



DATAINFORMERET LEDELSE

— I EN KOMMUNAL KONTEKST

MPG-Masterprojekt 2018

Udarbejdet af:

Nicolaj Drøschler 23.02.1976

Jimmi Lundø Frandsen 09.06.1971

Modul: Mastermodul efterår 2018

MMPGO1005U.XB_E18

Vejleder: Ursula Plesner

Antal tegn inkl. mellemrum: 151.086

Thesis summary	3
1 Indledning	5
1.1 Velfærds-Danmark	5
1.2 Problemformulering	7
Uddybende spørgsmål til problemformuleringen og den teoretiske kontekst.	7
1.3 Styring og datainformeret ledelse	8
1.4 Baggrund og problemfelt	12
1.5 Nuværende scenarie:	14
1.6 Fremtidigt scenarie:	15
1.7 Kontekst for problemstillingen	16
2 Teori	20
2.1 Datainformeret ledelse – fra data til viden	20
2.2 Moore: Strategisk ledelse og offentlig værdi	24
2.3 Leavitt modellen	27
3 Metode	30
3.1 Videnskabsteoretisk ståsted	30
3.2 Analytisk tilgang	30
Dataindsamling – Interviews	31
Dataindsamling – dokumentstudier	32
Bearbejdning/kodning af interviews	32
4. Analyse – Vejen til datainformeret ledelse?	34
4.1 Moores strategiske trekant	34
Offentlig værdi	34
Delkonklusion – Offentlig værdi	38
Legitimitet & støtte	38
Delkonklusion – legitimitet og støtte	44
Operationel kapacitet	44
Delkonklusion – organisationens kapacitet.	48
4.2 Delkonklusion – værdipotentiale?	48
4.3 Leavitt modellen	50
Omverden	50
Teknologi	54
Opgaver	59
Aktører	61
Struktur	64
4.4 Delkonklusion – organisatorisk balance?	65
5 Konklusion - Dilemmaer, Etik & Værdi	68
7 Perspektivering – Mening & Hykleri	73
8 Læring og refleksion over egen ledelsespraksis	74

Nicolaj Drøschler	74
Jimmi Frandsen.....	75
9 Litteraturliste	77
10 Bilag.....	79

Thesis summary

This master's thesis is concerned with the term of *data informed leadership*. The study aims to investigate how data informed leadership can be used as a tool, in strategic decision-making processes, in contexts within the public sector, for the purpose of utilizing data across the different departments of a given municipality and creating public added value.

The following question is what needs to be answered: How can data informed leadership be used to conduct the strategic decision-making processes across the different departments of the Danish municipality *Glostrup Kommune* for the purpose of creating added value?

Due to the context of the study being within the public sector, we have chosen to apply Moore's theory on creating public value, more specifically his strategic triangle, and Leavitt's diamond model concerned with organization analysis. We have applied the theories with the aim of determining which strategic parameters that are important in relation to value creation, and which organizational variables that specifically support the use of data informed leadership. At the same time, it has also been our aim to determine which strategic parameters and organizational variables that need adjustment.

We have investigated how the strategic management of Glostrup Kommune addresses data informed leadership, comprising their beliefs on what data informed leadership requires managerially, organizationally etc., and also their beliefs on what potential added value could imply.

The analysis is partly based on document studies of central governance documents and partly interviews of parts of the strategic management of Glostrup Kommune, more specifically eight chief executives.

The analysis demonstrates that Moore's strategic triangle is quite functional on a general basis when wanting to analyze the potential value creation by making use of data informed leadership in public context. However, at the same time it

demonstrates that Moore's triangle is limited in application when wanting to conduct more concrete organizational analyses. Consequently, we chose to supplement the analysis with Leavitt's diamond model in relation to investigate the individual organizational variables, which, according to Leavitt, have to be in balance.

One of the things that the analysis indicates is a need for a shared definition and a shared language with regards to data informed leadership. For that reason, and on the basis of chosen theory and our analysis of potential value creation, we have chosen to define data informed leadership as follows:

The ability to handle data in a strategic context of public leadership, with the aim to improve the transverse and long-term effects, with the acknowledgement, that data always represents a normative section of reality.

Furthermore, the analysis displays that there will be a need for a range of initiatives; both regarding a systematic employment of data informed leadership in Glostrup Kommune in the purpose of relocating data to the initial stage of the decision-making processes, but also in relation to legitimacy and support, operational capacity, competencies, structures and central governance documents etc.

Key words: Data-driven management, creating public value, public management, organization analysis, data informed leadership.

1 Indledning

1.1 Velfærds-Danmark

De senere år har den offentlige sektor været under stigende pres. Forventningerne til hvad den offentlige sektor har ansvaret for at løse stiger, samtidig med at der er en forventning om, at udgifterne til den offentlige sektor ikke stiger, eller sågar falder. Der er således et øget pres på at sikre, at så mange skattekrone som muligt anvendes til borgernær service og skaber værdi.

Kommunerne spiller en central rolle i den danske velfærdsmodel. Kommunerne er en af de primære bidragsydere til at sikre, at den enkelte borger får den velfærd og bistand der er behov for. Dette f.eks. i forhold til at få passet børn, sikre god skolegang, at de unge kommer i gang med en uddannelse, ledige kommer i job og ældre får en værdig alderdom. De senere år har der været et øget fokus på at sikre, at borgerne får en sammenhængende indsats på tværs. Der er en forventning om, at kommunerne er i stand til at koordinere og samtænke indsatser på tværs af forvaltningsområder, ligesom der tales om sammenhængende sundhedsindsats, tværfagligt samarbejde mv. Siloerne skal nedbrydes. Dels for sikre, at den enkelte borger får den bedst mulige støtte og dels at ressourcerne anvendes så optimalt som muligt.

Samtidig forventes det, at det offentlige er på forkant med at udnytte digitale muligheder i opgaveløsningen. Der er en forventning om, at det offentlige anvender den mulighed for viden som digitaliseringen præsenterer, f.eks. i forhold til at sikre optimal udnyttelse af ressourcerne og øget fokus på effekt af vores indsatser. Digitaliseringen præsenterer nye muligheder for borgerservice, f.eks. digital pladsanvisning til daginstitutionerne, straks afklaring af borgerspørgsmål online, eller indsigt i data om børnenes trivsel og udvikling i skolen.

Digitaliseringen af offentlige arbejdsgange, selvbetjeningsmuligheder mv. betyder, at flere og flere oplysninger om borgerne lagres og kan anvendes statistisk. F.eks. i forhold til at effektivisere internt gennem at kvalificere de strategiske beslutninger, og dermed sikre, at ressourcerne anvendes mest effektivt, men også i forhold til at sikre

borgeren adgang til digital selvbetjening med udgangspunkt i borgerens konkrete situation med adgang til egne oplysninger mv.

Vores forventninger er, at hvis man skal arbejde med data på strategisk niveau med henblik på at øge værdiskabelsen i en kommune, vil det kræve nye måder at organisere og styre de strategiske processer og dialoger på. Samtidig vil det kræve "noget nyt" af organisationen. Datainformeret ledelse er et nyt værktøj, der potentielt kan ændre måden hvorpå vi håndterer den strategiske ledelsesopgave i kommuner på, men det vil kræve nye og anderledes kompetencer og nye måder at anskue ledelsesopgaven på. Genstandsfeltet for vores opgave er således datainformeret ledelse, med fokus på hvad det kræver organisatorisk og ledelsesmæssigt, med henblik på at øge den offentlige værdiskabelse, herunder undersøge og afdække hvilke muligheder datainformeret ledelse rummer som fremmer i den strategiske beslutningsproces, konkret i Glostrup Kommune. Vi definerer i denne sammenhæng begrebet "fremmer", som et potentiale for at drive beslutningsprocessen fremad, f.eks. ved at tilbyde ny viden på et tidligere tidspunkt, at inddrage viden fra andre fagområder mv. og således drive beslutningerne på et kvalificeret grundlag. Vi er optaget af, hvilke muligheder datainformeret ledelse rummer, og er samtidig opmærksomme på, at der både er potentialer og udfordringer i forbindelse hermed, ligesom det vil kræve noget nyt af vores organisation. Vi har med udgangspunkt i ovenstående formuleret nedenstående problemformulering.

1.2 Problemformulering

Hvordan kan datainformeret ledelse anvendes til at skabe merværdi i de strategiske tværgående beslutningsprocesser, i centerchefforum i Glostrup Kommune?

Uddybende spørgsmål til problemformuleringen og den teoretiske kontekst.

Den teoretiske kontekst.

Vi ønsker at undersøge begrebet datainformeret ledelse i en offentlig kontekst, og undersøge, hvordan anvendelsen kan understøtte og øge værdiskabelsen. Derfor har vi valgt at tage udgangspunkt i Moores strategiske trekant (Bennington & Moore, 2011, s. 5 & Greve, 2012, s. 41-42), som har til formål, at vise hvordan offentlige ledere er medskabere af offentlig værdi, og beskriver hvilke parametre den offentlige leder skal kunne håndtere. Den strategiske trekant har tre parametre, som den offentlige leder skal være opmærksom på at skabe samklang mellem med henblik på at udøve strategisk ledelse med henblik på offentlig værdiskabelse. De tre parametre er: Offentlig værdi, legitimitet og støtte samt operationel kapacitet. Teorien har fokus på strategisk ledelse og værdiskabelse, ikke den organisatoriske kontekst. Vi har derfor valgt at inddrage Leavitt modellen (Hanne Foss Hansen m.fl., 2016, s. 212), i forhold til at analysere organisationens evne til at håndtere datainformeret ledelse. Leavitt modellen er en organisationsmodel, der har til formål at skabe opmærksomhed omkring, at påvirkninger af et delelement i en organisation, påvirker andre dele af organisationen, og kan konkret anvendes til at analysere organisationer med henblik på forandringer el.lign.

Uddybende spørgsmål til problemformuleringen

Til belysning af problemformuleringen har vi valgt at opstille 4 underspørgsmål.

1. Hvilket potentiale tillægger informanterne datainformeret ledelse, med henblik på at øge værdiskabelsen i de strategiske beslutningsprocesser?
2. Hvordan skabes legitimitet og støtte til brugen af datainformeret ledelse?
3. Hvordan vurderer informanterne vores organisations kapacitet i forhold til håndteringen af datainformeret ledelse?

4. Hvilke organisatoriske variable er væsentlige at håndtere, i forhold til at undgå uoverensstemmelse mellem variablerne, med mål om at opnå de bedst mulige betingelser for implementering af datainformeret ledelse?

1.3 Styring og datainformeret ledelse

I bogen "Offentlig Styring" præsenterer C.H. Grøn m.fl. styringsparadigmer som nogle overordnede tendenser i styringen af den offentlige sektor over tid (C.H. Grøn m.fl., 2014, kap. 2). Styringsparadigmerne afløser ikke nødvendigvis hinanden, men lægger lag på lag i styringen af den offentlige sektor, og er således med til at øge kompleksiteten. Vi præsenterer styringsparadigmerne her med mål om at vise, hvordan kompleksiteten har udviklet sig over tid, og for at anskueliggøre de forskelligartede, og nogle gange modstridende krav, den offentlige forvaltning står overfor. Udviklingen i styringsparadigmer, og øgningen i kompleksitet, er relevant i forhold til håndteringen af vores problemstilling ud fra en erkendelse af, at data er en del af, og potentielt både kan øge eller reducere kompleksiteten i de krav, den offentlige forvaltning mødes med.

I perioden fra efterkrigstiden og op gennem 60'erne og 70'erne oplevedes en eksplosiv vækst af den offentlige sektor. Styringen af den offentlige sektor tog udgangspunkt i en parlamentarisk styringsforståelse, med fokus på bureaukrati som beskrevet af Weber m.fl. Styringen tog udgangspunkt i hierarki og regler, bl.a. med fokus på borgerens retssikkerhed og neutralt embedsværk (C. H. Grøn m.fl., 2014, s. 30).

Udvidelsen af den offentlige sektor, og vækst i de opgaver som velfærdsstaten forventedes at løse, medførte tillige en øget professionalisering, med fokus på faglige standarder og uddannelse. Den øgede professionalisering og den bureaukratiske styringsform medførte bl.a. at opgaveløsningen, i takt med at den offentlige sektor voksede, blev organiseret i specialiserede enheder, forvaltninger mv.

I takt med den voksende offentlige sektor, og efter oliekrisen i 70'erne, bliver den offentlige sektor i slut-70'erne og start 80'erne kritiseret for at være for stor, for ressourcekrævende og for magtfuld. Bureaukratiet bliver i stigende omfang kritiseret for at være ineffektivt, med manglende fokus på effektivitet, ansvarlighed og

resultater. Det professionelle paradigme bliver udsat for kritik, bl.a. i form af ekspertarrogance og klientgørelse af borgerne (C. H. Grøn m.fl., 2014, s. 31). Forventningerne til den offentlige opgaveløsning stiger fortsat, dog uden tilstrækkeligt økonomisk grundlag for at fortsætte udvidelsen.

”Noget nyt” ønskes, og løsningen kommer i form af New Public Management (NPM) (C.H. Grøn m.fl., Offentlig Styring s.32). NPM er kendetegnet ved styring via resultater og kontrakter, hvor der i styringen er fokus på målinger, management og evalueringer. Man forsøger så at sige at indarbejde elementer af styring fra den private sektor i det offentlige, og styringstænkningen bygger på principal-agent teorien som bærer præg af mistillid, kontrol og engagement via belønning.

I de senere år er styringstilgangen i NPM blevet mødt med stadig større kritik (C.H. Grøn m.fl., Offentlig Styring s.36-38). Bl.a. peges på, at den økonomisk rationelle tilgang der ligger bag NPM medfører en reducere af ansvarligheden for kerneopgaven i det offentlige, ligesom det store mål- og evalueringsparadigme der er fulgt med kritiseres for at medvirke til målforskydning. I artiklen New Public Management Is Dead – Long Live Digital-Era Governance beskriver Dunleavy m.fl. hvordan NPM, med baggrund i markedsliggørelsen og det relativt ensidige fokus på effektivitet, bl.a. har medført øget silodannelse og øget kompleksiteten og administrationen i den offentlige sektor. NPM har, jf. Dunleavy m.fl. – stik mod intentionerne – medført en mere ugennemskuelig offentlig sektor, og øget ”policy complexity” (Dunleavy, Margetts, Bastow, & Tinkler, 2006). Den øgede kompleksitet og silodannelserne medfører bl.a. en forringelse af civilsamfundets samlede problemløsningskompetence. Sådan forstået, at når alt måles og vejes i form af processer og leverancer fra det offentlige, og kompleksiteten i såvel organisering som politikker øges, reducerer det civilsamfundets muligheder for og kompetencer til at deltage i og bidrage til, løsningen af de problemer samfundet står overfor. NPM har dermed ikke indfriet forhåbningen om mere effektivitet, mindre bureaukrati og bedre resultater i den offentlige sektor.

Dunleavy m.fl. beskriver emergensen af en ny form for styring i den offentlige sektor, nemlig digital-era governance (DEG). DEG opstår bl.a. i forhold til, den aktuelle

udvikling i organiseringen og styringen af den offentlige sektor omkring digitalisering, og de nye muligheder som digitaliseringen af samfundet generelt byder på (Dunleavy et al., 2006, s. 469). IT og digitalisering har været en del af opgaveløsningen i den offentlige sektor de sidste årtier, men historisk har udviklingen været præget af, at IT har "overtaget" og til dels ændret tidligere arbejdsgange.

Digitaliseringen har således tidligere båret præg af ændrede arbejdsgange, sådan at man f.eks. lagrede informationer og notater digitalt frem for i papirform. Ændringerne har medført effektiviseringer og smartere måder at arbejde på, men ind til for nyligt, har IT og digitalisering ikke grundlæggende ændret på den måde der arbejdedes på i det offentlige (Dunleavy, Margetts, Bastow, & Tinkler, 2006, s. 478). Det der adskiller den nuværende periode fra tidligere er, dels at internet, e-mail, den nye generation af IT systemer, apps og ikke mindst de sociale medier grundlæggende ændrer relationen og kommunikationen mellem civilsamfundet og den offentlige sektor, og dels at lagringen af data i øget grad kan anvendes styringsmæssigt, f.eks. i form af statistikker og analyser på et andet grundlag end tidligere. Tænk på hvordan bibliotekerne har ændret sig de seneste 5-10 år, hvordan man som borger i dag har mulighed for at gå på nettet på ethvert tidspunkt og bestille et nyt pas, kommentere på den seneste lokalplan eller deltage i debat og dialog med politikere og embedsmænd.

DEG karakteriseres ved 3 primære faktorer, nemlig reintegration, adoptering af mere helheds- og behovsorienterede strukturer samt digitalisering (C.H. Grøn m.fl., 2014, s. 39). Potentialerne i reintegration ligger i muligheden for at udnytte de digitale muligheder i forhold til at samle nogle af de elementer som NPM skilte ad i specialiserede enheder. Adoptering af mere helheds- og behovsorienterede strukturer omhandler bl.a. den grundlæggende ændring digitaliseringen medfører i relationerne mellem civilsamfundet og den offentlige forvaltning. Herunder både skabelsen af en mere agil og fleksibel organisation, samt "end-to-end" processer, hvor der i opgave- og arbejdsgangstilrettelæggelsen skal arbejdes med "en hel proces". Altså fra start af indsats til målet er nået, frem for at indsatsen stopper der, hvor organisationens grænser for opgaveløsning normalt går. Digitalisering omhandler udviklingen mod en fuld digitaliseret organisation. Processerne "become genuinely transformative"

(Dunleavy et al., 2006, s. 480), med en bevægelse mod at "organisationen *bliver* sit websted." (Dunleavy et al., 2006, s. 480 - egen oversættelse)

Bevægelsen mod noget nyt understøttes af forskningen præsenteret i artiklen "The transformation of work in digitized public sector organizations" af Plesner m.fl. (Plesner, Justesen, & Glerup, 2018). Her konkluderes det bl.a. at digitaliseringen i den offentlige sektor grundlæggende ændrer den måde der arbejdes på i den offentlige sektor.

I artiklen fokuseres på 3 hovedområder, inden for hvilke digitaliseringen har en betydning for hvordan arbejdet skal tilrettelægges, nemlig i forhold til bureaukratiet – eller styringen og tilrettelæggelsen af arbejdsopgaver, ansvarlighed og de professionelle. I artiklen præsenteres forskellige eksempler på hvordan digitaliseringen har en grundlæggende effekt i forhold til de tre hovedområder, og konkluderer, at der overordnet set mangler forskning i forhold til, hvordan digitaliseringen påvirker den offentlige sektor.

Vi ønsker, med baggrund i ovenstående forståelse af, at der indenfor det offentlige ligger styringslag på styringslag, samt at digitaliseringen byder på et grundlæggende skifte i hvordan vi skal tilrettelægge opgaveudførelsen, arbejde med politikker, processer og ledelse, at undersøge, hvordan vi kan arbejde strategisk og organisatorisk med datainformeret ledelse i Glostrup Kommune. Vi vil undersøge hvordan den strategiske ledelse i Glostrup Kommune anskuer mulighederne indenfor digitalisering og datainformeret ledelse, og vil komme med vores bud på, hvordan digitaliseringens muligheder påvirker måden vi skal arbejde strategisk ledelsesmæssigt med data fremadrettet. Vi er opmærksomme på, at det kun er en flig af organisationen vi tager udgangspunkt i, altså den strategiske ledelse, man kunne også undersøge hvordan datainformeret ledelse påvirker den enkelte medarbejder, de forskellige områder, administrationen eller decentrale institutioner. Med baggrund i opgavens omfang har vi valgt at starte på det strategisk ledelsesmæssige niveau, med fokus på værdiskabelse, organisering og legitimitet, set i relation til digitalisering.

1.4 Baggrund og problemfelt

I aftale om Kommunernes Økonomi for 2019 mellem regeringen og KL fremgår det bl.a. at: "Det er en fælles ambition at skabe en bedre og mere sammenhængende offentlig sektor samt de rigtige betingelser for den fremtidige velfærd". Der er i aftalen fokus på sammenhængende indsats, både på tværs af sektorer, men i særdeleshed også på tværs af forvaltninger i den kommunale sektor. Der er således en politisk forventning om, at fremtidens velfærd bl.a. skal sikres ved at finde potentiale og udmønte effektiviseringer på tværs i den offentlige forvaltning.

I sammenhængsreformen "Borgeren først – en mere sammenhængende offentlig sektor" præsenterer regeringen sit bud på hvordan den offentlige sektor skal udvikle sig (Se bilag 10). I sammenhængsreformen præsenterer regeringen således sine bud på, hvad der skal arbejdes videre med, med henblik på bl.a. at sikre, at de forskellige strukturer og sektorer indenfor det offentlige spiller bedre sammen. Målet med sammenhængsreformen er klart –den offentlige sektor skal blive bedre til at bryde siloerne ned, sikre effektive og koordinerede indsatser med udgangspunkt i borgerens behov og dermed undgå spild af ressourcer, menneskelige såvel som økonomiske.

Generelt er det vores opfattelse, at der er store potentialer i at blive bedre til at understøtte tværfaglige og sammenhængende forløb for de enkelte borgere. Der er gode politiske intentioner bag udmeldingerne, og de gode intentioner har også resulteret i konkrete initiativer. Den 1. juli 2018 trådte lovgivningen "Mulighed for at udarbejde en helhedsorienteret plan til borgere med komplekse og sammensatte problemer" i kraft.¹ Loven har til formål at give kommunerne bedre mulighed for, at tilbyde borgere med komplekse problemer en helhedsorienteret plan, på tværs af kommunale sektorer, med mål om bedre koordinering, større gennemsigtighed og overskuelighed i målsætningerne for den enkelte borger.

Det fremgår af de lovforberedende arbejder, at det påtænkes at give kommunerne mulighed for at kunne samkøre data på tværs af kommunale forvaltninger, med henblik på at kunne identificere målgruppen af borgere der modtager indsatser fra

¹ Se https://www.ft.dk/samling/20171/lovforslag/l232/20171_l232_som_fremsat.htm

forskellige kommunale forvaltninger. Sidstnævnte er desværre ikke sket. Det betyder konkret, at kommunerne er underlagt en lovgivning, hvor vi er forpligtet til at vurdere, hvilke borgere eller familier, der er i kontakt med de kommunale myndigheder, som kunne have brug for en samlet plan. Men reelt ikke er i stand til det, andet end ved de enkelte samtaler mellem borgere og sagsbehandlere. Der er lovgivningsmæssigt ikke mulighed for, via data, at undersøge hvilke borgere, der har sager i flere forvaltningsområder. Det absurde i, med den ene hånd at bede kommunerne koordinere på tværs, og med den anden ikke muliggøre det, afholder ikke Dansk Folkeparti fra at give følgende bemærkninger til lovgivningen.

På den ene side i forhold til indholdet:

”Dansk Folkepartis medlemmer af udvalget er positivt indstillet over for, at der nu tages de første skridt i retning af, at borgere med komplekse og sammensatte problemer kan få en helhedsorienteret indsats på tværs af sektorer og lovgivning. DF så dog gerne, at det var blevet en »skal«-opgave og ikke kun en »kan«-opgave for kommunerne, således at borgerne havde fået et retskrav på at få udarbejdet en helhedsorienteret plan.”

Og på den anden side, i forhold til data:

DF ser med bekymring på den datadeling, der skal ske, af borgernes data i forhold til en helhedsorienteret plan for borgeren - især den datadeling, der skal ske i forbindelse med identificering af borgere, der er i målgruppen for en helhedsorienteret plan. Denne datadeling sker, inden borgeren har givet sit samtykke til at ville indgå i en helhedsorienteret plan, hvilket DF finder stærkt bekymrende.²

Ovenstående er i vores optik et godt eksempel på de dilemmaer data, og anvendelsen af data i en offentlig kontekst, byder på. På den ene side har vi masser af data lagret i de enkelte siloer, mens vi på den anden side, på grund af persondataforordningen, ikke må samkøre disse data med henblik på konkret sagsbehandling. Konkret betyder

² Se https://www.ft.dk/samling/20171/lovforslag/l232/20171_l232_betaenkning.htm

det, at vi gerne må samkøre data, så længe samkøringen ikke udstiller konkrete personer, i denne sammenhæng f.eks. cpr.nr. – hvilket jo ville være en forudsætning for, at vi kunne anvende data til at identificere, hvem der, i givet fald de havde behov for en samlet plan, skulle underskrive en samtykkeerklæring.

Vi har derfor et ønske om at blive klogere på hvilke muligheder datainformeret ledelse rummer for topledelsen, som fremmer for og kvalificering af de strategiske beslutninger, som går på tværs af organisationen. Vi har en forventning om at datainformeret ledelse rummer store potentialer, og kan være medvirkende til at kvalificere de mange store og små beslutninger som hver dag træffes i en kommune. Det kan eksempelvis udmønte sig i en bedre serviceoplevelse set fra borgernes perspektiv, f.eks. ved at de oplever en mere koordineret kommunal indsats, og en mere effektivt drevet organisation set fra skatteydernes perspektiv, f.eks. ved at vi bliver bedre til at prioritere vores ressourcer.

1.5 Nuværende scenarie:

Det er vores oplevelse, at data i dag ofte anvendes "til sidst" i et forløb eller i en beslutningsproces. Altså når man har fundet ud af hvad man vil, ud fra eksempelvis nogle faglige betragtninger og vurderinger, så anvendes data til enten at understøtte ønsket, eller til at dokumentere nødvendigheden, effekten lokalt el.lign. Et eksempel herpå, er behandlingen af punktet opfølgning på brugen/disponeringen af midler fra udviklingspuljen, behandlet på møde i Centerchefforum i Glostrup Kommune den 11. oktober 2018 (Se bilag 1 & 2). Her fremgår det, at de enkelte centre er blevet tildelt en bestemt sum af den centralt fastsatte udviklingspulje, og formålet med punktet er at gøre status på anvendelsen / disponeringen. Fordelingen af puljen er sket efter en fordelingsnøgle med baggrund i antal medarbejdere i de enkelte centre. Der har således ikke været tale om, at data er blevet anvendt til at analysere hvor udviklingspuljen kunne forventes at have størst effekt, hvor behovet har været størst eller lignende. Der er heller ikke foretaget nogen forudgående analyse af, indenfor hvilke områder det ville give mening at anvende kompetenceudviklingspuljen, ligesom de data der anvendes til at redegøre for anvendelsen er kvalitative vurderinger / beskrivelser foretaget af den enkelte centerchef, i den enkelte silo.

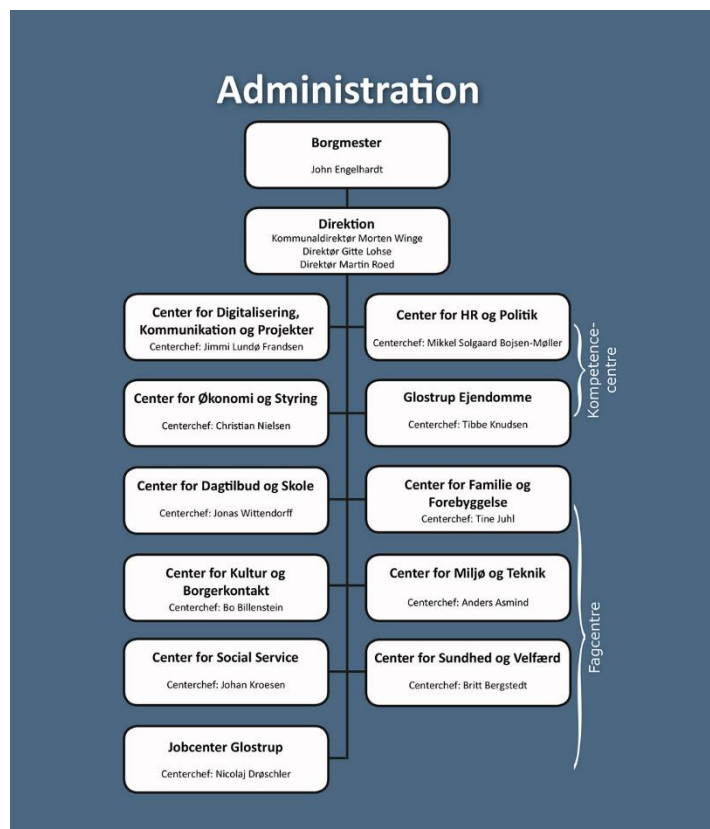
1.6 Fremtidigt scenarie:

Vi ønsker at undersøge mulighederne for, og implikationerne ved, at sætte data frem "i starten" af et forløb eller en beslutningsproces, således forstået, at det er data der er med til at drive og understøtte ledelsen i, at prioritere indsætser. Vi vil dermed arbejde med, hvordan datainformeret ledelse kan bruges som afsæt og fremmer for kvalificering af strategiske ledelsesbeslutninger der vedrører det tværfaglige og tværorganisatoriske og samtidig blive klogere på hvad det kræver af en organisation som Glostrup Kommune at integrere det i styringskæden.

Vores problemfelt handler således om, hvordan organisering og strategisk ledelse bedre kan spille sammen med datainformeret ledelse, og hvordan datainformeret ledelse kan få plads "i starten" af et forløb eller en beslutningsproces, og dermed anvendes som strategisk fremmer for de ledelsesmæssige beslutninger og prioriteringer der træffes i Glostrup Kommune. Vi er opmærksomme på, at ledelse i et eller andet omfang altid er datainformeret. F.eks. datainformeret i forhold til økonomi og budget, data indenfor eget fagområde el.lign. Datainformeret ledelse skal således i denne optik forstås som viden, der tager afsæt i data på tværs af fagområder og/eller sektorer, og hvor data giver mulighed for ny viden om hvad der virker på tværs, hvor det kan give mening at sætte ind og prioritere en indsats el.lign.

1.7 Kontekst for problemstillingen

Vores undersøgelse og analyse tager udgangspunkt i Glostrup Kommune. Glostrup Kommune er organiseret i centre. Der er 11 centre, heraf 7 fagcentre og 4 kompetencecentre. Fagcentrene har ansvaret for at løse velfærdsopgaverne og har den direkte kontakt med borgerne, f.eks. Center for Dagtilbud og Skole og Jobcentret. Kompetencecentrenes primære opgave er at understøtte fagcentrene i deres opgaveløsning, f.eks. Center for Økonomi og Styring og Center for Digitalisering, Kommunikation og Projekter, der bl.a. understøtter organisationen med udvikling af digitaliseringen og projektstyring.



De enkelte centre har deres eget budget, og den enkelte centerchef er ansvarlig for overholdelse af eget budget, og bl.a. sikre, at opgaverne indenfor centrets rammer løses, jf. gældende lovgivning og standarder. Den enkelte centerchef er således både økonomisk og faglig ansvarlig for, at såvel budgettet overholdes, som for at de mål der er sat for indsatserne leveres.

Der er stor spredning i centrenes størrelse, nogle har 25-30 medarbejdere, og har kun til huse på Rådhuset, mens andre – blandt fagcentrene – har flere hundrede medarbejdere, både på Rådhuset og i eksterne institutioner som f.eks. skoler, daginstitutioner og ældrecentre. Det samlede budget i Glostrup Kommune er på ca. 2,4 mia. kr. pr. år.

Den øverste strategiske ledelse af Glostrup Kommune varetages af direktionen, der består af 2 direktører og kommunaldirektøren, samt i Centerchefforum.

I 2018 har direktionen, i samarbejde med centercheferne, forsøgt at sætte en ny retning for hvordan vi samarbejder på tværs, og hvilke mål vi stilles. Der er fortsat centeropdelte budgetter, ligesom de enkelte centre har mål der udelukkende taler ned i "egen silo". Men derudover arbejdes der nu med strategien "En Kommune der kan måle sig med de bedste" (Se bilag 11). Et fokus med strategien, der sætter rammen for udviklingen af den samlede kommune, er mål der går på tværs af centre. Det var således en forudsætning for at sætte mål op i strategien, at disse havde genklang på tværs i organisationen, og at flere centres indsats var nødvendige med henblik på at opnå målet.

Den nye strategi er således det første forsøg på at sætte en samlet ramme, og et ensidigt strategisk fokus på mål og indsatser på tværs af centre og fagområder. Målene har dog mest karakter af hensigtserklæringer, og i de fleste tilfælde er det mål der ikke kan måles på, men mål der skal arbejdes med, og afrapporteres i forhold til. Et eksempel herpå kunne være målet om øget samarbejde med frivillige. Målet gælder for alle centre, og er formuleret således, at alle centre har et ansvar for at arbejde med øget inddragelse af frivillige i indsatserne. Der er ikke sat konkrete målbare mål for indsatsen, men der skal afrapporteres 2 gange årligt, hvor det bl.a. skal beskrives hvordan der konkret samarbejdes med frivillige og foreninger, samt hvordan der skal arbejdes med området fremadrettet. Data har således ikke spillet en central rolle i udarbejdelsen af strategien, hverken i forhold til udvælgelse af strategiske indsatsområder, mål eller status på målopfyldelse.

De målbare mål er således stadig primært centeropdelt, og typisk indskrevet i budget eller særskilte planer og/eller målbeskrivelser med udgangspunkt i det enkelte centers fagområde. Som eksempel herpå kan nævnes Beskæftigelsesplan 2018 & 2019, hvor målene for Jobcentrets indsats er vedtaget, i sammenhæng med budgettet. Det er disse mål Jobcentret måles på, og hvor der løbende afrapporteres til såvel direktion som til det politiske niveau.³ Strategien er opdelt efter fagudvalg, sådan at de strategiske mål er beskrevet ud fra det enkelte udvalgt. Fagcentre relaterer typisk ind i et enkelt udvalg, f.eks. Jobcentret i relation til Vækst- og

³ Se <http://www.glostrup.dk/borger/arbejde-og-ledighed/beskaeftigelsesplan-2018-19>

Beskæftigelsesudvalget, og kompetencecentrene relaterer sig til ØU, med mål om at understøtte den samlede organisation.

Vores undersøgelse vil tage udgangspunkt i møderne i Centerchefforum.

Centerchefforum er *"et strategisk ledelsesrum under direktionen, og medlemmerne er de 11 centerchefer, de to direktører og kommunaldirektøren. Formålet med møderne i centerchefforum, er at udøve strategisk ledelse med fokus på sager og temaer af tværgående karakter. Derudover er formålet at skabe et forum for sparring, dialog og udvikling"*.

Forfatterne er begge centerchefer i Glostrup Kommune. Nicolaj Drøschler, chef for Jobcenteret, og Jimmi Lundø Frandsen, chef for Center for Digitalisering, Kommunikation og Projekter.

Jobcentret har ansvaret for den beskæftigelsesrettede indsats for sygemeldte og ledige borgere i Glostrup Kommune. Formålet med indsatsen er at understøtte den enkelte borgers vej tilbage på arbejdsmarkedet. De borgere der serviceres i jobcentret er meget forskelligartede, lige fra borgere der er døende af kræft og sygemeldte samt borgere med komplekse sociale og helbredsmæssige problemer ud over ledighed, til direktøren eller elektrikereren der har mistet sit job og er midlertidigt ledig. I jobcentret varetages ligeledes serviceringen af de lokale virksomheder i forhold til behov for hjælp til rekruttering, fastholdelse eller kompetenceudvikling af deres medarbejdere. Beskæftigelsesområdet fremhæves ikke i opgaven, da denne tager udgangspunkt i den samlede kommune, dog vil vi løbende, når relevant, inddrage eksempler fra området.

Center for Digitalisering, Kommunikation og Projekter er som kompetencecenter sat i verden for at understøtte fagcentrene og institutionerne i at løse kerneopgaven bedst muligt. Centeret understøtter (indirekte) løsning af kerneopgaven f.eks. ved etablering af forretningspartnerskaber med fagområderne og ved at udvikle organisationen gennem tværgående udviklingsprojekter understøttet af strategisk og målrettet kommunikation til medarbejderne og borgerne. Centeret leverer også en stabil og sikker It-drift til organisationen. Centret er samtidig ansvarlig for

vedligeholdelse og udbredelse af It, -projekt- og porteføljestyringsværktøjer, samt ledelse og drift af organisationens It-governanceforum Digitaliserings- og Porteføljerådet (se bilag 12).

2 Teori

Vi har valgt at se på problemstillingen gennem en realistisk optik, hvilket uddybes i metodeafsnittet. Det har vi valgt ud fra et ønske om at blive klogere på, hvordan vi konkret kan understøtte, at den fremtidige strategiske ledelse af Glostrup Kommune i højere grad tager udgangspunkt i datainformeret ledelse.

Efter den indledende gennemlæsning af vores empiri stod det os klart, at vi havde at gøre med tre overordnede primære udfordringer, nemlig værdiskabelse, organisationens evne til at håndtere data, og de muligheder de præsenterer, samt definitionen af en fælles forståelse af, hvad datainformeret ledelse egentlig er. Med henblik på at besvare vores problemformulering, og komme definitionen af datainformeret ledelse nærmere, har vi valgt at inddrage Moores strategiske trekant – i forhold til værdiskabelsen i offentlige organisationer.

Derudover har vi valgt at inddrage Leavitt modellen, som giver os mulighed for at inddrage læringen fra analysen med den strategiske trekant i et organisatorisk handlingsorienteret perspektiv. Vi starter med Plesner og Hustedes perspektiv på viden og data, samt Gerrits og Moodys perspektiv på væsentlige pointer i forhold til rammesætningen for anvendelse af data. Dette med mål om at komme med vores bud på, hvad datainformeret ledelse ideelt set er.

2.1 Datainformeret ledelse – fra data til viden

Plesner og Husted beskæftiger sig med, hvordan data og viden hænger sammen, herunder hvordan de mere traditionelle ideer i forhold til organisationers læring og lagring af viden, påvirkes af digitaliseringen (Plesner & Husted, s. 14). Vi vil anvende Plesner og Hustedes forskning som forståelsesramme i forhold til vores forståelse af, hvilke muligheder data rummer, herunder hvordan data kan anvendes i forhold til læring, opmærksomhedspunkter ved anvendelse. Hun beskriver bl.a. hvordan både viden og data traditionelt bliver betragtet som ressourcer, der bl.a. kan hjælpe organisationer med at arbejde smartere, og som noget organisationerne er i besiddelse af. I den traditionelle tilgang til "knowledge management" fokuseres på, hvordan den enkelte medarbejders viden bliver til organisationsviden, og hvordan

viden i organisationer udvikles. Traditionelt betragtes data som nederst i videnshierarkiet, under information og viden (Plesner & Husted, s.1). Jf. Plesner og Husted er der, med baggrund i den øgede digitalisering og mulighederne for at anvende data, sket en udvikling hvor data har fået en ny status; data er ikke længere nederst i hierarkiet.

Data, og håndteringen af data er kompleks. Det er ikke bare et spørgsmål om, at have meget data tilgængelig, men i endnu højere grad hvordan data sættes i spil, og anvendes i forhold til at udvikle ny viden (Plesner & Husted, s. 7). Pointen er, at data ikke er noget i sig selv, og kan ikke drive organisationer fremad, drive beslutningsprocesser eller andet i sig selv. Data skal behandles og forankres i forhold til organisationens kerneopgave, data skal valideres og søgninger og algoritmer skal forankres i forhold til de mennesker der, udfører det arbejde der indsamles data om. For at dette kan lykkedes, skal dataanalytikere og "de professionelle"⁴ forhandle viden, sådan at koblingen mellem hvad der sker i virkeligheden og de data der kan aggregeres, styrkes og synliggøres med henblik på at skabe et fælles sprog mellem analytikere og de professionelle.

Plesner og Husted konkluderer, at lægger man et organisatorisk perspektiv på digitaliseringen, kan man argumentere for, at det kræver, at digitaliserede organisationer ændres til dataficerede organisationer (Plesner & Husted, s. 16 – egen oversættelse). Pointen er, at dataficerede organisationer består både af analoge, digitaliserede og dataficerede dele, ligesom det er nødvendigt med en nuanceret tilgang til relationerne mellem viden, data, teknologier og mennesker (eller menneskelig viden), da alle dele har en berettigelse og nødvendighed i forhold til digital organisering (Plesner & Husted, s. 16). Strategiplanlægning i et dataficeringsparadigme lægger således, jf. Plesner og Husted, op til nogle nødvendige og ganske praktiske overvejelser i forhold til organisering, nemlig: Hvilke opgaver skal løses i fremtiden? Hvem kan løse dem? Og – hvordan skal arbejdet organiseres?

⁴ Egen oversættelse, forstået som de mennesker der udfører de opgaver en organisation skal løse

I artiklen *Envisaging futures: An Analysis Of The Use Of Computational Models In Complex Public Decision Making Processes* beskriver Lasse Gerrits og Rebacca Moody hvordan offentlige beslutningsprocesser sker i en kompleks verden, hvor det at træffe beslutninger kan sammenlignes med at "hoppe ud i det ukendte" (Gerrits & Moody, 2011, s. 96 – egen oversættelse). En måde at håndtere disse usikkerheder på, er ved at udvikle og anvende avancerede og beregningsmæssige modeller baseret på data, med mål om at forudse konsekvenserne ved de påtænkte beslutninger.

Tesen, som Gerrits og Moody undersøger i artiklen er, at det at sætte rammebetingelserne for hvilke data der aggregeres, hvilke data der anvendes, og hvilke algoritmer der kodes, er afgørende for, hvilket resultat modellerne viser. Med baggrund i en gennemgang af 6 forskellige cases fra forskellige steder i verden, undersøger Gerrits og Moody tesen, og konkluderer bl.a. at der er magt forbundet med at sætte rammebetingelserne for, hvad der skal undersøges, og hvordan. Afgørende for udkommet af analyserne, og kompleksiteten i analyserne er, hvor mange og hvilke aktører der tillades indflydelse på processen og rammesætningen. Jo flere aktører, med forskellige normative tilgange til objektet (som der undersøges/analyseres på), jo mere komplekst og uklar vil konklusionen ofte være (Gerrits & Moody, 2011, s. 109). Omvendt vil en reducere af aktører med indflydelse betyde, at konklusionerne vil være mere ensidige.

I deres analyse viser de bl.a. hvordan en analyse af konsekvenserne ved at grave Elben (flod der knytter havnen i Hamborg til Nordsøen, red.) dybere, med henblik på at gøre det muligt for større skibe at anløbe havnen i Hamborg kan have helt forskelligt udfald, med de samme data til rådighed. Myndighederne fik, med baggrund i data, udarbejdet en rapport der konkluderede, at de miljømæssige konsekvenser ved udgravningen ville være små. De data de havde anvendt til udarbejdelse af analysen blev offentliggjort, og en NGO-organisation anvendte præcis de samme data, men deres konklusion var, at de miljømæssige konsekvenser ville være betragtelige (Gerrits & Moody, 2011, s. 102).

Gerrits og Moody beskriver hvordan alle modeller med henblik på at bearbejde virkeligheden datamæssigt, er en kompleksitetsreducerende proces. Data, eller de

modeller der anvender data, vil aldrig kunne gengive virkeligheden præcist – virkeligheden er simpelt hen for kompleks til at kunne gengives i en datamodel, den kan ikke imiteres fuldt ud. En vigtig forudsætning i udviklingen af modeller og anvendelsen af data, er således den tilladte kompleksitet (Gerrits & Moody, 2011, s. 109), her forstået som mangfoldigheden i påvirkninger fra aktører med forskelligt normativt grundlag.

Den samlede konklusion er, at modeller, analyser og data aldrig taler for sig selv. De er påvirket af de sociale dynamikker der sker i de kontekster hvor de er udviklet. Der ligger således magt og interesser bag modellerne. Gerrits og Moody konstaterer, at det er vigtigt at anerkende, at alle datamodeller og analyser er normative, dette da de ikke til fulde kan gengive virkeligheden, og dermed er influeret af udviklernes normative ståsted.

Erkendelserne præsenteret af Plesner og Husted samt Gerrits og Moody, med særlig fokus på organisationens evne til at håndtere komplekse data, behovet for at analytikere og professionelle (i denne kontekst velfærdsudøvere) forhandler viden med henblik på etablering af fælles sprog, samt erkendelsen af, at datamodeller er påvirket af den sociale kontekst i hvilken den er udviklet, vil vi anvende i forhold til vores tilgang og forståelse af begrebet datainformeret ledelse. Med baggrund i ovenstående, og den indledende gennemlæsning af vores empiri, af hvilken det fremgår at der er flere forskellige forståelse af begrebet i spil, har vi valgt at definere en forståelsesramme omkring begrebet datainformeret ledelse. Dette har vi gjort ud fra et behov for, at have en ramme som vores videre undersøgelser og teoriinddragelser tager udgangspunkt i. Begrebet datainformeret ledelse definerer vi således som:

Evnen til at håndtere data i en offentlig beslutningsproces, med mål om udvikling af de tværgående og langsigtede effekter, under forudsætning af, at data altid repræsenterer et normativt udsnit af virkeligheden.

Vores definition tager derudover konkret udgangspunkt i Moores strategiske trekant, dette i forhold til: Den potentielle værdiskabelse ("med mål om udvikling af de tværgående og langsigtede effekter"), legitimitet og støtte ("under forudsætning af, at data altid repræsenterer et normativt udsnit af virkeligheden"), samt operationel kapacitet ("evnen til at håndtere data"). Vi uddyber i næste afsnit Moores teoretisk ramme, herunder hvordan vi konkret vil anvende den i vores analyse.

Begrebet "datainformeret ledelse" vil således være rammen for resten af denne opgave. Vi vil undersøge, hvordan datainformeret ledelse kan anvendes i de strategiske beslutningsprocesser i centerchefforum i Glostrup Kommune, og hvad det potentielt kan bidrage med. Vi vil starte med at undersøge potentialerne for at datainformeret ledelse, med baggrund i Moores strategiske trekant, kan være et værktøj i den strategiske beslutningsproces til at øge den offentlige værdiskabelse, og hvad det kræver af den strategiske ledelse. Dernæst vil vi, med baggrund i Leavitt modellen, undersøge centerchefforums parathed til at håndtere datainformeret ledelse, med mål om, at identificere hvad en implementering af datainformeret ledelse kræver.

2.2 Moore: Strategisk ledelse og offentlig værdi

Offentlig værdiskabelse adskiller sig, jf. Moore, fra private selskabers værdiskabelse (Bennington & Moore, 2011, s. 32). Hvor private selskabers værdiskabelse handler om at genere overskud, altså tjene penge, er penge for offentlige virksomheder ikke målet, men midlet. Værdiskabelsen i den offentlige sektor er sværere at udpege præcist, og kan jf. Moore defineres som både hvad offentligheden efterspørger, og hvad offentligheden har brug for. Værdibegrebet er således todelt, og relaterer sig til offentligheden, som kan være borgere, virksomheder og politikere m.fl. (Bennington & Moore, 2011, s. 42). Der kan således være tale om forskellige, og nogle gange modstridende hensyn, f.eks. individ vs. samfund, men overordnet handler det om, at skabe værdi, i form af at de ydelser der leveres har en langsigtet effekt. F.eks. i forhold til at forbedre livskvalitet, sikre transportmuligheder, reducere forurening eller behandle misbrugere, syge og ældre. I forhold til begrebet datainformeret ledelse vil vi fokusere på den del af værdibegrebet der relaterer sig til de langsigtede effekter,

og vil således falde indenfor "hvad offentligheden har brug for", da vi f.eks. ikke fokuserer på den enkelte borgers ønsker el.lign.

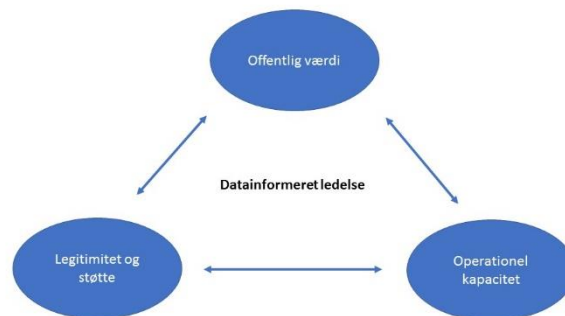
Moore interesserer sig for, hvordan offentlige ledere, via strategisk ledelse, er medskabere af offentlig værdi, f.eks. via fokus på processer og effekter, altså "hvilken værdi bliver offentligheden tilført, af hvem, og hvordan?" (Bennington & Moore, 2011, s. 47 – egen oversættelse). Dette sker ved, at offentlige ledere bl.a. skal handle strategisk og selvstændigt i forhold til de udfordringer de står overfor, men uden at have de samme muligheder som ledere i den private sektor for at måle på effekten af deres beslutninger og handlinger. Pointen er, at den offentlige værdiskabelse er svær at måle på og anskueliggøre. Med mål om, at blive bedre i stand til at håndtere udfordringerne omkring synlighed og kompleksitet omkring den offentlige værdiskabelse, har Moore udviklet den strategiske trekant. Den strategiske trekant har 3 parametre, som den strategiske offentlige leder skal skabe samklang imellem og have fokus på, med henblik på at producere offentlig værdi (Greve, 2012, s.42).

Parametrene som lederen skal forholde sig aktivt til er:

1. Offentlig værdi
2. Legitimitet og støtte
3. Operationel kapacitet

Offentlig værdi omhandler de effekter og resultater der opnås. Der kan både være tale om værdi for borgeren i form af den der modtager

ydelsen, den der finansierer (skatteyderen), men også værdi på politisk niveau mv. Som nævnt omhandler offentlig værdiskabelse typisk ikke penge, penge er ikke målet, men midlet til at opnå målet.



Legitimitet og støtte handler om, at offentlige ledere skal være i stand til opnå legitimitet og støtte til deres handlinger, f.eks. hvis der ikke foreligger politiske

direktiver el.lign. der anviser en bestemt handlemåde, er lederen afhængig af at kunne skabe legitimitet omkring deres handlemåde og beslutninger. Legitimitet kan også være i forhold til at kunne anskueliggøre og arbejde aktivt med at vise værdien af opgaveløsningen.

Operationel kapacitet omhandler organisationens reelle muligheder for at udføre opgaveløsningen. Er organisationen i besiddelse af de rigtige kompetencer, ressourcer og handlemuligheder, understøtter organiseringen opgaveløsningen – kort sagt, er organisationen i stand til at føre de beslutninger den strategiske leder, træffer ud i livet?

Pointen med den strategiske trekant er, at den strategiske leder skal være i stand til at vurdere i forhold til, og udøve sin ledelse i forhold til, alle tre parametre, og således være i stand til at skabe sammenhæng og samklang mellem værdi, legitimitet og kapacitet. Parametrene er indbyrdes afhængige af, og påvirker hinanden. Har du f.eks. operationel kapacitet til at håndtere en given opgave, men der ikke kan opnås legitimitet til prioriteringen eller metoden, kan opgaven ikke løses (Bennington & Moore, 2011, s. 185).

Lederens opgave handler således bl.a. om, at udvikle nye samarbejdsplatforme, understøtte udvikling af ny viden og metoder og tilgodese de forskellige aktører, bl.a. ved at sikre sammenhæng mellem politikker og konkret opgaveløsning. En væsentlig ledelsesmæssig egenskab i forhold til håndtering af den omskiftelighed der ligger i perspektivet er situationsbestemt ledelse, og en ressourceorienteret tilgang, med henblik på at vurdere, hvilke ressourcer der kan bidrage til at løse opgaven, og hvilket effekt den skaber (Greve, 2012, s. 115-117).

Moore's teori om offentlig værdiskabelse har således fokus på de overordnede og strategiske ledelsesmæssige muligheder, for at påvirke og udvikle værdiskabelsen i offentlige organisationer. Vi vil anvende Moore's strategiske trekant dels til at kode vores interviews, og dels i analysen til at analysere i hvor høj grad vores informanter kobler sig på de tre parametre i forhold til datainformeret ledelse, og derudfra vurdere potentialet for, at datainformeret ledelse, som en ledelsesdisciplin, kan være

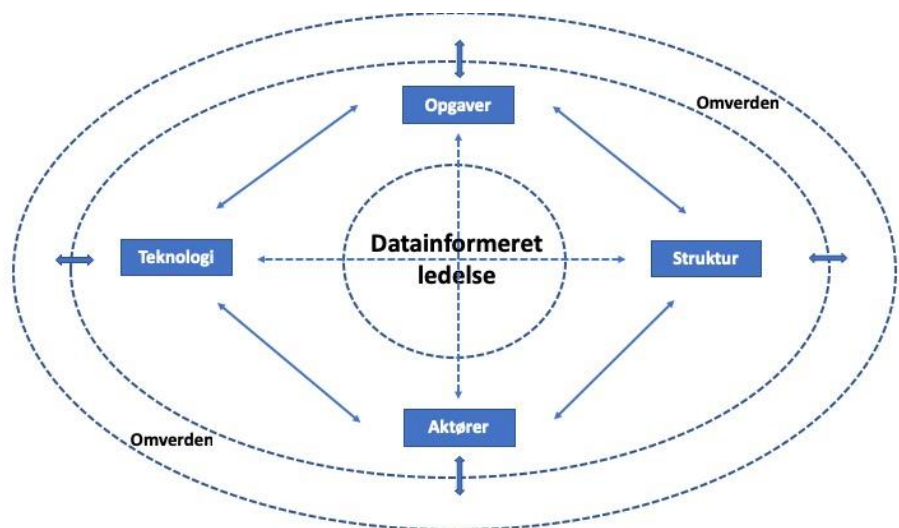
medskaber af yderligere offentlig værdi. Vi vil kigge efter forskelle og ligheder i vores informanternes udtalelser, og sætte dem i relation til Moores trekant, med mål om, at undersøge potentialet for, at datainformeret ledelse kan anvendes som værktøj til offentlig værdiskabelse. Vores definition af datainformeret ledelse vil vi således sætte ind i midten af Moores strategiske trekant, og belyse potentialer og udfordringer ud fra de 3 parametre, med baggrund i vores interviews.

2.3 Leavitt modellen

Vi vælger med Leavitt modellen, i sidste del af vores analyse, at fokusere på, og analysere centerchefforums parathed til at håndtere datainformeret ledelse, med mål om, at identificere kritiske faktorer og ubalancer i forhold til implementering af datainformeret ledelse.

I Leavitt modellen afbildedes organisationer som et dynamisk og komplekst system, som er i konstant interaktion og under påvirkning af omverdenen. (Hanne Foss Hansen m.fl., 2016, s. 212). Modellen er en overensstemmelsesmodel, og kan anvendes til at forberede organisationsforandringer mv. Dette med baggrund i en forståelse af, at der skal være balance mellem de forskellige variabler. Vores fokus med modellen vil være en analyse af, hvordan organisationen, med udgangspunkt i centerchefforum, bedst muligt kan forberedes til datainformeret ledelse, og hvordan de enkelte variable kan forventes at blive påvirket, med mål om at undgå ubalance.

Modellen tager udgangspunkt i 5 organisationsvariabler, nemlig opgaver, teknologi, aktører, struktur og omverden.



Omverden repræsenterer den kontekst organisationen indgår i og påvirkes af, ud fra en betragtning om, at en organisation ikke er et hermetisk lukket system, uden påvirkninger udefra. Der kan f.eks. være tale om politiske prioriteringer, lovgivninger, samfundsmæssig udvikling generelt, økonomiske rammer. Vi vil anvende omverdensvariablen til at undersøge påvirkningerne herfra i forhold til de øvrige variable, og det ønskede forandring – bl.a. med fokus på potentielle dilemmaer.

Opgaver omhandler de funktioner og arbejdsopgaver der skal løses i organisationen. For offentlige organisationer kan det f.eks. være både i forhold til politisk rådgivning og påvirkning, samt i forhold til de konkrete myndighedsopgaver der skal varetages, som f.eks. politiindsats og skattevæsenet. Hertil kommer selve velfærdsservicen, som f.eks. biblioteker, folkeskolen og ældrepleje. Der er således, når man kobler modellen til en offentlig organisation, mulighed for meget store forskelle i hvad opgavedelen omhandler. Modellen kan anvendes på en institution, en afdeling, en administration og andet (C.H. Grøn m.fl., 2016, s. 213). Med opgavevariablen vil vi i vores analyse undersøge, hvordan datainformeret ledelse, og ønsket om at arbejde mere helhedsorienteret på tværs, sætter nye krav til centerchefforum i Glostrup Kommune, samt identificere eventuelle centrale pointer i forhold til organisatorisk implementering.

Struktur omhandler de mere stabile elementer i organisationen, f.eks. hvordan organisering af opgaveløsningen er tilrettelagt og hvordan magten er fordelt hierarkisk (C.H. Grøn m.fl., 2016, s. 214). Vi vil med strukturvariablen undersøge, om der vil være behov for en ny måde at organisere opgaveløsningen på.

Aktørerne forstås som ansatte i organisationen, altså de mennesker der er ansat til at løse opgaverne, herunder deres viden, faglighed, motivation, holdninger og værdier mv. (C.H. Grøn m.fl., 2016, s. 214). Vi vil anvende aktørvariablen til i vores analyse løbende at holde fokus på, om datainformeret ledelse kræver ny viden, faglighed el.lign.

Teknologi omhandler primært de teknologiske løsninger der er til rådighed i opgaveløsningen, både i forhold til hardware, altså PC'ere og telefoner, men også

software i form af programmer, apps samt administrative procedurer (C.H. Grøn m.fl., 2016, s. 214). Vi vil undersøge, om datainformeret ledelse stiller nye krav til de værktøjer og procedurer, vi traditionelt anvender i den strategiske ledelse af Glostrup Kommune.

Pointen i Leavitt modellen er, at alle organisationsvariablerne er indbyrdes afhængige af, og påvirker hinanden. Står man således f.eks. overfor en ønsket forandring, er det ikke nok kun at fokusere på strukturen – altså hvordan vi rent formelt organiserer arbejdet i centre, afdelinger og teams, samt hvordan magtfordelingen ønskes. Man bliver nødt til også at analysere og forsøge at forudse og forholde sig til, hvad en planlagt organisationsændring betyder for aktørerne, deres samspil og opgaveløsning, administrative procedurer og snitflader. En organisation som ikke performer optimalt eller ikke leverer de forventede resultater, kan således være forklaret i manglende balance mellem de forskellige organisationsvariable.

Vi vil, med baggrund i vores analyse af den potentielle offentlige værdiskabelse med baggrund i Moore, samt relevante dokumentstudier, undersøge – med udgangspunkt i Leavitts model - hvad det kræver af organisationen at implementere datainformeret ledelse som fremmer af de strategiske beslutninger i centerchefforum.

3 Metode

3.1 Videnskabsteoretisk ståsted

Det videnskabsteoretiske ståsted for denne opgave er et kritisk realistisk perspektiv (Justesen & Mik-Meyer, 2010, s.20). Det kritisk realistiske perspektiv inddrager konteksten som en del af genstandsfeltet der undersøges. I vores undersøgelse udgør datainformeret ledelse genstanden, og undersøges i sin kontekst. Konteksten defineres her som de bagvedliggende strukturer og mekanismer i Glostrup Kommune og i samfundet mv. (Justesen & Mik-Meyer, 2010, s. 19-21).

I sin grundform antager det realistiske perspektiv, at den undersøgte genstand kan undersøges og beskrives objektivt og entydigt. Det kritiske realistiske perspektiv, inddrager konteksten og de bagvedliggende, delvist skjulte, strukturer og mekanismer som påvirker beskrivelsen af genstanden. Eksempler herpå kan være økonomiske strukturer, magtforhold, eller grundlæggende samfunds- og organisations værdier.

Det realistiske perspektiv står med sin antagelse om at der kun findes én virkelighed i modsætning til f.eks. det fænomenologiske perspektiv, hvor det er subjektets oplevelse af genstanden der er i fokus, og dermed en antagelse om, at der findes mange virkeligheder. Det samme gælder det konstruktivistiske perspektiv, hvor genstanden betragtes som en social konstruktion, som findes i kraft af at man taler om genstanden, og på den måde skaber en fælles mening (Justesen & Mik-Meyer, 2010, s.18, 21, 27).

3.2 Analytisk tilgang

Vi har valgt dels at lave interviews, og dels at udføre dokumentstudier. Formålet med vores interviews er, at undersøge informanternes refleksioner i forhold til bl.a. datainformeret ledelse som begreb, erfaringer med anvendelse af data i strategiske beslutningsprocesser og holdninger til begrebet generelt. Formålet med dokumentstudiet er, at undersøge i hvilket omfang centrale styringsdokumenter understøtter muligheden for at arbejde organisatorisk og ledelsesmæssigt med datainformeret ledelse.

Dataindsamling – Interviews

Vi har til indsamling af vores empiri udarbejdet en interviewguide der rummer 10 hovedspørgsmål med en række underspørgsmål tilknyttet (se bilag 3). Spørgsmålene er konstrueret ud fra et ønske om, dels at få vores interviewpersoner til at reflektere over datainformeret ledelse som begreb, deres generelle erfaringer med data som beslutningsstøtte, deres nuværende ønsker og behov for adgang til beslutningsunderstøttende data, data som et værktøj til at fremme og kvalificere strategiske beslutningsprocesser, mulige barrierer og konkrete forslag til at komme i gang. Dels er spørgsmålene designet til at give interviewpersonerne mulighed for også at inddrage deres refleksioner og meninger der relaterer sig til konteksten.

Vi har gennemført 8 kvalitative semistruktureret interviews i egen organisation. Tre direktører, to kompetencecenterchefer og tre centerchefer fra fagområderne.

Vi udvalgte de tre Direktører og fem Centerchefer for at blive klogere på hvilke typer af beslutninger de identificerer som strategiske beslutninger i centerchefforum, herunder hvilke muligheder de ser for at bruge datainformeret ledelse til at kvalificere beslutningerne.

Vi ønskede samtidig at blive klogere på hvilke typer af data som direktørerne og centercheferne kunne ønske sig, eller måske allerede råder over, og som kunne sættes i spil ift. at kvalificere de strategiske beslutninger.

Interviewene blev gennemført med udgangspunkt i Brinkmanns tommelfingerregler for etik (Kvale og Brinkmann, 2009). De omhandler informeret samtykke dvs. deltagerne er bekendtgjort med formålet med interviewet, fortrolighed dvs. deltagerne har mulighed for at være anonyme, konsekvenser dvs. tydelighed omkring hvad der kan komme ud af analysen og endelig tydelighed omkring os i rollen som forskere/interviewere. Vi er opmærksomme på de fordele og ulemper der er ved at undersøge egen organisation, herunder f.eks. at vi selv kan være forudindtaget i forhold til emnet. Vi vil være opmærksomme på, at vores observationer og fund i empirien begrundes med udgangspunkt i den valgte teori, bl.a. med mål om at reducere bias.

Dataindsamling – dokumentstudier

Som supplement til interviewene har vi undersøgt hvad der skrevet om organisering og strategiske beslutninger i Glostrup Kommune. Dette med mål om, at undersøge hvordan processerne i dag er skruet sammen, og via vores analyse vurdere om organisationen rummer muligheden for at understøtte datainformeret ledelse som en del af den strategiske beslutningsproces. Hertil kommer undersøgelsen af hvordan sammenhængsreformen kan forventes at påvirke opgaveløsningen, set i relation til datainformeret ledelse.

Følgende dokumenter indgår i vores dokumentstudier:

- Strategien – En Kommune der kan måle sig med de bedste
- Politisk og administrativ beskrivelse af budgetprocessen
- Kommissorie for centerchefforum
- Sammenhængsreformen
- Ledelsesgrundlag for ledere i Glostrup Kommune
- Lederudviklingssamtalskabelon
- Formålsbeskrivelse for centerchefforum

Bearbejdning/kodning af interviews

Vi benyttede os indledningsvist af en induktiv tilgang til vores interviewmateriale, hvor vi gennemlæste transskriberingerne og trak de overordnede temaer ud af materialet. De overordnede temaer omhandlede definition og forståelse af begrebet datainformeret ledelse, tillid til datas validitet, datas potentiale i et tværgående perspektiv, kompleksitet i data samt organisationens beredskab til at håndtere datainformeret ledelse.

Efter den indledende induktive og overordnede kodning af materialet valgte vi derfor Moores strategiske trekant som omdrejningspunktet for vores analyse. Vi foretog endnu en kodning, denne gang med udgangspunkt i en deduktiv tilgang med baggrund i Moores strategiske trekant, og opdelte således materialet efter:

1. Værdiskabelse
2. Legitimitet og støtte
3. Operationel kapacitet

Med udgangspunkt i ovenstående kategorier ledte vi efterfølgende efter udsagn indenfor for hver af de 3 kategorier. Vi ledte efter udsagn som vi fandt repræsentativ for det som flertallet af vores interviewpersoner havde givet udtryk for under interviewene. Formålet var at identificere udsagn der kan udtrykke noget generelt om interviewpersonernes svar på spørgsmålene og dermed bruges som viden i det videre forløb.

Anden del af analysen vil vi tage udgangspunkt i Leavitt modellen, hvor vi, med baggrund primært i dokumentstudierne, samt fund fra første del af analysen, vil analysere hvad der skal til for at vi kan lykkedes med at anvende datainformeret ledelse som fremmer i de strategiske beslutningsprocesser i centerchefforum. Vi vil undersøge dokumenterne ved, at vi ved vores gennemlæsning leder efter udsagn, ord og begreber der relaterer sig til datainformeret ledelse.

4. Analyse – Vejen til datainformeret ledelse?

4.1 Moores strategiske trekant

I første del af analysen vil vi besvare de 3 underspørgsmål til problemformuleringen, med baggrund i Moores strategiske trekant. Formålet er at beskrive nuværende og potentiel fremtidig værdiskabelse ud fra informanternes udtalelser, med udgangspunkt i værdi, legitimitet og operationel kapacitet, herunder en analytisk vurdering af i forhold til hvilke parametre der ledelsesmæssigt skal fokuseres på fremadrettet med henblik på øget værdiskabelse.

Offentlig værdi

Indledningsvist vil vi, med henblik på at besvare underspørgsmålet til problemformuleringen "hvilken værdi tillægger informanterne datainformeret ledelse i relation til strategiske ledelsesmæssige beslutninger", lede efter forskelle og ligheder i forhold til, hvordan informantanerne kobler begrebet datainformeret ledelse til potentiel værdiskabelse, herunder hvilke udtalte forventninger der knytter sig til begrebet, set i relationen til organisationens værdiskabelse.

Samlet set har et vægtet gennemsnit på 33 % af direktørernes besvarelser, og 26 % af centerchefernes besvarelser, relateret sig til begrebet offentlig værdi. Man kan argumentere for, at vores spørgsmål naturligt har ledt informanterne på den vej, men kodningen viser, at der er forskelle i, hvordan informanterne svarer på de enkelte spørgsmål, her forstået som forskelle i, om det enkelte spørgsmål leder til et svar der relaterer sig til offentlig værdi eller en anden parameter i trekanten. Overordnet har besvarelserne i forhold til værdi været opdelt i 4 hovedområder, nemlig: Fokus på resultater i egen silo, fokus på potentielle tværgående effekter, økonomistyring og innovation og læring.

Fokus på resultater – egen silo

Generelt relaterer flere af informanterne sig til den aktuelle og potentielle værdiskabelse i forhold til eget område. Der er et ønske om, at vi som organisation bliver bedre til at måle, registrere og anvende data til at synliggøre udvikling og resultater i egen silo. Både med henblik på at løse opgaverne bedst muligt – med

fokus på øget værdi, og med henblik på, at være bedre til at styre økonomien, og være på forkant. F.eks. siger en centerchef:

....vi kunne se vi havde et merforbrug på vores sygepleje. Og så går vi ind og trækker tal og kan faktisk se at vi over de sidste 3 år også bare har haft en stigning, så ja, der er en grund til det. Men det burde vi jo have gjort løbende, og have de tal løbende, så vi kan være på forkant. Nu skal vi ud og forklare et merforbrug, men vi burde jo have været på forkant og sagt, vi kan faktisk se der sker en stigning.

Udtalelsen viser et behov for bedre ledelsesinformation inden for eget område, hvilket understøttes af andre informanter. Med Moores optik, kan man argumentere for, at informanterne tegner et billede af en mangel i forhold til organisationens operationelle kapacitet, som medfører en risiko for manglende realisering af værdiskabelse. Der er også eksempler på anvendelse af data i egen silo, der medfører potentiale for læring – med henblik på effekt af indsatser. En direktør fortæller desuden om en erfaring, hvor data rent faktisk gik ind og modbeviste hvad de troede. Fortællingen går på at man lavede et forsøg i forhold til børns udvikling sprogmæssigt. Formålet var, at måle på, hvilken effekt en intensiv og tidlig indsats havde i forhold til børns sproglige udvikling, når man først havde konstateret at der var udfordringer.

Og så havde vi faktisk et meget nedslående resultat, fordi dem vi havde arbejdet med systematisk for at de skulle klare sig bedre, altså vi kunne ikke hente det, vi kunne ikke understøtte dem fagligt så at de fik en bedre score på femårstesten.

Her var erfaringen, at data blev anvendt systematisk i opfølgningen på en konkret indsats, med fokus på, om indsatsen rent faktisk skabte det resultat man ønskede. Det gjorde den ikke, og data blev anvendt fremadrettet til at vurdere og prioritere indsatser. Der ses flere udtalelser, der relaterer sig til muligheden for at optimere og lære af indsatser indenfor eget område. Generelt virker det til, at der er en åbenhed og nysgerrighed i forhold til, om og hvad data kan anvendes til indenfor eget område, og data efterspørges. Hvilket falder godt i tråd med Moores teori om, at den offentlige strategiske leder skal have blik for værdiskabelsen i udøvelsen af sin ledelse.

Vurderingen understøttes yderligere af følgende udtalelse i forhold til hvem der kan få glæde eller gavn af datainformeret ledelse:

Forhåbentlig borgerne. Fordi det skulle jo gerne føre til at vi, jeg skulle lige til at sige procesoptimerer, men det er jeg sådan set grundlæggende ligeglad med, det er mere det der med at vi styrker kvaliteten i de ydelser vi giver borgerne, ikke. Så det skulle gerne være dem der får gavn af det.

Tværgående - effekter

Samtidig viser vores interviews, at det efterspørges, at vi bliver bedre til at måle effekterne af vore indsatser på tværs. F.eks. udtaler en fagcenterchef at:

Jeg synes vi prøver at løse rigtig mange udfordringer siloopdelt og jeg tror ikke det er en god ide. Deloitte lavede på et tidspunkt et forsøg hvor, netop med jobcenter og børn og unge, hvor det viste at hvis de fik de voksne i job, jamen så steg børnenes trivsel og faglig progression, og det giver jo god mening, men det er bare ikke ret tit vi gør det. Så hævler vi løse med faglige resultater og trivsel på skoleområdet, uden at kigge ind i hjemmet, og på forældrenes situation.

Her relaterer svaret sig til ønsket om, at data i højere grad kan understøtte et tværfagligt blik på vores indsatser, og hjælpe os med i højere grad at kigge på tværs af centre, med fokus på den konkrete værdiskabelse. Ønsket og behovet italesættes generelt flere steder fra. F.eks. udtaler en informant:

Jeg tænker at vi kan godt hente data fra de forskellige fagområder, f.eks. jobcentret – der ligger rigtigt mange data vi kan følge med i. På skoleområdet der ligger også nogle data, osv. osv. Men der hvor jeg tænker vi kunne være bedre, det er at prøve at få nogle sammenhænge frem i vores data..... især på det der tværgående. Altså vi prøvede at kigge på det, både i forhold til det der koordinerende sagsbehandling, og i forhold til unge og uddannelsesområdet. Hvor er det egentlig vi skal arbejde mere hen hvis vi skal komme tidligere ind, altså...

Udtalelsen underbygger det generelle ønske om, at data kan gøre os bedre i stand til at identificere risikofaktorer, og anvende disse på forkant og på tværs, til at kvalificere og prioritere vores indsatser. Værdiskabelsen ligger potentielt i, at blive bedre til på tværs af få øje på, hvor vi kan sætte ind med mål om bedre effekt af vores indsatser, i tråd med Moores perspektiv om værdiskabelse. En informant udtaler sig på et mere generelt og overordnet plan om værdiskabelsen:

Jeg tænker at der i de segmenter vi har, noget af det der er afgørende er de her tilfælde hvor vi har nogle borgere, børn, unge, voksne, ældre – altså grundlæggende skal vi jo sørge for, at de liv der leves her i kommunen, det er nogle gode liv. At de kan forsørge sig selv. De kan få en uddannelse. De kan få en udfoldelse i deres liv. Også gerne noget ud over at de kan sidde og glo på flimmertossen hele dagen. Og der er nogle fundamentals som vi sørger for her i kommunen, og – så det her med, hvordan har man data for det? Det er jo der vi har brug for nogle data der kan sige noget om det der forkætrede ord der hedder progression. Og noget der kan skabe en fælles glæde over at vi lykkedes.

Udtalelsen summerer på en fin måde op på de ønsker der i vores interviewmateriale udtales i forhold til den potentielle øgede værdiskabelse ved anvendelse af datainformeret ledelse.

Økonomistyring

Flere udtalelser kobler sig til ønsket om, at være mere på forkant i den økonomiske styring af de enkelte områder. En informant udtaler f.eks.:

....altså nogen af de vigtigste tal jeg har, er vores månedlige opgørelse over hvordan det går med forbruget i kommunen. Sådan at jeg hele tiden har en strømpil på hvor vi er på vej hen. Øhm...fordi det er en af de vigtigste styringsparametre vi har, det er om vi holder økonomien

Udtalelsen kobler sig således ikke direkte til værdiskabelsen, men til en anden ikke uvæsentlig parameter, nemlig den økonomiske styring af store og komplekse velfærdsområder, hvor ønsket er, at data kan bidrage til, at vi er mere på forkant på

de enkelte områder, f.eks. i forhold til at forudse svingninger i økonomien og således blive bedre i stand til at håndtere disse.

Innovation og læring på tværs

Flere informanter har desuden en forhåbning om, at data kan være med til at drive innovationen fremad i kommunen. En informant udtaler f.eks.

.....så er der jo også den del af det der handler om hvordan kan man ved at få flere data omkring det man går og laver, hvordan kan man egentlig også få flere nye ideer til hvordan man kan udvikle et område på en anden måde end man ellers havde tænkt.

Der er et udtalt ønske om, at vi i højere grad end nu kan anvende data til at evaluere og lære af vores indsatser, også i et tværgående perspektiv.

Delkonklusion – Offentlig værdi

Generelt ses et ønske og forhåbning om, at datainformeret ledelse kan hjælpe os med at træffe bedre funderede beslutninger på tværs af vores organisation i den strategiske beslutningsproces, med mål om at øge resultaterne og effekterne af vores indsatser, eller lære af dem, samt at blive bedre til at være på forkant i den økonomiske styring. Informanterne tillægger således datainformeret ledelse et stort potentiale for på sigt at øge værdiskabelsen. Relateret til Moore taler dette ind i behovet for, at den offentlige værdiskabende leder, er i stand til at koble det politiske niveau med de konkrete resultater af indsatserne, og således vise sammenhængen mellem vision og effekt, bl.a. med mål om at retfærdiggøre ressourceanvendelse (Bennington & Moore, 2011, s. 120).

Legitimitet & støtte

Med mål om at besvare underspørgsmål 2 til problemformuleringen: "Hvordan skabes legitimitet og støtte til brugen af datainformeret ledelse", vil vi undersøge hvilke udtalelser og besvarelser vores informanter har, der relaterer sig til Moores definition af legitimitet og støtte. Vi vil lede efter forskelle og ligheder, og koble vores fund på behovet for, at opnå støtte og legitimitet i forhold til vores definition af begrebet datainformeret ledelse.

Overordnet set har et vægtet gennemsnit på 31 % af direktørernes svar relateret sig til legitimitet og støtte, mod kun 18 % af centerchefernes. Dette kan måske forklares i, at direktørerne, på trods af at de fleste centerchefer deltager i udvalgsmøder, har en tættere kobling til det politiske system, og måske derfor i højere grad kobler sig på behovet for at opnå legitimitet og støtte til en potentiel forandring.

Ud fra vores kodning viser der sig et mønster i svarene der relaterer sig til Moores definition af legitimitet og støtte i forhold til følgende 3 hovedkategorier: Legitimitet og støtte til at arbejde datainformeret, øget legitimitet og støtte til beslutninger og prioriteringer, samt forudsætninger for anvendelse af relevante data med fokus på værdiskabelse.

Legitimitet og støtte til datainformeret ledelse

Med henblik på at undersøge mulighederne for at opnå støtte og legitimitet til datainformeret ledelse, har vi undersøgt vores informanternes udtalelser der relaterer sig til Moores forståelsesramme. Vi har i denne del af analysen haft fokus på, at vi – når vi ønsker at implementere datainformeret ledelse – har brug for støtte og legitimitet til den ønskede forandring i organisationen.

Vores fund i empirien indikerer, at det vil være muligt at opnå den nødvendige legitimitet og støtte omkring implementering af datainformeret ledelse, bl.a. ved at tydeliggøre den potentielle nytteværdi ved datainformeret ledelse. F.eks. siger en informant:

.....jeg tror nogen gange vil man virkelig kunne holde data op, og sige det er simpelt hen tosset det vi går rundt og gør, for her kan vi se at sådan og sådan ser det ud, vi får intet ud af at bruge så mange midler på det og det, for verden har ikke forandret sig. Vi har ikke skabt nogen resultater. Så der vil man kunne bruge data som sådan en joker.

En anden informant siger:

Det kan jo også være med til at vise os hvor vi er blinde henne. Hvor har vi brug for, altså..... til at få øje på noget nyt. Hvis jeg skulle kigge på det i Glostrup Kommune, så ville jeg sige altså lad os starte her, altså hvilke data har vi, og hvordan kan vi få dem ind i en løbende ledelsesdialog på en god måde.

Generelt viser der sig et billede af, at informanterne kobler sig positivt på begrebet datainformeret ledelse. Flere udtalelser peger i retning af, at man har en klar forventning om, at data kan være medskaber af øget offentlig værdi, og således aktivt kan bidrage til, at vores strategiske beslutningsprocesser kvalificeres på en ny måde. Afslutningsvist siger en informant:

Man kan berige vores viden, og i virkeligheden også bare ved at vise hvordan verden hænger sammen, så kan vi også bedre se hvilken vej vi skal.

Øget legitimitet og støtte til beslutninger og prioriteringer

Med fokus på muligheden for i øget omfang at måle på effekter, frem for processer, og på at skabe gennemsigtighed i vores beslutninger og prioriteringer, udtaler en centerchef:

....hvis vi bliver bedre til at træffe beslutninger, og arbejde endnu mere datainformeret, så kan vi også gøre de beslutningsgrundlag tydelige for borgerne. Det giver en transparens på hvad det er for typer af indsatser vi sætter i gang, det giver en anden type af troværdighed.....det ikke løsningen på alt, men det er måske muligheden for mere transparens i forhold til borgeren, hvad er det vi tror har en effekt, og hvad er det egentlig vi gør ved dig. Så det ikke er hemmeligt, men bliver synligt.

Udtalelsen giver et godt billede af de holdninger der kommer til syne i empirien i forhold til muligheden for, at datainformeret ledelse kan resultere i øget legitimitet omkring vores beslutninger, for såvel borgere som politikere, da baggrunden for disse

vil være mere tydelige, hvilket således også vil øge legitimiteten omkring datainformeret ledelse.

Derudover viser der sig et mønster, hvor flere informanter forholder sig til kompleksiteten i data, og sætter dette i relation til legitimitet. Et vigtigt parameter for en offentlig leder er jf. Moores beskrivelse af den værdiskabende offentlige leder, evnen til at skabe og vedligeholde støtte og legitimitet, til at holde fokus på effekt. Evnen og blikket på, at opnå og vedligeholde legitimiteten til organisationen via datainformeret ledelse, kan således kræve endnu mere af de egenskaber Moore fremhæver som nødvendige, f.eks. evnen til at skabe samklang mellem visioner og effekter. En informant udtaler f.eks.:

Det er vel egentligt paradoksalt at jo flere data vi samler og jo større computere vi putter dem ind i, jo mere vital bliver ledelsesopgaven og den menneskelige vurdering faktisk. Det er sgu da helt filosofisk.

Her relaterer informanten sig både til det at være i stand til at fortælle "den rigtige" historie om data, både udadtil i forhold til styrelser, politikere m.fl., men også indadtil, i forhold til vurderingen af de faktiske forhold omkring de data vi bliver målt på, herunder hvordan ledelsesopgaven i forhold til f.eks. medarbejdere også påvirkes. Man skal på denne måde ledelsesmæssigt være i stand til at balancere i forhold til data, da legitimitet og støtte i høj grad kan påvirkes af det vi bliver målt på, internt såvel som eksternt.

Dette leder naturligt hen til det sidste fund i vores empiri, nemlig de forudsætninger for anvendelse af data i et tværgående perspektiv vi har identificeret i vores empiri.

Forudsætning - anvendelse af relevante data

Et aspekt der peges på er behovet for at skabe legitimitet og opbakning til datainformeret ledelse blandt medarbejderne. Flere informanter peger på, at det er væsentligt at medarbejderne forstår hvad deres indberetninger i diverse systemer skal bruges til, og kan medføre. Der peges således på et behov for at skabe legitimitet omkring data, ikke kun udadtil, men også indadtil i forhold til medarbejderne. F.eks. siger en informant:

.....det er derfor vi ikke bare kan sidde oppe i centerchefforum med det her, vi skal have hele organisationen med, som det også får en betydning for. Og skal have en betydning for.

Og en anden informant:

Så jeg synes jo, det der med at få gode data handler jo meget om, at det også skal være nogle data medarbejderne selv bruger. Og vi skal også være gode til at melde tilbage til medarbejderne, at kunne vise medarbejderne måned for måned, altså nu har vi afsluttet 5 borgere, og vi kan se at vi har afsluttet 3 af dem til mindre timer end vi ellers vi have gjort. Så det virker faktisk det vi gør..... og så synes jeg ikke altid vores data er gode nok i vores systemer. Og noget af det der gør at de ikke er gode nok, er at vi ikke er gode nok til at føde data tilbage til vores medarbejdere, fordi hvis de kan se hvad data bliver brugt til, og hvad man kan bruge data til, så ville de jo også være mere opmærksomme på, at indberette rigtigt, tidstro osv.

Udtalelserne siger noget om vigtigheden ved at tydeliggøre potentialerne ved datainformeret ledelse internt i organisationen, herunder vise vigtigheden i, at data er valide og at medarbejderne støtter op omkring korrekte indberetninger og registreringer. Behovet for ledelsesmæssigt at legitimere anvendelsen af data ser vi ikke kun i forhold til medarbejderne internt i organisationen, men også opadtil i organisationen og udadtil i forhold til omverdenen. Flere informanter fortæller om erfaringer, hvor kommunerne sammenlignes og benchmarkes, hvor der måles på processer og resultater fra centralt hold, og at dette ikke altid giver mening i forhold til den konkrete opgaveløsning og strategiske ledelse af et givent område. F.eks. udtaler en informant:

.....og det var et eksempel på, synes jeg, hvor jeg i hvert fald prøvede at lede mine medarbejdere på trods af data, og sagde, selv om det er det her vi måler på, så er det faktisk noget andet I skal. I skal gøre en forskel, I skal ikke tage ud og drikke kaffe med rigtig mange og snakke dem efter munden.....det er jo så et problem, når man får de årlige eller halvårslige dataopgørelse der siger at – nå det ser sgu ikke så godt

ud, vi har ikke snakket med så mange som vi kunne, og de er ikke helt så tilfredse som de kunne være. Nej – vi har brugt tiden på noget andet, ikke. Og det synes jeg bliver en udfordring.

Udtalelsen viser, hvordan man som offentlig leder, med fokus på at skabe værdi, nogle gange skal lede på trods af data, og kan havne i et legitimitetsproblem. Det viser meget fint de dilemmaer der kan opstå for en offentlig leder, når man skal være i stand til at operere på tværs af forskellige styringsparadigmer og dagsordener. Skal man fokusere på det der måles på, eller skal man fokusere på det man tror skaber effekt? Vi ser det som et godt eksempel på, hvordan anvendelsen af data kan være med til at komplicere de strategiske beslutningsprocesser, for skal du vælge den faglige vej der formentlig giver resultater, eller skal du vælge den vej du bliver målt på og skal afrapportere i forhold til?

Begge dele kan potentielt skabe udfordringer, for leverer du ikke det du bliver målt på kan det have en skadelig effekt på din legitimitet, og leverer du ikke værdi i form af effekter af din indsats, kan det have negativ indflydelse på værdiskabelsen – hvilket også vil have en negativ effekt på legitimiteten.

Her ville Moore koble dilemmaet til behovet for, som strategisk leder, at være i stand til at koble værdiskabelsen tæt med det politiske niveau (Bennington & Moore, 2011, s. 5-6), og f.eks. være i stand til at skabe en synlig sammenhæng mellem politikker, indsatser og konkrete resultater, med mål om, at datainformeret ledelse kan være med til at håndtere kompleksiteten. Dette forudsætter, jf. vores definition af datainformeret ledelse, at data anvendes til at måle på effekter – altså værdiskabelsen, og udarbejdes med den nødvendige forståelse for, at data er normativt påvirkede af den proces i hvilken modellen er skabt. Konkret betyder dette i vores kontekst, at modellerne skal udarbejdes med baggrund i et fælles sprog (Plesner & Husted, s.14), hvor analytikere og de professionelle sammen f.eks. definerer teser, modeller, ideudvikler, og lader sig inspirere af hinanden.

Delkonklusion – legitimitet og støtte

Med undersøgelsen omkring støtte og legitimitet satte vi os for, at finde svaret på hvordan der kan skabes legitimitet og støtte til brugen af datainformeret ledelse, med omdrejningspunkt omkring den strategiske beslutningsproces. Analysen viser et noget mere komplekst billede end først antaget, herunder at begrebet legitimitet og støtte i forhold til datainformeret ledelse trækker tråde i mange forskellige retninger.

Datainformeret ledelse kan, jf. analysen, bidrage til at skabe øget gennemsigtighed, og deraf følgende ekstern legitimitet og støtte til vores handlinger. Samtidig peges der på, hvordan øget legitimitet omkring datainformeret ledelse kan være medvirkende til at øge den interne legitimitet til vores strategiske beslutninger, herunder prioriteringer og indsatser. Dette hænger fint sammen med Moores definition af legitimitet og støtte, som bl.a. omhandler det strategisk ledelsesmæssige behov for, at det ikke er lederen alene der fastsætter målene, men derimod at disse skal være i samklang med interessenterne, som f.eks. er politikerne, borgere eller interessegrupper (Bennington & Moore, 2011 s. 6).

Vi har samtidig konstateret, at den oplevede validitet i data er væsentlig i forhold til legitimitet til datainformeret ledelse, og at denne validitet opnås gennem, og funderes i, udviklingen af et fælles sprog mellem analytikere og professionelle. Vi ser dette applikeret på flere niveauer i organisationen. I forhold til fokus i denne opgave på strategiske beslutninger, betyder det konkret, at medlemmerne i centerchefforum skal tale og forstå sproget der knytter sig til vores definition af datainformeret ledelse, og på tværs af faglighederne i gruppen sammen definerer rammer, forståelser og teser.

Operationel kapacitet

Med udgangspunkt i vores interviews vil vi analysere, hvordan vores organisations kapacitet vurderes i forhold til muligheden for at arbejde systematisk med datainformeret ledelse, samt hvor der i materialet peges på områder hvor vores organisations kapacitet skal udvikles.

Generelt fylder svar der omhandler organisationens kapacitet til at håndtere datainformeret ledelse meget. For direktørernes vedkommende er 44 % af et vægtet

gennemsnit af de samlede svar placeret indenfor organisationens kapacitet, mens det gør sig gældende for 29 % af centerchefernes besvarelser.

Når vi kigger på vores spørgsmål finder vi ikke den samme intentionelle fordeling, hvilket leder frem til en overordnet konklusion på, at organisationens kapacitet til at håndtere datainformeret ledelse er væsentligt at kigge nærmere på. Generelt har vi ved kodningen konstateret, at besvarelser der vedrører organisationens kapacitet primært opdeler sig i 3 kategorier, nemlig:

- Faste rutiner i forhold til ledelsesinformation,
- udvikling af data for særlige fokusområder, og
- kompetencer og ressourcer.

Ledelsesinformation

Faste rutiner i forhold til ledelsesinformation relaterer sig til et udtalt behov for at få mere data der afbilleder den daglige drift, både i forhold til processer, økonomi og resultater af indsatser. Her svares der primært "ned i egen silo", hvilket vi ser bl.a. ved følgende udtalelse:

I: Vi har lige f.eks. skulle evaluere på hele vores rehabiliterende indsats derude. Og det har været på et særligt ark man har brugt til formålet. Og det har bare ikke fungeret. Så vi står og skal evaluere på en indsats, hvor vi reelt ikke har nogle data at evaluere på baggrund af.

U1: Hvad kunne du tænke dig der havde været i stedet for?

I: Jeg tror man skulle have tænkt det, man skulle have....dels have været meget klar på hvad det er man vil opnå med den her indsats....

U1: Og hvad vi man måle på?

I: Ja, og gøre det simpelt. Jeg tror det har været for komplekst. Og så har medarbejderne helt synes det har været....enten har de ikke tolket det ens, eller forstået det ens, eller de har syntes det har været for uoverskueligt at skulle sidde og indtaste det. Så får du dårlige data.

Her relaterer informanten sig både til den potentielle værdi af data indenfor eget felt, som vi behandlede i afsnittet vedr. potentiel værdi, og ønsket om at vide mere om hvad der virker i forhold til egne indsatser. Flere informanter efterspørger konkret viden om hvad der egentlig foregår i egen organisation, hvilket har overrasket os. Niveauet for ledelsesinformation er umiddelbart ret lavt, set i relation til ønsket om datainformeret ledelse. En informant siger yderligere:

...jeg har heller ikke haft nok personer, der kunne hjælpe mig med at trække data ud. Som vi kunne bruge. Jeg synes for eksempel, altså det er jo helt oplagt på vores område, når vi har utilsigtede hændelser, altså der hvor man indberetter når der er sket en fejl i medicingivningen eller et eller andet, og bruge det aktivt hele tiden.

Som det fremgår efterspørges helt konkret data vedr. indsatser i egen organisation, herunder ressourcer og kompetencer til at trække og præsentere den relevante data. Der er i vores empiri flere udtalelser af samme slags, der peger på, at vi ikke engang er i stand til at levere nogenlunde adækvat data i de enkelte siloer, for slet ikke at tale om tværgående data. Der efterspørges simpelt hen faste data i form af ledelsesinformation der siger noget om, hvordan er status på indsatser, og hvor er vores økonomi på vej hen, og det ønskes i faste rutiner. F.eks. siger en informant:

Altså, lad os få det institutionaliseret i vores ledelse, i vores arbejdsgange, i vores mødestruktur og lad os bare i første omgang prøve at følge op på, hvad siger det os når X antal børn er sprogligt udfordrede, hvad for en pædagogik skal vi så anvende, eller motorisk udfordrede – hvad skal der så sættes ind, og hvor skal der sættes ind, i hvilke institutioner.

En anden informant kobler sig ligeledes på behovet og ønsket for at vi struktureret og systematisk anvender ledelsesinformation på et andet niveau end vi gør i dag, ved at trække på erfaringer fra en tidligere ansættelse:

Jeg var vant til i min tidligere ansættelse, at jeg fik de rapporter ind som chefer, og vi havde bygget et dialogsystem op omkring hvordan vi talte om de rapporter og de data vi havde. Det har vi ikke her.

Her tegnes et billede af et behov, ikke kun for rent faktisk at få ledelsesinformation, men også at organisationen omkring er bygget op til at håndtere data, til at sætte det på dagsordenen i de dialoger og opfølgninger der er institutionaliseret.

Tværgående data

Flere informanter udtaler sig desuden i forhold til ønsket / behovet for, at vi som organisation vælger at prioritere viden på nogle bestemte områder, på tværs af organisationen. F.eks. ved at nedsætte en "task-force" der kan prioriteres til at undersøge et område, ud fra eksempelvis nogle udfordringer, særlige målgrupper eller andet. En informant udtaler f.eks.:

....i år vil vi fokusere på voksenområdet. Skaf os alt hvad i kan af data, sammenligninger, rapporter osv. Så sætter vi ned og får en præsentation, så dissekerer vi – her klarer vi os godt, her der klarer vi os mindre godt, og her har vi nogle store udgifter. Så kan vi prioritere hvad vi skal arbejde med. Så kan vi lave nogle idegenerende processer, hvor vi inddrager dem der sidder tættere nede på processerne

Ønsket relaterer sig i vores optik mere eller mindre direkte til vores definition af datainformeret ledelse. Der er et udtalt ønske om, at vi organisatorisk bliver bedre i stand til ikke kun at aggregere og anvende data, men også til at håndtere de mange typer af data, typisk i form af benchmarking, der kommer udefra.

Kompetencer og data

Ovenstående hænger tæt sammen med næste del af fundene i analysen, nemlig den del der hænger sammen med at have de rette kompetencer i organisationen. En informant udtaler f.eks.:

Og så kræver det at vi har nogen der kan sidde og trække data og bearbejde det, og præsentere det. Og det tror jeg ikke vi har rundt omkring lige nu, som vi kan trække ud til (opgaven, red.). Og videre:

....at netop det der med at analysere, fortolke og læse data og måske i særdeleshed at opstille hypoteser på baggrund af data, det tror jeg er en utrolig vigtig kompetence. Så man ikke ser et datablik som et, hvad skal man sige, det eneste billede på verden som den ser ud, man at man ser det som noget, man netop kan bruge i en dialog eller opstille hypoteser som man kan arbejde videre ud fra. Det synes jeg er vigtige kompetencer i forhold til datainformeret ledelse.

Her refereres til nødvendigheden af, at organisationen er i stand til løse de opgaver, som værdiskabelsen kræver (Greve, 2012, s. 116-117), i denne sammenhæng i forhold til kompetencerne til at håndtere data. Som beskrevet udtaler flere sig henimod ønsket om, at vi som organisation har de nødvendige ressourcer og kompetencer til at arbejde systematisk og tilbagevendende med datainformeret ledelse, både på tværs og i egen silo.

Delkonklusion – organisationens kapacitet.

Der peges overordnet på et behov for dels ressourcer i forhold til at arbejde med data, både i forhold til løbende ledelsesinformation og i forhold til udvælgelse af særlige fokusområder, ligesom der peges på behovet for, at organisationen er i besiddelse af nogle særlige kompetencer til at arbejde med datainformeret ledelse på tværs. Vi er i vores analyse blevet overrasket over niveauet for ledelsesinformation i organisationen. Der er et potentiale for at arbejde målrettet med ledelsesinformation (LIS), eventuelt som trædesten hen imod reel datainformeret ledelse, med fokus på den tværgående værdiskabelse i organisationen. Vores observationer stemmer godt overens med Moores perspektiv på, at en organisation skal være gearet til strukturelt og styringsmæssigt at håndtere de krav en given forandring, i dette tilfælde datainformeret ledelse, stiller (Greve, 2012, s. 122).

4.2 Delkonklusion – værdipotentiale?

Potentialet i datainformeret ledelse, med fokus på offentlig værdi jf. Moore, og med baggrund i fundene i analysen, kan således være, at datainformeret ledelse kan være værktøjet til at samordne potentialerne for offentlig værdi på tværs af sektorer. Dette forudsætter en ensartet tilgang til og forståelse af hvad datainformeret ledelse er, samt udviklingen af et fælles sprog.

Vi har i vores analyse vist hvordan den offentlige strategiske leder i Glostrup Kommune skal være i stand til at forholde sig til, eller håndtere, de 3 parametre i Moores strategiske trekant. I forhold til værdi har vi konstateret, at informanterne ser et potentiale for at vi kan styrke den offentlige værdi ved systematisk anvendelse af datainformeret ledelse i vores strategiske beslutningsprocesser. Der er et potentiale i, at datainformeret ledelse kan være værktøjet til at samordne potentialerne for værdiskabelse på tværs, og vi med en fælles definition kan være medskabere af et fælles sprog, med fokus på viden om effekter og resultater. Hertil kommer et behov for at kunne anvende datainformeret ledelse til at være mere på forkant, både i forhold til den konkrete styring af områderne i siloerne, men også i forhold til at blive bedre til at kunne handle og sætte ind med indsatser på tværs.

Den potentielle værdi i datainformeret ledelse forudsætter dog, at vi som strategiske ledere formår at skabe og vedligeholde legitimitet og støtte til foretagendet. Dette både i forhold til medarbejdere – der skal kunne se ”meningen med galskaben”, men også i forhold til det politiske niveau, f.eks. i forhold til at være insisterende fastholdende på, at vi skal måles og vejes i forhold til vores effekter og resultater, og ikke hvor mange processer og indsatser vi får mast igennem systemet.

Skal vi lykkedes med datainformeret ledelse i Glostrup Kommune kræver det samtidig at vores organisation udvikler sine organisatoriske kapaciteter i forhold til håndteringen af data. Organisationen og ledelsesdialogerne skal bygges op omkring systematisk ledelsesinformation, som både favner styringen ned i den enkelte silo og data på tværs. Derudover vil vi arbejde videre med ideen om, at organisationen kan samle ressourcer på tværs, til at kigge på særlige fokusområder, indhente viden og gennemføre analyser, med henblik på at udvikle et bestemt område.

Med baggrund i ovenstående delkonklusion, vil vi nu, med udgangspunkt i Leavitt modellen, undersøge hvordan vores organisation kan forventes at skulle organisere en forandring der peger henimod en bedre og mere struktureret udnyttelse af datainformeret ledelse, og ledelsesinformation generelt.

4.3 Leavitt modellen

Leavitt modellen er en overensstemmelsesmodel, med mål om, at man, når man planlægger en organisationsforandring, husker at tage stilling til de områder som kan have en indflydelse på, om man opnår succes med sin ønskede ændring. Vi vil med Leavitt modellen svare på underspørgsmål 4 i vores delkonklusion: *"Hvilke organisatoriske variable er væsentlige at håndtere, i forhold til at undgå uoverensstemmelse mellem variablene, med mål om at opnå de bedst mulige betingelser for implementering af datainformeret ledelse?"*

Som beskrevet tager vi i denne del af vores analyse udgangspunkt i centerchefforum, og vil applikere Leavitts variable på den strategiske ledelse, og bl.a. undersøge styringsdokumenter og medtage fund fra vores Moore-analyse. Vi er opmærksomme på, at centerchefforum ikke er en ø, og således ikke kan isoleres fra resten af organisationen, ligesom nogle af de fund vi gør vil tale ud i resten af organisationen.

Omverden

Vi starter med at kigge på omverden. Dette med mål om, at se hvilke påvirkninger fra omverdenen der har betydning for, og skal håndteres, i forhold til vores ønske om at implementere datainformeret ledelse i centerchefforum. Sammenhængsreformen, som vi nævnte i indledningen, har en påvirkning i forhold til implementeringen af datainformeret ledelse.

Sammenhængsreform

Under overskriften: "Vi skal have en mere tidssvarende offentlig sektor" fremgår det bl.a., at regeringen ønsker, at give mulighed for bedre udnyttelse af datadeling mellem myndigheder, med mål om en mere sammenhængende og effektiv offentlig service. Derudover lanceres mål om mere systematisk anvendelse af adfærdsindsigter og systematisk benchmarking med mål om, at sikre større åbenhed om resultater og opgaveløsning (Sammenhængsreformen, s. 16-17).

I afsnittet vedr. "Bedre velfærd på tværs af sektorer" tales bl.a. om bedre styring på tværs af sektorer, bedre overgange og ønsket om, at arbejde systematisk med investeringer i sociale indsatser, bl.a. med mål om / og behov for, at kunne måle på

og anskueliggøre effekterne af de indsatser der investeres i (Sammenhængsreformen, s. 12-13). Sammenhængsreformen er således med til at sætte en dagsorden om, at vi i kommunerne skal blive bedre til at anvende og håndtere data, med mål om at undersøge og vise effekterne af vores indsatser. Jf. Leavitt kan omverdensvariablen have forskellig betydning for forskellige typer af organisationer (Ry Nielsen & Ry, 2009, s.55). I og med at vi undersøger en offentlig organisation, har omverdensvariablen en væsentlig betydning, og kan potentielt have stor effekt i forhold til en given forandring. F.eks. da offentlige organisationer i høj grad er politisk og lovgivningsmæssigt reguleret. Vores fund understøtter, at der er politisk fokus på mulighederne og potentialerne i forhold til bruge data til at forbedre de offentlige indsatser, konkret eksemplificeret ved sammenhængsreformen, hvorfor vi finder at dette understøtter vores intention om implementering af datainformeret ledelse i centerchefforum.

Dilemmaer i omverdensvariablen

Som vi nævnte i vores indledning er der vedtaget en lov om en samlet plan, for borgere med behov for en helhedsorienteret og tværfaglig indsats. Intentionen med lovgivningen understøtter tankerne bag datainformeret ledelse, og påvirker således – ligesom sammenhængsreformen – variablen omverden i en positiv retning. Der knytter sig dog også dilemmaer til omverdensvariablen, hvilket vi vil undersøge nærmere her.

Loven om en samlet plan må, jf. persondataforordningen, ikke understøttes af data. Konkret betyder det, at kommunerne, jf. persondataforordningen, ikke må aggregere og samle data på tværs af myndigheder indenfor den kommunale forvaltning på personniveau. Data må kun anvendes på tværs, så længe det ikke er personhenførbart, hvilket i denne sammenhæng kobles til, at det ikke må medføre konkret sagsbehandling. Intentioner og lovgivning – i omverdensvariablen – byder således på nogle dilemmaer der har betydning for mulighederne for datainformeret ledelse i centerchefforum. Jf. Leavitt skal variablerne ses i et dynamisk og sammenhængende perspektiv (Ry Nielsen og Ry, 2009, s. 43), med mål om at undersøge konsekvenserne ved påvirkninger i de enkelte variable. Dilemmaerne i omverden stiller således nogle krav til vores håndtering af datainformeret ledelse,

hvilket vi kommer tilbage til, efter vi har været omkring andre dilemmaer som også skal håndteres.

Beskæftigelsesområdet er et andet eksempel på et område hvor data, og ønsket om at data kan kvalificere indsatserne, fylder meget. De senere år er der udviklet flere nye benchmarks hvor kommunerne i stigende omfang måles på udvikling og resultater. Udfordringen her, som også relaterer sig til vores fund i første del af analysen med udgangspunkt i Moore, er, at de målinger og sammenligninger der bliver udført ikke altid giver mening i forhold til den konkrete indsats ude i kommunerne. F.eks. har beskæftigelsesministeren for nyligt lanceret en ny benchmark under titlen "Spotlys på resultater skal styrke jobcentrenes indsats til ledige".

Den korte version er, at Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering (STAR) har udarbejdet en rangliste som sammenligner de enkelte kommuner med sig selv. Dette forstået sådan, at der er udarbejdet en analyse af hvor mange ledige en kommune burde have, set bl.a. med baggrund i demografi og ledighedsudvikling. Ud fra den placering en kommune burde have, og den placering den rent faktisk opnår på baggrund af målingen, udregnes et besparelspotentiale. Det er besparelspotentialet der placerer kommunen på ranglisten.

I pressemeddelelsen udtaler ministeren: "*Fremover kan landets kommuner nemt følge med i, hvor gode de er til at få borgere væk fra offentlig forsørgelse.*" (Se bilag 4). Derudover præsenteres årets "højdespringer", så man kan se hvilken kommune der har udviklet sig bedst, siden sidste måling. KL's Arbejdsmarkeds- og Borgerserviceudvalg reagerer på den nye model med et brev til Folketingets Beskæftigelsesudvalg samt beskæftigelsesministeren (Se bilag 5). I brevet kobler de sig positivt på ønsket om, at måle på resultater frem for processer, men identificerer samtidig nogle dilemmaer i målingen. F.eks. skrives:

"Når det gælder Beskæftigelsesministeriets benchmark, er der behov for at justere modellen, så den samlet giver et mere retvisende billede af den enkelte kommunes resultater. Det giver et ufuldstændigt og skævt billede, når man har valgt kun at

medtage ydelsesgrupperne a-dagpenge, sygedagpenge og kontanthjælp og således har undladt førtidspension, fleksjob, ledighedsydelse og ressourceforløbsydelse. Herved kommer man til at favorisere kommuner, der i højere grad end gennemsnittet har givet fx førtidspension frem for at fastholde et beskæftigelsesperspektiv for borgerne. Og de forbundne kar mellem bl.a. kontanthjælp og ressourceforløb bliver ikke indfanget.”

Og videre:

” Samlet set er det et problem, at kommunerne måles på mange forskellige måder, så det både for offentligheden og den enkelte kommune er uigennemskueligt, hvilken måling man skal forholde sig til og dermed, hvad styringsgrundlaget er. Det er sigende, at den kommune, der i Beskæftigelsesministeriets benchmark ligger absolut sidst, ifølge den opgørelse i Rigsrevisionens rapport, hvor der ikke tages højde for udgifterne til indsatsen, er blandt de seks kommuner, der er så gode, at der ikke er noget forbedringspotentiale.”

Svaret fra KL rammer ind i de dilemmaer der kan opstå i omverdensvariablen, når kommunerne måles flere forskellige steder fra, med forskellige politiske dagsordener. Dette kan ses i sammenhæng med Gerrits og Moodys konklusion om, at det er vigtigt, at udviklerne af modellerne kommunikerer klart og tydeligt om at data, på grund af kompleksiteten, kun er et udsnit af virkeligheden, samt at data er normativt påvirkede af den kontekst de er udviklet i, fremfor at forsøge at simplificere budskabet eller skjule bias (Gerrits & Moody, 2011, s. 111).

I forhold til omverdensvariablen efterlader fundet et behov for, jf. Leavitt, at være bedre i stand til at håndtere dilemmaerne med henblik på, at undgå en negativ påvirkning af balancen mellem de forskellige variable (Ry Nielsen & Ry, 2009, s. 46), dette f.eks. i forhold til, at de grupper eller interessenter – i denne sammenhæng ministeren – der yder indflydelse på organisationen fra omverdenen, er væsentlige at rette speciel opmærksomhed mod (Ry Nielsen & Ry, 2009, s. 55).

Teknologi

Som nævnt spænder variablen teknologi jf. Leavitt vidt, fra hardware i form af maskiner til software, både i forhold til programmer og apps, men også i forhold til arbejdsgange og administrative procedurer. Vi vælger i denne del af analysen at undersøge hvilke justeringer der vil være behov for, med henblik på at sikre at de rette teknologier er til rådighed, med henblik på opgaveudførelsen, hvilket jf. Leavitt er relevant, i forhold til at sikre sammenhæng f.eks. mellem de krav vi mødes med, og de værktøjer vi kan anvende (Ry Nielsen & Ry, 2009, s. 46).

Denne del af analysen er opdelt i 2 hovedområder, nemlig: Systembehov og styringsdokumenter.

Systembehov

Som beskrevet, har vi fundet behov for en produktion af generel ledelsesinformation (LIS) til de enkelte sektorer og siloer. Denne beslutning vil også have en indflydelse på teknologivariablen, da den kræver at vi implementerer et LIS system. Glostrup Kommune har allerede indkøbt systemet KMD Opus LIS, som kan anvendes på tværs af sektorer, både til sektoropdelt LIS, men forventeligt også på sigt til at levere de rapporter der vil blive behov for i forhold til arbejdet med datainformeret ledelse. I øjeblikket anvendes systemet kun i Jobcentret, hvorfor det vil kræve en investering i forhold til at åbne op for data fra andre systemer, samt i forhold til kompetenceudvikling af medarbejdere i de enkelte centre.

Som tidligere beskrevet opstår der let dilemmaer i forhold til den konkrete anvendelse af data, når vi f.eks. mødes af modstridende krav og lovgivninger. I forhold til implementering af LIS, og datainformeret ledelse, vil det være væsentligt, at vi lever op til lovgivningens krav, og f.eks. overholder kravene til persondatasikkerhed, i denne kontekst forstået sådan, at der ikke fremgår personfølsomme data af de LIS rapporter der produceres.

Derudover vil det være nødvendigt, at Glostrup Kommune prioriterer indkøb og udvikling af et system, der kan understøtte produktionen af LIS rapporter. Et bud herpå kunne være udvidelse af det eksisterende OPUS LIS system. Det vurderes

umiddelbart, at vi er i besiddelse af den nødvendige hardware, konkret i form af PC'ere og serverkraft.

Et andet eksempel der understøtter ovenstående er eksemplet omkring CURA. CURA er et nyt journalsystem til sundheds-, omsorgs- og socialsektorerne i kommunerne, og er implementeret i flere kommuner, heriblandt i Glostrup. Formålet med systemet er, at understøtte det tværfaglige overblik og indsats i de enkelte sager, med mål om, at gøre en kompleks hverdag mere håndterbar. Udfordringen er, at kommunerne og leverandøren nu, altså efter implementering og ibrugtagning, er blevet opmærksomme på, at systemet bryder med reglerne fra persondataforordningen, og er således ulovligt at anvende.

Der er brugt store summer på udvikling og implementering, men under forløbet er lovgivningen blevet skærpet med indførelsen af Global Data Protection Regulation (GDPR), som sætter standarden i forhold til persondataforordningen. Nogle af de kommuner der har taget systemet i anvendelse har sammen rettet henvendelse til Sundheds- og Ældreministeriet, med henblik på at forsøge at få hjemmel til at anvende systemet som det er tænkt (Se bilag 6).

I svaret fra Sundheds- og Ældreministeriet fremgår det bl.a.: *"En udvidelse af disse regler vil kræve lovændring, hvilket i sagens natur forudsætter opbakning fra et flertal i Folketinget. Sundheds- og Ældreministeriet værdsætter alle henvendelser med forslag til forbedringer af sundhedsvæsenet, og jeres henvendelse vil indgå i ministeriets videre arbejde på området. Målsætningen med dette arbejde er både at sikre en høj beskyttelse af enkeltpersoners helbredsoplysninger og at sikre den bedst mulige brug af sådanne oplysninger - til gavn for patienterne og tilrettelæggelsen af det samlede sundhedsvæsen på tværs af sektorer."*

Dette betyder, at det ikke i sig selv er nok, i forhold til teknologivariablen jf. Leavitt, at være i besiddelse af systemerne, at have kompetencer i organisationen til at håndtere systemer og data, men også at være fleksibel og agil i forhold til, at tilpasse de teknologiske løsninger til omverdenens krav – i dette tilfælde de modstridende

lovgivninger, og som organisation være hurtig til at finde praktiske og anvendelige løsninger på komplekse problemer.

Styringsdokumenter

I forhold til de administrative styringsdokumenter har vi valgt at inddrage følgende centrale dokumenter:

- Strategien – en kommune der kan måle sig med de bedste
- Beskrivelse af budgetprocessen i Glostrup Kommune (politisk og administrativ tidsplan)

Vi har gennemlæst dokumenterne og ledt efter ord, vendinger og sætninger der relaterer sig til anvendelse af data og digitalisering. Når vi har fundet sætninger der taler om data eller digitalisering, har vi analyseret det skrevne i forhold til vores definition af datainformeret ledelse, med fokus på, om der kan identificeres forskelle eller ligheder i forhold hertil. Dette med mål om at vurdere, i hvilket omfang diverse styringsredskaber favner muligheden for at arbejde med datainformeret ledelse, eller ej – og tage stilling til evt. behov for omskrivning eller andet. Dette med baggrund i at undgå hvad Leavitt ville kalde for ubalance i organisationen (Ry Nielsen og Ry, 2009, s.46).

Strategien

Strategien "En kommune der kan måle sig med de bedste" indeholder de strategiske retningslinjer for den samlede kommune for 2018 og frem. Helt overordnet, er det vores vurdering, at der er flere områder i strategien der taler ind i forhold til vores begreb, datainformeret ledelse, og således bidrager til en balance i teknologivariablen jf. Leavitt. Samtidig konstateres det, at flere elementer i strategien mest af alt har karakter af hensigtserklæringer, som der typisk ikke kan måles effekter på, men skal vurderes og forklares når der skal afrapporteres i forhold til fremdrift. F.eks. er det et tværfagligt mål, under Kultur- og Fritidsudvalgets område, at hele organisationen samarbejder med frivillige (Strategien, s. 9). Fremdrift ses ved, at der igangsættes nye projekter med frivillighed. Der er således tale om et mål, hvor indsatserne er "nye projekter" – altså procesmål, uden at dette er kvantificeret.

Der er ikke nogen beskrevne forventede effekter ved målsætningen, ligesom der ikke er opstillede nogen målbare forventede resultater ved opnåelse af målet.

Teknologivariablen påvirker på denne måde opgavevariablen med en opgave, som der ikke er opsat klare veldefinerede mål i forhold til. Det er ikke nødvendigvis vores intention, at alle mål skal være kvantificerbare på effektsiden, dertil er kompleksiteten af de forskellige forventninger og styringsparadigmer kommunen mødes med formentlig for kompleks. Omvendt vil det være gavnligt, inden et mål besluttet, at der aktivt tages stilling til – og det beskrives, hvad de mere eller mindre konkretiserbare effekter forventes at være. Dette med henblik på, at sikre match mellem de krav og forventninger der stilles i de forskellige variable (C.H. Grøn m.fl, 2016 s. 214).

Som skrevet i starten er der dog også flere områder af strategien som godt kan ses i sammenhæng med datainformeret ledelse. I afsnittet i Strategien vedr.

Økonomiudvalgets område nævnes mål om *”Sikker og aktiv brug af data og teknologi”* – herunder *”at udvikle vidensløsninger, der kan understøtte og kvalificere beslutningsprocesser i organisationen”* og *”at udvikle digitale løsninger, der bidrager til kerneopgaven gennem udvikling og effektivisering af arbejdsgange og ydelser....”* (Strategien, s. 20-21). Her er der konkrete mål formuleret, f.eks. i forhold til, at fremdrift ses ved *”at der er bygget en eller flere Business-intelligence-løsninger, der kan sammenstille data på nye måder og producere viden til brug for beslutningsstøtte i organisationen”* (Strategien, s. 21). Her er tale om en indsats der taler direkte ind i vores definition af datainformeret ledelse, med mål om via data på tværs af øge værdiskabelsen, og dermed bidrager til match og sammenhæng mellem de forskellige variable.

Det er vores fund at forudsætningerne for datainformeret ledelse skal indarbejdes i strategien, med henblik på at sikre balance mellem variablerne, f.eks. at der aktivt skal tages stilling til, om og hvordan der skal måles på en given indsats, og hvis ikke – en begrundelse herfor, ligesom de forventede effekter af de forskellige indsatser skal indgå.

Budgetprocessen

Budgetprocessen er en central del af den strategiske ledelse af Glostrup Kommune. Af den administrative tidsplan (Se bilag 12) fremgår det, at den første deadline i processen ligger allerede i slutningen af februar. Det betyder konkret, at arbejdet med næste års budget allerede starter i slutningen af januar måned i de enkelte centre. Helt overordnet er formålet med processen at sikre, at der i oktober måned foreligger et konkret budgetforslag i balance, til vedtagelse i Kommunalbestyrelsen. Konkret indeholder processen en indledende del hvor de enkelte centre skal komme med udvidelses- og reduktionsforslag. Hvert center får i starten af processen udmeldt en ramme, indenfor hvilken de skal finde reduktionsforslag, således at der er mulighed for politiske prioriteringer i forhold til udvidelsesforslagene.

Som det fremgår af beskrivelsen, er der ikke krav om, at forslag – hverken udvidelses- eller reduktionsforslag – er baseret på data, ligesom processen er opdelt mellem de forskellige centre. Forslagene drøftes på møder i såvel direktion og centerchefforum, men ikke nødvendigvis med mål om forankring på tværs af centre, sammenholden af tværgående data eller lignende. Budgetprocessen er således siloopdelt, hvilket også fremgår af den politiske tidsplan; *“Administrationens forslag til henholdsvis udvidelse og reduktioner behandles i de respektive politiske udvalg på møderne i juni....”* (Se bilag 13).

De enkelte fagudvalg har eget budget, og naturligt nok skal de forslag der vedrører det budgetområde som udvalget har ansvaret for, behandles her først. Vi ser det som en helt naturlig del af den siloopdelte kommunale verden, som i øvrigt afbilleder de ministerielle opdelinger, lovgivninger mv. Vi ser dog ikke noget til hinder for, at budgetprocessen på det administrative niveau – altså f.eks. på centerchefforum – i højere grad samtænkes på tværs og understøttes af data, i langt højere grad end tilfældet er i dag. Dette med henblik på at sikre, at teknologivariablen understøtter intentionen om datainformeret ledelse, og ikke griber forstyrrende ind i forhold til de øvrige variable (C.H. Grøn m.fl., 2016, s. 215). For at det skal ske, skal der dog inden da investeres tid og ressourcer i understøttende tiltag, med henblik på at opdage og dokumentere sammenhænge på tværs af centre og indsatser, og med mål om i højere

grad at kunne dokumentere sammenhænge og forventede økonomiske konsekvenser på tværs, f.eks. ved nedlæggelse af en given indsats, eller investering i noget nyt.

Opgaver

Vi vælger, med vores problemformulering i sigte, at zoome ind på, hvordan opgavevariablen kan forventes påvirket, og justeret, i forhold til opgaven med at implementere datainformeret ledelse på tværs i centerchefforum. Der vil naturligvis være ændrede opgaver i forbindelse med implementering af datainformeret ledelse for enkelte centrale medarbejdere og ledere i første omgang, f.eks. i forhold til at trække relevant data ud, mødes på tværs af fagligheder og analytikere med henblik på etablering af fælles sprog og delt viden (Plesner & Husted, s. 14). Vi zoomer, jf. vores problemformulering, ind på opgaver i forhold til medlemmerne af centerchefforum, altså den strategiske ledelse. De primære opgaver, som vedrører vores problemformulering og vi dermed har valgt at fokusere på er, strategiske beslutninger, bindeled mellem politikere og organisationen, samt økonomistyring.

Økonomistyring og strategiske beslutninger

Som beskrevet i vores afsnit vedr. teknologi vil der – med henblik på at undgå ubalance – være behov for en anderledes håndtering af budgetprocessen i centerchefforum, med henblik på at understøtte datainformeret ledelse. Det vil stille nye krav til såvel teknologivariablen – både i forhold til systemer og styringsdokumenter som beskrevet – men også i forhold til aktørerne i centerchefforums kompetencer til at handle og agere i forhold til komplekse data, hvilket vi vender tilbage til under aktørvariablen. Begge dele med mål om, at understøtte den konkrete opgaveløsning, når data skal sættes ind i starten af de strategiske beslutningsprocesser. Medlemmerne i centerchefforum skal således fortsat løse de samme opgaver, i denne sammenhæng træffe strategiske beslutninger, men processen der leder frem til beslutningerne skal omtænkes – og behandles i afsnit vedr. teknologi og aktører.

Bindeled

Den strategiske ledelse er bindeled mellem lokalpolitikkerne og resten af organisationen. Det er politikernes opgave, at træffe de overordnede politiske beslutninger, og den strategiske ledelses opgave at planlægge udførelsen af disse. Der er således et samspil mellem den strategiske ledelse og lokalpolitikkerne. Også her gør det sig gældende, at indførelsen af datainformeret ledelse må forventes at påvirke opgavevariablen.

Datainformeret ledelse vil formentlig give den strategiske ledelse nogle andre vilkår i forhold til at skabe gennemsikkelighed og transparens i forhold til de opgaver der bliver udført og hvilken effekt de har. Vi ser et potentiale i, at datainformeret ledelse vil give den strategiske ledelse nogle andre kort på hånden, i forhold til at vise potentielle effekter, eller mangel på samme, ved ønskede politiske beslutninger, og kan således potentielt være udtryk for en magtforskydning mellem administrativt og politisk niveau.

I forhold til opgavevariablen, stiller dette således formentlig nogle nye krav til den strategiske ledelse, i forhold til at være loyal og ikke udnytte data til at påvirke/styre den politiske beslutningsproces. Dette taler, jf. Gerrits og Moody, ind i behovet for, at være klart kommunikerende på, at data altid kun viser et normativt udvalgt udsnit af virkeligheden (Gerrits & Moody, 2011, s. 110-111).

Derudover ser vi generelt at potentiale i, at opgavevariablen på sigt, når datainformeret ledelse er implementeret og anvendes i de strategiske beslutningsprocesser, kan ændre sig ude i organisationen. Dette kan f.eks. være i forhold til en anden prioritering af ressourcer hen imod et område der forventes at give effekt på den længere bane, eller i forhold til tværgående og tværfaglige indsatser, hvor datainformeret ledelse har kvalificeret en strategisk beslutningsproces, på en anden måde end tilfældet er i dag.

Aktører

Aktører er jf. Leavitt de ressourcer og kompetencer der skal anvendes til at løse opgaven – altså de mennesker der er ansat i organisationen, deres kompetencer og holdninger mv. I Glostrup Kommune rekrutterer og samarbejder vi omkring vores ledelses- og vores medarbejdergrundlag. I og med at vi arbejder med begrebet datainformeret ledelse vil vi zoomer ind på ledelsesgrundlaget. Det betyder ikke, at medarbejdergrundlaget, og medarbejdernes kompetencer, ikke er væsentlige faktorer, men det er ikke inden for rammerne af denne analyse. Ledelsesgrundlaget vil således indgå som en del af vores analyse i forhold til aktør-perspektivet. Når ledelsesgrundlaget anvendes bl.a. i forhold til rekruttering af ledere, har vi valgt også at inddrage elementer af de procedurer der anvendes til udvikling af ledere, nemlig ark til lederudviklingssamtaler (LUS). Begge dele i forhold til at analysere i hvilket omfang dokumenterne understøtter at de relevante kompetencer er tilstede hos aktørerne i organisationen – jf. Leavitt –med henblik på at løse de nye opgaver.

Ledelsesgrundlag

Glostrup Kommunes ledelsesgrundlag – "Ledelse når det er bedst" (se bilag 7), sætter rammerne for, hvad der forventes af en leder ansat i Glostrup Kommune. Grundlaget anvendes bl.a. ved rekrutteringer, og er det dokument vi skal kunne holde vores ledelse op imod. Ledelsesgrundlaget er således organisationens beskrevne forventninger til ledernes kompetencer og adfærd.

Introduktionen til ledelsesgrundlaget sætter retningen og rammen for indholdet. Introduktionen (Ledelse når det er bedst, s. 2) fokuserer primært på relationer og adfærd. F.eks.:

"Når ledelse lykkes, bygger det altid på gode relationer mellem leder og medarbejdere: lederskab og følgeskab.....alle ledere og medarbejdere er grundlæggende forpligtet på at behandle hinanden ordentligt: Ligeværdigt, og med tillid og respekt" (Ledelse når det er bedst, s.2).

Indledningen, som sætter rammen for resten af teksten, har således ikke fokus på forventninger til opgaveløsning, tværfaglighed eller en intention om f.eks. at arbejde med fokus på effekter af indsatser el.lign.

Under overskriften "Strategisk ledelse og innovation" hæves barren en smule (når målestokken er datainformeret ledelse). Det forventes f.eks. at ledere i Glostrup Kommune tænker fremad med henblik på at løse opgaverne endnu bedre, bl.a. ved at udfordre eksisterende strukturer, tankesæt og rutiner, samt *"er opmærksom på nye tendenser, muligheder og udfordringer på vores fagområde og på tværs af fagområder"*. Dette kan, med lidt god vilje, godt ses i sammenhæng med definitionen på datainformeret ledelse.

I afsnittet der vedrører faglig og administrativ ledelse sættes fokus på resultater, bl.a. ved at *"fastholde fokus på de faglige resultater vi skal opnå sammen, og at dokumentere og evaluere indsatsen på en meningsfuld måde"*. Man kan argumentere for, at det er ikke er en særlig præcis formulering, hvem skal f.eks. vurdere hvad en meningsfuld måde at evaluere indsatser på, er? Formuleringerne trækker dog tråde hen imod et fokus på effekter som er ønskværdig, men det kan konstateres, at der er nogle forskelle på formuleringerne i ledelsesgrundlaget og definitionen af datainformeret ledelse.

Generelt må det konstateres, at ledelsesgrundlaget ikke til fulde understøtter intentionerne i forhold til at arbejde med datainformeret ledelse. Vi underkender ikke nødvendigheden af som leder at arbejde med relationer, tillid, respekt og anerkendelse, men umiddelbart er det det primære fokus i ledelsesgrundlaget, frem for et fokus på videns-baserede og/eller tværfaglige indsatser, fokus på måling og dokumentation af effekter og resultater. Med udgangspunkt i ledelsesgrundlaget kan der dermed umiddelbart konstateres en *organisatorisk ubalance* i forhold til Leavitt's aktørperspektiv, i hvert fald i forhold til rekruttering og udvikling af lederne i Glostrup Kommune. Vi er opmærksomme på, at vi ikke med denne analyse kan konkludere noget i forhold til lederne *reelle kompetencer*, da disse ikke er undersøgt, men kan udelukkende konstatere, at ledelsesmæssigt arbejde med data ikke umiddelbart understøttes af ledelsesgrundlaget.

Lederudvikling

Når der nu som udgangspunkt rekrutteres ledere med baggrund i ledelsesgrundlaget, fandt vi det væsentligt at kigge på, hvad der siges i forhold til *udviklingen* af ledernes kompetencer.

I "Samtaleark om LUS" (se bilag 8) fremgår 16 inspirationspunkter til lederudviklingssamtaler (LUS). Samtalearket er funderet i Ledelsesgrundlaget, så vi vil kun zoome ind der hvor der er forskel. Helt generelt følger samtalearket Ledelsesgrundlaget fokus på bl.a. trivsel, samarbejde og motivation, men der hvor der er forskel er i forhold til punkterne kerneopgave og digital ledelse. Punktet omkring kerneopgaven Mestring og Udfoldelse fokuserer ind på, hvordan man som leder ser sig selv bidrage til kerneopgaven. Her er således et fokus på udbyttet af vores indsatser, f.eks. i form af, om vores indsatser medfører øget mestring for borgerne. Af forskelle i forhold til datainformeret ledelse kan konstateres fraværet af tværfaglighed og måling på effekter.

I forhold til digital ledelse beskrives hvordan digital ledelse er et nyt ledelsesområde der derfor skal have særligt fokus i forhold til lederudvikling. Der fokuseres på hvordan man arbejder med digital ledelse samt hvordan medarbejdere inddrages, og man får indtrykket af, at der her tænkes på digital ledelse i forhold til implementering af systemer, og udnyttelse af disse i forhold til effektivisering af arbejdsgange. Digital ledelse ses således som et selvstændigt punkt, og er ikke integreret f.eks. i forhold til kerneopgaven, visning af resultater, læring og innovation. Der er således forskel mellem begrebet digital ledelse, og vores definition af datainformeret ledelse.

En sidste ting vi har været inde over i forrige analyse vedr. den strategiske trekant vi mener bør nævnes her, er ledernes evne til at "føde data tilbage til medarbejderne" (se s. XX). Vi finder det ganske centralt, at man som leder ikke kun er i stand til at håndtere data, tænke strategisk og tværfagligt omkring data og skabe legitimitet og støtte opad og udad – men også i forhold til medarbejderne. Vi finder derfor udtalelsen fra centerchefen vedr. det at synliggøre den potentielle nytteværdi ved korrekt registrering og brug af data for medarbejderne vigtig. Der skal skabes en organisatorisk forståelse af vigtigheden og potentialerne ved data, data og forståelse

af potentialerne skal være en del af kerneopgaven, sådan at *balancen mellem variablerne kan opretholdes*, og dermed styrke potentialerne for datainformeret ledelse.

Struktur

Med strukturvariablen zoomer vi ind på i hvilket omfang den eksisterende struktur udgør en barriere i forhold til implementering af datainformeret ledelse, med fokus på, hvordan vi i givet fald – jf. Leavitt – kan bidrage til at der skabes balance mellem variablerne.

Som det fremgår af organisationsdiagrammet er Glostrup Kommune organiseret i centre. Det enkelte center har eget budget, ligesom den enkelte centerchef har ansvaret for have: *relevant økonomisk indsigt i forhold til at sikre en optimal og hensigtsmæssig økonomistyring, effektiv ressourceudnyttelse og tilpasning af serviceniveau til de politiske og økonomiske forudsætninger* (Funktionsbeskrivelse – centerchef). Organiseringen lægger således ikke pr. definition op til prioritering af tværgående opgaver, ligesom den enkelte chef holdes op på overholdelse af eget budget, samt opnåelse af diverse siloopdelte mål, som beskrevet i teknologiafsnittet. Komplexiteten spiller også ind her, f.eks. siger en centerchef følgende i forhold til ønsket og behovet for, at data kan hjælpe os på vej i det tværfaglige perspektiv:

.....vi har jo alle svaret ja til det her i lang tid, på et andet niveau har vi jo alle længe sagt at vi gerne vil det her. Vi vil arbejde sammen på tværs. Men når vi så kommer ud i virkeligheden, så støder vi sammen, fordi vi bliver målt i et regi, og tør vi slippe handlinger løs på baggrund af nogle data i et andet regi, og samtidig bliver vi så målt på hvad andre gør. Altså det er jo sindssygt komplekst.

Organiseringen og opdelingen som den er, rækker dog ud over, hvad der giver mening i forhold til datainformeret ledelse. Organiseringen er også funderet i forhold til lovgivninger, myndighedsopgaver, ministerier og styrelser, ligesom den er funderet i forhold til lokalpolitiske udvalg. Det er umiddelbart vores vurdering, at organiseringen i sig selv ikke er en barriere i forhold til datainformeret ledelse, men vigtigt er det at erkende, at styringen omkring strukturen og organiseringen skal tilpasses. Dette f.eks. i forhold til de fund vi gjorde i teknologivariablen, som må

forventes at bidrage til, at "prikke hul i siloerne", og skabe grobund for en tværfagligt funderet strategisk ledelse, med fokus på effekt og resultater. Den strategiske ledelsesopgave er dels defineret i funktionsbeskrivelsen for centercheferne, men også i beskrivelsen af opdraget for centerchefforum. Der står bl.a.:

Formålet med møderne i Centerchefforum er at udøve strategisk ledelse med fokus på sager og temaer af tværgående karakter. Derudover er formålet at skabe et forum for sparring, dialog og udvikling (se bilag 9).

Det tværgående aspekt er således allerede understøttet i den eksisterende struktur, men skal jf. vores fund forstærkes og dyrkes yderligere i diverse styringsdokumenter, og i måden vi tilgår strategisk ledelse på. Det er derudover vores tanke, at den eksisterende struktur skal udfordres i forhold til at arbejde med at tilvejebringe de data der er nødvendige i forhold til at implementere datainformeret ledelse. Ikke sådan forstået, at strukturen som den er skal ændres, men med henblik på at "prikke hul på siloerne" evt. etablere en tværgående enhed med henblik på udarbejdelse og behandling af data og etablering af fælles sprog som nævnt tidligere.

4.4 Delkonklusion – organisatorisk balance?

I forhold til omverdensvariablen har vi vist, hvordan de knappe ressourcer har en indvirkning på den strategiske ledelseskontekst, f.eks. i forhold til behovet for at blive bedre til at prioritere ressourcer derhen hvor der forventes størst effekt. Derudover må sammenhængsreformen forventes at have en effekt i forhold den strategiske ledelsesopgave, da der her søsættes nogle konkrete forventninger til, hvordan opgaveløsningen skal udvikle sig, og hvordan vi skal lære af data og udnytte mulighederne. Derudover har vi vist, hvordan de dilemmaer der optræder i omverdenen kan påvirke de øvrige variabler, og således efterlader et behov for håndtering.

I teknologivariablen har vi vist, hvordan det vil være væsentlig at bringe balance ind i styringsteknologierne i forhold til datainformeret ledelse. Konkret i forhold til Strategien, som vi mener rummer noget potentiale i forhold til datainformeret ledelse, men hvor der samtidig vil være behov for justeringer. Budgetprocessen er, naturligt nok, opdelt i forhold til politiske udvalg, men vi finder dog ikke at dette i sig selv

umuliggør en bedre sammenhæng på tværs i budgetprocessen. Det er umiddelbart vores fund, at skal der bringes balance ind i forhold til de styringsteknologier vi har udvalgt, og der bør træffes en strategisk beslutning om, at alle mål, indsatser og forslag i budgetprocessen funderes i data – og hvis ikke, at det begrundes hvorfor. Derudover har vi beskrevet hvordan styringen af de enkelte siloer kan styrkes ved systematisk anvendelse af ledelsesinformation, hvilket forudsætter investering i dels konkrete systemer til håndtering og visning af data, samt udvikling af kompetencer.

I forhold til opgavevariablen vil implementering af datainformeret ledelse, i forhold til medlemmerne af centerchefforum, betyde en ny måde at løse opgaverne på. Vi har vist, hvordan den strategiske ledelsesopgave – f.eks. som beskrevet i forhold til budgetprocessen, vil stille nogle nye krav til den strategiske ledelse, bl.a. om at se på tværs og anvende data systematisk. Derudover har vi fundet, at opgaven som bindeled mellem organisation og politikere potentielt kan påvirkes af datainformeret ledelse, herunder med fokus på den strategiske ledelses ansvar omkring kommunikation af data, med henblik på at undgå magtforskydning.

På aktørsiden finder vi ikke, at ledelsesgrundlag og lederudviklingsbeskrivelsen er balanceret i forhold til definitionen af datainformeret ledelse. Der er behov for justeringer, f.eks. i forhold til at få datainformeret ledelse funderet i de enkelte punkter i ledelsesudviklingsskabelonen, samt i grundlaget for ledelse i Glostrup Kommune.

I forhold til strukturvariablen mener vi at have vist, at siloerne har sin berettigelse. Datainformeret ledelse skal håndteres på tværs af den eksisterende struktur, bl.a. via ovenstående, og f.eks. gennemsyre de forskellige styringsdokumenter. Vi ser et muligt potentiale i, at etablere en eller anden form for tværorganisatorisk enhed, med mål om at bringe datainformeret ledelse i spil på tværs og sikre udvikling af fælles sprog.

Som vi har beskrevet, ser vi det som en forudsætning for at lykkedes med datainformeret ledelse, at der etableres et fælles sprog omkring data. Dette i forhold til, at analytikere og professionelle mødes omkring ønsket om, at udvikle

datamodeller, der siger noget om et udsnit af virkeligheden, hvilket vil have en indflydelse både i forhold til den potentielle værdiskabelse men også i forhold til legitimiteten indadtil i forhold til datainformeret ledelse.

Vores fund indikerer derudover, at datainformeret ledelse vil være gøre os bedre i stand til at håndtere dilemmaerne præsenteret i omverdensvariablen, f.eks. ved at vi som strategisk ledelse vil være bedre i stand til at håndtere de nogle gange modstridende og dilemmafylde krav og forventninger vi mødes med. Man kan sige, at sproget – i forhold til udviklingen af datainformeret ledelse – i næste udviklingsled potentielt kan være medskaber af og udvikle vores sprog i forhold til at håndtere kompleksiteten i omverdensvariablen, hvilket så igen vil have en positiv effekt i forhold til vores legitimitet udadtil.

5 Konklusion - Dilemmaer, Etik & Værdi

Vi er nu nået dertil, hvor vi skal konkludere og på vores fund i analysen, og med baggrund i dem besvare vores problemformulering: *"Hvordan kan datainformeret ledelse anvendes til at skabe merværdi i de strategiske tværgående beslutningsprocesser, i centerchefforum i Glostrup Kommune?"*

Vores analyse har taget udgangspunkt i vores definition af datainformeret ledelse, som vi har defineret med baggrund i de indledende fund i vores interviews, samt den teori vi har valgt at inddrage. Vi har defineret datainformeret ledelse som:

Evnen til at håndtere data i en offentlig beslutningsproces, med mål om udvikling af de tværgående og langsigtede effekter, under forudsætning af, at data altid repræsenterer et normativt udsnit af virkeligheden.

I analysen har vist, hvordan Moores strategiske trekant er relevant at anvende som overordnet ramme til at skabe klarhed omkring, hvad man skal være opmærksom på, når man vil forstå potentialet for datainformeret ledelse i en offentlig kontekst, med henblik på at øge værdiskabelsen. Vi har samtidig vist, at modellen ikke kan stå alene, når man f.eks. vil dykke dybere ned i forhold den konkrete organisering af den påtænkte forandring. Vi har derfor, med hjælp af Leavitt modellen, undersøgt de enkelte variable i forhold til paratheden for implementering af datainformeret ledelse, og anvendt denne analyse til at vurdere, hvor der skal foretages ændringer.

Med henblik på at besvare underspørgsmål 1 til vores problemformulering: *"Hvilket potentiale tillægger informanterne datainformeret ledelse, med henblik på at øge værdiskabelsen i de strategiske beslutningsprocesser?"*, undersøgte vi informanternes blik på potentialet for, at datainformeret ledelse kan være et værktøj til at øge den offentlige værdiskabelse. I analysen finder vi, at der er mulighed for, at datainformeret ledelse kan være med til at samordne potentialerne i offentlig værdiskabelse på tværs. Altså – at det, med udgangspunkt i udviklingen af et fælles sprog, potentielt kan være værktøjet, der kan sikre gennemsækelighed, transparens og fokus på udvikling af effekter og resultater af de offentlige indsatser.

I forhold til underspørgsmål 2: *"Hvordan skabes legitimitet og støtte, til brugen af datainformeret ledelse?"*, viste vores analyse, at den potentielle værdi ved datainformeret ledelse forudsætter, at vi formår at skabe og vedligeholde legitimitet og støtte. Dette både i forhold til medarbejderne der skal forstå potentialerne, men også i forhold til det politiske niveau, f.eks. i forhold til at være insisterende fastholdende på, at vi skal måles og vejes i forhold til vores effekter og resultater, frem for processer.

Afslutningsvist, i forhold til Moores strategiske trekant, undersøgte vi informanternes udtalelser der kan relatere sig indenfor organisatorisk kapacitet, med henblik på at besvare underspørgsmål 3: *"Hvordan vurderer informanterne vores organisations kapacitet i forhold til håndteringen af datainformeret ledelse?"*. Vores analyse viser, at der vil være behov for at udvikle kompetencer indenfor organisationen til at håndtere datainformeret ledelse. Der vil være behov for, at videnspersoner mødes på tværs i organisationen, både på tværs af siloerne, men også på tværs af fagligheder (i forhold til driften af indsatserne) og analytikere (i forhold til udvikling af datamodeller), bl.a. med henblik på udviklingen af et fælles sprog, som f.eks. kan anvendes til udvælgelse af data og opstilling af hypoteser.

Derudover viser analysen, at der vil være behov for udvikling af organisatorisk kapacitet i forhold til implementering af et tværgående ledelsesinformationssystem, i første omgang med henblik på at tydeliggøre resultater i de enkelte siloer, og dernæst i forhold til at samordne og aggregere data på tværs. En måde at finde de nødvendige ressourcer og videnspersoner kunne være at udvælge særlige fokusområder, som analyseres og undersøges på tværs, f.eks. i forbindelse med budgetprocessen.

For at besvare vores sidste underspørgsmål: *"Hvilke organisatoriske variable er væsentlige at håndtere, i forhold til at undgå uoverensstemmelse mellem variablerne, med mål om at opnå de bedst mulige betingelser for implementering af datainformeret ledelse?"*, har vi inddraget Leavitt modellen. Først undersøgte vi, med baggrund i delkonklusionerne i Mooreanalysen og i dokumentstudier, status i forhold til organisationens parathed til at håndtere datainformeret ledelse. Med baggrund i

diskrepansen mellem mål om datainformeret ledelse og organisationens parathed, viste vi hvor der, jf. Leavitts variable, var behov for justering.

I forhold til omverdensvariablen viste vi, hvordan forventningen til opgaveløsningen i kommunen påvirkes, bl.a. ved at der er begrænsede ressourcer til rådighed, samtidig med et øget pres på forventningerne til den kommunale opgaveløsning, og ved at sammenhængsreformen stiller nogle nye krav til udnyttelsen af digitalisering og tværgående opgaveløsning. Vi viste samtidig nogle af dilemmaerne, f.eks. i forhold til forventningen om, at kommunerne kan levere en samlet plan til borgere der har behov for det, uden at kommunerne, jf. gældende persondatalovgivning, må anvende digitale værktøjer til at identificere borgerne. Vi ser omverdensvariablen som et vilkår, men samtidig ser vi et potentiale i, at datainformeret ledelse kan gøre os bedre i stand til at håndtere diverse modstridende krav og dilemmaer.

I analysen med opgavevariablen var fokus i vores analyse på den strategiske beslutningsproces, og vi har dermed fokuseret på, hvordan opgaverne for medlemmerne af centerchefforum kan forventes påvirket af datainformeret ledelse. Særligt den strategiske beslutningsproces kan forventes påvirket, med nye krav til medlemmerne af centerchefforum, om at se på tværs og fokusere på tværgående effekter ved prioriteringer. Derudover fandt vi tegn på, at opgaven som bindeled mellem politikere og organisation potentielt kan påvirkes af datainformeret ledelse, og dermed potentielt stiller nye krav til medlemmerne af centerchefforums ansvar omkring kommunikation af data, med henblik på at undgå magtforskydning.

I aktørvariablen viste vi, hvordan vores ledelsesgrundlag, og dokumenter til brug for ledelsesudvikling, ikke til fulde understøtter implementeringen af datainformeret ledelse. Det vil derfor være nødvendigt at tilpasse disse, såfremt vi skal sikre, at der ikke opstår en ubalance variableerne imellem, når vi skal arbejde videre med implementeringen af datainformeret ledelse i organisationen.

Med strukturvariablen viste vi, at den siloopdelte struktur i kommunerne ikke nødvendigvis er en hindring for at arbejde med datainformeret ledelse. Det forudsætter dog, at de øvrige variable trækker i den rigtige retning, og dermed

understøtter et konstant fokus på datainformeret ledelse, ligesom etablering af et tværgående samarbejdsforum med mål om at bringe datainformeret ledelse i spil på tværs og sikre udvikling af et fælles sprog er en forudsætning.

I teknologivariablen gjorde vi en del fund hvor vi fandt diskrepans mellem intentionerne om datainformeret ledelse, og de aktuelle centrale styringsdokumenter, konkret i form af Strategien og beskrivelse af budgetprocessen. Dels fandt vi, at de beskrevne mål og indsatser i strategien ikke i tilstrækkeligt omfang er, eller forventes at være, funderet i data – hvilket også gjorde sig gældende i forhold til budgetprocessen. Begge dele kan med fordel håndteres anderledes, med mål om at favne intentionerne i datainformeret ledelse, om at udvikle og forbedre vores indsatser med baggrund i data, og samtidig styrke det tværfaglige aspekt. Fremadrettet bør alle mål i strategien og forslag i budgetprocessen, som udgangspunkt være funderet i data, med konkrete og målbare mål. Derudover finder vi behov for, at der investeres i konkrete systemer til anvendelse af synliggørelse og bearbejdning af data, samt kompetenceudvikling.

Vores konklusion i forhold til underspørgsmål 4, og analysen med baggrund i Leavitt, er således, at der bør være ekstra opmærksomhed på variablerne *teknologi* og *aktører*, da det umiddelbart er her, vi har fundet de største diskrepanser mellem den nuværende situation, og målet om anvendelse af datainformeret ledelse. Derudover har vi påvist en del dilemmaer i styringen af den offentlige sektor, konkret i forhold til omverdensvariablen, hvor vi ser et potentiale i, at datainformeret ledelse kan gøre os bedre i stand til at håndtere diverse modstridende krav.

Generelt har vi fundet, at det er væsentligt, at data bliver behandlet med den nødvendige respekt, bl.a. i forhold til forståelsen af, at data altid er påvirket af den kontekst i hvilken modellen er skabt. En mulig strategi til at minimere denne risiko er ved at sikre, at modellerne til at aggregere og vise data, udvikles i samarbejde mellem professionelle og analytikere. Lykkedes dette, finder vi et stort potentiale for, at datainformeret ledelse kan være medvirkende til, at øge den offentlige værdiskabelse.

Derudover mener vi, at vores fund – der relaterer sig til ønsket om at gøre vores organisation i stand til at håndtere og udnytte potentialerne ved datainformeret ledelse - adskiller sig fra den typiske organisationsforandring. Idet vi f.eks. har vist, en potentiel risiko for magtforskydning mellem det politiske niveau og den strategiske ledelse. Dette stiller nogle nye etiske krav til den strategiske ledelse, bl.a. om at være loyal mod erkendelsen i vores definition om, at data altid er normativt påvirket af den kontekst i hvilket den er skabt.

Vores undren startede med at være nysgerrig på, om den offentlige værdiskabelse kunne øges ved at sætte data ind i starten af de offentlige strategiske beslutningsprocesser. Og svaret er: Nej, den kan den ikke. Med mindre, man er ekstremt forsigtig med, at konstatere at data er svaret i sig selv. Det er en absolut nødvendighed, at vi, som offentlige strategiske ledere, er kritiske i forhold til data, stiller spørgsmålstejn ved, hvordan modellerne omkring data er udviklet, i hvilken kontekst, og med hvilken normativ dagsorden. Datainformeret ledelse kan således rent faktisk være med til at øge værdiskabelsen, men det skal gøre med omhu og respekt, for faglighed og professionelles viden og erfaringer, som samtidig skal være åben for, at se andre muligheder og potentialer på tværs. Det stiller krav om, at vi som strategiske ledere forlader vores fokus på egne siloer, egen økonomi og egne interesser, og samtidig er i stand til at håndtere de dilemmaer vi mødes med fra omverdenen.

7 Perspektivering – Mening & Hykleri

I vores opgave har vi valgt at fokusere på den strategiske ledelse af Glostrup Kommune. Det betyder konkret, at konteksten indenfor hvilken vi undersøger potentialer og muligheder er begrænset. Dette har vi gjort, da mener at den strategiske ledelse bør være arnestedet for datainformeret ledelse, der hvor vi starter med at tage det til os, vise potentialerne og håndtere kompleksiteten.

Havde vi mulighed for at gå videre med vores konklusioner, i en "Datainformeret ledelse i en kommunal kontekst version 2", kunne det være interessant at dykke ned i meningsskabelsesprocesserne omkring datainformeret ledelse. Her kunne det være spændende, at anvende Weicks blik på organisationer, som løst koblede systemer, og hans betragtninger omkring, at meningsskabelsesprocesserne omkring en ønsket forandring, er væsentlige at fokusere på, og søge at påvirke. Vi ville her kunne få øje på såvel medarbejderes som lederes oplevelser omkring og med data, og dermed undersøge f.eks. hvordan værdier og holdninger kan influere på ændringsønsket.

Derudover kunne det, f.eks. set i relation til vores konklusion om, at vi som offentlige strategiske ledere skal være i stand til, og ønske, at forlade vores fokus på egne siloer, egen økonomi og egne interesser, med henblik på, at sætte data ind som fremmer af de tværgående strategiske beslutningsprocesser, være interessant at inddrage Brunsson. Brunsson fokuserer på, hvordan offentlige ledere og organisationer, som en overlevelsesstrategi, hykler sig igennem diverse reformer og ændringer, modstridende krav og dilemmaer som den offentlige sektor løbende er udsat for. Brunsson siger bl.a. at en organisation hykler, når det den siger, det den beslutter og det den gør, ikke hænger sammen. Det handler således om forholdet mellem at sige, beslutte og gøre. Vi ser en risiko for, at datainformeret ledelse, når det kommer til at anvende værktøjet til at prioritere ressourcer på tværs, kan blive offer for organisatorisk eller ledelsesmæssigt hykleri.

8 Læring og refleksion over egen ledelsespraksis

Nicolaj Drøschler

MPG-uddannelsen har givet mig nye værktøjer og forståelse omkring min ledelsesopgave. Jeg har løbende inddraget konkrete udfordringer og dilemmaer fra min hverdag, og anvendt den tillærte teori til at se andre handlemuligheder, end hvad der lige faldt mig for. Jeg har gennem forløbet via de opgaver der har skullet produceres, konkret udviklet nye tilgange til ledelses- og forandringsprojekter, ligesom jeg har udviklet mine svagere sider. F.eks. er det i forløbet blevet tydeligt for mig, hvad der var behov for at jeg strukturerede omkring mig, f.eks. i forhold til mellemledere og ledelsessekretariatet.

Jeg har generelt i studiet været optaget af – for mig – nye måder at anskue organisationer og forandringer på, og har særligt været optaget af, hvordan inddragelse og meningsskabelse kan anvendes strategisk, med henblik på at opnå øget effekt og værdi af mine ledelsesmæssige beslutninger, ligesom jeg har oplevet, at mine beslutninger er blevet påvirket af disse processer. Jeg tror, at medarbejderne under mig, har oplevet en ny og mere afbalanceret chef, der praktiserer hvad han prædiker, og tør inddragelse og debat. I hvert fald for det meste.

Jeg er samtidig overbevist om, at ingen teorier eller tilgange favner hele virkeligheden – lidt ligesom vores konklusion omkring at data er et normativt udsnit af virkeligheden. Den offentlige kontekst er fuld af dilemmaer og selvmodsigelser, ligesom vi nærmest vader i styringsparadigmer. Jeg er som offentlig chef blevet bedre til at vælge, hvilke værktøjer og tilgange til ledelse, jeg anvender hvornår. Nogle gange skal en beslutning bare træffes og eksekveres, andre gange skal den diskuteres og vendes og drejes, med mål om kvalificering og perspektivering.

I forhold til masterprojektet har det været meget givende for mig, ikke at skrive alene. Mine perspektiver og forforståelser er blevet udfordret, og jeg er blevet klogere. Jeg er særligt optaget af dilemmaerne i omverdenen, og jeg tror, at datainformeret ledelse kan være et værktøj til håndtering af disse. Jeg er samtidig overbevist om, at datainformeret ledelse rummer enorme potentialer for, at vi kan hjælpe borgerne bedre, og mere omkostningseffektivt end vi gør i dag. Men dette

under forudsætning af, at vi er meget omhyggelige, og hele tiden tør udfordre data og hinanden, og har modet til, at forlade vores siloer og faglige interesser. Ligesom al anden teori, metoder eller værktøjer der kan have en tendens til at blive præsenteret som den endelige løsning på alverdens problemer, er datainformeret ledelse en mulig løsning, på nogle af de udfordringer vi står overfor, indeholdende et potentiale for, at vi kan gøre det lidt bedre. Og det er værd at løbe efter.

Jimmi Frandsen

Masteruddannelsen har givet mig en teoretisk og faglig ballast. En ballast som har givet mig et fundament at stå på. Et fundament på forskellige niveauer. Niveauer som giver mig mulighed for at se på ledelsesopgaven fra forskellige perspektiver. Jeg har derfor fået udvidet min refleksive kompetence, og skærpet min kritiske sans. Kompetencer som jeg kan omsætte i min ledelsespraksis, til at træffe beslutninger ud fra et mere velfunderet og velovervejet beslutningsgrundlag.

Under uddannelsen har jeg samtidig haft mulighed for at arbejde med et personligt udviklingsprojekt på henholdsvis indersiden og ydersiden af min ledelse. På indersiden har jeg arbejdet med udvikling af min ledelseskompetence til at lede op ad i organisationen, og på ydersiden har jeg arbejdet med at skabe et diskursivt fællesskab om effektivisering gennem digitalisering.

Mit indersideprojekt, at udvikle min kompetence til at lede op ad, er blevet væsentligt styrket gennem de sidste 4 år. Dels gennem den teori som jeg er blevet præsenteret for undervejs, og dels gennem arbejdet med at omsætte teorierne i egen praksis. Et arbejde der bl.a. har resulteret i et jobskifte, og et skift i ledelsesniveau, fra en lederstilling til en chefstilling.

Mit ydersideprojekt, at skabe et diskursivt fællesskab om effektiviseringer gennem digitalisering, er noget jeg arbejder med hver dag. Det er et projekt der aldrig slutter, og derfor er der nok også mere tale om en opgave end et projekt. Der er ingen tvivl om, at jeg hele tiden bliver skarpere på hvordan jeg bedst kan skabe, vedligeholde og udvikle et diskursivt fællesskab om effektiviseringer gennem digitalisering som giver mening ud fra forskellige perspektiver. Senest har jeg arbejdet intensivt med opgaven

under udarbejdelsen af masterprojektet – Datainformeret ledelse i en kommunal kontekst.

Masterprojektet har mål om at frembringe viden om, hvordan anvendelsen af datainformeret ledelse kan fremme værdiskabelsen i de strategiske beslutningsprocesser i centerchefforum i Glostrup Kommune. Et af de væsentlige fund i projektet, er netop behovet for at få etableret et fælles sprog om hvad datainformeret ledelse er, og hvordan datainformeret ledelse kan bidrage ind i effektiviseringsdagsorden, som er blevet et vilkår i den offentlige sektor. Opgaven med at skabe et diskursivt fællesskab om effektiviseringer gennem digitalisering har derfor aldrig være mere relevant for mig, og for den organisation som jeg er en del af, og har et ledelsesansvar i forhold til. Det har masteruddannelsen været med til at muliggøre.

9 Litteraturliste

Problemets anatomi – fra ledelsesproblem til vidensproblem. Morten Knudsen og Lise Justesen (2017) Upubliceret manus.

Knowledge and datafication in Digitized Organizations – Revisiting themes in Organization Studies, Plesner, U. & Husted, E. (exp. 2019), Palgrave Macmillan.

Reform analyse – Hvordan den offentlige sektor grundlæggende er blevet forandret i 00'erne. Carsten Greve (2012), Jurist- og Økonomforbundets oplag.

Offentlig Styring – Forandringer i Krisetider. Caroline Howard Grøn, Hanne Foss Hansen & Mads Bøge Kristiansen (2014). Hans Reitzels Forlag.

Organiseringen af den offentlige sektor – Grundbog i offentlig forvaltning. Anders Berg-Sørensen, Caroline Howard Grøn og Hanne Foss Hansen (2016). Hans Reitzels Forlag.

Interview – introduktion til et håndværk. Steiner Kvale og Svend Brinkmann (2009) Hans Reitzels Forlag.

Public Value – theory and practice. John Bennington og Mark H. Moore (2011). Palgrave Macmillan.

Kvalitative metoder i organisations og ledelsesstudier. Lise Justesen & Nanna Mik-Meyer (2010) Hans Reitzels Forlag.

Nielsen, J.C. Ry og Morten Ry: Organisationsanalyse. Fra Elting, Mette og Sverri Hammer: Ledelse og Organisation – forandringer og udfordringer, kapitel 2, Samfundslitteratur, 2009.

Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2006). New public management is dead - Long live digital-era governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*. <https://doi.org/10.1093/jopart/mui057>

Moody, R. (n.d.). An Analysis Of The Use Of Computational Models In Complex Public Decision Making Porcesses. Retrieved from <http://content.ebscohost.com/ContentServer.asp?T=P&P=AN&K=65100691&S=R&D=bth&EbscoContent=dGJyMNHr7ESeprI4zOX0OLCmr1CeprVSs6%2B4Sq6WxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGvrkivqK9NuePfgex44Dt6fIA>

Plesner, U., Justesen, L., & Glerup, C. (2018). The transformation of work in digitized public sector organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 31(5), 1176–1190. <https://doi.org/10.1108/JOCM-06-2017-0257>

10 Bilag

1. Referat af møde i Centerchefforum, den 11. oktober 2018
2. Bilag til møde i centerchefforum, den 11. oktober 2018
3. Interviewguide
4. Pressemeddelelse beskæftigelsesministeren
5. Svar fra KL til Folketingets Erhvervs- og Arbejdsmarkedsudvalg
6. Mail vedr. henvendelse til ministeriet vedr. CURA (anonymiseret)
7. Glostrup Kommunes ledelsesgrundlag
8. Samtaleark om Leder-Udviklings-Samtale
9. Formålsbeskrivelse – centerchefforum (fra Globen – Glostrup Kommunes intranet)
10. Sammenhængsreformen
11. Strategien – en kommune der kan måle sig med de bedste
12. Budget – administrativ tidsplan
13. Budget – politisk tidsplan
- 14.-21. Interviews – kodet
- 22.-29. Interviews – transskriberet