



VUC DELER VIDEN 2017

DANSEN OM DATA



PROGRAM FOR VUC DELER VIDEN 2017

09.30 - 10.00	Kaffe/the og brød
10.00 - 10.15	VUC deler viden 2017 Velkomst v/ Erik Ernø-Kjølhede , formand for styregruppen for VUC Videnscenter og rektor på VUC Aarhus.
10.15 - 10.35	Dansen om den varme data Dagens program og rammer v/ Tue Sanderhage , direktør på Vestegnen HF & VUC og formand for Danske HF & VUC's udvalg for institutionsudvikling, og Ida Marie Behr , konsulent i VUC Videnscenter.
10.35 - 11.15	Big Brother is watching - og hvad skal vi bruge det til? Oplæg v/ Elsebeth Hauge , kontorchef i STIL, Undervisningsministeriet.
11.15 - 11.30	Pause
11.30 - 12.25	Data og dannelse - en tredje vej for skole og uddannelse Oplæg v/ Niels Bjerre Tange , forsker og lektor på VIA UC.
12.30 - 13.15	Frokost
13.15 - 14.30	Workshops WS 1: Datainformeret teamsamarbejde i professionelle læringsfællesskaber - hvorfor og hvordan? v/ Lektor & forsker Niels Bjerre Tange, VIA UC. WS 2: Data eller mavefølelse i udviklingsamtaler? v/ konsulenterne Bent Gringer og Pia Sletbjerg Skov fra Kompetencesekretariatet. WS 3: Hvad nu hvis VUC skulle akkrediteres? Erfaringer med kvalitetsarbejde. v/ Kvalitetsleder Lis Schapiro, Erhvervsakademi Sjælland. WS 4: Kan kvalitative data komme til orde i en tid med fokus på målstyring? v/ udviklingskoordinator på VUC Roskilde Lis Eilertzen & konsulent og erhvervspsykolog Anne Karin Smidt. WS 5: Kursisters progression og data-legitimitet v/ Uddannelseschef Lisbeth Meede, HF & VUC Nordsjælland
14.30 - 15.50	Substans og samarbejde - en ny vej for ledelse i den offentlige sektor Oplæg v/ Jan Nørgaard , forfatter til bogen Ledelseskriser i konkurrencestaten og direktør i Cairos A/S.
15.50 - 16.00	Tak for dansen! Afrunding og farvel.

DANSEN OM DATA

“Vi skal danse om data i dag. Og lad det ikke blive en dans om den varme grød,” lyder velkomsten til de 120 deltagere til VUC deler viden 2017. Opfordringen kommer fra Erik Ernø-Kjølhede, der er formand for styregruppen for VUC Videnscenter og rektor på VUC Aarhus.

“Vi skal se på kontrol versus tillid, fra uddannelsesstedet op til ministeriet. Vi skal sikre, at vi hverken bruger for meget eller for lidt data, viser for lidt tillid eller for meget mistillid. Vi skal afbalancere central styring og autonomi på skoler og i klasselokaler. Og så skal vi se på indsamling af data for at straffe “underpræstationer” versus som hjælp til at blive dygtigere,” siger Erik Ernø-Kjølhede.

Oplysninger om verden

Så bliver tæppet trukket for lærredet i Nationalmuseets Aula, lyset forsvinder og to unge dansere, en mand og en kvinde bliver synlige under et spotlight. Det er et dansepar fra Uppercut dansekompani og de danser en forestilling kaldet Let's go nowhere.

Dette fysiske oplæg til debatten bliver suppleret af nogle konkrete ord om afklaring og anvendelse af data fra konferencens organisatorer og facilitatorer Tue Sanderhage, direktør på HF & VUC Vestegnen og Ida Marie Behr, konsulent i VUC Videnscenter:

“Data er simpelthen oplysninger om verden, som bliver til information, hvis vi kan aflæse dem. De skal opfattes bredt og kan både handle om kvantitet og kvalitet. De kan oplyse og de kan formidle. De kan skabe en diskussion og de kan lukke den. De kan hjælpe os med forudsigelse - og de kan støtte os i vores processer,” lyder opsummeringen og startskuddet på dagens dans om data.



UDEN GODE DATA LYVER VI ALT FOR LET FOR OS SELV

“Jeg elsker data, jeg elsker tal. Jeg elsker dem så meget, at jeg drømmer om dem om natten.” Ordene kommer fra Elsebeth Hauge, kontorchef i STIL, Undervisningsministeriet, og hun nyder helt klart det stille sus af undren fra forsamlingen.

“Det gik galt allerede i min sydjyske barndom med to selvstændige forældre. Min far var restauratør og min mor frisør. Når arbejdsdagen var forbi, blev omsætningen talt op - ni hundredekronesedler ad gangen og den tiende omkring og så ned i den gule kuvert. Den bar jeg ned i en af byens banker, hvor jeg også lige fik en sludder med personalet om indlånsrenterne. Med den “dataviden” kunne jeg placere mine 1600 kroner, hvor de gav mest tilbage,” siger Elsebeth Hauge, som fortsætter med en fortælling fra en af sine tidligere arbejdspladser, Århus Kommune.



Elsebeth Hauge,
kontorchef i STIL, Undervisningsministeriet

Problemet der ikke var der

“Da jeg blev ansat i HR-afdelingen havde alle cheferne lige været på en stor landsdækkende konference om sygefravær. En af pointerne på konferencen var, at indvandrere havde et specielt og stort problem med fravær. Og nu var man enige om, at det skulle der gøres noget alvorligt ved. Jeg spurgte, om de var sikre på, at situationen også var sådan i Århus, og det var de. Adskillige chefer havde ringet rundt i institutionerne og spurgt om de ikke også havde et særligt højt sygefravær blandt indvandrerne. Og jo, det mente de da nok,” fortæller Elsebeth Hauge. Som så bad om at få alle tilgængelige data om sygefravær, herunder data for indvandrere og for etnisk danske.

“Jeg gik hele materialet igennem, og tallene viste faktisk, at der var et problem. Men det var med de etnisk danske, som havde et større sygefravær end dem med indvandrerbaggrund. Så ved den anvendelse af de relevante data sparede jeg vist nok kommunen for et unødigt projekt i millionklassen,” siger Elsebeth Hauge.

Kognitive biases - vi lyver for os selv

Forklaringen på chefernes umiddelbare reaktion var, at den viden de fik på konferencen kun passede alt for godt med de antagelser, de havde i forvejen. Derfor var der ingen grund til at “regne efter”.

“Så når jeg ikke kan få data og excel-ark nok, er det fordi data kan hjælpe os med ikke at lyve for os selv, med at undgå bias,” siger Elsebeth Hauge, som peger på psykologen Daniel Hahnemanns forskning i kognitive biases:

“Kognitive biases er de psykologiske mønstre, som kan få vores subjektive billede af omverdenen til at afvige fra virkeligheden. Altså kort sagt lyve for os selv.”

Ansættelsessamtalens mange fælder

Ved en ansættelsessamtale er ambitionen at ansætte den bedst egnede. Så vi kigger på CV'et og spørger interesseret for at afklare, om den ansøger der sidder over for os vil passe ind på arbejdspladsen.

“Vi gør alt det vi skal og må. Men vi lader os også påvirke af en række mere eller mindre ubevidste faktorer. Af ansøgerens vægt, alder, udseende og påklædning. Af om hun nu kiggede lidt for meget væk, da vi hilste farvel. Faktorer vi faktisk ikke bør eller må lade indgå i vores bedømmelse. Så igen - jo flere og bedre data vi har af relevans for opgaven med at finde den rette kandidat jo bedre,” siger Elsebeth Hauge, som slutter af med endnu en afstikker til barndommen:

“Onkel-Peter-argumentet”

“Vi er tilbage i 80'erne, hvor rygning var normalt og hvor også mine forældre røg. Når jeg udtrykte min bekymring - for deres og mit helbred - så trak de “onkel-Peter-argumentet”. Om den gamle onkel, der havde røget som en skorsten hele sit liv - og lige var blevet 94. De gjorde kort sagt, som vi alt for let gør. Argumenterer på den del af virkeligheden, der passer i vores kram. Og ignorerer, at den er meget langt fra den virkelighed, som ville vise sig ved brug af de reelle data,” siger Elsebeth Hauge.

DATA OG DANNELSE - ET BUD PÅ EN TREDJE VEJ

“Man skal ikke være længe i uddannelsesverdenen og på institutionerne for at opleve, hvor meget forholdet mellem data og dannelse splitter os,” siger Niels Bjerre Tange, forsker og lektor på VIA UC. “Jeg har hørt det formuleret sådan her af en underviser på et møde om data-støttede team: *Jeg er bange for, at vi glemmer mennesket, det hele menneske i al den her snak om målsætning og data og test. Er vi ikke på vej et helt forkert sted hen?*”

“Den formulering blev mødt med nikkende opbakning fra hans tilstedeværende kolleger. Og jeg tror konferencens deltagere har hørt tilsvarende bekymringer luftet, der hvor de kommer fra” siger Niels Bjerre Tange.

Han understreger, at den radikale satsning på test, målstyring, effekt og standardisering som den for eksempel er udmøntet i PISA har udløst en stor bekymring for og intens debat om, hvorvidt dannelsens status er truet.

Legitim frygt eller pseudodiskussion

Niels Bjerre Tange præsenterer en front, hvor dannelses-folkene ser målstyring og data som udtryk for en dannelses-fjendtlig pædagogik og styringsform, som flytter fokus fra frihed til styring og fra mennesket som mål til mennesket som middel.

På den anden side af fronten afviser fortalere for data-baseret udvikling og uddannelse det som en pseudodiskussion, og anklager dannelses-folkene for ikke at kunne sætte ord på, hvad dannelse så er. Niels Bjerre Tange mener, at disse positioner udgør en skyttegravskrig, hvor man for eksempel sætter dannelse over for læring og uddannelse, formål over for mål og præstationer over for dannelse og styring over for autonomi.

Fra dikotomi til dialektik

“Der er tale om en tydelig dikotomisering, et krav om et enten-eller valg: Enten vælger man data-vejen eller dannelses-vejen. Og det er en dikotomi, som splitter undervisningsverdenen både markant og unødigt,” siger Niels Bjerre Tange, der i stedet peger på en tredje vej.

“Vi bliver nødt til at vælge en vej, hvor vi forvalter differensen dialektisk i stedet for dikotomisk - med et krav om at reflektere på det modsatte. At man anvender begge positioner,” siger Niels Bjerre Tange.

Et eksempel kunne være, at undlade at betegne noget med et ekskluderende udtryk som data-baseret. Og i stedet anvende det mere inkluderende begreb data-informeret.

“Vi skal flytte fokus fra data som bevis over til at se på data som en indikation,” siger Niels Bjerre Tange



Niels Bjerre Tange,
forsker og lektor på VIA UC

og efterlyser en empirisk dannelsesforskning. “Vi har brug for en præcisering og eksplicitering af et ikke-af-firmativt dannelsesbegreb.”

Forskellen mellem at kunne og være

Niels Bjerre Tange understreger nødvendigheden af at holde fast i forskellen på og interaktionen mellem uddannelse og dannelse. Han henviser til den definition, der er givet af den tidligere forstander på Testrup Højskole Jørgen Carlsen: Uddannelse er, hvad jeg kan. Dannelse handler om, hvad jeg er.

“Det er en afgørende erkendelse, at dannelse handler om, hvordan du forholder dig til dig selv som menneske i verden. Om det, der ikke bare kan måles. Undervisning og læring kan og vil selvfølgelig virke ind på denne din måde at forholde dig på - men der er ingen automatisk kausalitet.”

Formuleringen af den tredje vej

“Kant talte både om *das ding an sich* og *das ding für uns*. Platon talte om fænomen og ide. Mit bud på et nyt begrebspar er dannelse OG data,” siger Niels Bjerre Tange, som afslutningsvis forsøger sig med et udkast til en definition af en tredje vej:

Menneskets indre vej til at blive menneske i verden.



WORKSHOP 1:

DATAINFORMERET TEAM-SAMARBEJDE I PROFESSIONELLE LÆRINGSFÆLLESSKABER — HVORFOR OG HVORDAN

“Der er én sikker vej til fiasko, hvis du skal have dine medarbejdere til at samarbejde i datainformerede team. Præsenter det som et ønske fra forvaltningen, at de arbejder mere med data,” siger lektor og forsker Niels Bjerre Tange fra VIA UC - et budskab der fremkalder højlydt latter hos workshoppens deltagere.

Niels Bjerre Tange har de seneste tre år arbejdet med at udvikle faglige team til Professionelle Læringsfællesskaber (PLF) i folkeskolen gennem Mærks-projektet, tæt på ledere, medarbejdere og processer. Og erfaringen han giver videre til VUC's ledere er klar:

“Understreg for medarbejderne, at hensigten er at I sammen bliver bedre til at løse kerneopgaven og træffe beslutninger. Og understreg, at PLF er en ny måde at arbejde i team, så deltagerne hverken forfalder til “familie-snak” eller til at være rene praksisfora. Formålet med PLF er entydigt at forbedre undervisningen.”

Definitionen af PLF

Thomas R.S. Albrechtsen fra UC Syddanmark definerer i sin bog om Professionelle Læringsfællesskaber et PLF som en gruppe, optimalt 3-4 personer, som samarbejder og støtter hinanden og har en fælles vision for læring. Som finder måder til at forandre deres praksis ved systematisk at opsamle, undersøge og vurdere data. Og som i fællesskab lærer sig nye og bedre tilgange til deres undervisning på en måde, der øger alle kursisters læring.

“Man skal være enige om, hvad man har gang i. Man skal droppe pænhedskulturen, diskutere reflekterende i stedet for bare at trække sig eller give den anden ret. Når kollegaen siger, det er en svær klasse, så giv hende ikke bare ret. Insister på sammen at undersøge, om det er sådan. Og så skal man deprivatisere sin praksis. Den er ikke bare ens egen, den skal deles med de andre,” siger Niels Bjerre Tange, som peger på tre ledelsesgreb som afgørende for succes for et PLF.

Ledelsen skal sætte de totale rammer

“I skal som ledere sætte de totale rammer: Fortæl deltagerne hvor, hvornår og med hvem de skal mødes - og hvad deres opgave er. Teamene er selvstyrende, ikke selvledende. I skal sikre, at teamets opgave indholdsmæssigt planlægges og evalueres, at der sættes mål og arbejdes med data. Og I skal sikre den fælles tilgang, at alle går samme vej og er åbne for læring,” siger Niels Bjerre Tange, der peger på tre konkrete måder til at gøre teamsamarbejdet dataorienteret.

Brug for det første undren som udgangspunkt for indsamling af data - dét man synes er vigtigt. Lad for det andet vær med at bunke en masse sammen, vælg i stedet få fokuserede data. Og definer for det tredje data bredt, de kan både være kvantitative og kvalitative.

PLF handler om enighed, ikke rigtighed

“Når dataindsamlingen er overstået og databæreren fremstiller dem, er det vigtigt at deltagerne ikke blander egne antagelser ind for tidligt. Lyt, tag imod og diskuter åbent. Og husk den dialektiske tilgang, det er jer der har dømmekraften. PLF er ikke sandheden, det handler ikke om rigtighed, men om enighed,” siger Niels Bjerre Tange og slutter med en opfordring:

“Sæt jeres formål præcist. Husk, at det eneste afgørende er, at undervisningen bliver udviklet, så vi kan komme videre. Og så kursisterne de facto bliver dygtigere.”

WORKSHOP 1:

I denne workshop sættes der fokus på, hvordan lederen kan implementere datainformeret teamsamarbejde i sin organisation, således at medarbejderne oplever det meningsfuldt.

Oplægget vil være praksisnært og inddrage konkrete eksempler og erfaringer fra praksis.

WORKSHOP 2:

DATA ELLER MAVEFORNEMMELSE I UDVIKLINGSSAMTALER

“Det fuldstændigt afgørende ved en MUS-samtale er, at den først og fremmest fokuserer knivskarpt på fremtiden. På de udviklingsmål, virksomheden har sat og på, hvilke kompetencer det vil kræve af medarbejderen,” siger konsulent Pia Sletbjerg Skov fra Kompetencesekretariatet.

“Forud er gået 364 dage af året, som forhåbentlig har været præget af god ledelse og af en løbende dialog. Nu er tiden så inde for leder og medarbejder til at tage en tur i helikopteren og danne sig et overblik fra det perspektiv.”

Data på individniveau

Sammen med konsulent Bent Bringer stiller Pia Sletbjerg Skov skarpt på, hvordan brugen af data kan berige MUS-samtalen. Nærmere bestemt data, som er brudt ned til individniveau, data som kan bidrage til billedet af den enkelte undervisers performance.

I workshoppen bliver det tydeligt, at lederne på VUC faktisk allerede har et ret bredt databegreb de trækker på, når de forbereder sig til udviklingssamtaler. Nogle bruger for eksempel kursisternes karakterer, fravær og resultater fra tilfredshedsundersøgelser, mens andre har eksperimenteret med at bruge undervisningsobservation som et udgangspunkt for samtalen.

Gode afsæt til dialog

Pia Sletbjerg Skov peger på, at den enkelte underviser jo i sagens natur er meget alene i sin løsning af opgaven - og at lederen sjældent har mulighed for at følge den konkrete performance i undervisningssituationen og give feedback der:

“Derfor kan individuelle data være rigtig gode som afsæt til en dialog. Så længe de bidrager til at skabe motivation og ikke frustration. Så længe man husker, at de ikke rummer hele sandheden, men kun kan være pejlinger. Og så længe man også husker at overveje de andre veje til at drøfte performance som eksempelvis overværelse af undervisningen, selvevaluering og kollegial feedback.”

Pas på fælderne

Pia Sletbjerg Skov advarer samtidig mod et par klassiske fælder i forbindelse med brugen af data:

“Vælg kun de data, der giver reel værdi for virksomheden og medarbejderen - og dermed for MUS-samtalen. Glem ikke at bruge data og feedback i den løbende dialog. Vær opmærksom på, at brugen af data altid medfører en risiko for at “forvride” medarbejdernes og ledernes adfærd i retning af en forenklet målopfyldelse. Og husk at selv de bedste data ikke kan erstatte god ledelse.”

WORKSHOP 2:

Er din feedback i MUS baseret på mavefornemmelse eller data? Hvor pålidelige er din data? Skaber dine data motivation eller frustration? Kan data bruges i stedet for god ledelse?

Vær med i diskussionen og få konkret inspiration.

WORKSHOP 3:

KUNNE VUC FÅ EN POSITIV AKKREDITERING?

Erhvervsakademi Sjælland har en lang tradition for at arbejde med nøgletal og kvalitetsudvikling. Det er sket som en intern praksis i forhold til organisationsudviklingen og som et eksternt bedømmelsesparameter. I det forgangne år er erfaringerne med dette arbejde blevet målt op mod en egentlig akkreditering, foretaget af et panel på 10 deltagere fra Norge, Sverige, Finland og Danmark. I dagens workshop nr. 3 deler Erhvervsakademi Sjælland deler ud af erfaringer med arbejdet med kvalitet og akkreditering.

Styr på kvalitet, systematik og dokumentation

“Akkrediteringen er først og fremmest en afdækning af, om vi har styr på vores kvalitet, om vores systematik er i orden og om vi er i stand til at dokumentere det,” siger Lis Schapiro, der er kvalitetsleder på Erhvervsakademi Sjælland. “Vi skal have fuldstændigt styr på vores basale nøgletal. Om for eksempel frafald og hvordan det går vores kandidater efter uddannelsen. Hvor mange får arbejde og hvor - og hvor mange bliver arbejdsløse? Og så vi skal vise, hvordan vi agerer på den viden, nøgletallene giver os.”

Panelet kigger samtidig på organiseringen af og videngrundlaget på uddannelserne. Er man for eksempel orienteret om den nyeste forskning og er man ajour med de nyeste trends i det erhvervsliv, der skal aftage kandidaterne? Har man de kontakter i omverdenen, der er nødvendige. Og kan uddannelserne systemmæssigt vise, at de er tilrettelagt som de skal være.

“Formålet er jo at give ledelserne en systematisk viden, der gør dem i stand til at handle rigtigt og i tide. At give de studerende viden om, hvad det er for en uddannelse, de er i gang med at vælge. At sikre underviserne mulighed for at tilpasse undervisningen - og i sidste instans at forsikre erhvervslivet om, at kvaliteten af kandidaterne er i top,” siger Lis Schapiro.

150 interview og 3000 siders dokumentation

En akkreditering som den Erhvervsakademiet Sjælland har gennemgået, er en krævende og omfattende proces.

“Panelet talte med omkring 150 mennesker. Og vi afleverede 3000 sider med dokumentation for vores praksis. Derefter gik der måneder med at panelet gennemgik materialet inden kendelsen lød. Og den lød på, at vi var delvist bestået. Så nu skal vi på den igen. Vi regner med, at vi har en ny proces på cirka trekvart år foran os, før vi forhåbentlig er i mål,” siger Lis Schapiro, som dog synes, at det er hele besværet værd.

“Der er i udgangspunktet et pænt stykke fra vores forhandlingskultur til den kultur, der præger dele af panelet. Men vi har lært rigtig meget af processen - og det tror jeg også, vi vil fremover,” siger Lis Schapiro.

WORKSHOP 3:

Workshoppen giver indblik i, hvordan Erhvervsakademi Sjælland arbejder med nøgletal og kvalitetsudvikling – som en intern organisationsudviklingspraksis og som et eksternt bedømmelsesparameter. Erhvervsakademierne har i mange år arbejdet systematisk med kvalitetsudvikling og akkrediteringer.

VUC-institutionerne står ikke lige over for at skulle akkrediteres, men hvad hvis de gjorde? Ville de så alle kunne kravle gennem nøglehullet? Vi får gode råd og drøfter kvalitetsudvikling med Erhvervsakademi Sjællands kvalitetschef.

WORKSHOP 4:

KAN KVALITATIVE DATA KOMME TIL ORDE I EN TID MED FOKUS PÅ MÅLSTYRING

“Vores mål har været at bruge kvalitative data til at skabe rum til refleksion, ikke til diskussion. Vi har ikke efterspurgt gode råd eller bedømmelser. Vi har derimod ønsket at stille et spejl op for det, den enkelte underviser selv synes er det vigtigste,” siger Lis Eilertzen fra VUC-Roskilde om det udviklingsprojekt, som hun og erhvervspsykolog Anne Karin Schmidt og godt 60 deltagere har gennemført de seneste 2 år.

Temaet har været at anvende kvalitative data til kollegial supervision og ambitionen har været at gennemføre supervisionen, så der efterfølgende optræder en værditilvækst - for den enkelte, for gruppen og for organisationen. Deltagerne har selv meldt sig, og supervisionen er foregået på tværs af fag, afdelinger og uddannelsesretninger.

“Der har deltaget både ordblindelærere, HF-lærere, AVU-lærere og TAP’ere,” siger Lis Eilertzen og understreger at spredningen er god, fordi den hjælper både observanter og observatører med at holde fokus. “Jo tættere man er på hinanden, jo lettere bliver dialogen afsporet af den fælles hverdag.”

Feedback på egne fokuspunkter - og uden værdidomme

Det kan være inden for en bred vifte af fokuspunkter, de deltagende undervisere ønsker feedback: Om de bruger for meget energi i undervisningen. Om de delegerer nok ansvar ud til kursisterne. Eller om de lykkes med at fordele de induktive og deduktive elementer i deres undervisning på en god måde.

“Underviserne formulerer, hvad de vil have feedback på. Og observatørerne forholder sig til det alene, uden at forfalde til råd eller værdidomme. Efter undervisningen giver observatøren femten minutters feedback og efterfølgende mødes underviser og observatør med Anne Karin Schmidt”, siger Lis Eilertzen.

Mere fællesskab og fælles sprog

Et par citater viser, hvad det er, projektet er lykkedes med. En deltager sagde om værdien på individniveau: “Det bedste ved den her supervision er, at vi kigger på det sammen, i stedet for at jeg bare taler med mig.” En anden deltager sagde om værdien på gruppeniveau: “Dørene er blevet lidt mere gennemsigtige på afdelingerne. Vi taler nu mere nuanceret om eleverne.”

“Kort sagt har supervisionen bidraget til, at man taler med andre og er mindre ensom i den praktiske verden. At man får et større og bedre fælles sprog. Begge dele bidrager med værditilvækst til organisationen,” siger Lis Eilertzen.

Projektet om supervision har været støttet af Kompetencesekretariatet og har nu kørt i de forudsatte to år. Metoden implementeres nu, som planlagt fra starten, som et fast element på VUC-Roskilde. Nu uden ekstern konsulent, men med deltagelse af ressourcepersoner fra gruppen af hidtidige deltagere og under ledelse af Lis Eilertzen.

WORKSHOP 4:

Denne workshop handler om kollegial feedback og supervision med fokus på værditilvækst.

Vi drøfter værdien af kvalitative data i en organisation.

Vi præsenterer et konkret udviklingsprojekt og zoomer ind på de enkelte deltageres udbytte, teamets udbytte samt den værditilvækst, det kan give en organisation at arbejde med kollegial supervision på baggrund af feedback.

WORKSHOP 5:

KURSISTERS PROGRESSION OG DATA-LEGITIMITET

“Vi stod med den udfordring, at alt for mange unge mennesker i hovedstadsregionen ikke kom i gang med en erhvervsuddannelse, fordi deres karaktergennemsnit var under de nødvendige 02. Projekt Update var vores bud på et svar på udfordringen, nemlig gennem intensive, opkvalificerende forløb at løfte deltagerne til det tilstrækkelige niveau,” siger projektets leder Lisbeth Meede, der er uddannelseschef på HF & VUC Nordsjælland.

Kendetegnende for de unge i målgruppen i det nu afsluttede projekt var, at jobcentrene kunne registrere, at de manglende såvel faglige som personlige forudsætninger. Evalueringen viser, at det i meget betydelig grad er lykkedes at løfte og styrke de unge tilbage på uddannelsessporet. Det fremgår blandt andet af den rapport om det 7 millioner kroner dyre projekt, der er udarbejdet af KORA.

Massivt løft af fagligt og personligt niveau

Det lykkedes at få 82,5% af deltagerne til at gennemføre forløbet og af disse var cirka 65% i uddannelse eller arbejde et halvt år efter forløbet. Deres faglige kompetencer i dansk og matematik blev løftet med henholdsvis 23 og 6 procentpoint - og deltagerens gennemsnitskarakter var efter forløbet løftet til et gennemsnit på 4.3 i begge fag. Et resultat der ligger langt over, hvad der traditionelt er nået med AVU.

“Progressionen blev undersøgt med målinger før, under og efter forløbet. Dels ved individuelle screeninger af det man kan kalde hårde facts som eksamenskarakterer, fremmøde, gennemførelse og overgang til erhvervsuddannelse. Dels ved en række mere bløde målinger,” siger Lisbeth Meede.

Brug af bløde data øgede motivationen

Disse mere bløde målinger omfattede blandt andet fredagsmøder med fokuspunkter, en logbog ført af deltagerne og en personlig kompetenceudviklingstest. Denne PKU omfattede emnerne selvkontrol, engagement, vedholdenhed, social intelligens, taknemmelighed, optimisme og nysgerrighed.

“Den mere bløde datadel viste sig at være meget væsentlig for det positive udfald af projektet. Evalueringen viser, at disse elementer simpelthen bidrog med en betydelig motivation til deltagerne,” siger Lisbeth Meede, der derfor undrer sig over den relativt lave legitimitet disse data har.

“Da vi efterfølgende meldte vores data ud, rapporterede vi om 4 af de fem “hårde” data - men kun om to af de fem “bløde”. Spørgsmålet er, om vi ikke både kan og bør opgradere den vægt og legitimitet, vi tillægger denne type af data,” spørger Lisbeth Meede.

WORKSHOP 5:

Workshoppen tager udgangspunkt i UPGRADE, et udviklingsprojekt med intensive opkvalificerende forløb under Region Hovedstaden, og de data projektet har frembragt.

Vi vil sammen reflektere over, hvordan “hårde” og “bløde” data kan bruges internt til udvikling og eksternt til branding, og hvilken legitimitet de forskellige data har?



DROP MÅLEREGIMET OG FLYT FOKUS TIL KERNEYDELSE, RELATIONER OG RETNING

“Patienter dør på ventelister, stress forårsager 1400 dødsfald om året, 35.000 sygemelder sig hver dag og halvdelen af de offentligt ansatte føler sig stressede,” lyder det fra organisations-strategen Jan Nørgaard, inden han supplerer med en slide der oplister en lang og deprimerende række trusler og risici som klima- og ressourceproblemer, livsstilssygdomme, krig og terror og usikkerhed.

“Med en så højspændt politisk dagsorden er der mere end nogensinde brug for god ledelse. Desværre står den offentlige sektor og Danmark i den største ledelseskrisen siden 1864. Det gør vi, fordi vi har glemt rundbords-pædagogikken og det brede samarbejde og i stedet overladt til staten, embedsværket og en politisk elite at definere løsningerne på de problemer, der er i velfærdsstaten,” siger Jan Nørgaard, som peger på sammenstødet mellem de to stater, velfærdsstaten og konkurrencestaten.

“Vi er gået fra basale værdier som tryghed, fællesskab og lighed til point-kapløb, individualisering og ulighed. Topstyring, kvalitetsmålinger og effektiviseringsværktøjer er blevet løsningen på alle udfordringer. Samtidig har vi fået alvorlige problemer i samfundets maskinrum, vi behøver bare at sige Skat for at få en fornemmelse,” siger Jan Nørgaard.

Styringstankegangen undergraver professionel faglighed

Han peger på, at konkurrencestaten og dens fundament af centralisering, markedsføring, vækst, konkurrenceevne og styringsfikseret ledelse rammer hårdt ind på professionsværdierne. Det indskrænker det faglige arbejdsrum og undergraver det professionelle DNA, som det er udtrykt i autorisation, autonomi og autenticitet. Resultatet er svære loyalitetsdilemmaer.

Et af de mere groteske udslag af sammenstødet mellem rigid styringstankegang og professionel faglighed oplevede chefen for de danske styrker i Afghanistan. Han blev kaldt til møde i ministeriet, hvor han blev mødt med krav på en forklaring på, hvorfor de danske styrker havde brugt mere ammunition end det var forudsat af ministeriet.

“Man tror det er løgn. Det troede den pågældende chef også. Men det var den skinbarlige styringsfikserede virkelighed,” siger Jan Nørgaard.

Ingen plads til uenighed

“Konkurrencestaten er skabt som et redskab til at manøvrere i den globaliserede verden. Den bygger ikke på en samfundsvision med klare politiske mål. Den ekskluderer interesseorganisationerne af det traditionelle samspil med staten og vægter i stedet det parlamentariske grundlag. Den har ikke plads til den uenighedskultur, der tidligere sikrede stærke problemløsninger. Og så bliver staten i stigende grad den afgørende magtmæssige hovedaktør,” siger Jan Nørgaard.

Ifølge Jan Nørgaard producerer disse strukturelle modsætninger og den styringsfikserede ledelse en lang række ineffektive ledelsespositioner. Typer som vejrhaneledelse, teflonledelse og stressledelse, typer som helt klart bliver genkendt af forsamlingen at dømmes efter den lattermilde modtagelse.

Substantiel ledelse - fokus på kerneydelse, relation og retning

“Jeg tror det er på tide, vi finder frem til et helt nyt ledelsesbegreb. Jeg kalder det substantiel ledelse. Forestil jer to akser, hvor den ene handler om mod og bevæger sig fra frygt til frygtløshed og den anden handler om tillid og går fra kontrol til naivitet. Dagens styringsfikserede ledelse finder vi nede i hjørnet hvor frygt møder kontrol. Vi skal ud af akserne, og der hvor vi finder den optimale balance mellem mod og tillid har vi den substantielle ledelse,” siger Jan Nørgaard og sætter ord på de kvaliteter, man skal have som leder for at få følgeskab som substantiel leder.

“Man skal være i stand til at tænke tingene igennem og se dem fra forskellige vinkler. Man skal turde sætte mål og kræve at alle gør deres bedste. Man skal være i stand til at værdsætte indsatser og vise omsorg og handle retfærdigt over for andre. Man skal ikke fremhæve sig på andres bekostning. Og så skal man være i stand til at forholde sig til noget, der er vigtigere end en selv - altså for eksempel hvad det er for en vision for et samfund, vi arbejder på at realisere.”

Samarbejdsreform for en ny offentlig sektor

Hvordan kan vi så nå frem til en ny offentlig sektor, hvad skal være grundstenen i en samarbejdsreform for sådan en sektor?

“Vi skal skabe en sektor, der har frihed og pligt til at løse opgaverne i samarbejde med borgere og virksomheder og andre aktører med anvendelse af faglighed og dømmekraft. En sektor, som har pligt til i den daglige praksis at lære af egne og andres fejl og løbende tilpasse kursen efter at have taget bestik af virkeligheden,” siger Jan Nørgaard:

“Den ny offentlige organisation forholder sig til, hvorfor den eksisterer, hvad det er for et formål, der er større end den selv og hvad den brænder for at arbejde henimod. Den ser på, hvad der gør den til noget særligt og hvilke fortællinger den ønsker om sig. Og den forholder sig til, hvilke fingerspidsfornemmelser og kompetencer det kræver af den. Den stiller få, men meningsfulde mål for, hvad den skal opnå, og det gør den i tæt samspil både opad og nedad. Og så løser den sine opgaver med faglighed og dialogisk dømmekraft,” siger Jan Nørgaard og opsummerer kort sine anbefalinger:

“Drop måleregimerne og flyt fokus til kerneydelser, relationer og retning.”



VIDENSCENTER