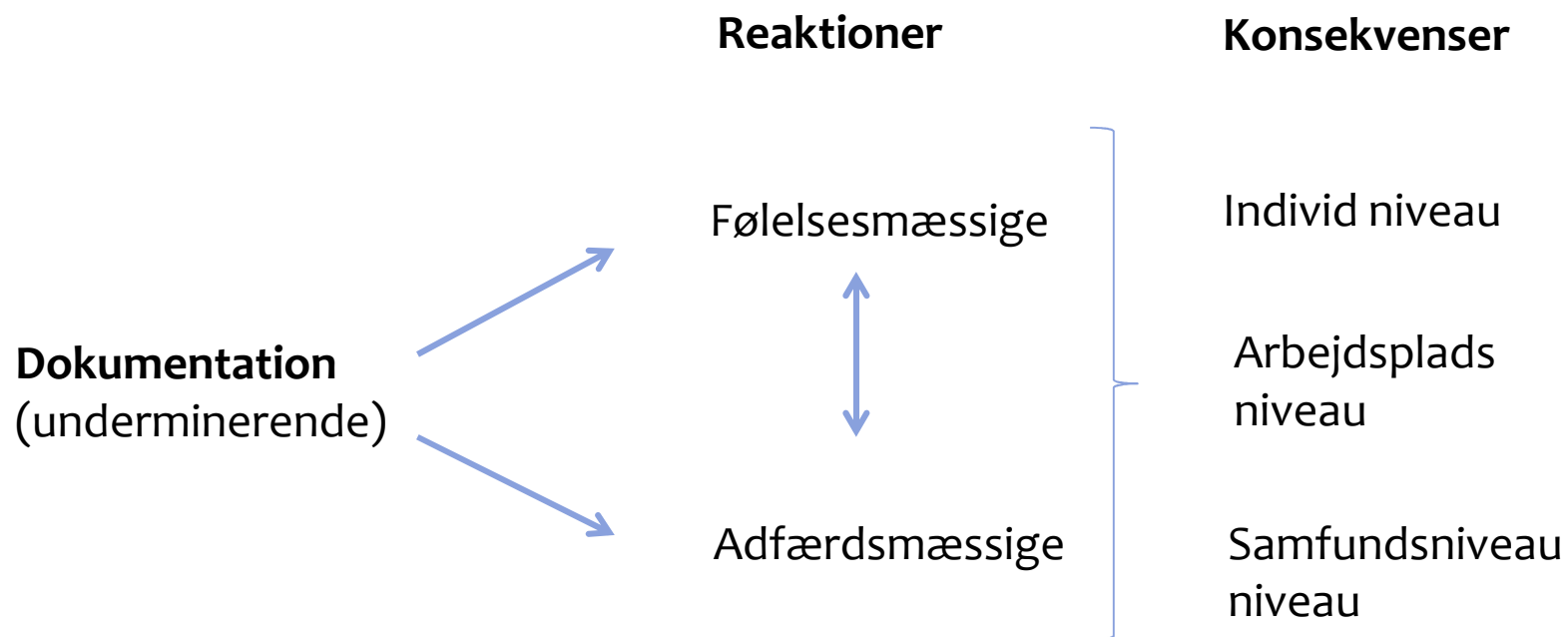
## ADFÆRDSMÆSSIGE REAKTIONER (HÅNDBTERINGSSTRATEGIER)

- Loven bøjes/fortolkes i anden retning end intentionen
- Loven brydes
- Sygemeldinger
- Distance til borger/elev
- Opsigelser

*”Enten så synes jeg, at man bøjer lovgivningen, eller fortolker rigtig meget, eller også så lukker man lidt øjnene for det. Altså jeg synes da tit, at hvis jeg har fået nogle der er blevet presset ud i et eller andet tilbud, og jeg får fraværsmeldinger på dem på mail -, jamen så sletter jeg dem – det kender jeg ikke noget til det der”*

*”Hvis jeg ikke var i stand til at distancere mig, så var jeg heller ikke i stand til at forvalte lovgivningen eller give den hjælp der er mulighed for i loven. Jeg tror ikke man skal forherlige det der med, at man kan blive personligt engageret og have ægte empati og sådan noget (...), så selv om man engang imellem kan tænke, holdkæft det er koldt det her, du er godt nok ligeglad, der sidder en mand her, og han er lige ved at dø af kræft, og du er bare kold i røven, og sidder og fortæller ham om sygeopfølgingsplaner, og jeg ved ikke hvad, men det er jo bare en måde at overleve på, og samtidig er det jo også en måde at bevare sit professionelle overblik på, så man faktisk kan hjælpe og kan agere, synes jeg, tror jeg, bilder jeg mig selv ind i hvert fald”*

## HVORFOR ER BELASTNINGER PROBLEMATISKE?



## KOLLEKTIVE HÅNDBTERINGSSTRATEGIER

- Jobcenter 1: Hold kæft, 'træk på skuldrene' - og vær glad
- Jobcenter 2: 'Brok' dig - hold ud
- Lederne: Fra faglige ledere til administratorer

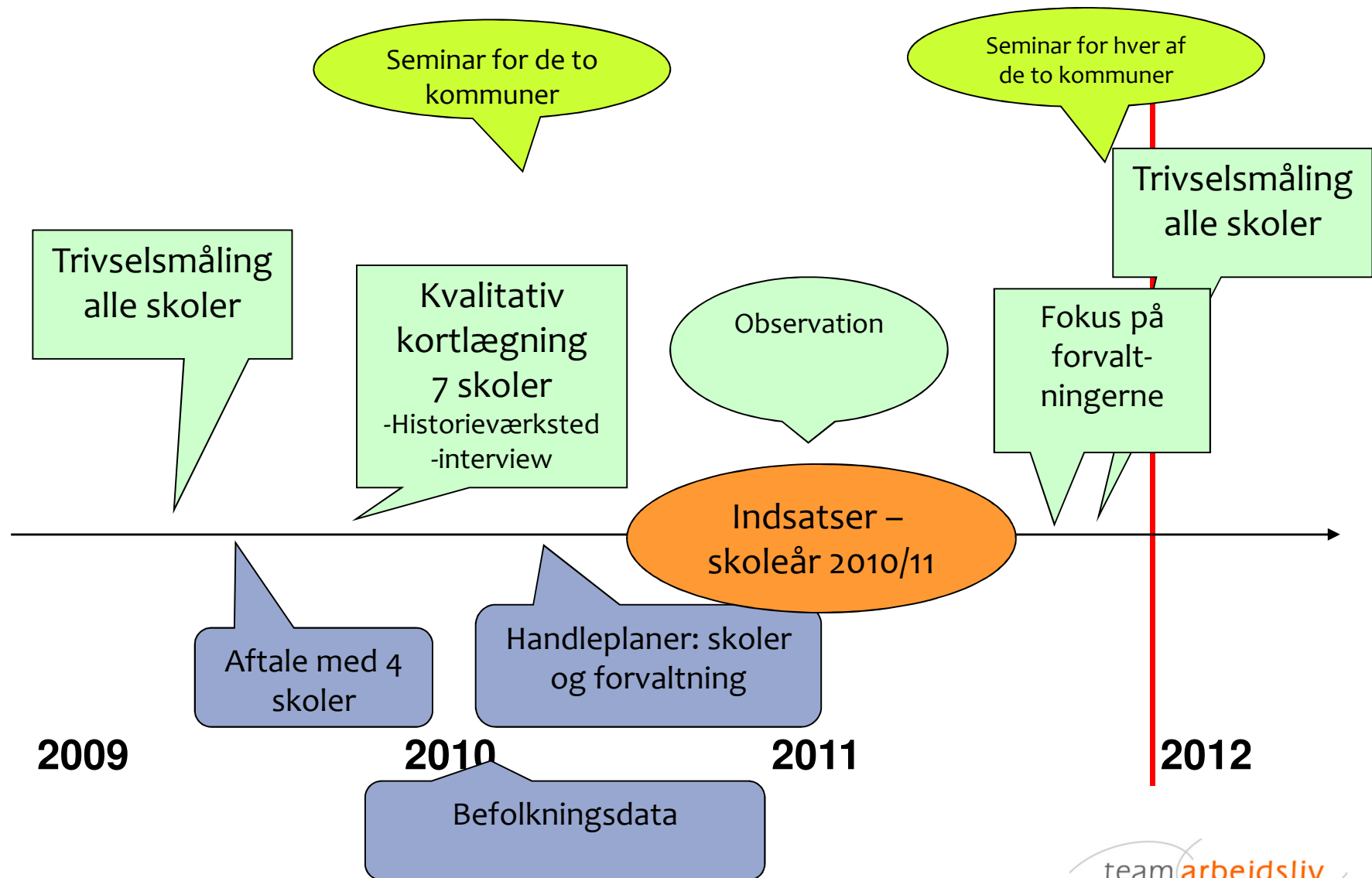
## PROJEKT ENGAGEMENT ELLER MISTILLID - KONTROL, EVALUERING OG SOCIAL KAPITAL I FOLKESKOLEN

- Antagelser:

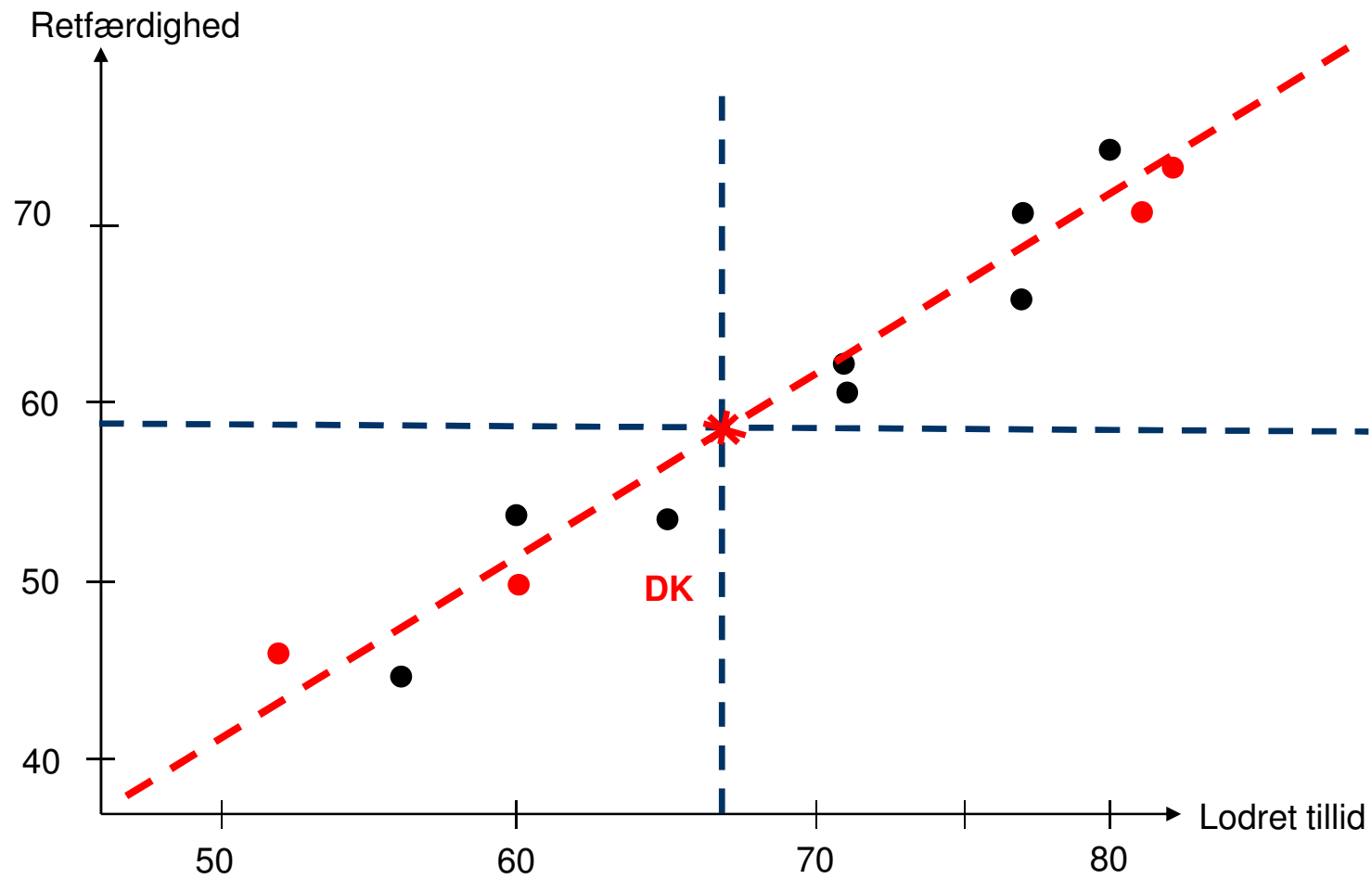
*Det øgede omfang af krav til registrering og dokumentation tager tid fra kerneopgaven men opleves også som "krænkende" og udtryk for mistillid'*

*Den enkelte skoles "sociale kapital" har betydning for, hvordan skoler og forvaltning formår at møde krav til registrering og dokumentation*





# Forskel på social kapital i skolerne i en provinskommune



## DOKUMENTATIONSKRAV I FOLKESKOLEN

- **Elevplaner**
- Årsplaner
- Udviklingsplaner
- **Kvalitetsrapporter**
- Nationale tests
- Lokale tests
- Indberetninger til de sociale myndigheder
- Fraværsregistrering
- Administrative indberetninger: Budgetopfølgninger, Vikardækning etc
- Medarbejdertrivsels undersøgelser
- Elevtrivsel undersøgelser
- Ad Hoc: spørgeskemaundersøgelser, ugepakker

## ELEVPLANER - HÅNDTERINGSSTRATEGIER

- Nationalt krav siden 2006
- Frie rammer for udarbejdelsen
- Store forskelle fra skole til skole og fra lærer til lærer
- Tre overordnede strategier:
  - Integration i eksisterende evalueringspraksis/offensiv helhedstænkning
    - Eksisterende, velfungerende procedurer for elev-målsætninger, opfølgning, evaluering, forældre-konsultationer
    - Elevplanerne dårligere erstatninger for lokalt udviklede systemer
    - Integrerer de uundgåelige dokumentationskrav mest muligt konstruktivt i de daglige rutiner
  - Minimal indsats – afkrydsning/skærme-ledelse
    - Standardiserede afkrydsningsskemaer
    - ”Giv kejserens hvad kejserens er og spild ikke tiden”
    - Beskytter lærerne mod forstyrrelser af undervisningen
    - Få ressourcer bliver brugt – men minimalt udbytte
  - Frit valg for lærerne/ laissez-fair
    - Frit valg – stor variation
    - Nogle lærere udvikler egne brugbare systemer, andre undgår at lave elevplaner
    - I proces mod mere konstruktiv brug af elevplanerne, men uden overskud og ressourcer til at integrere dem

## Elevplaner - Kvalitetssikring, tidsspilde eller krænkelse?

- Nyttige redskaber
  - Unødvendige og meningsløse
  - Spild af tid
  - Ikke udtryk for mangel på respekt
  - Ikke krænkende
- 
- Skolerne med færrest ressourcer/social kapital havde sværest ved at integrere elevplanerne på brugbare måder i undervisningen, skoler med flest ressourcer/social kapital irriterede over at skulle ændre de allerede velfungerende dokumentations- og evalueringssystemer

## KVALITETSRAPPORTER - HÅNDBTERINGSSTRATEGIER

- Samler registreringer på en række områder: fravær, timeforbrug, elevtrivsel, karakterer
- Standardiserede indberetninger i Københavns kommune
- Større frihed til udformning i Faxe
- Reaktionen fra ledelse (og lærere):
  - Dårligt sammenligningsgrundlag – registrering for forskellig
  - Skønmaleri uden fokus på det vigtigste
  - Meningsløse oplysninger
  - Tunge procedurer for rettelser/ændringer
  - Krænkende af faglig stolthed
  - Dræn af energi og ressourcer
  - Potentielt godt styringsværktøj

## OM KVALITETSRAPPORTER I FOLKESKOLEN

Skoleleder om kommunalbestyrelsernes brug af kvalitetsrapporter til kontrol (Med stor indignation i stemmen):

- *"Fordi alt det andet, det gør vi selvfølgelig. De behøver ikke komme og spørge om vi følger den vejledende timeplan. For det gør vi. Vi har en styrelsesvedtægt, og det gør vi. Så lad vær' med at gå hen og spørge os om de ting. Og hvorfor er det så vigtigt om den ene lærer har "ditten, dutten, datten". Det er mig, der er skoleleder her. Jeg sætter det hold til at løfte den opgave. Det er det, jeg får min løn for."*

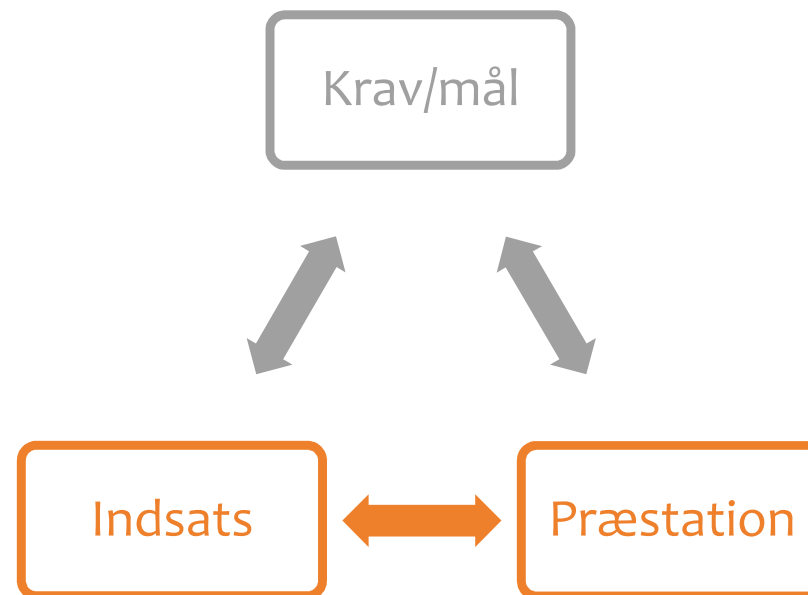
Skolelærer:

Hvis kvalitetsrapporterne skulle være til nytte, skulle de kunne omfatte de "gab" der er i kvaliteten – og sætte fokus på udviklingspotentialerne...



## DEN BRUGBARE DOKUMENTATION

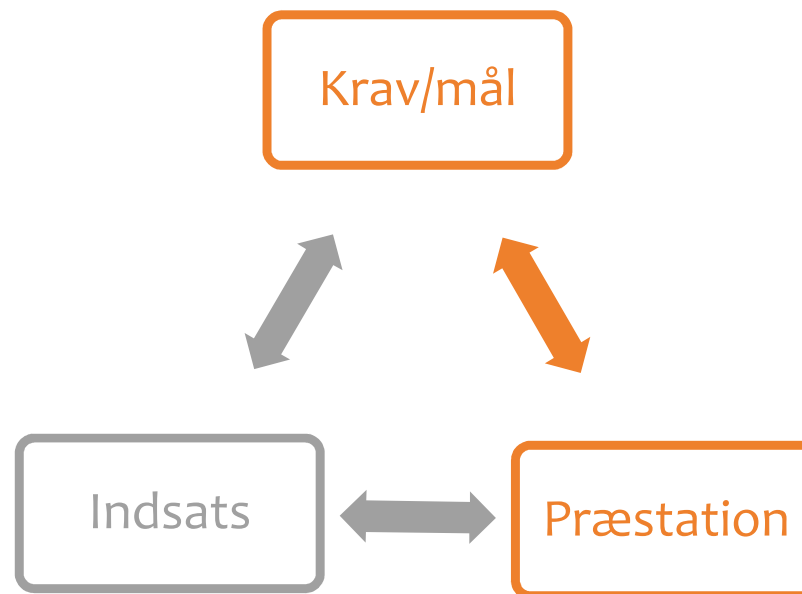
- Legitimt og nødvendigt at der udøves kontrol i en virksomhed:  
for at kunne give ordentlig feedback til opbygning af social kapital – læring  
dokumentation af indsats overfor borgere /ejere/elever
- Sammenhængen mellem indsats og præstation den vigtige



## DEN UBRUGELIGE ELLER NEDBRYDENDE

Sammenhængen mellem præstation og krav/målopfylde ofte i fokus

- **Problematiske kontrol/dokumentation:**
  - Meningsløs kontrol: ikke meningsfuldt for medarbejderen
  - Skævvredet kontrol: kontrollen retter sig mod perifere opgaver væk fra kerneopgaven
  - Gabestokken: offentliggørelse af fx nationale tests
  - Bebrejdede kontrol: bruges til at bebrejde medarbejdere og ledere, at målsætninger ikke opfyldes
  - Overdreven kontrol: Når kontrolarbejdet tager for megen tid fra kerneopgaven



## DISKUSSION

- Giv eksempler fra din egen praksis/ erfaringsverned på (medarbejderes eller lederes) håndteringsstrategier ift dokumentation/evalueringsskrav

## Diskussion

Hvilke konsekvenser kan det have for trivsel og psykisk arbejdsmiljø, at kvalitetssikring og kontrol kobles til hinanden?

Er de skitserede håndterings og ledelsesstrategier genkendelige? Hvordan kan de tænkes at påvirke arbejdsmiljø og kvaliteten af ydelserne?