



Data, læring og opfattelsen af nytte og nødvendighed

– Ledelsen og organisationens rolle

Poul Aes Nielsen

Lektor, PhD

Kong Frederiks Center for Offentlig Ledelse
Aarhus Universitet

29/9-2025

Data-typer

Resultater og effekter

(behandlinger,
genindlæggelser, mv.)

Input og økonomi

(Budgetter, prognoser,
enhedsomkostninger)

Aktiviteter og produktion

(patient-flow, knivtid, etc.)

Medarbejder-perspekt.

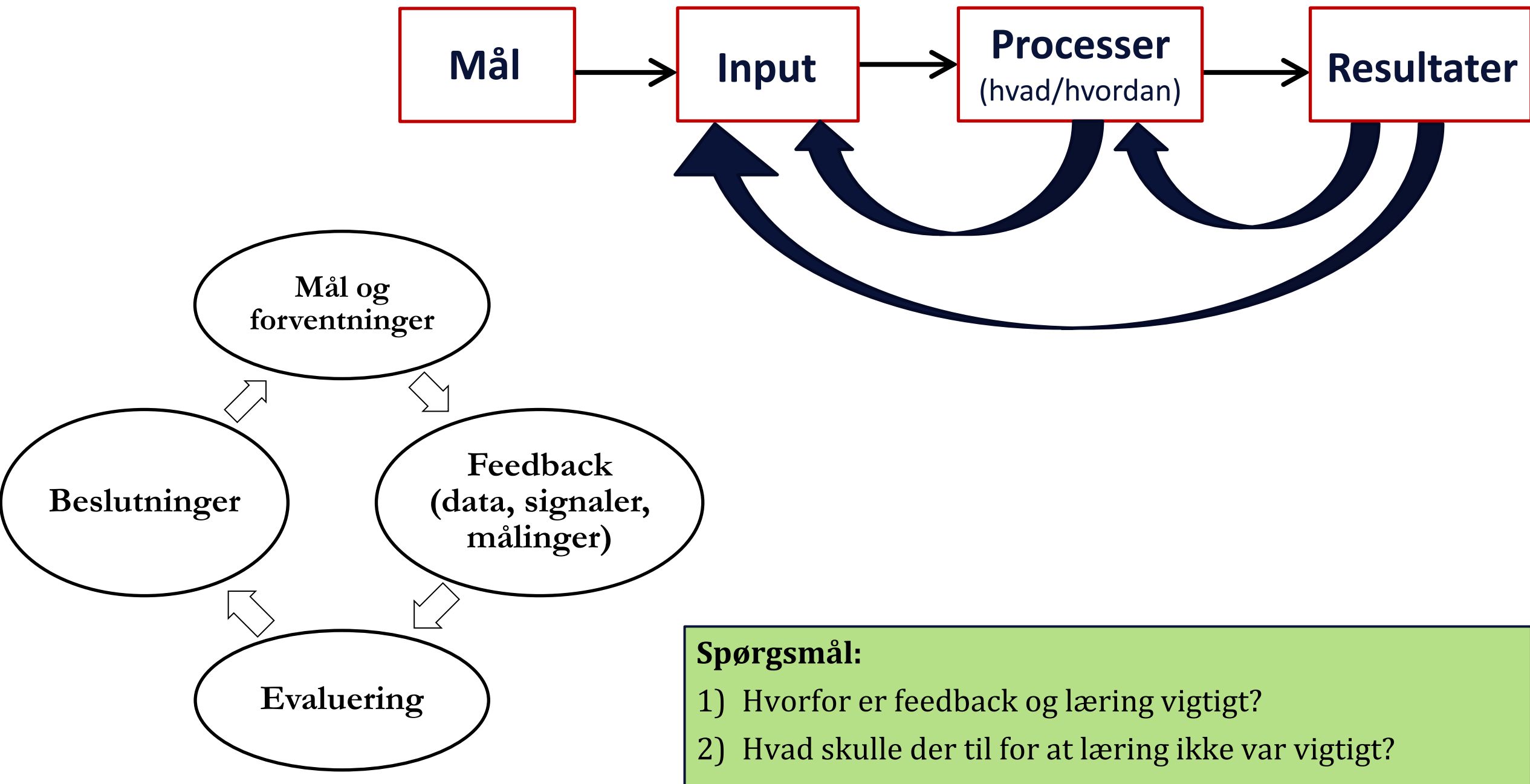
(Sygefravær, trivsel,
personaleomsætning)

Bruger-perspektiver

(Brugertilfredshed, erfaringer)

Data, data, data...



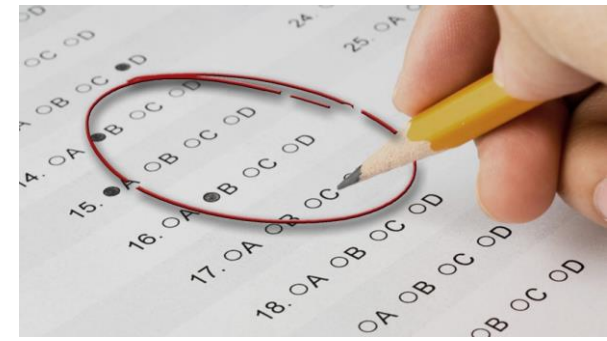
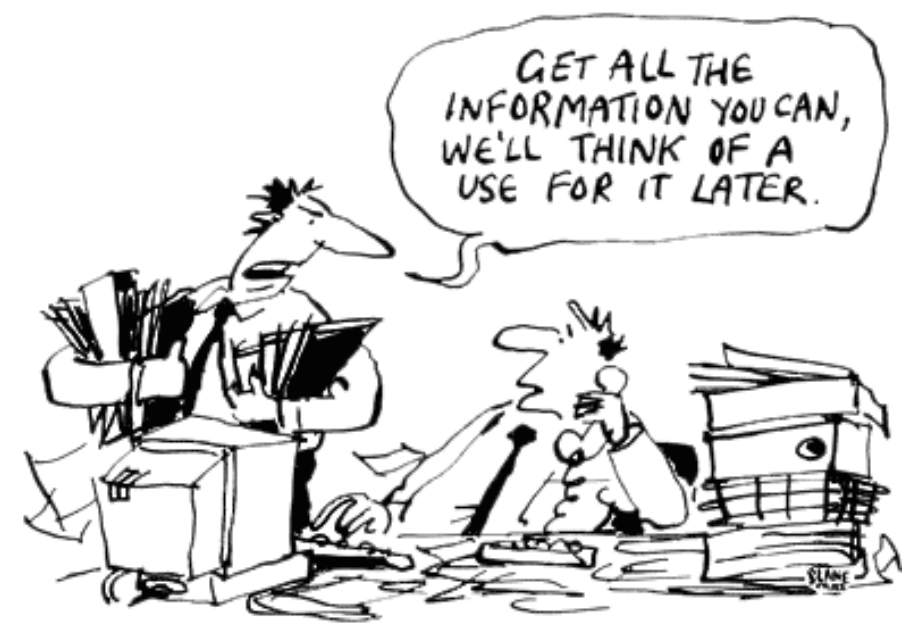


Hvordan giver indrapportering af data 'mening' ?

Afhænger bl.a. af medarbejdere og lederes opfattelse af ...

- 1) ... om data kan være nyttigt – kan det skabe læring og forbedring?
- 2) ... om data faktisk bliver brugt til at skabe læring og forbedring
- 3) ... om data udgør en 'trussel', der kan (og måske vil) blive brugt imod én

Uden mening: demotivering, under-rapportering, fejl-rapportering, mv.



Kan indrapporterede data (i princippet) bruges til læring og forbedring?

Bliver indrapporterede data faktisk brugt til læring og forbedring?

Responses are hidden

Waiting for participants

Press **H** to show responses

Meget uenig

Meget enig

Kan indrapporterede data (i princippet) bruges til læring og forbedring?

4.7

Bliver indrapporterede data faktisk brugt til læring og forbedring?

2.8

3.8

Meget uenig

Meget enig

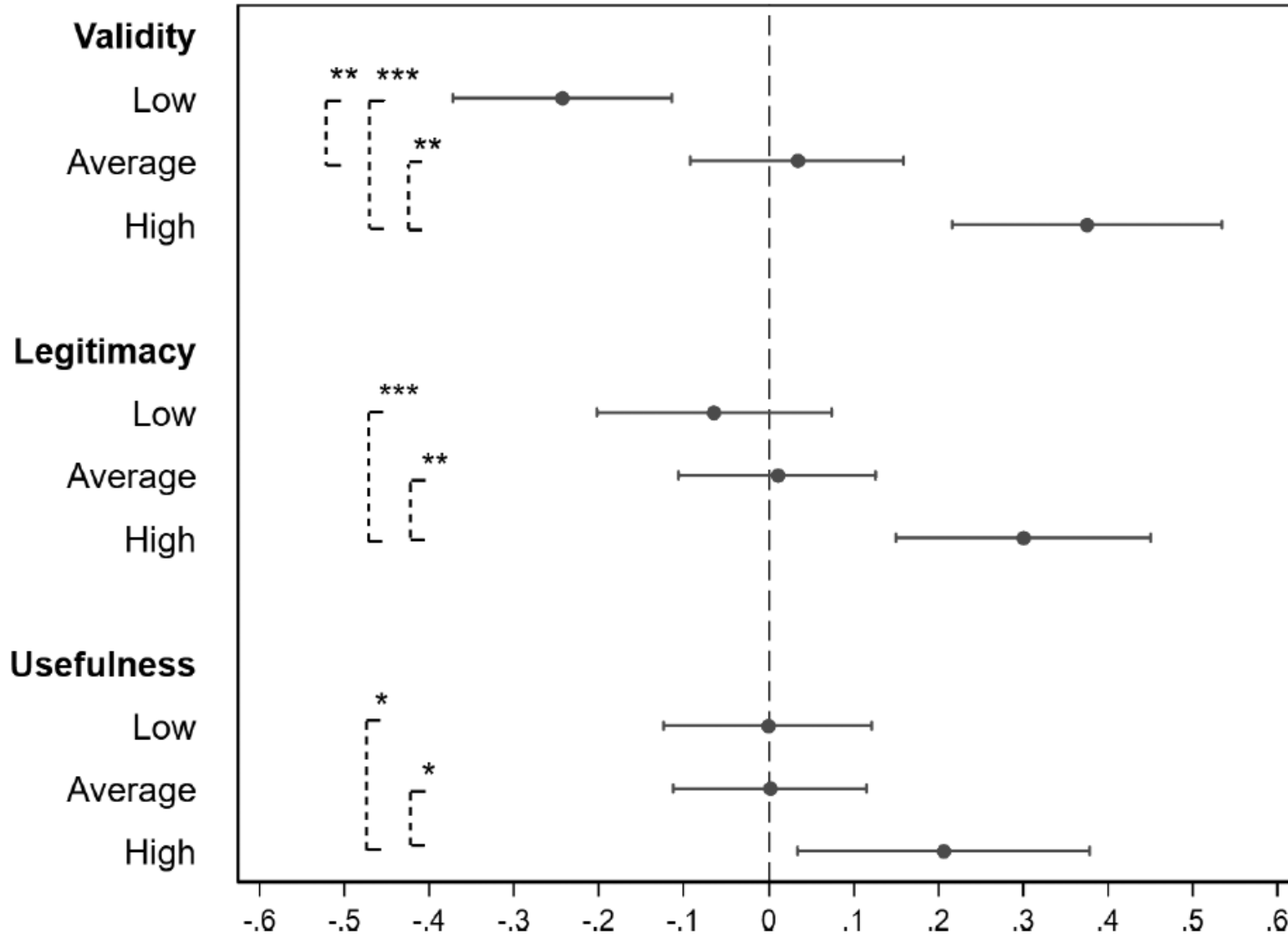
Table 5 Impact of Managerial Performance Information Use on Employee Involvement in Goal-Based Learning: Random-Effects Regression

	Model 1	Model 2	Model 3
Problem-solving	0.931** (0.002)		0.693** (0.002)
Reward and control		-0.630** (0.010)	-0.712** (0.000)
Other forms of managerial performance information use:			
Resource advocacy			-0.490** (0.000)
Educating leadership			0.264* (0.036)



the way managers use performance data matters. When managers use data in ways that reinforce the perception of performance management as an externally imposed tool of control, professionals withdraw effort. However, when managers use data in ways that solve organizational problems, professionals engage in goal-based learning. The threat to professional values that performance regimes pose can therefore be mitigated by managers using data in ways that complements those values.

Problemløsning – eller ‘selvforsvar’ ?



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

Two Modes of Performance Assessment

Problem-Solving Mode

Fix problems; improve performance

Self-Enhancing Mode

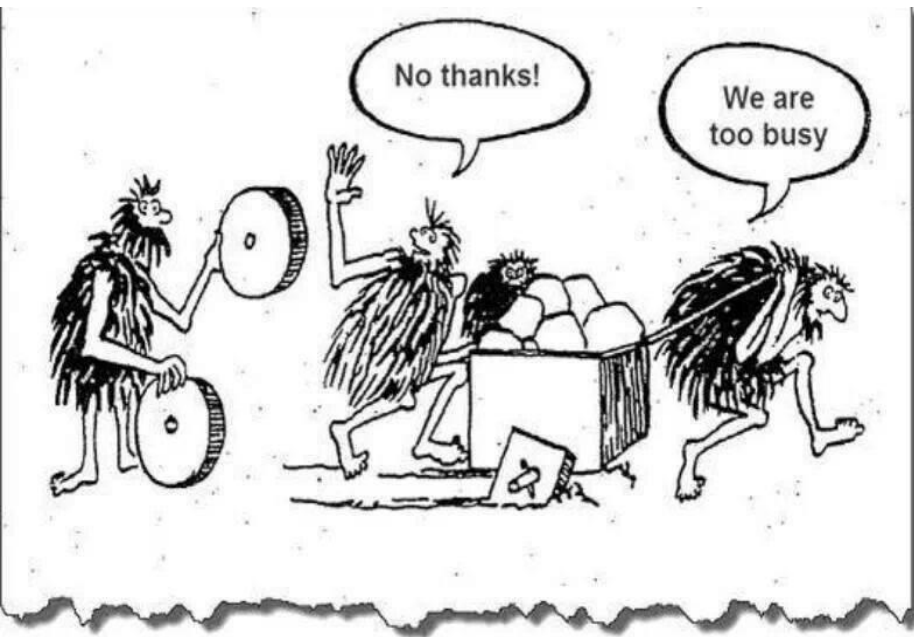
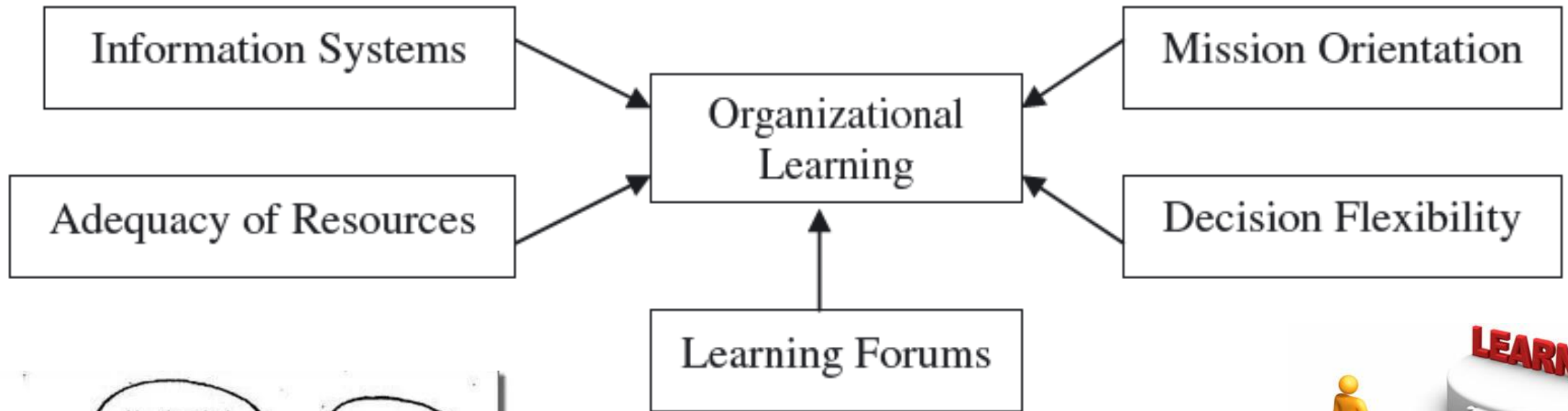
See oneself in a positive light; assess performance as satisfactory

Afledte konsekvenser:

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

Problem-solving vs. self-enhancing?

- Faktorer der øger 'self-threat'
 - Incitamenter, naming and shaming, mv.
- Mulighed for at påvirke 'tal' og fortolkning



- Læringsfora:** Systematisk, gentagen fokus
- Med de vigtigste aktører
 - Men hvem? Og hvem sidder for bordenden?
 - ... og hvordan ledelsen selv bruger data
 - Læringsorienteret og fælles mål/mission
 - Kan data tjene andre formål samtidig?
 - *Psykologisk tryghed*

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

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

Data-muligheder for ledere og medarbejdere?

- Systemer der muliggør adgang til data og analyser
 - ...eller 12 forskellige regneark, der først skal renses og kobles?
- Mulighed for let sammenkobling af forskellige typer data i samme system?
- Sammenligningsmuligheder til andre og til hvordan man tidligere har klaret sig?
 - Er alternative sammenligningsmuligheder tilgængelige – bør de være det?
- Behov for data/analyse-specialister?

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

Data-typer

Resultater og effekter

(behandlinger,
genindlæggelser, mv.)

Input og økonomi

(Budgetter, prognoser,
enhedsomkostninger)

Aktiviteter og produktion

(patient-flow, knivtid, etc.)

Medarbejder-perspekt.

(Sygefravær, trivsel,
personaleomsætning)

Bruger-perspektiver

(Brugertilfredshed, erfaringer)

Data, data, data...



Placering af analyse-funktionen?

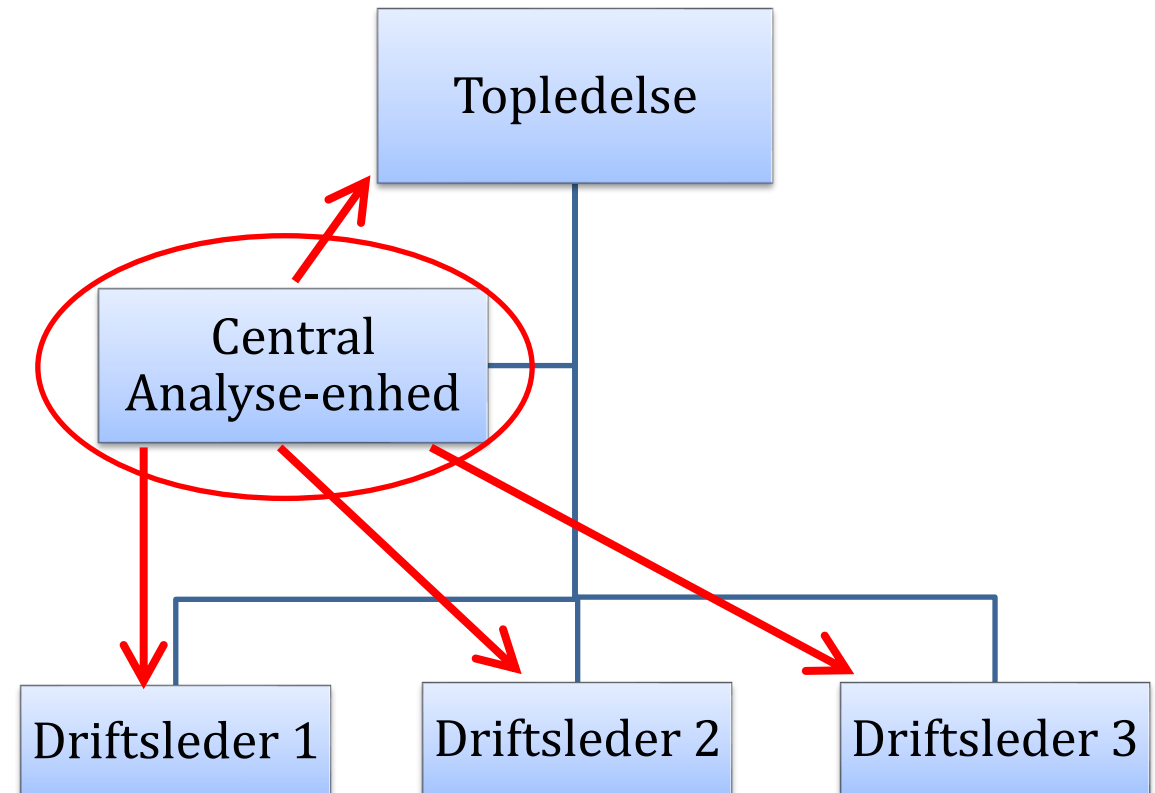
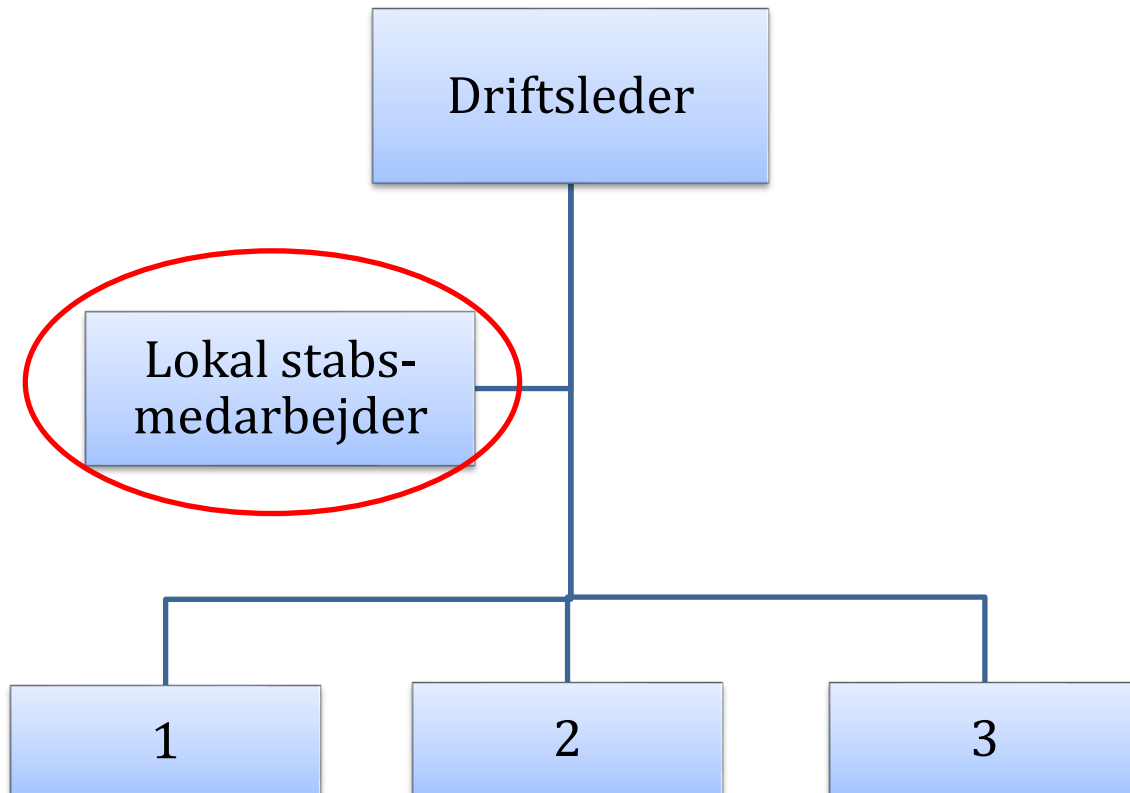
Muligheder og trade-offs

Driftsleder

- Baggrund
- Ressourcer
- Tid / opmærksomhed

Alternativer/variationer:

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



5. Implementering og opfølgning:

Med fokus på...

- Hvem gør hvad nu?
- Hvordan ser og sikrer vi, at vi flytter os i den rigtige retning?
- Hvilke data skal vi bruge?
- Hvem skal vide, hvordan det går?

1. Vi modtager eller producerer data:

Hvad 'ved' vi *allerede*?

- Om borgerne?
- Om medarbejdere og ledere?
- Om indsatser?

Hvad har vi brug for af *nye* data?

2. Fortolkning:

- Er der tendenser i tallene, som vi bør undre os over?
- Kan de forstås på mere end én måde?
- Er resultaterne tilfredsstillende?
- Ud fra hvilket sammenligningsgrundlag?

4. Løsninger og handlinger:

Med afsæt i...

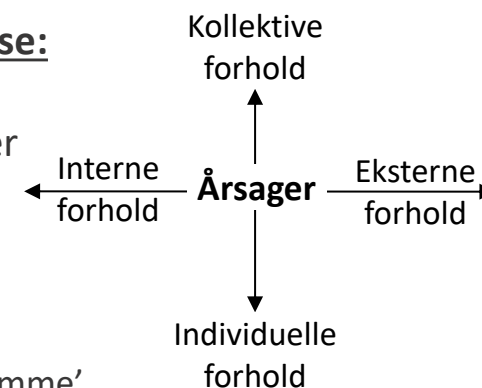
- analyse af data
- politisk vedtagne mål
- organisationens strategi
- vores faglige baggrund
- etc.

Hvad vil så være de bedste Løsninger?

3. Forklaring og forståelse:

Hvordan kan vi forklare de resultater, som undrer os eller som vi ikke finder tilfredsstillende?

- Nedbrydning af data
- Kombi med andre data
- Be-/afkræftning af 'fordomme'



Spørgsmål til refleksion



- 1) Hvad bruger *I* (ikke) data til? – Og hvorfor?
 - Læring vs. Styring og kontrol vs. Politik og legitimering
- 2) Har de vigtigste aktører adgang, tid og kompetencer til at arbejde med dataet?
 - Hvordan er samarbejdet med analyse-funktionen?
 - Hvor bør den placeres – og hvilke krav stiller det?