

Balancering af data og intuition

- Et casestudie om anvendelse af data i beslutningstagning

Vejleder:
Olivia Benfeldt

Et speciale udarbejdet af:

Jacob Hundahl Frandsen • Alexander Hoffmann Dyrvig • Signe Riis Jespersen
Mathilde Torp Villadsen • Rasmus Hjort Nilausen



Titelblad



AALBORG UNIVERSITET

Specialets titel: Balancering af data og intuition

- Et casestudie om anvendelse af data i beslutningstagning

Uddannelse: IT-ledelse, 10. semester

Gruppenummer: 7

Specialeperiode: Forårssemesteret 2021

Vejleder: Olivia Benfeldt

Afleveringsdato: 31. maj 2021

Alexander Hoffmann Dyrvig

Studienr: 20167636

Jacob Hundahl Frandsen

Studienr: 20163428

Mathilde Torp Villadsen

Studienr: 20163437

Rasmus Hjort Nilausen

Studienr: 20165873

Signe Riis Jespersen

Studienr: 20165195

Normalsider: 74

Antal anslag: 177.837

Antal bilag: 6

Abstract

The current literature on data-driven decision making is characterized by emphasizing and dedicating a high value to rational decision-making. Data is perceived as an objective truth that guides the decision-maker towards an optimal decision. However, data cannot be seen as a neutral factor guiding decision makers, because they have to balance both intuition and data. Therefore the purpose of this study is to investigate how organizations can enhance their use of data when making decisions. By utilizing the sensemaking perspective, it enables us to come to new understandings of the way data influences decision makers.

The study was conducted through a multiple, deductive case study where managers at five danish employment agencies were interviewed. The interview guide was build up around key elements of sensemaking which allowed the authors to generate empirical insights into their decision making process. The case study was interpretive and was designed to have embedded units of analysis. The empirical insights were analyzed in the context of data-driven decision making. Throughout the analysis we discovered themes and concepts across the five cases related to the managers decision making. This allowed us to point out five overall challenges in the way data is used in decision making across the agencies. To help address these challenges we suggest three recommendations: 1) focus on creating a common understanding of data, 2) focus on synergy effects in decision-making and 3) focus on combining data that shows activity and outcome.

Furthermore, we discussed how our findings contribute to the theory and literature within the field of data-driven decision making. The main findings is that decision-makers need to focus on balancing intuition and data which enables them to draw on their experiences while still using data to explore new possibilities. Furthermore, the study has implications for system development and implementation. The study contributes with novel insights on how the use of data in decision making is more complex than described in the existing literature. Another contribution is that data is not only used to make the decision process more rational, but also as a means to support intuition and experience. Moreover, the rational notion that the more information one has available the better, does not apply in complex situations.

Finally, the study contributes with new insights into the relationship between data and intuition as well as activity and outcome, because organizations will always be embossed by conflicts of interest regarding how and to what extend data should be used.

Forord

Dette speciale er udarbejdet på 10. semester på IT-Ledelse hos Aalborg Universitet. Specialet er skrevet i perioden fra den 1. februar 2021 til 31. maj 2021 og er udarbejdet i samarbejde med KMD samt fem jobcentre. Der skal i den sammenhæng lyde et stort tak til KMD for at hjælpe os med at finde et interessant undersøgelsesområde og relevante cases. Tak til de fem ledere af jobcentrene for at tage sig tid til at deltage i vores interviews og bidrage med indsigt i, hvordan de anvender data. Specialet henvender sig til fagpersoner der interesserer sig for, hvordan organisationer kan blive bedre til at arbejde med data. Desuden vil forfatterne af specialet give et stort tak til vejleder Olivia Benfeldt, som under hele processen har bidraget med konstruktiv og værdifuld sparring samt fagligt engagement.

Indhold

1 Indledning	5
1.1 Problemformulering	6
1.2 Kapiteloversigt	6
2 Litteratur	8
2.1 Datadrevet beslutningstagning	8
2.1.1 Beslutningstyper	9
2.1.2 Datatyper	10
2.1.3 Rationalitet og intuition	10
2.2 Litteraturopsamling	13
3 Teori	15
3.1 Sensemaking	15
3.2 Syv egenskaber i sensemaking	16
3.2.1 Sensemaking tager udgangspunkt i identitet	17
3.2.2 Sensemaking sker retrospektivt	18
3.2.3 Sensemaking sker via handling	19
3.2.4 Sensemaking er et socialt fænomen	19
3.2.5 Sensemaking er en kontinuerlig proces	20
3.2.6 Sensemaking er fokuseret på og udledes fra signaler	21
3.2.7 Sensemaking er drevet af plausibilitet	21
3.3 Sensemaking som proces	22
3.3.1 Sensemaking er drevet af overbevisning	22
3.3.2 Sensemaking er drevet af handling	23
4 Metode	25
4.1 Undersøgellesdesign	25
4.2 Undersøgelsens kontekst	28
4.2.1 Beskæftigelsessystemet	29
4.2.2 Præsentation af kommuner	29

4.2.3	Præsentation af informanter	30
4.3	Indsamling og behandling af empiri	31
4.3.1	Udarbejdelse af interviewguide	32
4.3.2	Databehandling	32
5	Analyse	34
5.1	Datadrevet beslutningstagning i jobcentrene	34
5.2	Data som støtte til ustrukturerede beslutninger	35
5.3	Data og intuition som kompas i komplekse omgivelser	37
5.4	Data som fælles forståelsesramme	40
5.4.1	Data som socialt artefakt	41
5.4.2	Data som sammenligningsgrundlag	42
5.5	Data som validering af intuition	43
5.5.1	Synergieffekter mellem intuition og data	43
5.5.2	Forventning, forhandling og fabrikation af data	44
5.5.3	Risiko for bias	47
5.6	Data som styringsparadigme	49
5.7	Analyse opsamling	50
6	Løsningsforslag	54
6.1	Fokuser på at skabe en fælles forståelsesramme for data	54
6.2	Fokuser på synergieffekter i beslutningstagning	55
6.3	Fokuser på en kombination af aktivitets- og outcome data	56
6.4	Opsamling på løsningsforslag	57
7	Diskussion	58
7.1	Bidrag til litteratur og teori	58
7.1.1	Data i beslutningsprocesser	60
7.2	Praksis anvendelse	62
7.3	Metodiske refleksioner	63
7.4	Fremtidig forskning	63
8	Konklusion	65
	Litteraturliste	67
	Bilagsoversigt	69

1 Indledning

Organisationer har i stigende grad fået øjnene op for muligheder ved at inkorporere data i deres beslutningstagning. Data er derfor blevet en integreret del af organisationer spændende fra strategiske beslutninger omkring produktudvikling og markedsanalyser til driftsmæssige beslutninger på det operationelle niveau. I Danmark har digitaliseringen for alvor gjort sit indtog, hvor Erhvervsministeriet i sin rapport *Digital vækst i Danmark anno 2019* beskriver data som fremtidens nye råstof (Erhvervsministeriet, 2019, s. 11). Der bliver stadig igangsat flere og flere initiativer med henblik på at skubbe organisationer i en mere datadrevet retning. Data kan bidrage til at øge effektivitet, produktivitet og innovation både i forhold til at kunne dokumentere og bekræfte, men samtidig ved at skabe nye indsigter i eksempelvis kundepræferencer eller konkurrerende produkter. Dette har affødt et forskningsfelt indenfor datadrevet beslutningstagning, hvor der er fokus på, hvordan data kan forbedre organisatorisk beslutningstagning (Phillips-Wren og Hoskisson, 2015; Nilausen et al., 2020). Digitaliseringen og datas indtog på den organisatoriske scene, har skabt grundlag for nye, datadrevne organisationstyper. Et væsentligt karakteristika for disse er evnen til at træffe beslutninger baseret på data og fakta fremfor intuition og følelser (Svensson, Feldt og Torkar, 2019). Denne tankegang bygger på en antagelse om, at data giver mulighed for at minimere usikkerheder og subjektive præferencer, fordi data forbedrer beslutningsprocessen ved at give et objektivt og retvisende indblik i den enkelte beslutningssituation (K. C. Laudon og J. P. Laudon, 2017).

På trods af at flere og flere organisationer igangsætter datadrevne initiativer, er det imidlertid stadigvæk de færreste, der formår at høste alle fordelene ved disse initiativer (Davenport og Bean, 2018). Selvom der i litteraturen belyses store fordele ved at anvende data i beslutningstagning, er omstillingen fra at træffe holdningsbaserede beslutninger til datadrevne beslutninger en kompleks og udfordrende forandring. Denne omstilling påvirker forskellige niveauer i organisationen, og den stiller strenge krav til en kontinuerlig og ensartet anvendelse af data samt til kvaliteten af de data, der anvendes. Omstillingen kræver ikke kun, at organisationer skal kunne gå fra den ene til den anden måde at træffe beslutninger på. Man skal også kunne koble disse elementer sammen i beslutningsprocessen. En sådan omstilling stiller krav til ændring af vaner og lederskab. Beslutningstagere skal kunne vægte og balancere deres intuition med den virkelighed, data viser. Desuden er det vigtigt at have fokus på at eksperimentere med data for at sikre, at data anvendes til at skabe nye indsigter og ikke blot bekræfter eksisterende forståelser (Nilausen et al., 2020). Det er vigtigt at have fokus på, hvordan data indsamles og analyseres således, at der anvendes de rette data til den kontekst, de skal indgå i (Berndtsson et al., 2018). Overgangen til at træffe mere datadrevne beslutninger kræver derfor både organisatoriske forandringer samt, at organisationen tilegner sig kompetencer til at kunne indsamle, bearbejde og analysere data, så de kan anvendes i beslutningstagningen (Maxwell, Rotz og Garcia, 2016).

Datadrevet beslutningstagning beskrives i litteraturen primært som et redskab til at øge rationaliteten i beslutningsprocessen. Det er imidlertid væsentligt at forholde sig til, at data ikke udelukkende kan anskues som et forsøg på at skabe et objektivt og retvisende billede af virkeligheden. Når data anvendes i beslutningstagning, sker det ikke alene ud fra neutrale forudsætninger fordi den mening, der udledes af data, afhænger af den individuelle beslutningstagers meningsskabelse. Den mening, der udledes af data, påvirkes af omgivelserne, sociale relationer og, hvordan data spiller sammen med tidligere erfaringer og intuition. Derfor vil dette speciale undersøge, hvordan organisationer kan blive bedre til at anvende data i beslutninger. Dette vil blive gjort ved at belyse datadrevet beslutningstagning gennem et meningsskabelsesperspektiv, hvor fokus flyttes fra den rationelle fremstilling af data i litteraturen til en mere kontekstnær og situeret tilgang til anvendelsen af data i beslutningstagning.

1.1 Problemformulering

På baggrund af ovenstående problematik, tager specialet udgangspunkt i følgende problemformulering:

Hvordan kan organisationer blive bedre til at anvende data i beslutningstagning?

Formålet med specialet er at bidrage med viden om datadrevet beslutningstagning ved at undersøge, hvordan der skabes mening med data. For at skabe de bedste forudsætninger for at besvare problemformulering undersøges beskæftigelsessystemet, fordi det er datatungt område, hvilket ifølge litteraturen burde skabe gode forudsætninger for at træffe datadrevne beslutninger. Undersøgelsen er yderligere afgrænset til at omfatte ledelsesniveauet i jobcentre, fordi vi er interesserede i, hvordan ledere anvender data i beslutningstagningen. Jobcentrene er det yderste led i beskæftigelsessystemet, og lederne modtager derfor input fra forskellige niveauer i og omkring organisationen. Jobcentrene opererer i komplekse omgivelser, hvilket gør det interessant at undersøge meningsskabelseselementet i deres beslutninger. Vi ønsker at belyse problemstillinger i forhold til, hvordan beslutningstagere balancerer forholdet mellem data og intuition. Desuden gives der i specialet praktiske bud på, hvordan man kan imødekomme disse problemstillinger. Det følgende afsnit indeholder en oversigt over indholdet i specialets kapitler.

1.2 Kapiteloversigt

Kapitel 1 - Indledning problematiserer litteraturens fremstilling af datas rolle i beslutningstagning og fremhæver et videnshul. På baggrund af dette kom vi frem til specialets problemformulering.

Kapitel 2 - Litteratur giver læseren indsigt i eksisterende litteratur om datadrevet beslutningstagning, hvor der præsenteres forskellige data- og beslutningstyper samt, hvordan rationalitet og intuition vægtes i beslutningstagning.

Kapitel 3 - Sensemaking giver læseren indblik i den teoretiske ramme, hvor meningsskabelse sættes i relation til anvendelsen af data i beslutningstagning. Specialet tager udgangspunkt i et sensemakingperspektiv, da datadrevet beslutningstagning i litteraturen ofte belyses gennem et rationelt og strategisk perspektiv, hvorfor der er et manglende fokus på den enkelte aktørs meningsdannelse i beslutningsprocessen.

Kapitel 4 - Metode introducerer specialets metodiske fremgangsmåde, hvor processen fra teori til indsamling er beskrevet. Specialets problemformulering undersøges gennem et embedded casestudie med henblik på at identificere mønstre på tværs af fem forskellige cases. Den overordnede metodiske tilgang er kvalitativ, fordi vi ønsker at opnå indsigt i, hvordan lederne anvender data i deres beslutningstagning. Empirien er indsamlet via interviews med ledere fra fem jobcentre.

Kapitel 5 - Analyse præsenterer empiriens fund med henblik på at fremhæve tematikker i ledernes måder at anvende data i beslutningstagning. Kapitlet er struktureret efter temaer som relaterer sig til analysens fund. For at give en nuanceret besvarelse af problemformuleringen anvendes perspektiver fra eksisterende litteratur om datadrevet beslutningstagning og sensemakingteori. De empiriske fund viser, at data handler om mange andre ting end de beslutninger de indgår i, samt, at der er synergiefekter mellem intuition og rationalitet, hvor lederne skal være i stand til at balancere data og intuition.

Kapitel 6 - Løsningsforslag præsenterer tre løsningsforslag til, hvordan jobcentrene kan blive bedre til at anvende data i beslutningstagning. Det anbefales, at organisationer fokuserer på at skabe en fælles forståelsesramme for data, fokuserer på synergieffekter mellem data og intuition samt fokuserer på at kombinere aktivitets- og outcomebaserede data. Til hvert løsningsforslag gives der bud på, hvordan organisationer kan imødekomme disse forslag.

Kapitel 7 - Diskussion udfolder specialets bidrag til teori og litteratur, hvor sensemakingteori udfordrer den eksisterende litteraturs beskrivelse af, hvordan data bør anvendes. Det diskuteres, hvordan ledere kan balancere data og intuition i beslutningstagningen, hvad der driver beslutningsprocesser samt, hvilken rolle data spiller. Afslutningsvis indeholder kapitlet refleksioner om praktisk anvendelse, den metodiske tilgang og fremtidig forskning.

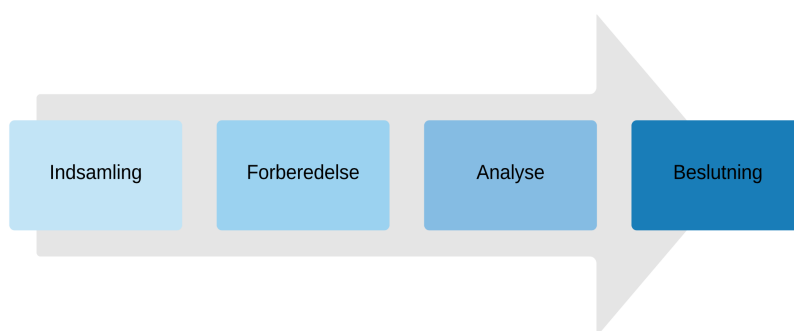
Kapitel 8 - Konklusion indeholder en afsluttende besvarelse af problemformuleringen. Kapitlet konkluderer, hvilke bidrag specialet har til litteraturen og opridser, hvordan organisationer kan blive bedre til at anvende data, når de træffer beslutninger.

2 Litteratur

I dette afsnit belyses litteratur om datadrevet beslutningstagning. I det første afsnit belyses forholdet mellem data, information og viden samt, hvilke færdigheder det kræver at kunne bearbejde, analysere og syntetisere data. Ligeledes vil forskellige beslutningstyper som strukturerede, semistrukturerede og ustrukturerede beslutninger afdækkes. Derudover præsenteres tre forskellige datatyper: Traditionelle data, big data og open data. Afslutningsvist fremstilles forholdet mellem rationalitet og intuition i litteraturen. Formålet med afsnittet er at etablere et litterært grundlag, som senere anvendes i analysen og diskussionen til at nuancere, hvordan organisationer kan blive bedre til at anvende data i beslutningstagning.

2.1 Datadrevet beslutningstagning

Flere og flere organisationer har fokus på at forbedre deres beslutningstagning, fordi det har vist sig at have stor indflydelse på, hvor godt organisationer klarer sig (K. C. Laudon og J. P. Laudon, [2017]). I dag anvendes data i højere og højere grad til at træffe beslutninger, hvoraf udtrykket datadrevet beslutningstagning er fremkommet. I litteraturen beskrives datadrevet beslutningstagning som en beslutningsproces, hvor data vægtes højere end intuition (Berndtsson et al., [2018]). Ligeledes beskrives beslutningsformen i litteraturen som en proces, der indledes med indsamling af data, efterfulgt af forberedelse samt analyse af data, som til sidst ender ud i en konkret beslutning (Janssen, Voort og Wahyudi, [2017]). I nedenstående figur 2.1 er processen illustreret for at tydeliggøre, hvordan datadrevet beslutningstagning beskrives som en lineær proces i litteraturen:



Figur 2.1: *Datadrevet beslutningstagning*

Selvom der i højere grad træffes beslutninger på baggrund af data, kan der i selve processen stadig opstå tvivlsspørgsmål om dataenes kvalitet. Udfordringen kan skyldes, at når der er meget data tilgængeligt, kan det være svært at overskue, hvordan data skal anvendes. Desuden kan det skyldes, at

organisationen ikke har de nødvendige kompetencer til at anvende data. Beslutninger kan ikke være udelukkende rationelle og objektive selvom de baseres på data, fordi selve indsamlingen og anvendelsen af data, hviler på subjektive vurderinger af, hvad der er 'gode' data (Svensson og Taghavianfar, 2020).

I datadrevet beslutningstagning indgår der tre elementer i et kontinuum; data, information og viden. Data har i sin rå form ingen mening i sig selv, og det er først, når man tillægger data mening, at man kan bruge data som information. Derudover afhænger meningen med data af det individ, som ser på dem. Information opstår når data sættes i en kontekst, og når de anvendes til at fortolke og organisere den verden, som man befinder sig i, hvilket giver en forståelse af sammenhængen mellem data og kontekst. Viden er således en tolkning af information, og det er først, når information bliver til viden, at den kan bruges til at træffe beslutninger. For at kunne bearbejde, analysere og syntetisere data kræver det, at individet har de nødvendige kognitive færdigheder til at kunne rumme informationsmængden og eksekvere en beslutning på baggrund af den (Svensson og Taghavianfar, 2020). Når en organisation ønsker at blive bedre til at anvende data i deres beslutningstagning, er det derfor vigtigt, at organisationen har opsat data governance strukturer samt, at de har kompetencerne til at analysere og drage viden ud af dataene (Janssen, Voort og Wahyudi, 2017; Berndtsson et al., 2018; Carruthers og Jackson, 2019). Derudover kræver det, at der i organisationen skabes en kultur der tilskynder at arbejde med og anvende data til at træffe beslutninger (Maxwell, Rotz og Garcia, 2016).

2.1.1 Beslutningstyper

Beslutninger kan inddeles i tre typer: *strukturede*, *ustrukturerede* og *semistrukturede* (K. C. Laudon og J. P. Laudon, 2017). Beslutningerne træffes typisk på forskellige niveauer i organisationen, og på hvert niveau er der behov for forskellige typer af information til at understøtte beslutningen. Strukturerede beslutninger er rutineprægede og følger ofte faste beslutningsprocesser. De træffes ofte på det operationelle niveau; eksempelvis udbetaling af løn eller håndtering af kunder. Ustrukturerede beslutninger træffes ofte hos topledelsen og kræver mere viden og en dybere indsigt i problemet. Der er ikke en fast struktur for, hvordan ustrukturerede beslutninger træffes, og de får ofte stor betydning efterfølgende, idet de eksempelvis kan handle om, hvorvidt man skal indtræde på et ny marked. De fleste beslutninger bærer præg af begge typer og kaldes derfor semistrukturede. Denne beslutningstype er karakteriseret af en blanding af velkendte strukturer og procedurer, men dele af løsningen skal findes på andre måder. Denne beslutningstype træffes typisk hos mellemlidelsen, men kan foregå på alle niveauer i en organisation (K. C. Laudon og J. P. Laudon, 2017). Når organisationer ønsker at forbedre deres datadrevne beslutningsevne, er det væsentligt at have fokus på beslutningstypen, fordi det har indflydelse på, hvilke data beslutningstagerne har brug for, samt hvilken rolle data har.

2.1.2 Datatyper

Foruden beslutningstyper kan der skelnes mellem tre datatyper: *traditionelle data*, *big data* og *open data* (Constantiou og Kallinikos, 2015). Traditionelle data er indsamlet ud fra prædefinerede kategorier. De er derfor målrettet specifikke formål og anvendes ofte i interne systemer til at følge op på eksempelvis KPI'er. De indsamles og anvendes ud fra en tydeligt defineret dataarkitektur, der understøtter organisationens målsætninger (Constantiou og Kallinikos, 2015). Traditionelle data bruges ofte til deskriptive rapporter, hvor man ser tilbage på tidligere begivenheder eksempelvis medarbejdernes produktivitet eller udviklingen i økonomien i forrige år. Dette skaber stabilitet og en klar ansvarsfordeling, men det kan samtidig være med til at begrænse en udforskende brug af data.

Modsat er big data store ustrukturerede datamængder, som indsamles med høj hastighed og konstant opdateres. Det er dermed ikke data, som man i forvejen har besluttet at skulle indsamle til et specifikt formål, men snarere noget, man forventer kan blive nyttigt at anvende på et senere tidspunkt. Big data er data som allerede eksisterer, og det handler derfor om organisationens kapacitet til at kategorisere og analysere ustrukturerede data. Det er derfor op til organisationen at finde ud af, hvordan big data kan bruges i forretningsøjemed. Det kan dermed være fordelagtigt, hvis organisationer har en eksperimenterende og eksplorativ tilgang til data for, at de kan få så meget værdi ud af data som muligt (Rose et al., 2017). Big data kan eksempelvis indsamles via sociale medier, hvor der hele tiden genereres nye data samt, hvor det er muligt at få indblik i nye tendenser. Denne datatype kan give nye og usete indsigter og anvendes ofte til produkt- og forretningsudvikling (Constantiou og Kallinikos, 2015).

Open data er offentligt tilgængeligt data, som frit kan anvendes af både borgere og virksomheder. Der er derfor ikke tale om personfølsomme data, men det kan eksempelvis relatere sig til vejrforhold eller udviklingstendenser i demografi, beskæftigelse eller økonomi. Formålet er at bidrage til en fælles ressourcepulje således, at andre kan bruge data til at skabe nye produkter eller indsigter, hvilket skal bidrage til innovation samt til at skabe transparens i samfundet (Huijboom og Van den Broek, 2011). Alt efter hvilken beslutningsproces der er tale om, kan de forskellige datatyper være med til at gøre en beslutningssituation mere faktabaseret fremfor holdningsbaseret. Datadrevet beslutningstagning kan dermed siges at være et forsøg på at skabe en mere rationel beslutningsproces.

2.1.3 Rationalitet og intuition

Sadler-Smith og Shefy (2004) beskriver det at være *rational* som: "Being rational entails the acquisition of knowledge through the power of conscious reasoning and deliberative analytical thought". Det rationelle paradigme bygger på en grundlæggende antagelse om, at beslutningstagere fundamentalt set er logiske og egennyttemaksimerende. Succesfulde strategier anskues som et produkt af nøjagtig planlægning. Den rationelle beslutningsproces er karakteriseret af stabilitet og inkrementalisme i den

forstand, at beslutningstagere nøje gennemgår en række trin, som resulterer i identifikationen af det mest optimale løsningsalternativ (Sadler-Smith og Shefy, 2004). Set i et datadrevet perspektiv har dette en række implikationer i praksis: jo mere information jo bedre, fordi det giver beslutningstagerne de bedste forudsætninger for at vælge den optimale løsning.

Selvom datadrevet beslutningstagning er et forsøg på at øge kvaliteten af den rationelle beslutningsproces, er det imidlertid ikke alle beslutningstyper, der læner sig op ad det rationelle, men i stedet kræver en hurtigere og mere intuitiv beslutning. Det er derfor essentielt, at ledere har de nødvendige evner til at balancere mellem det rationelle og intuitive. Dette kræver, at ledere er i stand til at fokusere på de potentielt væsentlige, men sommetider svage signaler, der sætter gang i fantasi, kreativitet og innovation (Sadler-Smith og Shefy, 2004). I organisationer tilstræbes den rationelle beslutningsmodel ofte, fordi den i højere grad anerkendes, som en objektiv stillingtagen til et problem, hvor flere alternativer overvejes, før det bedste udvælges. Ifølge Simon (1990) har rationalitet imidlertid en række indbyggede begrænsninger. Når individer træffer beslutninger, er deres rationalitet begrænset af problemets kompleksitet (let, svært, komplekst). Menneskets kognitive begrænsninger og beslutningers tidsmæssige begrænsning gør, at vi ikke kan rumme kompleksiteten i vores omgivelser, og derfor ikke kan overveje alle relevante alternativer. Derfor søger individet i stedet tilfredsstillende beslutninger fremfor optimale beslutninger (Simon, 1990). Tages der udgangspunkt *begrænset rationalitet* og behovet for tilfredsstillelse, opstår der et behov i forbindelse med datadrevet beslutningstagning om, at data til en vis grad understøtter den forventning og intuitive opfattelse, som individet har til den situation og de omgivelser, som de befinder sig i. Ifølge Sadler-Smith og Shefy (2004) kan nødvendigheden af at kunne træffe hurtige beslutninger, en stigende mængde af data som beslutningstagerne skal forholde sig til, samt menneskets kognitive begrænsninger til at behandle informationen føre til, at der kan forekomme *volume-induced-* og *complexity-induced information overload*. Dette kan resultere i, at der ikke tages stilling til de nødvendige alternativer, hvilket medfører, at de forkerte data anvendes. Dette kan i sidste ende forhindre en dybdegående stillingtagen, fordi det bliver en uoverskuelig proces at skulle tage stilling til alle relevante data. På trods af dette, er den rationelle stadig den foretrukne beslutningsmodel i de fleste organisationer (Sadler-Smith og Shefy, 2004). Det er imidlertid væsentligt at anerkende rationalitetens begrænsninger, fordi der er situationer, hvor beslutningstagerne i stedet må anvende deres *intuition* til at træffe en beslutning. Intuition kan defineres som:

(...) a form of knowing that manifests itself as an awareness of thoughts, feelings, or bodily sense connected to a deeper perception, understanding, and way of making sense of the world that may not be achieved easily or at all by other means (Sadler-Smith og Shefy, 2004, s. 81)

Ifølge Sadler-Smith og Shefy (2004) anvendes intuition til følgende ting i beslutningstagning:

- Sansning af et problem
- Genkendelse af mønstre
- Fremstilling af et integreret billede, som en kontrol af den rationelle analyse; og som en måde at omgå analysen på

Set i relation til, hvordan data kan understøtte mere intuitive beslutninger, kan de enten bruges til validering eller inkubation. Ved validering anvendes data til at eftertjekke beslutninger, hvor data anvendes til at understøtte en beslutning i forhold til, om de bakker intuitionen op. Ved inkubation bruges intuition til at kontrollere, hvordan en beslutning, der er truffet på baggrund af data, føles ved at spørge sig selv om, hvordan beslutningen stemmer overens med ens egen opfattelse af problemet og konteksten. Hvis data bruges på den rette måde, kan de understøtte både rationelle- og intuitive beslutninger, men det afhænger af de retningslinjer og krav, der stilles fra andre i organisationen. Intuition forveksles ofte med instinkt og indsigt, men der er betydelige forskelle på de tre. Instinkt er det indbyggede biologiske responssystem, som anvendes ubevidst i situationer, som kræver en omgående reaktion. Indsigt handler om, at man bogstavelig talt 'ser' løsningen på et problem. Sadler-Smith og Shefy (2004) beskriver desuden to former for intuition, hvoraf den første er *intuition-as-expert* og handler om erfaringer og sensemaking. Den anden er *Intuition-as-feeling* der handler om mavefornemmelser og, hvordan beslutninger føles. Intuition som ekspertise bygger på de erfaringer og den meningsdannelse, som beslutningstagerne har opbygget over tid. Denne form for intuition kan være med til at forklare, hvordan eksperter nærmest automatisk eksekverer en beslutningsprotokol, når de står overfor et problem.

Ifølge Sadler-Smith og Shefy (2004) kan tidligere erfaringer hjælpe beslutningstagere til hurtigere at komme frem til en plausibel og troværdig beslutning: "In certain situations, in bypassing in-depth conscious attempts at analysis, intuition enables executives to move rapidly to a plausible and credible solution"(Sadler-Smith og Shefy, 2004, s. 83). Dette er en konsekvens af, at det i visse situationer er umuligt for beslutningstageren at gennemføre en dybdegående analyse af alle de data, som beslutningstageren konfronteres med. I nogle tilfælde kan det endda føre til en *analysis paralysis*, hvor analysemængden bliver så stor, at beslutningsprocessen stagnerer. Den rationelle beslutningsproces er afhængig af beslutningstagerens informationskapacitet, som ikke nødvendigvis er egnet til at behandle volumen og kompleksiteten af den information, som er til rådighed. Dette bryder imidlertid med den rationelle forestilling om, at jo mere information der er tilgængeligt, jo bedre bliver udfaldet af beslutningen. I stedet taler Sadler-Smith og Shefy (2004) om et information overload, hvor beslutningstageren ikke kan kapere mængden af information og i stedet leder efter 'cues' (herefter omtalt signaler), som relaterer sig til tidligere mønstre og erfaringer for at optimere den kognitive proces. Dette fungerer godt i situationer, hvor der er en tydelig kobling til beslutningstagerens tidligere

erfaringer. Der vil være nogle beslutningssituationer, hvor det ikke er nemt at finde tidligere erfaringer, som matcher. I disse situationer leder beslutningstagere efter flere signaler, som understøtter deres meningsdannelse og fortolkning. Under disse omstændigheder kan intuition anses som en sensemakingproces, hvor problemer og kontekst kan blive redefineret, og der kan ske tilpasninger i de mentale strukturer for at kunne forholde sig til situationsbestemte forskelle (Sadler-Smith og Shefy, 2004).

Sadler-Smith og Shefy (2004) beskriver fem forskellige bias, som kan opstå i forbindelse med intuitiv beslutningstagning:

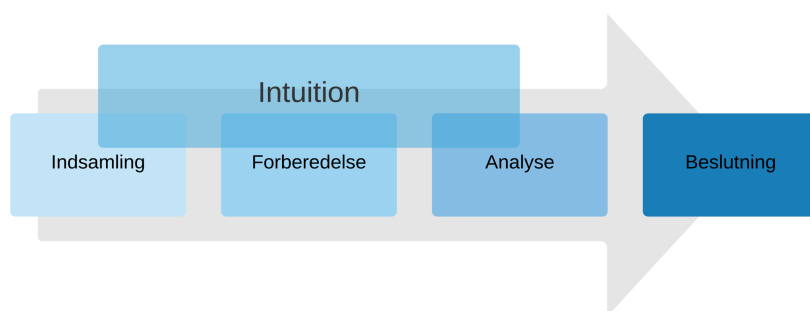
- *Ease of recall*: Denne bias bunder i, at individet har tendens til at overvurdere, hvor ofte hændelser, som de har let ved at genkalde, sker. Omvendt undervurderer eller negligerer individet hændelser, som det har svært ved at genkalde.
- *Presumed associations*: Individet tenderer til at overvurdere sammenhængen mellem to begivenheder.
- *Over-confidence*: På grund af den følelsesmæssige belønning, som individet får ved at have truffet gode, intuitive beslutninger, udvikler de en for stor tiltro til deres egen evne til at træffe den rigtige beslutning på baggrund af intuitivitet.
- *Confirmation bias*: Individet søger evidens, som understøtter ens tanker og holdninger og negligerer evidens, som modstrider ens egen opfattelse.
- *Hindsight bias*: Individet overvurderer, hvor godt de havde forudset et specifikt outcome.

Det er vigtigt, at beslutningstagere forholder sig til de ovenstående bias for at sikre, at der træffes en plausibel og troværdig beslutning. Russo og Schoemaker (1992) pointerer ligeledes, at god beslutningstagning skal baseres på mere end bare rationalitet og fakta, hvilket de beskriver som *metaviden*. Individet trækker på sin metaviden, når man har en fornemmelse af, at der er tilstrækkelig information til at træffe beslutningen. Man kan have en tendens til at være for selvsikker i ens egen dømmekraft, hvilket kan være et underliggende problem i beslutningstagning. Det kan forstyrre god beslutningstagning, men det kan også bidrage med noget godt, så længe man er klar over ens metavidens begrænsninger.

2.2 Litteraturopsamling

Datadrevet beslutningstagning bygger på et ønske om at øge rationalitet i beslutningsprocesser ved i højere grad at træffe beslutninger på baggrund af data fremfor intuition. Data kan understøtte forskellige beslutningstyper på forskellige niveauer i organisationen. Dette stiller imidlertid en række krav til indsamling, bearbejdning og analyse af dataene, fordi data ikke i sig selv ikke har nogen mening.

Det er først, når individer eksekverer beslutninger på baggrund af data, at der udledes og fastsættes en mening. Derfor kan datadrevet beslutningstagning ikke sidestilles med objektive og rationelle beslutninger, fordi der stadigvæk er brug for en kontekstuel stillingtagen til, hvordan og hvilke data, der anvendes. Den rationelle og datadrevne måde at anskue beslutninger på bygger på en antagelse om, at beslutningsprocesser eksisterer i relativt stabile miljøer samt, at beslutningstagerne har kapacitet og tid til at opveje alternativer og konsekvenser med henblik på at identificere den mest optimale løsning. Det er imidlertid ikke alle beslutningssituationer, der egner sig til denne form for grundig opvejning, idet mennesket har en række kognitive begrænsninger i forhold til at kunne overskue den tilgængelige information. Data er desuden genstand for en individuel meningsskabelse, som kan påvirkes af sociale- og miljømæssige faktorer. Derfor er det vigtigt at forholde sig til, hvordan data og fakta kombineres med erfaringer og intuition for at kunne belyse, hvordan der skabes mening med data. Beslutningstagere skal derfor kunne balancere mellem det rationelle og intuitive, hvilket kræver, at de er i stand til at opfange sommetider svage signaler, der påvirker deres opfattelse af den konkrete beslutningssituation. Den rationelle model og datadrevet beslutningstagning bygger på en tese om, at jo mere information der er tilgængeligt jo bedre. For meget information kan imidlertid øge kompleksiteten i beslutningsprocesser, så det bliver uoverskueligt at navigere i informationen. Dette kan medføre, at individet i højere grad bruger sin intuition og erfaringer til at nedbryde kompleksiteten, og i stedet søge tilfredsstillende, fremfor optimale, beslutninger. På den måde kan beslutningstagere anvende deres intuition, som en form for ekspertise, hvor de bruger tidligere erfaringer til at drage paralleller til den nuværende kontekst, hvilket præger deres beslutning. Dermed bliver den datadrevne beslutningsproces genstand for en individuel sensemakingproces, hvor data ikke nødvendigvis anvendes til at definere fakta, men i stedet til at validere og understøtte intuition. Ved at inddrage perspektivet om intuition tilføjes et nyt element i beslutningsprocessen, hvilket er illustreret i nedenstående figur 2.2.



Figur 2.2: *Datadrevet beslutningstagning med intuition*

Intuition spiller en rolle i processen, men i litteraturen fremgår det ikke tydeligt, hvordan data og intuition spiller sammen i beslutningsprocessen. Derfor er det relevant at undersøge forholdet mellem data og intuition, hvilket vi gør ved hjælp af sensemaking, som belyses i næste kapitel.

3 Teori

Specialet tager udgangspunkt i hvordan, organisationer kan blive bedre til at anvende data i forbindelse med beslutningstagning. Til at belyse dette undersøgelsesområde vil Weicks teori omhandlende sensemaking i organisationer anvendes til at undersøge, hvordan ledere i jobcentre skaber mening med data, når de skal anvende data i forbindelse med deres beslutningstagen. Sensemaking beskriver den proces, som finder sted, når aktører danner mening. Formålet med at anvende denne teori er at bidrage med et nyt perspektiv på, hvilken rolle data spiller i organisatoriske beslutninger. Dette gør vi ved at undersøge beslutningsprocesser gennem et sensemakingperspektiv, hvor vi anser beslutninger som en kognitiv proces, hvor lederne skaber sammenhæng mellem forventninger, fortolkninger, handlinger og erfaringer. Ved at anskue datadrevet beslutningstagning ud fra et sensemakingperspektiv flyttes fokus fra det rationelle til det konstruktivistiske. Data bliver således genstand for aktørernes sensemaking, hvor der ikke eksisterer en objektiv sandhed, men hvor data bliver et middel til at retfærdiggøre og skabe konsensus omkring bestemte virkelighedsopfattelser. I de kommende afsnit udfoldes syv egenskaber i sensemaking samt to forskellige måder at anskue sensemakingprocessen på.

3.1 Sensemaking

Sensemaking handler om den måde organisationer og individer tillægger begivenheder mening. Det er en kognitiv proces, hvor det ukendte bliver struktureret gennem fortolkning, bearbejdning og omtale (Weick, 1995). Der findes forskellige definitioner af sensemaking, hvor den største forskel ligger i, hvorvidt sensemaking resulterer i en handling eller blot en bedre forståelse. I dette speciale tager vi udgangspunkt i, at sensemaking er en fortolkningsproces, der påvirker den samlede beslutningsproces. Vi læner os derfor op ad følgende definition, som tager højde for begge perspektiver:

(...) sensemaking as an interpretive process that is necessary for organizational members to understand and to share understandings about such features of the organization as what it is about, what it does well and poorly, what the problems it faces are, and how it should resolve them (Weick, 1995 s. 5)

Når der anvendes data i forbindelse med beslutningstagning, er der tale om en fortolkningsproces, hvor data anvendes til at understøtte fortolkningsprocesser, give nye indsigter eller skabe grundlag for en fælles forståelse ved at reducere graden af usikkerhed. Sensemaking kan imidlertid ikke sidestilles med ren fortolkning, idet sensemaking ikke blot har fokus på, hvad der danner grundlag for fortolkningen og, hvordan fortolkning eksternaliseres til resten af organisationen. Sensemaking har også fokus på, hvordan grundlaget for fortolkning bliver skabt. Weick (1995) beskriver sensemakingprocessen på følgende måde:

The process of sensemaking is intended to include the construction and bracketing of the textlike cues that are interpreted, as well as the revision of those interpretations based on action and its consequences. Sensemaking is about authoring as well as interpretation, creation as well as discovery (Weick, 1995, s. 8)

Sensemaking adskiller sig derfor fra fortolkning, idet sensemaking handler om den måde aktører genererer det, de fortolker. Det er denne distinktion, der gør sensemaking relevant at inddrage, når formålet er at undersøge, hvordan organisationer kan blive bedre til at træffe datadrevne beslutninger, fordi det ikke kun handler om, hvordan data fortolkes, men i lige så høj grad, hvordan data udvælges og præsenteres. Sensemaking er derfor en aktivitet eller en proces, som går forud for fortolkning (Weick, 1995). At være datadrevet er et forsøg på at skabe objektiv beslutningstagning, hvilket er et paradoks i sig selv fordi den sensemakingproces, hvori data indgår unægteligt er både subjektiv og social konstrueret.

Når der tages udgangspunkt i datadrevet beslutningstagning tales der om fakta- eller evidensbaserede beslutninger, men når man kigger på beslutninger gennem et sensemakingperspektiv, bliver beslutninger genstand for individuelle fortolkninger, hvorfor det ikke giver mening at tale om objektive beslutningsgrundlag. Derudover er det et subjektivt valg, hvilke data der udvælges til at basere beslutninger på, og derfor er selve beslutningsgrundlaget allerede subjektivt funderet. Dette hænger sammen med, at sensemakingprocessen foregår løbende, hvilket betyder, at man går ind til beslutningssituationen med nogle forudantagelser. Et centralt tema i sensemaking er, at mennesker organiserer sig for at skabe mening af input og derefter handler ud fra dette. Man opnår forståelse for sensemaking i organisationer ud fra alle relationelle udvekslinger, der finder sted. Disse opstår i form af små samtaler og udvekslinger mellem mennesker i en organisation. Sensemaking opstår når organisatoriske handlinger og omstændigheder omdannes til ord og kategorier, og når organisering beskrives med ord eller tekst. Derudover opstår sensemaking når læsning, samtaler og ord anvendes som medie til at begrebsliggøre og skabe mening af noget usynligt (Weick, Sutcliffe og Obstfeld, 2005).

3.2 Syv egenskaber i sensemaking

Sensemaking består af syv egenskaber, der tilsammen kan give et indblik i den samlede sensemaking-proces. De syv egenskaber fremgår af nedenstående tabel 3.1 og gennemgås løbende i de følgende afsnit, hvor de sættes i kontekst til datadrevet beslutningstagning.

Egenskab	Beskrivelse
Sensemaking tager udgangspunkt i identitet	Identiteter konstrueres gennem interaktion. Aktører danner og indtræder i forskellige identiteter for at skabe mening i den specifikke situation.
Sensemaking sker retrospektivt	Sensemaking af baseret på tidligere erfaringer som tillægges nye lag af fortolkninger, fordi nye indtryk både former og formes af fortiden.
Sensemaking sker via handling	Sensemaking er koblingen mellem det kognitive og det handlingsmæssige, hvor der søges at skabe sammenhæng mellem, hvad vi tænker og gør.
Sensemaking er et social fænomen	Sensemaking kommer til udtryk gennem en social proces, hvor der skabes sammenhæng mellem ideer og meninger og, hvor der skabes en fælles forståelse.
Sensemaking er en kontinuerlig proces	Sensemaking starter ikke på noget bestemt tidspunkt, men er en løbende proces som påvirkes af afbrydelser.
Sensemaking er fokuseret på og udledes fra signaler	Individer opfanger og fortolker signaler og udleder meninger.
Sensemaking er drevet af plausibilitet	Sensemaking er drevet af plausibilitet fremfor nøjagtighed fordi det bygger på erindringer, og fordi mennesker søger at skabe sammenhæng og konformitet i ustabile omgivelser.

Tabel 3.1: De syv egenskaber i sensemaking

3.2.1 Sensemaking tager udgangspunkt i identitet

Den første egenskab omhandler identitetsskabelse i organisationer, hvor identitet ses som en diskursiv konstruktion, der skabes gennem interaktion. Dette bygger på en antagelse om, at identitet konstrueres gennem interaktion med omgivelserne, og at aktører danner og indtræder i forskellige identiteter for at skabe mening i den specifikke situation. Derfor redefinerer individet konstant sin identitet, så den er passende i forhold til de relationer, som individet indgår i. I organisationer formes og modificeres medarbejdernes identiteter ud fra organisationens image, hvilket er et udtryk for, at der er et tæt forhold mellem individet og organisationen. Dette resulterer i, at medarbejdere er motiverede til at bevare organisationens positive image, fordi det påvirker, hvordan de ser sig selv, og modsat påvirker organisationen individet. Individer afspejler sig i organisationens værdisæt, mål og omtale, og kan derfor siges at handle på vegne af organisationer og 'som' organisationer (Weick, 1995).

I relation til vores case forholder vi os til denne egenskab ved at undersøge, om data spiller en rolle i forhold til, hvordan lederne ser sig selv. I en større kontekst kan man imidlertid forestille sig, at der kan opstå konflikter mellem ønsket om at styre ud fra data, hvor virkeligheden opgøres i tal, og på den anden side, ønsket om at være en god leder for sine medarbejdere og have fokus på den service, der leveres. Dette kan være med til at understøtte det relationelle aspekt om, at identiteter skabes og påvirkes af den kontekst, som aktørerne befinder sig i. Derudover er data et centralt målstryringsredskab, som bruges til at vurdere jobcentrenes performance, hvilket påvirker andres holdning til den enkelte organisation og dermed ledernes identitetsopfattelse.

3.2.2 Sensemaking sker retrospektivt

Sensemaking er baseret på tidligere erfaringer, begivenheder og oplevelser, og en stor del af sensemaking sker derfor retrospektivt. Det er en proces, hvor man retter sin opmærksomhed mod noget, som allerede er sket på et tidligere tidspunkt. Tiden der går mellem handling og refleksion kan variere, men jo kortere perioden er, jo friskere er hukommelsen og minderne vil fremstå mere klart. Et minde kan defineres som en oplevelse, der er sket i fortiden, og alle erkendelser kan siges at være en form for minder. Mindet er i tidsperioden mellem handling og refleksion blevet fortolket, hvilket påvirker den mening, der udledes fra mindet eller handlingen.

Ifølge Weick (1995) er man først bevidst om sine handlinger, når de er udført. Det betyder, at man altid vil være bagud med forståelsen af situationer, fordi meningsgskabelse og fortolkning er bagudskuende. Retrospektiv sensemaking er en aktivitet, hvor man kan komme ud for, at mange forskellige meninger skal syntetiseres fordi de enten er modstridende eller for forskellige. I organisationer kan dette opstå, når der er mange forskellige projekter i gang på samme tid, og når individer har forskellige opfattelser, idet de har forskellige erfaringer. Derudover er erfaringer tvetydige, hvilket skyldes, at oplevelser kan opfattes på mange forskellige måder, og de afføder mange forskellige meninger. Meningen med oplevelser modificeres løbende, når de tillægges mere opmærksomhed, og nye indtryk påvirker opfattelsen af tidligere oplevelser. Det betyder, at tidligere erfaringer og oplevelser hele tiden tillægges nye lag af fortolkninger, fordi nye indtryk både former og formes af fortiden. Derudover har oplevelser og erfaringer ingen mening i sig selv, da det er noget man tillægger dem (Weick, 1995).

Ifølge Weick (1995) er det en vigtig pointe at være opmærksom på, at det kun giver mening at se frem i tiden, hvis man er opmærksom på, hvad der er sket i fortiden, fordi man kan drage erfaringer herfra, som kan have indflydelse, når man forsøger at se fremad. Data er på den ene side en hjælp til at genskabe erindringer og på den anden side en anledning til subjektive fortolkninger. Data bruges til at beskrive tidligere hændelser, og derfor kan data være med til at øge erindringernes nøjagtighed. Data er ikke kun en hjælp til at genskabe erindringer, da de tvinger deres meningsgskabelse om tidligere begivenheder ned over, hvem end der konfronteres med data eller deres tilhørende analyser. Hermed genskaber de ikke kun tidligere begivenheder hos fortolkeren, men de forsøger at forme en stillingtagen til fremtiden. Derfor er selve udvælgelsen og præsentationen af data vigtig for, hvordan der skabes mening om tidligere begivenheder, og hvordan beslutningerne påvirker fremtiden. Der kan imidlertid opstå en faldgrube, hvis beslutninger udelukkende træffes ud fra data, idet det kan overtage sensemakingprocessen hos lederne ved både at refortolke og give input til handlinger. Dette kan underminere tavs viden, intuition og erfaring, som kan bruges til at sætte data i kontekst, og i sidste ende føre til uhensigtsmæssige beslutninger.

3.2.3 Sensemaking sker via handling

Denne egenskab bygger på begrebet *enactment*, hvor fortolkning former handling, hvilket giver nye indtryk, som potentielt set udfordrer eller bekræfter den oprindelige fortolkning. Dermed 'enacter' man hele tiden sin omkringliggende virkelighed, som former individet. Dette betyder, at individer er med til at skabe og udvikle de omgivelser, som de selv er en del af. Sensemaking omfatter dermed koblingen mellem det kognitive og det handlingsmæssige, hvor det søges at skabe sammenhæng mellem, hvad vi tænker, og hvad vi gør. I organisationer kan ledere eksempelvis være med til at påvirke omgivelserne gennem autoritære handlinger. Når der vedtages nye beslutninger, kan der skabes opbakning på baggrund af eksisterende faktorer. Dette sker gennem en proces, hvor beslutningstagere drager paralleller mellem tidligere erfaringer og den nuværende kontekst, som bidrager til at skabe en konstruktion af, hvad organisationer bør foretage sig. Denne virkelighedsopfattelse er dermed ikke definitiv, men er kun gældende for lederen og de medarbejdere, som tillægger samme mening. Tankegangen bag den tredje egenskab for sensemaking bygger derfor på ideen om, at individet bliver stimuleret som et resultat af deres egen aktivitet. Der er derfor et gensidigt forhold mellem individ og miljø, hvor individet påvirker og skaber omgivelserne, men ligeledes påvirkes af omgivelserne (Weick, 1995).

Denne egenskab kan anvendes til at belyse, hvorvidt beslutningstagere bliver påvirket af de omgivelser, som de er en del af. Det er derfor interessant at undersøge, hvilken indflydelse bestemte retningslinjer og procedurer har, når der træffes beslutninger samt, hvordan retningslinjer og normer 'enactes' i og af omgivelserne, og hvorledes dette påvirker ledernes beslutningstagning. Beslutningstagere skal være i stand til at opfatte det, der sker omkring dem for at træffe gode beslutninger. De skal kunne lave en kobling mellem både retrospektive data, deres fortolkning af tidligere erfaring og den nutid de befinder sig i.

3.2.4 Sensemaking er et socialt fænomen

I sensemaking findes et socialt aspekt, da den menneskelige tankegang og den sociale funktion i bund og grund er forankret med hinanden (Weick, 1995). Dette betyder, at individet påvirkes af dets omgivelser, hvorfor andre aktører i organisationer spiller en rolle i forhold til, hvilken mening der legitimeres. En organisation er et helt netværk af subjektive, delte meninger, som opstår og bevares gennem udvikling og brug af et fælles sprog og gennem hverdagsinteraktion (Weick, 1995). Det sociale aspekt i sensemaking kommer derfor til udtryk gennem en social proces, hvor der skabes sammenhæng mellem ideer og meninger, hvorefter der skabes en fælles forståelse og meningsdannelse. Når denne fælles forståelse og meningsdannelse er skabt, vil det sociale aspekt af sensemaking påvirke beslutningstagningen i organisationer, da beslutningsprocesser ofte foregår i fællesskab med andre eller gennem godkendelse af andre (Weick, 1995). Det sociale aspekt i sensemaking består derfor af

et netværk af subjektive meninger og interaktioner, der herefter skaber en fælles forståelse, hvilket påvirker beslutningstagningen, og i sidste ende konstruerer en virkelighed. I vores undersøgelse kan denne egenskab anvendes til at have fokus på, hvilke andre aktører der inddrages og, hvordan det påvirker sensemaking processen.

3.2.5 Sensemaking er en kontinuerlig proces

Denne egenskab omhandler, at sensemaking ikke er noget, der startes på et bestemt tidspunkt i organisationer. Der er altid noget igangværende, der vil have indflydelse på den nuværende sensemaking ligesom sensemaking heller ikke er noget, der naturligt stopper. Dette betyder, at mennesker skaber sensemaking med udgangspunkt i *thrownness*, som betyder, at individer bliver kastet ind i en masse beslutningssituationer, som kræver en akut stillingtagen. Weick (1995) beskriver en række konsekvenser af, at sensemaking er *kontinuerlig*:

- Man kan ikke undgå at skulle agere på hændelser
- Man kan ikke gå et skridt tilbage og reflektere inden handlingen tages
- Man kan ikke forudse handlinger
- Man har aldrig en stabil præsentation af virkeligheden
- Alt er op til ens egen fortolkning af virkeligheden
- Sprog er lig aktion, man skaber en situation og kan ikke blot beskrive den

En stor del af denne egenskab handler om, hvorvidt individer bliver afbrudt i deres opgaver samt, hvilken type af opgave man er i gang med at løse. Desuden argumenterer Weick (1995) for, at opgavetypen har stor indflydelse på, hvordan individet takler afbrydelser, da der ved afbrydelse af rutineopgaver ofte opstår større frustration end ved mindre rutineprægede opgaver. Der er et konstant flow i organisationer og individer, hvilket gør, at sensemaking sker løbende. Når der sker afbrydelser bliver sensemaking ofte præget af følelser, og der søges i højere grad en hurtig løsning på afbrydelsen (Weick, 1995).

Det interessante i et datadrevet perspektiv er, at data kan blive en afbrydelse, når de bryder med forventning, og samtidig kan det være med til at understøtte og skabe konformitet omkring eksisterende forståelses- og fortolkningsrammer. Brugen af data i beslutningstagning kan være med til at bryde med vaner, værdier og normer for, hvordan man udfører sit arbejde og træffer beslutninger, hvilket kan være med til at komplicere de beslutninger, der træffes. Når jobcentrene er genstand for politiske input, kan disse ses som afbrydelser, der varsler, at der skal ske omprioriteringer og effektiviseringer, som fordrer et passende svar fra lederne. Dette kan være med til at forklare, hvorfor der typisk efterspørges data, der kan bruges til at dokumentere og argumentere opad i den hierarkiske struktur.

3.2.6 Sensemaking er fokuseret på og udledes fra signaler

Denne egenskab omhandler de signaler, som udledes fra en given handling i en given kontekst. Udledte signaler er simple, velkendte strukturer, der kan fungere som det Weick (1995) kalder for 'seeds', hvorfra mennesker udleder en større mening med det, der er sket. De signaler, man opfanger i den sociale kontekst kan ses som et frø, der er sået. Alene betyder frøet ikke noget, men når det har sat sig fast og slået rod, kan det vokse sig større. På samme måde vil et signal i sig selv ikke skabe mening, men når det sættes i kontekst, vil der være grobund for nye opdagelser og meninger. Weick (1995) beskriver dette som:

Once people begin to act (enactment), they generate tangible outcomes (cues) in some context (social), and this helps them discover (retrospect) what is occurring (ongoing), what needs to be explained (plausibility), and what should be done next (identity enhancement).

(Weick, 1995 s. 55)

Meningen med signalet afhænger af konteksten på to væsentlige områder. Først og fremmest styrer konteksten, hvilket signal man udleder til at starte med. For det andet har konteksten betydning for, hvordan man vælger at fortolke signalerne. Når man udleder signaler fra en kontekst taler man om at bemærke signalet. Dette går forud for sensemaking betydende, at man ikke kan danne en mening om noget, før man faktisk har bemærket, at der er noget at danne en mening om (Weick, 1995). Ting man ofte bemærker er nye signaler i relation til mennesker eller adfærd, hvilket kan være usædvanlig, uventet, ekstrem og/eller negativ opførsel samt stimuli, der er relevante for det nuværende mål. Det er værd at notere, at selv små subtile signaler kan i den rette kontekst have stor effekt på sensemaking (Weick, 1995).

Data kan ses som signaler, der fortæller noget om tidligere hændelser. Lederne udleder en mening fra data ved at sætte dem op mod den nutidige kontekst, som data skal anvendes i. Det resulterer i, at konteksten påvirker, hvilken mening der udledes fra data. Det kan eksempelvis betyde, at ændringer i politiske målsætninger, budgetter og socioøkonomiske faktorer påvirker, hvilke data der indsamles og dermed, hvilken betydning data ender med at få i beslutningsprocessen. Der er en risiko for, at der tabes mening, når data dekontekstualiseres, hvilket kan påvirke fortolkningen. En konsekvens er, at der går nogle signaler tabt, som potentielt kan ændre fortolkningen radikalt. Dette kan få betydning for beslutningen, idet de data der anvendes, ikke nødvendigvis passer ind i den nye kontekst.

3.2.7 Sensemaking er drevet af plausibilitet

Sensemaking er drevet af plausibilitet fremfor nøjagtighed, fordi det bygger på erindringer, og fordi mennesker søger at skabe sammenhæng og konformitet i ustabile omgivelser Weick (1995). Individuer er nødsaget til at fordreje og sortere i signaler for at undgå for meget *støj* og ikke blive overvældet af

mængden af data. Derfor opsætter individer filtre, som gør dem i stand til at inkludere og ekskludere signaler (Weick, 1995). Derudover vil signaler, som udledes af erindringer, blive sekundære, fordi det vil være svært at huske præcist, hvordan signalet var.

Når nøjagtighed ikke dominerer, er der i sensemaking i stedet fokus på at skabe en 'god historie'. Det er noget, der kan bevare plausibilitet og sammenhæng, er mindeværdigt eller noget, som omfavner både tidligere erfaringer og forventninger. Derudover kan det være noget der resonerer med andre mennesker, noget der kan konstrueres retrospektivt, samt kan bruges fremadrettet og som indfanger tanker og følelser. Filtrering af signaler og information er således mindre nøjagtigt, men er samtidig med til at gøre virkeligheden mere forståelig (Weick, 1995). Når dette sættes i relation til datadrevet beslutningstagning, kan perspektivet anvendes til at undersøge, hvorfor der udledes forskellige meninger ud fra de samme data. Omvendt kan data bidrage til at øge nøjagtigheden og give et mere præcist billede af, hvordan virkeligheden så ud på et givent tidspunkt. Men, det er et væsentligt aspekt, at data giver et øjebliksbillede og ikke et helhedsbillede af en situation.

Når man med sensemaking søger at finde den mest sandsynlige forklaring, handler det om at få indtryk og erfaringer til at passe sammen følelsesmæssigt. Dette er direkte modstridende med datadrevet beslutningstagning, hvor man forsøger at skabe så høj nøjagtighed som muligt ved hjælp af data. Beslutninger træffes i sidste ende af lederen, som har sin egen fortolkning af virkeligheden. Dette resulterer i, at data blot er endnu et sæt af indtryk, som skal passe sammen med lederens forståelse af virkeligheden. Konsekvenserne heraf kan derfor være, at datadrevne beslutninger ikke lever op til det ideal de foregiver at have, da disse blot er en repræsentation af den enkelte leders meningsdannelse.

3.3 Sensemaking som proces

Sensemaking er en kompliceret proces, hvor indre overbevisninger kobles med ydre signaler for at producere et output i form af fortolkninger og forklaringer, der kan resultere i specifikke valg og handlinger. Ifølge Weick (1995) kan sensemakingprocessen enten karakteriseres som belief-driven eller action-driven. Alt afhængig af om processen er styret af overbevisning eller handling, har det en række implikationer for, hvordan meningsdannelsen finder sted.

3.3.1 Sensemaking er drevet af overbevisning

Hvis der er tale om en proces drevet af overbevisning, tager processen enten udgangspunkt i forhandling eller forventning. Individer indgår i forhandlinger, hvor overbevisninger præsenteres for andre fortolkningsrammer eller virkelighedsopfattelser, hvorefter den oprindelige overbevisning enten bekræftes, afkræftes eller udvikles. Ved forventning tager meningsdannelsen udgangspunkt i, at aktøren har en forventning til den virkelighed, som aktøren præsenteres for. Hvis en beslutningstager præsenteres

teres for et datasæt, vil aktøren allerede på forhånd have en forventning til, hvad datasættet indeholder. Det betyder, at aktøren søger at få bekræftet sin mening i datasættet, hvilket betyder, at datadrevne beslutninger ikke kan anses som værende fuldstændig rationelle. På trods af den umiddelbart objektive karakter af data, sker der en subjektivering, når der skabes mening på baggrund af data (Weick, 1995).

En anden vigtig faktor i sensemaking er forholdet mellem plausibilitet og nøjagtighed. Ifølge Weick (1995) er aktører ofte villige til at ofre nøjagtighed for stabilitet og forudsigelighed, når omgivelserne er ustabile og hastigt foranderlige, og når de befinder sig i et dynamisk miljø med mange beslutningssituationer. I disse omgivelser vil interaktioner oftere føre til bekræftelse af overbevisninger og forventninger (Weick, 1995). Dette er interessant i forhold til datadrevne beslutninger, fordi nødvendigheden af at inkorporere data i organisationer stammer fra en hastigt foranderlig omverden. Data kan på den ene side være med til at reducere usikkerhed og nedbryde kompleksiteten i omgivelserne. På den anden side åbner data op for nye fortolknings- og beslutningsmuligheder. Der er imidlertid noget paradoksalt i forhold til, at der i forsøget på at anvende data til at skabe nøjagtighed og objektivitet reelt set indføres endnu flere indtryk, som individer forholder sig til og dermed skaber en kontekstualiseret, subjektiv forståelse af.

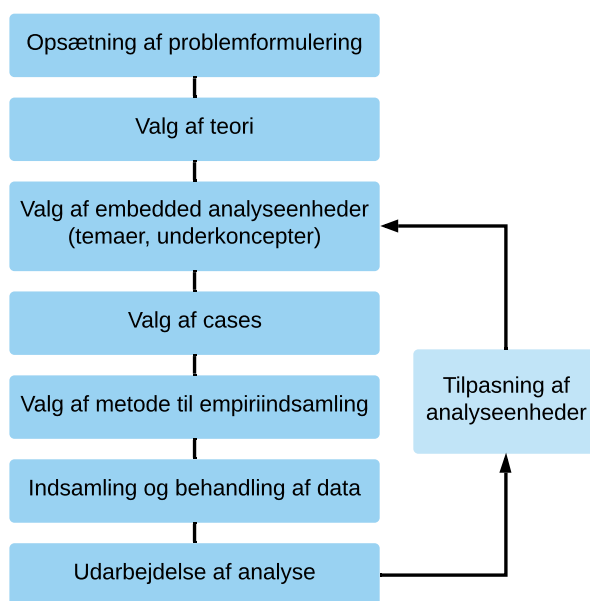
3.3.2 Sensemaking er drevet af handling

Sensemakingprocessen kan ligeledes initieres af handling. Sammenhængen i processen skabes her igennem handling fremfor overbevisning. Denne form for sensemaking tager udgangspunkt i, at organisationer er aktivitetssystemer, der genererer handlinger. På trods af at organisationer udadtil fremstår som rationelle systemer, der er designet til at opnå nogle bestemte mål, er organisationer også løst sammenkoblede systemer, hvor handlinger er uspecificeret, utilstrækkeligt rationaliseret og ofte kun monitoreres når variationer bliver ekstreme (Weick, 1995). Dette resulterer i, at der er betydelige, autonome handlinger, som udspiller sig uafhængigt af de formelle systemer, og som respons til en række signaler. Disse handlinger har en effekt. De efterspørger og påvirker mennesker, materialer og forventninger. Dette skaber plads til sensemaking, hvor handlinger og signaler kobles for at skabe sammenhæng. Hvor sensemaking drevet af overbevisning enten tager udgangspunkt i forhandling eller forventning, tager sensemaking drevet af handling udgangspunkt i engagement eller fabrikation. Engagement involverer fortolkning, hvor formålet er at forklare andre folks handlinger. Det er ofte, når det bliver sværere at ændre sin adfærd end at tilpasse sine overbevisninger, at engagement finder sted. Antagelsen er, at mennesker forsøger at skabe mening omkring de handlinger, som de er mest engagerede i. Fabrikation handler om at skabe stabilitet i ellers ustabile situationer, så det bliver lettere at forklare dem. Det handler om at simplificere omgivelserne, så fokus flyttes fra individet til omgivelserne. Fabrikation er med til at understrege, hvordan sensemaking adskiller sig fra andre passive

kognitive processer såsom perception og repræsentation, hvor omgivelserne opfattes, som noget der er givet på forhånd. Sensemaking er en aktiv proces, hvor omgivelserne kan blive konstrueret til at give mening. Derfor handler sensemaking ikke blot om opdagelse. Det handler også om at opfinde (Weick, 1995).

4 Metode

I følgende kapitel præsenteres specialets metodiske tilgang. Først introduceres undersøgelsesdesignet efterfulgt af konteksten for undersøgelsen. Slutteligt gennemgås indsamlingen og behandlingen af empiri. Specialets overordnede metodiske tilgang er kvalitativ og undersøgelsesdesignet er illustreret i nedenstående figur 4.1, som viser processen for valg af teori, cases og metode:



Figur 4.1: *Undersøgelsesdesign*

Figuren illustrerer at problemformuleringen er styrende for valg af teori, og at der efterfølgende er valgt analyseenheder, hvilket er udgangspunkt for de cases, vi har udvalgt. Herefter har vi valgt metode til empiriindsamling- og behandling. Pilene illustrerer processen for hvordan, vi har tilpasset analyseenhederne løbende under udarbejdelsen af analysen.

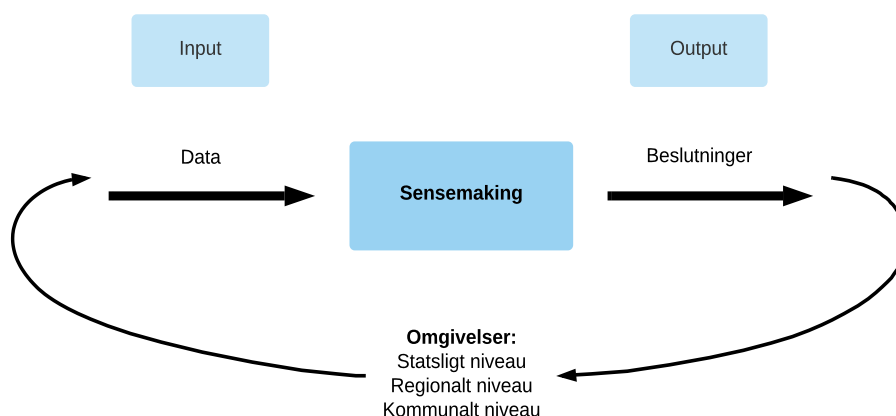
4.1 Undersøgelsesdesign

I dette afsnit vil der ud fra Yins (2012) definition af casestudier blive gennemgået de overvejelser, vi har gjort os i dette casestudie. Vi anvender i dette speciale et deduktivt og teorifortolkende casedesign, hvor den teoretiske ramme og problemformuleringen bliver styrende for valg af case, metode og empiriindsamling (Yin, 2012). Formålet er at generere ny empirisk viden om datadrevet beslutningstagning ved at analysere fænomenet gennem et sensemaking perspektiv. Når vi anvender en etableret teori omkring sensemaking i kombination med litteratur omkring datadrevet beslutningstagning, giver det os mulighed for at have en eksplorativ tilgang. Dette gør os i stand til at undersøge teoretisk og em-

pirisk komplementaritet, idet sensemaking kan bidrage til at udforske muligheder og svagheder ved datadrevet beslutningstagning med henblik på, hvordan data og intuition kan kombineres og bidrage til at forbedre anvendelse af data i beslutninger. I litteraturen bliver der skelnet mellem en rationel og intuitionsbaseret tilgang til beslutningstagning. En datadrevet tilgang til beslutningstagning er som nævnt i afsnit [2.1.3](#) *Rationalitet og intuition* et forsøg på at øge rationaliteten i en beslutningsproces. Med dette in mente argumenteres der i litteraturen for, at jo mere data en organisation har til rådighed, desto mere rationelle beslutninger vil de have mulighed for at træffe.

I krydsfeltet mellem at anvende data til at øge rationaliteten i datadrevne beslutninger og den subjektive meningsdannelse der skabes ud fra data, kan der opstå en konflikt i forhold til, hvordan data kan anvendes i beslutningstagning. Derfor vælges et sensemaking perspektiv for at forstå, hvordan eventuelle konflikter udfolder sig. Den teoretiske ramme bygger på en mindre rationel forståelse af verden og i forlængelse heraf beslutninger, giver den os mulighed for, at bidrage med nye indsigter i, hvordan data og beslutningstagning udfolder sig på ledelsesniveau.

Styrken ved at operere i dette krydsfelt er, at genstandsfeltet for undersøgelsen er jobcentrene, som er en del af et politisk system. Jobcentrene anvender en række systemer til at hente de data, som de har brug for i beslutningstagningen. Derfor vil analysen bære præg af det systemteoretiske, og det er her, at kombinationen af det konstruktivistiske og realistiske har sin styrke. Sensemaking kan netop være med til at åbne den 'black box', der indeholder noget, som vi ikke kan se eller sanse, hvilket erkendes i rationalisme såvel som systemteori (Ingemann, [2013](#)). Formålet med specialet er imidlertid ikke at lave en videnskabsteoretisk diskussion, hvorfor dette ikke vil spille en afgørende rolle fremadrettet. Vi er opmærksomme på, at der opereres i et spændingsfelt, men dette opfattes som en styrke. Ved at anvende en mindre rationel forståelse af verden giver det os mulighed for at opnå nye indsigter i, hvordan data og beslutningstagning udfolder sig i organisatoriske virkeligheder. Samtidig giver det mulighed for at generere empirisk viden om et emne der mangler belysning i litteraturen. Måden, vi anvender sensemaking, er illustreret i nedenstående figur [4.2](#):



Figur 4.2: Sensemakings rolle i beslutningstagning

Figuren skal forstås som, at input fra omgivelserne bliver behandlet sammen med data gennem sensemaking og ender ud i et output i form af beslutninger.

Den næste overvejelse drejer sig om, hvorvidt der skal anvendes et single eller multipelt casedesign. Specialet er drevet af at undersøge et fænomen, der ikke tydeligt lader sig observere eller sanse, hvorfor der anvendes et multipelt casedesign. Vi ønsker at belyse generelle mønstre på tværs af jobcentrene for at kunne udfolde problemstillinger relateret til at anvende data i beslutningstagning (Yin, 2012). Det multiple design er derfor med til at gøre casen mere robust og giver mulighed for at have en eksplorativ og komparativ tilgang til de forskellige cases. Samtidig er dette med til at minimere risikoen for 'fortolkningsbias' (Yin, 1994). Den komparative tilgang kommer til udtryk i forhold til den analysemodel, som anvendes, hvor vi undersøger tematikker på tværs af de forskellige cases. Casestudiet har fokus på at sammenligne tematiske delelementer for at opnå en nuanceret forståelse af helheden. Dette skal være med til at understøtte det teorifortolkende element, fordi vi på den måde kan undersøge, hvordan underkoncepter og temaer kommer til udtryk på tværs af de fem cases. Et sådan tema kunne være data som fælles forståelsesramme eller socialisering af beslutninger. På den måde gør den teorifortolkende tilgang os i stand til at belyse vores problemformulering gennem den valgte teori (Yin, 1981), og give bud på, hvordan organisationer kan blive bedre til at anvende data i beslutningstagning. Foruden sondringen mellem et single eller multipelt casestudie design, skal det vurderes, hvorvidt der anvendes holistiske eller embedded analyseenheder i casestudiet Yin (1994). I specialet vil de analytiske enheder være embedded, da vi undersøger flere analyseenheder i form af identificerende temaer, der opstår i sammenspil mellem litteraturen og empirien. Disse temaer vil blive analyseret på tværs af de fem cases, og dermed skabes der indsigt i de individuelle såvel som på tværs af cases. Analyseenhederne tilpasses løbende, når der gøres nye empiriske og teoretiske fund for at sikre at problemformuleringen er styrende.

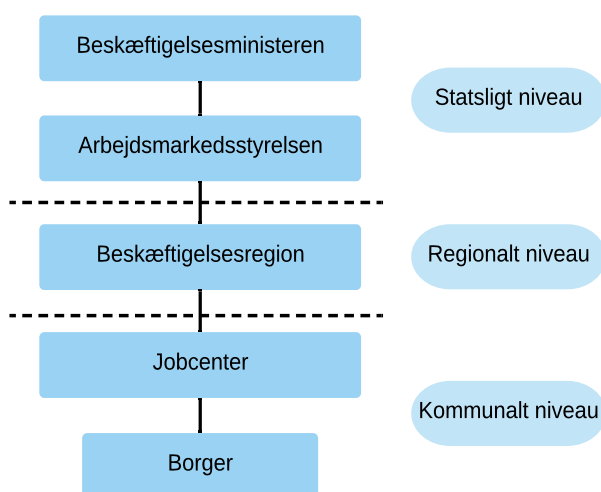
4.2 Undersøgelsens kontekst

Ifølge Yin (2012) er det nødvendigt at definere undersøgelsens cases. Specialets overordnede undersøgelsesområde omhandler anvendelsen af data i organisatoriske beslutninger. Til at undersøge dette tages der udgangspunkt i fem cases, hvor det undersøges, hvordan ledelsen i jobcentrene anvender data til at træffe beslutninger samt, hvordan de skaber mening med data. Valget af cases bygger på en teoretisk og formålsstyret vurdering, hvor formålet har været at sikre variation i de udvalgte cases. Fællesnævneren for de udvalgte cases er, at de befinder sig indenfor beskæftigelsesområdet, hvilket er et datatungt område, der giver gode forudsætninger for at undersøge datadrevet beslutningstagning. Jobcentrene har adgang til statslige data fra STAR, og de er underlagt minister mål og måltal fra statslig side. Det er forskelligt, hvordan de omsætter disse måltal og data til konkrete beskæftigelsesplaner og indsatser til borgere og virksomheder i kommunerne. Derudover har de mulighed for selv at vælge, hvilke interne fagsystemer, de ønsker at anvende efter de har været i udbud. Desuden adskiller kommunerne sig demografisk og geografisk og har forskellige ressourcer og kompetencer til rådighed, hvilket kan have betydning for måden de anvender data til at træffe beslutninger. Udover at sikre variation, var det vigtigt at få adgang til informationsrige cases, som gjorde det muligt at undersøge specialets problemformulering. Idet vi undersøger ledelsesniveauet i jobcentrene, er der kun et begrænset antal af informanter. Derfor er det hensigtsmæssigt at lade teori og formål være styrende for valg af cases for at sikre et nuanceret indblik i det undersøgte fænomen, idet det ikke i lige så høj grad er muligt at lade sig styre af generelle principper omkring udvælgelse af cases. Dette teorifortolkende casestudie har derfor en hovedsagelig deduktiv tilgang, hvor teorien spiller en afgørende rolle i valget af cases og i den analytiske fase i forhold til at genkende temaer og mønstre på tværs af de forskellige cases (Yin, 2012; Antoft og Salomonsen, 2007).

Som nævnt tidligere har vi et ønske om at belyse, hvordan sensemaking kan anvendes til at forstå den meningsskabelse der sker, når data anvendes til at træffe beslutninger. I litteraturen undersøges datadrevet beslutningstagning primært gennem et objektivt og rationelt perspektiv (Nilausen et al., 2020), hvor intuitiv stillingtagen ofte negligeres. Når beslutninger træffes eller der foretages handlinger på baggrund af beslutninger, skal den mening, som beslutningen blev tillagt på det strategiske niveau, oversættes hos det enkelte individ, hvilket efterlader et rum for fortolkning. For at undersøge dette rum kobles perspektiver fra den datadrevne litteratur med teori omkring sensemaking, hvorved den overordnede tilgang er teorifortolkende. I stedet for at vælge en teoretisk rationel tilgang, som det ofte ses i litteraturen, har vi valgt en kontekstuel funderet tilgang med fokus på meningsskabelse hos den individuelle leder for at udfolde problemstillingen på nye måder.

4.2.1 Beskæftigelsessystemet

Jobcentrene er det yderste led i det samlede beskæftigelsessystem, som har ansvaret for at forvalte beskæftigelsesindsatsen og levere service til borgerne. Det betyder, at jobcentrene modtager politiske input fra henholdsvis statsligt-, regionalt- og kommunalt niveau, og derfor er det relevant at beskrive denne kontekst (AKF, 2008). I nedenstående figur 4.3 fremgår organiseringen af beskæftigelsessystemet:



Figur 4.3: *Beskæftigelsessystemet - Redigeret* (AKF, 2008)

På det statslige niveau fastsættes en række målsætninger for beskæftigelsesindsatsen, som sætter retningen for den aktive beskæftigelsesindsats. Disse målsætninger skal inkorporeres i den regionale og kommunale beskæftigelsesindsats. Den service der leveres hos jobcentrene skal derfor afspejle beskæftigelsesindsatsen, hvilket betyder, at jobcentrene dels skal indsamle data, som kan bruges til at lave politiske oplæg, og dels data, som kan bruges direkte i sagsbehandlingen af den enkelte borger (STAR, 2020). Når strategiske målsætninger skal omsættes til målinstrumenter og service, er det interessant at undersøge den sensemakingproces, som finder sted hos lederne, der har det overordnede ansvar for det enkelte jobcenters performance. Beskæftigelsesområdet giver os mulighed for at undersøge det teoretiske paradoks vi har belyst mellem datadrevet beslutningstagning, som et strategisk og rationelt instrument, og individuel sensemaking i praksis.

4.2.2 Præsentation af kommuner

Vi har valgt fem jobcentre, der adskiller sig på en række kommunale nøgletal. Der vil i analysen blive taget hensyn til informanternes anonymitet, og derfor vil de fem kommuner, som jobcentrene er tilknyttet, være anonymiseret. De fem kommuner omtales med pseudonymer og præsenteres i nedenstående tabel 4.1

	Aquaville	Everwood	Oakdale	Bayview	Vice City
Indbyggertal	> 200.000	> 100.000	> 20.000	> 35.000	> 45.000
Arbejdsløshed	ca. 4,7 %	ca. 3,2 %	ca. 2,7 %	ca. 3,3 %	ca. 2,5 %
Gns. Indkomst	212.729 kr.	219.429 kr.	233.238 kr.	199.413 kr.	215.888 kr.
Gns. Alder	40,2 år	42,6 år	44,4 år	48,4 år	44,1 år

Tabel 4.1: *Kommunale nøgletal* (Danmarks-Statistik, 2021)

Beskæftigelsesområdet er et område, hvor der er stort fokus på at indsamle data. Der findes derfor allerede etablerede databaser med indsamlede data over en længere årrække. Disse anvendes i styringen af jobcentrene. Beskæftigelsesområdet er genstand for megen medieopmærksomhed, hvilket sætter området højt på den politiske dagsorden. Dette afføder et krav om gennemsigtighed, hvilket gør jobcentrene sårbare, fordi deres performance følges nøje. Derfor er der mange data indenfor beskæftigelsesområdet blandt andet Jobindsats, som er en databank, som udarbejdes af Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering (STAR) (STAR, 2020), og de fagsystemer, som anvendes ude på jobcentrene. Det er derfor interessant at undersøge, hvordan denne gennemsigtighed påvirker ledernes beslutningstagning og meningsdannelse.

4.2.3 Præsentation af informanter

Fælles for informanterne er, at de har en ledende rolle på jobcenteret i hver deres kommune. I nedenstående tabel 4.2 præsenteres informanterne.

Informant	Karakteristika	Interview
Leder af Aquaville	Uddannet indenfor økonomi og har været i stillingen som beskæftigelseschef i omkring seks år. Inden da arbejdede han hos en mindre kommune inden for det samme område. Han beskriver sig selv som værende meget interesseret i tal og statistik og efterspørger ofte tal i sit daglige arbejde.	Bilag A
Leder af Everwood	Har mange års erfaring indenfor beskæftigelsesbranchen, men har i de seneste syv år været i stillingen som jobcenterchef. Forud for dette var hun kontorchef på sygedagpengeområdet. Hun anvender data dagligt og beskriver flere gange, hvordan kulturen omkring data spiller en stadig større rolle, når de korrekte data skal findes og anvendes.	Bilag B
Leder af Oakdale	Uddannet socialrådgiver og har siden 1990'erne arbejdet i Oakdale, hvor han de sidste 25 år har været leder på arbejdsmarkedområdet i Kommunen. Han har oplevet udviklingen på IT-området i løbet af årene og mener, at dette har stor betydning for hans ledelsesstil. Han beskriver blandt andet, hvordan hans erfaringer fra de mange år i branchen, er noget han ofte trækker på og inkluderer sammen med data, når der skal tages beslutninger.	Bilag C
Leder af Bayview	Uddannet økonom og har været på beskæftigelsesområdet siden 2001. I 2005 blev han udviklingskonsulent og leder og begyndte på samme tidspunkt at arbejde mere med data. Han har det daglige ansvar for dagpengeområdet. Han giver udtryk for, at han har en passion for data og et godt kendskab til data.	Bilag D
Leder af Vice City	Souschef og har været i stillingen i ca. to et halvt år. Herunder var der en kort pause, hvor hun fungerede som konstitueret arbejdsmarkedschef. Hun har arbejdet i kommunen i samlet otte år. Hun er uddannet kandidat i politisk kommunikation og ledelse og er leder af administration og ydelse i jobcentret. Hun synes, at jobcentret i nogle tilfælde kan blive for meget datastyret.	Bilag E

Tabel 4.2: Informanternes karakteristika

4.3 Indsamling og behandling af empiri

I det følgende afsnit præsenteres den anvendte metode til specialets empiriindsamling. Som beskrevet i afsnit **4.1 Undersøgelsesdesign** vil den overordnede tilgang i specialet være embedded, da den har til formål at skabe et kvalitativt indblik i de identificerede temaer fra sensemaking hos den enkelte leder, men med et fokus på at drage paralleller på tværs af cases. Med sensemakingteorien ønskes det at belyse, hvordan lederne anvender data i deres beslutningstagning samt, hvordan de skaber mening på baggrund af data i deres beslutningstagen. Det ukendte og svært observerbare i sensemaking lader sig ikke indfange i ligeså høj grad i nedskrevne tekster, men undersøges bedst gennem det talte sprog, fordi individet ofte giver udtryk for det ubevidste i deres måde at italesætte fænomener. Derfor indsamler vi data gennem interviews af de fem ledere, da disse kan bidrage til at opnå indsigt i beslutningstagning.

Til at gennemføre interviews anvender vi en semistruktureret interviewform, som er en kombination af

den strukturerede og ustrukturerede form (Tanggard og Brinkmann, 2015). Ved denne interviewform er formål og grundstruktur planlagt på forhånd, hvilket er med til at sikre, at man kommer omkring de væsentligste temaer og koncepter i interviewet. Samtidig er interviewformen fleksibel, hvilket giver plads til at stille opfølgende spørgsmål og opfange relevante tematikker undervejs, som kan udforskes nærmere (Tanggard og Brinkmann, 2015). Ved brug af semistrukturerede interviews er det muligt at få et dybdegående indblik i ledernes forståelse for og meningsdannelse med data, når de træffer beslutninger.

4.3.1 Udarbejdelse af interviewguide

Interviewguiden er opbygget efter den anvendte teori (se Bilag F). Som tidligere beskrevet indeholder sensemaking syv egenskaber, der kan anvendes som udgangspunkt for at opnå indsigt i menings-skabelsen hos de informanter, der undersøges. Til hver af disse syv egenskaber har vi lavet et eller flere forskningsspørgsmål, som dækker over essensen af hver enkel egenskab. Egenskaberne og forskningsspørgsmålene har fungeret som evalueringskriterier i behandlingen af empiri for at sikre, at vi har indsamlet relevant empiri til besvarelse af problemformuleringen. Ud fra forskningsspørgsmålene har vi udarbejdet interviewspørgsmål, som har til formål at besvare forskningsspørgsmålene og belyse underliggende temaer og koncepter. I spørgsmålene har vi været opmærksomme på ikke at spørge på en måde, hvortil der ikke blot kan svares ja eller nej. I stedet har vi stillet spørgsmål, som opfordrer lederne til at reflektere, fortælle og forklare, hvordan de forholder sig til data, samt at få dem til at fortælle om specifikke beslutningssituationer. Dette er gjort for at skabe de bedste forudsætninger for at få et nuanceret indblik i, hvad der påvirker aktørernes meningsdannelse og de underliggende processer.

4.3.2 Databehandling

I forbindelse med behandling af empirien er alle interviews lydoptaget og efterfølgende transskriberet, hvilket bidrager til at skabe transparens og øge reliabiliteten i specialet. I transskriptionerne har vi lagt mest vægt på, *hvad* der blev sagt og ikke på *hvordan* det blev sagt og de fremstår dermed som grovtransskriberinger. Efterfølgende har vi kodet alle interviews for at få et systematisk overblik over indholdet. Her har vi anvendt farvekodning, hvor vi har markeret tekstdele med farver, som repræsenterer hver af de syv egenskaber samt, hvorvidt sensemaking er drevet af handling eller overbevisning. Farvekodningen har været en del af det indledende og interne analysearbejde. Det har bidraget til at opdage temaer og mønstre på tværs af empirien, som relaterer sig til de syv egenskaber. Desuden er interviewene blevet kodet af flere personer for at sikre intern validitet. Nedenstående tabel 4.3 viser, hvordan vi er kommet fra teoretiske koncepter til forskningsspørgsmål:

Egenskab	Forskningsspørgsmål	Eksempler på interviewspørgsmål	Eksempler på kodning
Sensemaking tager udgangspunkt i identitet	Hvordan påvirker brugen af data den måde du træffer beslutninger på og, hvordan afspejler organisations image dem?	Hvordan anvender du data i dit daglige arbejde? Hvilken rolle tænker du at brugen af data spiller i forhold til organisationens image udadtil?	"Men der er også nogle måltal og noget forskelligt, hvor politikerne på Christiansborg jo også har et ønske om at have lidt mikro-management på beskæftigelsesområdet" (Leder af Aquaville, Bilag A, s. 3) "Så politikerne ved på vores område, at de kan få mange oplysninger, og man kan sige i forhold til vores image. Altså, vi plejer altid at sige: Vi vil ikke putte noget ind under gulvtæppet" (Leder af Oakdale, Bilag C, s. 6)
Sensemaking sker retrospektivt	Hvad er processen bag jobcenterchefernes datarevne beslutninger?	Prøv at tænke tilbage på den seneste beslutning du har truffet på arbejdet og fortæl os om dine overvejelser: • Hvilke data indgik der? • Hvilke hensyn tog du til den nuværende kontekst? • Er det en beslutningstype du ofte træffer?	"Det man så også skal huske, er at på en del af de her målinger, så er der ret stor forsinkelse. Noget af det vi arbejder på nu, det bliver vi først målt på i foråret 2022 og 2023, og så bliver det lidt lige meget" (Leder af Aquaville, Bilag A, s. 9) "Og det vi kunne se, det var, at vi har været igennem et par sparerunder og måske har vi fået skruet lidt for meget ned på jobkonsulenter, fordi nu skal vi ud igen" (Leder af Everwood, Bilag B, s. 7)
Sensemaking sker via handling	Hvordan reagerer de på, og omsætter, omgivelserne til meningsfulde handlinger?	Hvordan formes din beslutningstagning af standarder og procedurer? Hvordan formes din beslutningstagning af tidligere erfaringer?	"(...) her i afdelingen, har vi det vi kalder seks skarpe, som er seks nøgletal som vi får hver mandag" (Leder af Aquaville, Bilag A, s. 10) "(...) der bliver vi nødt til at gætte så kvalificeret som muligt og ud fra de erfaringer vi har" (Leder af Bayview, Bilag D, s. 12)
Sensemaking er et socialt fænomen	Hvordan påvirkes beslutningerne af andre aktører?	Prøv at tænke på en specifik arbejdsituation, hvor du skulle træffe en beslutning, som du talte med andre om: • Hvem talte du med? • Hvilken indflydelse havde det på din opfattelse af konteksten eller det beslutningen omhandlede?	"Altså som udgangspunkt så tænker jeg, at det er meget sjældent, vi er uenige. Men det er jo sådan, at når du får data smækket i hovedet, så går vi i følelser" (Leder af Everwood, Bilag B, s. 10) "Jamen altså man kan jo sige, at vi er jo en lille tæt ledergruppe, altså bestående af mig, to afdelingsledere, og så vores udviklingskonsulent der som altid er med" (Leder af Oakdale, Bilag C, s. 14)
Sensemaking er en kontinuerlig proces	Hvordan påvirkes beslutningerne af andre igangværende processer og, hvilke afbrydelser udsættes de for?	Vi snakkede tidligere om, hvordan politiske input påvirker dine beslutninger. Kan du prøve at give et konkret eksempel på en periode eller en situation, hvor en beslutningsproces blev forstyrret eller skulle ændre retning? • Hvad bestod afbrydelsen af? • Hvilke konsekvenser havde det?	"(...) fordi det jo lige nøjagtig var dengang man lavede den der sidste afbureaukratisering eller regelforenkling (...)" (Leder af Oakdale, Bilag C, s. 18) "Men jeg er også helt med på det stopper jo også på et tidspunkt, det har vi lykkedes med en del år nu, men nu kommer der snart nyt kommunalvalg, så kan det være det bliver anderledes" (Leder af Vice City, Bilag E, s. 15)
Sensemaking er fokuseret på og udledes fra signaler	Hvilke signaler igangsætter nye beslutninger?	Hvad fokuserer I på når I arbejder med data? Hvordan opdager I nye muligheder med data?	"Altså jeg er bekymret for at bruge data bredt ud og sige: det er sådan her det ser ud, hvorefter de så kan pege fingre af hinanden" (Leder af Bayview, Bilag D, s. 19) "Det er at jeg kan hente data, som får os til at se godt ud, eller data der får os til at se skidt ud" (Leder af Vice City, Bilag E, s. 16)
Sensemaking er drevet af plausibilitet	Afspejler dataen virkeligheden og, hvor præcis er den?	Hvornår oplever du, at brug af data øger din evne til at træffe beslutninger? Hvornår oplever du, at data bidrager til at skabe konsensus?	"Så jeg tænker da, at uanset hvilken data jeg kigger på, så trækker jeg på mine erfaringer. Så kunsten er ikke at blive talblind" (Leder af Everwood, Bilag B, s. 13) "En ting er jo, hvordan vi støtter os til data. Noget andet er at sådan en gammel rotte som mig, har jo en vis erfaring i at vurdere de her ting" (Leder af Oakdale, Bilag C, s. 8)

Tabel 4.3: *Det teoretiske koncept*

5 Analyse

I de kommende afsnit analyseres empirien med henblik på at fremhæve tematikker i lederne måde at anvende data i beslutningstagningen. Til dette anvendes perspektiver fra specialets litteraturafsnit om datadrevet beslutningstagning samt perspektiver fra teoriafsnittet omhandlende sensemaking. Først præsenteres en række overordnede karakteristika i forhold til, hvordan lederne anvender data i beslutningstagningen. I det efterfølgende afsnit analyseres, hvordan kompleksiteten i omgivelserne påvirker deres beslutninger. Derefter belyses, hvordan beslutninger påvirkes af en række sociale faktorer. Herefter analyseres samspillet mellem intuition og data. Slutteligt analyseres data som et styringsparadigme, hvor der udfoldes en konflikt mellem aktivitetsbaserede og outcomebaserede data.

5.1 Datadrevet beslutningstagning i jobcentrene

Inden for den offentlige sektor er beskæftigelsesområdet, som nævnt i afsnit [4.2](#) *Undersøgelsens kontekst*, et område der har meget data tilgængeligt. På området anvendes data i den daglige ledelse af jobcentrene til blandt andet sagsbehandling og budgetplanlægning. Fælles for lederne er, at de giver udtryk for, at data er en integreret og uundværlig del af deres arbejde. Flere af lederne beskriver data som en indgroet del af deres hverdag, og har svært ved at forestille sig at skulle være foruden. De anvender data til at understøtte og begrunde deres beslutninger, og trækker på data fra Jobindsats, som bruges til politiske oplæg. Desuden kombineres disse data med data fra interne fagsystemer, som danner grundlaget for deres KPI'er og medarbejdersamtaler. Lederne beskriver, hvordan data giver dem mulighed for at imødekomme problemer under opsejling, prioritere ressourcer til bestemte indsatsområder og til at dokumentere positive resultater overfor den politiske ledelse.

Fra det statslige niveau udstikkes en række måltal og ministermål, som jobcentrene tager højde for i budgetplanlægningen og, som skal inkorporeres i den kommunale beskæftigelsesplan. Dette drejer sig blandt andet om, hvor mange samtaler de skal have med borgerne, hvor mange sager der skal afsluttes og, hvor mange der er på offentlige forsørgelsesydelse (Leder af Aquaville, Bilag A). Det betyder, at jobcentrene trækker på nationale data, som integreres på det kommunale ledelses- og medarbejderniveau, således den enkelte medarbejder kan få overblik over borgernes sager samt, hvordan de ligger i forhold til landsgennemsnittet eller sammenlignelige kommuner (Leder af Everwood, Bilag B). Hver måned sender jobcentrene opgørelser til politikerne, som viser, hvordan det går med udviklingen hos det enkelte jobcenter. Dette drejer sig om opfølgning på økonomi og målgruppeområder. Jobcentrene anvender målgrupper til at gruppere borgerne i bestemte indsatsområder med henblik på at kunne målrette beskæftigelsesindsatsen. På den måde giver data mulighed for at tage højde for forskelle mellem førstegangsjobsøgende og borgere, der har været ledige i en længere periode.

5.2 Data som støtte til ustrukturerede beslutninger

Når lederne træffer ustrukturerede beslutninger, er det ofte et resultat af en ændring i den politiske dagsorden. Denne form for beslutning følger ikke velkendte procedurer, men kræver i stedet, at lederne tilegner sig en dybere indsigt i problemet. Lederen af Aquaville nævner som eksempel på dette en situation, hvor der fra politisk side blev krævet store besparelser i jobcenteret. Dette betød, at der skulle udstikkes en ny retning i jobcenteret, hvilket brød med rutiner og vaner. Dette krævede en kontekstnær stillingtagen og anvendelse af data for at kunne imødekomme kravet om besparelser (Leder af Aquaville, Bilag A). De fleste beslutninger hos jobcentrene bærer i høj grad præg af at være semistrukturerede. Semistrukturerede beslutninger træffes både efter velkendte procedurer, men kræver samtidig en form for indsigt i problemet samt, at beslutningstageren trækker på sin intuition eller erfaring. Dette kommer til udtryk flere gange i empirien, hvor lederne fortæller, at de bruger data til at støtte op om deres intuition, når de træffer beslutninger.

Som beskrevet i afsnit [2.1.2](#) *Datatyper* findes der forskellige datatyper, som kan bruges til at understøtte beslutningstagning. I empirien kommer det særligt til udtryk, at lederne anvender traditionelle data, der indsamles gennem jobcentrenes interne fagsystemer. Fagsystemerne er opsat med en specifik dataarkitektur, som skal understøtte interne processer og arbejdsmetoder. Data er indsamlet ud fra nogle specifikke og foruddefinerede formål, hvilket giver lederne indsigt i, hvordan jobcentrene klarer sig. Udover at anvende de interne fagsystemer giver lederen af Bayview udtryk for, at han anvender open data fra Danmarks statistik til at se, hvordan antallet af folk i beskæftigelse fordeler sig: ”Der prøver vi at arbejde lidt med at kombinere lidt data fra Danmarks Statistik, hvor man kan se, hvordan at antallet af ansatte fordeler sig. Hvorefter jeg også prøver at finde det i DREAM” (Leder af Bayview, Bilag D, s. 7).

Foruden at anvende traditionelle data forsøger lederne at eksperimentere med andre datatyper for at opnå nye indsigter. Den eksplorative tilgang til data kommer ligeledes til udtryk ved, at denne leder forsøger at kombinere data for at se fremad, hvilket kan ses i følgende citat:

(...) men der er også lidt forsinkelse på, så vi prøver at hente dem lidt på andre måder og så at kombinere de data der gælder for derefter at kunne kigge fremad. For også at se om der er nogle advarselslamper, som skal lyse (Leder af Bayview, Bilag D, s. 7)

Ingen af lederne gav udtryk for, at de anvender big data i deres beslutningstagning. Derfor tyder det på, at der primært anvendes traditionelle data samt, at open data spiller en sekundær rolle i forhold til at opdage nye muligheder. Lederen i Aquaville giver udtryk for, at der findes utroligt store mængder af data på beskæftigelsesområdet, men nogle gange er det de ’forkerte’ data:

Noget af det jeg indimellem kunne savne, det er, sådan lidt en anden diskussion om, at vi har mange data, men vi har nogle gange de forkerte data, vi har sådan en beholdningsstørrelse og måske knap så meget effekt data. Og det er sådan set en ulempe (Leder af Auquaville, Bilag A, s. 16)

Denne pointe understreger vigtigheden af at have de rette data til rådighed og ikke blot en stor mængde, fordi data ikke i sig selv har nogen mening. Desuden er det et udtryk for, at der er et behov for data, der måler mere på outcome end aktivitet. Fælles for de nuværende datakilder er, at dataene er bagudskuende, hvilket betyder, at der er forsinkelse på dataene i forhold til den kontekst de anvendes i. Det betyder, at det kan være svært for lederne at træffe beslutninger udelukkende ud fra data, fordi de afspejler et øjebliksbillede. Det kræver derfor, at lederne er i stand til at sætte dataene ind i den nuværende kontekst (Leder af Bayview, Bilag D). Lederne får tilsendt rapporter fra STAR, som jobcentrene bliver målt på (Leder af Vice City, Bilag E). Rapporterne fra STAR udkommer med forsinkelse, hvorfor området er fyldt med bagudskuende data (Leder af Bayview, Bilag D). Et gennemgående problem i forhold til at træffe beslutninger baseret på data er derfor, at der er forsinkelse fordi data ofte er måneder eller år gamle, og derfor ikke altid afspejler sig i den nutidige kontekst (Leder af Aquaville; Oakdale; Bayview; Vice City). Forsinkelsen på de data der anvendes, relaterer sig til den retrospektive egenskab i sensemaking. Lederne har dermed haft mulighed for at tilegne sig nye indtryk i den tid, der går fra at dataene indsamles til de anvendes. Dette understreges blandt andet i følgende citat:

Det man så også skal huske, er at på en del af de her målinger, så er der ret stor forsinkelse. Noget af det vi arbejder på nu, det bliver vi først målt på i foråret 2022 og 2023, og så bliver det lidt lige meget (Leder af Aquaville, Bilag A, s. 9)

En stor del af ledernes arbejde består i at kunne argumentere og dokumentere for tidligere valg, beslutninger og resultater. Derfor bliver beslutningsprocessen bagudskuende med henblik på at kunne begrunde tidligere beslutninger (Leder af Vice City, Bilag E). Dette hænger sammen med, at beskæftigelsesområdet har stor gennemsigtighed i kraft af, at det er et datatungt område med offentligt tilgængelige data. Derudover er dataene tæt knyttet til jobcentrenes aktivitet, hvilket gør det muligt for politikerne at følge dem tæt. På baggrund af de store mængder data bliver jobcentrene ofte målt og sammenlignet på tværs af forskellige kommuner. Dette kan være problematisk, da det stiller store krav til de antagelser, der ligger bag de data, som anvendes til at lave sammenligningerne (Leder af Aquaville, Bilag A).

En konkret beslutningssituation, som går igen på tværs af jobcentrene, er den årlige budgetplanelægning. Til denne beslutningsproces anvendes data fra forrige år til at lave fremskrivninger for det kommende års budget. Disse fremskrivninger er blandt andet baseret på de målgrupper og indsatsområder, som jobcentret fokuserer på (Leder af Aquaville; Bayview; Oakdale; Vice City). Denne form for beslutning er i høj grad præget af det retrospektive aspekt i sensemaking, hvor lederne træk-

ker på erfaring fra tidligere år. Her kan der argumenteres for, at lederne baserer deres beslutninger på en kombination af data, intuition og erfaring. En sådan beslutningsproces knytter sig til sense-making, idet lederne skal koble indre overbevisninger med ydre signaler, når de træffer beslutninger. Det essentielle er tilgængæld, hvordan data vægtes i forhold til intuition og erfaring.

Det kommer til udtryk, at lederne fokuserer på og opfanger signaler, som guider deres beslutningstagning. Dermed påvirkes den mening, der udledes af data af ledernes evne til at opfange signaler i dataene og koble dem til den nutidige kontekst. Selvom der umiddelbart er tale om en beslutningsproces baseret på data, er det tydeligt, at beslutningerne påvirkes af, hvem der analyserer og præsenterer dataene. Lederen af Aquaville fortæller, at han trækker meget på sin intuition og erfaring, når han skal træffe beslutninger. For ham er data med til at styrke beslutningerne ved at bakke hans erfaringer op, hvilket ses i følgende citat:

(...) når man har siddet på det samme område i ti år, så skulle man jo også gerne have opbygget noget intuition og erfaring (...) Det fylder faktisk en del, men det er typisk at data går ind og understøtter (Leder af Aquaville, Bilag A, s. 7)

Der kan derfor argumenteres for, at data især anvendes som en bekræftelse på lederens erfaring og intuition. Undersøgelsen af beslutningstagningen og de anvendte datatyper tyder på, at der generelt hos lederne kun er en mindre grad af en eksperimentel og eksplorativ tilgang til data til trods for, at beskæftigelsesområdet har mange data til rådighed. Ligeledes tyder det på, at lederne ofte bruger data til at støtte op om deres intuition og erfaringer fremfor at anvende data til at opnå nye indsigter. Dette skyldes nogle faktorer i omgivelserne, hvilket uddybes nærmere i næste afsnit.

5.3 Data og intuition som kompas i komplekse omgivelser

Denne analysedel har fokus på, hvordan kompleksitet i omgivelserne påvirker ledernes anvendelse af data i deres beslutningstagen. Som nævnt tidligere i afsnit [2.1.3](#) *Rationalitet og intuition* har mennesker nogle kognitive begrænsninger, som gør det svært at overskue kompleksiteten i omgivelserne, og de kan derfor have tendens til at søge tilfredsstillende beslutninger fremfor rationelle, optimale beslutninger. Det er derfor interessant at undersøge, hvad kompleksiteten skyldes, men også, hvilken betydning det har for ledernes brug af data.

En af måderne, hvorpå mennesker søger at skabe sammenhænge i komplekse og ustabile omgivelser, er ved at opsætte filtre, der gør omgivelserne mere overskuelige og forståelige. Dette relaterer sig til, at individer er drevet af plausibilitet fremfor nøjagtighed og kommer til udtryk flere steder i empirien. Lederne opsætter en form for filter, når de udvælger data til at understøtte beslutninger. Dette kan medvirke til at gøre resultaterne mindre nøjagtige, men samtidig kan det være med til at øge

forståelsen for dataene og skabe plausibilitet. Lederne forsøger at udvælge de mest relevante data i forhold til den problemstilling, de står med. Denne måde at inddrage data på læner sig umiddelbart op ad den rationelle beslutningsmodel, hvor data bruges til at opstille relevante alternativer og udvælge den mest optimale løsning.

I afsnit **2.1.3** *Rationalitet og intuition* beskrives det imidlertid, at det er svært at efterleve de rationelle principper i praksis, hvilket kommer til udtryk i empirien. Det er ikke altid muligt at udvælge de mest relevante data, da det kan være svært eller umuligt for lederne at overskue den enorme mængde data, som de har til rådighed (Leder af Vice City; Oakdale). Dette kan tyde på, at der er tale om 'volume-induced information overload' hos jobcentrene. Et resultat af dette kan være, at der ikke tages stilling til relevante alternativer eller, at man ikke anvender de rigtige data, fordi processen bliver for uoverskuelig. Når lederne udvælger data, er de opmærksomme på at udvælge data, som viser et nuanceret billede: "(...) så må man ligesom lægge sig nogle snit for, hvor og hvordan man får det mest nuancerede billede af, hvad der lige er op og ned i de data" (Leder af Vice City, Bilag E, s. 21). Dette viser, at denne leder er opmærksom på at vælge de rette data, og fortæller efterfølgende, at beslutninger skal træffes på så oplyst et grundlag som muligt, og at datasnittet ikke må præge beslutningstageren i en bestemt retning (Leder af Vice City, Bilag E). En anden typisk konsekvens af et 'information overload' er, at man træffer intuitionsbaserede beslutninger, hvor data bruges til at understøtte beslutningen. Dette ses blandt andet hos lederen af Aquaville som siger: "(...) det er typisk at data går ind og understøtter" (Leder af Aquaville, Bilag A, s. 7) samt lederen af Oakdale som siger: "Så hvad kan man sige, tallene, de understøtter mig jo tit" (Leder af Oakdale, Bilag C, s. 12). Et andet eksempel på, at der er tale om 'volume-induced information overload' hos jobcentrene kommer til udtryk i interviewet med lederen af Aquaville. Her har de valgt ikke at reagere på alle data, fordi der er så mange, at det kan være svært at styre efter dem.

Jeg tror egentligt, at man skal passe på med ikke at reagere på alle de data, som man har. Fordi der er så mange. Så her i afdelingen har vi det vi kalder seks skarpe, som er seks nøgletal, som vi får hver mandag. Og det er ligesom dem, vi bruger. Det er de mest centrale med, hvor mange sager vi afsluttede i den sidste uge, hvor mange er kommet i job, hvor mange samtaler vi har haft osv. Det er egentlig det, vi bruger, og det er dem, vi forsøger at styre efter. Jeg kunne jo finde hundrede nøgletal.

Det kan man jo ikke styre efter, fordi det er jo en ret stor organisation

(Leder af Aquaville, Bilag A, s. 9-10)

I citatet beskriver lederen, at de har valgt at fokusere på seks nøgletal, som er knyttet til deres kerneopgave om at levere en god service til borgerne. Det er dermed ikke muligt for lederne at fokusere på alle data, fordi der er en overflod af information. De sætter en form for filter op for at gøre data mere forståelige i den virkelighed, de anvendes i. Derfor modstrider citatet den rationelle tese om, at jo mere information der er jo bedre, fordi mængden af data kan gøre det for kompliceret at styre efter.

Desuden er ovenstående citat et udtryk for fabrikation, fordi omgivelserne, de befinder sig i, bliver konstrueret til at give mening i den kontekstnære og situerede beslutningssituation på det kommunale niveau. Et lignende eksempel på fabrikation ses hos lederen af Everwood i følgende citat: ”(...) vi bruger mange kræfter på at trække fra de nationale data og omskrive det til noget lokalt, der giver mening i vores dagligdag” (Leder af Everwood, Bilag B, s. 2). Dette er endnu et eksempel på, at de laver deres egen konstruktion af data således, at det giver mening for dem. Betydningen af at data oversættes til den kommunale kontekst, kan nemt blive negligeret, når man anskuer beslutningsprocesser gennem et rationelt perspektiv. Men kigger man på beslutningsprocessen gennem et sensemaking perspektiv, har det stor betydning for den mening, som lederne tillægger data. Dette skyldes, at data anvendes i en kontekst, de ikke var tiltænkt fra start eller, at data bearbejdes således, at de understøtter bestemte politiske agendaer.

En anden grund til at omgivelserne er komplekse, er den politiske kontekst, jobcentrene befinder sig i. Hos jobcentrene skal de levere resultater til både politikerne og borgerne, og disse interessentgruppers forventninger kan pege i forskellige retninger. Det betyder, at de data som efterspørges, skal håndteres og præsenteres på forskellige måder, hvilket kan resultere i ’complexity-induced information overload’. Flere af centerlederne gav udtryk for, at det er vigtigt for dem, at deres jobcenter leverer gode resultater over for politikerne på det statslige og kommunale niveau. På det statslige niveau handler det om at efterkomme de resultatmål, som sættes for det samlede beskæftigelsesområde. Her bliver det ofte brugt korrigerende, hvis et jobcenter er bagud i forhold til landsgennemsnittet eller, hvis der skal laves besparelser. På det kommunale niveau handler det om at overholde budgettet og levere de forventede resultater, fordi de kommunale politikere ligeledes gerne vil fremstå i et positivt lys over for andre kommuner. Her er beskæftigelsesområdet en central faktor, idet det er et af de væsentligste områder i forhold til kommunens generelle økonomi. Dermed øges kompleksiteten, når lederne skal manøvrere mellem forskellige politiske niveauer samtidig med, at de skal levere en værdiskabende indsats til den enkelte borger.

Derudover kan ændringer i resultatmål være med til at øge kompleksiteten, fordi det vil betyde nye eller ændrede mål, som lederne skal forholde sig til. Dette relaterer sig til at sensemaking er en løbende proces, som hele tiden påvirkes, og påvirker, hvordan der skabes mening i nye situationer. Ændringer i de politiske prioriteringer kan ses som afbrydelser, og kan i jobcentrenes kontekst komme til udtryk gennem eksempelvis ministerbreve, regeringsskifte eller ændringer i demografiske- og socioøkonomiske faktorer. Dette kan være med til at ændre eller forme nuværende processer og medføre et retningskifte i igangværende beslutningsprocesser. Lederen af Vice City fortæller om en afbrydelse som følge af et skifte i lokalpolitikere, som havde betydning for, hvilke data og rapporter, der blev efterspurgt og gav anledning til nye politiske agendaer (Leder af Vice City, Bilag E). Et andet eksempel på en afbrydelse af igangværende processer er, hvis jobcentrene modtager ministerbreve: ”(...) hvis der er noget, hvor vi ikke lige lægger os en helt skarpt på en bestemt frekvens, skal der ikke

meget til, før der kommer et ministerbrev” (Leder af Vice City, Bilag E, s. 2). Derefter kan de blive nødt til at lave ændringer i deres arbejdsgange, for at opnå nogle konkrete mål og genopbygge tilliden hos politikerne.

5.4 Data som fælles forståelsesramme

Dette analyseafsnit handler om, hvordan lederne anvender data samt, hvordan sociale aspekter spiller en rolle i beslutningstagningen hos lederne. Lederne gav udtryk for forskellige tilgange og måder at arbejde med data på. Tre af lederne fortalte, at de har forsøgt at skabe en fælles forståelse for data ved at indføre nogle specifikke tiltag. I Bayview har de indført tiltag, hvor lederne og medarbejderne samles en gang hver måned for at gennemgå deres resultater. Her deler de deres viden og erfaringer omkring, hvilke metoder de har anvendt i deres borgersager og indsatser. Ifølge lederen af Bayview har de månedlige vidensdelingsmøder bidraget til nye opdagelser og ny læring, som de kan drage nytte af i fremtidige beslutninger (Leder af Bayview, Bilag D). Hos jobcenteret i Everwood har de skabt et lignende tiltag, hvor de hos ledelsen deler viden og lærer af hinanden:

Vi holder tavlemøder hver måned, og vi startede egentlig med, at vi i ledelsen mødtes og diskuterede resultaterne i hver afdeling. Og så havde vi sådan en omgang med de tre bedste historier, så vi kunne lære af hinanden (Leder af Everwood, Bilag B, s. 6)

Der udføres således en månedlig opsamling på, hvordan jobcenteret klarer sig. Et lignende eksempel ses hos Aquaville, hvor de, som nævnt, har udvalgt seks nøgletal, som anvendes i den daglige ledelse.

Disse eksempler er et udtryk for, at lederne har forsøgt at skabe en fælles forståelse af data. Dette relaterer sig til at sensemaking er en social proces, som handler om, at der skabes sammenhæng mellem ideer og meninger for at opnå en fælles forståelse i de sociale processer, som individerne indgår i. Ovenstående citat er et udtryk for, at lederne forsøger at skabe fælles rammer for, hvordan der skabes mening med data. Meningsskabelse er individuelt funderet, men ved at etablere nogle pejlemærker gennem socialisering, forsøger lederne at gøre det lettere at operere indenfor samme forståelser. På trods af dette, er der stadig forskel på, hvordan data anvendes. Fordelen ved at skabe fælles forståelsesrammer er, at det bliver lettere at træffe beslutninger i fællesskab, når man opererer med den samme forståelse af data. Til gengæld risikerer man, at vigtige nuancer og udfordrende perspektiver overses, samt at lederne kan risikere at overvurdere deres egne evner til at forstå og løse problemer. Dette er samtidig udtryk for, at det kan være svært at overføre beslutninger til handlinger, hvis ikke der er overensstemmelse mellem beslutningstagerne.

5.4.1 Data som socialt artefakt

Data er ikke blot et neutralt forhandlingsredskab, men også et socialt. Igennem interviewene kom det til udtryk, at størrelsen på kommunen, socialisering og inddragende beslutningstagning har indflydelse på, hvordan lederne anvender data. Lederne får sociale input fra forskellige niveauer i organisationen. Typisk får lederne input fra udviklings- og økonomikonsulenter, når det drejer sig om beslutninger i jobcentre. Derudover får de input fra de kommunale og statslige politikere i forhold til prioriteter i beskæftigelsesindsatsen. I de mindre kommuner er der skabt en socialisering omkring beslutninger, hvor beslutningsorganet er tæt sammenknyttet (Leder af Oakdale; Bayview). Dette har en konsekvens for, hvordan data anvendes rationelt, idet lederne i større grad trækker på kendskab til hinandens erfaringer, hvilket gør det nemmere at skabe konsensus omkring beslutningerne uden at gøre brug af data:

(...) vi kan jo hurtigt sætte os sammen eller ringe sammen eller, hvad man nu gør nu om dage, og få taget nogle beslutninger. Det er altså på den måde, at vi er agile, og vi er også garvede på den måde, at vi har noget erfaring i at sige, hvad gør vi i lignende situationer så?

(Leder af Oakdale, Bilag C, s. 14)

Dette er ligeledes med til at understrege, at mening legitimeres gennem andre aktører i en beslutningsproces, og at lederne bruger deres tidligere erfaring, som en form for ekspertviden. I de større kommuner anvendes data til at opveje den manglende socialisering omkring beslutningerne, fordi beslutningsprocessen er karakteriseret af en større aktørdiversitet. Det sociale aspekt får betydning, når anvendelse af data indgår i sociale relationer. Her kan lederne trække på deres tidligere erfaringer og sociale relationer, hvilket giver viden om, hvordan data skal præsenteres overfor andre. Eksempelvis fortæller lederen af Everwood om et psykologiske aspekt, når hun anvender data:

Men det er jo sådan, at når du får data smækket i hovedet, så går vi i følelser. Så der er jo også rigtig meget psykologi i at arbejde med data fordi, hvis ikke de bliver præsenteret med kærlighed, så er det meget nemt som kontorchef og gå i forsvar og få den der følelse af, at jeg ikke passer mit arbejde. Jeg har ikke gjort det godt nok. Så vi gør også meget ud af, hvordan får vi det præsenteret, og så får det sagt på en ordentlig måde (Leder af Everwood, Bilag B, s. 10)

Her beskriver lederen af Everwood, hvordan hun håndterer data, når hun indgår i relationer med kollegaer. Dette kan tyde på, at hun fra erfaring ved, at præsentationen af data er vigtigt således, at ingen kommer til at stå på mål udelukkende på baggrund af data. Ved at præsentere data på en bestemt måde, udsender lederen signaler om, hvordan data skal fortolkes. På den måde forsøger lederen at påvirke den mening, der udledes af data samt at få data til at passe ind i den sociale kontekst. I mødet med politikerne er hun opmærksom på, at data skal præsenteres anderledes, fordi politikerne fokuserer på andre signaler i data end hendes medarbejdere. Dette er med til at understrege, at data tillægges

mening, så de passer ind i den kontekst de anvendes i. Til politiske oplæg efterspørges og udvælges bestemte data, hvilket desuden kan være afhængig af personen, der præsenterer dem: ”Men det er jo sådan meget om, hvem er den person, der skal repræsentere dataene, hvor risikovillig er man og, hvor meget betyder troværdigheden, fordi som du siger, så kan jeg jo skære data, som jeg vil” (Leder af Everwood, Bilag B, s. 11). Citatet er dermed et eksempel på, at både præsentationen og udvælgelsen, har betydning for, hvilke signaler der opfanges og udledes fra data, og at det afhænger af individet der præsenterer dem. Hvis ikke der er en social tillid til beslutningerne, anvendes data i højere grad til at kompensere for den manglende socialisering i beslutningstagningen.

5.4.2 Data som sammenligningsgrundlag

Igennem interviewene kom det frem, at der i flere af jobcentrene er en kultur, hvor man sammenligner sig med andre kommuner. Dette kom til udtryk i Aquaville, hvor lederen beskriver det således:

(...) så kan man jo trække ud på forskellig vis, og vi har jo selv adgang til det meste af det via Jobindsats, hvor vi kan sammenligne os selv med hinanden og nabokommuner og seks byer og hvad der nu ellers er (Leder af Aquaville, Bilag A, s. 2)

Desuden fremgår det af interviewet af lederne af Everwood og Oakdale, at denne mulighed for at sammenligne sig med andre kommuner spiller en stor rolle hos dem (Leder af Everwood; Oakdale). Sammenligningerne er med til vise dem, hvor de ligger i forhold til andre, men kan også anvendes som en bekræftelse på, om de beslutninger de har truffet tidligere har været rigtige. Sammenligninger er desuden afgørende i forhold til organisationens image opad i det politiske system, og bruges til at skabe mening på baggrund af, hvordan de klarer sig i forhold til andre. Dermed lader det til, at anvendelsen af data handler om mange andre ting end de beslutninger, hvori man anvender dem. Det er vigtigt både i forhold til image, men også rent økonomisk, at man klarer sig godt i disse sammenligninger. På den ene side giver lederne udtryk for, at de bliver sammenlignet på nogle unuancerede grundlag. På den anden side anvender de sammenligningerne i deres daglige ledelse af jobcentrene. Det er derfor vigtigt, at der tages stilling til sammenligningsgrundlaget, da det ikke nødvendigvis giver mening at sammenligne kommuner ud fra de samme parametre, hvis ikke der tages tilstrækkeligt højde for kommunernes kontekst.

Som nævnt tidligere er jobcentrene genstand for et udefrakommende pres fra politiske institutioner, og fra borgerne, i forhold til at levere en god service. I interviewene kom det frem, at lederne har fokus på at skabe og opretholde et image udadtil. Lederen af Bayview beskriver: ”Udadtil så anvender vi Jobindsats, som data til politiske oplæg, fordi det kan journalister også finde ud af at bruge. Så det bruger vi til den officielle del af det. Så der er forskel på, hvilke data vi anvender” (Leder af Bayview, Bilag D, s. 2). Dette bliver ligeledes bekræftet i interviewene af lederne af Aquaville, Everwood og

Oakdale, hvilket understreger, at de er opmærksomme på den indflydelse, deres beslutninger har på deres image. Det sociale aspekt spiller således en væsentlig rolle i beslutningstagningen, idet de får input fra andre aktører og skal leve op til krav fra politiske interessenter. Det resulterer imidlertid i, at der kan opstå en konflikt mellem at pleje organisationens image i forhold til politikerne samtidig med ledernes egen opfattelse af, hvad det vil sige at være en god leder.

5.5 Data som validering af intuition

Et gennemgående tema i dette speciale er forholdet mellem rationalitet og intuition i beslutningstagning, og hvordan data kan bruges til at forbedre beslutningstagning. I empirien er det tydeligt, at lederne i jobcentrene bruger og stoler på deres intuition og erfaring, når de træffer beslutninger. Det er imidlertid ikke fordi, at der ikke anvendes data i beslutningstagningen, men brugen af data bliver mere bekræftende og mindre udfordrende, hvilket vi ser nærmere på i det følgende afsnit.

5.5.1 Synergieffekter mellem intuition og data

Der er et gensidigt forhold mellem brugen af data og intuition i ledernes beslutningstagning, fordi de hverken kan undvære data eller intuition. Alle lederne giver udtryk for, at data spiller en afgørende rolle i måden, der styres på i jobcentrene. Data indgår i de fleste beslutningssituationer, og lederne kan næsten ikke forestille sig at skulle være foruden: "(...) jeg tror egentlig at de fleste beslutninger der træffes, har data ind over i et eller andet omfang" (Leder af Aquaville, Bilag A, s. 16). Dette kommer ligeledes til udtryk hos lederen af Everwood:

(...) jeg vil så nødig være uden de her data, fordi dataene de hjælper mig til at se, at jeg er på rette kurs, og de hjælper mig som leder til, at jeg kan sætte ind i de afdelinger, hvor der er brug for hjælp
(Leder af Everwood, Bilag B, s. 5).

På trods af at data spiller en afgørende rolle i beslutningstagningen, er det interessant at undersøge forholdet mellem data og intuition nærmere. Hos lederne kom det til udtryk, at hvis man ikke har gode datakundskaber, erfaring med området og en god intuitiv situationsfornemmelse, kan det være svært at navigere i de data, der er til rådighed. Lederne gav ligeledes udtryk for, at det er særligt problematisk, fordi udsving i dataene ofte kan skyldes ændringer i omgivelserne, som er midlertidige eller svære at påvirke. Ifølge lederen af Everwood er det nødvendigt at inddrage erfaring for ikke at fejlfortolke data (Leder af Everwood, Bilag B). Lederen af Oakdale fremhæver erfaring, som en vigtig del af at kunne navigere og selektere i data, idet man ville træffe dårlige beslutninger, hvis man udelukkende reagerede på data (Leder af Oakdale, Bilag C).

Data er derfor en indgroet del af beslutningstagningen hos lederne, men ses der nærmere på, hvordan data kobles med intuition, tyder det på, at intuition og erfaring spiller en større rolle i deres beslutningstagning. Som nævnt i afsnit **2.1.3** *Rationalitet og intuition* kan intuition enten have karakter af ekspertise eller følelse. Hos ledelsen i jobcentrene ses det tydeligt, at intuition i højere grad anvendes som en form for ekspertise. Her trækkes der på tidligere erfaringer og mavefornemmelser, når det kommer til at koble data til den nuværende kontekst, og lederne er heller ikke bange for at gå imod data: "(...) jeg stoler lige så meget på min fornemmelse, som på data i forhold til de beslutninger, vi skal træffe" (Leder af Oakdale, Bilag C, s. 8). En konsekvens heraf er, at data ofte anvendes bekræftende, hvor begrebet omkring validering kommer til udtryk. Lederne anvender i høj grad data til at validere deres intuition i forhold til, om data stemmer overens med deres forventning og opfattelse. Dette kommer blandt andet til udtryk i nedenstående citat:

(...) jeg tænker, at alle erfaringer spiller op imod data, fordi data kan jo ikke stå alene (...) når jeg kigger på tallene, så trækker jeg på mine erfaringer fra år tilbage (...) Så jeg tænker da, at uanset hvilken data jeg kigger på, så trækker jeg på mine erfaringer. Så kunsten er ikke at blive talblind
(Leder af Everwood, Bilag B, s. 13)

Lignende kommer til udtryk hos lederen af Aquaville som fortæller, at data typisk bruges til at understøtte beslutninger, og at erfaring gør ham i stand til at se mønstre i data (Leder af Aquaville, Bilag A). Når intuition anvendes til at identificere mønstre fra tidligere hændelser, anvender de deres intuition som ekspertise. Lederne beskriver, hvordan de hurtigt kan genkende mønstre fra tidligere hændelser, og dermed hurtigt eksekvere en beslutningsprotokol. Her er det imidlertid væsentligt at have in mente, at de tidligere hændelser har været genstand for en løbende sensemakingproces. Intuitivt kan erindringerne fremstå klart og tydeligt, men på grund af erfaringens bagudskuende karakter, så kan den mening, som lederne udleder fra hændelsen, have ændret sig. Det er derfor væsentligt at være opmærksom på, at når beslutningstagning i høj grad er baseret på intuition, bliver korrektheden af beslutningen i højere grad genstand for individuel sensemaking. Det lader dog til, at der er tale om en form for synergieffekt mellem intuition og rationalitet, hvor ledernes indskydelser er med til hurtigere at pege på en bestemt mening, som så kan underbygges og valideres med en mere rationel og datadrevet tilgang på bagkant.

5.5.2 Forventning, forhandling og fabrikation af data

Lederne gav udtryk for, at data for det meste stemmer overens med deres forventninger. Betragter man dette ud fra et henholdsvis datadrevet, intuitivt og sensemakingperspektiv, kan der være forskellige årsager til dette. Den enorme mængde af data er med til at gøre det nærmest umuligt for lederne at skulle følge en fuldkommen rationel beslutningsproces, fordi der er en uoverskuelig mængde af information til rådighed, hvilket kan skyldes et 'information overload'. Dette afspejles ligeledes i

sensemaking teorien, hvor det beskrives, hvordan individet ofte forsøger at nedbryde kompleksiteten i omgivelserne og leder efter signaler, der stemmer overens med deres forventninger. I tilfælde, hvor det bryder med forventningerne, søger lederne at finde andre signaler, der skaber overensstemmelse igen. Dette ses blandt andet i et citat fra lederen af Aquaville: ”Jeg synes, at der er god overensstemmelse, vil jeg sige. Men det er da klart, at der er nogle tal, der ser mærkelige ud, så ser jeg jo også tilbage i systemet” (Leder af Aquaville, Bilag A, s. 8), samt i følgende citat fra Oakdale:

Så synes jeg egentlig, at jeg bliver mere bekræftet i, okay, det er, som jeg forventer det skal være. Men omvendt så må vi sige, at når jeg så opdager et eller andet, så er det jo noget med at dykke ned og sige, er der grund til bekymring, eller er der ikke grund til bekymring?

(Leder af Oakdale, Bilag C, s. 19)

Datadrevet beslutningstagning italesættes ofte i forhold til de muligheder, der ligger i at få nye indsigter, som kan motivere nogle andre, mere produktive, typer af beslutninger end dem, der kunne træffes uden data. Når vi anskuer ledernes beslutningstagen gennem et sensemaking perspektiv, bliver det imidlertid tydeligt, at det er svært alene at lade sig guide af data, og at det som oftest ender med at blive understøttende for en beslutning, der allerede er truffet på samme måde som før. Det tyder på, at hvis der er en uoverensstemmelse mellem data og intuition, så er det data, som efterprøves og dobbeltjekkes således, at lederne egentlig søger efter data, der kan forklare deres mening. Dermed udfordres nogle af de grundlæggende argumenter for i det hele taget at inddrage data i beslutningstagning. Hvis ikke det fører til nye indsigter, kan det diskuteres, hvorvidt det er fordelagtigt at bruge ressourcerne i første omgang. På den anden side er det en fordel, at lederne har mulighed for at begrundere deres beslutning i andet end deres forventninger og erfaringer. I stedet bør fokus rettes mod synergieffekter mellem intuition og rationalitet, som data netop kan understøtte.

En bekymring, som lederne gav udtryk for, er, at data kan fremstilles, så de viser, hvad man gerne vil have dem til at vise. Dette kan både have en række demokratiske konsekvenser, fordi det er med til at mindske gennemsigtigheden. Desuden kan det være med til at problematisere brugen af data i beslutningsprocessen, hvis ikke der fastholdes en god datadisciplin. Hvis ikke der sikres sammenhæng mellem, hvad jobcentrene bliver målt på, og den service, de skal levere, kan det være svært ikke at blive fristet til at fremstille ’den gode historie’ for at tilfredsstille ovenfrakommende kontrol. Problematikken kommer til udtryk hos lederen af Vice City som fortæller følgende:

Det er at jeg kan hente data, som får os til at se godt ud, eller data der får os til at se skidt ud. Det er bare hvordan du vinkler det, og det er det. Det er derfor det er så tillidsbaseret og samarbejdet vi har er vigtigt, fordi, hvis du ikke har en analytisk sans når du læser det, så kan du komme til hurtigt at misforstå, hvordan noget ser ud (Leder af Vice City, Bilag E, s. 15)

Lederen af Aquaville beskriver ligeledes, hvordan man kan få data til at vise noget bestemt: "For selv små metodemæssige justeringer kan jo give vidt forskellige resultater (...) jeg kan altid finde en statistik, der viser, at vi er nummer ét" (Leder af Aquaville, Bilag A, s. 4) Lederen af Everwood fortæller, at hun selv er påpasselig med data, og fortæller vigtigheden af at have nogle datakompetente medarbejdere, som kan vurdere, om data anvendes korrekt:

Altså jeg kan da også nogle gange falde i fælden, fordi jeg bliver så grebet af, at jeg gerne vil fortælle det gode. Og der er det jo rart at man har et team, fordi hvis jeg begynder på det, så siger mine konsulenter jo til mig "Arh, det kan du ikke". Jeg har særligt én (...) der er forholdsvis nyuddannet datahaj. Han plejer at sige "Nej, sådan kan man ikke vinkle historien. Den går ikke"
(Leder af Everwood, Bilag B, s. 19)

Set i relation til de mekanikker, som kan være styrende for sensemaking processen, fremstår det, at sensemakingprocessen drives af forventning, forhandling og fabrikation. Forventning kommer til udtryk i forhold til den mening, som lederne tillægger data, og den måde de styrer ud fra data. Forhandling og fabrikation spiller en afgørende rolle i forhold til at skulle tilfredsstille forskellige niveauer på beskæftigelsesområdet, hvor data kan anvendes til at forhandle og fabrikere bestemte virkelighedsopfattelser. En grund til at sensemakingprocessen drives af forhandling og forventning er, at de data der anvendes ikke passer til konteksten for den enkelte beslutning. Et gennemgående problem i forhold til at træffe beslutninger baseret på data er, at der ofte er forsinkelse, fordi dataene er måneder eller år gamle, og derfor ikke passer til den nutidige kontekst. Et andet problem er, at der er forsinkelse mellem de ting jobcentrene bliver målt på og, hvornår de træffer beslutningerne (Leder af Aquaville, Bilag A). Derudover anvendes der i høj grad kvantitative data, der afspejler jobcentrenes aktivitet, hvilket kan være med til at negligere fokus på outcome, indhold og værdi. Lederen af Oakdale beskriver blandt andet:

Det er lige meget, hvad det er indholdsmæssigt. Men det betød jo, at vi gik jo fra egentlig at sige, vi havde mere fokus på effekten af det vi lavede end processerne, til at vi var nødt til at genoplive processer for processernes skyld, og sige nej, dels er det vigtigt, at du holder de samtaler, uanset næsten hvad det fører til (Leder af Oakdale, Bilag C, s. 18)

Dette understreger, at der kan opstå konflikter mellem det statslige og det kommunale, som medfører, at jobcentrene udfører handlinger for målenes skyld og ikke med henblik på at skabe en reel værdi for borgerne. Lederen af Aquaville giver udtryk for, at man sommetider forveksler mål og middel, hvilket er et problem i forhold til den service, som jobcentrene skal levere:

(...) man måler på midlerne i stedet for, at man måler på resultater (s. 16) (...) Der er områder, hvor jeg ved, at vi måler forkert, fordi vi ikke har bedre, så det er jo i hvert fald en udfordring (s. 18) (...) Det er det der med effekt, som jeg sådan set stadig savner noget mere af (s. 19) (...) Det er måske

mere, hvor man lidt forveksler ting eller også forveksler mål og midler (s. 20)

(Leder af Aquaville, Bilag A, s. 16-20)

Lederne bruger imidlertid deres intuition til at kompensere for dette ved at lade deres erfaring fungere som det kvalitative- og outcomebaserede element, hvor aktivitet holdes op imod outcome. En tredje årsag kan være, at de data der anvendes, ikke egner sig til at styre nedad i jobcentret, men mest henvender sig til det politiske system, hvilket Lederen af Everwood gav udtryk for:

Der er nogle ting, der giver mening, men for eksempel det her med, at vi skal holde x antal samtaler inden for en bestemt periode. Det er ikke altid, det giver mening med borgersagerne, men vi gør det, fordi vi skal tilfredsstille noget landspolitisk (Leder af Everwood, Bilag B, s. 3)

Desuden kan det skyldes, at lederne har et fagligt kendskab til området og derfor kan sætte data i kontekst, fordi de har gode intuitive beslutningsevner. Det ser ud som om, at lederne 'ved mere' end dataene qua deres erfaring. Der er imidlertid nok tale om en kombination af de forskellige årsager, men det skaber alligevel grobund for en række bekymringer i forhold til de data, der styres efter.

5.5.3 Risiko for bias

Kompleksiteten i omgivelserne og måden, hvorpå de anvender intuition i beslutningstagningen, skaber forudsætninger for, at der kan opstå bias. Det er derfor interessant at undersøge, hvilke bias der kan opstå samt, hvilke konflikter og udfordringer dette kan medføre. Risikoen ved bias er, at individer bliver forført af egne intuitive beslutningsevner, og at de opbygger en lukkethed overfor andre informationskilder herunder data og rationalitet. Over tid kan man opbygge et narrativ om gyldigheden af ens egen intuition, hvilket er vigtigt at være opmærksom på, så man sikrer, at der er grundlag for at træffe gode og velovervejede beslutninger.

Flere af lederne gav udtryk for tiltro til deres intuition, hvilket de begrundede med deres erfaring indenfor branchen eller deres uddannelsesmæssige baggrund (Leder af Aquaville; Oakdale; Bayview). Følgende citat er et eksempel på, hvor stor tiltro lederen af Oakdale har til sin intuition grundet sin erfaring:

Én ting er jo, hvordan vi støtter os til data. Noget andet er at sådan en gammel rotte som mig, har jo en vis erfaring i at vurdere de her ting. Og så kan det godt være, at dataen er enig med mig, men jeg stoler lige så meget på min fornemmelse, som på data i forhold til de beslutninger, vi skal træffe

(Leder af Oakdale, Bilag C, s. 8)

Den måde, hvorpå de taler om troen på egne intuitive evner, kan være udtryk for 'over-confidence bias', som forekommer, når individer udvikler en for stor tiltro til deres egne evner som følge af den følelsesmæssige belønning, man får, når man træffer en god beslutning. For at man ikke skal blive for

draget af egne intuitive beslutningsevner, er det vigtigt, at man er i stand til at adskille intuition og selvsikkerhed og være realistisk omkring egne evner til handle på baggrund af sin intuition.

Udover stor tiltro til egne evner blandt lederne, var der flere eksempler på, at de, når de traf intuitive beslutninger, søgte de efter data, som kunne bekræfte deres forestillinger. ”Så synes jeg egentlig, at jeg bliver mere bekræftet i, okay, det er, som jeg forventer det skal være” (Leder af Oakdale, Bilag C, S. 18). Dette kan være udtryk for ’confirmation bias’, som handler om, at man søger bevis for, at det man forestiller sig, er korrekt. Samtidig kan det være et udtryk for, at lederen ikke kender begrænsningen for sin metaviden. Når der er ’confirmation bias’, og man ikke kender grænsen for sin metaviden, kan man have en tendens til at undgå at finde yderligere information, som kan udfordre intuitionen. Man skal derfor være i stand til at kunne skelne mellem, hvad man ønsker der vil ske og, hvad der rent faktisk kan ske. Først når man kan det, kan man undgå denne bias.

I vores interviews blev lederne spurgt om, hvorvidt der ofte var noget i dataene, som overraskede dem. Her gik det igen hos flere af dem, at de sjældent blev overraskede (Leder af Oakdale; Everwood; Bayview). Et eksempel på dette kommer til udtryk i følgende citat fra lederen af Everwood, som siger: ”Når man har været med så længe, så skal der meget til at give en overraskelse (...) Men ellers så svarer det til forventningerne” (Leder af Everwood, Bilag B, s. 17). Dette kan være udtryk for ’hindsight bias’, som betyder, at man overvurderer, hvor god man er til at forudse noget. Ligesom ved de andre bias, er det ved denne bias vigtigt at være opmærksom på, hvordan man tager hånd om disse forudsigelser i beslutningstagningen. Til dette giver lederen af Aquaville et eksempel på, hvad han gør, hvis der er noget, der ikke er som forventet:

(...) er der nogle tal, der ser mærkelige ud, så ser jeg jo også tilbage i systemet. Har vi gjort det rigtigt? Er vi faldet bagud? Jeg bliver jo også nysgerrig på, hvis der er noget, der ikke lige passer ind i det som jeg troede eller håbede (Leder af Aquaville, Bilag A, s. 7).

For at imødekomme ’hindsight bias’, er det essentielt, at man ligesom lederen af Aquaville, fortsætter med at være nysgerrig på datene således, at man ikke overser noget, som kan have stor betydning for, hvordan data anvendes i beslutningstagningen.

En anden bias som er interessant at undersøge nærmere er, ’presumed associations’ der handler om, at man overvurderer sammenhænge mellem forskellige situationer eller begivenheder. Dette kan føre til fejlslutninger, fordi man intuitivt ser disse sammenhænge og handler ud fra dem. Nogle af lederne fortalte, at de ofte prøvede at trække på erfaringer fra lignende situationer, når de skulle træffe nye beslutninger (Leder af Aquaville, Oakdale og Bayview). Fordelene ved dette er, at lederne hurtigt bliver i stand til at træffe beslutninger baseret på tidligere erfaringer. Ulempen er, at det kan forhindre opdagelsen af nye indsigter og muligheder med data.

5.6 Data som styringsparadigme

Dette afsnit omhandler konflikten mellem aktivitet og outcome i jobcentrene. På den ene side handler det om, at lederne har et personligt ledelsesideal med fokus på outcome. På den anden side er lederne underlagt nogle krav og mål fra politisk side, hvilket påtvinger et aktivitetsbaseret styringsparadigme nedover lederne. I krydsfeltet mellem disse styringsparadigmer, kan der opstå en konflikt, som udfoldes nærmere i dette afsnit.

I interviewet med Bayview kom det til udtryk, at der er en konflikt mellem brugen af data, og den måde lederen ser sig selv være en god leder overfor medarbejderne. Lederen af Bayview fortæller, at han er opmærksom på at skabe et arbejdsmiljø, hvor data ikke anvendes isoleret til at vurdere medarbejdernes performance, fordi det strider imod hans egen opfattelse af, hvad en god leder er (Leder af Bayview, Bilag D). Modsat anvender lederen af Aquaville data til at lede og styre efter, hvor han, som tidligere nævnt, har valgt at fokusere på seks nøgletal. Han forsøger dermed at anvende data aktivt i sin personaleledelse (Leder af Aquaville, Bilag A). Ligeledes har de i Everwood taget data helt ned på medarbejderniveau, hvor de har gjort data tilgængelige for medarbejderne således, at de kan følge med i deres egen performance (Leder af Everwood, Bilag B). Et andet tiltag i Everwood, som skal understøtte medarbejdernes datafærdigheder og sikre en ensartet anvendelse af data er, oprettelsen af det lederen kalder et Jobcenter Akademi. Her er hensigten at skole nye medarbejdere i Everwoods måde at arbejde med data, samt at introducere dem til lovgivningen og kravene på området (Leder af Everwood, Bilag B). Selvom lederen af Everwood ønsker at blive målt mere på outcome fremfor aktivitet, kan hun godt kan forstå, hvorfor man fra statens side måler på jobcentrenes aktivitet. Målstyring baseret på aktivitet kan ses som et forsøg på at farve ledernes anvendelse af data og normalisere det rationelle i sensemaking processen. Det er nemmere at vurdere, hvor mange tiltag fra deres tilbudsvifte der er blevet taget i brug (f.eks. virksomhedspraktiker og løntilskud), end det er at måle på outcome, som ofte bygger på en subjektiv stillingtagen (Leder af Everwood, Bilag B). Lederen i Vice City giver ligeledes udtryk for et ønske om mere outcomestyring fremfor aktivitetsstyring, idet hun nævner, at aktivitetskontrollen fra staten og STAR kan have en negativ indflydelse på medarbejdernes arbejde. Hun giver udtryk for et ønske om, at medarbejderne kan bruge mindre tid på dokumentation og registrering i forbindelse med samtaler med borgerne. Hun giver udtryk for, at der er en konflikt mellem, at medarbejderne skal dokumentere deres aktivitet samtidig med, at de har et ønske om at kunne se borgerne i øjnene. Hun mener at kontrol er nødvendigt i et vist omfang, men at det har taget overhånd:

Men jeg synes egentlig, at de er rigtig gode til, vores politikere (læs. lokalpolitikere), at kigge på outcome. Altså at kigge på hvad vi leverer i sidste ende, hvor jeg synes at STAR godt kan have en tendens til at kigge lige vel meget på output og alt det der bureaukratiske opfølgning. Det synes jeg

er lidt ærgerligt, for der kan man blive lidt træt af data i den sammenhæng
(Leder af Vice City, Bilag E, s. 5).

Ønsket om mere fokus på outcome fremfor aktivitet afspejler lederne's evne til at 'enacte'. Denne egenskab bygger på ideen om, at individet stimuleres som et resultat af egen aktivitet eller handling. På den ene side er det derfor en balance mellem at kunne prioritere strategisk, kontrollere og måle jobcentrenes performance. På den anden side at give medarbejderne frihed til at kunne navigere i deres arbejdsopgaver uden, at de låses fast i bureaukratiske procedurer og registreringsprocesser, der ikke efterlader megen plads til selvrealisering. Der kan derfor argumenteres for, at der bør inddrages mere outcomebaserede data i jobcentrenes beslutningstagning for at sikre en balance mellem aktivitet og outcome.

Overordnet set måles der i jobcentrene ofte på kvantitet fremfor outcome og kvaliteten af servicen i mødet med borgeren, hvilket sjældent kommer til udtryk, hvis man ser på data isoleret. Lederne's udfordring er således at sikre, at de får anvendt data opad i beskæftigelsessystemets hierarki i forhold til at vise indfrielsen af de opsatte mål og tilfredsstille STAR og de statslige politikere. Men, samtidig skal de nedad mod medarbejderne og borgerne sikre en god oplevelse og sagsbehandling. Flere af lederne nævner vigtigheden af dette, så de fortsat kan fokusere på kerneopgaven, som er at hjælpe borgerne tilbage i beskæftigelse, og ikke lader sig fortabe i at levere politisk brugbare resultater. Dette aspekt afspejler, at identitet skabes gennem interaktion. Hvis lederne både interagerer opad og nedad i beskæftigelsessystemet, kan man antage, at de alt efter, hvilken beslutning de skal træffe, vil påtage sig forskellige identiteter. De er nødt til at have mål- og aktivitetsstyring in mente, når beslutningerne, de træffer, er noget, STAR og det statslige niveau har en interesse i. Samtidigt skal de hele tiden tænke over deres kerneopgave, som er borgernes tilfredshed og deres mulighed for at komme i beskæftigelse. Data vil med disse antagelser spille en stor rolle i beslutningstagningen, når beslutningen har indflydelse opad. Data bliver mere sekundær i samspillet med intuition, når lederne skal træffe beslutninger nedad, hvor de ønsker at sikre outcome ud mod borgerne. Ud fra lederne's beskrivelse af aktivitetsstyring, kan det siges, at målstyring og aktivitetsbestemt ledelse bliver påtvunget jobcentrene oppefra, og det skal så kobles til værdi- og tillidsbaseret ledelse, som lederne selv opfatter som god ledelsesstil.

5.7 Analyse opsamling

Gennem analysen har vi fundet frem til, at data er en indgroet og fast del af beslutningsprocesserne i jobcentrene, hvor lederne anvender data både på det strategiske og operationelle niveau. Internt anvender de data som grundlag for deres KPI'er, budgetplanlægningen og til generelle ledelsesmæssige beslutninger, hvor de anvender kommunale fagsystemer. På det kommunale niveau bruger lederne

data til politiske oplæg, hvor data bliver grundlaget for forhandlinger om budgetter, dagsordener og målsætninger i jobcentrene. Fra det statslige niveau påvirkes beslutningstagning i forhold til, at der udstikkes måltal og ministermål, som skal integreres i den kommunale beskæftigelsesindsats. Derudover befinder lederne sig i komplekse omgivelser, hvor mængden af data er med til at gøre det uoverskueligt at følge rationelle principper omkring opvejning af alternativer og konsekvenser. Lederne anvender data og intuition til at nedbryde kompleksiteten og i højere grad søge tilfredsstillende og plausible beslutninger. Når lederne anvender data, handler det om mange andre ting end bare de beslutninger, de indgår i. Dataene anvendes blandt andet i sammenligninger med andre kommuner og er med til at opretholde organisationens image overfor politikerne. Lederne anvender og stoler på deres intuition i beslutningstagningen, hvor de i høj grad anvender data til at validere deres intuition og erfaringer. Omgivelserne og den måde der anvendes data på, skaber en risiko for, at der kan opstå beslutningsmæssige bias i forhold til balancen mellem at træffe beslutninger baseret på data og intuition. Derudover har vi fundet frem til, at der er synergieffekter mellem intuition og rationalitet, hvor intuition bidrager til hurtigere at kunne pege på en bestemt mening, som efterfølgende kan underbygges og valideres med en mere rationel tilgang. Afslutningsvis er dataene, der anvendes i beslutningstagningen hovedsagligt baseret på jobcentrenes aktivitet, hvor lederne efterspørger mere outcomebaserede data. Vi har samlet opsamlingen i nedenstående tabel [5.1](#)

Temaer	Fund	Konflikter	Betydning for anvendelsen af data
Datadrevet beslutningstagning i jobcentrene	Data anvendes på det strategiske niveau til • Politiske udlæg • Forhandling • Ministermål • Målstyring • Sammenligninger Data anvendes på det operationelle niveau til • KPI'er • Budgetplanlægning • Ledelse af medarbejdere	• Data skal omsættes fra et strategisk til et operationelt niveau. • Data kan præsenteres og bearbejdes så de afspejler bestemte dagsordner. • Der kan være en uoverenstemmelse mellem politisk prioriterede data og ledernes opfattelse af, hvilke data de har brug for.	• Lederne skal kunne navigere i forskellige beslutningssituationer, og udvælge relevante data samt koble dem til de forskellige niveauer.
Data som støtte til ustrukturerede beslutninger	Beslutningstyper • Lederne træffer hovedsageligt semi- og ustrukturerede beslutninger, hvor de kombinerer data og intuition. Datatyper • Der anvendes i høj grad traditionelle data, der er indsamlet ud fra nogle specifikke formål. • Der er ofte forskellighed mellem, hvornår dataene er indsamlet og, hvornår de anvendes.	• Det kan være svært at anvende data, der er indsamlet efter specifikke formål til at træffe beslutninger, der kræver vægtning mellem data og intuition. • Data afspejler et øjebliksbillede og er ikke koblet til fremtidige beslutningssituationer.	• Data anvendes i højere grad bekræftende i forhold til ledernes erfaringer og intuition, fremfor at der skabes nye indsigter med dataene.
Data og intuition som kompas i komplekse omgivelser	Data • Mængden af data gør det uoverskueligt at følge rationelle principper omkring opvejning af alternativer og konsekvenser. Intuition som løsning • Lederne anvender data og intuition til at nedbryde kompleksiteten og søger i stedet tilfredsstillende og plausible beslutninger.	• Der kan være en konflikt mellem ønsket om at have det mest informationsrige beslutningsgrundlag og ledernes evne til at overveje og anvende de tilgængelige informationer. • Der kan opstå en konflikt mellem at bruge data til at give et retvisende billede, og at bruge data til at fortælle den 'gode' historie.	• På grund af kompleksiteten træffer lederne i højere grad deres beslutninger med afsæt i deres erfaringer og intuition. • Data anvendes til at validere intuition. • Der stilles store krav til ledernes datadisciplin, idet dataene kan fremstilles, så de afspejler, det man ønsker.
Data som fælles forståelsesramme	Det sociale aspekt • Beslutningstagning påvirkes fra forskellige niveauer og interesser. • Anvendelsen af data handler om mange andre ting end bare de beslutninger, de indgår i. • Data anvendes i sammenligninger med andre kommuner og til at opretholde organisationens image.	• Det kan være svært at skabe sammenhæng mellem de forskellige niveauer og interesser. • Beslutningstagningen præges af sociale processer, hvilket påvirker den mening, der uddrages af dataene. • Der kan være konflikt mellem at data anvendes både til at træffe bedre beslutninger, og som et grundlag for evaluering og kontrol.	• Lederne forsøger at skabe nogle fælles rammer for den måde der arbejdes med data på for at gøre det lettere at operere inden for samme forståelse. • Data bliver genstand for en socialiseringsproces, hvor der forsøges at skabe sammenhæng mellem ideer og mening.
Data som validering af intuition	Data og intuition • Lederne anvender og stoler på deres intuition i beslutningstagningen. • Data anvendes i høj grad til at validere intuition og erfaringer. • Synergieffekt mellem intuition og rationalitet. • Risiko for bias.	• Lederne skal kunne balancere mellem at træffe beslutninger på baggrund af data og intuition på en hensigtsmæssig måde. • Anvendelse af data kræver god datadisciplin, fordi data kan fabrikeres. • Når omgivelserne bliver for komplekse, kan lederne overvurdere deres beslutningsevner.	• Anvendelsen af data bliver mere bekræftende og mindre udfordrende, fordi de går ind og understøtter deres forventninger. • Lederne skal være i stand til at balancere forholdet mellem at basere deres beslutninger på intuition og data.
Data som styringsparadigme	Aktivitet • Data er hovedsageligt baseret på jobcentrenes aktivitet og output. Effekt • Lederne efterspørger mere effekt- og outcomebaseret data.	• Der kan være en konflikt mellem data, som efterspørges fra politisk side, og data som lederne ønsker på det operationelle niveau. • Svært at vurdere, om jobcenterene klarer sig godt pga. antallet af aktiviteter eller situerede og kontekstnære omstændigheder.	• Anvendelse af data kan i højere grad blive et ønske om at tilfredsstille et ønsket outputniveau fremfor værdiskabende aktiviteter.

Tabel 5.1: Analyse opsamling

Ovenstående tabel viser de tematikker vi har identificeret i empirien. Til hvert tema har vi præsenteret de analytiske fund, som relaterer sig til det dertilhørende tema. Desuden har vi gennem analysen påpeget potentielle konflikter i måden der anvendes data på nuværende tidspunkt. Efterfølgende har vi fremhævet nogle umiddelbare implikationer for anvendelsen af data. For at dykke nærmere ned i den betydning specialets fund har for anvendelse af data, har vi yderligere samlet konflikterne i nogle grundlæggende problemstillinger:

1. Der mangler sammenhæng mellem det strategiske og operationelle niveau.
2. Verden er dynamisk, og derfor kan der ikke styres udelukkende ud fra data.
3. Meningen der udledes af data er til forhandling.
4. Data anvendes hovedsageligt til at understøtte intuition, hvilket kan gøre, at man overser nye muligheder i dataene.
5. Der er mere fokus på aktivitet fremfor værdibaseret adfærd.

Disse problemstillinger danner grundlaget for tre løsningsforslag, som præsenteres i næste kapitel. Løsningsforslagene er udarbejdet med udgangspunkt i ovenstående tabel og problemstillinger. Efterfølgende vil specialets fund diskuteres i forhold til, hvordan specialet bidrager med nye indsigter til teori og litteratur og, hvordan de kan anvendes i praksis.

6 Løsningsforslag

I dette afsnit præsenteres tre løsningsforslag til, hvordan jobcentrene kan blive bedre til at anvende data i deres beslutningstagning. Det anbefales, at der: 1) fokuseres på at skabe en fælles forståelsesramme for brugen af data, 2) fokuseres på synergieffekter mellem data og intuition og 3) fokuseres på at kombinere aktivitets- og outcomebaserede data. Løsningsforslagene uddybes hver for sig i de tre kommende afsnit og skal ses som en måde at nuancere den nuværende måde at anvende data i jobcentrene.

6.1 Fokuser på at skabe en fælles forståelsesramme for data

For at jobcentrene i fremtiden kan blive bedre til at anvende data i deres beslutningstagning, anbefales det, at der fokuseres på at skabe en fælles forståelsesramme for data. På nuværende tidspunkt har lederne mulighed for at udtrække data, der kan få resultaterne til at fremstå bedre, end de egentligt er. Derfor skal der skabes en større sammenhæng mellem det strategiske og operationelle niveau i organisationen, så der opereres ud fra de samme forståelser, så data ikke afspejler bestemte dagsordener. Det handler om balancegangen mellem at kunne føre kontrol med beskæftigelsesindsatsen på et strategisk niveau og undgå at skabe et *databureaukrati* på det operationelle niveau, hvor der ikke gives plads til kontekstuelle forskelle mellem jobcentrene. Det er netop ikke alle udviklinger og problematikker, som kan forudses og styres strategisk. Derfor er det vigtigt at sikre et nuanceret sammenligningsgrundlag, så der tages højde for individuelle, men afgørende faktorer. For at lederne kan navigere mellem de forskellige niveauer, bør der være fokus på at kultivere et fælles sprog omkring data på tværs af jobcentrene. Data skal ikke bruges som statiske øjebliksbilleder til at sammenligne kommuner, fordi de indgår i en dynamisk virkelighed, hvor beslutninger socialiseres gennem forskellige aktører. I stedet bør sammenligninger tage udgangspunkt i en diskussion af data som fælles forståelsesramme, hvor lederne har mulighed for at diskutere, hvordan de anvender og fortolker data. Her kan data bruges som udgangspunkt for at skabe fælles forståelsesrammer. Ved at tale åbent om, hvordan lederne anvender og fortolker data, kan man skabe bedre vidensdeling på tværs. Desuden giver det mulighed for at udvide ledernes indsigt og forståelse for muligheden ved at anvende data fremfor en kvantitativ rangering ud fra måltal. Samtidig øges transparensen, og man undgår at give mulighed for, at nogle kan gemme sig bag 'den gode historie', men tillader stadig kontekstuel anvendelse og fortolkning af data. Ved at fokusere på at skabe fælles forståelsesrammer, kan jobcentrene anvende data til:

1. At skabe sammenhæng mellem politiske prioriteter på det strategiske niveau og beskæftigelsesindsatser på det operationelle niveau ved at decentralisere ansvaret for datakvaliteten således, at der sikres en lokal tilknytning i jobcentrene.

2. At øge ledernes evne til at fortolke data og opnå nye indsigter via data, som kan udfordre deres intuition, ved at skabe et bedre og mere nuanceret grundlag for sammenligning og vidensdeling på tværs af jobcentre.
3. At sikre kvalitativ feedback på ledernes beslutningstagning i forhold til, hvordan de kombinerer data, intuition og erfaring til at træffe beslutninger ved at skabe et forum, hvor lederne kan diskutere hinandens tilgange til at anvende data.

6.2 Fokuser på synergieffekter i beslutningstagning

Desuden anbefales det, at der fokuseres på synergieffekter mellem data og intuition i beslutningstagningen. Dette løsningsforslag skal ligesom det ovenstående bidrage til, at jobcentrene i fremtiden bliver bedre til at anvende data i deres beslutningstagning. På nuværende tidspunkt anvendes data ofte på bagkant til at evaluere og bekræfte ledernes intuition, hvor data spiller en mere validerende rolle. For at høste synergieffekter, er det imidlertid nødvendigt at anvende data til at gøre nye opdagelser i starten af beslutningsprocessen. Det udelukker ikke, at man også kan bruge data til at validere intuition. Der kan ikke ledes blindt efter data, men ved at bruge data til at identificere nye muligheder, kan intuition også bruges på bagkant til at sætte mulighederne i kontekst, når den endelige beslutning skal træffes. For at lederne kan balancere data og intuition er det afgørende at få diskuteret, hvilke data der er nødvendige og henholdsvis unødvendige. Derudover skal det være klart for lederne, hvornår deres intuition ikke er nok til at træffe en beslutning og, hvornår det er nødvendigt at søge yderligere information. Det er ikke alle beslutninger der kræver, at man inddrager data, men data bør anvendes på forskellige måder for at sikre en balance. Data bør have en bekræftende rolle, når beslutningsprocessen drives af intuition. For at lederne kan skabe nye indsigter med data, bør data anvendes til at udfordre eksisterende praksis og gå eksplorativt til værks. Her er det data, der driver beslutningsprocessen, hvor intuition anvendes til holde data op imod erfaring og viden for at træffe den endelige beslutning. Ved at fokusere på at skabe synergieffekter kan jobcentrene anvende data til:

1. At skabe nye indsigter i starten af beslutningsprocessen for at sikre en mere eksplorativ tilgang.
2. At lave løbende evalueringer af tilgængelig data for at sikre, at man har et relevant beslutningsgrundlag ved at opsætte procedurer for og skabe ejerskab omkring dataenes kvalitet.
3. At udfordre intuition og skabe indsigt i intuitionens begrænsninger ved at sikre balance mellem data og intuition således, at beslutninger træffes ud fra det bedst mulige grundlag.

6.3 Fokuser på en kombination af aktivitets- og outcome data

Til sidst anbefales det, at jobcentrene fremover fokuserer på en kombination af aktivitets- og outcomebaserede data. Aktivitetsbaserede data måles ved kvantitative opgørelser over eksempelvis hvor mange samtaler jobcentrene har haft. Outcomebaserede data måles ved den værdi, som den enkelte borger får ud af den service, jobcenteret leverer. På nuværende tidspunkt anvendes primært aktivitetsbaserede data, når der måles på jobcentrenes performance. Problemet består i at jobcentrene på den ene side har gavn af aktivitetsbaseret styring, fordi det øger kontrol med udgifterne og skaber konkurrence. På den anden side begrænser det muligheden for at lede ud fra outcome. En måde at styre mere ud fra outcome, er ved at flytte fokus til den enkelte borgers forventninger og behov. Ved at arbejde ud fra data, som viser outcome, vil lederne i jobcentrene i højere grad kunne træffe beslutninger, som vil komme borgerne til gode. Ved at spørge borgerne om, hvad der skaber værdi i sagsbehandlingen for dem, får jobcentrene mulighed for at anvende mere outcomebaserede data. Værdi kan opgøres som det producerede outcome (resultatet af sagsbehandlingen holdt op mod borgernes forventninger og behov) divideret med produktionsomkostningerne. Dette forudsætter, at måden der skabes værdi på, er ved enten at forbedre outcome og/eller ved at reducere omkostningerne. Man skal være opmærksom på, at det kan være svært at adskille outcome og aktivitet, når man måler på outcome af beskæftigelsesindsatsen. Der er både fordele og ulemper ved at skabe incitamenter til at reducere omkostningerne. Det kan være med til at reducere spild og ikke-værdiskabende aktiviteter, men samtidig kan det være med til at tilskynde, at man blot behandler flere borgere med de samme ressourcer, hvilket kan svække den faglige kvalitet i behandlingen. Ved eksempelvis at udlevere et værdibaseret spørgeskema, som borgerne skal udfylde inden sagsbehandling, kan der skabes grundlag for en systematisk inddragelse af outcomebaserede data til at forbedre både beslutningstagningen, reducere omkostninger og forbedre kvaliteten af den service, der leveres. Styres der udelukkende ud fra outcomebaserede data, vil der imidlertid ikke være samme mulighed for at kontrollere udgifterne til den samlede beskæftigelsesindsats. Styres der udelukkende ud fra aktivitetsbaserede data risikeres det, at der produceres mange unødvendige aktiviteter, der ikke har værdi for den enkelte borger. Ved at fokusere at kombinere aktivitet- og outcomebaserede data kan jobcentrene anvende data til:

1. At give lederne mulighed for i højere grad at træffe beslutninger, som kommer borgene til gode ved at fokusere på det, der skaber værdi for borgerne.
2. At skære unødvendige aktiviteter væk og dermed frigive ressourcer ved at måle på værdi fremfor aktivitet.
3. At skabe større sammenhæng mellem målstyring på det strategiske niveau og outcome på det operationelle niveau ved koble mål med service.

6.4 Opsamling på løsningsforslag

Nedenstående tabel 6.1 viser koblingen mellem problemstillingerne fra afsnit 5.7 *Analyse opsamling* og løsningsforslagene, hvor krydsene viser hvilke problemstillinger de enkelte løsningsforslag adresserer:

Problemstillinger	Løsningsforslag		
	Fokuser på at skabe en fælles forståelsesramme for data	Fokuser på synergieffekter i beslutningstagning	Fokuser på en kombination af aktivitets- og outcomebaserede data
1. Der mangler sammenhæng mellem det strategiske og operationelle niveau.	X		
2. Verden er dynamisk, og derfor kan der ikke styres udelukkende ud fra data.	X	X	
3. Meningen der udledes af data er til forhandling.	X	X	
4. Data anvendes hovedsageligt til at understøtte intuition, hvilket kan gøre, at man overser nye muligheder i dataene.		X	
5. Der er mere fokus på aktivitet fremfor værdibaseret adfærd.			X

Tabel 6.1: *Kobling mellem problemstillinger og løsningsforslag*

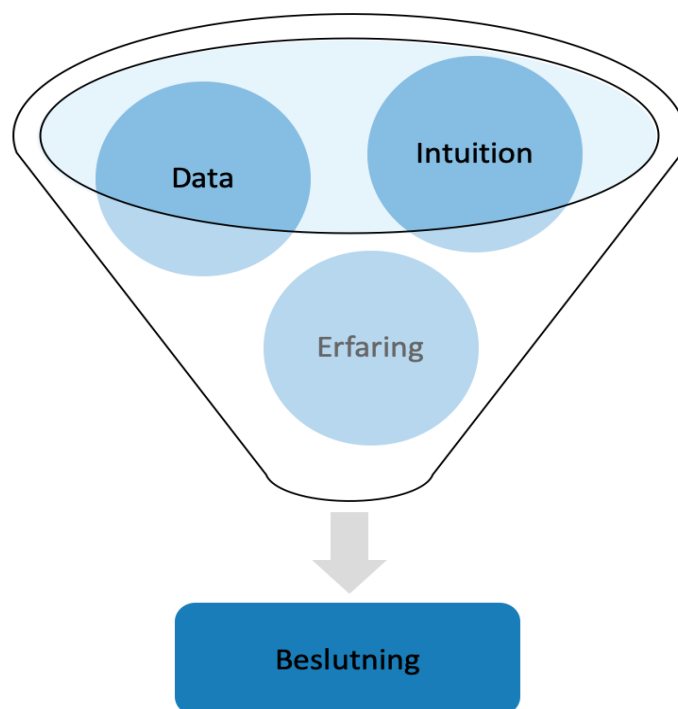
Løsningsforslagene adresserer tilsammen de fem problemstillinger ved at komme med nye forslag til, hvordan data kan inddrages i beslutninger. Forslagene har fokus på meningsskabelselementet, hvor der foruden styring af jobcentrenes aktivitet, tænkes i nye baner i forhold til, hvordan data kan anvendes til at øge værdien af jobcentrenes kerneopgaver. Løsningsforslagene tager højde for at inddrage både styrkerne ved ledernes intuition og erfaring samt mulighederne data giver. På den måde forsøger vi at kombinere elementer fra den datadrevne litteratur med en mere praksisnær og kontekstuel opfattelse af data. I næste kapitel diskuteres specialets bidrag til litteratur-, teori- og praksisanvendelse samt metodiske refleksioner og fremtidig forskning.

7 Diskussion

Formålet med specialet har været at undersøge, hvordan organisationer kan blive bedre til at anvende data til at træffe beslutninger. Problemformuleringen er undersøgt gennem et teorifortolkende case studie af ledere i fem jobcentre. Undersøgelsestilgangen har været overvejende deduktiv, hvor vi har anvendt sensemaking til at fortolke empirien. Gennem analysen har vi skabt forståelse for spillet mellem data og intuition, og vi vil nu diskutere, hvordan specialet bidrager med nye indsigter til teori og litteratur, og hvordan resultaterne kan anvendes i praksis. Derudover vil vi reflektere over specialets metodiske tilgang i forhold til, hvordan vi har forsøgt at kvalitetssikre empiriindsamlingen. Slutteligt præsenteres en række overvejelser omkring, hvilke områder der er interessante at undersøge nærmere i fremtidig forskning.

7.1 Bidrag til litteratur og teori

Når organisationer ønsker at anvende data i beslutninger, handler det om at kunne udnytte de muligheder, data giver for at opnå nye indsigter (Berndtsson et al., 2018) samtidig med, at data ikke underminerer erfaringer og intuition (Sadler-Smith og Shefy, 2004). Vores fund illustrerer væsentligheden af, at ledere er i stand til at kunne balancere data og intuition, så både data og intuition kan spille en initierende og afsluttende rolle i forhold til de beslutninger, der træffes. For at undersøge, hvordan lederne skaber mening med og anvender data og intuition i deres beslutninger, har vi udarbejdet tabel 4.3 over det teoretiske koncept, med udgangspunkt i sensemaking til at indfange de komplekse og underliggende processer, der finder sted, når individer skaber mening med data. Vores fund fra analysen udfordrer nogle af de grundlæggende argumenter i litteraturen for, hvordan data skal anvendes i beslutningstagning. Ved at anskue beslutningsprocesser gennem et sensemaking perspektiv kan vi se, at vægtningen af data, intuition og erfaring er mere kompleks end den fremstilles i litteraturen (Berndtsson et al., 2018). Analysens resultater viser, at beslutningsprocesser ikke kan anskues som en lineær proces, hvor der er en klar adskillelse mellem, hvornår og, hvordan man skal anvende data og intuition. I stedet er der tale om en mere kompleks proces, der bedst illustreres som en tragt, hvor kompleksiteten nedbrydes til en plausibel beslutning. Figur 7.1 skal forstås på den måde, at der ikke er en fast vægtning og rækkefølge på, hvordan elementerne skal indgå i processen, men, at de i samspil nedbrydes til en beslutning.



Figur 7.1: *Samspillet mellem data, intuition og erfaring*

Vores fund viser, at data ikke udelukkende er et redskab der øger rationalitet i beslutningsprocessen, men også et redskab til at understøtte intuition og erfaring. Når data anvendes til at bekræfte intuition, har det en slags synergieffekt, idet ledernes indskydelser er med til hurtigere at pege på en bestemt mening, som så kan underbygges og valideres med en mere rationel og datadrevet tilgang på bagkant. I litteraturen fremstilles data blot som et objektivt redskab til at guide beslutningstagerne (Mandinach, Honey og Light, 2006), men data anvendes til meget mere end blot at træffe beslutninger. Data bliver et symbol og et forhandlingsredskab for, hvor godt organisationen klarer sig. Data kan også ses som et socialt artefakt, hvor de anvendes til at legitimere et fælles sprog om organisationens kerneopgaver. Data er genstand for en socialiseringsproces, hvor magtforhold og personlige agendaer blive styrende for, hvordan meninger bliver socialt accepteret i organisationen.

Vores undersøgelse peger desuden på, at den rationelle forestilling om, at jo mere information man har til rådighed, jo bedre bliver den endelige beslutning (Sadler-Smith og Shefy, 2004) ikke er gældende i situationer, hvor mængden af informationer bliver uoverskuelig og kompleks. En konsekvens af dette er, at beslutningstageren vælger data, som passer bedst til egne forventninger og erfaringer. Her anvendes intuition i samspil med data til at nedbryde kompleksiteten, hvilket medfører, at der i højere grad træffes mere tilfredsstillende end rationelt optimale beslutninger. Der er i litteraturen fokus på, at det er vigtigt at standardisere data og opsætte procedurer og strukturer for organisationens data governance (Carruthers og Jackson, 2019; Berndtsson et al., 2018). På nuværende tidspunkt

udstikkes overordnede målsætninger for beskæftigelsesområdet, som er fælles for alle jobcentre. Når det kommer til at præsentere data, har lederne på nuværende tidspunkt mulighed for at udtrække data, der kan få dem til at fremstå bedre, end de egentlig er. Dette er en generel bekymring hos lederne, fordi det kan få store konsekvenser, hvis der anvendes forskellige metoder til at analysere og præsentere data. Hvis én kommune gemmer sig bag den gode historie, og en anden kommune ikke pynter på tallene, opstår der en risiko for, at man ikke får taget hånd om væsentlige problemer og ikke får prioriteret ressourcerne hensigtsmæssigt. Derfor stiller den nuværende måde at anvende data på utrolig store krav til jobcentrenes datadisciplin, -etik og -kompetencer. Hvis ikke der arbejdes ud fra de samme forudsætninger, kan det gå ud over gennemsigtheden. Vores fund peger på, at selvom betydningen af at standardisere data ikke kan nedtones, så handler det også om at få skabt et fælles sprog for, hvordan data governance italesættes og anvendes i praksis. I litteraturen er der ikke fokus på det kvalitative aspekt af beslutningstagning efter, at der er opsat en data governance struktur. Selvom der er opsat standarder og procedurer, vil anvendelsen af data stadig være genstand for en individuel fortolkning. Derfor er det også vigtigt at have fokus på at etablere feedbackstrukturer, hvor beslutningstagerne får mulighed for at efterprøve deres måde at arbejde med data.

7.1.1 Data i beslutningsprocesser

Specialets fund giver ligeledes anledning til en mere generel diskussion omkring, hvad beslutningsprocesser drives af og i forlængelse heraf, hvilken rolle data får. Indenfor beslutningsteorien er der to overordnede beslutningsspor henholdsvis det rationelle og behavioristiske, hvorfra flere beslutningsteorier er udsprunget. Disse teorier inddeles i tre forskellige syn på beslutningstagning: et rationelt, et interessebaseret og et kulturorienteret. I det rationelle drives beslutningsprocessen af egennyttemaksimering, logik og konsekvensafvejning, hvor målet er at træffe den mest optimale beslutning (Winter, 1991). I det interessebaserede drives beslutningsprocessen af konflikter og forhandling, hvor målet er at skabe enighed blandt modstridende interesser. En konsekvens heraf er, at beslutningsprocessen bliver mere inkrementel (Lindblom og Woodhouse, 1993). I det kulturorienterede perspektiv er beslutningsprocessen drevet af en løs sammenkobling mellem problemer og løsninger, hvor udfaldet af beslutningen er præget af tilfældighed, timing og kontekst (Cohen, March og Olsen, 1972). Vores fund giver nogle nuancer i forhold til, hvilken rolle data spiller i beslutningsprocessen.

Hvis man kigger på beslutningstagning gennem en rationel linse, vil man fokusere på at anvende data til strategisk planlægning. Måden, der anvendes data på i jobcentrene, afspejler i høj grad et ønske om at efterleve principperne i den rationelle beslutningsteori omkring opstilling af mål, afvejning af alternativer og konsekvenser, samt en endelig beslutning (Winter, 1991). Dette kommer særligt til udtryk i målstyringen af jobcentrene, hvor man forsøger at planlægge og styre helt ned på samtaleniveau i forhold til, hvilke områder sagsbehandlerne skal spørge ind til og, hvor mange samtaler de skal have.

Dette kan ses som et ønske om at sikre det bedst mulige informationsgrundlag på det statslige niveau. Herved opstår der imidlertid en konflikt, idet lederne og sagsbehandlere på det operationelle niveau ikke kan følge de rationelle idealer omkring opstilling af alternativer og fuld informationstilgængelighed. Den information, der er tilgængelig, relaterer sig i højere grad til det strategiske niveau. Målstyringen tvinger derfor en rationel tilgang til beslutningstagning nedover jobcentrene, men på samme tid skaber den sine egne begrænsninger på det operationelle niveau. Desuden kan det være med til at øge kompleksiteten og gøre det umuligt at træffe den optimale beslutning.

Set i et datadrevet perspektiv vil den rationelle model til gengæld argumentere for, at problemet består i, at der ikke indsamles de rigtige data, og svaret vil derfor være at indsamle mere data. Her vil den interessebaserede beslutningsteori imidlertid argumentere for, at det er hensigtsmæssigt at begrænse mængden af alternativer til få marginalt afvigende konsekvenser, hvor fokus i stedet er på at skabe konsensus og finde tilfredsstillende løsninger fremfor måloptimering. Erfaringer og tidligere løsningsmodeller spiller i stedet en afgørende rolle i forhold til at minimere risikoen i forbindelse med beslutningstagningen. Uenigheden mellem de to beslutningsteorier kommer ligeledes til udtryk i vores empiri, hvor forholdet mellem at træffe beslutninger baseret på data og intuition afspejler individets begrænsede rationalitet, som er et af hovedpunkterne i Simons (1990) kritik af den rationelle beslutningsteori. Individet er ikke fuldkomment rationelt, men foretager i stedet intentionelle rationelle overvejelser. Ud fra Simons (1990) opfattelse af rationalitet, vil jobcentrenes beslutningstagning stadigvæk være karakteriseret af en høj grad af rationalitet omend ikke fuldkommen.

Lindblom og Woodhouse (1993) argumenterer for, at beslutningstagning i stedet kan anses, som en inkrementel proces, hvor beslutningstagere 'prøver sig frem' for at skabe sammenhæng og kompromisser mellem forskellige interesser. I forhold til data og vores empiri, vil denne beslutningsteori kunne forklare brugen af data, som et forhandlingsredskab, der skal tilfredsstille forskellige interesser, hvilket blandt andet kommer til udtryk i forbindelse med udarbejdelse af politiske oplæg og budgetplanlægning i jobcentrene. Lindblom og Woodhouse (1993) argumenterer for, at beslutningsprocessen er karakteriseret af tilfældighed fremfor systematik. De påpeger ligeledes på, at mål og middel ikke kan adskilles, idet beslutningstagerne ikke altid ved, hvad de vil på forhånd. Weick (1995) bakker også op omkring dette argument, idet han pointerer, at sensemaking foregår retrospektivt, fordi individet ikke kan vide, hvordan de vil handle, før de har foretaget handlingen. I empirien gav informanterne udtryk for, at mål og middel nogle gange bliver blandet sammen, hvilket kan resultere i uhensigtsmæssige beslutninger.

Cohen, March og Olsen (1972) bryder helt med den rationalistiske beslutningsteori, idet de beskriver beslutningsprocesser ud fra en metafor om en 'skraldespand', hvor problemer og løsninger er løst sammenkoblet. De argumenterer for, at strategiske beslutninger ikke er et resultat af nøje afvejninger af konsekvenser eller et resultat af kompromis og forhandling, men i stedet et resultat af timing

og tilfældighed. Det handler i høj grad om, hvilke fokusområder, der er genstand for opmærksomhed, hvorefter beslutningstagerne undersøger skraldespandens indhold for brugbare løsninger eller problemer, der kan knyttes til denne dagsorden. Hvis vi bruger dette argument i forhold til datadrevet beslutningstagning, kan indholdet af skraldespanden anses, som de data beslutningstagerne har til rådighed. Dataene er både med til at forme den politiske dagsorden i forhold til reguleringer og ændringer, men samtidig formes dataene af politiske prioriteringer om indsamling. Fordi informanterne giver udtryk for, at der er en uoverskuelig mængde af data til rådighed og, at de derfor vælger at fokusere på afgrænsede dele af dataene, kan man argumentere for at dette syn på beslutningstagning kommer til udtryk.

En væsentlig pointe i forhold til forhandling, timing og inkrementelle beslutninger er, at det ligeledes kan være med til at skabe forståelse af, hvorfor det kan være svært at koble data og teknologi til de politiske beslutningsprocesser, fordi teknologiens muligheder udvikler sig hurtigere end politiske beslutninger, der i højere grad kan anses, som små inkrementelle justeringer blandt andet i forhold til budgetplanlægning. Dette er med til at understrege, hvorfor det er svært at udnytte det fulde potentiale ved at anvende data i beslutningstagning. Der er ingen af de forskellige beslutningsteorier, hvor data ikke kan anvendes til at forbedre beslutningstagningen, men hvilken rolle data spiller vil variere alt efter hvilket syn, man anvender. Her kan der drages paralleller til forholdet mellem rationalitet og intuition. Foruden at bidrage med nye perspektiver til litteratur og teori, har vores fund nogle implikationer for praksis, hvilket belyses nærmere i det følgende.

7.2 Praksis anvendelse

Specialet bidrager med viden omkring, hvordan man kan anvende data til at træffe bedre beslutninger. Generelt kan perspektiverne omkring forholdet mellem data og intuition samt aktivitet og effekt bruges i andre kontekster end hos jobcentrene, fordi alle organisationstyper vil være præget af interessekonflikter om, hvordan data skal anvendes. Derfor skal data ikke kun anvendes kvantitativt, men man skal forholde sig til det kvalitative og sociale, som ligger bag data. Specialet har en række implikationer for praksis i forhold til, hvordan der arbejdes med systemudvikling, implementering og efterimplementering. Når man implementerer IT-systemer og arbejder med data, er der en tendens til at fokusere på at kategorisere, standardisere og opsætte procedurer og strukturer for organisationens data governance. Ved blot at fokusere på det kvantitative element risikerer man at overse betydningen af at arbejde med en mere kvalitativ efterimplementering. Det er vigtigt, at der desuden sættes fokus på at få kultiveret et fælles sprog, fælles forståelsesrammer og etablere mere kvalitative feedback-strukturer, hvor organisationer kan diskutere og afprøve deres måde at balancere data og intuition. Fordi det er mennesker, som skal arbejde med og anvende systemerne, vil der være forskellige måder at anvende systemer på, selvom der er lavet standardisering. Derfor er det vigtigt, at organisationen

kan drage nytte af de opdagelser, som gøres i de forskellige måder at opfatte systemerne på, for at understøtte en eksplorativ tilgang til anvendelsen af data. Konsulenthuse skal derfor være opmærksomme på at lave nogle ydelser, som er målrettet det mere kvalitative aspekt. Dette kunne eksempelvis være ydelser der er målrettet mod at skabe fælles forståelsesrammer for måden, der anvendes data, hvor konsulenthuse facilitere workshops, hvor organisationerne får mulighed for at sparre med hinanden om dataenes anvendelsesmuligheder. På den måde kan konsulenthuse understøtte synergieffekter mellem data og intuition i starten af implementeringsprocessen.

7.3 Metodiske refleksioner

Selvom vores undersøgelse omhandler beslutningstagning, havde vi desværre ikke mulighed for at observere lederne, når de traf beslutninger i realtid. Vi har dermed ikke haft mulighed for at observere ubevidste handlinger og udvekslinger, som kunne have haft indflydelse på deres beslutning. Derfor gjorde vi brug af simulationer som gav os indblik i, hvad lederne er opmærksomme på, når de træffer beslutninger samt, hvad der påvirker beslutningsprocessen. Vi har forsøgt at imødekomme dette ved at vende tilbage til de samme beslutningssituationer, når vi har spurgt ind til nye temaer undervejs i interviewene. Dette gav os mulighed for at sige noget om, hvordan man kan arbejde med at kombinere data og intuition til at forbedre beslutningstagningen samt, hvilke data der er behov for i jobcentrene.

Selvom nogle af specialets resultater er specifikke for jobcentrene, har vi identificeret nogle generelle konflikter i forhold til at anvende data i beslutningstagning. Derfor kan specialets løsningsforslag overføres til andre organisatoriske kontekster i forhold til, hvordan ledere kan kombinere data og intuition. Der har ikke været fokus på at lave reproducerbare statistiske resultater, men i stedet at kunne formidle kvalitative anbefalinger til en kompleks problemstilling. Vores undersøgelse har været teoretisk drevet både i forhold til valg af case og til empiriindsamling. Derfor handler det om, hvorvidt argumenterne fremstår tydeligt samt, hvorvidt metodiske og analytiske fremgangsmåder er eksplicit præsenteret. Vi har forsøgt at imødekomme dette ved at fokusere på at skabe transparens gennem projektet. Den metodiske fremgangsmåde for indsamling af empiri er detaljeret beskrevet i tabel 4.3, hvor processen fra teori til empiri og kodning er præsenteret. Dermed bør andre kunne følge den samme fremgangsmåde, omend deres resultater kan afvige fra vores på grund af andre fortolkninger.

7.4 Fremtidig forskning

Gennem specialet har vi fundet frem til en række problemstillinger, som relaterer sig til jobcentrenes nuværende anvendelse af data. I forlængelse heraf, er vi kommet med en række løsningsforslag som har til formål at bidrage til, hvordan jobcentrene kan blive bedre til at anvende data. Til fremtidig forskning af specialets resultater kunne det være interessant at lave en undersøgelse af en orga-

nisation, som aktivt anvender specialets løsningsforslag og derigennem undersøge, om løsningerne i praksis kan bidrage til bedre anvendelse af data i beslutningstagning. Dette kunne eksempelvis gøres i form af et holistisk single casestudie, hvor der undersøges, hvordan et af jobcentrene har anvendt løsningsforslagene. På den måde kan der opnås empiriske indsigter i om/eller, hvordan løsningsforslagene kan bidrage til en bedre anvendelse af data i beslutninger.

8 Konklusion

Dette speciale er udarbejdet med fokus på at undersøge, hvordan organisationer kan blive bedre til at anvende data i beslutningstagning. Vi har undersøgt, hvordan ledere i fem jobcentre anvender data i deres beslutningstagning. Undersøgelsen tog udgangspunkt i at udfordre den eksisterende litteratur gennem et teorifortolkende casestudie, hvor sensemaking blev anvendt til at belyse, hvordan lederne skaber mening med data. Formålet med denne tilgang var at generere ny empirisk viden om data og beslutningstagning, hvilket blev undersøgt gennem følgende problemformulering: *Hvordan kan organisationer blive bedre til at anvende data i beslutningstagning?*

Ved at anskue beslutningsprocesser gennem et sensemaking perspektiv kan det konkluderes, at vægtningen af data kontra intuition er mere kompleks, end den fremstilles i litteraturen. Anvendelsen af data handler om mange andre ting end blot de beslutninger, hvori man anvender dem. Data er ikke udelukkende et redskab, der øger rationalitet i beslutningsprocessen, men også et redskab til at understøtte intuition og erfaring. Der er en form for synergieffekt mellem intuition og rationalitet, hvor indskydelserne er med til hurtigere at pege på en bestemt mening, som så kan underbygges og valideres med en mere rationel tilgang på bagkant. Det er som udgangspunkt svært at lade sig guide af data, og derfor ender data ofte med at blive understøttende for en beslutning, der allerede er truffet, og som oftest på nøjagtig samme måde som før. Hvis der er uoverensstemmelser mellem data og intuition, så er det data, som efterprøves og dobbelttjekkes. Når intuition udfordres af data, søges der således efter en forklaring, der kan skabe overensstemmelse mellem beslutningstagernes mening og data. Beslutningstagere skal kunne navigere i forskellige beslutningssituationer, og udvælge relevante data samt koble dem til de forskellige niveauer. Data bliver et forhandlingsredskab til at fremme bestemte agendaer. Data anvendes til at opretholde organisationens image, pleje af interessenter og til at skabe en fælles forståelse for organisationens kerneopgaver. Det er vigtigt at have fokus på at skabe fælles forståelsesrammer, fordi meningen med data legitimeres gennem sociale interaktioner og sociale input fra andre steder i og omkring organisationen.

Desuden kan det konkluderes, at den rationelle forestilling om, at jo mere information man har til rådighed, jo bedre bliver den endelige beslutning, ikke er gældende i situationer, hvor mængden af information bliver uoverskuelig og kompleks. I disse tilfælde vælger beslutningstageren et udvalg af information, som passer til egne forventninger og erfaringer. I stedet for at bearbejde den tilgængelige information til den mest optimale beslutning, bliver det i stedet et spørgsmål om at nedbryde kompleksiteten og i højere grad at træffe tilfredsstillende beslutninger. I de fem cases fandt vi frem til fem generelle problemstillinger i måden lederne i jobcentrene anvender data på: 1) Der mangler sammenhæng mellem det strategiske og operationelle niveau. 2) Verden er dynamisk, og derfor kan der ikke styres udelukkende ud fra data. 3) Meningen der udledes af data er til forhandling. 4) Data

anvendes hovedsageligt til at understøtte intuition, hvilket kan gøre, at man overser nye muligheder i dataene. 5) Der er mere fokus på aktivitet fremfor værdibaseret adfærd.

For at imødekomme disse problemstillinger, er der behov for en mere kvalitativ tilgang til arbejdet med data. For at organisationer kan blive bedre til at anvende data til at træffe beslutninger anbefales det derfor at: 1) Fokuserer på at skabe en fælles forståelsesramme for data. 2) Fokuserer på synergieffekter i beslutningstagning. 3) Fokuserer på en kombination af aktivitets- og outcomebaserede data. Resultaterne er også gældende i andre kontekster, idet de har implikationer for, hvordan der kan arbejdes med systemudvikling, implementering og efterimplementering hos organisationer. Specialet peger på, at en af grundene til, at de færreste organisationer lykkes med at høste fordelene ved at anvende data kan skyldes, at synergieffekter, meningsskabelse og den sociale betydning af data ofte negligeres. Dermed bør organisationer ligeledes have fokus på dette, når de ønsker at blive bedre til at anvende data til at træffe beslutninger. Specialet bidrager således med nye, relevante indsigter i forholdet mellem data og intuition samt aktivitet og outcome, fordi organisationer altid vil være præget af interessekonflikter om, hvordan og til hvad, data skal anvendes.

Litteraturliste

- AKF (2008). *Jobcentrenes ledelse og organisering – erfaringer fra det første år med fællesjobcentre*. URL: <https://bit.ly/3bXee04> (bes. 01.03.2021).
- Antoft, R. H. og H. Salomonsen (2007). „Det kvalitative casestudium: Introduktion til en forskningsstrategi“. I: *Håndværk og horisonter: tradition og nytænkning i kvalitativ metode*. Syddansk Universitetsforlag, s. 29–58.
- Berndtsson, Mikael et al. (2018). „Becoming a data-driven organisation“. I:
- Carruthers, C. og P. Jackson (2019). *Data-driven business transformation - How to disrupt, innovate and stay ahead of the competition*. 1. udg. Wiley.
- Cohen, M. D., J. G. March og J. P. Olsen (1972). „A garbage can model of organizational choice“. I: *Administrative science quarterly* 17, s. 1–25.
- Constantiou, I. og J. Kallinikos (2015). „New games, new rules: big data and the changing context of strategy“. I: *Journal of Information Technology* 30.1, s. 44–57.
- Danmarks-Statistik (2021). *Kommunale nøgletal*. URL: <https://www.dst.dk/da/Statistik> (bes. 12.04.2021).
- Davenport, T. H. og D. D. D.J. Bean (2018). „Big companies are embracing analytics, but most still don't have a data-driven culture“. I: *Harvard Business Review* 6, s. 1–4.
- Erhvervsministeriet (2019). „Digital vækst i Danmark anno 2019“. I: URL: <https://em.dk/publikationer/2019/digital-vaekst-i-danmark-anno-2019/>.
- Huijboom, Noor og Tijs Van den Broek (2011). „Open data: an international comparison of strategies“. I: *European journal of ePractice* 12.1, s. 4–16.
- Ingemann, J. H. (2013). *Videnskabsteori for økonomi, politik og forvaltning*. 1. udg. Samfundslitteratur.
- Janssen, M., H. van der Voort og A. Wahyudi (2017). „Factors influencing big data decision-making quality“. I: *Journal of Business Research* 70, s. 338–345.
- Laudon, K. C. og J. P. Laudon (2017). *Management Information Systems: Managing the Digital Firm*. 15. udg. Pearson.
- Lindblom, C. E. og E. J. Woodhouse (1993). *The Policy-Making Process*. 3. udg. Prentice Hall: Political Science.
- Mandinach, E., M. Honey og D. Light (2006). „A theoretical framework for data-driven decision making“. I:

- Maxwell, N. L., D. Rotz og C. Garcia (2016). „Data and Decision Making: Same Organization, Different Perceptions; Different Organizations, Different Perceptions“. I: *American Journal of Evaluation* 37.4, s. 463–485.
- Nilausen, R. H. et al. (2020). „Datadrevet organisatorisk forandring“. I: *Ikke publiceret*.
- Phillips-Wren, G. og A. Hoskisson (2015). „An analytical journey towards big data“. I: *Journal of Decision Systems* 24.1, s. 87–102.
- Rose, J. et al. (2017). „The advanced analytics Jumpstart: definition, process model, best practices“. I: *JISTEM-Journal of Information Systems and Technology Management* 14.3, s. 339–360.
- Russo, J. E. og P. JH. Schoemaker (1992). „Managing overconfidence“. I: *Sloan management review* 33.2, s. 7–17.
- Sadler-Smith, E. og E. Shefy (2004). „The intuitive executive: Understanding and applying ‘gut feel’ in decision-making“. I: *Academy of Management Perspectives* 18.4, s. 76–91.
- Simon, H. A. (1990). „Bounded rationality“. I: *Utility and probability*. Springer, s. 15–18.
- STAR (2020). *Beskæftigelsesrådets forslag til de beskæftigelsespolitiske mål for 2021*. URL: <https://bit.ly/34mKINr> (bes. 14.04.2021).
- Svensson, R. B., R. Feldt og R. Torkar (2019). „The Unfulfilled Potential of Data-Driven Decision Making in Agile Software Development“. I: s. 69–85.
- Svensson, R. B. og M. Taghavianfar (2020). „Toward Becoming a Data-Driven Organization: Challenges and Benefits“. I: *Springer*.
- Tanggard, L. og S. Brinkmann (2015). *Interviewet: Samtalen som forskningsmetode*. Dansk. Hans Reitzels Forlag, s. 29–54.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. 3. udg. Sage.
- Weick, K. E., K. M. Sutcliffe og D. Obstfeld (2005). „Organizing and the process of sensemaking“. I: *Organization science* 16.4, s. 409–421.
- Winter, S. (1991). „Udviklingen i beslutningsprocesteori: en introduktion“. I: *Politica* 23.4, s. 357–374.
- Yin, R. K. (1981). „The case study as a serious research strategy“. I: *Knowledge* 3.1, s. 97–114.
- (1994). „Case study research: Design and methods“. I: *Sage Publications* 5.
- (2012). „Case study methods.“ I:

Bilagsoversigt

Bilag A - Interview med Leder af Aquaville

Bilag B - Interview med Leder af Everwood

Bilag C - Interview med Leder af Oakdale

Bilag D - Interview med Leder af Bayview

Bilag E - Interview med Leder af Vice City

Bilag F - Interviewguide