

Kom godt igang med

Målkompasset



AARHUS
KOMMUNE

Hilsen fra Direktørgruppen

I april 2021 vedtog byrådet 'Aarhuskompasset – Aarhus Kommunes nye forståelsesramme'. Aarhuskompasset beskriver den kommune og det fællesskab, vi drømmer om at være – og er på vej til at blive. Med sigtet om 'Mindre system. Mere borger' vil vi med Aarhuskompasset styrke vores fokus på, hvad der har værdi for borgerne og samfundet. Vi vil skruer op for samskabelse i vores tilgang til velfærdsudvikling. Og vi vil arbejde, udvikle, styre og lede mere vidensinformeret.

Men hvad betyder det i praksis? Det betyder, at vi med Aarhuskompasset i hånden er i gang med at forny vores forståelse af kerneopgaven og af den måde, Aarhus Kommune ledes og styres på. Vi har med andre ord taget hul på en kulturforandring.

Ét af de områder, hvor vi skal forny vores tilgang, er i kommunens arbejde med mål. Vi er nødt til at spørge os selv, hvad vores mål egentlig handler om? Hvem de er til for? Hvordan vi sætter målene - og hvem der gør det? Vi er også nødt til at genbesøge vores opfølgningsprocesser og være nysgerrige på, hvem der følger op på hvad og med hvilket fokus og udbytte.

Kort sagt skal vi have mod til at gå nye veje og sammen bevæge os derhen, hvor de mål vi har, handler meget mere om det, der har værdi for borgerne og samfundet. Det er det, målene skal fokusere på, og det er det, opfølgningen på målene skal bidrage endnu mere til.

Hvis vi går hele vejen, kan vi grundlæggende forny den måde, vi har tænkt kommunal ledelse og styring gennem årtier. Det er en fornyelse, der tager tid, og som kun kan lykkes, hvis vi gør det sammen og ved at prøve os frem, også der hvor det bliver svært. Som byrådet siger: "Vi kan ikke nøjes med at tænke os til ny handling. Vi skal handle os til ny tænkning."

For at hjælpe handlekraften på vej har vi omsat Aarhuskompasset til det Målkompas, du har i hånden. Med Målkompasset håber vi, at du får lyst til og mod på at være med i fornyelsen af Aarhus Kommunes arbejde med mål. Rigtig god fornøjelse!

Direktørgruppen i Aarhus Kommune

Indholdsfortegnelse

Mål med afsæt i Aarhuskompasset	6
Nye veje til mål	8
Kom godt fra start	10
Målkompasset - de seks principper	12
Vær oprigtigt nysgerrig	14
Flet faglighed og fokus på værdi	16
Tegn forandringen sammen	18
Fokuser på det meningsfulde	20
Omfavn data	22
Stop op og lær	24

Mål med afsæt i Aarhuskompasset

En af de fornyelser, Aarhuskompasset kalder på, handler om kommunens arbejde med mål. I dag er der stor forskel på, hvordan vi taler om mål. Det afhænger af, hvilken kontekst vi befinder os i. Det simple fælles sprog om mål, vi har på tværs af magistratsafdelinger, begrænser sig til at handle om, hvilket antal mål vi bør have, samt hvordan vi formulerer et mål og vurderer, om det er opfyldt.

Det er et meget teknisk sprog omkring mål, som primært lever blandt dem, der arbejder med målstyring i forvaltningen. Hos politikere, borgere, medarbejdere og deres ledere vækker det hverken indlevelse eller engagement. Det inspirerer heller ikke til refleksion eller dialog om, hvad vi gerne vil lykkes med.

Et stærkere værdifokus

I praksis arbejder vi imidlertid med mål i alle afkroge af kommunen og i alle slags samspil med omverdenen – og bevægelsen mod et stærkere værdifokus og en stærkere læringskultur i dette målarbejde kan kun lykkes, hvis vi går nye veje sammen. Vi har brug for en fælles tilgang til det at arbejde med mål, som vi forstår og anerkender, uanset hvor i organisationen vi kommer fra, og som fungerer internt i kommunen og i vores samarbejde med borgere, virksomheder, foreningsliv og andre samarbejdspartnere.

Derfor har vi omsat Aarhuskompasset til Målkompasset. De mange samtaler med borgere, private virksomheder, kommunale medarbejdere, ledere og chefer, som Målkompasset bygger på, viser, at det kan lade sig gøre. I deres fortællinger om, hvordan meningsfuldt arbejde med mål ser ud, er det gennemgående budskab:

Vi skal derhen, hvor det at sætte mål og følge op skal lægge op til refleksion og dialog om, hvilken forskel vi ønsker at skabe, og hvordan det går med at gøre den forskel. Det betyder, at vi skal stille os selv spørgsmål, som f.eks.: Hvem er målene til for? Hvem sætter målene, og hvordan? Handler målene om det rigtige? Skal de bruges til styring eller læring? Hvad er på spil, når data bliver til? Hvordan ser vores opfølgningsprocesser og -kompetencer ud? Hvordan bliver resultaterne til læring, videndeling og nye, bedre beslutninger?

Mål og målinger skal give mening

Denne bevægelse kræver, at vi gentænker klassiske målstyringsfænomener som f.eks. budgetmål, KPI'er, benchmarking og smileys. Mål og målinger skal først og fremmest give mening for dem, som samarbejder om at skabe værdi. De data, der er meningsfulde for borgere og medarbejdere, skal have plads i vores opfølgning på, hvordan det går. Vores styringstilgang skal handle mindre om, at nogen kontrollerer andre, og mere om, at alle tager et medansvar. Og det har alt sammen betydning for, hvilke roller hvem spiller, hvilke opgaver hvem varetager og hvilke kompetencer vi har brug for, når vi arbejder med mål.

Målkompasset er en hjælp til den bevægelse. Men det er en kulturforandring, som kræver noget af hele organisationen. Det er ikke nok, at nogle af os erkender, at vi skal ændre vores egen praksis, og at vi selv øver os. De platforme, hvor vi viser mål og resultater frem, og de mødefora, hvor vi taler med hinanden eller med andre om, hvordan det går, skal også tilpasses Aarhuskompassets tankegang. Derfor har vi kaldt Målkompasset for en startpakke. Den kan give os et første puf – og det håber vi, at du tager godt imod.

Nye veje til mål



+

Tegn på værdi

Næste skridt

Vores mål er

I den andens sted

Fagligt manøvrerum

Vidensinformeret

Det, der er vigtigt

Fortolke og forklare

Anledning til samtale

Læringskultur

Erkendelse

Relation

Dilemma

—

KPI

Slutmål

Dit mål er

Ved skrivebordet

Ydelseskatalog

Datadrevet

Alle nøgletallene

Benchmark

Konstatering

Nulfejlskultur

Konsekvens

Kontrol

Resultat

Kom godt fra start

Hvad sidder du med i hånden?

Den lille bog, du har taget hul på at læse, gør dig klogere på, hvorfor vi skal arbejde med mål på en anden måde, end vi har været vant til i Aarhus Kommune. Og så gør den dig klog på, hvordan vi sammen kan forny vores tilgang til mål med afsæt i Aarhuskompasset.

Som hjælp til det arbejde har vi udviklet Målkompasset. Målkompasset består af i alt seks principper med tilhørende spørgsmål, og de skal give os et første puf i retningen af at arbejde med mål, følge op på mål og lære af det i Aarhuskompassets ånd.

De seks principper i Målkompasset er udviklet sammen med erfaringseksperterne - borgere, private virksomheder, kommunale medarbejdere, ledere og chefer. Vi har inviteret forskere og interesseorganisationer med i arbejdet. Vi har gennemført deltagende observationer i driften, lavet kvalitative analyser af borgerjournaler og udsagn fra store inddragelsesprocesser. Alt sammen har været med til at guide os i retning af, hvad der er vigtigt, når vi sætter mål, følger op på mål og lærer af det.

I denne lille bog folder vi de seks principper lidt grundigere ud.

Du er målgruppen

Vi har lavet Målkompasset til alle i Aarhus Kommune, der enten selv arbejder med mål, understøtter eller præger andres arbejde med mål. Er du chef eller leder, er du derfor med sikkerhed i målgruppen. Men det kan også være, at du er ansat i en konsulentfunktion eller en anden stilling, hvor målarbejdet fylder.

Sådan bruger du Målkompasset

Ud over at læse denne lille bog, kan du deltage i workshops om Målkompasset. Dem afholder vi løbende, så vi sammen kan komme godt fra start.

Du kan bruge de seks principper til at udvikle din egen og jeres fælles praksis, når I forbereder jer på at sætte mål, følge op på mål og lære af det - sammen med borgere, medarbejdere og ledere i Aarhus Kommune. Som du vil se, handler principperne også om alt det, der ligger rundt om det at sætte mål og følge op. Hvordan bliver vores mål mere meningsfulde? Hvad med

vores datagrundlag? Og kan vi justere vores opfølgningsprocesser, så der er plads til mere nysgerrighed og reel læring?

Hvorfor 'vi'?

I Målkompasset bruger vi gennemgående 'vi', forstået som det store 'vi' - dvs. alle os i Aarhus Kommune. Det gør vi, fordi bevægelsen hen mod et stærkere fokus på værdi, mere samskabelse og en stærkere læringskultur omkring mål er en bevægelse, vi er nødt til at være sammen om som organisation. Ingen af os kan løfte denne opgave uden hjælp fra dem, der står over, under eller ved siden af os. Målkompasset er noget, vi skal bruge sammen.

Målkompasset

Seks principper

Princip

Vær oprigtigt
nysgerrig



Princip

Flet faglighed og
fokus på værdi



Princip

Tegn forandringen
sammen



Princip

Fokuser på det
meningsfulde



Princip

Omfavn
data



Princip

Stop op
og lær



Hvad nu hvis vi altid starter med at være oprigtigt nysgerrige?

Vi skal være særligt opmærksomme, når vi skal kende forskel på mål, der handler om kommunale ydelser, om effekterne af de kommunale ydelser og om det, der er værdifuldt for borgerne og samfundet. En kommunal chef beskriver det således:

“ Målsætningerne bliver forskellige afhængigt af, hvad vi starter med at tale om. Hvis vi tager udgangspunkt i kommunens ydelseskatalog, så taler vi om, hvad kommunen kan eller skal gøre. Og på en god dag når vi også at sætte mål, der handler om effekten af det, kommunen gør. Hvis vi i stedet starter på borgernes banehalvdel, så kan målene både komme til at handle om det, der har værdi for borgeren, og om den effekt, vi sammen kunne skabe. Vi får måske endda øje på, om den kommunale ydelse er den rigtige – eller om det overhovedet er kommunen, der skal på banen.

Kommunal chef, erfaringssekspert

Derfor skal vi stille skarpt på, hvordan vi møder borgerne, vores samarbejdspartnere eller de ledere og medarbejdere i organisationen, målene skal gælde for. Vi ved, at alle parter har noget, de gerne vil med samarbejdet. Det gælder både i 1:1 relationen mellem kommunal medarbejder og borger eller virksomhed. Men, det gælder også i den interne relation i kommunen mellem medarbejdere og ledere, mellem ledere og chefer og mellem chefer og det politiske niveau. For at få det frem, skal afsættet for samtalen måske være ret et andet end vi plejer? Måske skal vi spørge nogle andre, end vi plejer, når vi sætter mål? Måske skal vi spørge på en anden måde? Og hele tiden være opmærksomme på, at mange mennesker ikke er trænede i at sige, hvad de konkret har brug for og ej heller i at sætte mål for et samarbejde. Sådan kan vi finde ud af, hvilken forskel vi sammen kan gøre, og hvad målet skal være:

“ Vi holder jo ikke bare ét møde om, hvad vi skal komme i mål med. Vi skal ud flere gange finde ud af at tale på samme frekvens, så jeg får en forståelse af, hvad kommunen vil, men også en forståelse fra kommunens side om, hvad vi vil. Det er vores projekt – ikke mit eller kommunens.

Virksomhedsleder, erfaringssekspert

Princippet Vær oprigtigt nysgerrig og de tilhørende refleksionsspørgsmål kan derfor være hjælpsomme – både før vi går i gang med målarbejdet og undervejs.

Princip

Vær oprigtigt nysgerrig



Målkompasset august 2021

Vær oprigtigt nysgerrig

De mål vi sætter, skal handle om det, der har værdi for borgerne og samfundet. Derfor kan vi ikke starte dialogen om vores mål med at kigge i lovgivningen, de nationale målsætninger eller det kommunale ydelseskatalog. Vi er nødt til at starte med at lytte aktivt og være oprigtigt nysgerrige på, hvad der er vigtigt for den anden – uanset om den anden er borger, samarbejdspartner, medarbejder eller leder.

Når vi har lyttet, kan vi sammen finde ud af, hvad målet skal være. Det giver motivation og mere målrettet samarbejde. Men det kan kun lade sig gøre, hvis vi har tålmodighed og marøvrerum.

Hvad nu, hvis vi altid starter med at være oprigtigt nysgerrige?

- Hvem skal vi lytte til?
- Giver målet mening for de rigtige?
- Hvilken forskel kan vi gøre sammen?



AARHUS
KOMMUNE

Hvad nu, hvis værdi og faglighed altid går hånd i hånd?

Der er rigtig meget på spil, når vi sætter mål. Derfor er det vigtigt at have blik for årsagerne til ens egen og andres fokus og adfærd. En ny leder for et team af sygeplejersker, terapeuter og SOSU'er, som i det daglige laver aftaler med de ældre om, hvad der skal ske, beskriver det sådan her:

“Jeg blev forstretket i starten. Når mine medarbejdere kiggede på dagsplanen, talte de med hinanden om, at de skulle ud til et tryksår, og der efter havde de en medicindispensering og noget med støttestrømper. Men det var jo Arne og Ebba og rigtige levende mennesker med hele liv, de skulle hjælpe. Så gik det op for mig, at hvis man som medarbejder er hårdt styret af en køreliste og et ydelseskatalog, så bliver det der med fokus på værdi for borgerne rigtig svært. Hvis man ikke står helt solidt på sin faglighed, så tipper ens vurdering af, hvad der skal ske, enten alt for langt over i at give borgerne ret i, at de ikke behøver det der rehabilitering – eller også tipper man helt over i bare at levere en ydelse...”

Leder i hjemmeplejen, erfarings ekspert

Vi skal holde tungen lige i munden, når vi fletter faglighed med fokus på værdi for borgerne og samfundet. Som udgangspunkt lyder det lige til – men når der er tryk på daglig drift, dokumentation og tilsyn, kan virkeligheden være en anden. Derfor skal vi hjælpes ad med hele tiden at bevare et dobbelt fokus på faglighed og værdi:

“Det der med fokus på værdi for borgerne og samfundet er faktisk ret svært, hvis man ikke må bruge sin faglighed. Nu skal vi f.eks. i gang med at lave en ny sports- og fritidspolitik, og der ved jeg allerede på forhånd, at vi kommer ud i et stort dilemma: Vi skal prioritere imellem at understøtte det selvorganiserede, som jo helt klart er det nye sort i manges øjne, og som uden tvivl kan noget ift. at fremme sundheden hos nogle af de grupper, der ellers er svært at nå – og så at understøtte foreningslivet, som måske lyder lidt kedeligt og gammeldags, men som jeg jo med min faglighed og erfaring ved både kan noget med demokratisk dannelse, sundhed og fællesskaber, og som jo også i forvejen løfter en stor velfærdsopgave.”

AC-medarbejder, erfarings ekspert

Der findes ikke rigtig og forkert, når vi arbejder med at finde ud af, hvad der skaber værdi for de mennesker, vi skal noget sammen med. Og det bliver i mange tilfælde en dilemmafyldt sondring mellem at gøre det rigtigt og gøre det rigtige. Derfor har vi formuleret **princippet Flet faglighed** og fokus på værdi.

Princip

Flet faglighed og fokus på værdi

Målkompasset august 2021



Målkompasset august 2021

Flet faglighed og fokus på værdi

En stærk faglighed og et skarpt fokus på, hvad der har værdi for borgerne, skal følges ad. Når vi sætter mål, skal vi bevæge os nysgerrigt mellem det, der skaber værdi for individet eller fællesskabet og det, der giver mening fagligt. Kun ad den vej får vi de vigtige dilemmaer frem i lyset. Og vi skal holde fast i bevægelsen uanset hvor i organisationen, vi er ansat. Uanset om vi har direkte borgerkontakt eller ej.

Men: Det er modigt at bevæge sig nysgerrigt mellem værdi og faglighed, når vi sætter mål, og det mod kommer ikke altid af sig selv. Det kræver ledelse. Måske kræver det også, at vi bruger vores faglighed en lille smule anderledes, end vi plejer. Og nogle gange kan fælles systematik og fælles anerkendte linealer være en god hjælp.

Hvad nu, hvis værdi og faglighed altid går hånd i hånd?

- Har vi blik for dilemmaerne?
- Holder vi dobbelt fokus?
- Er der noget, der spænder ben for vores mod?



Hvad nu, hvis vi altid tegner billedet af forandringen sammen?

Nogle gange, når det går stærkt og vi knokler der ud af med at dokumentere, forfalder vi til at tænke, at hvis vi bare holder styr på datakvaliteten og holder øje med indikatorerne, så når vi hen til det, vi gerne vil. Til slutmålet. Men i mange situationer må vi indse, at vejen til slutmålet er meget mere snørklet. For at få blik for det, skal vi være åbne for andre typer mål og data, end de vante. Mål og data, der giver os chancen for at få øje på, om vi er på vej mod den forandring, vi ønsker.

“Vi er jo nødt til at starte med at finde ud af, hvad der kan være det første skridt at tage – og nogle gange er der altså ret langt ned til bunden af isbjerget. Det kan være, at lærerne i en skolekontekst mener, at vi skal arbejde med at mindske (den unges) fravær eller skolevegring. Det kan også være, at uddannelsesvejlederen har et mål, han/hun synes at vi skal forfølge med (den unge). Men man er nødt til at starte med at finde ud af, hvad der ellers er på spil. Måske er det svært at komme op om morgenen, fordi man har brugt natten på at være bange for, om ens far tog sit eget liv. Så er det der, vi starter.

Pædagog, erfarings ekspert

Vi skal forholde os til, hvad målene egentlig handler om, og om den vej, vi følger, er med til at gøre en reel forskel.

“Jeg har haft NN som jobkonsulent i lang tid – vi kender hinanden rigtig godt efterhånden. Det er motiverende at vide, at NN kender mig. Han er en rollemodel, og ud fra mine drømme har NN bygget videre og ledt sammen med mig.

Borger i flexjob, erfarings ekspert

Når vi zoomer ind på den snørklede vej hen mod målene, så skal vi gøre det sammen med dem, vi skal i mål sammen med. Hvis målene er oprigtigt fælles, bliver de unægtelig nemmere at nå. For at komme godt fra land med kurs mod den forandring, vi gerne vil opnå sammen, har vi formuleret **princippet Tegn forandringen sammen**.

Princip

Tegn forandringen sammen



Målkompasset august 2021

Målkompasset august 2021

Tegn forandring sammen

Som kommunalt ansatte er der altid noget, vi skal i mål med. Noget, vi bliver målt på. Men hvis de mål vi løber efter, udelukkende er slutmål, så risikerer vi at snuble undervejs og aldrig at nå derhen.

Uanset hvem vi sætter mål sammen med. Og uanset om vi har direkte borgerkontakt eller ej, så er det indledende arbejde med at finde ud af, hvad vi kan være fælles om afgørende for, om vi kommer godt fra start – og godt i mål. Først når vi ved, hvad vi skal sammen, og har et fælles billede af forandringen, kan vi sætte konkrete, nære og åbenlyst meningsfulde mål og bevæge os afsted. Og selvom vejen kan være lidt snørklet, så vil de slutmål, som f.eks. politikerne sætter for os, langsomt komme inden for rækkevidde.

Hvad nu, hvis vi altid tegner billedet af forandringen sammen?

- Hvordan arbejder vi med relationer?
- Er vores mål udelukkende slutmål?
- Er vores mål oprigtigt fælles og håndterbare?



Hvad nu, hvis vi altid har modet til at fokusere på det meningsfulde?

Som kommune skal vi holde op med at 'vende vrangen ud' på vores systemer. Det gælder både, når vi sætter mål, indsamler data, og viser resultaterne til andre. Hvis mængden af spørgsmål eller data bliver for ufokuseret, eller bare ikke giver mening for afsender eller modtager, fungerer det ganske enkelt ikke. Vi får ikke brugt vores viden til læring. Vi ender med blot at konstatere. Et eksempel er fra et forsøg, hvor modtagere af hjælp fik tilbud om selv at udfylde helbredsoplysningerne i deres egen journal. Hensigten var god, men en borger fortæller:

“ Så skulle jeg svare på spørgsmål om mit 'bevægeapparat, hud og slimbinder'. Det var svært. Jeg ved heller ikke, om de bruger det til noget.

Hjemmeplejemodtager, erfarings ekspert

Vi kender alle sammen eksempler på, at borgere ikke kan overskue deres egne data. At medarbejdere ikke kan gennemskue, hvad det er vigtigst at fokusere på. At chefer eller politikere mangler overblik over alle nøgletallene. I de situationer er reaktionen typisk ikke nysgerrighed og ihærdige forsøg på at forstå. Det er afmagt og en oplevelse af tidsspilde. Derfor er det helt afgørende med et stærkt modtagerperspektiv – både når vi efterspørger data fra andre, og når vi selv producerer viden. Vi skal turde tematisere og forholde os oprigtigt til, hvad det er meningsfuldt at svare på.

“ Det er svært at sidde som professionel lærer og høre ord som 'evidens' og 'benchmark'. Det rimer bare ikke på dannelse. Så tænker man "Lad mig være i fred. Lad mig have min autonomi." Men i virkeligheden er vi jo enige om, at det ville være godt at følge med i, om vi gjorde den, for skel, vi drømte om – f.eks. ift. børnenes dannelse... Hvordan får vi maskeret data ind i en fagprofessionel verden på en måde, hvor det giver mening?

Lærer og læringspartner, erfarings ekspert

Dette modtagerperspektiv skal vi også have, når vi bruger og deler den indsamlede viden med andre. Hvad er det meningsfuldt at få viden om? Og hvilken viden skal vi bruge for at skabe den forandring, vi gerne vil? Og det kan godt lykkes – her i et eksempel fra fritidsområdet:

“ De unge er selv med til at sætte mål og vælge, hvilken slags data vi skal bruge, hvis de vil. Pga. ordblindhed bruger vi ofte andre typer data end tekst og tal til at belyse målene – f.eks. billeder og video.

Fritidspædagog, erfarings ekspert

Måske princippet **Fokuser på det meningsfulde** og de tilhørende refleksions-spørgsmål kan hjælpe os på vej?

Princip

Fokuser på det meningsfulde

Målkompasset august 2021



Fokuser på det meningsfulde

Vi er gennem årene kommet til at tro, at store mængder data pr. automatik giver stor læring. Det gør det ikke nødvendigvis. Ofte kan vi nemlig ikke overskue kompleksiteten, og så nøjes vi med at konstatere.

Derfor skal vi turde vælge noget ud – at fokusere og forholde os oprigtigt til, hvad der er meningsfuldt fra den andens perspektiv. Det gælder både, når vi sætter mål, når vi samler viden ind, og når vi bruger og deler viden med andre. Efterspørger vi data fra andre, skal vi forholde os til, om vores spørgsmål er vigtige for dem, vi beder om at svare. Deler vi aktivt viden med andre, skal vi overveje, hvad det f.eks. er meningsfuldt for forældrene, for lederne eller for politikerne at få viden om. Og de skal kunne have tillid til, at vi har valgt det vigtige ud.

Hvad nu, hvis vi altid har modet til at fokusere på det meningsfulde?

- Får vi viden om, hvordan det egentlig går?
- Er vores spørgsmål relevante for dem, vi spørger?
- Hvad er meningsfuldt for modtageren at vide?



Målkompasset august 2021

Hvad nu, hvis data er til læring og aldrig kun til styring?

Data bør altid først og fremmest være til læring, og aldrig kun til styring. Hvis vi holder fast i det – i hele organisationen, horisontalt og vertikalt, så når vi langt i bestræbelserne på at lære af den viden, vi indsamler.

Men: Beslutningen om at bruge data til læring og ikke kun til styring kræver at hele organisationen vil det. Det er ikke nok, at den enkelte dagtilbudslærer, sygeplejersken, politiker eller den visionære økonomichef beslutter sig alene. Hvis vi gør det sammen, betyder det, at vi kan slippe frykten for data. Den frygt, som ofte er forbundet med ikke at vide, hvad data skal bruges til, hvem der skal bruge det og om konteksten følger med.

“*Hvordan undgår jeg at blive usikker, når data om mig og mit arbejde med borgeren rammer ledelsen? Jeg kan kun hoile i at lave data om mig selv og mine processer med borgerne, hvis jeg er sikker på, at det bliver modtaget i en sund læringskultur. Det gir en styrtet praksis, hvis man f.eks. kan sige: 'Det her gik helt vildt dårligt, men det skyldes det her.' Eller: 'Det gik helt vildt godt – meget bedre end det faktisk kan ses i tallene.' Fordi man kender konteksten, kan man så se, at data, jo er misvisende...*

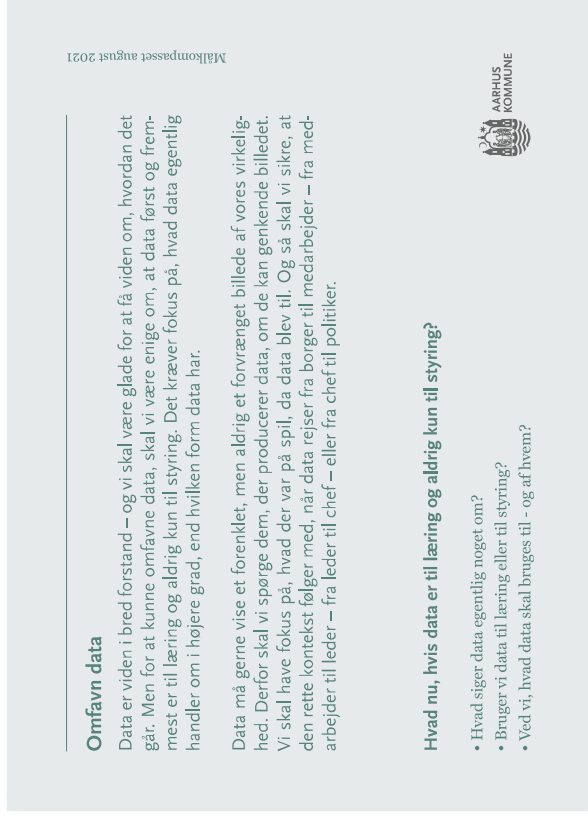
Sundhedsmedarbejder, erfaringsekspert

Nogle gange viser vores frygt for data sig ved mangel på videndeling. En forælder til et skolebarn beskriver det således:

“*Mit barns klasse har skiftet lærere hvert år. Det er en kæmpe udfordring, når overleveringen er meget kort – bare en liste med skriftlig overlevering. Så har den nye lærer ikke begreb om, hvad der virker, og som forælder synes man, at alt for meget vigtig viden går tabt.*

Forælder, erfaringsekspert

Hvis vi omfavner data og bruger dem til læring, vil vores arbejde med mål give anledning til mere eller bedre samskabelse end i dag. Og ved at skabe velfærd sammen – med afsæt i den viden, vi får – kan vi komme langt tættere på det, vi gerne vil. Det gir mening. **Princippet Omfavn data** kan være en hjælp i det arbejde.



Hvad nu, hvis vi altid stopper op og lærer af data?

Vores ledelsesmæssige beslutninger og praksisudvikling skal bygge på viden om, hvorvidt vi faktisk lykkes med at skabe den ønskede værdi for og sammen med borgerne og samfundet, som vi drømmer om. Vi kalder det vidensinformeret praksis og ledelse. Det betyder, at vi insisterer på, at vores mål og målinger først og fremmest skal give mening for dem, der er sammen om at skabe velfærden. Det betyder også, at vi ser data som anledning til dialog og supplerer vores styring med en stærk læringskultur.

“Data kan ikke revolutionere det hele og redder ikke noget i sig selv. Men data kan være med til få sat noget vigtigt på dagsordenen. Det kan være en løftestang, som gør, at vi får øje på, at vi skal have noget i fokus...”

Vicerektor på ungdomsuddannelse, erfaringssekspert

Vi skal lære af målene og være nysgerrige på, hvordan vi lykkes. Det gør vi blandt andet ved at forholde os åbent til, hvad det egentlig er for nogle data, vi sidder med, og hvad vi ellers ved. En slags brobygger, som kan få os til sammen at reflektere over egen og fælles praksis og viden – på tværs af niveauer, afdelinger og dagsordener.

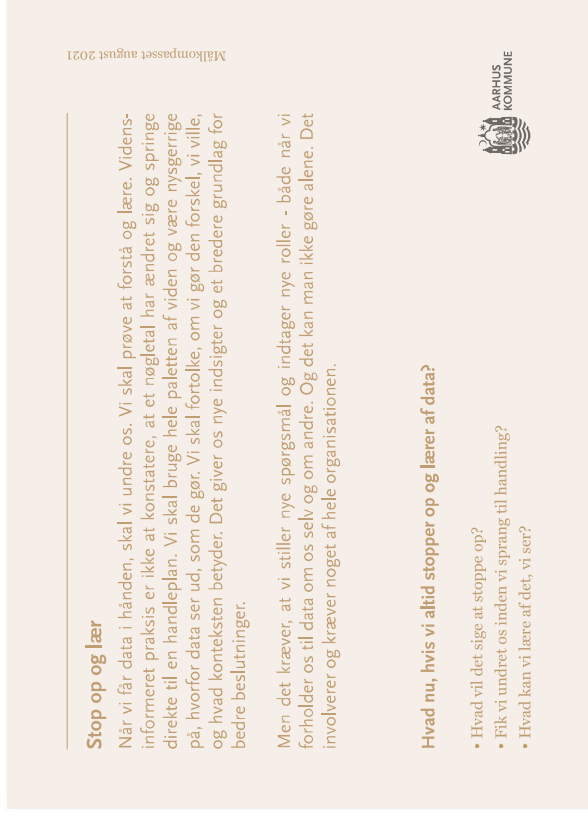
Vi lærer, når vi bruger tid på at undre os og fortolke, hvorvidt der er en udfordring eller ej – og på at finde de vigtigste forklaringer på disse udfordringer, før vi skridter til handling. Og så skal vi altid forstå resultaterne i kontekst.

“Vi har brug for mere metodepluralisme! Hvad med f.eks. videoinfor-meret ledelse? Og hvordan kan tilbagemeldingerne fra processen blive lige så vigtig viden som graferne med resultater?”

Sundhedsmedarbejder, erfaringssekspert

Hvad nu, hvis vi stiller spørgsmål som: Gjorde vi den forskel, vi drømte om? Hvad lærte vi egentlig? Også af det, der ikke gik som det skulle? Og hvilke konsekvenser skal vi drage af den læring? Bevægelsen hen mod denne type opfølgingsprocesser kræver fælles indsats i hele ledelseskæden og respekt for, at styring er en lineær proces, mens læring er cirkulær.

For at tage et skridt i denne retning, kan vi bruge **princippet Stop op og lær** og de tilhørende refleksionsspørgsmål.



[illegible]



AARHUS
KOMMUNE