



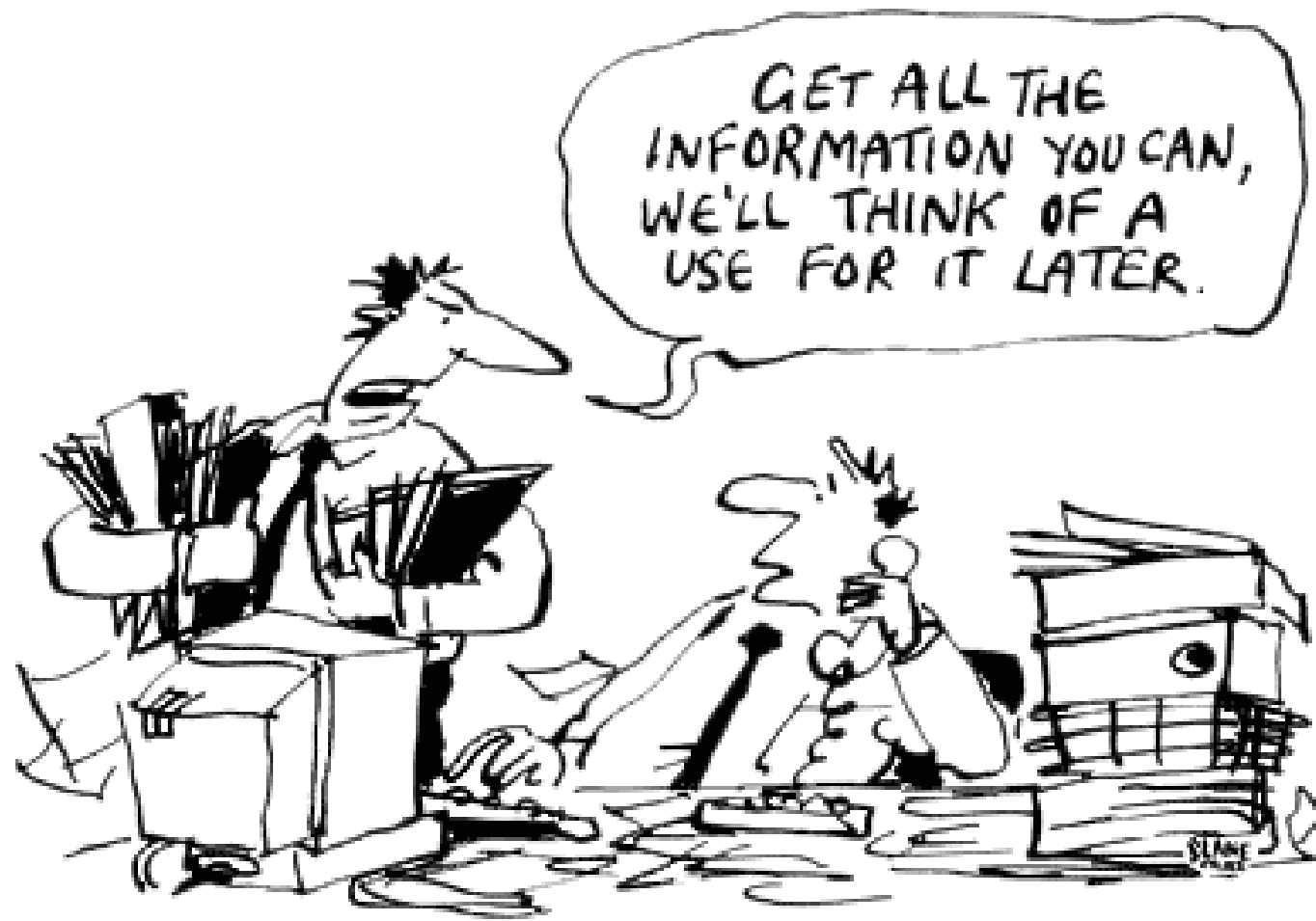
Data-informeret ledelse – fra data til læring

Poul Aaes Nielsen

Lektor, PhD

Kong Frederiks Center for Offentlig Ledelse

Aarhus Universitet



2 kritiske (og længe oversete) spørgsmål

- 1) Hvordan fortolker og reagerer man på data – og ud fra hvilke hensyn?
- 2) Hvornår bruger organisationer (ikke) data, der er til rådighed?

DATA-INFORMERET ?

Data-typer

Resultater
(Output, outcome, mv.)

Input og økonomi

**Medarbejder-
perspektiver**

Bruger-perspektiver



Data om hvem/hvad

Egen organisation
(og dens enheder)

Egen organisation
(udviklingen over tid)

Andre organisationer
(sammenlignelige?)

Men hvordan lærer man af data?

Tovshøjskolen i Aarhus Kommune havde i 2015 et karaktergennemsnit på 5,1

- Klarede den sig godt?
- Kommunens karaktergennemsnit: 7,3
- Skolens gennemsnit i 2014: 4,5
- Faktisk gennemsnit \div Socio-økonomisk reference: 0,0
- 2014: Faktisk gennemsnit \div Socio-økonomisk reference: -0,3



- **Hvordan klarer vi os?**
 - Tal er ikke selvfortolkende – hvad skal vi sammenligne med?
- **Konstruktion af sammenligningspunkter**
 - Historisk: Sidste års resultater
 - Socialt: Sammenligning med relevante andre (og benchmarking)
 - Uni-gennemsnit? Fakultets-gennemsnit? Lands-gennemsnit for samme uddannelse?
 - Måltal: Fastsat politisk, strategisk eller ... tilfældigt
- **Gør valget af sammenligningspunkt nogen forskel?**
 - *Samme data – forskellige tolkninger og dermed reaktioner!*
 - Er de 3 typer reference-punkter ”lige gode”?

– Men hvordan er dét læring?

– Hvad er det egentlig sammenlignings-punkterne ‘lærer’ os?

Indikatornavn	Indikator 1: Førsteårsfrafald		Indikator 2: Studieprogression		Indikator 3: Planlagte timer		Indikator 4: Undervisnings evaluering		Indikator 5a: Studiemiljø - faglig trivsel		Indikator 5b: Studiemiljø - social trivsel		Indikator 6c: VIP-dækn. min.timer		Indikator 7: Studieintensitet	
	Ikon	Udv.	Ikon	Udv.	Ikon	Udv.	Ikon	Udv.	Ikon	Udv.	Ikon	Udv.	Ikon	Udv.	Ikon	Udv.
Erhvervsøkonomi HA, bachelor																
Jura, bachelor																
Økonomi, bachelor																
Politik og økonomi, bachelor																
Psykologi, bachelor																
Statskundskab, bachelor																

Om hvorfor læring ikke opstår af sig selv...

- **Data fortæller (i bedste fald), hvordan det går**
 - Men ikke hvorfor
 - ...eller hvad man burde gøre i stedet
- **Kræver målrettet arbejde:**
 - *Søgning efter Årsager:*
 - Data kan ofte også hjælpe med at lokalisere årsager til eventuelle problemer
 - Dis-aggregering og yderligere sammenligninger internt
 - Kombination med andre datakilder (og andre typer input)
 - *Mulige løsningstiltag*
 - Justering af konkrete processer, rutiner, roller
 - Prioritering mellem mål og indsatser
 - Prioritering af ressourcer: Budgetter, ansatte, kompetencer
 - Fx i forhold til: Rekruttering og kompetence-udvikling
 - Investere i innovation og udvikling af nye løsninger – og hvornår er det smart?



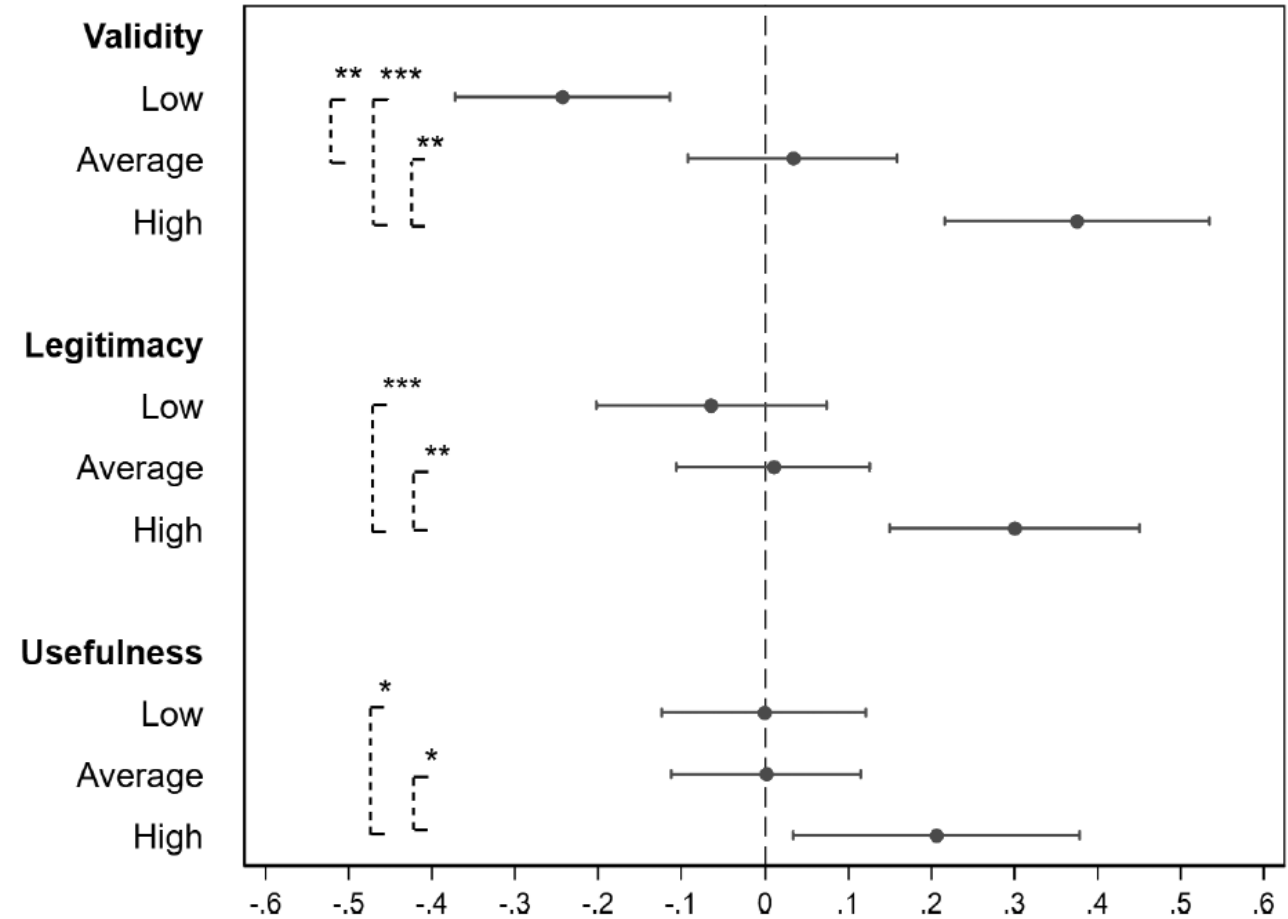
Problematiske fortolkninger og reaktioner på data

Problemløsning – eller ‘selvforsvar’ ?

Afledte konsekvenser:

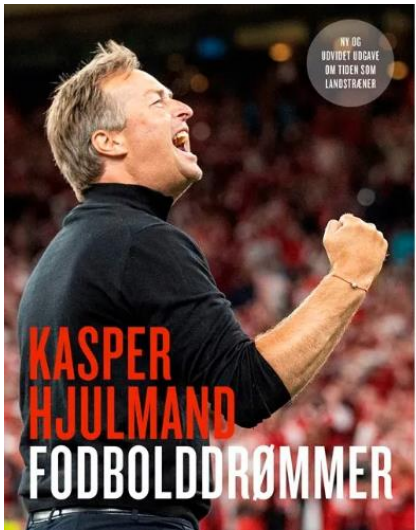
- Selektiv tolkning af data
- Omprioritering af mål
- Omprioritering af reference-punkter
- (Og gaming og snyd)
- ... *ikke problem-orienteret fokus på data*

- **Lærer man altid ‘det rigtige’ af data?**
 - Hvordan reagerer vi faktisk på data?
- **Hvad er lærings-problemet her?**
 - Accept af data
 - Tilskrivning af kausalitet og ansvar

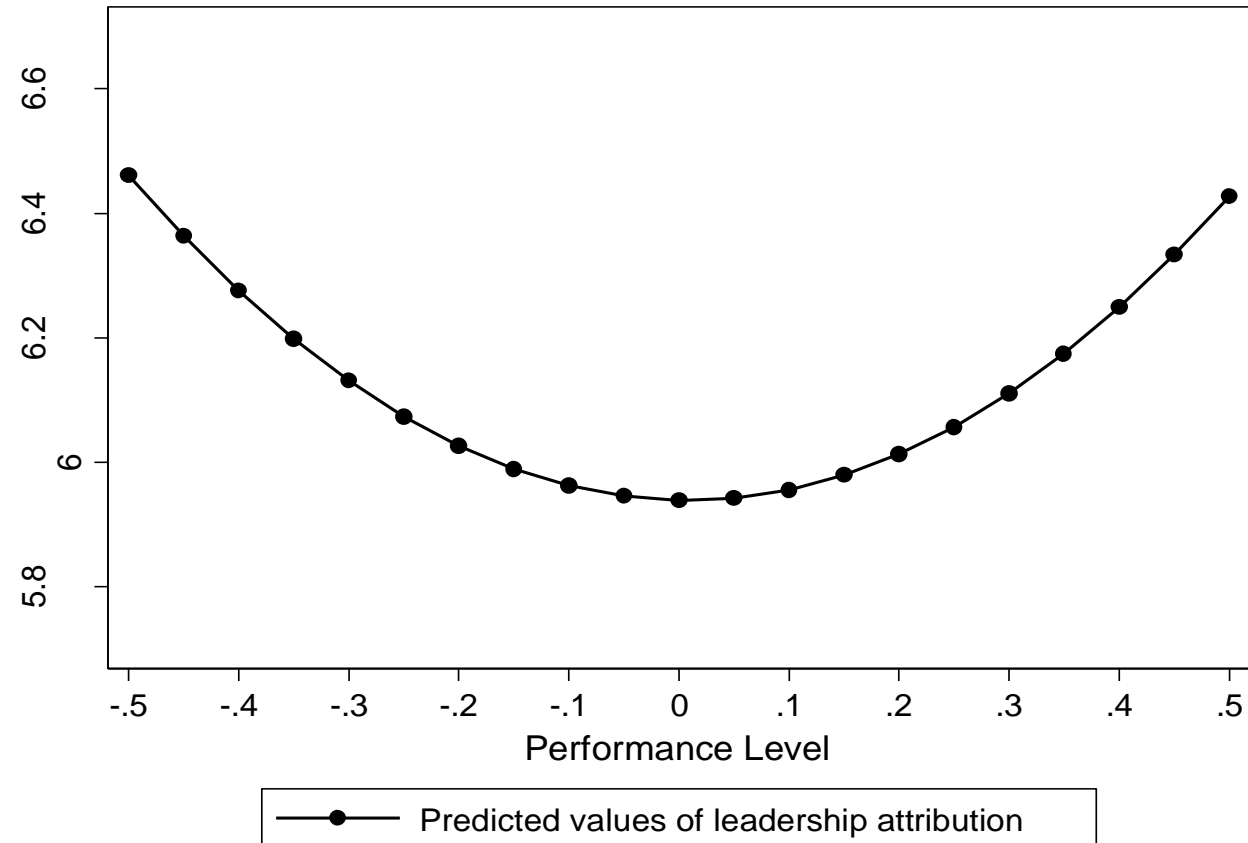


Psykologien i kausal ansvarstilskrivning

- "Fundamental error of attribution"
 - Menneskelige vs. situations-faktorer
- Ekstreme outcomes:
 - Kræver forklaring
 - => Fokus på lederen!



- Romantisering af ledelse – og trænerfyringer !!
- Også post.hoc tilskrivning af kvalitet og egenskaber



Organisatoriske forudsætninger

... for at fremme læringsorienteret arbejde med data



Muligheder for ledere og medarbejdere?

- Systemer der muliggør adgang til data og analyser
 - ...eller 12 forskellige regneark, der først skal renses og kobles?
- Mulighed for let sammenkobling af forskellige typer data i samme system?
- Sammenligningspunkter: Prædefineret for alle eller mulighed for justering?
 - Er alternative sammenligningspunkter tilgængelige – bør de være det?
- Behov for data/analyse-specialister?

Indikatornavn	Indikator 1: Førsteårsfrafald		Indikator 2: Studieprogression		Indikator 3: Planlagte timer		Indikator 4: Undervisnings evaluering		Indikator 5a: Studiemiljø - faglig trivsel		Indikator 5b: Studiemiljø - social trivsel		Indikator 6c: VIP-dækn. min.timer		Indikator 7: Studieintensitet	
	Ikon	Udv.	Ikon	Udv.	Ikon	Udv.	Ikon	Udv.	Ikon	Udv.	Ikon	Udv.	Ikon	Udv.	Ikon	Udv.
Erhvervsøkonomi HA, bachelor																
Jura, bachelor																
Økonomi, bachelor																
Politik og økonomi, bachelor																
Psykologi, bachelor																
Statskundskab, bachelor																

Placering af analyse-funktionen?

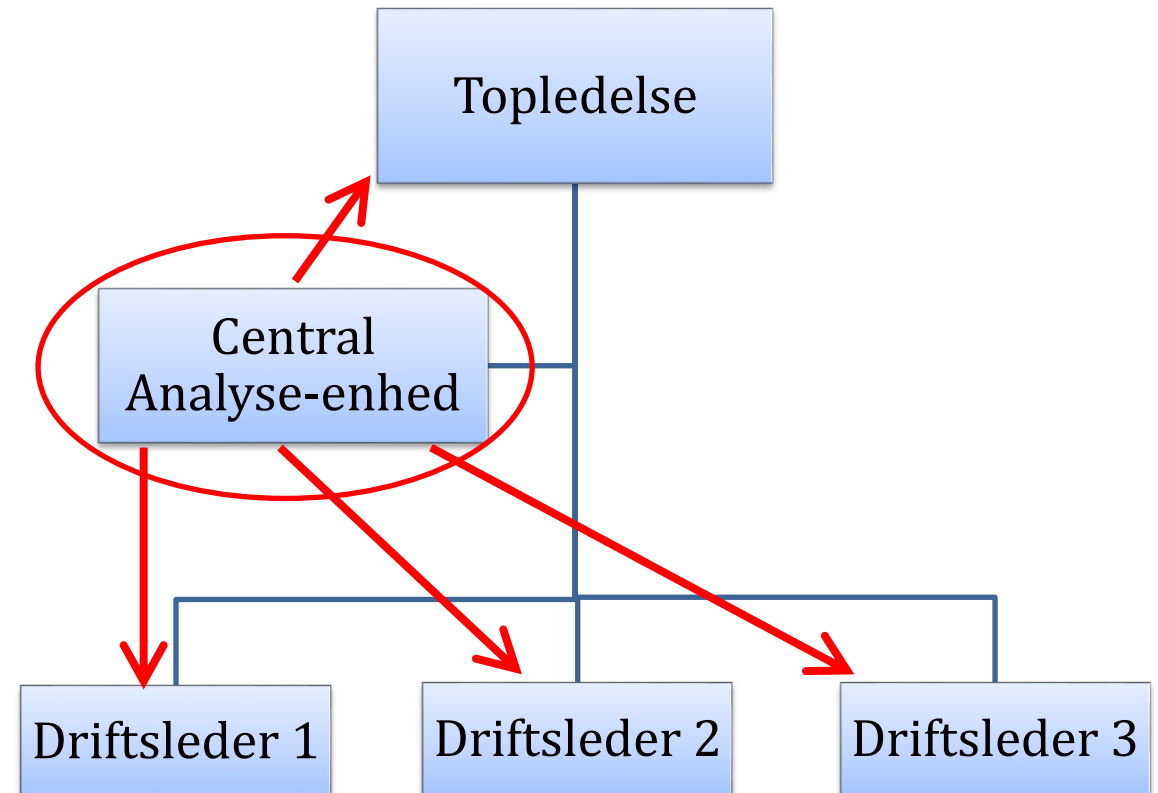
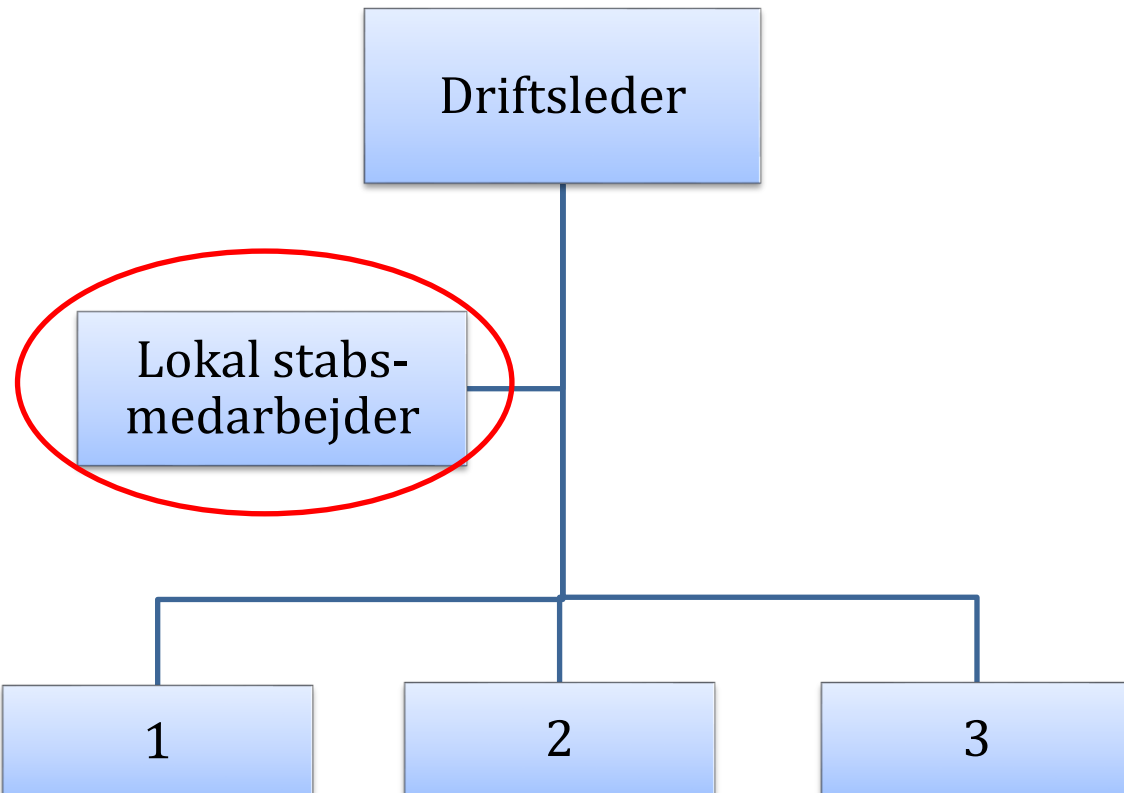
Muligheder og trade-offs

Driftsleder

- Baggrund
- Ressourcer
- Tid / opmærksomhed

Alternativer/variationer:

- Hybrid: Centrale specialister samt decentrale generalister
- Matrix
- Reference-person/-kontor til hver driftsenhed (men placeret centralt)



Leder-type: *Topledere* bruger oftere data om outcome og brugertilfredshed – og oftere fokus på aggregeret niveau.

Kvinder brugere oftere data om personale og brugertilfredshed.

Mænd oftere om output.

Større ledelsesspænd
=> Mere brug af data

Master i offentlig ledelse

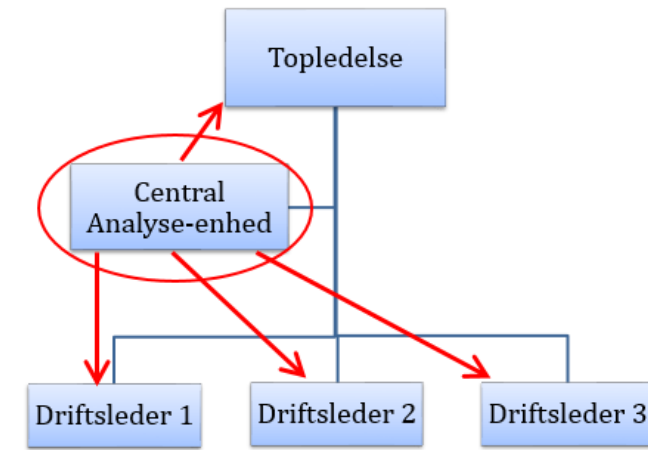
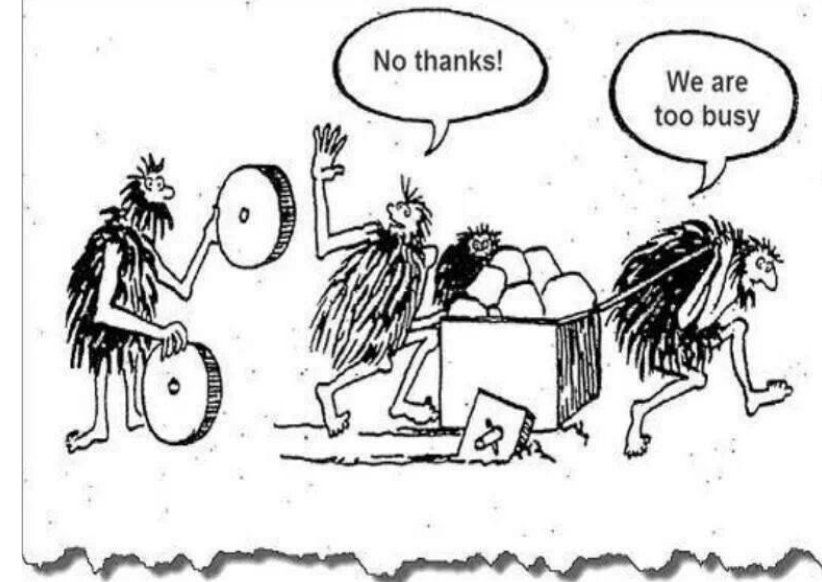


Table 1. Managerial Levels and Their Different Needs and Uses of Performance Information.

Managerial level	Expected primary need of information	Expected primary use of performance information	Expected primary type of performance information used
Top managers	Strategic aspects of the organization and the organization as a whole and legitimization of the organization	Steering and control of all parts of the organization and being accountable toward the external environment, i.e. politicians, citizens, parent ministries etc.	All types of information (but relatively more interested in information on outcomes and user satisfaction compared to frontline managers)
Frontline managers	Day-to-day operations in their specific part of the organization and the daily life in the organization for their staff	Learning from and control of daily operations	Information on personnel and outputs

Organisatoriske forudsætninger

- Datakvalitet og tilgængelighed
- Ressourcer (slack?), opmærksomhed og kompetencer
- Autonomi, ledelsesrum
- Læringsfora:
 - Systematisk, gentagen opmærksomhed – med de vigtigste aktører
 - Læringsorienteret kultur og fælles ejerskab over mål/mission
 - Psykologisk tryghed
 - ... ofte fravær af éntydige diagnoser og løsninger
 - Hvilke aktører – og hvem skal sidde for bordenden?
 - ... og vigtigheden af hvordan ledelsen selv bruger dataet!



-
- **Kan resultatmålinger tjene alle formål på samme tid?**
 - Læring vs. styring og kontrol vs. politik og legitimering
 - Vidensdeling vs. konkurrence: På tværs af enheder og organisationer?



Spørgsmål til refleksion



- 1) Hvad bruger I (ikke) data til? – Og hvorfor?
 - [fx: Læring vs. Styring og kontrol vs. Politik og legitimering]
 - Kunne I foretage bedre sammenligninger (historisk eller social)

- 2) Har de vigtigste aktører adgang, tid og kompetencer til at arbejde med dataet?
 - Hvor bør analyse-funktionen placeres? [Central stab eller hos driftsledelsen]