

Era data til dialog

Chefens vigtigste opgaver i dataunderstøttet ledelse



INDHOLD

Forord	3	Tre eksempler	
Hvad er dataunderstøttet ledelse?	4	<i>Gentofte Kommune:</i>	
En slags definition	4	Man skal ikke slå hinanden	
Flere formål og tilgange	5	i hovedet med data	20
Chefens særlige position	7	<i>Region H:</i>	
Fem vigtige chefudfordringer	9	Data skal forstås og fortolkes	22
1. At se potentialet	10	<i>Mariagerford Kommune:</i>	
Om at have blik for mulighederne		Data skal gøre os nysgerrige	24
i data som ledelsesredskab		Andre publikationer	
2. At undgå faldgruberne	12	fra Væksthus for Ledelse	26
Om at kende de typiske risici			
i dataunderstøttet ledelse			
3. At forklare hvorfor	14		
Om at være tydelig om formålet			
med at bruge data			
4. At skabe værdi sammen	16		
Om at bruge data dialogisk			
og nysgerrigt			
5. At bestille data klogt	18		
Om at samarbejde med			
sine dataeksperter			

Fra data til dialog

*Chefens vigtigste opgaver i
dataunderstøttet ledelse*

© Væksthus for Ledelse 2021

Projektledelse:

Jan Struwe Poulsen, KL
Mette Marie Langenge, HK Kommunal
Ali Sina Farhat, Danske Regioner

Redaktion: Ola Jørgensen, Klartekst

Grafisk design: Karen Krarup

Illustrationer: Bob Katzenelson

Tryk: KLS Pureprint

ISBN: 978-87-93950-32-0
978-87-93950-33-7-pdf



FORORD

God ledelsesinformation har altid været et vigtigt redskab for offentlige ledere, og de seneste år er der sat yderligere fokus på at bruge data til at understøtte god ledelse. Også Ledelseskommisionen har lagt vægt på dette.

Mindst to tendenser er med til at drive denne udvikling. For det første en større opmærksomhed om borgernes oplevelse af de offentlige ydelser. For det andet de forbedrede muligheder for at indsamle, bearbejde og præsentere store mængder af digitale data.

Fordelene ved at have gode data som beslutningsgrundlag er åbenlyse. Data giver indsigt i driften. Data gør det muligt at opdage problemer, før de vokser sig store. Og data giver et fælles grundlag for dialogen om forbedringer mellem politikere, ledere, medarbejdere og borgere.

Men sammenhængen mellem flere data og bedre ledelse er langt fra enkel. Mange har advaret om, at et for enøjet fokus på KPI'er og kontrolsystemer risikerer at skævvride og bureaukratisere styringen af den offentlige sektor. Som chef kan man ikke tage begejstringen for givet, når et nyt dataprojekt lanceres.

Spørgsmålet er, hvordan data i praksis kan gøres til et nyttigt ledelsesværktøj i kommuner og regioner. Det er temaet for denne publikation, som bygger på interview med en lang række offent-

lige chefer om deres erfaringer med at udnytte data – både til at styre driften og til at udvikle deres organisationer.

Hovedbudskabet er, at man ikke kan styre sin organisation alene ved hjælp af data, men at data kan bruges som afsæt for en dialog, der gør hele organisationen klogere.

Publikationen har fokus på muligheder og udfordringer for chefniveauet, det vil sige ledere, der har ledere under sig, men ikke selv er topledere. Den henvender sig især til chefer, der ikke allerede arbejder systematisk med dataunderstøttet ledelse. En del af indholdet vil også være relevant for andre dele af ledelseskæden, fordi de spiller sammen med chefniveauet eller sidder med beslægtede udfordringer, og for stabsfunktioner, der understøtter chefernes arbejde, herunder ikke mindst datakonsulenter, HR m.fl.

Vi vil gerne benytte lejligheden til at takke de chefer, eksperter og datakonsulenter, der har delt ud af deres erfaringer, så andre kan få glæde af dem.

Væksthus for Ledelse

Jonatan Schloss, KL/Komponent, formand

Lene Roed, Forhandlingsfællesskabet, næstformand

HVAD ER DATAUNDERSTØTTET LEDELSE?

En slags definition

Enhver leder vil nok hævde at træffe sine beslutninger på et sagligt, oplyst grundlag. For selv om intuition og følelser afgjort spiller en rolle i lederes praksis, er rationalitet et ofte underforstået ledelsesideal. Det forventes, at man som leder står på et fundament af den bedst mulige viden om de udfordringer, man skal håndtere.

I den forstand er *a/* ledelse i princippet dataunderstøttet. Så hvad ligger der egentlig i begrebet, der også nogle gange kaldes datainformeret eller datadrevet ledelse? Begrebet er relativt nyt og ikke fast defineret i ledelseslitteraturen, men ud fra den måde, det ofte anvendes på, kan man udlede, at det typisk handler om:

- At ledelsen benytter indsamlede data til at belyse, forstå og agere på vigtige forhold i organisationens drift og udvikling.
- At indsamlingen af data foregår planlagt og systematisk.
- At data meget ofte er tal, men at andre datatyper og -kilder også kan indgå.

Med den øgede digitalisering er det muligt at producere og få adgang til stadig flere kvantitative data. Og når der tales om dataunderstøttet ledelse, sættes der nogle gange næsten lighedstegn mellem data og tal. Men data kan være meget andet, fx talte og skrevne ord, billeder og indtryk, og stamme fra møder, interview, samtaler, klager, observationer, feltstudier og meget andet.

Den enkelte datakilde kan som regel kun belyse et udsnit af den virkelighed, man er interesseret i – og fra én bestemt vinkel. Derfor anbefales det ofte, at man i dataunderstøttet ledelse kombinerer flere typer af data fra forskellige kilder, samt at man som leder og organisation bruger sin sunde fornuft og kritiske sans til at vurdere det billede af virkeligheden, data og analyser tilbyder.

FOKUS PÅ DATA OG LEDELSE



For at styrke det politiske fokus på at skabe resultater for borgerne anbefaler Produktivitetskommissionen, at arbejdet med at indsamle og offentliggøre sammenlignelige data for resourceanvendelse, produktion og resultater i offentlige institutioner opprioriteres væsentligt.

Produktivitetskommissionen, 2013



Ledere af medarbejdere skal styrke deres ledelseskraft på basis af lokale relevante kvantitative og kvalitative data om effekten af kerneopgaven.

Ledelseskommisionen, 2018



Alle ledere skal inddrage ledelsesinformation om brugertilfredshed i deres beslutningsgrundlag frem mod 2022.

Aftale mellem regeringen, KL og Danske Regioner, 2019

Flere formål og tilgange

Data anvendes på et utal af måder som ledelsesværktøj i den offentlige sektor – og i meget forskellig skala: fra den lille ad hoc-undersøgelse af brugertilfredshed i en enkelt institution til forskningslignende analyser af big data fra store fagsystemer. Ser man bort fra det forskningsmæssige, kan man groft sondre mellem to hovedanvendelser af dataunderstøttet ledelse: drift og udvikling.

DRIFT

At bruge løbende data om driften består typisk i at følge med i en fast rapportering af udvalgte nøgle- og måltal (KPI'er), der regelmæssigt leveres som ledelsesinformation. Se også faktaboksen *Fem typer af ledelsesinformation*.

I mange organisationer samles og visualiseres disse data i et dashboard – et slags instrumentbræt. Som offentlig leder vil man ofte have flere af de fem slags målere på sit dashboard.

Sådanne faste driftsdata bruges typisk til overvågning, styring og beslutningsstøtte, fx til løbende at holde øje med udviklingen i ressourcer, aktivitet, produktivitet, kvalitet og resultater. Nogle vælger data, der kan sammenlignes med nationale statistikker og nøgletal eller andre former for benchmark.

Der kan være betydelig forskel på *tilgangen* til denne form for dataunderstøttet ledelse. Man kan fx sondre mellem fire typiske tilgange, som mange organisationer praktiserer og kombinerer på forskellige måder:

- *En kontrollerende tilgang*, hvor data især bruges til at tjekke, om alle dele af organisationen lever op til de fastlagte målsætninger – og stille de enheder og deres ledere til ansvar, der ikke gør det.
- *En motiverende tilgang*, hvor data især bruges til at belyse opfyldelsen af fælles mål og derigennem opmuntre den fælles indsats og skabe stolthed over gode resultater.
- *En lærende tilgang*, hvor data især bruges som afsæt for dialog og refleksion, herunder til at finde fælles forklaringer på udviklingen i data.
- *En legitimerende tilgang*, hvor data især bruges til at forklare resultater opad i ledelseskæden eller begrunde behovet for forandringer over for ledere og medarbejdere.

Fem typer af ledelsesinformation



Personale

Ledelsesinformation om personale kan fx være sygefraværstal, personaleomsætning eller trivselsmålinger.



Økonomi

Ledelsesinformation om økonomi kan fx være budgetter og prognoser samt data om enhedsomkostninger



Aktiviteter og produktion

Ledelsesinformation om aktiviteter og produktion kan fx være antal kontrolbesøg eller antal producerede sager, fraværstal, personaleomsætning eller trivselsmålinger.



Resultater og effekter

Ledelsesinformation om resultater og effekter kan fx være overlevelseshastighed eller karaktergennemsnit.



Brugertilfredshed

Ledelsesinformation om brugertilfredshed kan fx være brugertilfredshedsundersøgelser og undervisnings-evalueringer.

Kilde: Ledelseskommisionen

Forskning viser, at medarbejdernes opfattelse af forskellige styringstiltag er vigtig for deres motivation til at bidrage positivt til styringen. Det kan således være afgørende, om de opfatter brugen af data som primært kontrollerende, motiverende eller lærende.

UDVIKLING

At bruge data til udvikling består typisk i, at man efter behov skaffer nye data eller dykker dybere ned i eksisterende med henblik på at belyse en bestemt udfordring.

Her er ledelsesopgaven ikke blot at forholde sig til den løbende strøm af data om driften, men aktivt at efterspørge og udvikle andre måder at bruge data på til at blive klogere på en problemstilling. Sådanne forløb har ofte karakter af og organiseres som projekter. Se også faktaboksen *Indsamling af data*.

Grænsen mellem at bruge data (lærende) til drift og til udvikling er flydende. For idéen til at skaffe nye data eller kombinere data på nye måder kan fx sagtens udspringe af opsigtsvækkende tal på et dashboard. Og hvis man opdager nye interessante sammenhænge via et eksplorativt dataprojekt, kan sådanne data gå hen og blive en del af den faste ledelsesinformation.

Chefens særlige position

Ledelseskommisionens undersøgelse viste, at brugen af data som beslutningsgrundlag generelt var mere udbredt på de øverste niveauer i ledeshierarkiet. Men der kan arbejdes med dataunderstøttet ledelse på alle niveauer i en organisation.

Typisk vil den enkelte chef kunne sætte sit eget præg på, hvilke data der bruges og hvordan. For selv om mange krav til dokumentation, rapportering og ledelsesinformation ofte ligger fast, kan måden, hvorpå data sættes i spil i praksis, tones og varieres efter egne behov. Desuden kan ledere og chefer vælge selv at tage initiativer til at indsamle og bruge data på nye måder, fx i udviklingsarbejde.

Men det er alt andet lige lettere at praktisere dataunderstøttet ledelse, hvis det er en del af den samlede kultur og struktur i hele organisationen. I givet fald vil alle parter være vant til, at der løber en strøm af relevante data hele vejen fra det politiske niveau og ud i forreste linje af driften – og tilbage igen.

Omvendt kan det være en selvstændig udfordring, hvis der i organisationen er dårlige erfaringer med og derfor skepsis over for brugen af data, målinger og analyser. Hvis data fx *tidligere* er blevet brugt ud fra en rent kontrollerende tilgang, kan det spænde ben for nye og mere lærende måder at arbejde med data på. Det samme gælder, hvis det dengang viste sig, at værdien af dataarbejdet ikke stod mål med indsatsen. Se også faktaboksen *Fem potentielle faldgruber* på side 8.

Under alle omstændigheder vil man som chef ofte have en afgørende position, når det gælder brugen af data i organisationen. Man skal typisk fungere som forbindelsesled og oversætter mellem på den ene side politikere og topledelse og på den anden side ledere og medarbejdere på ens faglige område.

Indsamling af data

Der er en række regler og principper for, hvordan man må indsamle og anvende data. Dem skal man som chef være opmærksom på og sikre sig bliver overholdt, når man arbejder med dataunderstøttet ledelse. Det gælder ikke mindst, hvis man til udviklingsformål indsamler og analyserer data på nye måder.

Tre af de centrale principper er i kort form:

- Når man bruger eksisterende personoplysninger i en analyse, må hensigten med analysen ikke stride mod det oprindelige formål med at indsamle oplysningerne. Ellers skal der sikres hjemmel til at behandle oplysningerne i den nye sammenhæng.
- Persondataforordningen (GDPR) kræver, at man ikke indsamler flere oplysninger end nødvendigt til et specifikt formål. Til analysebrug er det ofte en god idé at anonymisere (eller pseudonymisere) data, så de ikke er direkte personhenførbare.
- GDPR foreskriver gennemsigtighed i og kontrol med behandling af borgernes oplysninger. Det betyder, at borgerne, der får behandlet deres oplysninger i en analyse, skal vide, hvorfor og hvordan det sker.

Under alle omstændigheder er det en god idé at inddrage datakonsulenter eller databeskyttelsesrådgiveren, hvis man ønsker at indsamle eller bearbejde data på nye måder.

Over for **politikere og topledelse** kan cheffrollen blandt andet bestå i:

- At bruge viden fra driften i dialogen om, hvordan politiske målsætninger bedst kan omsættes til et overskueligt antal meningsfulde indikatorer, som der skal måles og rapporteres på.
- At hjælpe med at forklare og fortolke de løbende resultater, så politikere og topledelse får indsigt i, hvad der kan ligge bag, og dermed mulighed for at agere adækvat på dem.
- At sikre, at der er opbakning, ressourcer, kompetencer og systemer, der i praksis understøtter arbejdet med data i både drift og udvikling.

En stor undersøgelse, Væksthus for Ledelse har gennemført, peger på vigtigheden af et stærkt fælles fokus i hele ledelseskæden på resultaterne af kerneopgaven. I denne faglige dialog har cheferne en vigtig rolle at spille, fordi de har mulighed for at bygge bro mellem topledelsens perspektiv og ledere og medarbejderes erfaringer tæt på driften. Læs mere i publikationen *Sammenhæng i ledelseskæden*, der kan hentes på Lederweb.dk.

I relationen til **ledere og medarbejdere** består cheffens opgaver blandt andet i:

- At forklare formålet med at bruge data, hvilke data der indsamles, og hvordan de konkret skal bruges som ledelsesgrundlag.
- At være i løbende dialog om kvaliteten af data og fortolkningen af resultater.
- At motivere andre til at bidrage aktivt og nysgerrigt til nye måder at arbejde med data på.

Hertil kommer, at organisationens **data- eller analysekon-sulenter** ofte spiller en vigtig rolle i at indsamle, bearbejde og præsentere data. Nogle steder er det almindeligt at opfatte udviklingen af data og ledelsesinformation som primært en teknisk opgave, som derfor typisk bliver løst centralt – langt fra driften på det enkelte velfærdsområde. I dag har stadig flere organisationer dog knyttet datafunktionen tættere til de respektive driftsområder, men cheffens rolle er stadig at bygge bro og oversætte mellem datatekniske og velfærdsfaglige perspektiver og kompetencer.

At arbejde med dataunderstøttet ledelse som chef handler i det store perspektiv om at bidrage aktivt til en kultur i hele organisationen, hvor det opleves naturligt at indsamle, vurdere og anvende data på en nysgerrig og reflekteret måde. Og hvor kriteriet for at bruge data som ledelsesværktøj er, om det reelt skaber værdi for organisationen og i sidste ende for borgerne.

Fokus på chefniveauet

Projektet handler om kommunale og regionale chefers muligheder og udfordringer i arbejdet med dataunderstøttet ledelse. Chefer er defineret som ledere, der har ledere under sig og/eller har strategisk ledelsesansvar, men som ikke er topledere.

Det er en bred kategori, der spænder lige fra chefer, som er relativt tæt på driften, fx en skoleleder, områdechef eller ledende overlæge, til chefer, der er tættere på direktionniveauet, fx afdelingschef, skolechef eller hospitalsdirektør.

Læs mere om ledelsesniveauerne – og overgangene mellem dem – i Væksthuspublikationen *Pas på trinene!*, der kan hentes på Lederweb.dk.

Fem potentielle faldgruber

Der er næsten aldrig nogen enkel og direkte vej fra data om et problem til løsningen af det. Det skyldes blandt andet fem velbeskrevne svagheder ved at bruge data som beslutningsgrundlag:

1. DATA KAN VÆRE AF EN DÅRLIG KVALITET

Datas pålidelighed skal altid vurderes ud fra, hvordan de er produceret. I statistikker kan der være slør i begreberne, forskel i rapporteringspraksis eller "tilfældig støj", fx nogle få ekstreme tilfælde, der påvirker et samlet resultat. I surveys kan der være problemer med repræsentativitet, spørgeteknik eller signifikans. Observationer kan være farvet af forskellige former for bias hos dem, der observerer. Man er derfor altid nødt til at være kritisk over for kvaliteten af data, inden man bruger dem som beslutningsgrundlag.

2. DET KAN VÆRE SVÆRT AT MÅLE EFFEKTER

Ofte vil man som organisation være interesseret i at følge effekten eller resultatet af egen indsats. Det vil imidlertid ofte være vanskeligt at måle direkte. Eksempelvis fordi den ønskede effekt er svær at kvantificere, først viser sig på længere sigt og/eller er et resultat af mange andre faktorer end ens egen indsats. Man er således ofte nødt til at nøjes med andre data, som man formoder hænger positivt sammen med effekten. Derfor må man som organisation forholde sig (selv)kritisk til, om de valgte indikatorer faktisk er gyldige tegn på den ønskede effekt.

3. DATA ER ÅBNE FOR FORTOLKNING

Selv hvis data er af høj kvalitet og måler det rigtige, kan de ofte fortolkes meget forskelligt i organisationen – og derfor lede til forskellige problemforståelser og løsningsforslag. For hvad skal et tilsyneladende halvdårligt nøgletal sammenholdes med? Sidste måned? Sidste år? Andres resultater? Egen indsats? Ekstraordinære forhold internt eller i omverdenen? Her bliver dialogen med organisationen om, hvad der kan ligge bag data, meget afgørende. Som chef må man lytte godt efter de mulige forklaringer på fx en lav score – men også være klar til at udfordre bortforklaringer.

4. MÅL OG MÅLINGER KAN HAVE UØNSKEDE BIVIRKNINGER

Det er velkendt fra diskussionen om mål- og resultatstyring, at organisationer ofte vil søge at optimere på netop de forhold, der bliver målt og rapporteret på. Det kan medføre, at organisationen ændrer adfærd for at indfri bestemte måltal, fx at man prioriterer opgaver, der giver lette, sikre resultater, højere end dem, der måske er vigtigere, men vanskelige. Der er også risiko for, at hensynet til helheden og tværgående sammenhænge bliver ofret i jagten på egne, mere afgrænsede måltal. Det betyder ikke, at man skal undlade at styre efter gode mål, blot at man også som chef skal være bevidst om, hvordan det potentielt påvirker organisationens adfærd.

5. DATA OG DATAANALYSE ER IKKE GRATIS

Der kan være betydelige omkostninger ved at skulle indsamle helt nye data. Og selv om mange offentlige organisationer har systematiseret indsamlingen af store mængder data, er det ikke omkostningsfrit at gøre dem til et brugbart ledelsesredskab. Der skal bruges tid og kræfter på at sortere, udvælge, bearbejde, analysere, præsentere, opdatere og drøfte data. Alt sammen noget, der kan trække chefens og organisationens opmærksomhed og ressourcer væk fra andre vigtige opgaver. Der skal altid være en "nettogevinst" ved at bruge data – når omkostningerne for organisationen og eventuelle ulemper for borgerne er regnet med.

FEM VIGTIGE CHEFUDFORDRINGER

På baggrund af interview med en række chefer i kommuner og regioner samt flere datakonsulenter har vi identificeret fem typiske udfordringer for chefer, der gerne vil arbejde med dataunderstøttet ledelse. Det vil sige opgaver, cheferne udnævner som *vigtige* for at lykkes og samtidig oplever potentielt vanskelige.

Vi kan ikke på baggrund af interviewene tegne et meget detaljeret billede af dataunderstøttet ledelse i kommuner og regioner. Dertil er materialet for lille, og forskellen mellem både chefjob og sektorer for stor. Vi bruger derfor heller ikke chefernes erfaringer til at formulere generelle anbefalinger, men til at pege på udfordringer, som er relevante for næsten alle, der ønsker at bruge data aktivt i deres ledelsespraksis.

De fem udfordringer er:

1. **At se potentialet**
2. **At undgå faldgruberne**
3. **At forklare hvorfor**
4. **At skabe værdi sammen**
5. **At bestille data klogt.**

Beskrivelsen af hver udfordring bygger på en samlet, tværgående tolkning af interviewmaterialet, som præsenteres med typiske udsagn fra chefer og datakonsulenter.

Tre fortællinger

På side 20-25 fortæller tre chefer hver deres historie om, hvordan de i praksis har arbejdet med dataunderstøttet ledelse:

Det er bedre at bruge nøgletal om resultater til fælles læring og udvikling end til kontrol af den enkelte institution. Sådan lyder erfaringen fra **Gentofte Kommune**, hvor chefen samler skiftende grupper af skoler til dialog om aktuelle data.

I planlægningen af kørsel i **Region H's akutberedskab** er digitale data uundværlige. Men data kan aldrig stå alene – og nogle gange kan de ligefrem få organisationen til at fokusere på de forkerte problemer.

At udnytte mange slags data til både styring og udvikling er blevet en helt naturlig del af arbejdet på familie- og handicapområdet i **Mariagerfjord Kommune**. Blandt andet i forebyggelsen af et overraskende højt antal teenagegraviditeter.

1. AT SE POTENTIALIALET

Om at have blik for mulighederne i data som ledelsesredskab

Især hvis du som chef ikke før har arbejdet dataunderstøttet, er den første vigtige udfordring at vurdere, hvorvidt det ville kunne styrke din ledelse, og hvad det vil kræve af dig.

Og selv når man som chef kender sit område godt, kan der være en række mere tekniske sider af dataarbejdet, hvor man let kan føle sig lidt på udebane:

“For nogle handler det nok også om at have den psykologiske tryghed til at indrømme over for sig selv og andre, at her er man måske ikke helt på hjemmebane. At man tør være begynder og bevæge sig frem ad banen,” siger en chef.

Det er nok de færreste chefer, der selv er “data-ninjaer”, og mindre kan også gøre det.

“Man kan faktisk godt være en god chef, der arbejder data-understøttet, uden selv at være ekspert i data og det digitale,” siger en chef.

Men der er bred enighed om, at man er nødt til “at have en grundlæggende forståelse for, hvad data kan og ikke kan,” som én udtrykker det.

Potentielle gevinster

Cheferne peger især på tre typer af potentialer ved at bruge data aktivt i sin ledelse.

For det første, at det giver mere indsigt og dermed mulighed for bedre styring:

“Hvis du har et cockpit med et godt instrumentbræt og mange knapper og håndtag, kan du styre langt bedre end med blot to styrepinde,” som én formulerer det.

Eksempelvis opdagede en chef meget hurtigt en forskydning på flere tusind timer i visiteringen til hjemmeplejen:

“Tidligere ville vi have opdaget det, når året var gået, nu kan vi se det meget hurtigt og nå at reagere. På den måde fungerer data også som et alarmsystem.”

For det andet, at det skaber et bedre fælles overblik, et mere transparent beslutningsgrundlag og dermed en mere kvalificeret ledelsesdialog:

“Visualiserede data giver overblik og gennemsigtighed. De er med til at sørge for, at vi taler om det samme. Som ledergruppe opdager vi hurtigere, hvis vi er ude af sync, fordi vi har data som en fælles reference.”

For det tredje, at data kan være en kilde til nysgerrighed, læring og udvikling:

“Data giver os mulighed for at undre os sammen og blive inspireret af såvel problemfelter som områder, hvor det går godt. Er der steder, hvor der kan ligge en uheldig kultur bag, at vi ikke lykkes? Er der en hemmelig opskrift, vi kan lære af enheder med en høj performance?”

En chef beskriver en dobbelthed i sin opgave med både at fremme og afgrænse dataunderstøttet ledelse:

*“Jeg forventer, at vi fremover kommer til at tage mange skridt i retning af dataunderstøttet ledelse, men nok også nogle skridt tilbage. Det er bestemt et nyttigt ledelsesredskab, men som chef bruger jeg også en del pædagogisk krudt på at forklare organisationen, hvad tal **ikke** kan bruges til. Data er nødvendige for ledere, men er ikke tilstrækkeligt som grundlag for at styre eller afgøre et områdes udvikling.”*



2. AT UNDGÅ FALDGRUBERNE

Om at kende de typiske risici i dataunderstøttet ledelse

Både chefer og datakonsulenter understreger, at det ikke er nok at have blik for de mulige gevinster ved dataunderstøttet ledelse. Det er mindst lige så vigtigt, at man som chef forstår og undgår nogle af de almindelige risici, mange støder på i processen. Se også faktaboksen *Fem potentielle faldgruber* på side 8. Især på følgende tre punkter opfordrer cheferne til agtpågivenhed.

Kan vi måle det, vi gerne vil?

Det er ikke altid, man let kan skaffe data om det, man dybest set er interesseret i, hvilket ofte er resultater, effekter og den værdi, man skaber for borgerne. Til gengæld har de fleste kommuner og regioner store mængder af data om de aktiviteter, ressourcer og processer, der gerne skulle føre til de ønskede resultater.

Flere chefer advarer om den faldgrube, at man kommer til at måle og tælle alt det, man har lettilgængelige data om – uden at overveje tilstrækkelig grundigt, hvorvidt og hvordan det er vigtigt for kerneopgaven. At man groft sagt begynder at rode i den store databunke efter mulige svar, før man har gjort sig umage med at stille de rigtige spørgsmål og ladet dem definere, hvilke data der er brug for.

Mange chefer erkender, at de ofte må nøjes med data, der indirekte belyser opfyldelsen af resultatmål:

”Topledelsen og politikerne vil rigtig gerne have tal for resultater, progression og effekt. Som chefer er vi ofte nødt til at forklare dem, at vi ikke har direkte data om dét, og at vi må igennem mange step og mellemregninger, inden vi kan sige noget om de specifikke effekter af vores indsats,” siger en.

Et eksempel er et mål om at nedbringe antallet af rygere, fortæller en chef. Her har det været nødvendigt at måle på aktiviteterne – herunder antallet af deltagere på rygestopkurser – fordi det er dem, der kan påvirkes lokalt. For når antallet af rygere stiger, kan det meget vel skyldes nationale forhold og tendenser.

Giver data et retvisende billede?

Næsten alle chefer understreger, at dataunderstøttet ledelse står og falder med, at der er enighed om kvaliteten af data. Kort sagt: At data giver et genkendeligt og troværdigt billede af det, de skal belyse.

”Man skal forvente at bruge meget tid på at drøfte data og datakvalitet – især i starten. Ikke så sjældent møder mine ledere nye data med undren eller spørgsmål, og det er fint, for så får vi en anledning til at dykke ned i substansen bag,” siger en chef.

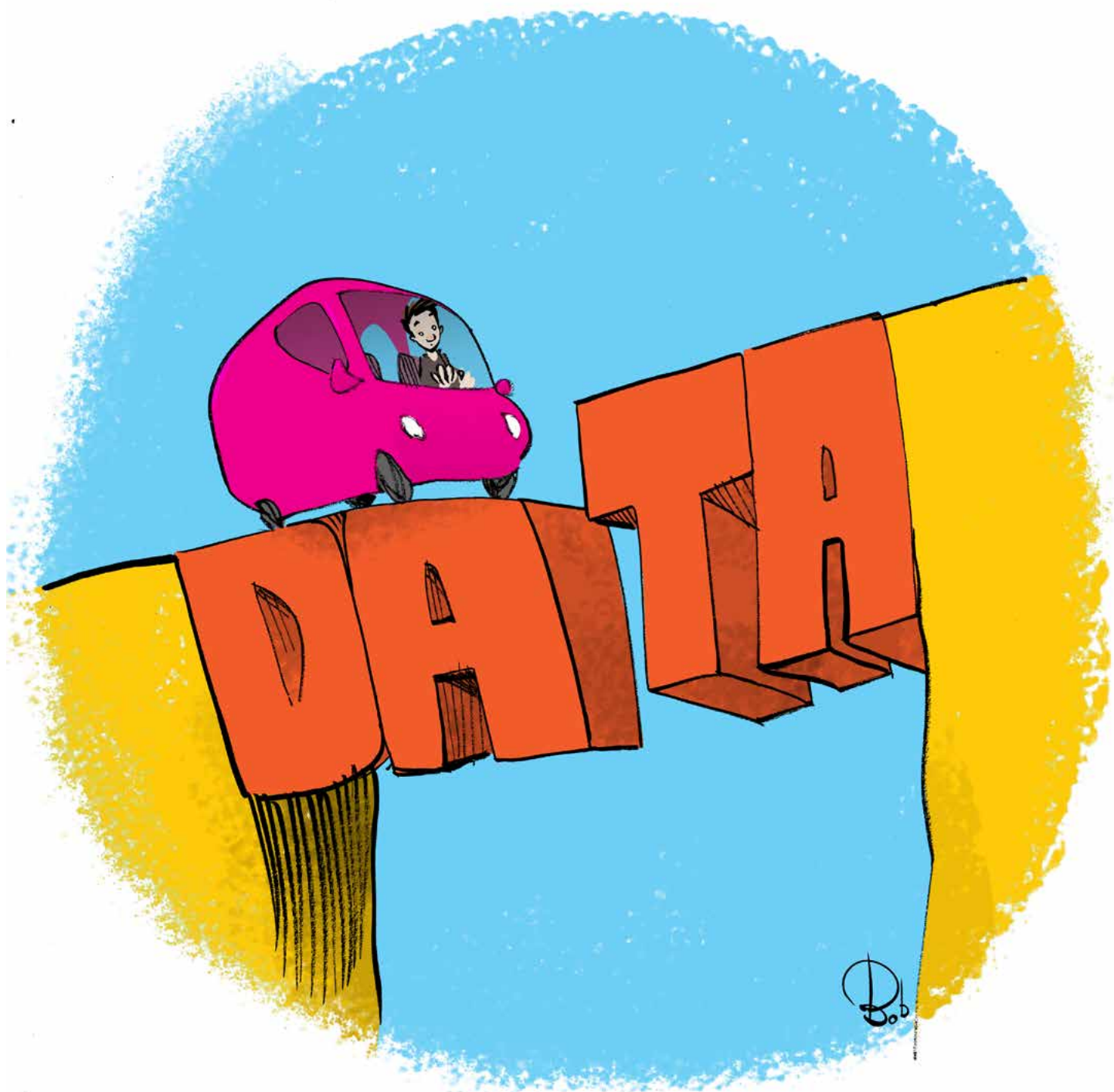
Flere andre siger direkte, at sund skepsis over for data bør være en slags grundindstilling – på vejen mod en fælles tillid til data. Derfor fremhæver næsten alle dialogen om data med de involverede som meget vigtig. Dels for at kunne korrigere fejlbehæftede data, dels for at finde forklaringer på, hvorfor data ser ud, som de gør.

”Der er brug for konsensus om de data, vi kigger på, så vi starter altid med at diskutere og undersøge kvaliteten af nye typer af data. Kan vi genkende dem i vores egen hverdag og virkelighed? Og hvis ikke, hvorfor ser de sådan ud?” fortæller en chef.

Cheferne peger også på tre forhold, der kan fremme enigheden om datas kvalitet:

- At der er et fælles sprog om data og det, data skal belyse, herunder enighed om, hvad der forstås ved de anvendte begreber og kategorier, fx ”en genindlæggelse”.
- At data er præsenteret, fx visualiseret, på en måde, så de er lette at forstå og genkende.
- At data er så friske som muligt, så de er lette at sammenholde med oplevelsen af den aktuelle virkelighed.

”Data skal stemme overens med det, ledere og medarbejdere står med til hverdag. Jeg vil næsten sige, at dialogen om troværdige data er vigtigere end at få skabt det helt perfekte dashboard,” påpeger en chef.



Overfokuserer vi på data?

Endelig advarer cheferne mod at blive så forelsket i sit nye ledelsesredskab, at man overvurderer, hvad det kan og bør bruges til.

”Man skal huske at være skeptisk, for en dataanalyse giver sjældent et entydigt billede af situationen. For mig er en dataanalyse et oplæg til dialog om konteksten, og om hvordan vi skal handle i den kontekst,” siger en chef.

En meget høj tiltro til data kan også føre til en slags overudnyttelse af data. Det kan fx være, at man forsøger at krydskøre en

masse data for at lede efter sammenhænge og forklaringer. Det kan selvfølgelig give mening i nogle sammenhænge, men flere chefer maner til forsigtighed:

”Undgå at gøre det alt for kompliceret. Som regel er det bedre at tale om nogle få velvalgte data af høj kvalitet. Hvis man begynder at krydskøre alt for mange data, risikerer man at finde lidt for søgte sammenhænge. Data skal give mening for ledere, medarbejdere og nogle gange også brugerne – og det taler for at holde det enkelt,” siger en af dem.



data

DATA

A small, stylized circular logo or signature located at the bottom left of the yellow circle.

3. AT FORKLARE HVORFOR

Om at være tydelig om formålet med at bruge data

Som enhver anden forandring vil en styrket indsats for at udnytte data som beslutningsgrundlag udfordre organisationen. Alle, der bliver berørt, vil naturligt tænke over, hvad det betyder for dem. Og da der er forskellige tilgange til at bruge målinger og data, vil en del af interessen naturligt samle sig om, hvorfor det sættes i værk. Derfor gør de interviewede chefer sig generelt umage med at redegøre for deres motiver over for resten af organisationen.

“Som chef er det en central del af jobbet at arbejde med data sammen med sine ledere. Når man introducerer det første gang, er det en kulturforandring, som kræver tid og opmærksomhed fra lederne. Det kan godt skabe en vis modstand, især hvis lederne oplever, at de bliver slået i hovedet med data,” siger en chef.

En anden supplerer: *“Det er vigtigt, at lederne oplever, at data bliver brugt nysgerrigt til at blive klogere og ikke dømmende: ”Du gør det rigtigt”, og ”Du gør det forkert”. Nogle ledere har måske tidligere oplevet, at noget, der lanceres under parolen ’gennemsigtighed’, i virkeligheden bruges som ren kontrol.”*

Derfor lyder chefernes tydelige råd, at man skal have “reelle hensigter” – og være tydelig og åben om dem – når man vil have ledernes aktive medspil. Flere peger på, at en lærende dialog om data kræver en tillid, som let kan sættes over styr, hvis lederne oplever, at chefen har en (slet) skjult dagsorden.

Mange veje til tillid

En chef peger på, at en ulige adgang til data kan være med til at nære mistilliden til samarbejdet. Omvendt kan fuld transparens om data styrke både troen på de reelle hensigter og ejerskabet til data. Derfor lægger flere vægt på, at alle skal have lige og samtidig adgang til de relevante data.

En anden vej til at sikre bred opbakning og rene linjer er, at topledelsen aktivt bakker op om den dataunderstøttede ledelse, fortæller en chef:

“Vi har i begyndelsen oplevet en vis modvilje mod arbejdet med data. Her har det været vigtigt, at direktionen har holdt ved og selv er gået forrest. Den har igen og igen demonstreret i praksis, at her bruger vi data, fordi vi er nysgerrige. Det har været med til at skabe en kultur i organisationen, hvor data i dag bliver efterspurgt som noget helt naturligt.”

Det kan også styrke ledernes engagement i dataarbejdet, at man som chef ikke kun interesserer sig for økonomiske data – selv om alle chefer selvfølgelig er optaget af at styre økonomien. Data, der er tæt på lederes og medarbejderes faglighed, har de ofte lettere ved at forholde sig til og engagere sig i. Og det økonomiske og det faglige hænger da også tæt sammen, vurderer en chef på socialområdet i en kommune:

“Man kan ikke nøjes med økonomital, men har også brug for mere faglige indikatorer for aktivitet og kvalitet. For jo bedre vi kan følge med i fagligheden, jo lettere er det også både at udvikle kerneopgaven og at styre økonomien. Man kan slet ikke adskille de to dele.”

4. AT SKABE VÆRDI SAMMEN

Om at bruge data dialogisk og nysgerrigt

Der er ikke noget i vejen med at bruge data til løbende monitoring og kontrol af driften, hvis man som chef er tydelig om, at dét er formålet. Men de interviewede chefer lægger næsten alle vægt på, at det er i dialogen og en lærende tilgang til data, de virkelig oplever, at dataunderstøttet ledelse skaber værdi.

”Der skal dialog og debat om data til, for at de kommer til at gøre en forskel i hverdagen. Det virker ikke bare at sende en rapport og håbe, at den bliver brugt, for det gør den ikke,” lyder en chefs erfaring.

En måde at aktivere data på er at bruge dem til at lære af andre, der gør det godt.

”Vi har et dashboard, hvor vi viser, hvordan afdelingerne performer. Så kan vi besøge de afdelinger, der topperformer, for at se, hvad de åbenbart gør rigtigt, og hvad andre kan lære af det. På den måde tror jeg, at vi kan spare tusindvis af timer ved at forbedre arbejdsgangene,” forklarer en chef.

En anden bruger afvigelser fra det forventede som en god anledning til dialog:

”Det er vigtigt for mig, at vi bruger data til at skabe nysgerrighed. Det er især, når vi bliver overraskede over data, at vi har et godt afsæt for at gå i dialog.”

Behov for åbenhed og dialog

Flere chefer lægger vægt på, at vejen til den gode dialog går via inddragelse.

”Vi giver lederne fuld adgang til vores ledelsesinformations-system, som de også selv har været med til at designe. På den måde oplever de også data som deres egne, og det motiverer dem, at de indgår aktivt i hele processen,” siger en chef.

Og udviklingen går da også i retning af det dialogiske, oplever flere chefer:

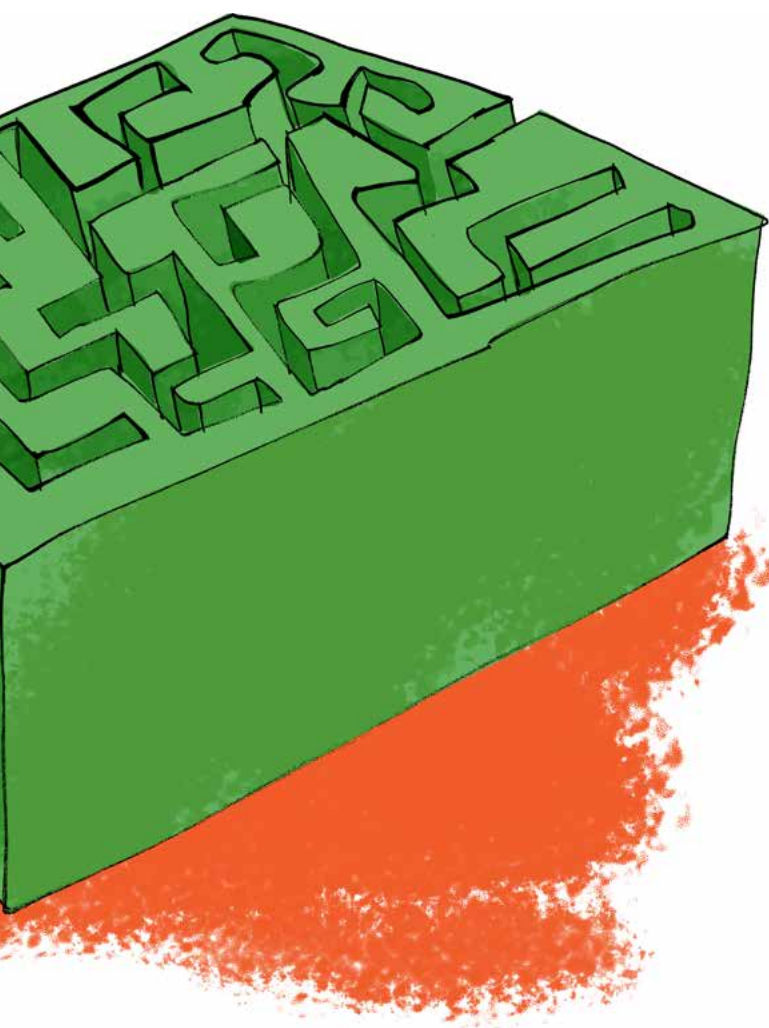
”De sidste fem år er data gået fra at være et lidt ’hårdt’ redskab, der skulle give kontante svar, til at være et afsæt for dialog og



udvikling. I dag handler det hos os meget om at bruge data til at finde mønstre og blive klogere på vores kerneopgave.”

Nye indsigter via data

Det er ikke kun i arbejdet med de løbende driftsdata på dashboardet, at der er læring at hente. Det gælder i sagens natur også de initiativer, hvor man vælger at bruge data til ekstraordinære analyse- og udviklingsformål.



Her peger både chefer og datakonsulenter på, at dét er en måde at arbejde på, mange lige skal skyde sig ind på. Arbejdet med ledelsesinformation er ofte sat i system og på den måde integreret i chefjobbet, mens det kræver initiativ og analytisk fantasi selv at gribe ud efter nye data:

”Det kan være svært at skabe den første efterspørgsel efter data. I begyndelsen er udfordringen ofte at vække ledernes nysgerrighed – især hvis det er et område, hvor der ikke er nogen stærk tradition for at indsamle og bruge data. Før man kommer i gang, kan det være svært at vide, hvad der overhovedet findes data om, og forestille sig, hvordan de kan bruges,” siger en chef.

Ét eksempel på en eksplorativ udnyttelse af kvalitative data kommer fra det palliative område. Her har mange parter arbejdet sammen om at interviewe patienter og pårørende – og derefter om at tolke og konkludere på den indsamlede viden.

”Det har givet os en mere præcis forståelse af et spørgsmål, der er tæt knyttet til vores kerneopgave: Vil borgerne helst dø hjemme eller på sygehuset? Det viser sig, at det vigtigste for borgerne er, at de får ro til at dø på en værdig måde – ikke hvor det foregår. Det er en vigtig viden for os – både i hverdagen og i dialogen med politikere og topledelse,” fortæller en chef.

I en anden organisation blev data brugt til at oplyse og afklare en løbende diskussion om, hvordan man bedst kunne organisere arbejdet. Var det mest hensigtsmæssigt, at medarbejderne havde en meget bred vifte af opgaver, eller skulle arbejdsdelingen være skarpere?

”Folk kan godt lide diversitet i deres arbejde, og umiddelbart mente de fleste nok, at det også var den mest effektive måde at tilrettelægge opgaveløsningen på. Men da vi undersøgte det og lagde dataene åbent frem, bredte der sig hurtigt en fælles forståelse for, hvorfor det var mere hensigtsmæssigt med en højere grad af specialisering,” forklarer en chef.

5. AT BESTILLE DATA KLOGT

Om at samarbejde med sine dataeksperter

Som chef lander mange data automatisk på ens bord eller skærm som løbende ledelsesinformation. Men når der er behov for at gå dybere i eksisterende data eller producere helt nye, står man som chef i rollen som databestiller. Det indebærer, at man over for andre skal specificere, hvad man gerne vil have belyst eller undersøgt nærmere.

Disse 'andre' har i mange organisationer titel af data- eller analysekonsulenter, men det kan også være andre specialiserede ledere og medarbejdere, der har ansvar for at indsamle og arbejde data.

Som chef kan du ikke forvente at være en slags kunde i en databutik, der blot skal afgive sin bestilling. Ofte vil det kræve grundig dialog og tæt samarbejde at finde ud af, hvilken problemstilling der skal belyses, og hvilke data det vil være relevant og muligt at skaffe. Det er på samme måde afgørende at afbestille data, når de ikke længere giver mening, så der ikke ophobes "dødvægt" i dataindsamlingen.

"Chefen skal ikke bare spørge: 'Har du nogen data på ...?', men hellere forklare, hvilke udfordringer der er brug for at belyse bedre med data. Det kræver mere en undersøgende samtale end en simpel bestilling," siger en datakonsulent.

Mange chefer peger på dette samspil som afgørende for at indfri potentialerne i dataunderstøttet ledelse. Flere af dem beskriver deres egen rolle som en slags oversætter mellem på den ene side ledere og medarbejders faglige føling med hverdagen og på den anden side konsulenternes mere datatekniske og -analytiske kompetencer.

"Kæden hopper af, hvis ledere og datakonsulenter ikke forstår hinanden. Datadrevet ledelse er i høj grad et brobygningsprojekt mellem de to universer, og her spiller chefen en nøglerolle i kraft af sin solide forståelse af driften," siger en chef.

De data, der leveres, kan give værdifuld viden om situationen på et område, men det er chefens, ikke datakonsulenternes, opgave at drage konklusioner og konsekvenser af resultaterne, lyder det fra flere chefer.

"Datamedarbejderne kender måske ikke konteksten og ved ikke, hvad der skal til for at lykkes med en adfærds- eller kulturændring i organisationen. Her må man som ledelse træde i karakter og tage ansvar for, hvordan der bliver handlet på baggrund af data. Det er ikke datamedarbejdernes kompetence og må aldrig gøres til deres ansvar," understreger en chef.

Det vigtige samarbejde

At det er ens ansvar som chef at oversætte mellem data- og ledelsessprog, betyder ikke, at man behøver stå alene med opgaven. Flere chefer beretter, at de fx i bemanningen af dataprojekter sørger for at inkludere ledere, der er helt tæt på den daglige drift.

"Det er guld værd at have en tovholder fra forreste ledelseslinje med, når vi designer og gennemfører dataunderstøttede projekter. Det er med til at sikre, at de rapportværktøjer, der kommer ud af det, er nogen, som ledere og medarbejdere finder meningsfulde og nyttige i hverdagen," siger en chef.

På samme måde er det ifølge andre chefer vigtigt, at dialogen om resultater af en dataanalyse starter tæt på den hverdag, data beskriver. Analysen skal ikke bare sendes direkte op til topledelsen.

"Det giver gensidig respekt og tillid i arbejdet med data, at lederne tæt på praksis får lejlighed til at se og kommentere data og analyser som de første. Dels kan de bidrage med vigtig kontekstviden til tolkningen af data. Dels sikrer det, at jeg som chef kan være klædt ordentligt på, når topledelse og politikere stiller spørgsmål til en analyses resultater," siger en chef.



Data er ikke gratis

Hvis man som chef skal være en god rekvirent af data, har man også brug for en nogenlunde præcis fornemmelse af, hvad det kræver og koster at bestille bestemte typer af data og analyser. Den fornemmelse kan man ifølge flere af de interviewede datakonsulenter ikke tage for givet. Nogle beretter om chefer, der ikke er klar over, at de data og analyser, de ønsker sig, kan kræve måneders arbejde i analyseafdelingen.

Det er en forventningsafstemning, som begge parter har et ansvar for, mener en chef:

“Jeg forventer, at min datakonsulent fortæller mig, hvad det kræver af tid og ressourcer at levere de data, der er brug for. Så er det min opgave at vurdere, om det potentielle udbytte af analyserne står mål med den indsats.”

MAN SKAL IKKE SLÅ HINANDEN I HOVEDET MED DATA

Det er bedre at bruge nøgletal om resultater til fælles læring og udvikling end til kontrol af den enkelte institution. Sådan lyder erfaringen fra **Gentofte Kommune**, hvor chefen samler skiftende grupper af skoler til dialog om aktuelle tal om karakterer, testresultater, trivsel, forældretilfredshed mv.

”

Jeg ville hurtigt kunne spille mig selv af banen, hvis jeg misbrugte den tillid ved at dele viden om den enkelte skole fra vores møder.

Skolechef i Gentofte Kommune, Hans Andresen, lægger ikke skjul på, at han først var meget lidt begejstret for direktionens idé om, at alle kommunens chefer skulle i gang med at holde dialogmøder om data og økonomi med institutionerne. I dag – nogle år senere – ser han disse møder som et uundværligt bidrag til den samlede udvikling af kommunens skoler.

– Det, der gjorde min skepsis til skamme, var, at vi fandt god form til disse møder. Det har været afgørende for mig at vise skolerne, at det ikke handler om at slå dem i hovedet med tal, men om at bruge data til at få en ligeværdig, oprigtigt nysgerrig dialog ud fra den enkelte skoles særpræg, siger Hans Andresen.

Dialogmøderne foregik i begyndelsen sådan, at skolechefen og en konsulent tog ud på den enkelte skole og drøftede de relevante data, fx resultater af læsetest, karakterer samt forældretilfredshed. I første omgang handlede møderne også om økonomi, men det bliver nu håndteret i et andet regi.

– Vi fik så den gode idé at samle to-tre skoleledere til ét fælles møde, og det har vist sig virkelig værdifuldt. For selv om det er mig, der indleder mødet, får skolelederne meget ud af at bruge data til at lære af hinanden. Mange af dem er begyndt at ringe til hinanden efter møderne for at søge yderligere sparring, siger han.

Et eksempel var spørgsmålet om de nationale læsetest, som især én skole var meget kritisk over for værdien af. Men her viste det sig, at en anden skole brugte disse test meget aktivt, og den slags erfaringsudveksling rykker ifølge Hans Andresen langt mere end udmeldinger fra forvaltningen.

Den tværgående læring er nu styrket yderligere ved, at dialoggrupperne sammensættes tilfældigt, så det ikke er de samme skoler, der mødes hver gang.

Værn om tilliden

Den nysgerrige, dialogbaserede måde at bruge data på er ifølge Hans Andresen en styrke på mange måder. Foruden dialogen om den enkelte skoles situation og udvekslingen af erfaringer på tværs klæder det også skolechefen godt på til dialogen med politikerne.

– Det helhedsbillede, jeg får af skolernes udfordringer, kan jeg trække på, når der kommer politisk fokus på ét bestemt område, fx når skolerne offentligt rangordnes efter karakterer eller forældretilfredshed. Vores politikere er generelt gode til at se nuanceret på skolernes resultater, og jeg kan bidrage med viden om, hvad der ligger bag ved tallene, og hvad skolerne gør for at udvikle sig, siger Hans Andresen.

Samtidig er han meget opmærksom på at værne om den tillid og fortrolighed, der er i et udviklingsrum som datamøderne:

– Jeg ville hurtigt kunne spille mig selv af banen, hvis jeg misbrugte den tillid ved at dele viden om den enkelte skole fra vores møder. Så ville jeg ikke kunne forvente det aktive og konstruktive medspil, jeg oplever i dag, understreger han.

Samtidig er det en vigtig præmis for dialogen, at alle har lige adgang til data. Skolelederne har således via en hjemmeside adgang til præcis de samme data som skolechefen; de får dem også samtidig. Og når der sendes data ud til politikerne – fx karaktergennemsnit eller undersøgelser af trivsel eller forældretilfredshed – får skolerne også altid det samme materiale.

Hans Andresens tre gode råd

1 **Keep it simple.** Undgå at gøre det alt for stort og kompliceret. Brug de data, der er tilgængelige, som afsæt for dialogen.

2 **Lad være med at krydskøre alt for mange data,** bare fordi man kan. Det risikerer at føre til alt for spekulative sammenhænge.

3 **Sørg for, at brugen af data giver mening for alle parter.** Både politikere, skoleledere og forældre skal kunne forstå de data, der bruges.

”
Det helhedsbillede, jeg får af skolernes udfordringer, kan jeg trække på, når der kommer politisk fokus på ét bestemt område.

DATA SKAL FORSTÅS OG FORTOLKES

I planlægningen af kørsel i **Region H's akutberedskab** er digitale data uundværlige. Men data kan aldrig stå alene – og nogle gange kan de ligefrem få organisationen til at fokusere på de forkerte problemer. Husk at spørge dem, der kender virkeligheden, lyder chefens opfordring.

Akutberedskabet havde en overgang et problem med at overholde sit servicemål om, at der højst må være to timers ventetid, når der bestilles en ikke-kritisk transport af liggende patienter. Data viste tydeligt, at problemet lå på aftenvagten fra kl. 16, hvor alle de forsinkede kørsler var. I dagtimerne var alle kørslerne rettidige.

Når man som Preben Hansen er vagtcentralchef og ansvarlig for logistikken, ville det være nærliggende at sætte ekstra kapacitet ind i aften timerne for at kunne overholde målet. Det var den åbenlyse løsning, mange efterspurgte. Men Preben valgte at gå dybere ned i kørselsdata og søge mere præcis viden om, hvordan forsinkelserne opstod.

– Det gav det stik modsatte billede af problemet, fortæller han. Alle, der arbejder med logistik, ved, at man er nødt til at have indbygget noget slack i sin driftsafvikling. En buffer i tidsvinduet, som man kan tære på. Det viste sig, at det var dagholdet, der i løbet af dagen opbrugte al slack-tiden, så kørslerne om aftenene uundgåeligt blev forsinkede, siger Preben Hansen.

Derfor var løsningen heller ikke at sætte flere køretøjer ind om aftenen, men om dagen. For aftenvagten kunne faktisk godt håndtere belastningen efter kl. 16, hvis ikke de var bagud fra starten.

– Det er et simpelt eksempel på, at man ikke altid kan tage data for pålydende. Man er nødt til at forstå sin forretning for at kunne gå bagom data. For en overfladisk betragtning – et blik på dashboardet – var det jo kapaciteten om aftenen, der var problemet. Det troede mange medarbejdere og ledere også, når de så oversigterne med de røde tal for aftenvagterne. Data taler et stærkt og simpelt sprog. Nogle gange for simpelt, siger Preben Hansen.

Lad medarbejderne udfordre data

Derfor har han også det grundlæggende princip at lade dem, der er tæt på driften, udfordre og verificere data. For selv om data er korrekte, er det ikke altid, at de giver et retvisende billede af helheden.

– Vi bruger selvfølgelig de data, vi har til rådighed, når vi skal planlægge. Der skal være det rette antal folk og køretøjer til rådighed – 24/7. Til at styre kapaciteten bruger vi blandt andet digitale data om fordelingen af telefonopkald, kørselsudkald mv., men det er ikke alt, man kan se ud af de data, siger Preben Hansen.

Når han har samlet de relevante data sammen og kan se, at der tilsyneladende er behov for at ændre på bemanning og tilrettelæggelse af vagter, inviterer han typisk sektionsledere og nøglepersoner til en drøftelse.

– Der kan være en masse ting om vagterne, jeg som chef ikke ved, og som man ikke kan læse ud af de digitale data. Det kan være klargørings- og overdragelsesrutiner, pauser eller andre ting, som det er nødvendigt at tage hensyn til og at indtænke. Min erfaring er, at det som regel giver bedre løsninger at lade medarbejdere, der er tæt på driften, bekræfte eller udfordre det billede, data viser, siger han.

Preben Hansens tre gode råd

- 1 Stil nysgerrige spørgsmål til data.** Man er fx nødt til at vide, hvordan data er opsamlet, for at forstå, hvad de faktisk viser. Nogle gange er man nødt til at spørge helt i bund for at afklare, hvorfor og hvordan et tal er relevant?
- 2 Vær præcis, når du bestiller data.** Det er vigtigt, at de, der leverer data, forstår, hvad det er for et problem, man gerne vil have undersøgt, så man også kan komme bagom de umiddelbare tolkninger af data.
- 3 Stil krav til præsentationen af data.** Ofte vil den måde, data er opstillet og visualiseret på, styre fortolkningen i en bestemt retning. Det kan nogle gange give nye perspektiver på et problem at få data præsenteret på en anden måde.

”

Man kan ikke altid tage data for pålydende. Man er nødt til at forstå sin forretning for at kunne gå bagom data.

DATA SKAL GØRE OS NYSGERRIGE

At udnytte mange slags data til både styring og udvikling er blevet en helt naturlig del af arbejdet på familie- og handicapområdet i **Mariagerfjord Kommune**. Blandt andet i forebyggelsen af et overraskende højt antal teenagegraviditeter.

”

Man kan slet ikke styre økonomien, hvis ikke man samtidig har gode data for det, man leverer.

– I gamle dage, fortæller Kit Borup, flød data næsten kun én vej i organisationen: opad. Det var noget, vi producerede til politikere og direktører. Nu har vi fået vendt strømmen, så data i langt højere grad er noget, vi deler med hinanden langt ud i organisationen.

Som chef for familie- og handicapområdet i Mariagerfjord Kommune sidder hun med, når der én gang om måneden holdes møder med alle de 17 ledere, der refererer til hende. Faste deltagere er også de økonomikonsulenter, der indsamler og har direkte adgang til helt friske data om aktiviteten på området.

– Den lette adgang til gode data betyder, at vi kan bruge møderne til at blive klogere sammen. Som et udviklingsrum, hvor én fx kan spørge: “Det ser ud til, at aflastningen stiger. Hvordan kan det være?” Og så kan vi på mødet hurtigt zoome ind og stille skarpt på de relevante data. Det fører til mere interessante og præcise diskussioner, og det giver også lederne en stolthed, at vi sammen følger med i, hvordan det går lige nu, siger Kit Borup.

Hun oplever, at mange chefer naturligt nok er optaget af at styre deres økonomi, men advarer imod et for enøjet fokus på økonomiske nøgletal.

– Vi har i lige så høj grad brug for tal for aktivitet og kvalitet i ydelserne. Man kan slet ikke styre økonomien, hvis ikke man samtidig har gode data for det, man leverer. Ofte er det desuden vigtigt at have øje for, hvor man bruger færre penge; det kan være et tegn på, at man er bagud med nødvendige investeringer på et område, fx i faglig udvikling, og det kan blive dyrt i det lange løb, siger hun.

Kit Borups tre gode råd

Hvordan kan det være, at ...

Som et eksempel på en undersøgende tilgang til et problem nævner hun kommunens indsats for at nedbringe antallet af teenagegraviditeter. Her spillede data en vigtig rolle i både at identificere og analysere problemet.

Kommunen opdagede for år tilbage i en statistik, at den lå på 2. pladsen over de kommuner i landet med flest teenagegraviditeter. Det vækker selvfølgelig undren, når man er en lille kommune. Og det medførte desværre, at en del små børn måtte anbringes.

Kit Borup fortæller, at de bad en analysekonsulent gå helt tæt på, hvad der kunne ligge bag de høje tal. Ved at regne ni måneder tilbage fra hvert enkelt fødselstidspunkt kunne det konstateres, at i en stor andel af de helt unge forældrepar var den ene en ung, der boede i efterværn i kommunen, som blev gravid med en ung pige fra kommunen.

– Vi kunne se, at de unge, der måske ikke havde mødt så megen omsorg i deres opvækst, blev så glade for den kærlighed, de mødte, at de helt glemte deres egne grænser, og hvor stort et ansvar, det er at få et barn, siger Kit Borup

Hun fortæller, at kommunens sundhedsplejersker nu laver sundhedstjek en gang årligt ved anbragte børn og unge i efterværn. De taler med de unge om at sætte grænser, om seksualliv og om at passe på sig selv. Nogle unge har også brug for pædagogisk at få forklaret økonomien i at blive forældre og det ansvar og de pligter, der følger med.

– På den måde hjalp de 'kolde data' os til bedre at forstå et problem af kød og blod og at kunne hjælpe de unge, siger Kit Borup.

1 Få ledere og medarbejdere til at verificere data. Det er helt afgørende, at de, der er tæt på hverdagen og virkeligheden, kan genkende og har tillid til data. De bør altid være de første, der ser og forholder sig til data.

2 Hav økonomi- eller datakonsulenter med til ledermøderne. Det giver en særlig mulighed for at stille opklarende og nysgerrige spørgsmål til data – og dermed få mere interessante og relevante diskussioner.

3 Pas på med for mange ad hoc-bestillinger af data. Produktion af data skal som hovedregel være en naturlig del af hverdagens arbejdsprocesser. Husk, at det sjældent er gratis lige at bede om nye data på et område.

”
Den lette adgang til gode data betyder, at vi kan bruge møderne til at blive klogere sammen.

Andre publikationer fra Væksthus for Ledelse



Chefer sætter borgeren først

Trods alle gode intentioner om at sætte borgeren først er det hverken let eller en selvfølge, at det sker. Antologien giver ni inspirerende blikke fra chefer og ledelseseksperter på udfordringen med at sætte borgeren først.



Ledelse af digital innovation

Publikationen portrætterer fem udvalgte arbejdspladser, som hver især har haft succes med digital innovation i hverdagen. På baggrund af deres erfaringer præsenteres fem kendetegn ved succesfuld ledelse af digital innovation.



Sammenhæng i ledelseskæden

Det er ikke kun de faglige ledere, der har ansvar for, at der udøves faglig ledelse. Der skal være sammenhæng i ledelseskæden for at sikre fokus på resultaterne af kerneopgaverne. En undersøgelse baseret på interview i syv kommunale og regionale organisationer.



Mellem chef og direktør

Samarbejdet mellem direktører og chefer er en forudsætning for en velfungerende organisation. Men netop på dette sted i ledelseskæden kan der let springe gnister, fordi politik og faglighed her skal bøjes mod hinanden.



Topledelse af digitale transformationer

Digital transformation kræver, at topledere bevæger sig ind på områder med store muligheder, som også rummer uvished og risici for at fejle. Publikationen giver ni konkrete råd og en række værktøjer til ledelse af digitale transformationer.



Fra papir til praksis

Publikationen giver inspiration til, hvordan man som topledelse kan arbejde bevidst med at implementere strategi, herunder forstå hvordan strategier altid bliver fortolket og oversat af dem, der skal være med til at føre dem ud i livet.

Disse og mere end 50 andre publikationer kan bestilles eller downloades gratis på **lederweb.dk**. Her findes også 1.800 forskellige værktøjer, artikler og podcasts om ledelse – samlet og organiseret, så det er let tilgængeligt. Hver uge modtager 25.000 offentlige ledere vores nyhedsbrev.

Om Væksthus for Ledelse

Væksthus for Ledelse er et samarbejde mellem KL, Danske Regioner og Forhandlingsfællesskabet. Væksthuset arbejder for at udvikle og synliggøre god ledelse i kommuner og regioner.

Læs mere om Væksthusets aktiviteter på lederweb.dk

I bestyrelsen sidder:

- Jonatan Schloss, direktør, KL/Komponent (formand)
- Lene Roed, forbundsformand, HK Kommunal (næstformand)
- Rikke Margrethe Friis, forhandlingsdirektør, Danske Regioner
- Helle Krogh Basse, sekretariatschef, Forhandlingsfællesskabet
- Britta Borch Egevang, direktør, Djøf
- Bente Sorgenfrey, næstformand, FH
- Jane Møller Pedersen, kontorchef, KL
- Henning Bach Christensen, direktør, Rudersdal Kommune
- Peter Frost, kommunaldirektør, Køge Kommune
- Per Bennetsen, administrerende direktør, Region Sjælland.

Fra data til dialog

Chefens vigtigste opgaver i dataunderstøttet ledelse

Fordelene ved at have gode data som beslutningsgrundlag er åbenlyse. Data giver indsigt i driften. Data gør det muligt at opdage problemer, før de vokser sig store. Og data giver et fælles grundlag for dialogen om forbedringer mellem politikere, ledere, medarbejdere og borgere.

Men sammenhængen mellem flere data og bedre ledelse er langt fra enkel. Vejen til en værdiskabende brug af data er fuld af faldgruber, og ikke mindst på chefniveauet er der vigtige udfordringer at håndtere.

Det er temaet for dette hæfte, som bygger på interview med en lang række offentlige chefer om deres erfaringer med at udnytte data – både til at styre driften og til at udvikle deres organisationer. Det henvender sig især til chefer, der ikke allerede arbejder systematisk med dataunderstøttet ledelse.

Bag hæftet står Væksthus for Ledelse – et samarbejde mellem KL, Danske Regioner og Forhandlingsfællesskabet om at udvikle og synliggøre god ledelse i kommuner og regioner.

