

DATAINFORMERET PRAKSIS

LÆRINGSNOTAT
*CENTER FOR JOB OG INTEGRATION,
AARHUS KOMMUNE*



INDLEDNING

Ledelsesteamet i Center for Job og Integration i Aarhus Kommune har siden september 2020 sat "Datainformeret praksis og ledelse" på dagsordenen som mindset og metode til at skabe værdi og effekt for borgeren. I dette læringsnotat deler vi centrale erfaringer, dilemmaer og konkrete metoder til at arbejde datainformeret.

Formålene med forløbet har overordnet været:

- ➔ At Ledelsesteamet opbygger og træner kompetencer, der skaber resultater og effekter for borgeren igennem datainformerede dialoger
- ➔ At et nyt ledelsesteam lærer hinanden at kende og skaber et godt fælles fundament for ledelsessamarbejdet
- ➔ At understøtte systematik, gennemsigtighed og kvalitet i de indsatser, som borgerne har krav på.

Med afsæt i formålene har ledelsesteamet deltaget i fælles uddannelsesmoduler, individuel sparring, data-workshops og udviklet et datalandskab i tæt dialog med de kolleger i organisationen, der kan bistå med de ønskede data. Mod afslutningen af forløbet har alle afdelingsledere, centerchefen og en intern konsulent ladet sig interviewe omkring de vigtigste erfaringer, de har gjort sig, og ved at dele disse, håber vi også at inspirere og gå i dialog med andre, der er nysgerrige på at arbejde datainformeret.

Samtidig er læringsnotatet primært en forankring af den viden og de erfaringer, som ledelsesteamet har gjort sig, og udgør hermed et koncept for, hvordan Center for Job og Integration ønsker at fastholde og udvikle datainformeret ledelse som en fælles praksis.

Indholdet i læringsnotatet fordeler sig på følgende centrale temaer, der kan læses fra ende til anden eller tjene som opslagsværk og hurtig inspiration til konkrete metoder eller formuleringer:

- 1 Hvad er datainformeret praksis?
- 2 Hvordan opbygges et datalandskab?
- 3 Betydningen af et datainformeret ledelsesmiljø
- 4 Metoder til at lede en datainformeret praksis
- 5 Videre perspektiver

Læringsnotatet er redigeret af Jacob Sønderkov (Dialogisk Design) og Mette Skou Seiersen, Tina Sjødahl og Henriette Christensen.

God læselyst

1. HVAD ER DATAINFORMERET PRAKSIS?

At arbejde datainformeret kombinerer forskellige traditioner og styringslogikker. På den ene side indeholder datainformeret praksis en styringsdimension, hvor der ledes på effekter og specifikke målsætninger, der introduceres og samles op på systematisk. Samtidig indeholder tilgangen en central læringsdimension, hvor involvering af medarbejdere i dialogiske processer kvalificerer den ønskede effekt og samtidig opbygger læringskapaciteten i centeret. Hvor mange ledere vil kunne genkende denne balance, udvider datainformeret ledelse ledelsesopgaven ved aktivt at anvende data som anledning til både styrings- og læringsdimensionen. Data angiver et fælles fokus, status og progression og giver samtidig anledning til lærende dialoger med afsæt i den komplekse og nuancerede praksis, der ligger til grund for data.

De datainformerede dialoger foregår vertikalt og horisontalt i ledelseskæden, medarbejdergrupper og afdelinger med det formål at opbygge et datainformeret organisatorisk læringsfællesskab. Datas rolle er at sikre, at vi fokuserer på det rigtige – dialogernes rolle er at skabe konkret læring om indsatserne og derigennem skabe effekt for borgerne.

At arbejde datainformeret kan anskues som en måde at guide et fælles og informeret fokus på, hvad der skaber effekt. Når de datainformerede dialoger systematisk fastholdes, går læring om indsatsen hånd i hånd med et effektfokus.

Ledelsesteamet i Center for Job og Integration har sammen formuleret deres fælles afsæt:

“

Datainformeret praksis handler grundlæggende om at skabe den størst mulige effekt for borgerens liv og selvforsørgelse. Det gør vi igennem faglige dialoger om, hvad der skaber kvalitet i indsatsen for borgeren og med inddragelse af data og viden, som vi fælles er i dialog om. Herigennem skaber vi løbende læring om, hvad og hvordan det virker, som løbende skaber et stærkere grundlag for, hvordan vi sammen lykkes i vores dialoger og samarbejde med borgere.

”

Data skal aldrig stå alene, men gøres til genstand for dialoger, hvilket gør tilgangen "datainformeret" frem for eksempelvis "databaseret" eller "datadrevet". Datas informerende rolle er uddybet her:

“

Vi forstår data som en række systematisk indsamlede informationer omkring, hvad der virker i vores praksis og understøtter vores formål og ønske om at skabe effekt.

Vi forstår data som et kontekstafhængigt øjebliksbillede, som først giver værdi, når vi bruger det som afsæt for dialog, refleksion og handling.

Vores tilgang til data er således en vedvarende nysgerrighed, og en insistens på at invitere til dialog, læring og udvikling i den samlede medarbejdergruppe.

”

Data i sig selv tilbyder med andre ord ikke en enestående sandhed. Det tilbyder et grundlag at tale ud fra, og her består en vigtig ledelseskompetence i at påtage og praktisere et datainformeret mindset. Mindsettet er guidende for vores forståelse og måde at bringe data i spil i dialoger og møder, og udgør en række opmærksomheder og erkendelser, som omsættes til datainformeret ledelsespraksis:

Principper for et datainformeret mindset

- 1 **Data skal rettes mod et formål;** Data skal altid udvælges og rettes imod den effekt, som vi ønsker at skabe
- 2 **Data og resultater er altid et øjebliksbillede;** Data er et udsnit af fortiden, der skal kvalificere fremtidige beslutninger og indsatser
- 3 **Data afhænger af øjnene der ser;** Fortolkning af data ser forskelligt ud afhængigt af hvem, der ser på data.
- 4 **Data skal ses i en kontekst;** Datapunkter alene viser aldrig et fuldt billede. Det skal ses i den rette sammenhæng, eksempelvis udvikling, historik, benchmark eller op i mod en målsætning.
- 5 **Vi skal kunne stole på data;** Datas troværdighed og validitet er afgørende for at kunne bruge det som afsæt
- 6 **Data skal give anledninger til dialoger;** Data i sig selv skaber ingen effekt. Det gør de dialoger, som det giver anledning til, for det er her, vi kan lære og udvikle indsatserne.
- 7 **Data kan være mange ting;** Data kan både være kvalitativt og kvantitativt, og dets brugbarhed afhænger af, at den er systematisk og pålideligt indsamlet.

Det har været en central opmærksomhed i forløbet, at data aldrig må stå alene. På den ene side er potentialet ved en datainformeret praksis, at data bidrager til at sætte en strategisk retning, giver anledning til dialoger om læring og faglig udvikling, skaber sammenhæng og systematik i indsatser og muliggør opfølgning og fokus på vigtige indsatsområder. På samme tid risikerer data at skabe "forklar og forsvar-dialoger", hvor data bliver bagudskuende og giver en oplevelse af at skulle forsvare sig, ligesom vi risikerer at drukne i data eller fikse alt vores fokus på de producerede data.

Derfor afhænger kvaliteten af en datainformeret praksis af, hvordan vi arbejder med data, og ikke hvad data i sig selv siger.

2. OPBYGNING AF DATALANDSKAB

Et datalandskab beskriver den samlede pulje af datakilder, vi tror på, skaber effekt for borgeren, og som gøres til genstand for dialoger i ledelsesteamet og med medarbejderne. Et datalandskab etableres således for at skabe klarhed over, hvordan datakilderne siger noget om den effekt, vi ønsker at skabe, samt hvilken data vi i forlængelse heraf ønsker at arbejde med.

Hvad indeholder et effektskabende datalandskab?

- Datakilder informerer centrale aktører om den ønskede effekt (og ikke andet)
- Data begrænses til 7-8 trædesten
- Data stilles til rådighed overskueligt og rettidigt
- Data produceres i samarbejde med organisationens interne ressourcer og specialister
- Data skal være valide – de skal være til at stole på



Afgrænsningen af data giver mulighed for at være i dialog om effekt for både medarbejdere og borgere (Citat, afdelingsleder)



I udvælgelse af datakilder har ledelsesteamet været opmærksom på at prioritere de få datakilder til landskabet, der siger mest om den effekt, der skal skabes for borgeren. Det kan være fristende at inkludere store mængder af data. Det kan give en oplevelse af sikkerhed, viden og at kunne træffe beslutninger på et fuldt oplyst grundlag. Omvendt skaber for meget data en risiko for at lide "datadruknedøden", hvor data gør ledelsesopgaven diffus og ufokuseret.

Mængden af data skal derfor informere om de vigtigste indsatser, og den effekt, der ønskes skabt. Umiddelbart efter, at ledelsesteamet etablerede et fælles billede og sprog af forløbet i en opstartsworkshop, var det næste skridt at sikre et fælles datalandskab:

Datalandskab

I Center for Job og Integration var en af de tidlige aktiviteter gennemførelsen af en datalandskabsworkshop, hvor ledelsesteamet inviterede en række nøgleinteressenter til en dialog om, hvilke data, der er til rådighed, hvilke data der kan rekvireres, samt en forventningsafstemning om, hvordan den løbende tilvejebringelse af data kunne se ud, og hvordan det kan stilles til rådighed. Workshopen adresserede følgende spørgsmål:

- 1 Hvilken effekt vil vi grundlæggende skabe for borgeren?
- 2 Hvilke data behøver vi for at kunne sige noget om denne effekt?
- 3 Hvilke 7-8 datapunkter vælger vi at tage afsæt i som ledelsesteam?
- 4 Hvordan ser samarbejdet ud om den løbende tilvejebringelse af data?

Med identifikationen af datapunkterne har ledelsesteamet muliggjort en systematisk indsamling af data, som er relevante og effektrettede, og som kvalificerer dialogerne om kerneopgaven frem for at tage tid fra den.

Samtidig er samarbejdet med interne kolleger centralt i tilvejebringelsen af valide data. Har vi ikke tillid til datas rigtighed, vil det begrænse kvaliteten af de dialoger, de giver anledning til. Samtidig er vigtigheden af valide data også et godt argument for at promovere en systematisk dokumentationspraksis for medarbejdere i dialoger med borgeren.

Et veludviklet datalandskab har den fordel, at det skaber et fælles sprog for og forståelse af, hvorfor vi arbejder med netop disse datakilder. Komplexiteten af ofte store mængder data reduceres, så det kan danne grundlag for effektrettede dialoger, og gør det muligt systematisk at følge op på de ønskede resultater.

I Center for Job og Integration har ledelsesteamet udvalgt de 7-8 datapunkter, som kan sige noget om den ønskede effekt. De repræsenterer de vigtigste indsatsområder, som fra dataproduktionen danner baggrunden for et fælles ledelsesmæssigt fokus, der skaber systematiske, tilbagevendende dialoger med medarbejdere om, hvad der virker for borgeren. Den oprindelige liste, fordelt på de to områder, var:

| Integration | Kontanthjælp |
|----------------------|------------------------|
| → Ordinære løntimer | → Løntilskud |
| → Virksomhedspraktik | → Praktik |
| → Løntilskud | → Jobsamtaler |
| → Kontakter | → 2. samtaler |
| → Fritagelser | → CV |
| → Målgruppe | → Virksomhedskontakter |
| → CV | |

3. OPBYGNING AF ET DATAINFORMERET LEDELSESMILJØ

I udviklingsforløbet har ledelsesteamet arbejdet mod at blive et effektskabende ledelsesteam. I konteksten af datainformeret ledelse betyder det, at de har samarbejdet om at skabe læring og effekt i afdelingerne ved at udvikle et fælles teoretisk og metodisk udgangspunkt, bruge hinanden som sparringspartnere og grundlæggende være nysgerrige og understøttende på hinandens ledelsespraksis.

Når ledelsesteamet udvikler fælles forståelse, metodisk praksis og sprog omkring anvendelsen af data skærpes samarbejdet omkring, hvordan ledelsesteamet som helhed bidrager til at skabe effekt:



Det skaber fællesskabsfølelse i centeret, at der er en sammenhæng i indsatsen fra ledelsen ud til medarbejderne. Det skaber en gennemsigtighed i medarbejdergruppen, at ledelsen også er i en læringsproces. (Citat afdelingsleder)



Derfor anvender ledelsesteamet faciliterende og dialogiske metoder, der gør det muligt at skabe læring af erfaringer og udfordringer på tværs af ledelsesteamet. Herved kvalificeres ved fælles kraft, hvordan de datainformerede dialoger samt møder i afdelingen kan faciliteres.

Temaer til en reflektiv ledelsespraksis:

- At arbejde med faciliterende og coachende kompetencer
- At fastlægge evaluering og løbende lærende dialoger om arbejdet med data på fastlagte ledelsesmøder
- At være nysgerrige og gå på besøg i hinandens ledelsespraksis og tilbyde sparring og feedback
- At skabe fælles eller individuelle læringsanledninger ved eksempelvis at optage sig selv på video

Ledelsesteamet har tillige haft fokus på centrale temaer og fokusområder for en reflektiv ledelsespraksis:

- **Fælles teoretisk og metodisk afsæt:** Hvad er vores fælles ledelsesmæssige tilgang til datainformeret ledelse? Hvilke metoder vil vi bruge?
- **Fælles fortælling:** Hvad er vores fortælling om formål, udbytte og effekt af datainformeret ledelse, som vi sammen vil stå på mål for?
- **Lærende fællesskab:** Hvordan kan vi være nysgerrige og undersøgende på hinandens praksis og dele og sparre om erfaringer og udfordringer?
- **Systematik:** Hvordan kan vi sikre, at datainformeret ledelse holdes systematisk på dagsordenen for medarbejderne og i ledergruppen?
- **Tålmodighed:** En datainformeret praksis, der skaber effekt, sker ikke fra den ene dag til den næste. Det er OK at udvikle indsatsen i mindre bidder. Hvordan kan vi udvikle os 5 % frem for at ville for meget ad gangen?
- **Bruge ledelsesmøder som forankring:** Datainformeret praksis må ikke blive et afkoblet organisatorisk fokus, der opfinder nye aktiviteter. Derfor har ledelsesteamet arbejdet med at integrere datainformeret ledelse i eksisterende mødefora og dialoger.

4. METODER TIL AT LEDE EN DATAINFORMERET PRAKSIS

Hovedpunkter

- ➔ Datainformeret praksis kobles aktivt til strategi og vision ved, at formålet italesættes
- ➔ Dialogerne om data gøres fremadrettede
- ➔ Dialogerne om data skaber udvikling og effekt – ikke data i sig selv
- ➔ For at skabe læring og motivation anvendes facilitering og coachende kompetencer i dialoger og møder

Omsætningen og anvendelsen af data i dialoger mellem ledere og medarbejdere er et nøglefokus i datainformeret praksis. Både fordi det er vigtigt, at medarbejderne kan tilrettelægge og udvikle deres faglige indsatser på baggrund af data, men også fordi involveringen af deres erfaringer, faglighed og kendskab til borgerens situation er en forudsætning for læring om indsatsen.

Ledelsesteamet har igennem forløbet videreudviklet deres dialogiske kapacitet i relation til datainformeret praksis, som kan beskrives som et individs eller en organisations evne til at skabe mening, resultater og effekter med afsæt i data igennem dialogiske kompetencer. Disse dialogiske og faciliterende kompetencer tilbyder en redskabskasse, der modvirker risikoen for overstyring og kontrol, men i stedet skabe rum for effektskabende dialoger.

“

Dialogen og forskellige dialogformer giver mulighed for, at medarbejderne aktivt inddrages og føler et medansvar for kerneopgaven. (Citat afdelingsleder)

Data er vigtige og anledningen til at tale med medarbejderne om det, der er centralt for kerneopgaven. Medarbejderne bidrager med deres faglighed, erfaringer og detail-kendskab fra deres daglige praksis og kendskab til borgeren. (Citat afdelingsleder)

”

Derfor involveres medarbejderne kompetent i dialoger og møder, hvor ledelsesteamet med afsæt i det datainformerede mindset anvender metoder, der understøtter læring og effekt for borgeren.

- ➔ Rammesætning af datainformerede dialoger
- ➔ Nysgerrighed som grundindstilling
- ➔ Stille refleksionsskabende spørgsmål
- ➔ Facilitering af møder
- ➔ Fokus på det, der lykkes
- ➔ At møde og involvere medarbejderne, hvor de er



Disse præsenteres og uddybes i det følgende.

RAMMESÆTNING AF DATAINFORMEREDE DIALOGER - DATAKONTRAKTEN

Metode: Gamemastermodellen

Formål: Datakontrakten sikrer, at formålet med at anvende data i den givne dialog er forståelig for medarbejderne, så det giver mening og gør det muligt for vedkommende at bidrage med sine erfaringer fra praksis. Formålet med en datakontrakt er videre, at data kobles specifikt til den praksis, vi ønsker at udvikle.

Anvendelse: I datainformerede dialoger handler det om at introducere formålet med at have samtaler om data. På den baggrund taler lederen om, hvad formålet er, hvilket udbytte, der skal komme ud af samtalen, samt hvilken form dialogen skal have. Før lederen tager fat på indholdet og eksempelvis præsenterer data, tilbydes en indledende rammesætning:

- ➔ *Formålet med, at vi i dag tager fat i "Samtaler/CV/Løntilskud..." er, at vi...*
- ➔ *Vi skal tale om X, Y eller Z (italesæt, hvad der skal tales om)*
- ➔ *Jeg vil gerne give dig lidt feedback på baggrund af data*
- ➔ *Jeg vil gerne bruge data til at tale om, hvordan du ser vores faglige indsats netop nu*
- ➔ *Det vi konkret skal have ud af mødet/dialogen er ...*
- ➔ *Konkret betyder det, at når klokken er 11.00, og mødet er slut, så har vi et bud på...*

Herigennem synliggøres anledningen for mødet eller dialogen, samtidig med at deltagerne får et klart billede af, hvad de datainformerede dialoger skal bidrage med.

En tydelig datakontrakt muliggør også, at dialogen får en rød tråd, så man undervejs kan justere dialogen efter behov:

- ➔ *Nu har vi talt om X, og vi har cirka en halv time tilbage – er der andet, vi skal nå at tale om?*
- ➔ *Nu er vi cirka halvvejs i vores aftalte snak – hvordan er vi blevet klogere indtil nu om indsatsen?*
- ➔ *Hvad er vigtigt, at vi taler om herfra?*
- ➔ *Hvis vi lige skal stoppe op et øjeblik, hvad kunne du så foreslå, at vi tager fat på i den sidste del af vores snak?*

Endeligt har gamemastermodellen afslutningsvist et fokus på at samle godt op og konkludere på, hvad der videre skal ske:

- ➔ *Vi er ved at være ved vejs ende på mødet her. Skal vi prøve at samle op på, hvad der har været de vigtigste ting, vi skal tage med videre?*
- ➔ *Her afslutningsvist: Hvad har været de mest interessante læringspunkter?*
- ➔ *Vi aftalte indledningsvist, at data skulle være afsættet for at kvalificere vores indsats om samtaler – hvordan er vi blevet klogere på det?*
- ➔ *Hvad er det næste skridt?*
- ➔ *Hvornår skal vi følge op på denne snak?*
- ➔ *Hvordan er vi blevet klogere på, hvordan vi kan bruge data?*

NYSGERRIGHED SOM GRUNDINDSTILLING

Metode: Nysgerrighed

Formål: Formålet med at være nysgerrig er at give plads til medarbejdernes perspektiver, erfaringer og refleksioner, der kan kvalificere perspektiverne på data og de fremadrettede skridt. Det er hermed afgørende, at medarbejderens perspektiver om data og praksis får en legitim plads i dialogen, og at lederen kan holde sine egne perspektiver tilbage.

Anvendelse: Når data sættes på dagsordenen af en leder, er der altid en risiko for, at medarbejderen positioneres i en "forklar og forsvare-position". For at gøre data til genstand for gensidig undersøgelse er det derfor vigtigt, at lederen stiller åbne spørgsmål, spørger ind til, hvad medarbejderen ser i data, og eventuelt beder medarbejderne om at uddybe og komme med flere tanker. Lederen kan med fordel på forhånd rammesætte sit eget perspektiv på tallene ved hjælp af tre roller og på den baggrund give plads til egen og medarbejdernes nysgerrighed:

- 1 Facilitator:** Lederen har som udgangspunkt ingen holdning til, hvad tallene repræsenterer.
 - *Hvad tænker du umiddelbart om tallene?*
- 2 Inspirator:** Lederen rammesætter, hvorvidt tallene er enten gode eller kræver fokus, og er derfra nysgerrig.
 - *Vi har brug for at øge indsatsen i forhold til eksempelvis "samtaler". Hvad tænker du overordnet om det?*
- 3 Afgrænseren:** Her har lederen en klar idé om, hvilke handlinger data skal afstedkomme, og nysgerrigheden rettes mod at kvalificere disse.
 - *Det er vigtigt, at vi lykkes bedre med at forbedre disse resultater. Det handler blandt andet om vores dokumentationspraksis. Hvilke perspektiver har du på det?*

I særligt "Facilitatoren" og "Inspiratoren" handler det om, at medarbejderen får lejlighed til at fortolke på data, før lederen kommer på banen. Her kan UGU-modellen (Undersøg – Giv – Undersøg) være en hjælpsom ramme for at være nysgerrig og samtidig give medarbejderen ejerskab på data.

Fremgangsmåde UGU:

- 1** Præsenter data
- 2** Spørg herefter medarbejderen, hvad vedkommende får øje på i data
- 3** Herefter giver lederen sine perspektiver på, hvad vedkommende ser
- 4** Derefter spørges medarbejderen på ny, hvorvidt og hvordan disse input giver mening

STILLE SPØRGSMÅL, DER SKABER LÆRING OG FOKUS

Metode: Karl Tomms spørgsmålstyper

Formål: For at skabe læring og udvikling med afsæt i data spiller spørgsmål en helt central rolle. Formålet er at bruge spørgsmål aktivt i dialoger med medarbejderne for at udvide forståelsen af data og kvalificere fremtidige handlinger.

Anvendelse: For at skabe den ønskede refleksion og afklaring af, hvad data siger og skal give anledning til, kan man benytte Karl Tomms spørgsmålstyper. Spørgsmålene giver anledning til konkrete formuleringer, der kan anvendes i individuelle dialoger og teammøder. De nederste af de to spørgsmålstyper inviterer til refleksion og læring, mens de øverste kan bruges til at skabe afklaring og handling. Således kan lederen selv sammensætte spørgsmålene og bruge dem organisk i dialoger eller som konkrete refleksionsspørgsmål under møder (eksempelvis på slides):

Afklarende spørgsmål (Detektiv)

- Hvad siger data?
- Hvad er udviklingen i data?
- Er resultaterne gode eller mindre gode?
- Hvordan har data udviklet sig?
- Hvad er det første, vi får øje på?

Handlingsorienterede spørgsmål (Kaptajn)

- Hvad gør vi herfra?
- Hvad er det første, vi gør?
- Hvilke konkrete aftaler skal vi lave?
- Hvordan og hvornår følger vi op?
- Hvad har du/I brug for fra mig som leder?

Fortidsrettede læringsspørgsmål (Antropolog)

- Hvad fortæller data om vores faglige indsats?
- Hvilke forskellige historier og mønstre ligger bag?
- Hvad lykkes vi med i indsatsen, der gør at vi (trods alt) ligger på X?
- Hvad vil vores vigtigste interessenter pege på, som afgørende faktorer for at lykkes med den her indsats, som data giver en indikation på?
- Hvad fortæller data ikke?

Fremtidsrettede læringsspørgsmål (Fremtidsforsker)

- Hvordan er vi blevet klogere på, hvordan vi kan skabe yderligere progression på data?
- Hvis vi ser fremad, hvad kan vi så skrue på, som vil have den største effekt?
Hvad ville vores borgere bede os om at justere på, hvis vi om 6 måneder skal se en positiv udvikling i data?
- Hvor vil vi gerne være om x antal måneder?
- Hvad er vi lykkedes med i særlig grad, som vi skal holde fast i?

FACILITERING AF MØDER

Metode: FUP, Struktureret dialog og brobygningsspørgsmål, mindre grupper, tjek ind og tjek ud

Formål: I datainformeret ledelse er det centralt at skabe refleksion, fælles læring og fremadrettet handling. Her er facilitering af møder og dialoger afgørende, så medarbejdernes perspektiver og erfaringer bringes i spil.

Anvendelse: Lederne i Center for Job og Integration har arbejdet med facilitering og forskellige greb og metoder til at designe og gennemføre møder og dialoger:

- ➔ **FUP-modellen:** Før hvert møde afklarer lederen først, hvad formålet med mødet er, hvad det konkrete udbytte skal være, og først dernæst, hvordan mødet konkret skal tilrettelægges (proces). Ved at afklare udbytte og formål først kan lederen indlede mødet med at fortælle netop dette, så alle har et klart billede af, hvad vi sammen skal lykkes med.
- ➔ **Tjek ind:** Efter at lederen har rammesat mødet og eventuelt præsenteret data, spilles bolden over til medarbejderne, der får lejlighed til at koble sig på formålet og udbyttet. Det kan gøres med to spørgsmål: *Hvad er vi optaget af i forhold til formål og udbytte?* og *Hvad håber vi at få med fra mødet?* På denne måde involveres og aktiveres medarbejderne fra start indenfor en fast ramme, og lederen får vigtig feedback på, hvor medarbejderne er i relation til emnet.
- ➔ **Struktureret dialog:** Struktureret dialog kan benyttes som en systematisk måde at involvere medarbejderne på. Måske ønsker man at involvere dem, der sjældent taler, give mindre taletid til de meget talende eller på anden måde bryde med de eventuelle uhensigtsmæssige mønstre, der kan opstå på møder: *Lad os høre, hvad I tænker – Peter vil du ikke lægge for, og så fortsætter Ulla.*
- ➔ **Mindre grupper:** Som en måde at aktivere refleksioner og dialoger hos medarbejdere, kan man i løbet af møder inddele i mindre grupper, hvor der gives et eller to spørgsmål, som i fællesskab drøftes. Fordelen ved de mindre grupper er eksempelvis, at medarbejdere, der ellers ville være stille, får et mindre forum, hvor de kan tale. Samtidig giver det mulighed for at kvalificere et spørgsmål i mindre grupper inden der samles fælles op, og på den måde kvalificeres det endelige produkt. Endeligt er det en måde at imødekomme stilhed i teams, hvor der ellers ikke bliver sagt noget i det fælles forum.
- ➔ **Brobygningsspørgsmål:** Som leder kan man ofte føle sig kaldet til altid at give svar, når der opstår spørgsmål. Brobygningsspørgsmål er imidlertid en effektiv måde at aktivere refleksionen hos medarbejderne ved at spørge: *Hvad tænker I andre, når I hører dette spørgsmål?* og *Når x siger det, hvad tænker I andre så?*
- ➔ **Tjek ud:** Som en måde at samle den vigtigste læring fra mødet sammen er det tit en god idé at sætte tid af til en afsluttende tjek ud. Her samles op på de vigtigste perspektiver og refleksioner, der kom frem under mødet, og der kigges frem mod, hvad mødet skal give anledning til.: *Hvad var den/de vigtigste læring/perspektiver/pointer, vi tager med fra i dag?* og *Hvad skal dette handlingsmæssigt give anledning til fremover?*

FOKUS PÅ, HVAD DER LYKKES

Metode: Løsningsfokuserede tilgang

Formål: Løsningsfokuserede dialoger handler om at gøre dialogerne om data fremadrettede og med afsæt i det, vi lykkes med. Formålet er således at tale om data på en måde, hvor der er fokus på, hvad data giver anledning til frem for, at data forklares, samt at fokusere på, hvad medarbejdere er lykkedes med frem for, hvad de ikke lykkes godt nok med.

Anvendelse: I anvendelsen af den løsningsfokuserede tilgang i datainformerende dialoger handler det altså om at se på, hvad vi lykkes med, samt hvad data giver anledning til fremadrettet. Her kan man benytte sig af særligt to forskellige spørgsmål fra den løsningsfokuserede tilgang. Spørgsmålstyperne kan anvendes i både individuelle dialoger og som genstand for fælles drøftelser i et team.

➔ Mestringsspørgsmål

- ➔ Jeg ser, at tallene viser X, og det oplever jeg er vildt godt gået! Hvordan er du lykkedes med det?
- ➔ Hvad har gjort det muligt for os at nå herop (med reference til data)?
- ➔ Hvilke ting er du/vi særligt lykkedes med?
- ➔ Hvilke erfaringer har vi gjort os, som kan hjælpe os videre?
- ➔ Hvor er vores særlige styrker i forhold til at skabe værdi for borgeren? Og hvordan bringer vi det bedst i spil?
- ➔ Når vi ser på tallene, hvad bliver du så særligt glad for?
- ➔ Hvad ville borgeren særligt lægge mærke til, at vi lykkes med?
- ➔ Selv om vi ikke er i mål, hvad skal vi så holde fast i?

➔ Progressionsspørgsmål

- ➔ Hvad ville kunne skabe yderligere progression?
- ➔ Hvordan vil det kunne motivere dig at arbejde videre med disse mål?
- ➔ Hvad er de væsentligste årsager til den udvikling, vi ser i data?
- ➔ Hvad er det første, vi kan gøre, der ville have den største effekt?
- ➔ Hvad giver data umiddelbart anledning til, at vi gør?
- ➔ Hvad kunne være det vigtigste skridt videre?
- ➔ På baggrund af data, hvad bliver så særligt vigtigt for os at gøre herfra?

ETABLERING AF EN LÆRINGSRELATION

Metode: Domæneteori og anerkendelse

Formål: Ved introduktionen af data (eksempelvis resultater) er det vigtigt, at lederen og medarbejderen etablerer en læringsrelation, hvor det bliver værdiskabende at tale om data. Formålet er dermed, at medarbejderne føler sig set og hørt gennem måden, hvorpå lederen bringer data i spil.

Anvendelse: For at lykkes med, at medarbejderne føler sig set, hørt og forstået og herigennem anerkendt, er lederens måde at gå i dialog på afgørende. Som en måde at sætte data i spil på, der både imødekommer leder og medarbejders oplevelser og behov, kan domæneteorien tilbyde en brugbar forståelsesramme. I introduktionen af data kan lederen derfor overveje, hvilke af tre domæner det vil være vigtigst at tage afsæt i:

| Produktions domæne | Æstetiske/personlige domæne | Refleksive domæne |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none">→ Siden sidst ser det sådan her ud med "samtaler" (fx)→ Vi ligger sådan her i forhold til XX→ Data fortæller umiddelbart dette: XX→ Hvis vi starter med at se på, hvad data siger→ Vi ligger faktisk rigtigt højt: XX→ Trenden peger på, at XX | <ul style="list-style-type: none">→ Hvordan er det for dig at arbejde med "samtaler" som fokus?→ Hvornår er det svært?→ Hvordan trives du med at arbejde datainformeret?→ Hvordan genkender du formålet om at arbejde med data?→ Hvilken forskel tænker du, at data kan gøre for borgeren? | <ul style="list-style-type: none">→ Hvordan forklarer du, at du lykkes med at skabe gode resultater for borgeren?→ Hvad har du lært om, hvordan vi skaber resultater på baggrund af data?→ Hvad kan du lære af andre? Og hvad ville de kunne lære af dig?→ Hvilke forskellige veje at gå kunne være gode at prøve af?→ Hvordan har vi lært noget af indsatsen om "samtaler" og hvad giver det anledning til? |

PERSPEKTIVERING

Udviklingsforløbet har mod afslutningen givet anledning til refleksioner over, hvad vi tager med samt perspektiver på, hvordan forløbets gevinster fastholdes og videreudvikles. Når vi ser på forløbets centrale resultater, vil vi fremhæve, at:

- ➔ Vi alle har et større fokus på kerneopgaven og de indsatser, der skaber effekt
- ➔ Vi har udviklet et fælles datagrundlag og tilhørende trædestens-rapport, der giver et stærkt afsæt for at lede med udgangspunkt i data
- ➔ Vi har trænet og afprøvet konkrete dialogiske og faciliterende metoder, der sætter data i spil på en effekt- og læringsorienteret måde
- ➔ Vi har i ledelsesteamet udviklet fælles sprog, tilgang og retning for, hvordan vi ønsker at arbejde med data
- ➔ Vi har introduceret dialogformer, der involverer og styrker medarbejdernes billede af, hvad vi sammen skal lykkes med

Med afsæt i resultaterne, har vi fået et godt grundlag for at reflektere videre over, hvad opgaven bliver herfra, samt overveje og beslutte, hvad vi holder fast i, og hvad der skal udvikles og fastholdes fokus på.

Vi har et stærkt ønske om at fastholde momentum fra forløbet og holde fast i de styrkepunkter, som vi i fællesskab har udviklet. Vi vil opretholde og udvikle vores fælles reflektive ledelsesrum og sikre, at vi fortsat er fælles omkring indsatserne. Vi vil bruge den eksisterende datainformerede viden og praksis som afsæt til arbejde videre med ledelsesindsatsen samt løbende udvide dataterritoriet og inkludere ny data efterhånden, som det giver mening.

Datainformeret ledelse af praksis er noget, vi gør sammen.

Redigeret af:

Tina Sjødahl, Henriette Christensen, Mette Skou Seiersen & Jacob Sønderskov

Mette Skou Seiersen
Centerchef, Center for Job og Integration
T: +45 87 13 66 22
M: mks@aarhus.dk

Jacob Sønderskov
Konsulent, Dialogisk Design
T: +45 4141 2162
M: jacob@dialogisk-design.dk

NOTER