

Data Governance i Praksis

Et kvalitativt studie af frameworks, roller og organisatorisk forankring



Speciale på kandidaten Informationsvidenskab AAU

Aalborg Universitet

Informationsvidenskab (Cand.it)

Titelblad

Titel:

Data Governance i Praksis: Et kvalitativt studie af frameworks, roller og organisatorisk forankring.

Niveau:

Speciale

Projektperiode:

10/02/2025-02/06/2025

Uddannelse:

Informationsvidenskab
(Cand.it)

Gruppemedlemmer:

Benyamin Kanat
Peter Torp Borggaard

Vejleder:

Tanja Svarre



Afsluttet den:

02/06-2025

Sidetæl: 120

Indholdsfortegnelse

1	Indledning	1
1.1	Problemfelt.....	3
1.1.1	Problemformulering.....	4
2	Litteraturreview	5
2.1	Metodisk Tilgang.....	6
2.2	Tematiske tilgange til data governance	8
2.2.1	Ansvars- og Rollefordeling	8
2.2.2	Organisering og Styringsstrukturer	11
2.2.3	Samarbejde og Koordinering.....	13
2.2.4	Governance som Strategisk Praksis	14
2.3	Sammenfatning.....	16
3	Videnskabsteori	19
3.1	Fortolkning, mening og sociale processer	19
3.2	Relevans i forhold til data governance	21
4	Empirisk indsamling	24
4.1	Interviewguide og tematisk afsæt.....	24
4.2	Udvælgelse af interviewdeltagere.....	25
4.3	Semistrukturerede interviews.....	26
4.4	Bearbejdelse af interviews	29
5	Data Governance.....	31
5.1	Den teoretiske definition	32
5.2	Change Management	36
5.3	Frameworks	39
5.3.1	DAMA-DMBOK.....	41
5.3.2	COBIT	43
5.3.3	Data Governance Institute	44

5.3.4	Opsummering	46
5.4	Data Literacy.....	47
5.5	Datakvalitet	48
5.6	Overgang fra teori til praksis.....	51
5.7	Sammenfatning.....	52
6	Analyse	54
6.1	Data Governance i Praksis.....	56
6.1.1	Måling af Data Governance effekt	61
6.1.2	Udfordringer i arbejdet med data governance	63
6.2	Forandring som Forudsætning.....	66
6.3	Data Literacy: Evnen til at Forstå og Arbejde med Data.....	70
6.4	Kvalitet som Grundlag: Arbejdet med Datakvalitet.....	74
6.4.1	Brugen af AI	81
6.5	Arbejdet med Frameworks	82
6.6	Regler, Ansvar og Legitimitet: Compliance i Dataarbejdet.....	89
6.7	Organisatoriske Dynamikker: Roller, Strukturer og Forankring	95
6.8	Modenhed	102
6.9	Sensemaking: Meningsskabelse og Forståelse	105
6.10	Sammenfatning af Analysen	112
7	Diskussion	115
8	Konklusion	121
9	Litteraturliste.....	125

Abstract

This thesis investigates how organizations select and implement data governance frameworks, and how these choices influence the distribution of data responsibility, decision making authority, and the balance between regulatory compliance and business value. Drawing on a narrative literature review and ten qualitative, semi-structured interviews with professionals across various industries, the study provides empirical insight into the organizational realities of data governance. The findings reveal that governance practices are often fragmented, driven by IT departments with limited cross organizational anchoring, and challenged by a lack of clarity in roles and responsibilities. Furthermore, organizations struggle to balance compliance requirements with strategic value creation. The study identifies key factors that influence successful framework adoption, including organizational maturity, cross functional collaboration, and the ability to create meaning and legitimacy around governance practices. Theoretically grounded in a social constructivist approach and the concept of sensemaking, the thesis highlights data governance as a dynamic, context-dependent process shaped by social interactions, institutional structures, and strategic priorities.

Brug af AI

I dette speciale er der anvendt forskellige AI værktøjer på en forsvarlig og refleksiv måde. Nedenfor redegøres der for, hvilke værktøjer der er blevet anvendt, og hvordan de har bidraget i de forskellige faser af projektet.

I forbindelse med litteraturreviewet blev NotebookLM fra Google anvendt i den indledende fase til at identificere og vurdere relevante kilder. NotebookLM gjorde det muligt hurtigt at få et overblik over det overordnede indhold i de indlæste dokumenter gennem automatiserede resumeer. Dette fungerede som et effektivt screeningsredskab, som hjalp til at vurdere teksters relevans i forhold til projektets problemfelt. Derudover blev værktøjet anvendt til at stille mere specifikke spørgsmål til dokumenternes indhold for at sikre, at udvalgte kilder var fagligt relevante og anvendelige.

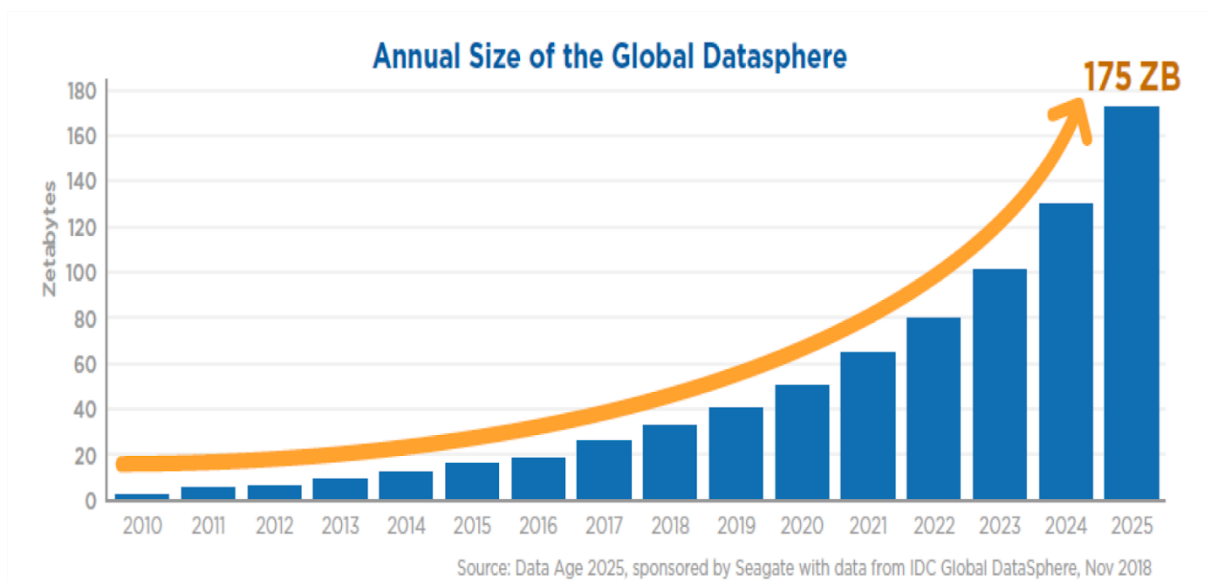
Ved udviklingen af interviewguiden blev ChatGPT benyttet som et ideudviklingsværktøj. På baggrund af en indledende beskrivelse af projektets fokus genererede ChatGPT en række forslag til interviewspørgsmål. Disse forslag blev ikke anvendt ukritisk, men fungerede som inspiration og støtte i den kreative proces, hvor interviewguiden blev udarbejdet manuelt og tilpasset projektets kontekst og formål.

I forbindelse med arbejdet med kodning i NVivo blev ChatGPT også anvendt. Ved at indsætte den færdige interviewguide i ChatGPT blev der genereret forslag til overordnede tematiske koder, som kunne bruges som udgangspunkt for kodningen af interviewmaterialet. Disse forslag blev vurderet og tilpasset manuelt, således at den endelige kodning var i overensstemmelse med projektets analytiske tilgang og forskningsspørgsmål.

Anvendelsen af AI værktøjer har således ikke erstattet faglig dømmekraft, men har understøttet arbejdet med informationsudvælgelse, ideudvikling og analytisk strukturering i projektets forskellige faser.

1 Indledning

Mængden af data, som virksomheder genererer og håndterer, er vokset eksponentielt over de seneste år. Dette skyldes især den omfattende digitalisering og udbredelsen af informations- og kommunikationsteknologier, som muliggør opbevaring og behandling af store datamængder (Al-Badi et al., 2018). Datamængderne er vokset i en grad, der ofte måles i zettabytes, hvilket afspejler en eksplosiv vækst i både strukturerede, semistrukturerede og ustrukturerede data (Al-Badi et al., 2018). IDC (International Data Corporation), en global leverandør af markedsanalyse, forventede allerede i 2018, at den samlede mængde data globalt vil vokse fra 33 zettabyte i 2018 til 175 zettabyte i 2025, hvilket svarer til en stigning på mere end fem gange i denne periode, som illustreret på figur 1 (Coughlin, 2018).



Figur 1: Den globale udvikling af data (Coughlin, 2018).

Virksomhederne står nu over for udfordringer relateret til ikke alene håndteringen af store datamængder, men også til at sikre datas kvalitet, konsistens og pålidelighed (Otto, 2011). Denne markante vækst øger behovet for effektiv data governance, som er nødvendig for at sikre, at data håndteres ansvarligt, og at de understøtter både strategiske og operationelle beslutninger. Data governance er en essentiel del af virksomheders datastyring, idet det sikrer, at vigtige dataaktiver håndteres formelt og effektivt igennem hele organisationen (Al-Badi et al., 2018). Derfor er det afgørende for virksomheder at implementere robuste data governance frameworks, som kan understøtte

beslutningsprocesser og sikre, at data kan anvendes værdiskabende og i overensstemmelse med gældende regulativer og forretningsmål (Otto, 2011b).

Valget af et data governance framework indebærer flere udfordringer, der spænder fra strukturelle og organisatoriske aspekter til teknologiske og regulatoriske krav. Ifølge Abraham et al. (2019) er en af de centrale problematikker, at data governance ofte behandles fragmenteret, hvor forskellige beslutningsdomæner såsom datakvalitet, sikkerhed og compliance håndteres separat. Dette gør det vanskeligt for virksomheder at finde et framework, der dækker deres behov uden at skabe ineffektive silostrukturer. Al-Ruithe et al. (2019) fremhæver, at tidligere forsøg på data governance ofte er drevet af IT afdelinger uden tilstrækkelig organisatorisk forankring, hvilket fører til manglende opbakning og ineffektiv implementering. Benfeldt et al. (2020) beskriver desuden data governance som et "collective action problem", hvor virksomheder kæmper med at mobilisere organisationen til at følge governance strukturer, især når værdien af governance initiativer ikke er umiddelbart målbar. Ifølge Khatri og Brown (2010) er et velfungerende data governance framework afgørende for at sikre compliance med regulativer såsom GDPR, men virksomheder risikerer at fokusere så meget på regulatoriske krav, at de overser potentialet for værdiskabelse. Zhang et al. (2022) argumenterer for, at virksomheder skal integrere strategiske handlinger i deres data governance, så de ikke kun opfylder compliancekrav, men også optimerer datakvalitet og forretningsbeslutninger. Al-Badi et al. (2018) påpeger desuden, at big data governance stiller særlige krav til fleksibilitet, hvilket gør det vanskeligt at anvende et "one size fits all" framework. Delacroix og Lawrence (2019) foreslår derfor en mere differentieret tilgang, hvor virksomheder kan tilpasse governance modeller til deres specifikke behov. Valget af et data governance framework er en kompleks proces, hvor virksomheder skal tage højde for både compliancekrav og forretningsmæssig værdi. Udfordringerne spænder fra organisatorisk forankring og fragmenteret governance til behovet for fleksibilitet i håndtering af data. En vellykket implementering kræver en strategisk tilgang, der balancerer regulatoriske krav med et klart fokus på værdiskabelse.

Dette projekt har til formål at undersøge de udfordringer og faktorer, der påvirker virksomheders valg og håndtering af data governance frameworks. Gennem en narrativ gennemgang af eksisterende forskning identificeres den nuværende viden, centrale videnshuller og de mest afgørende faktorer for virksomheders beslutningsprocesser. Projektet

afdækker blandt andet med en fragmenteret tilgang til data governance, hvor virksomheder ofte fokuserer på enkeltstående aspekter som datakvalitet eller compliance frem for en helhedsorienteret strategi, gennem interviews med relevante fagfolk. Derudover fremhæves udfordringer med manglende organisatorisk forankring, hvor governance initiativer ofte drives af IT afdelinger uden bred støtte fra ledelsen. Endelig identificeres nøglefaktorer som balancen mellem compliance og forretningsværdi, strategiske tilgange til værdiskabelse gennem data samt behovet for fleksibilitet i data governance.

1.1 Problemfelt

På kandidaten for Informationsvidenskab, specialeprojektet, tager dette studie udgangspunkt i behovet for at forstå og håndtere de udfordringer, som virksomheder møder i arbejdet med at vælge, håndtere og implementere data governance frameworks. I takt med den hastige vækst i datamængder og skærpede krav til compliance og værdiskabelse, bliver data governance en stadig mere kompleks organisatorisk disciplin. På trods af en stigende erkendelse af data governance som en strategisk nødvendighed, viser eksisterende forskning, at virksomheder ofte kæmper med fragmenteret governance, manglende organisatorisk forankring og en skæv tilgang til enten compliance eller forretningsværdi (Al-Ruithe et al., 2019; Benfeldt et al., 2020; Zhang et al., 2022). Samtidig udfordrer krav om fleksibilitet i databehandlingen anvendelsen af standardiserede frameworks, hvilket stiller store krav til organisatorisk tilpasning (Al-Badi et al., 2018; Delacroix & Lawrence, 2019). Dette speciale søger at afdække de faktorer, som påvirker virksomheders valg og anvendelse af data governance frameworks, herunder hvordan organisationer balancerer regulatoriske krav med strategisk værdiskabelse, og hvilke organisatoriske barrierer og muligheder, der præger implementeringsprocessen. Ved at kombinere en narrativ gennemgang af eksisterende forskning med empiriske interviews med relevante fagfolk, bidrager projektet med en praksisnær indsigt i, hvordan data governance operationaliseres i moderne organisationer. På baggrund af denne forståelse er det nødvendigt at undersøge, hvordan data governance konkret udspiller sig i organisatoriske praksisser, og hvilke faktorer der påvirker denne proces. Det komplekse problemfelt omhandler således ikke kun det tekniske eller strukturelle design af governance, men også de institutionelle, organisatoriske og strategiske dynamikker, der former, hvordan data governance forstås og anvendes i praksis. Derfor er det centrale formål med dette speciale at undersøge, hvordan data governance udfolder sig i praksis, og hvilke

organisatoriske mekanismer og strategiske overvejelser der former denne proces. Med dette afsæt er nedenstående problemformulering udarbejdet for at indkredse de nøgleudfordringer og dilemmaer, som virksomheder står overfor i deres arbejde med data governance.

1.1.1 Problemformulering

Hvordan påvirker valg og anvendelse af data governance frameworks organiseringen af dataansvar og beslutningskompetence i virksomheder, og hvordan balancerer organisationer mellem regulatoriske krav og forretningsmæssig værdi i praksis?

1.1.1.1 Undersøgelsesspørgsmål

1. Hvilken rolle spiller frameworks for data governance i organisationer?
2. Hvad kendetegner fordelingen af roller og ansvar i større organisationer i relation til data governance?
3. Hvordan navigerer organisationer mellem regulatoriske krav og forretningsmæssige hensyn i deres praktiske arbejde med data governance?

For at besvare den overordnede problemformulering er der i dette speciale opstillet tre undersøgelsesspørgsmål, som hver især belyser centrale aspekter af data governance i praksis. Disse spørgsmål fungerer som analytiske fokuspunkter og danner grundlag for de delkonklusioner, der tilsammen skal give en samlet forståelse af, hvordan data governance frameworks påvirker organisering, ansvar og beslutningskompetence i virksomheder.

2 Litteraturreview

Data governance har i de senere år vundet indpas som et centralt forskningsområde, i takt med at data er blevet en strategisk ressource og spiller en stor rolle for diskursen i både private og offentlige organisationer. Feltet er kendetegnet ved en betydelig mangfoldighed i tilgange, hvor data governance både ses som en teknisk disciplin, en ledelsesopgave og en politisk udfordring (Benfeldt et al., 2020; Lis & Otto, 2020; Zhang et al., 2022). Denne kompleksitet har bidraget til en varieret forståelse af, hvordan data governance bør organiseres og praktiseres i forskellige organisatoriske og sektorielle kontekster. Flere studier har fokuseret på at identificere og klassificere centrale principper og designvalg i data governance initiativer – herunder beslutningsstrukturer, ansvarsfølger og tiltag for datakvalitet (Otto, 2011; Weill & Ross, 2005). Samtidig er der en stigende erkendelse af, at data governance ikke alene kan forstås ud fra formelle modeller og strukturer, men må undersøges som en praksis, der udspiller sig i konkrete organisatoriske sammenhænge med tilhørende dilemmaer, forhandlinger og kontekstuelle betingelser (Benfeldt et al., 2020; Cheong & Chang, 2007). Den eksisterende litteratur har i vid udstrækning været præget af et fokus på koncept- og modeludvikling. Til gengæld har det empiriske grundlag for, hvordan data governance faktisk udøves, og hvilke erfaringer organisationer gør sig med implementeringen heraf, fået mindre opmærksomhed. Dette projekt anvender en narrativ review tilgang til at undersøge eksisterende forskning om data governance frameworks og deres implementering i organisationer. Et narrativt review er ifølge Hempel (2020) kendetegnet ved, at det tilstræber at give et overblik eller en introduktion til et forskningsfelt uden nødvendigvis at følge en fast, systematisk metode. Formålet med denne tilgang er at skabe en rammeforståelse af, hvordan data governance er blevet studeret i praksis, herunder hvilke organisatoriske og strategiske faktorer der fremhæves i litteraturen. Den narrative metode giver mulighed for at kombinere og fortolke forskellige studier for at identificere centrale temaer og sammenhænge på tværs af forskningsbidrag. Valget af et narrativt review frem for et systematisk review er motiveret af, at projektet sigter mod at udforske et bredt, komplekst forskningsfelt og identificere mønstre, udfordringer og videns huller frem for at besvare et snævert afgrænset forskningsspørgsmål. En narrativ tilgang muliggør således en fleksibel og tematisk strukturering af litteraturen, hvilket er afgørende for at kunne belyse de mangefacetterede aspekter af data governance i forskellige organisatoriske kontekster.

Formålet med dette litteraturreview er at kortlægge og analysere den empiriske forskning i data governance ud fra en tematisk tilgang. Gennem en gennemgang af udvalgte studier undersøges, hvordan forskningen belyser centrale temaer såsom ansvars- og rollefordeling, organisering af governance strukturer, samarbejde og koordinering, governance som strategisk praksis samt koblingen mellem data governance og økonomiske forretningsmodeller. Ved at analysere studierne ud fra disse temaer fokuseres der på, hvilke organisatoriske og sektorielle rammer forskningen har undersøgt, og hvilke indsigter og erfaringer der fremhæves i forhold til praktisk implementering af data governance. Dette tematiske fokus er væsentligt for at kunne kvalificere forståelsen af data governance som en praksisnær og kompleks styringsopgave, der ikke blot kan reduceres til tekniske løsninger eller formelle strukturer (Benfeldt et al., 2020; Lis & Otto, 2020; Zhang et al., 2022).

2.1 Metodisk Tilgang

Litteraturreviewet er baseret på en narrativ søgeproces, der har til formål at identificere og analysere relevant forskning om data governance frameworks, deres implementering og de strategiske udfordringer, virksomheder står over for. Det narrative review anvendes som en ramme til at forstå forskningslandskabet og de centrale temaer, som eksisterende studier har behandlet.

Der blev gennemført manuelle søgninger i følgende fire akademiske databaser:

Antal	Navn på anvendte databaser
1.	Google Scholar
2.	ACM Digital Library
3.	Scopus
4.	Research Gate

Figur 2: Liste over databaser anvendt til søgning af akademisk litteratur

Søgeordene blev udvalgt med henblik på at dække forskellige aspekter af data governance. De mest anvendte termer omfatter eksempelvis "data governance frameworks", "data management frameworks", "data governance implementation", "compliance-driven data governance", "risk management in data governance", "business value of data governance", "strategic data governance", blandt andre søgeord som fremgår i bilag 1. Søgeresultaterne blev filtreret for at sikre, at kun de mest relevante artikler blev

inddraget, baseret på kriterier såsom citationstal, peer review status og relevans i forhold til problemstillingen.

Søgningen blev udført i titler, abstracts og keywords på tværs af fire udvalgte databaser: Google Scholar, ACM Digital Library, Scopus og Research Gate. Udvælgelsen af databaser var baseret på deres relevans for forskningsfeltet samt deres dækning af højskvalitets akademisk litteratur. Søgeresultaterne varierede afhængigt af både database og anvendte søgeord, hvilket fremgår af bilag 1, der præsenterer en oversigt over søgetermer, databaser, antallet af identificerede resultater, begrænsninger og bemærkninger. Søge strategien blev tilrettelagt med en retning baseret på centrale begreber inden for data governance. Eksempelvis resulterede en søgning på "data governance frameworks" i Google Scholar på 3.650.000 resultater, hvoraf 19.700 artikler blev identificeret ved afgrænsning til publikationer fra 2021 og frem. I ACM Digital Library resulterede en søgning på "compliance driven data governance" i 14.722 artikler (Se bilag 1). Udvælgelsen af relevante artikler blev baseret på kriterier som citationsantal, peerreview status og akademisk anerkendelse.

Udvælgelsen af artikler foregik mere specifikt i en iterativ proces:

1. Først blev titler og abstracts gennemgået for at vurdere relevansen.
2. Herefter blev artiklerne læst i fuldtekst og vurderet ud fra følgende tre kriterier:
 - Analyse af de mest anvendte data governance frameworks
 - Empiriske studier af implementering og relaterede udfordringer
 - Samspillet mellem compliancekrav og forretningsværdi

Artikler blev inkluderet, hvis de opfyldte mindst et af ovenstående kriterier.

Der blev lagt vægt på at inddrage peer reviewede kilder, da disse vurderes som mere troværdige og videnskabeligt anerkendte. Peer review status blev vurderet ud fra, om artiklen var publiceret i akademiske tidsskrifter eller konferencepublikationer med kendt fagfællebedømmelse. Desuden blev artiklernes citationsantal anvendt som en indikator for akademisk tyngde, dog uden et fastsat minimumskrav.

Efter udvælgelsen blev artiklerne analyseret tematisk og grupperet i tre overordnede temaer:

- Frameworks og deres fordele/ulemper
- Implementering/håndteringsudfordringer og organisatorisk forankring
- Balancen mellem compliance og forretningsværdi

Denne metodiske tilgang har sikret, at reviewet hviler på et solidt empirisk og teoretisk fundament og giver et nuanceret overblik over de centrale faktorer, der præger virksomheders data governance strategier.

2.2 Tematiske tilgange til data governance

For at skabe overblik over, hvordan data governance er blevet undersøgt empirisk, er den eksisterende litteratur i dette review struktureret tematisk. Denne tilgang gør det muligt at identificere centrale problemfelter på tværs af studier og tydeliggøre, hvilke aspekter af governance der tiltrækker særlig opmærksomhed i forskningen. Temaerne afspejler de dominerende fokusområder i feltet: ansvars- og rollefordeling, organisering og styringsstrukturer, samarbejde og koordinering, governance som strategisk praksis samt koblingen mellem governance og økonomiske modeller. Hvert tema rummer et udsnit af studier, som – trods metodisk variation – bidrager med sammenlignelige indsigter i, hvordan data governance udspiller sig i praksis. Formålet er ikke at dække hele feltet udtømmende, men at fremhæve de mønstre og udfordringer, som forskningen peger på i forskellige organisatoriske kontekster.

2.2.1 Ansvars- og Rollefordeling

En central udfordring i data governance er spørgsmålet om, hvem der har ansvar for data, og hvordan beslutningskompetencer fordeles i organisationen. Flere studier peger på, at uklare roller og fragmenteret ansvar kan føre til ineffektiv styring, lav datakvalitet og organisatorisk friktion (Cheong & Chang, 2007; Otto, 2011b). I stedet for en entydig model viser forskningen, at organisering af ansvar varierer afhængigt af kontekst, organisationsstruktur og governance tilgang. Dette afsnit samler empiriske bidrag, der undersøger, hvordan ansvar og mandat struktureres i praksis – både gennem formelle governance modeller og i konkrete organisatoriske kontekster. Studierne bidrager med indsigter i, hvilke arketyper, strukturer og organisatoriske valg der præger fordelingen af ansvar, og hvordan dette påvirker governance praksis i forskellige typer af virksomheder og sektorer (Weill & Ross, 2005; Otto, 2011).

Cheong og Chang (2007) gennemfører et kvalitativt single case study i en stor finansiell organisation med det formål at undersøge det praktiske behov for data governance og identificere de organisatoriske barrierer, der hæmmer effektiv datastyring. Den empiriske tilgang er baseret på kvalitative interviews kombineret med dokumentanalyse, hvilket muliggør en dybdegående forståelse af organisationens eksisterende datapraksis og de strukturelle udfordringer forbundet hermed. På baggrund af casen dokumenterer forfatterne, hvordan fraværet af klare roller, ansvar og mandat i organisationens datastyring medfører betydelige problemer med datakvalitet. Studiet fremhæver, at selv i organisationer med en vis grad af datastyring, er governance initiativer ofte præget af ad hoc tilgange og manglende systematik (Cheong & Chang, 2007). Cheong og Chang (2007) argumenterer derfor for nødvendigheden af at etablere en formel data governance struktur, herunder udpegning af data stewards, etablering af ansvarskæder samt styrket samarbejde mellem forretnings- og IT enheder. Resultaterne bidrager til feltet ved at konkretisere, hvilke governance komponenter der er nødvendige for at understøtte effektiv datahåndtering i praksis, og hvordan fraværet af disse fører til både operationelle og strategiske udfordringer (Cheong & Chang, 2007).

Weill og Ross (2005) præsenterer et omfattende studie af IT governance i store, internationale organisationer, som har haft betydelig indflydelse på senere forskning inden for data governance, selvom data governance ikke udgør studiets primære fokusområde. Artiklen er baseret på et metodisk grundlag og kombinerer kvantitative og kvalitative data. Den kvantitative del består af en survey blandt CIOs i 256 organisationer fra Nord- og Sydamerika, Europa og Asien/Stillehavsområdet, mens den kvalitative del inkluderer 40 casestudier indsamlet over en tiårig periode. Casene dækker en bred vifte af sektorer, herunder finans, transport, sundhed, logistik, hotel- og restaurationsbranchen samt non-profit og internationale organisationer, hvilket bidrager til en høj grad af generaliserbarhed i fundene. Det empiriske materiale anvendes til at analysere, hvordan organisationer fordeler beslutningsrettigheder og ansvar i forhold til IT investeringer og -styring. Studiets overordnede formål er at udvikle en opdeling af governance strukturer, som kan forklare forskelle i organisatorisk performance og understøtte strategisk målopfyldelse. De fem identificerede governance arketyper: business monarchy, IT monarchy, federal, feudal og anarchy – repræsenterer forskellige måder at organisere beslutningskompetencer på. I business monarchy træffes beslutninger af topledelsen, mens IT monarchy lægger beslutningskompetencen hos IT ledelsen. Federal modeller kombinerer centrale og

decentrale beslutningsfora og bygger ofte på fælles koordinering. Feudal strukturer giver autonomi til enkelte forretningsenheder, og anarchy beskriver fraværet af formel styring, hvor beslutninger træffes ukoordineret af individuelle aktører (Weill & Ross, 2005). Valget mellem disse modeller afhænger blandt andet af organisationens behov for kontrol, fleksibilitet, innovation eller standardisering. UPS fremhæves, som et eksempel på en organisation med en centraliseret governance model, mens andre, som Manheim Auctions, illustrerer en mere decentral tilgang i vækstorienterede kontekster. Selvom undersøgelsen ikke eksplicit behandler data governance, har dens konceptuelle ramme og styringslogik vist sig anvendelig i efterfølgende forskning, hvor fokus er rettet mod data som en strategisk ressource. Særligt anvendes governance arketyperne som analytiske værktøjer i studier, der beskæftiger sig med dataejerskab, beslutningsstruktur og organisatorisk ansvar i datadrevne miljøer. Artiklen bidrager dermed med et vigtigt begrebsramme, som har fundet bred anvendelse i data governance litteraturen, og fungerer som en bro mellem IT styring og nyere datacentrerede styringsformer. Samlet set ligger artiklens empiriske bidrag i dens brede datagrundlag og systematiske tilgang til klassifikation af governance praksisser, mens dens betydning for data governance feltet primært beror på overførbareheden af dens begrebsrammer og dens evne til at informere designvalg i organisatoriske kontekster med komplekse informationsstrukturer (Weill & Ross, 2005).

Otto (2011b) præsenterer et kvalitativt, case-baseret studie af data governance i to store televirksomheder – BT og Deutsche Telekom, med det formål at undersøge, hvordan data governance organiseres i praksis. Gennem en detaljeret analyse af organisatoriske strukturer og processer belyser studiet de udfordringer og valg, organisationer står over for i etableringen af bæredygtige governance modeller i komplekse teknologiske miljøer. Studiet identificerer en række organisatoriske mønstre og barrierer for effektive data governance, herunder især teknologisk kompleksitet, fragmenterede ansvarsforhold og manglende afstemning mellem forretnings- og IT enheder. Otto (2011b) viser, hvordan forskellige governance designs – eksempelvis top-down kontra mere projektorienterede tilgange – afspejler både kontekstuelle faktorer og organisationskultur. På baggrund af de empiriske fund formuleres konkrete anbefalinger til store serviceudbydere, som ønsker at styrke deres data governance indsats. Studiet bidrager således med praksisnære indsigter i, hvordan organisatorisk design påvirker mulighederne for at realisere værdien af data gennem struktureret styring (Otto, 2011b).

Studierne i dette afsnit viser, at tydelig rolle- og ansvarsfordeling er afgørende for effektiv data governance. Cheong og Chang (2007) dokumenterer, hvordan fraværet af klart definerede roller og ansvar medfører kvalitetsproblemer og organisatorisk usikkerhed. Otto (2011b) peger tilsvarende på, at fragmenterede ansvarsforhold og manglende tilpasning mellem forretning og IT skaber barrierer for governance. Weill og Ross (2005) bidrager med en typologi over governance arketyper, der illustrerer forskellige måder at organisere beslutningskompetencer på. Samlet peger studierne på, at governance kræver eksplicit fordeling af mandat og ansvar, tilpasset organisationens struktur og strategiske behov.

2.2.2 Organisering og Styringsstrukturer

Et fokusområde i data governance litteraturen er, hvordan governance strukturer organiseres og tilpasses forskellige organisatoriske kontekster. Studierne i dette afsnit belyser, hvordan valg af styringsmodel – eksempelvis centraliseret, decentraliseret eller hybrid – afhænger af faktorer som organisatorisk modenhed, systemlandskab og samarbejdsformer (Lis & Otto, 2020; Madnick et al., 2009). Frem for at betragte governance som en statisk struktur, fremhæves det, at styringsstrukturer udvikles dynamisk i takt med interne behov og eksterne krav. De valgte governance former har betydning for både koordinering, standardisering og datakvalitet – og udgør dermed en grundlæggende ramme for, hvordan data håndteres i praksis.

Lis og Otto (2020) bidrager med en empirisk undersøgelse af, hvordan forskellige governance strukturer anvendes i praksis af organisationer, der opererer i dataintensive miljøer. Studiet bygger på en kombination af casestudier og observationer i flere organisationer og har til formål at identificere mønstre i, hvordan data governance organiseres og tilpasses afhængigt af kontekstuelle faktorer. Gennem en komparativ analyse af de indsamlede cases kategoriserer forfatterne governance strukturer ud fra organisationernes datamodenhed, samarbejdsformer og strukturelle forhold. På baggrund af det empiriske materiale identificerer studiet tre overordnede styringsformer – centraliserede, decentraliserede og hybride governance modeller, som hver repræsenterer forskellige strategier for at balancere kontrol, autonomi og samarbejde i datahåndtering. Centraliserede modeller er præget af tydelig styring og standardisering, mens decentraliserede tilgange giver større autonomi til individuelle enheder. Hybride modeller kombinerer elementer fra begge og anvendes ofte i organisationer med høj datamodenhed, hvor behovet for

både koordinering og fleksibilitet er udtalt. Studiet viser, at valg af governance struktur i høj grad afhænger af organisationens opbygning og relationer – både internt og på tværs af samarbejdspartnere. Governance forstås ikke som en statisk arkitektur, men som en dynamisk og tilpasningsdygtig konfiguration, der ændrer sig i takt med organisatoriske behov og eksterne krav. Forfatterne understreger, at governance i datasystemer må ses som en kontekstafhængig praksis, der formes af både interne styringsmekanismer og tværorganisatoriske interaktioner (Lis & Otto, 2020).

Madnick et al. (2009) undersøger, hvordan organisationer håndterer data- og informationskvalitet gennem forskellige governance metoder, med særligt fokus på integration og kontrol af data. Studiet er baseret på en syntese af tidligere empiriske undersøgelser og praksisbeskrivelser fra en række sektorer, og anvender observationer og use cases til at udvikle en systematisk klassifikation af datakontrol modeller. Det metodiske grundlag er ikke ny dataindsamling, men snarere en konceptuel analyse informeret af eksisterende empirisk materiale, som artiklen bruger til at identificere mønstre i praksis. Empirien trækker blandt andet på eksempler fra den offentlige sektor, sundhedssektoren og produktionsvirksomheder, hvor datakvalitet og standardisering er centrale udfordringer. På baggrund af disse beskrivelser identificerer studiet fire overordnede områder for arbejde med datakvalitet – påvirkning, tekniske løsninger, IT kontekst og dataforvaltning som tilsammen illustrerer, hvordan tilgange til datakontrol og integration varierer i forhold til centralisering, kontrol og automatisering. Artiklen viser, at organisationers valg af tilgang afhænger af modenhed, systemlandskab og organisatorisk kompleksitet, og fremhæver, at organisatoriske faktorer – såsom rollefordeling og ansvar – ofte er vigtigere end tekniske løsninger. Dermed bidrager studiet med et struktureret overblik over eksisterende praksisser og giver et analytisk redskab til at forstå forskelle i data governance løsninger (Madnick et al., 2009).

Begge studier understreger, at data governance ikke kan reduceres til tekniske løsninger, men må forstås som et spørgsmål om organisatorisk design og tilpasning. Lis og Otto (2020) viser, hvordan governance strukturer varierer mellem centraliserede, decentraliserede og hybride modeller afhængigt af kontekst og modenhed. Madnick et al. (2009) supplerer med en klassifikation af datakontrol tilgange, som illustrerer, hvordan styring og integration af data formes af organisatoriske forhold snarere end teknologi alene.

Samlet peger studierne på, at valg og udvikling af governance strukturer er afgørende for at sikre koordinering, datakvalitet og effektiv anvendelse af data.

2.2.3 Samarbejde og Koordinering

Effektiv data governance afhænger ikke alene af tekniske løsninger og formelle strukturer, men i høj grad af evnen til at koordinere og samarbejde på tværs af organisatoriske skel. I tværgående datasystemer og komplekse organisationer er governance ofte et resultat af forhandling mellem aktører med forskellige interesser, ressourcer og forståelser af datas værdi (Benfeldt et al., 2020; Nokkala et al., 2019). Dette afsnit fokuserer på de empiriske studier, der belyser governance som en kollektiv og situeret praksis, hvor tillid, incitament og organisatoriske rammer er nødvendige for at sikre datadeling, ansvar og koordination.

Et centralt bidrag til forståelsen af data governance som en praksisnær og organisatorisk forankret aktivitet findes hos Benfeldt et al. (2020), der gennemfører et kvalitativt case-studie i danske offentlige organisationer. Studiet bygger på observationer og seks gruppeinterviews med i alt 34 deltagere fra 13 kommuner og tager afsæt i en praksisnær forskningsmetode. Forfatterne anlægger en kollektiv handlingsvinkel på data governance og undersøger, hvorfor det er vanskeligt at mobilisere organisationer til at etablere og vedligeholde styringsstrukturer omkring data. Studiet viser, hvordan data governance ikke blot er et spørgsmål om teknisk design eller formel struktur, men i høj grad afhænger af organisatoriske forhandlinger og samspillet mellem aktører med forskellige interesser, ressourcer og forståelser af datas værdi. Gennem en analytisk model identificerer forfatterne seks udfordringer: værdi, samarbejde, kapabiliteter, overblik, praksis og politik. Disse udfordringer skaber gensidige afhængigheder, der kun kan håndteres gennem etablering af fælles normer og governance strukturer, som muliggør koordinering på tværs af organisatoriske enheder. Studiet bidrager således med en nuanceret forståelse af data governance som et kollektivt handlingsproblem, hvor styring ikke kan tages for givet, men må forhandles og institutionelt forankres (Benfeldt et al., 2020).

Nokkala et al. (2019) undersøger data governance i konteksten af digitale platforme med særligt fokus på den europæiske skibsbygningssektor. Studiet kombinerer en kvalitativ casestudietilgang med konceptuel analyse og har til formål at belyse, hvordan organisatoriske strukturer og samarbejdsformer påvirker datastyring og -deling på tværs af

aktører. Empirisk baseres studiet på ti semistrukturerede interviews med tolv eksperter fra forskellige dele af værdikæden – herunder skibsværfter, komponentleverandører, ingeniørvirksomheder, IoT platformsudbydere og en skibsejer. Data fra interviews suppleres med dokumentanalyse, herunder årsrapporter og tidligere forskningspublikationer. Fokus er rettet mod de særlige governance udfordringer, der opstår i teknologitunge, tværorganisatoriske platforme, hvor data genereres i store mængder og på tværs af systemer med varierende standarder. Blandt de centrale problemstillinger fremhæves uklarhed om dataejerskab, fraværet af tydelige data stewards og manglen på fælles metadata standarder, hvilket gør det vanskeligt at sikre datakvalitet og systemkompatibilitet. Derudover identificeres fraværet af en klar forretningsmodel som en barriere for at realisere værdiskabelsen ved datadeling. Studiet bidrager med vigtige indsigter i, hvordan organisatoriske designvalg såsom ejerskabsstrukturer, ansvarfordeling og teknologisk arkitektur – direkte former governance praksisser i platformbaserede systemer. Det understreger, at effektiv data governance forudsætter mere end tekniske systemer, det kræver også organisatoriske rammer og incitamenter, der understøtter samarbejde og tillid mellem aktører (Nokkala et al., 2019).

Studierne viser, at samarbejde og koordinering er afgørende for at realisere værdien af data governance i praksis. Benfeldt et al. (2020) analyserer, hvordan governance i en offentlig kontekst formes gennem forhandling og normdannelse blandt aktører med forskellige organisatoriske baggrunde. Nokkala et al. (2019) viser tilsvarende, hvordan manglende ejerskabsafklaring, fravær af fælles standarder og svage forretningsmodeller hæmmer samarbejdet i platformbaserede systemer. Samlet peger studierne på, at governance strukturer skal understøtte tillid og koordination, og at organisatoriske mekanismer er mindst lige så vigtige som teknologiske løsninger.

2.2.4 Governance som Strategisk Praksis

Mens meget forskning i data governance har fokuseret på struktur, roller og compliance, peger et nyere empiriske studier på, at governance også kan forstås som en strategisk praksis. Dette perspektiv fremhæver, hvordan governance ikke blot understøtter kontrol og standardisering, men også anvendes aktivt til at fremme innovation, værdiskabelse og organisatorisk udvikling. I stedet for at fokusere på formelle rammer undersøger dette tema, hvordan governance praksisser etableres og udvikles gennem konkrete handlinger, investeringer og organisatoriske beslutninger (Zhang et al., 2022). Det strategiske

perspektiv åbner for en mere dynamisk forståelse af governance som en integreret del af organisationers digitale transformation.

Zhang et al. (2022) gennemfører et omfattende studie af, hvordan organisationer på tværs af sektorer operationaliserer data governance som en strategisk praksis. Studiet anvender en mixed methods tilgang, hvor semistrukturerede interviews, workshops og dokumentanalyse kombineres. Datagrundlaget består af tre empiriske casestudier fra forskellige organisatoriske kontekster, hvilket gør det muligt at identificere mønstre på tværs af brancher og sektorer. I hvert case indsamles data gennem interviews med nøgleaktører, faciliterede workshops og gennemgang af organisationsdokumenter, som sammen danner grundlag for en iterativ og sammenlignende analyse. Gennem kodning og tematisering af det empiriske materiale identificerer forfatterne tilbagevendende praksisser og strategiske handlinger relateret til data governance (Zhang et al. 2022). Denne induktive tilgang danner baggrund for udviklingen af det såkaldte Strategic Action Framework, som sammenfatter fire centrale governance aktiviteter: datakollaboration, erkendelse af datapotentiale, kapabilitetsopbygning og legitimering af data som organisatorisk ressource. Disse aktiviteter forstås som dynamiske og situationsbestemte og understøttes af to tværgående handlingsformer: investering i digitale teknologier og design af governance strukturer. Frem for blot at beskrive eksisterende styringsmodeller fokuserer studiet på de konkrete organisatoriske handlinger, der iværksættes for at forankre governance strategisk (Zhang et al. 2022). Desuden identificeres en række barrierer, herunder organisatorisk fragmentering, uklare beslutningsstrukturer og manglende teknologisk integration, som vanskeliggør realiseringen af governance intentioner. Studiet bidrager således med en empirisk funderet og analytisk bearbejdet forståelse af data governance som strategisk handling – og leverer samtidig et anvendeligt redskab til at vurdere, hvordan governance kan balancere regulatoriske krav med forretningsmæssig værdiskabelse (Zhang et al., 2022).

Zhang et al. (2022) viser, hvordan data governance kan operationaliseres som en strategisk praksis, hvor organisationer aktivt arbejder med at koble datastyring til forretningsmål og digitale investeringer. Med udgangspunkt i empiriske studier på tværs af sektorer udvikles et Strategic Action Framework, som identificerer centrale governance aktiviteter og handlingsformer. Studiet viser, at governance ikke kun handler om struktur, men også om evnen til at skabe organisatoriske kompetencer, sikre legitimitet og facilitere

samarbejde om data. Det strategiske fokus rummer desuden en række barrierer blandt andet organisatorisk fragmentering og uklare beslutningsstrukturer – som skal overvindes for at realisere governance praksissens fulde potentiale (Zhang et al. 2022).

Den tematiske gennemgang, at data governance i praksis sjældent følger en fast model, men formes af kontekstuelle forhold, organisatorisk modenhed og strategiske prioriteringer. De studier, der er inddraget, viser, at governance strukturer varierer betydeligt afhængigt af, hvem der har ansvar for data, hvordan beslutninger træffes, og hvilke samarbejdsformer og økonomiske incitamenter der er til stede. Kvalitative casestudier dominerer metodisk, hvilket har givet forskningen stærke praksisnære indsigter – men samtidig begrænset mulighederne for generalisering. De fleste studier fokuserer på offentlige eller teknologitunge organisationer, og mange peger på behovet for klar rollefordeling, fleksible strukturer og governance tilgange, der kan balancere compliance med værdiskabelse. Samlet viser gennemgangen, at governance må forstås som en situeret og forhandlet praksis, der kræver både teknologisk, organisatorisk og strategisk koordinering.

2.3 Sammenfatning

Den empiriske forskning af data governance er præget af metodisk mangfoldighed, men en tydelig tendens gør sig gældende: kvalitative casestudier dominerer feltet (Cheong & Chang, 2007; Benfeldt et al., 2020; Otto, 2011b). Disse studier anvender primært interviews, observationer og dokumentanalyser til at undersøge, hvordan data governance praktiseres i konkrete organisatoriske kontekster. Tilgangen gør det muligt at afdække de sociale og organisatoriske dynamikker, der præger governance processer, herunder forhandlinger om ansvar, rollefordeling og beslutningskompetence (Benfeldt et al., 2020; Weill & Ross, 2005).

Ved siden af de kvalitative studier ses også bidrag, der kombinerer empirisk datagrundlag med teoretisk modeludvikling ofte med udgangspunkt i casestudier – samt enkelte bredere surveys og begrebskategoriseringer baseret på afledt empiri (Lis & Otto, 2020; Madnick et al., 2009). Forskningen dækker et bredt udsnit af organisationstyper, men tre typer går igen: offentlige organisationer, finansielle institutioner og teknologitunge virksomheder. Den offentlige sektor er ofte genstand for studier af samarbejde og tværgående datadeling (Benfeldt et al., 2020; Nokkala et al., 2019), mens den finansielle sektor

bruges til at belyse governance i stærkt regulerede miljøer med høj afhængighed af data-kvalitet (Cheong & Chang, 2007). Teknologitunge virksomheder og digitale platforme udgør et særligt fokus i studier af dataintegration og systemkompleksitet (Nokkala et al., 2019; Zhang et al., 2022).

På tværs af studierne tegner der sig et klart billede: data governance kan ikke operationaliseres som en universel model, men må tilpasses de lokale, organisatoriske forhold (Otto, 2011b; Lis & Otto, 2020). Effektiv styring forudsætter en tydelig rollefordeling, klare ansvarslinjer og governance strukturer, der tager højde for eksisterende praksisser og samarbejdsrelationer (Weill & Ross, 2005). Manglende standarder, uklarhed om dataejerskab og fravær af koordinerede beslutningsprocesser er blandt de hyppigst nævnte barrierer (Nokkala et al., 2019). Studierne understreger samtidig, at governance ikke blot er en teknisk eller strukturel øvelse, men en institutionel og relationel proces, der kræver legitimitet, koordinering og organisatorisk forankring (Benfeldt et al., 2020; Zhang et al., 2022).

Samlet viser reviewet, at den empiriske forskning i data governance bidrager med praksisnære indsigter, der kvalificerer forståelsen af governance som en kompleks og kontekstafhængig styringsopgave. Samtidig peger det på behovet for fortsat at udvikle empirisk funderede modeller, der kan understøtte implementeringen af data governance i forskellige organisatoriske miljøer.

Det foreliggende litteraturreview viser, at kvalitative casestudier dominerer forskningen i data governance, og at metoder som observationer, dokumentanalyse og interviews ofte kombineres for at forstå governance i konkrete organisatoriske kontekster. I modsætning hertil adskiller dette projekt sig metodisk ved udelukkende at anvende semistrukturerede interviews som datakilde og ved ikke at fokusere på en specifik caseorganisation, men derimod at indsamle erfaringer på tværs af en række virksomheder i forskellige brancher, herunder produktion, finans, energi, transport og service, som der vil blive redegjort yderligere for i afsnit 4.

Projektet bidrager primært med praksisindsigt og har til formål at undersøge, hvordan virksomheder konkret arbejder med valg og anvendelse af data governance frameworks, samt hvordan dette valg påvirker balancen mellem regulatoriske hensyn og forretningsmæssig værdi. Hvor tidligere studier ofte fokuserer på etableringen af governance

strukturer, rollefordeling og barrierer for implementering (Cheong & Chang, 2007; Otto, 2011b; Weill & Ross, 2005), undersøger dette projekt et mindre belyst aspekt: hvordan eksisterende frameworks omsættes i praksis, og hvordan de styringslogikker, der ligger til grund for frameworket, former organisatoriske prioriteringer og beslutninger. Dermed bygger projektet videre på den empiriske tradition i feltet (Benfeldt et al., 2020; Zhang et al., 2022), men bidrager med en tværgående sammenligning på tværs af organisationstyper og brancher – og sætter samtidig fokus på strategisk værdiskabelse som en integreret del af governance praksis, hvilket kun i begrænset omfang adresseres i den eksisterende litteratur (Zhang et al., 2022). Projektet kan dermed nuancere forståelsen af, hvordan governance ikke blot etableres, men bruges aktivt til at navigere mellem compliance og værdiskabelse i en organisatorisk kontekst.

3 Videnskabsteori

Videnskabsteorien beskæftiger sig med, hvordan viden skabes, valideres og anvendes i forskellige forskningssammenhænge. I arbejdet med videnskabelige undersøgelser er det relevant at tage stilling til grundlæggende videnskabsteoretiske ståsteder, da disse former både de spørgsmål, der stilles, og de metoder, der anvendes (Jacobsen et al., 2007). Klassiske retninger omfatter blandt andet positivisme, som betoner objektivitet og kvantificerbar viden; fænomenologi, der fokuserer på subjektive oplevelser; hermeneutik, som søger fortolkning af mening; pragmatisme, der vurderer viden ud fra dens praktiske anvendelighed; og socialkonstruktivismen, som anser viden som socialt skabt og forhandlet (Collin & Køppe, 2014). Positivismen søger forklaringer gennem generalisering og verificerbar empiri og har traditionelt haft en stærk position inden for naturvidenskaberne. I modsætning hertil står fænomenologien og hermeneutikken, som fremhæver betydningen af aktørers egen forståelse og den kontekstuelle betydning af menneskelig erfaring (Jacobsen et al., 2007). Socialkonstruktivismen udfordrer ideen om objektiv viden ved at pege på, at al erkendelse er betinget af sociale og kulturelle forhold (Collin & Køppe, 2014).

I dette projekt om data governance tages der afsæt i et socialkonstruktivistisk videnskabsteoretisk ståsted. Data governance betragtes som en organisatorisk praksis, hvor betydningen af data, styring og ansvar ikke er fast defineret, men forhandles og konstrueres i sociale sammenhænge mellem aktører. Dette perspektiv lægger vægt på, at forståelser og tilgange til governance formes gennem organisatoriske interaktioner, institutionelle rammer og kulturelle normer – frem for at afspejle en objektiv sandhed. Valget af dette ståsted understøttes af litteraturreviewet (afsnit 2), hvor store dele af forskningen implicit behandler governance som et praksisnært og kontekstafhængigt fænomen, der skabes i samspillet mellem mennesker, systemer og organisatoriske strukturer.

3.1 Fortolkning, mening og sociale processer

Sensemaking begrebet kan forbindes med den videnskabsteoretiske tradition socialkonstruktivismen. Centralt for sensemaking er, at meningsskabelse betragtes som en social, dynamisk og retrospektiv proces, hvor aktører forsøger at skabe sammenhæng og forståelse i en kompleks og ofte tvetydig virkelighed (Weick, 1995; Weick et al., 2005). Den socialkonstruktivistiske tilgang fremhæver, at virkeligheden ikke opfattes som en

objektiv størrelse, men konstrueres gennem sociale interaktioner og sproglige praksisser. Sensemaking finder sted gennem dialog, diskussion og forhandling i organisatoriske kontekster, hvor fælles meningsdannelse opstår i samspil mellem aktører (Weick et al., 2005). Derved understreges det, at mening ikke eksisterer før aktørerne, skaber den i fællesskab. Ifølge Weick (1995) og Dervin (1998) handler sensemaking om at forstå og organisere fortiden for at skabe en ramme for fremtidig handling. Det er ikke nødvendigvis sandheden eller nøjagtigheden af en fortolkning, der vægtes højest, men hvordan mening konstrueres og får betydning i en given organisatorisk situation. Samlet set placerer sensemaking sig som en velegnet teoretisk ramme for projekter, der undersøger, hvordan organisationer arbejder med dynamiske, komplekse fænomener som data governance.

Ifølge Weick (1995) er sensemaking kendetegnet ved syv grundlæggende karakteristika: *grounded in identity construction, retrospective, enactive of sensible environments, social, ongoing, focused on extracted cues og driven by plausibility rather than accuracy* (Weick, 1995). Særligt relevant i konteksten af organisatorisk forandring er den retrospektive karakter, hvor forståelse først opstår i efterrationaliseringen af hændelser. Dette indebærer, at mening ikke er noget, man "har" på forhånd, men noget der skabes aktivt, ofte i samspil med andre. I dette projekt anvendes sensemaking som analytisk linse til at identificere, hvordan informanterne forsøger at skabe forståelse, værdi og sammenhæng i arbejdet med data governance, særligt i mødet med nye strukturer, uklare mål og ændrede roller (Weick et al., 2005; Dervin, 1998). I arbejdet med data governance er det relevant at forstå, hvordan organisationer og deres medarbejdere skaber mening omkring komplekse og ofte uklare styringsinitiativer. Sensemaking tilbyder en ramme til at analysere, hvordan aktører forsøger at opnå sammenhæng i en verden præget af usikkerhed og organisatoriske forandringer (Weick et al., 2005). Centralt i sensemaking-processen er ideen om, at individer aktivt forsøger at forstå nye tiltag og begreber, særligt når de står over for kompleksitet og uklarhed, som det ofte er tilfældet ved indførelse af nye governance strukturer og roller (Dervin, 1998).

Indførelsen af et data governance framework indebærer ofte ændringer i ansvar, processer og samarbejdsformer. I denne kontekst er det vigtigt at forstå, at meningsdannelse sjældent opstår øjeblikkeligt, men snarere udvikles over tid, retrospektivt i takt med, at medarbejdere får praktisk erfaring med de nye tiltag og kan koble dem til eksisterende praksis og organisatoriske mål (Weick et al., 2005). Denne retrospektive tilgang

understreger, at forståelse ikke altid kan planlægges top down, men formes gennem løbende interaktion, dialog og refleksion. Desuden spiller følelser og personligt engagement en central rolle i, hvordan styringsinitiativer modtages og integreres. Som Kaur et al. (2022) påpeger, kan implementeringen af nye systemer eller styringsformer udløse frustration og modstand, men også oplevelser af mestring og anerkendelse, når medarbejdere føler sig kompetente og værdsatte. En governance implementering, der understøtter medarbejdernes selvforståelse og giver plads til læring og opdagelse, kan dermed bidrage til en mere meningsfuld og bæredygtig forankring.

I stedet for at skjule kompleksiteten i governance kan det derfor være hensigtsmæssigt at arbejde med den bevidst ved eksempelvis, at synliggøre beslutningsgange, ansvarskæder og datakrav, så aktørerne får mulighed for at opbygge forståelse og tage ejerskab. Dette svarer til princippet om *seamful design*, hvor systemets eller strukturens kompleksitet ikke fjernes, men gøres tilgængelig og mulig at udforske for brugeren (Kaur et al., 2022). Ligeledes er det afgørende at skabe støtte- og læringsprocesser, der hjælper medarbejdere med at identificere *plausible* forståelser og løsninger – frem for en "rigtig" måde at tænke governance på. Anvendt i denne kontekst kan sensemaking teorien bidrage til at evaluere, hvordan governance strukturer opfattes, og hvorvidt de understøtter eller hindrer meningsfuld organisatorisk praksis. Ved at sætte fokus på meningsskabelse frem for blot strukturdesign, bliver det muligt at identificere, hvor og hvorfor governance tiltag ikke opfattes som relevante, forståelige eller anvendelige – og dermed hvor der er behov for justeringer. Samlet set giver sensemaking et stærkt teoretisk fundament for at forstå data governance som en meningsbåret, dynamisk og social proces, hvor forståelse, følelser og handlinger er tæt forbundet.

3.2 Relevans i forhold til data governance

Data governance anskues i dette speciale ikke som en fast og objektiv størrelse, men som en kompleks og kontekstafhængig praksis, der formes og forhandles i konkrete organisatoriske sammenhænge. Med udgangspunkt i et socialkonstruktivistisk ståsted rettes opmærksomheden mod, hvordan ledere og medarbejdere fortolker, skaber mening omkring og handler i relation til governance strukturer. Governance opstår ikke alene gennem formelle modeller og retningslinjer, men som et resultat af sociale processer, hvor forståelse, legitimitet og ansvar kontinuerligt forhandles på tværs af organisatoriske niveauer og faglige domæner.

Med inspiration fra sensemaking perspektivet (Weick, 1995; Weick et al., 2005) undersøges, hvordan aktører retrospektivt skaber mening i forhold til de krav, dilemmaer og muligheder, de møder i forbindelse med datastyring. I denne optik bliver data governance en proces, hvor forståelsen af formål, rammer og roller formes gennem dialog og refleksion snarere end gennem entydige, tekniske løsninger. Sensemaking synliggør, hvordan aktørers beslutninger om framework-valg, ansvarsfordeling og tilpasning af governance strukturer ofte sker under usikkerhed og tvetydighed – og hvor plausibilitet og organisatorisk sammenhængskraft vægtes højere end stringent overensstemmelse med modeller. I tråd med teoriens handlingsorienterede og pragmatiske dimension sættes der fokus på, hvordan governance formes i praksis, og hvordan organisatorisk læring og forandring kan opstå gennem iterative tilpasninger og gensidig tilpasning mellem struktur og handling.

Ved at bruge sensemaking med et socialkonstruktivistisk ståsted skabes et teoretisk udgangspunkt, der muliggør en analyse af, hvordan data governance bliver til – ikke som en statisk teknisk løsning, men som en meningsbåret, situeret og praksisnær aktivitet. Dette projekt tager afsæt i en forståelse af viden som konstrueret, kontekstafhængig og forankret i sociale processer. Det videnskabsteoretiske ståsted muliggør en nuanceret undersøgelse af data governance som en praksis, der formes i samspillet mellem aktører, teknologier og organisatoriske strukturer. Sensemaking bidrager med et blik for, hvordan aktører retrospektivt skaber mening og sammenhæng i deres arbejde med datastyring. Tilsammen giver dette perspektiv mulighed for at forstå data governance ikke som en fastlagt struktur, men som en dynamisk og forhandlet aktivitet. Det socialkonstruktivistiske udgangspunkt har dermed ikke blot metodiske implikationer for, hvordan empiri indsamles og analyseres, men former også den grundlæggende forståelse af, hvad data governance er, og hvordan det bør undersøges i praksis. Gennem en fortolkende og praksisnær tilgang skabes grundlaget for at indfange de kompleksiteter, der præger moderne datastyring i organisationer.

Dette videnskabsteoretiske udgangspunkt hænger tæt sammen med både projektets formål og den metodiske tilgang. Målet er ikke at identificere universelle modeller for data governance, men at forstå, hvordan governance forstås, forhandles og udøves i praksis af aktører med forskellige roller og perspektiver. Derfor anvendes en kvalitativ tilgang med semistrukturerede interviews, som netop gør det muligt at undersøge aktørernes egne

erfaringer og meningsskabelse i deres organisatoriske kontekst. Interviews giver adgang til de fortolkninger og handlinger, som udgør fundamentet for governance praksis i forskellige brancher og organisatoriske strukturer. Ved at analysere disse erfaringer gennem linsen af sensemaking bliver det muligt at indfange både den subjektive meningsdannelse og de strukturelle forhold, der præger arbejdet med data governance. Det socialkonstruktivistiske ståsted danner således rammen for hele undersøgelsen, fra formulering af problemstilling og valg af teori til den konkrete indsamling og analyse af empiri.

4 Empirisk indsamling

På baggrund af det videnskabsteoretiske udgangspunkt rettes opmærksomheden nu mod den metodiske tilgang, der anvendes til at indsamle og analysere empiri om data governance i praksis. Projektet tager udgangspunkt i den kvalitative tilgang med fokus på at opnå indsigt i, hvordan data governance forstås og håndteres i praksis. I stedet for at arbejde med kvantitative målinger eller statistik, er der lagt vægt på at indsamle beskrivelser og erfaringer fra faglige personer, som beskæftiger sig med data governance i deres daglige arbejde (Silverman, 2014). Den kvalitative tilgang har til formål at undersøge områder, hvor forståelse, mening og praksis spiller en central rolle. Givet at data governance ofte involverer komplekse organisatoriske forhold, som rollefordeling, samarbejde og kulturelle aspekter, kan den kvantitative tilgang være utilstrækkelig til at afdække dybere mening bag deltageres handlinger og opfattelser. Den kvantitative metode kan identificere mønstre og udbredelse, men er mindre egnet til at udfolde hvordan og hvorfor, som ligger bag bestemte praksisser. En kvalitativ tilgang muliggør denne form for dybdegående indsigt. Denne metodiske tilgang er understøttet af det naturlige perspektiv på interviews, som har til formål at undersøge deltageres oplevelser og forståelser i deres organisatoriske kontekst (Silverman, 2014). Her anses interviews ikke blot som en metode, men som en mulighed for at forstå, hvordan deltagerne beskriver deres virkelighed og arbejdssituation (Silverman, 2014) inden for data governance. Ifølge Silverman (2014) giver den kvalitative metode mulighed for at undersøge menneskers handlinger og udsagn i den sammenhæng, de indgår i, hvilket passer med projektets rammer. Gennem en kvalitativ tilgang er det samtidigt muligt at gå i dybden med de temaer og forståelser, der knytter sig til data governance, og samtidig skabe plads til forskellige perspektiver og fortolkninger på tværs af deltageres erfaringer.

4.1 Interviewguide og tematisk afsæt

Interviewguiden er udarbejdet som en ramme for den empiriske dataindsamling, og med fokus på centrale forhold inden for organisering af data governance, herunder roller, beslutningsprocesser og afvejningen mellem forretningsmål og regulatoriske krav. Interviewguiden er struktureret omkring disse centrale temaer: introduktion, overgang til data governance, definition og forståelse, anvendelse og valg af frameworks, organisering af data governance, datakvalitet, balancen mellem compliance og forretning og afrunding

inklusive diverse samtale. Disse temaer er valgt for at skabe en struktureret samtale, der åbner op for refleksioner over både formelle men samtidig konkrete praksisser. Temaerne til interviewguiden er udarbejdet med hensyn til problemformuleringen samt ud fra den eksisterende litteratur, hvor blandt andre Otto (2011b), Benfeldt et al. (2020) og Zhang et al. (2022), fremhæver nogle af disse områder, som centrale i forståelsen og udviklingen af data governance. Otto (2011b) fokuserer på, hvordan forskellige governance modeller former rollefordeling og beslutningsprocesser i organisationer. Benfeldt et al. (2020) behandler data governance som en kollektiv koordinationsopgave, der forudsætter ansvarsområder og tæt samarbejde. Zhang et al. (2022) belyser, hvordan valg og udarbejdelse af frameworks både har betydning for den strategiske retning og for organisationens evne til at imødekomme regulatoriske krav. Interviewguiden (bilag 2) er udarbejdet med anbefalinger fra Kvale & Brinkmann (2014), som fremhæver vigtigheden af, at interviewspørgsmålene er sammenhængende i form af temaer og samtidig understøtter en naturlig samtale. Spørgsmålene er derfor udformet med henblik på at få deltagerne til at dele erfaringer og refleksioner, uden at samtalen bliver for styrende og præget af lukkede spørgsmål. Det vil sige at interviewguiden er udformet med en åbenhed, så deltagerne får muligheden for at uddybe og nuancere deres svar. Dette passer samtidig med Silvermans (2014) tilgang til kvalitative interviews, som har til formål at få indblik i hvordan deltagerne beskriver deres egen virkelighed og de valg, de træffer i deres arbejde.

4.2 Udvælgelse af interviewdeltagere

Interviewdeltagerne i projektet er udvalgt på baggrund af en purposive sampling strategi (Kvale & Brinkmann, 2014; Silverman, 2014). Det vil sige, at udvælgelsen ikke er sket tilfældigt, men med henblik på at inkludere personer, som gennem deres rolle og erfaring har særlig viden om data governance i praksis. Deltagerne repræsenterer forskellige sektorer, industrier, funktioner og bidrager med indsigter fra finans-, produktion-, energi-, rådgivning- og transport-industrien (se figur 3). Dette er gjort for at sikre en bredere forståelse af, hvordan data governance håndteres i forskellige organisatoriske kontekster. Valget af denne tilgang er velegnet til kvalitative studier, hvor formålet ikke er at opnå repræsentativitet i statistisk forstand, men derimod at få en dybere forståelse af det emne, der undersøges, baseret på relevante erfaringer og perspektiver (Silverman, 2014). Ved at udvælge deltagere, der har konkret erfaring med at arbejde med data governance, skabes der et solidt grundlag for at undersøge, hvordan ansvarsfordeling,

beslutningskompetencer og balancen mellem forretningsmål og regulering opleves og håndteres i praksis.

Person	Sektor/Industri	Arbejdsområde
Anne	Finansindustrien	Data Governance
Helena	Finansindustrien	Data Specialist
Carsten	Produktionsindustrien	Data Analyse
David	Produktionsindustrien	Data Governance
Torben	Produktionsindustrien	Konsulent
Catarina	Produktionsindustrien	Data & Digitalisering
Sarah	Energisektoren	Data Specialist
Klara	Energisektoren	Data Governance
Oliver	Transportsektoren	Data Governance
Karl	Serviceindustrien	Konsulent

Figur 3: Oversigt over interviewpersoner

Personerne angivet i figur 3 er alle anonymiserede. Det indebærer, at de anvendte navne er fiktive og ikke svarer til deltagernes faktiske identitet. Ligeledes er der ikke oplyst deltagernes reelle arbejdsplads eller reelle jobtitel. I stedet er der benyttet generiske betegnelser for både branche og arbejdsfunktion med henblik på at beskytte deltagernes anonymitet. Derudover er enkelte citater blevet redigeret i mindre omfang – enten ved udeladelse eller justering af formuleringer – for yderligere at forhindre identifikation af de interviewede personer eller deres tilhørsforhold.

4.3 Semistrukturerede interviews

Det semistruktureret interview er en samtale, hvor interviewerens følger en overordnet interviewguide (Bilag 2), men samtidig er der mulighed for at tilpasse spørgsmål og samtaleens retning afhængigt af deltagernes svar og kontekst. I stedet for at stille de samme spørgsmål i samme rækkefølge til alle deltagere, åbner den semistrukturerede tilgang op for nye områder og vinkler, som kan opstå undervejs i interviewet (Kvale & Brinkmann, 2014). Kvale & Brinkmann (2014) beskriver det semistrukturerede interview som en metode, der befinder sig mellem den frie/åbne samtale og det strukturerede

spørgeskema. Det semistrukturerede interview er en styret samtale, hvor fokus er at indsamle viden gennem dialog. Interviewmetoden gør det muligt at bevare klart fokus på bestemte temaer som ses i bilag 2, men samtidig med at intervieweren kan følge op og stille uddybende spørgsmål, hvis noget særligt interessant nævnes (Kvale & Brinkmann, 2014). Silverman (2014) fremhæver, at det semistrukturerede interview ofte anvendes i kvalitativ forskning, netop fordi det gør det muligt at få indsigt i folks erfaringer, forståelser og den måde, deltagerne sætter ord på deres handlinger og arbejdssituation. Det semistrukturerede interview adskiller sig derfor fra den struktureret tilgang, som lægger vægt på standardisering, og helt åbne, uformelle samtaler, som kan mangle retning. Denne metode rummer både struktur og fleksibilitet og bruges ofte, når der er behov for at undersøge mere komplekse emner, hvor svarene ikke kan forudsiges på forhånd.

Valget af den kvalitative tilgang og semistrukturerede interview er begrundet med udgangspunktet i projektets formål om at undersøge, hvordan data governance opfattes og håndteres i praksis. Da data governance både omfatter formelle strukturer og uformelle samarbejdsformer, har det været vigtigt at vælge en metode, der giver plads til at undersøge begge dele ud fra deltagernes egne erfaringer. Semistrukturerede interviews gør det muligt at stille spørgsmål, der tager afsæt i bestemte temaer som ses i bilag 2, men samtidig at tilpasse samtalen, så der skabes plads til nye indsigter og erfaringer undervejs. Denne tilgang er fundet særlig relevant, fordi deltagerne i interviewene kommer fra forskellige organisationer og brancher og har forskellige roller og erfaringer med data governance. En mere struktureret tilgang kunne have begrænset mulighederne for at få indblik i mere nuancerede forståelser, mens den åbne interviewform kunne have gjort det problematisk at sikre fokus på centrale temaer inden for den satte tidsgrænse på interviewene. Derudover er data governance et område, hvor definitioner og tilgange meget ofte varierer. Derfor er denne metode valgt, for at lade deltagerne sætte deres egne ord på emnet og bringe deres erfaringer frem i samtalen inden for relevante temaer. Den kvalitative tilgang, og særligt det semistrukturerede interview, er velegnet til at undersøge denne form for praksisnær viden, som skabes i hverdagen og formes af organisationernes behov og kultur.

Den kvalitative tilgang og anvendelsen af semistrukturerede interviews i dette projekt tager afsæt i samme tilgang som store dele af den eksisterende litteratur på området. Gennemgangen af udvalgte artikler i litteraturreviewet viser, at kvalitative tilgange

dominerer i forskningsfeltet af data governance. Flere af studierne baserer sig på case-studier og interviews, som anvendes til at undersøge, hvordan data governance udfolder sig i konkrete organisatoriske sammenhænge. Otto (2011b) og Cheong & Chang (2007) benytter sig af kvalitative casestudier som metodisk grundlag for at belyse den organisatoriske tilgang til data governance. Benfeldt et al. (2020) anvender gruppeinterviews til at indfange deltagernes fælles refleksioner, mens Nokkala et al. (2019) gennemfører semistrukturerede interviews med deltagere for at undersøge data-delning og -styring. Den gennemgående brug af kvalitative interviews og casebaserede tilgange i litteraturen viser, at forskningen i høj grad lægger vægt på at forstå praksis og kontekstafhængige forhold. Det understøtter dette projekts kvalitative metodevalg, da formålet har været at undersøge, hvordan virksomheder arbejder med valg og anvendelse af data governance frameworks, hvordan roller og beslutningskompetencer fordeles i organisationen, og hvordan disse valg afvejes i forhold til både regulatoriske krav og forretningsmæssige hensyn. Det kvalitative metodevalg, og særligt brugen af semistrukturerede interviews, giver mulighed for at indfange disse komplekse overvejelser og temaer i praksis.

Den kvalitative tilgang og anvendelsen af semistrukturerede interviews har givet mulighed for at undersøge et komplekst og praksisnært emne som data governance i dybden. En fordel ved valget af det kvalitative metodevalg er fleksibiliteten i samtalen, hvor interviewer kan tilpasse spørgsmålene og følge op på interessante emner, som opstår gennem interviewet (Kvale & Brinkmann, 2014). Dette har vist sig at være afgørende i forhold til at få indblik i deltagernes erfaringer og perspektiver, da data governance ofte forstås og praktiseres forskelligt afhængigt af organisatoriske tilgange og kontekster. En anden fordel er, at semistrukturerede interviews gør det muligt at skabe en mere åben og tillidsfuld samtale, hvor deltageren får mulighed for at formulere sig med egne ord og ofte deler konkrete eksempler fra deres hverdag. Ifølge Silverman (2014) er dette en af de centrale styrker ved kvalitative interviews, da det giver adgang til at forstå, hvordan mennesker sætter ord på deres praksis og arbejdsopgaver i en specifik kontekst. Denne form for data kan være avanceret at opnå gennem de mere strukturerede og kvantitative metoder. Der er dog visse ulemper forbundet med det kvalitative metodevalg. Det kan være tidskrævende at planlægge, gennemføre og analysere interviews, når der arbejdes med mere åbne spørgsmål og længere samtaler. Kvale & Brinkmann (2014) fremhæver, at det er en mulighed, at interviewer får utilsigtet indflydelse på interviewets forløb, hvilket stiller krav til både forberedelsen og den analytiske tilgang. Derudover kan

sammenligning og kodningen af interviewene være svært på tværs af deltagerne, da interviewene ikke nødvendigvis forløber på samme måde. På trods af disse udfordringer vurderes det kvalitative metodevalg som velegnet til dette projekts formål, baseret på at metoden giver adgang til dybere forståelser og konkrete erfaringer med data governance i praksis.

4.4 Bearbejdelse af interviews

Bearbejdelsen af interviewdata blev gennemført med udgangspunkt i en kombineret deduktiv og induktiv tilgang (Brinkmann & Kvale, 2015; Silverman, 2014). Det metodiske udgangspunkt er funderet i projektets interviewspørgsmål og den teoretiske ramme, hvilket afspejlede sig i en række koder udarbejdet forud for kodningsprocessen i NVivo (Se bilag 3). Disse koder fungerede som analytiske temaer og bidrog til at strukturere materialet i forhold til centrale begreber og tematikker relateret til data governance feltet. De foruddefinerede koder gjorde det muligt at fastholde et fokus på undersøgelsens centrale problemstillinger og sikre en vis konsistens i analysen på tværs af interviewene. Samtidig opstod der under kodningsprocessen nye mønstre og begreber, som ikke var forudset i de oprindelige koder. Disse blev oprettet og inddraget i kodningsprocessen som nye koder og afspejlede en åben og refleksiv tilgang til det empiriske materiale. Dette gav mulighed for flere områder til formuleringer og erfaringer, og det sikrede, at væsentlige aspekter, som ikke nødvendigvis var dækket af de oprindelige koder, også blev identificeret og behandlet. Anvendelsen af NVivo som analyseværktøj understøttede denne proces ved at muliggøre en systematisk og transparent kodning af interviewdata.

Der blev udelukkende anvendt kodningsfunktionen i NVivo, hvilket gav et struktureret overblik over centrale temaer, deres fordeling og sammenhænge på tværs af interviews. Softwaren fungerede således som et praktisk redskab til at organisere og sammenholde data, men den analytiske fortolkning af materialet blev foretaget manuelt gennem løbende refleksioner og diskussioner. Da interviewmaterialet nu er organiseret og struktureret ved hjælp af NVivo kodningen, bliver det analytiske arbejde væsentligt mere overskueligt. Den tematiske opdeling gør det nemt at identificere og udvælge relevante citater, hvilket styrker både præcisionen og dybden i analysen. Det muliggør en mere systematisk sammenligning af deltagernes udsagn på tværs af interviews og sikrer, at centrale pointer og mønstre kan dokumenteres og anvendes direkte i de analytiske afsnit. Dermed

understøtter kodningen en mere gennemsigtig og metodisk tilgang til den kvalitative analyse.

5 Data Governance

Inden analysen af det indsamlede datamateriale igangsættes, er det nødvendigt at afklare centrale begreber og teoretiske tilgange, der danner rammen for forståelsen af data governance og relaterede fænomener. Den stigende vækst i datamængder, drevet af digitalisering og nye teknologiske muligheder, har medført, at håndtering, kvalitetssikring og ansvarlig brug af data er blevet en central udfordring for moderne organisationer. Data governance spiller en afgørende rolle i en tid, hvor data kan betegnes som "den nye olie", bliver korrekt håndtering og styring af data ikke blot en teknisk nødvendighed, men en strategisk forudsætning for succesrige datadrevne beslutninger. Dette afsnit introducerer det overordnede emne data governance og belyser, hvordan governance bidrager til at skabe struktur, gennemsigtighed og ansvarlighed i arbejdet med data. Fokus vil være på governance som et nødvendigt fundament i en verden præget af hastige teknologiske fremskridt, øgede lovgivningskrav og stigende forventninger til datadrevet innovation og compliance.

Data governance er en tværgående praksis, som kombinerer mennesker, processer og teknologi for at sikre, at data håndteres effektivt, sikkert og bliver værdiskabende. Gennem de følgende afsnit præsenteres grundlæggende principper og nøgleområder inden for data governance, som tilsammen danner basis for ansvarlig datahåndtering og fremtidig forretningsværdi. Kort beskrevet handler data governance om at etablere de nødvendige rammer, roller og processer, der muliggør en systematisk styring af dataenes tilgængelighed, anvendelighed, kvalitet, sikkerhed og integritet i hele organisationen (Eryurek et al., 2021). En effektiv data governance strategi bidrager til at sikre, at data ikke blot opbevares korrekt, men også anvendes målrettet, i overensstemmelse med både interne forretningsmål og -krav og eksterne regulatoriske krav.

Sargiotis (2024) fremhæver, at fundamentet for data governance bygger på fire centrale områder: datakvalitet, datasikkerhed, databeskyttelse og datahåndtering. Datakvalitet handler om at sikre, at data er nøjagtige, pålidelige og konsistente, hvilket skaber bedre grundlag for beslutningstagning (Sargiotis, 2024). Datasikkerhed handler om at beskytte data mod uautoriseret adgang og trusler (Sargiotis, 2024). Databeskyttelse handler om at respektere individers rettigheder og efterleve regulativer som GDPR (Sargiotis, 2024). Til sidst handler datahåndtering om at data lagres, vedligeholdes og anvendes effektivt

gennem hele dataens livscyklus (Sargiotis, 2024). Vigtigheden af data governance bliver mere tydeligt i lyset af den øgede kompleksitet, som virksomheder står overfor i dag. Ifølge både Eryurek et al. (2021) og Sargiotis (2024) skyldes det ikke alene den massive datavækst, men også, at data indsamles fra flere forskellige systemer, i mange forskellige formater og, at data får en større betydning for organisationers strategiske beslutninger. Samtidig stilles der stigende krav til ansvarlig datahåndtering, hvilket gør governance til en forretningskritisk nødvendighed inden for specifikke brancher og dermed ikke længere blot et valg at drive data governance.

Ud over compliance og risikostyring skaber data governance også direkte forretningsværdi. En stærk data governance strategi fremmer innovation, styrker datadrevet beslutningstagning og understøtter integration af data på tværs af organisationens systemer (Sargiotis, 2024). Ved at opbygge tillid til data, både internt blandt medarbejdere og eksternt blandt kunder og partnere, bliver data governance et afgørende konkurrenceparameter i en voksende dataafhængig verden. Både Eryurek et al. (2021) og Sargiotis (2024) beskriver at en effektiv governance strategi kræver en afbalanceret tilgang, hvor teknologi, processer og mennesker arbejder sammen i et dynamisk, skalerbart og fremtidsorienteret system. Data governance er ikke kun et spørgsmål om kontrol, men handler i lige så høj grad om at udnytte dataens fulde potentiale på en ansvarlig og værdiskabende måde. De nævnte elementer – teknologi, processer og mennesker danner grundlaget for de strukturer og rammer, der er nødvendige for at skabe en effektiv og bæredygtig data governance strategi (Eryurek et al., 2021; Sargiotis, 2024).

I det følgende afsnit undersøges, hvordan forskellige forskere og praktikere definerer data governance, og hvordan de behandler netop disse centrale aspekter. I en gennemgang af den eksisterende litteratur bliver det tydeligt, at selvom der eksisterer forskellige definitioner af data governance, kan der identificeres en række fællesnævner.

5.1 Den teoretiske definition

Først og fremmest er det afgørende at forstå, hvad data governance er, og hvad det ikke er. At fastlægge denne forskel er essentielt for at navigere i den tilgængelige litteratur og filtrere irrelevante kilder fra. Et tilbagevendende problem i litteraturen er, at forskere og praktikere ofte forveksler data governance med data management eller IT governance (Al-Ruithe et al., 2019; Khatri & Brown, 2010). Det er værd at bemærke, at IT governance

er et mere modent forskningsområde sammenlignet med data governance, som stadig har begrænset forskning (Al-Ruithe et al., 2019). For at tydeliggøre forskellen, omhandler IT governance ansvaret for IT aktiver, herunder IT infrastruktur, IT arkitektur, hardware og lignende (Al-Ruithe et al., 2019; Khatri & Brown, 2010). Abraham et al. (2019) baserer deres studie på definitionen af data governance fra DAMA-DMBOK:

“Data governance is the exercise of authority and control over the management of data.”

Dog understreger Abraham et al. (2019), at de ikke kunne finde en universel standard definition af data governance i den tilgængelige akademiske litteratur eller i praksisnære publikationer. Tilsvarende analyserer Al-Ruithe et al. (2019) flere definitioner af data governance. En af de definitioner, de refererer til, beskriver data governance som:

“a system of decision rights and accountabilities for information-related processes, executed according to agreed-upon models that specify who can take what actions with what information, and when, under what circumstances, using what methods.”

Imens Niemi (2013) definere det data governance som:

“specifies the framework for decision rights and accountabilities to encourage desirable behavior in the use of data. To promote desirable behavior, data governance develops and implements corporate-wide data policies, guidelines, and standards that are consistent with the organization’s mission, strategy, values, norms, and culture”

For at tydeliggøre forskellen mellem data governance og data management refererer Al-Ruithe et al. (2019) til DAMA-DMBOKs definition af data management:

“Data management is the development, execution, and supervision of plans, policies, programs, and practices that control, protect, deliver, and enhance the value of data and information assets.”

I modsætning til data governance, der fokuserer på beslutningsrettigheder og ansvarlighed, omhandler data management definitionen af dataelementer, deres lagring, struktur og bevægelse.

Zhang et al. (2022) giver et andet perspektiv og definerer data governance som:

“the standardized management of data with legitimacy to transform it into a strategic asset for the enterprise, with the intervention of certain procedures, rules, and even values.”

Weber (2007) fremhæver også den fremvoksende karakter af data governance forskning og definerer det som:

“Data governance specifies the framework for decision rights and accountabilities as part of corporate-wide data quality management.”

Denne definition er tæt på perspektiverne fra Khatri & Brown (2010).

Karkošková (2023) refererer til Data Governance Institute (DGI), der definerer data governance som:

“data governance is defined as a system that is executed according to agreed activities and methods and incorporates decision rights and accountabilities for data-related processes.”

Hun undersøger også DAMA-DMBOKs definition, der beskriver data governance som bestående af praksisser, der styrer processerne for planlægning, design, erhvervelse, anvendelse og hentning af data i en organisation.

Niemi (2013) undersøger design af data governance frameworks og bemærker manglen på en standardiseret definition. Han refererer til Otto (2011a), som er enig med andre forskere og praktikere omkring definitionen af data governance:

“[...], researchers and practitioners agree that data governance is basically about assigning decision rights and responsibilities when it comes to data management in companies.”

Benfeldt et al. (2020) identificerer to tilgange til at definere data governance. Den første tilgang fokuserer på datakvalitet og understreger tildelingen af ansvarlighed og beslutningsrettigheder vedrørende dataanvendelse. Den anden tilgang ser på data governance fra et værdiskabelses perspektiv og undersøger, hvordan data kan udnyttes til at opnå organisatoriske mål. Baseret på disse perspektiver foreslår Benfeldt et al. (2020) følgende definition:

“We define data governance as the organization and implementation principles which outline and enforce who holds the decision rights and is held accountable for an organization’s data assets.”

Brous et al. (2016) tilføjer et andet lag til diskussionen og definerer data governance som:

“the exercise of authority, control, and shared decision-making over the management of data assets.”

De argumenterer for, at data governance gør det muligt for organisationer at sikre, at data styres korrekt, så de rette personer får de rette oplysninger på det rette tidspunkt. Litteraturen præsenterer en mangfoldighed af definitioner for data governance, hvilket afspejler feltets udviklende karakter og manglen på en standardiseret definition. Dog fremkommer flere centrale temaer:

De fleste definitioner understreger beslutningsrettigheder og ansvarlighed og beskriver data governance som et struktureret framework for styring af dataaktiver.

DAMA-DMBOK og Brous et al. (2016) fremhæver autoritet og kontrol som centrale aspekter af data governance.

Nogle definitioner, som Zhang et al. (2022) og Benfeldt et al. (2020), anlægger et strategisk perspektiv og ser data governance som et middel til at udnytte data som en værdifuld organisatorisk ressource.

Benfeldt et al. (2020) skelner unikt mellem en kvalitetsfokuseret og en værdiskabelses tilgang til data governance. Selvom der ikke findes en standardiseret definition, er litteraturen enig om data governances overordnede mål:

“Data Governance provides a structured framework for mitigating the risks of data management.” (Cheong & Chang, 2007).

Data governance omfatter desuden definition af roller, ansvar, politikker og standarder for at sikre datas tilgængelighed, anvendelighed, integritet, konsistens, audit og sikkerhed (Al-Badi et al., 2018).

Samlet set fremgår det tydeligt af litteraturen, at der ikke eksisterer en universel eller standardiseret definition af data governance. I stedet viser gennemgangen, at begrebet beskrives forskelligt afhængigt af forskernes perspektiv, formål og kontekst. På trods af

disse variationer kan der identificeres en række fællesnævner, som går igen på tværs af definitionerne. Særligt beslutningsrettigheder, ansvarlighed, kontrol, datakvalitet og den strategiske anvendelse af data fremhæves ofte som centrale temaer. Disse fællesnævner giver et solidt grundlag for at forstå og arbejde videre med data governance, både i teori og praksis.

5.2 Change Management

Change management er den strukturerede tilgang til at lede, facilitere og forankre organisatoriske forandringer, såsom nye processer, systemer eller roller. Det omfatter planlægning, kommunikation, ledelsesopbakning og træning af medarbejdere – alt sammen med det formål at sikre, at forandringen ikke blot bliver implementeret, men også accepteret og anvendt i praksis (Elearn, 2007). Implementering af data governance og forbedret datastyring indebærer ofte ikke blot nye teknologier, men grundlæggende ændringer i, hvordan medarbejdere arbejder sammen, forstår data, og anvender teknologi i praksis. Derfor kræver det ikke alene tekniske løsninger, men en struktureret og bevidst tilgang til organisatorisk forandring på tværs af alle niveauer i organisationen (DAMA International, 2017). Derudover påpeger Ford et al. (2021), at forandringsledelse ikke blot handler om en enkelt leders evne, men om en række funktioner, der skal varetages undervejs i forandringsprocessen. De identificerer centrale funktioner, som at skabe en meningsfuld retning, at organisere og rammesætte, at skabe relationel sammenhængskraft og at følge op og justere. Disse funktioner kan varetages af forskellige aktører i organisationen og er afgørende for, at forandringen ikke blot planlægges, men reelt gennemføres i praksis (Ford et al., 2021). Ifølge Elearn (2007) handler change management ikke kun om at flytte organisationen fra en nuværende tilstand til en ønsket fremtidig tilstand – det handler også om at håndtere overgangen mellem disse to tilstande, hvor gamle vaner skal brydes, og nye adfærdsmønstre indarbejdes. Elearn (2007) fremhæver, at succesfuld forandring kræver både tekniske kompetencer såsom planlægning og processtyring, samt bløde færdigheder såsom kommunikation, motivation og evnen til at håndtere modstand. Med andre ord change management skal både tage højde for de organisatoriske strukturer og for de mennesker, der er involveret i og berørt af forandringen (Elearn, 2007). Som det fremhæves af DAMA International (2017), ændres organisationer ikke blot ved introduktion af nye systemer, forandring sker først, når mennesker ændrer deres adfærd, fordi de forstår og accepterer formålet med forandringen. Dette gør det centralt at engagere

medarbejdere tidligt, give dem ejerskab over forandringen og skabe en klar vision, der giver mening i deres daglige arbejde (DAMA International, 2017).

Selvom forandringsledelse tilbyder strukturerede tilgange til at implementere organisatoriske ændringer, viser både forskning og praksis, at mange forandringsprojekter ikke opnår de ønskede resultater. Ifølge Elearn (2007) skyldes dette ofte, at forandringer behandles som rent tekniske processer uden tilstrækkelig opmærksomhed på de menneskelige og kulturelle dimensioner. Det er sjældent selve strategien eller teknologien, der fejler – men snarere implementeringen og medarbejdernes reaktioner på forandringen. En væsentlig årsag til, at forandringer ikke lykkes, er manglende ledelsesmæssig forankring. Forandring kræver ikke blot opbakning fra topledelsen, men også aktivt engagement fra mellemledere, der skal fungere som bindeled mellem strategiske beslutninger og den daglige praksis (Elearn, 2007). Når ledere ikke formidler et klart formål eller ikke deltager synligt i forandringsprocessen, risikerer medarbejderne at blive usikre og modvillige. I forlængelse heraf fremhæver Ford et al. (2021) betydningen af, at forandringsledelse besidder en vis fleksibilitet. Det betyder, at organisationens ledelseskapacitet skal kunne matche den variation og kompleksitet, som forandringen indebærer. Et fastlåst eller ensidigt ledelsesgreb risikerer at miste relevans i mødet med virkelighedens forskelligartede udfordringer. Derfor kræver succesfuld change management, at ledelsesfunktionerne tilpasses løbende, og at organisationen er i stand til at reagere forskelligt på forskellige situationer (Ford et al., 2021). Modstand mod forandring er en anden udbredt barriere. Mange medarbejdere har etablerede arbejdsrutiner og mentale modeller, som skaber tryghed og en følelse af kompetence. Når disse udfordres, kan det føre til usikkerhed og modstand, især hvis forandringen ikke opleves som meningsfuld eller nødvendig (Elearn, 2007). DAMA International (2017) pointerer, at modstand mod forandring sjældent handler om selve ændringen, men snarere om følelsen af ikke at være inddraget eller forstå formålet. Effektiv change management kræver derfor både god kommunikation, dialog og muligheden for medarbejdere at tilpasse sig i eget tempo (DAMA International, 2017). Denne modstand bør ikke blot betragtes som negativitet, men snarere som en indikator på manglende afklaring eller inddragelse. Et tredje forhold er utilstrækkelig kommunikation. DAMA International (2017) fremhæver betydningen af at have en klar og kommunikerbar vision, der ikke blot forklarer hvad der skal ændres, men også hvorfor det skal ændres, og hvad det betyder for organisationens fremtid. Forandringsvisioner skal desuden forankres i kulturen gennem ledelsesopbakning og rollemodeller, så de nye

adfærdsformer fastholdes over tid (DAMA International, 2017). Effektiv forandring kræver vedvarende, målrettet og tovejskommunikation, hvor både formål, proces og forventninger kommunikeres tydeligt. Det er ikke tilstrækkeligt at annoncere en ny strategi en gang – kommunikationen skal være gentagen, tilpasset modtagerne og åben for dialog (Elearn, 2007). Især er det vigtigt, at kommunikationen forklarer "hvorfor" forandringen er nødvendig, og ikke blot "hvad" der skal ændres. Endelig fejler mange forandringsinitiativer, fordi der ikke tages højde for den overgangsfase, der opstår mellem den nuværende og den ønskede fremtidige tilstand. Ifølge Elearn (2007) er denne fase præget af usikkerhed, og hvis den ikke håndteres korrekt – eksempelvis gennem støtte, oplæring og tydelig ledelse – kan forandringen miste momentum og i sidste ende fejle. Sammenfattende viser det sig, at forandringer ofte mislykkes ikke på grund af deres intention eller design, men fordi de menneskelige og kulturelle forhold undervurderes. Succesfuld forandringsledelse kræver derfor mere end projektplanlægning; den forudsætter forståelse for organisatorisk adfærd, medarbejderinvolvering og et vedvarende fokus på kommunikation og lederskab.

Change management er særligt relevant i konteksten af data governance, da implementeringen af governance frameworks ofte indebærer dybtgående organisatoriske ændringer. Indførelse af strukturer for datahåndtering medfører typisk nye rollefordelinger, som eksempelvis etableringen af funktioner som data stewards eller udpegning af datansvarlige på tværs af forretningsenheder. Disse ændringer udfordrer eksisterende arbejdsfordelinger og kan skabe usikkerhed om ansvar og beslutningskompetencer (Elearn, 2007). Dette perspektiv understøttes af nyere litteratur, der understreger, at implementering af datastyring og governance ikke blot kræver teknologiske løsninger, men en aktiv og struktureret håndtering af forandring på tværs af hele organisationen. Forandringen sker ikke automatisk ved indførelsen af nye systemer, men realiseres først, når medarbejdere ændrer adfærd, fordi de forstår og tilslutter sig formålet med de nye tiltag (DAMA International, 2017). Netop derfor kræver data governance indsatser en bevidst indsats for at engagere medarbejdere, kommunikere visionen og støtte den psykologiske overgang til en ny arbejdsituation. Hvis denne transition ikke håndteres, risikerer organisationen at falde tilbage i gamle mønstre og underminere den ønskede forandring. Desuden indebærer data governance ofte ændringer i arbejdsgange og processer, herunder dokumentation, datakvalitetskontrol og datadeling – som kan kræve både nye tekniske færdigheder og justeringer i samarbejdsformer. Uden en klar forandringsledelse

risikerer organisationen, at nye governance initiativer forbliver på et formelt plan uden reelt at blive forankret i praksis. Ford et al. (2021) argumenterer desuden for, at implementering af forandringer – herunder data governance – sjældent lykkes alene gennem struktur og proces. Det afgørende er, at de nødvendige ledelsesfunktioner rent faktisk bliver udført undervejs. Forandringer fejler ofte, fordi ingen tager aktivt ansvar for at integrere dem socialt, skabe fælles retning eller fastholde fremdrift. Derfor bør forandringsledelse forstås som en distribueret praksis, hvor flere aktører sammen understøtter og gennemfører forandringen i praksis. Som Elearn (2007) påpeger, er det ikke nok at introducere nye systemer eller processer, det er afgørende at adressere de sociale og kulturelle dimensioner af forandringen og aktivt håndtere modstand og tvivl blandt medarbejderne. Et velfungerende data governance setup forudsætter en fælles forståelse af datas betydning, hvilket gør arbejdet med datakultur og fælles begrebs termer centralt. Dette kræver ikke alene træning og kompetenceudvikling, men også målrettet kommunikation og ledelsesmæssig opbakning for at sikre ejerskab og mening hos dem, der skal implementere governance strukturerne i deres daglige praksis. Change management bidrager her med en systematisk tilgang til at styre overgangen fra eksisterende tilstande til nye arbejdsformer, og til at sikre, at ændringerne opleves som legitime og mulige at realisere i praksis (Elearn, 2007). Set i lyset af dette udgør change management en uundværlig del af enhver data governance strategi, der har ambitioner om at skabe reel organisatorisk effekt og ikke blot implementere en model på papir.

5.3 Frameworks

Et framework kan forstås som en struktureret ramme, der understøtter styring og koordinering af komplekse processer og roller. I en organisatorisk kontekst fungerer frameworks som en retningsgivende struktur, der har til formål at systematisere arbejds-gange og muliggøre effektiv implementering af strategier. I en data governance kontekst, bidrager frameworks til at operationalisere governance strategier og skabe en sammenhæng mellem virksomheders datastrukturer, forretningsmål og regulatoriske krav (Ladley, 2019; Sargiotis, 2024). Et data governance framework definerer typisk de roller, processer og tilgange, der er nødvendige for at sikre, at data håndteres korrekt, ansvarligt og i overensstemmelse med både interne politikker og eksterne krav. Rollerne inkluderer blandt andet data owner, data stewards, politikker for datakvalitet og metadata, samt strukturer for beslutningstagning, datas livscyklus, eskalering og mange flere punkter

(Sargiotis, 2024; Aiken et al., 2023). Anvendelsen af frameworks forbindes med stigende behov for struktur og standardisering i en tid, hvor datamængder, og -kompleksitet og regulativer er stigende. Frameworks muliggør klare ansvarsfordelinger, standardiserede arbejdsgange og tværgående forståelse for, hvordan data bør håndteres og anses ofte som et opslagsværk. Dette skaber gennemsigtighed og forudsigelighed i praksis, samtidig med at reducerer risikoen for fejl, overlap eller regulatoriske brud (Eryurek et al., 2021). Ladley (2019) pointerer at mange organisationer fejlagtigt starter med teknologi, før governance strukturen er på plads, hvilket ofte resulterer i fragmenterede og ineffektive dataindsatser eller nedlæggelsen af data governance projektet. Dette synspunkt understøttes af Ladley som bemærker at:

"This does not mean buying tools and technology is a high priority." The human and workflow elements are way more important. Nearly every DG effort I work with acquires tools too soon" (Ladley 2019).

Det understreger behovet for, at governance strategien og de menneskelige elementer er på plads før teknologien implementeres. Frameworks fungerer derfor som et organisatorisk fundament, der forbinder strategi, beslutningskompetencer og teknologisk implementering. Gennem modenhedsmodeller som DAMA-DMBOKs femtrinsskala kan organisationer identificere deres aktuelle niveau – fra ad hoc initiativer uden klare roller (niveau et) til et fuldt etablerede og optimeret governance strukturer (niveau fem) – og dermed målrette fremtidige indsatser (DAMA International, 2017; Aiken et al., 2023). I praksis anvender organisationer sjældent et specifikt framework fuldt ud. I stedet kombineres og tilpasses elementer fra forskellige frameworks som DAMA-DMBOK, COBIT, DGI eller ISO standarder, afhængigt af organisationens modenhed, branche og behov (Aiken et al., 2023). Denne tilgang afspejler, at frameworks ikke bør opfattes som statiske manualer, men som fleksible værktøjer til at understøtte organisatorisk kontekst, behov og strategiske prioriteter. Et centralt aspekt er, at frameworks ikke kun understøtter regulatorisk overholdelse, men også bidrager til værdiskabelse, innovation og forbedret beslutningskvalitet (Eryurek et al., 2021; Sargiotis, 2024). Data governance frameworks spiller en væsentlig rolle både inden for struktur og strategi. De påvirker, hvordan roller og ansvar omkring data organiseres i praksis, og hvordan organisationer balancerer mellem regulatoriske krav og forretningsmæssig værdiskabelse. Organisationer anvender frameworks som faste organisatoriske retningslinjer, mens andre bruger dem som et

strategisk fundament til at drive data literacy, datakvalitet, beslutningskompetencer og innovation. Frameworks inden for data governance bliver dermed ikke blot en teknisk eller administrativ tilgang, men et aktivt styringsværktøj i udviklingen af en datadreven organisation. Data governance frameworks anvendes i praksis på forskellige måder, og organisationer benytter sig ofte af internationale standarder som et fundament for deres egne tilpassede løsninger. Blandt de mest udbredte og indflydelsesrige frameworks findes DAMA-DMBOK, COBIT og Data Governance Institute (DGI), som hver især tilbyder strukturerede tilgange til håndtering af dataansvar, styring, kvalitet og compliance. I det følgende gives der indblik i de udvalgte frameworks med fokus på at belyse deres struktur, anvendelighed og betydning i forhold til organiseringen af dataansvar samt balancen mellem regulatoriske krav og forretningsmæssig værdiskabelse.

5.3.1 DAMA-DMBOK

Blandt et af de mest udbredte og anerkendte frameworks inden for data management er organisationen DAMA International med deres udgivelse af DAMA-DMBOK (Data Management Body of Knowledge). Frameworket er skabt med formål at etablere et fælles sprog og en struktureret tilgang til datahåndtering på tværs af organisationer, brancher og teknologier (DAMA International, 2017). DAMA-DMBOK fungerer som en omfattende reference for, hvordan organisationer kan organisere deres datastyring og sikre både datakvalitet, compliance og forretningsværdi (DAMA International, 2017). Essensen af DAMAs DMBOK er DAMA-hjulet som består af 11 “knowledge areas”, der tilsammen dækker de væsentligste aspekter inden for data management (DAMA International, 2017). Disse 11 “knowledge areas” indeholder:

Antal	Knowledge Areas
1	Data Governance
2	Metadata
3	Data quality
4	Data warehouse & business intelligence
5	Reference & master data
6	Document & content management
7	Data integration & interoperability
8	Data security
9	Data Storage & operations
10	Data modeling & design
11	Data architecture

Figur 4: DMBOK 11 Knowledge areas (DAMA International, 2017)

Hvert område beskrives med tilhørende mål, aktiviteter, principper, roller, best practices og målepunkter, hvilket bidrager til en helhedsforståelse af data som en strategisk ressource (DAMA International, 2017). Det centrale element er, at data governance placeres i midten af hjulet, hvilket afspejler dets funktion som styrende emne for de øvrige områder (DAMA International, 2017). DMBOK fremhæver vigtigheden af klare roller og ansvar i dataorganisationen, herunder funktioner som data owners, data stewards og data custodians, som har deres egne definerede opgaver i forhold til dataenes kvalitet, anvendelse og beskyttelse (DAMA International, 2017). Sammenlignet med andre frameworks som COBIT eller DGI, har DAMAs DMBOK en tilgang til værdiskabelse. Hvor andre frameworks fokus er målrettet mod compliance og kontrol, lægger DAMA vægt på at understøtte organisationens strategi gennem bedre beslutningstagning, effektiv databrug og innovationsmuligheder (DAMA International, 2017). DAMAs framework betragter data som et aktiv, både økonomisk og operationel værdi og anbefaler, at datahåndtering integreres, som en tværgående og forretningsunderstøttende funktion (DAMA International, 2017). Formålet er at betragte DAMAs framework som et fleksibelt værktøj frem for en universel løsning (DAMA International, 2017). DMBOK råder til ikke at tage en teknologi først tilgang, hvor organisationer investerer i værktøjer, før data governance strukturen og de menneskelige aspekter er på plads først (DAMA International, 2017). DMBOK anvendes derfor i praksis mere som inspiration- og referencegrundlag, end en fastlagt metode, der

implementeres entil en. Samlet set repræsenterer DAMA-DMBOK en væsentlig og værdifuld ramme for at strukturere arbejdet med data governance. DMBOK tilbyder en helhedsforståelse inden for data management som en organisatorisk ressource og understøtter både compliance, værdiskabe og tværgående datakultur. Når frameworket anvendes med bevidsthed om konteksten og med ledelsesmæssig opbakning, kan det fungere som et centralt redskab i udviklingen af en datadreven organisation.

5.3.2 COBIT

Control Objectives for Information and Related Technology (COBIT), udviklet af Information Systems Audit and Control Association (ISACA), repræsenterer et anerkendt framework inden for governance og management af enterprise IT. COBIT er udarbejdet til at understøtte organisationer i at skabe værdi gennem effektiv brug af information og teknologi, samtidig med at risici og ressourcer optimeres. COBIT bygger på fem grundprincipper:

An-tal	Principper
1	Meeting stakeholder needs
2	Covering the enterprise end to end
3	Applying a single integrated framework
4	Enabling a holistic approach
5	Separating governance from management

Figur 5: COBIT 5 Principles (ISACA, 2012)

De fem principper danner grundlaget for en sammenhængende struktur, hvor IT governance integreres med virksomhedens overordnede governance struktur og understøttes af syv kategorier som COBIT kalder "enablers": 1) Principles, Policies and Frameworks. 2) Processes. 3) Organisational Structures. 4) Culture, Ethics and Behaviour. 5) Information. 6) Services, Infrastructure and Applications. 7) People, Skills and Competencies (ISACA, 2012).

COBIT identificerer 37 processer, der fordeles på to hovedområder: Governance og Management. Governance processerne fokuserer på at evaluere, styre og monitorere værdiskabelse, risikominimering og ressourceoptimering, mens management processerne omfatter planlægning, opbygning, implementering og drift af IT og data relaterede

aktiviteter. Hver proces er forbundet med klare mål, målepunkter og ansvar (ISACA, 2012). Frameworket understøtter identifikation, vurdering og håndtering af data risici samt sikrer, at organisationen overholder både interne politikker og eksterne lovkrav (ISACA, 2012). COBIT fokuserer på governance, management af IT og information gennem fastsættelse af relevante KPI'er og brug af modenhedsmodeller. Dette muliggør en kontinuerlig evaluering af governance processernes effektivitet og sikrer, at de tilpasses virksomhedens udvikling og eksterne krav (ISACA, 2012). Et andet punkt ved COBIT er rollefordelingen og ansvar, hvor dataejere, data stewards og governance boards udpeges for at sikre forankring og ansvarlighed på tværs af organisationen (ISACA, 2012). Dette suppleres af en dynamisk tilgang, hvor governance tilpasses virksomhedens unikke behov og løbende kan justeres i takt med teknologiske og forretningsmæssige ændringer. Sammenlignet mod DAMA-DMBOK, der primært fokuserer på aspekter af data management, tilbyder COBIT en helhedsorienteret og forretningsdrevet tilgang, hvor data governance integreres med virksomhedens overordnede strategi, risikostyring og værdiskabelse (ISACA, 2012). COBIT fremstår som et centralt værktøj for organisationer, der ønsker at løfte data governance fra et operationelt til et strategisk niveau og sikre, at data behandles som et værdifuldt og beskyttet aktiv. COBIT skal tilpasses organisationens behov og kontekst for at skabe reel værdi. COBIT er et fleksibelt værktøj, der kræver analyse, prioritering og løbende tilpasning for at understøtte forretningsmål, risikostyring og compliance på en effektiv måde.

5.3.3 Data Governance Institute

Et tredje anerkendt framework inden for data governance er udviklet af Data Governance Institute (DGI). DGIs framework er en struktureret tilgang til at organisere roller, processer, beslutningskompetencer og kontrollering i forbindelse med datahåndtering (Thomas, 2014). Frameworket er bygget op omkring 10 kernekomponenter, som tilsammen udgør fundamentet for DGIs data governance struktur. Komponenterne spænder over regler, politikker, organisatoriske strukturer og processer, med fokus på både proaktive og reaktive styringsmekanismer. Ifølge DGI er data governance "måden vi beslutter, hvordan vi træffer beslutninger", og at governance adskiller sig fra management ved at skabe strukturen for beslutningstagningen inden for data (Thomas, 2014). De 10 komponenter består af:

Antal	Komponenter
1	Mission & vision
2	Goals, governance metrics & succes measures & funding strategies
3	Data rules & definitions
4	Decision rights
5	Accountabilities
6	Controls
7	Data stakeholders
8	A data governance office
9	Data stewards
10	Proactive, reactive & ongoing data governance processes

Figur 6: Data Governance Institute 10 Components (Thomas, 2014).

DGIs framework fremhæver betydningen af klar rollefordeling og opfølgning på KPI'er og governance metrics. I denne forbindelse introduceres et livscyklus baseret perspektiv på implementeringen, hvor data governance udvikles i syv faser: fra værdiafkling og road-map-udvikling til implementering, styring og løbende monitorering (Thomas, 2014). DGIs tilgang til data governance er fleksibiliteten i forhold til organisatorisk kontekst, behov og modenhed. Frameworket har fokus på at data governance kan antage forskellige formål afhængigt af fokus, for eksempel inden for datakvalitet, compliance, datasikkerhed, metadata eller business intelligence og dermed kan tilpasses til organisationens behov. DGIs framework adskiller sig fra COBIT, der fokuserer på kontrol og overholdelse af regler, samt DMBOK, som fungerer som en mere omfattende tilgang til data management som helhed. Hvor disse frameworks bygger mere på det teoretiske, har DGI en mere praksisnær tilgang med fokus på at skabe værdi gennem beslutningskompetencer, klare roller og effektiv kommunikation (Thomas, 2014). Kommunikation fremhæves som et afgørende succeskriterie, idet DGI vurderer, at 80% til 90% af arbejdet med data governance handler om dialog, forventningsafstemning og at synliggøre værdien af datarelaterede beslutninger (Thomas, 2014). Samlet set er DGIs framework et fleksibelt værktøj, der hjælper organisationer med at omsætte data governance til praksis. Governance ifølge

DGI handler ikke blot kun om struktur og teknik, men i høj grad om organisering, samarbejde, mennesker og kultur.

5.3.4 Opsummering

Valget af et data governance framework afhænger af organisationens modenhed, behov og strategiske fokus. DAMA-DMBOK er velegnet til organisationer med høj datamodenhed, der ønsker en strategisk og helhedsorienteret tilgang til data management. COBIT er tiltænkt, når governance skal kobles tæt til IT, risikostyring og compliance, ofte i mere regulerede brancher. Til sidst er DGIs framework praksisnært og fleksibelt og tiltænkt til organisationer, der foretrækker en enkelt tilgang med fokus på roller, kommunikation og beslutningskompetencer. I praksis kombineres områder ofte på tværs af frameworks for at tilpasse data governance strukturen til den organisatoriske kontekst. Selvom data governance frameworks som DAMA-DMBOK, COBIT og DGI tilbyder strukturerede og internationalt anerkendte tilgange til organisering af dataansvar og styring, er der en række kritiske perspektiver, der bør medtænkes. En generel udfordring ved frameworks er, at de ofte præsenteres som komplette modeller, men i praksis kan fremstå for omfattende eller abstrakte – særligt i organisationer med lav datamodenhed. Det indebærer en risiko for, at governance indsatsen forbliver på et formelt eller teoretisk niveau uden reel forankring i daglige arbejdsgange eller beslutningsprocesser. Khatri og Brown (2010) understreger, at en effektiv governance struktur ikke kan baseres på et standard design. I stedet må man tage højde for, hvilke typer beslutninger der skal træffes, og hvem i organisationen der skal have beslutningskompetencen. Der advares imod en "one size fits all" tilgang og fremhæver nødvendigheden af at tilpasse governance til organisationens specifikke kontekst og behov. Otto (2011a) supplerer kritikken ved at påpege, at mange frameworks og tilgange kun fokuserer på udvalgte aspekter af governance, hvilket kan føre til fragmenterede og isolerede løsninger. På baggrund af empiriske cases viser Otto (2011a), at data governance ofte etableres uden en tydelig kobling til overordnede forretningsmål, og uden at være organisatorisk forankret blandt ledelsen. Dermed risikerer data governance at mangle både strategisk effekt og praktisk anvendelighed. Sammenfattende viser litteraturen, at frameworks ikke bør opfattes som færdige løsninger, men som fleksible værktøjer, der skal tilpasses den organisatoriske kontekst. På den baggrund kan det være relevant at sammenligne de tre frameworks for at få et klarere billede af, hvordan de adskiller sig og hvor de supplerer hinanden. Selvom DAMA-DMBOK, COBIT og DGI

alle tilbyder strukturerede rammer for arbejdet med data governance, adskiller de sig væsentligt i deres perspektiv, anvendelsesfokus og tilgang til værdiskabelse. Hvor DAMA-DMBOK har en helhedsorienteret tilgang til data management og ser data som en strategisk ressource, her fokuserer COBIT i højere grad på governance i relation til IT, risikostyring og overholdelse af regler. DGI adskiller sig ved at fokusere på en mere praksisnær og menneskecentreret tilgang, hvor kommunikation, roller og beslutningskompetencer er centrale områder. Forskellene kommer til udtryk i strukturen og opbygningen af de enkelte frameworks. DAMA-DMBOK er bygget op omkring 11 vidensområder og giver en bred forståelse af datastyring på tværs af organisationen. COBIT tager udgangspunkt i fem styringsprincipper og 37 processer, der integrerer IT og forretningsstyring med fokus på risici og ressourcer. DGI strukturerer governance omkring ti kernekomponenter, der dækker alt fra vision, roller og ansvar til beslutningskompetencer og kommunikationskanaler. Hvor DAMA og COBIT i højere grad henvender sig til organisationer med høj modenhed og komplekse strukturer, er DGI mere tilgængelig for organisationer, der ønsker at etablere governance i en mere fleksibel og praksisnær tilgang. Trods forskellene har frameworksene flere fællestræk. De hentyder alle til vigtigheden af klare roller og ansvarsfordeling, ligesom de understøtter behovet for dokumenterede processer og struktureret styring af data. Desuden lægger de alle vægt på, at governance ikke kan implementeres som en standardløsning, men skal tilpasses organisationens kontekst, modenhed og forretningsmål. Fælles er forståelsen af, at data governance ikke udelukkende handler om teknologi, men kræver organisatorisk forankring, ledelsesmæssig opbakning og fokus på både mennesker og processer.

5.4 Data Literacy

I forbindelse med at organisationer i stigende grad anvender data som en strategisk ressource, stiger behovet for, at medarbejdere på tværs af organisationen kan forstå og anvende data korrekt. Dette behov afspejles i begrebet data literacy, som i litteraturen defineres som evnen til at læse, fortolke, analysere og kommunikere i data sprog (Sargiotis, 2024). Data literacy har en direkte forbindelse til data governance, idet data governance strategier forudsætter, at roller som data stewards og data owners ikke blot har adgang til data, men samtidig færdigheder til at forstå, anvende og vurdere data i en organisatorisk kontekst. Udover Sargiotis (2024), henviser DAMA International (2017) til, at ansvar for datas kvalitet, metadata og forretningsregler ofte placeres hos roller som data

stewards. Data steward rollen, fungerer kun effektivt, hvis individerne forstår den kontekst, data anvendes i, og kan agere som bindeled mellem forretning og IT (DAMA International, 2017). Derudover pointerer Ladley (2019), at opbygningen af organisatoriske kompetencer er afgørende for at data governance kan have succes, og at træning og awareness bør være en integreret del af organisationens data governance strategi. I praksis dækker data literacy over en bred vifte af færdigheder. Disse færdigheder inkluderer evnen til at analysere datavisualiseringer, forstå datakilder og metadata, stille kritiske spørgsmål til datagrundlaget, samt overholde etiske og regulatoriske hensyn i brugen af data (Sargiotis, 2024). Yderligere fremhæver Sargiotis (2024) at en høj grad af dataforståelse blandt medarbejderne bidrager til at skabe et fælles sprog og samarbejde på tværs, hvilket styrker implementeringen og driften af organisationens governance strategi. Data governance handler ikke kun om at etablere strukturer og retningslinjer - det kræver også, at medarbejderne forstår, hvorfor og hvordan data skal bruges. Data literacy bliver derfor en central forudsætning for, at governance fungerer i praksis. Uden den nødvendige forståelse risikerer governance strategier at miste forbindelsen til det daglige arbejde med data og dermed få begrænset effekt.

5.5 Datakvalitet

Datakvalitet er en central komponent inden for data governance og udgør fundamentet for, at data kan anvendes effektivt både i operationelle og strategiske sammenhænge. Datakvalitet ses nogle gange som et særskilt område, men indgår oftest som en integreret del af et samlet data governance framework. DAMA International (2017) beskriver datakvalitet som et af de centrale “data management knowledge areas”, der ofte er forbundet med blandt andet metadata management, data stewardship og data security (DAMA International, 2017). En effektiv data governance strategi vil inkludere processer og roller, der har til formål at definere, overvåge og forbedre datakvalitet i overensstemmelse med organisationens mål, behov, lovgivning og anvendelse. Ifølge DAMA International (2017) handler datakvalitet om, hvorvidt data er anvendelige til det formål, de skal bruges til – ofte omtalt som “fit for purpose”. Det betyder, at data skal være tilstrækkelige, præcise og rettidige for at kunne danne et pålideligt grundlag for beslutningstagning og analyse. Et udgangspunkt for at vurdere og styre datakvalitet kan gøres gennem diverse kvalitetsmetoder. Blandt de mest udbredte findes følgende:

- **Nøjagtighed (Accuracy):** Om data korrekt repræsenterer virkeligheden.

DAMA International beskriver nøjagtighed som *“the degree to which data correctly describes the ‘real world’ object or event being described”* (DAMA International, 2017). Dette understøttes samtidig af Sargiotis (2024) hvor nøjagtighed beskrives som afgørende for at undgå fejl i beslutningstagningen og rapporteringen. Eryurek et al. (2021) forklarer nøjagtighed som et spørgsmål om, hvorvidt data er faktisk korrekt, for eksempel uden fejl i indtastning eller duplikering.

- **Fuldstændighed (Completeness):** Om alle nødvendige datafelter er til stede.

DAMA International beskriver fuldstændighed som *“the proportion of data stored against the potential for 100%”* (DAMA International, 2017). Samtidig kobler Sargiotis dette til, hvorvidt kritiske dataelementer mangler, hvilket kan undergrave analyser og operationelle beslutninger (Sargiotis, 2024). Finanstilsynet nævner ligeledes at fuldstændighed som en central kvalitetsdimension og anbefaler fastsatte krav pr. dataelement (Finanstilsynet, 2024)

- **Konsistens (Consistency):** Om data er ensartede på tværs af systemer.

Ifølge DAMA International handler konsistens om *“the absence of difference, when comparing two or more representations of a thing against a definition”* (DAMA International, 2017). Sargiotis påpeger samtidig at inkonsistens fører til forvirring og mistillid, især i tværgående rapportering og styring (Sargiotis, 2024).

- **Rettighed (Timeliness):** Om data er opdaterede og tilgængelige ved behov.

DAMA International definerer rettighed som *“the degree to which data represent reality from the required point in time”* (DAMA International, 2017). Finanstilsynet binder rettighed til opdateringsfrekvens og tilgængelighed i kritiske beslutningsprocesser (Finanstilsynet, 2024).

- **Pålidelighed (Reliability):** Om data forbliver stabile og valide over tid.

Sargiotis (2024) definerer pålidelighed som *“the trustworthiness of data over time”* og beskriver det som afgørende for, at data kan anvendes gentagne gange med samme resultat (Sargiotis, 2024). Finanstilsynet fremhæver pålidelighed som nødvendigt for risikovurdering og data kontinuitet i kritiske modeller (Finanstilsynet, 2024).

- **Entydighed (Uniqueness):** Om data ikke forekommer i dubletter og tydeligt identificerer det, de skal repræsentere.

Finanstilsynet nævner entydighed som en afgørende kvalitetsdimension, omkring identifikation af kunder, aftaler eller transaktioner, hvor tvetydighed kan føre til fejl i risikovurderingen og fejlagtigt rapportering (Finanstilsynet, 2024).

- **Nøjagtighed (Accuracy):** Om data korrekt repræsenterer virkeligheden.

DAMA International beskriver nøjagtighed som *“the degree to which data correctly describes the ‘real world’ object or event being described”* (DAMA International, 2017). Dette understøttes samtidig af Sargiotis (2024) hvor nøjagtighed beskrives som afgørende for at undgå fejl i beslutningstagningen og rapporteringen. Eryurek et al. (2021) forklarer nøjagtighed som et spørgsmål om, hvorvidt data er faktisk korrekt, for eksempel uden fejl i indtastning eller duplikering.

Disse kvalitetsdimensioner understøttes samtidig i praksis af Finanstilsynet, der i deres notat om kreditinstitutters styring af datakvalitet fremhæver nøjagtighed, retlighed, fuldstændighed og entydighed som kritiske for forsvarlig risikostyring. Finanstilsynet pointerer at stort set alle beslutninger på strategisk, taktisk og operationelt niveau i dag baseres på data, hvorpå kvaliteten af disse data har direkte forretningsmæssige konsekvenser (Finanstilsynet, 2024). Udover det forretningsmæssige perspektiv har datakvalitet en afgørende rolle i forhold til regulatoriske krav inden for den finansielle sektor. Den danske ledelsesbekendtgørelse (BEK nr. 1103 af 30/06/2022, Stk. 11.) pålægger direktioner i finansielle virksomheder mindst en gang om året at vurdere kvaliteten af væsentlige data og iværksætte nødvendige tiltag, hvis kvaliteten vurderes som utilstrækkelig (Bekendtgørelse om ledelse og styring af pengeinstitutter m.fl., 2022). Styring af datakvalitet forudsætter, at roller og ansvar er klart defineret. Sargiotis (2024) og Eryurek et al. (2021) fremhæver begge betydningen af dataejere og data stewards inden for data governance området. Hvor dataejeren har det overordnede ansvar for datakvaliteten inden for et domæne, mens data stewards varetager den daglige vedligeholdelse og sikring af dataens integritet for eksempel gennem diverse valideringsregler, kvalitetsmålinger og håndtering af dataproblemer. Ladley (2019) tilføjer samtidigt at data governance strukturer kun fungerer, hvis der er tydelig ledelsesmæssig forankring og rolleopbakning. Datakvalitet handler ikke udelukkende om overholdelse af krav og regulativer. Ifølge DAMA

International (2017) og Eryurek et al. (2021) så bidrager høj datakvalitet til øget innovation, styrket beslutningsgrundlag, bedre kundeoplevelser og effektiv brug af teknologier som automatisering og machine learning. Dette sker med stigende datamængder og mere komplekse databehov, som har gjort at datakvalitet er et voksende område for mange organisationer og anvendes til at skabe værdi og opretholde konkurrenceevnen på markedet. Afslutningsvis er datakvalitet ikke kun et teknisk område, men en strategisk funktion, der forbinder governance, compliance og forretningsværdi sammen. I relation til specialets problemformulering kan datakvalitet anses som en indikator for, hvordan data governance frameworks understøtter beslutningsgrundlag og organisatorisk ansvar, samt hvordan organisationer navigerer i balance mellem regulatoriske krav og datadrevet værdiskabelse. Disse teoretiske begreber og rammeværk udgør tilsammen fundamentet for analysen, der i det følgende afsnit søger at undersøge, hvordan data governance forstås og praktiseres i konkrete organisatoriske kontekster.

5.6 Overgang fra teori til praksis

Litteraturen præsenterer en række definitioner på data governance og hvortil der kan trækkes nogle fællesnævner som beslutningsrettigheder, ansvarlighed og kontrol med dataaktiver, hvor praksis viser et mere nuanceret billede. De interviews, der blev gennemført i forbindelse med denne undersøgelse, afspejler, at data governance ofte opfattes forskelligt afhængigt af branchen, organisatorisk modenhed og virksomhedens konkrete behov. Fælles for de interviewede er, at de ser data governance som en praktisk disciplin, der i høj grad relaterer sig til dataejerskab, ansvar, datakvalitet og kommunikation frem for strengt formaliserede modeller. Flere deltagere herunder Anna og Torben, fremhæver betydningen af klart definerede ejerroller og en organisering omkring data (Bilag 4.1; 4.5), mens Helena og Karl ser data governance som en kontinuerlig proces, der bygger på kultur og tillid til data (Bilag 4.2; 4.10). Andre deltagere, som Carsten og David, peger på data governance som et abstrakt og kontekstafhængigt begreb, der er vanskeligt at standardisere i praksis (Bilag 4.3; 4.4), hvilket stemmer overens med litteraturens konstatering af manglen på en universel definition. Catarina og Klara understreger ligeledes, at data governance skal tilpasses til forretningens behov, og at fokus skal ligge på anvendeligheden og tilgængeligheden af data frem for at finde en endegyldig model (Bilag 4.6; 4.8). Denne praksisbaserede forståelse supplerer den teoretiske tilgang ved at fremhæve, at data governance i praksis sjældent følger et statisk framework. I stedet fremstår data

governance som en mere dynamisk proces, der tilpasses organisationens struktur, kultur og strategiske mål. Disse interviews vil blive analyseret for i afsnit 6.

5.7 Sammenfatning

Dette afsnit har til formål at etablere det teoretiske og begrebsmæssige fundament for specialets efterfølgende analyse. Gennem en systematisk gennemgang af centrale begreber som data governance, change management, frameworks, data literacy og datakvalitet, præsenteres det komplekse landskab, som organisationer navigerer i, når de arbejder med ansvarlig og værdiskabende datahåndtering. Dette afsnit fungerer dermed som det teoretiske "hus", hvorfra analysen kan tage afsæt. Afsnittet viser, at data governance ikke blot er et teknisk eller administrativt fænomen, men en flerstrengt praksis, der forbinde beslutningsstrukturer, rollefordelinger, datakultur og organisatorisk modenhed. Litteraturen peger på, at der ikke eksisterer en standardiseret forståelse af data governance, men snarere en række fællesnævner, der kredser om beslutningsrettigheder, ansvarlighed og strategisk anvendelse af data. Herigennem bliver det tydeligt, at governance i praksis kræver både strukturelle rammer og kulturel forankring. Change management trækkes frem som en nødvendighed i arbejdet med data governance. Forandringer i systemer, roller og ansvar kræver ledelsesmæssig opbakning, aktiv kommunikation og fokus på den psykologiske overgang, medarbejdere gennemgår. Data governance kan derfor ikke implementeres effektivt uden at adressere menneskelige og organisatoriske dimensioner. Det understreges, at teknologiske løsninger alene ikke skaber forankring – det er først, når medarbejdere ændrer adfærd og skaber mening i forandringen, at governance kan realiseres. Ligeledes fremhæves betydningen af frameworks som strukturerende og strategiske redskaber, der kan støtte organisationer i at operationalisere deres governance indsatser. DAMA-DMBOK, COBIT og DGI fungerer i denne sammenhæng som referencepunkter, men fremstår ikke som universelle løsninger – deres anvendelse kræver tilpasning til organisatoriske behov, modenhed og kultur. Begrebet data literacy inddrages for at understrege, at governance forudsætter en fælles forståelse og evne til at arbejde med data i praksis. Uden tilstrækkelig dataforståelse blandt medarbejdere risikerer governance initiativer at mangle forankring og praktisk effekt. Det samme gælder datakvalitet, som analyseres både som teknisk forudsætning og som indikator for governance strukturens succes og modenhed.

Med dette afsnit er der tegnet et samlet billede af det teoretiske landskab, som organisationer bevæger sig i, når de arbejder med data governance. Det står klart, at governance ikke er en enkeltstående disciplin, men en kompleks, kontekstafhængig og forandringsdrevet praksis. Det er dette billede, analysen i de følgende kapitler går i dybden med. Med dette afsæt vil analysen undersøge, hvordan data governance konkret forstås og praktiseres i udvalgte organisationer. Gennem både tematiske og sensemaking baserede analyser udfoldes, hvordan styringslogikker, roller, beslutningsprocesser og forandringsdynamikker opleves og håndteres i praksis. Det teoretiske overblik fra afsnit 3 og 5 danner således den analytiske linse, hvormed empiriens kompleksitet kan fortolkes og kontekstualiseres.

6 Analyse

Dette afsnit præsenterer den analytiske bearbejdning af de kvalitative interviews, der er gennemført med fagpersoner fra forskellige brancher og organisationer, som alle arbejder med eller har ansvar for data governance. Figur 7 giver et overblik over de interviewede personer, herunder hvilken industri de repræsenterer samt hvilket arbejdsområde de opererer inden for. Da deltagerne kommer fra forskellige brancher og organisatoriske kontekster, fremgår det tydeligt i analysen, at tilgangen til data governance varierer. Forskellene i perspektiver og praksis afspejler dels sektorbestemte krav, dels forskellige organisatoriske modenhedsniveauer og roller i arbejdet med data. Formålet med analysen er at opnå en dybere forståelse af, hvordan data governance bliver til i praksis altså, hvordan begrebet opfattes, operationaliseres og udvikles i forskellige organisatoriske kontekster. Analysen søger ikke at finde en universel forståelse af governance, men at indfange de måder, hvorpå det forhandles, tilpasses og skaber betydning for aktørerne, alt efter deres organisatoriske rammer, erfaringer og praksis.

Person	Sektor/Industri	Arbejdsområde
Anne	Finansindustrien	Data Governance
Helena	Finansindustrien	Data Specialist
Carsten	Produktionsindustrien	Data Analyse
David	Produktionsindustrien	Data Governance
Torben	Produktionsindustrien	Konsulent
Catarina	Produktionsindustrien	Data & Digitalisering
Sarah	Energisektoren	Data Specialist
Klara	Energisektoren	Data Governance
Oliver	Transportsektoren	Data Governance
Karl	Serviceindustrien	Konsulent

Figur 7: Oversigt over interviewpersoner

Den videnskabsteoretiske tilgang, som ligger til grund for analysen, er socialkonstruktivisme. Det indebærer, at viden og mening forstås som noget, der konstrueres i sociale sammenhænge frem for noget, der eksisterer uafhængigt af de mennesker og den

kontekst, det udspiller sig i. Data governance ses derfor ikke som et objektivt eller teknisk fænomen, men som en praksis, hvis betydning og udformning formes gennem aktørers fortolkninger, relationer og handlinger. Det gælder særligt i en organisatorisk virkelighed præget af forandring, kompleksitet og tvetydighed, hvor governance ikke nødvendigvis følger en bestemt model, men antager forskellige former alt efter lokale forhold, modenhed og forståelsesrammer.

Analysen er delt op tematisk, som er struktureret med afsæt i både teoretiske nøglebegreber og datadrevne temaer identificeret ved hjælp af kodning i NVivo. Denne del af analysen er organiseret i otte temaer: Change Management, Data Literacy, Datakvalitet, Compliance, Arbejdet med Frameworks, Organisatoriske Dynamikker, Modenhed, samt Data Governance i praksis. Temaerne er fremkommet gennem en iterativ proces, hvor interviewuddrag blev kodet og sammenlignet for mønstre, ligheder og variationer. Nogle temaer – såsom datakvalitet og compliance – afspejler begreber, der allerede har en central plads i litteraturen, mens andre – som organisatorisk forankring og medarbejder modenhed – er opstået som tendenser i interviewmaterialet og viser sig at spille en afgørende rolle for, hvordan governance opleves og praktiseres. Hvert tema analyseres gennem en kombination af citater, kontekstualisering og teoretisk refleksion. Formålet er ikke blot at vise, hvad deltagerne siger, men at fortolke og forstå, hvilke dynamikker, udfordringer og erfaringer der præger deres arbejde med data governance. Eksempelvis viser flere deltagere, hvordan compliance og reguleringer fungerer som en drivkraft for governance initiativer, mens andre peger på de vanskeligheder, der opstår, når nye roller og ansvar introduceres uden tilstrækkelig støtte og kommunikation. Der sættes desuden fokus på spændet mellem formelle frameworks og lokale tilpasninger, på datakvalitetens betydning for beslutningsstøtte og AI, og på behovet for at opbygge organisatorisk forståelse og kompetencer – ofte omtalt som data literacy. Analysen afsluttes med anvendelsen af sensemaking. Sensemaking anvendes til at belyse, hvordan ledere og medarbejdere – retrospektivt og i situationen – forsøger at skabe sammenhæng og mening i deres arbejde med data governance. Frem for at undersøge, hvorvidt bestemte governance strukturer er korrekt implementeret, rettes opmærksomheden mod de processer, hvormed aktørerne selv forsøger at forstå og navigere i governance tiltag, som ofte er komplekse, nytænkende og til tider uklare. Sensemaking som teori gør det muligt at analysere, hvordan data governance ikke blot handler om tekniske løsninger eller strategiske dokumenter,

men om hvordan initiativerne opleves, fortolkes og tilpasses i organisationernes hverdag. Fokus er derfor på meningsskabelse som en social og situationsbestemt proces.

Gennem hele analyseafsnittet arbejdes der med en forståelse af governance som en praksisnær og forhandlet aktivitet, hvor tekniske, strategiske og kulturelle elementer væver sig ind i hinanden. De enkelte temaer skal ikke læses isoleret, men i sammenhæng med hinanden. Governance opstår nemlig i krydsfeltet mellem struktur og fleksibilitet, mellem formelle krav og organisatorisk virkelighed – og det er netop disse spændinger, analysen søger at folde ud. Afslutningsvist samles de analytiske pointer i en tværgående refleksion, som lægger op til konklusionen. Her diskuteres, hvilke betingelser der synes at være afgørende for, at data governance kan lykkes som både styringsform og meningsfuld praksis i organisationer, og hvordan forståelsen af governance bør tilpasses organisatoriske modenhedsniveauer, kulturelle vilkår og medarbejderinvolvering. Analysen tager desuden udgangspunkt i det teoretiske grundlag præsenteret i afsnit 3 og 5 samt i det transkriberede interviewmateriale, der fremgår af bilag 4.

6.1 Data Governance i Praksis

Dette analyseafsnit undersøger, hvordan interviewdeltagerne forstår, anvender og arbejder med begrebet data governance i praksis. Hvor teorien typisk beskriver data governance som et sæt af strukturer, principper og processer til at sikre ansvarlig og effektiv datastyring, viser interviewene en mere nuanceret virkelighed. Her fremstår data governance ikke som en færdig opskrift, men som et praksisfelt, der både skal forhandles, tilpasses og implementeres i tæt samspil med organisationens kultur, modenhed, strategi og ressourcer.

Flere deltagere beskriver, hvordan brugen af data governance både motiveres af compliance krav og ønsket om at skabe forretningsværdi. I nogle tilfælde fungerer det som reaktion på internt eller eksternt pres - i andre som en strategisk mulighed for at skabe bedre beslutningsgrundlag, mere effektive processer og stærkere datakvalitet. Samtidig peger flere på behovet for, at governance skal være praktisk anvendeligt - noget der giver mening i hverdagen og understøtter brugernes arbejde. Analyseafsnittet dykker ned i de forskellige forståelser og praksisser, der knytter sig til data governance på tværs af organisationer og roller - og undersøger, hvordan governance opfattes som både værktøj, værdi og nødvendighed.

“Det nemme ved at køre data governance i en [...], det er, at der ikke er nogen, der stiller spørgsmålstegn ved, om vi skal have det. Fordi det er simpelthen et spørgsmål om, at uden data governance, så må [...] ikke agere på markedet. Og hvis Finanstilsynet kommer, de kan simpelthen lukke forretningen.” (bilag 4.4, David)

David understreger i citatet ovenover, at data governance i nogle brancher - især de hårdt regulerede - ikke er en mulighed, men en forudsætning for at drive forretning, her fremstår governance ikke som et ideal eller et optimeringsværktøj, men som et eksistensgrundlag. Det vidner om, at betydningen af data governance ikke er universel, men formet af konteksten og de krav, der stilles til virksomheden.

“Det er en enabler, ikke også? Det er en enabler for, at du kan tage de rigtige forretningsbeslutninger. Du kan tage de rigtige beslutninger omkring, hvilken marked skal vi gå ind på, eller hvilken promotion skal vi køre på smøre, eller hvad fanden ved jeg ikke.” (bilag 4.6, Catarina)

Dette citat fra Catarina fremhæver data governance som en “enabler” - altså en forudsætning for at kunne udnytte data strategisk. Her ses data governance ikke som kontrol eller dokumentation, men som en funktion, der muliggør bedre beslutninger i kerneforretningen. Som afspejles af teorien om, at data governance bør forbindes med forretningsværdi. Når governance kobles til konkrete og relevante situationer, stiger både forståelsen og opbakningen af indsatsen gennem organisationen.

“But then it's not really value-driven in itself, right? It's more basically avoiding risk. Whereas if it's more driven by data quality or innovation, for example, right? Because you want to just get better and make better decisions and be faster, then it's very different, because then it actually comes more from bottom up almost, right? [...] [...]” (bilag 4.10, Karl)

Her diskuteres to forskellige logikker bag data governance. En risikodrevet top down tilgang og en mere værdiskabende, innovationsfokuseret bottom up tilgang. Pointen er, at data governance først for alvor opleves som meningsfuld, når det forbindes med ønsket om forbedring og effektivisering - ikke kun regelofterholdelse. Det understreger vigtigheden af at tale om governance på en måde, der giver mening for dem, der arbejder med

data til daglig, så det ikke bliver opfattet som en tung eller for teoretisk proces, men noget der faktisk hjælper med at skabe værdi.

“It has to create something of a value for our organization, right? [...] once they actually see, 'Oh, this is the impact I have. And actually I know what my data has been used for, for creating more value,' they get already more motivated on their own, right?” (bilag 4.10, Karl)

Karl fremhæver yderligere en psykologisk side af data governance - hvordan oplevet værdi skaber motivation. Når medarbejderne ser, at deres indsats med data fører til konkrete resultater, skabes der et stærkere ejerskab. Det viser samtidig, at governance ikke kun handler om strukturer og roller, men om at kommunikere effektivt på tværs af organisationen og skabe synlighed om dataarbejdets betydning. Det knytter sig tæt til teorier om sensemaking og arbejdskultur, hvor værdiskabelse bliver et nøgleelement til at skabe engagement.

“Det overordnede formål er, at vi kan høste nogle af de gevinster eller værdier, som I jo også nævner, man kan opnå gennem data governance. Der vil vi gerne enten øge omsætningen eller værdien, nedbringe omkostningerne eller nedbringe risici. Og i en verden som vores, der kan du øge omsætningen, hvis vi kan få indblik i, at vi kan belægge vores [...] anderledes. Så kan vi få flere [...] ind og ud.” (bilag 4.9, Oliver)

Oliver sætter data governance i direkte relation til konkrete forretningsmål, vækst, effektivitet og risikominimering. Det viser, at governance ikke står alene, men kun har værdi, hvis det understøtter de overordnede mål for organisationen. Samtidig bliver data governance et praktisk redskab til at omsætte data til handling. Det understreger, at governance ikke kun handler om struktur, men om at skabe reel værdi i den daglige drift.

“Det bliver mere og mere som en asset, vil jeg sige. [...] Så der bliver mere og mere fokus på, at man kan rigtig mange ting med data, og det er også nødvendigt, hvis man skal kunne nogle af de ting, som man gerne vil. Altså, at man har god data.” (bilag 4.7, Sarah)

I citatet betegnes data som et “asset” - en strategisk ressource på linje med andre kerneaktiver. Når data opfattes som noget, man kan og skal udnytte, bliver data governance en nødvendig forudsætning for at sikre, at data er i orden. Dette perspektiv afspejler en

modenhed i organisationens datasyn og tilgangen til governance. Fra støttefunktion til værdidriver som binder data governance tæt sammen med strategisk forretningsudvikling.

“Vores datastrategi hedder faktisk. Det skal være nemt at bruge data rigtigt. [...] De vil egentlig bare gerne lege med deres data. Finde svar på deres spørgsmål. Og så bruge det til at tage en beslutning.” (bilag 4.1, Anna)

Anna forbinder data governance med brugeroplevelse og beslutningsstøtte. Derved bliver data governance ikke alene det eneste mål, men et middel til at gøre data nemt og korrekt at anvende. Fokus er på at skabe en ramme, hvor brugere ikke skal bekymre sig om regler og kontrol, men kan fokusere på at skabe værdi. Det viser, at governance fungerer bedst, når det er en naturlig del af arbejdsprocesserne og støtter medarbejderne i at træffe de rigtige beslutninger.

“Governance [...] er rigtig meget af hvordan sikrer vi at de rigtige mennesker har adgang til det rigtige data. Fordi det vi helst ikke vil, det er at hindre vores forretning i at lave nogle ting der skaber værdi.” (bilag 4.3, Carsten)

Citatet fra Carsten illustrerer en vigtig balance i arbejdet med data governance. At sikre kontrol uden at hæmme innovation og forretning. Her ses data governance som et “system”, der skal understøtte adgang og fleksibilitet. Det viser at governance strategier skal fokusere på at fjerne barrierer og sikre dataansvarlighed uden at blive en udfordring.

“Men når det er sagt, jamen, så har det også været en virkelig lang, sej kamp. Altså, vi er på, er vi nu 3,5 år inde og vi er langt fra færdige, så vi er langt fra, altså, vi har rigtig, rigtig mange governance roller, [...]” (bilag 4.4, David)

Her peges der på, at arbejdet med data governance ikke er en hurtig indsats, men en langvarig og strategisk investering. Det fremhæver kompleksiteten og nødvendigheden af vedholdenhed i arbejdet, samt hvordan governance strukturer udvikles over tid og relaterer sig til teorien om governance som en langvarig proces og understøtter ideen om organisatorisk modning.

“Der er rigtig mange mennesker der har været herude rigtig mange år [...] Så er det jo også rigtig meget viden med sig når de går [...] Der ser jeg i hvert fald

noget governance [...] der kan hjælpe os med til at sikre at [...] han så ikke også tager alle de gode processer med." (bilag 4.3, Carsten)

Carsten fremhæver, at governance handler om at undgå, at vigtig viden forsvinder ud af organisationen, når erfarne medarbejdere stopper. Når nøglepersoner forlader deres stilling, risikerer man, at værdifulde arbejdsgange og erfaringer går tabt. I den sammenhæng bliver data governance en måde at fastholde og dele viden på – gennem dokumentation, klare roller og fælles processer. Det gør governance til et redskab, der understøtter kontinuitet og hjælper organisationen med at bevare overblikket, selv når medarbejdere skifter job.

"Vi laver faktisk data governance alle mulige steder. [...] Vi tester kvaliteten i hovede og røv. Vi gør det bare alle sammen, uden at vide, det er det, vi gør." (bilag 4.1, Anna)

Anna peger på, at data governance ofte allerede finder sted i praksis – også selvom det ikke er formelt organiseret eller navngivet som sådan. Medarbejdere arbejder med data-kvalitet og ansvar, men gør det uformelt og uden faste strukturer. Det viser, at governance ikke nødvendigvis starter med systemer og titler, men med de daglige handlinger og rutiner. Her bliver governance ikke noget nyt, der skal indføres, men noget man i højere grad skal synliggøre, anerkende og samle omkring – så der opstår en fælles retning for det arbejde, der allerede foregår.

"Det kræver en ret moden forretning, som vil tage et ansvar. Og som har forstået, hvorfor man skal køre det her data governance [...] jo mere umoden man er, jo mere centralt er man til at køre det her." (bilag 4.6, Catarina)

Til sidst illustrerer Catarina, at der er en tydelig sammenhæng mellem organisatorisk modenhed og governance strukturer. I mindre modne organisationer er det ofte nødvendigt med central styring, fordi der mangler forankring og forståelse i forretningsområderne. Jo mere moden en organisation bliver, desto mere ansvar kan fordeles ud i forretningen. Det stemmer overens med øvrige citater i analysen omkring modenhed og teorien om, at data governance skal tilpasses modenhedsniveauet og udvikles gradvist - fra central kontrol til bredt ejerskab og organisatorisk forankring. Governance bliver dermed både et organisatorisk redskab og en refleksion af den samlede datakultur.

6.1.1 Måling af Data Governance effekt

Selvom mange interviewdeltagere peger på værdien af data governance - både på et strategisk niveau og som støtte til daglig praksis - fremgår det samtidig, at det kan være vanskeligt at måle eller dokumentere effekten. Hvor nogle oplever data governance som en kilde til forretningsværdi, bedre beslutninger og øget effektivitet, savner andre tydelige metrikker, der kan vise, hvordan og hvor meget governance faktisk bidrager med. I det følgende ses der nærmere på denne udfordring.

“Det der kan være svært, det er igen, det at arbejde med data governance kan være nogle gange lidt ligesom at arbejde med BI, bare med et endnu mere usynligt produkt i forhold til, at der er ikke en rapport, du kan vise i sidste ende.”

(bilag 4.3, Carsten)

Carstens citat lægger op til diskussion omkring udfordringen ved data governance - manglen på synlige produkter. Hvor business intelligence (BI) ofte munder ud i konkrete dashboards eller rapport, er effekten af governance mindre synlig. Data governance skaber rammer, ansvar og struktur - men det kan være vanskeligt at omsætte til noget, der kan fremvises eller måles. Det gør det udfordrende både at skabe motivation og at dokumentere fremskridt. Citatet afspejler et generelt mønster i interviewene, hvor governance fremstår som vigtigt, men sværere at kommunikere og evaluere end mere håndgribelige aktiviteter.

“[...]. I mean, my first question when I actually help them and when they say we want data governance is what problems are you trying to solve, right? Because that is the mandate to know everything that follows, right?” (bilag 4.10, Karl)

Citatet fra Karl sætter fokus på noget fundamentalt i arbejdet med data governance. At starte med problemet, ikke med løsningen. Governance bør ikke implementeres som en generisk og teoretisk løsning, men tage afsæt i de konkrete udfordringer, organisationen står overfor. Det er først, når governance kobles til faktiske forretningsbehov, at det får betydning og legitimitet. Dette understøtter teorien om kontekstafhængighed og værdiskabelse, og at governance skaber mest mening, når det bruges til at løse noget, der faktisk betyder noget i praksis.

“So choosing use cases for data governance is difficult, because nobody wants usually to be the first experiment, right, for data governance either. So even

just starting itself and doing something with it, I think is the last one, is also a key challenge.” (bilag 4.10, Karl)

Karl uddyber udfordringen ved at omsætte governance initiativer til konkrete handlinger. Når først problemet er identificeret, opstår næste barriere. Hvordan og hvor skal man starte? Valget af de første use cases er ofte forbundet med modstand, fordi ingen har lyst til at være den første, der “eksperimenterer” med data governance. Det skaber en venteposition – hvor alle afventer, at nogen skaber succes først, men den succes kræver, at nogen tør at gå forrest. Citatet forlænger Karls tidligere pointe om, at governance må tage afsæt i reelle behov. Det viser samtidig, at implementering ikke kun handler om systematik, men om at skabe psykologisk tryghed og finde use cases, der kan demonstrere værdi i praksis.

“Because use cases, it's easier to calculate a business case for use cases, right? Because as soon as you want to go and basically aggregate it up without knowing the granularities, it's impossible. You're basically just assuming things, and then you make some arbitrary calculation to calculate the value, but you will never be able to prove it, right? Because you cannot actually measure it.” (bilag 4.10, Karl)

Karl bygger videre på diskussionen om udfordringerne ved at dokumentere effekten af data governance. Hvor Carsten tidligere pegede på, at data governance ikke munder ud i et synligt produkt, og Karl selv fremhæver vigtigheden af at tage udgangspunkt i konkrete problemer og use cases, sætter citatet fokus på målingen. Derfor lægger Karl mere fokus på anvendelsen af use cases, som gør det mere troværdigt og meningsfuldt at arbejde med data governance, hvor effekten også kan følges og forklares. Det gør det lettere både at argumentere for indsatsen og skabe læring, der kan bygges videre på.

“Men der går vi jo selvfølgelig efter use cases og værdi. [...] Så tager vi selvfølgelig den, hvor det giver mest værdi at rense op.” (bilag 4.6, Catarina)

Citatet fra Catarina skaber en stærk kobling mellem data governance og prioritering af ressourcer. Dataforbedringer og governance initiativer vurderes ud fra, hvor de giver mest værdi. Det er en praktisk og strategisk tilgang, hvor man prioriterer de indsatser, der skaber mest værdi. I stedet for at følge en teknisk tilgang, handler det om at tænke forretning først – og vælge de tiltag, der giver bedst udbytte i praksis.

“From before to after, this is what data governance contributed to, and this is why it works. [...] The more you do it, the more you can aggregate up, and the more you can talk about the value in a better way.” (bilag 4.10, Karl)

Dette citat afrunder temaet ved at pege på, hvordan man gradvist kan gøre effekten af data governance mere synlig og forståelig. I begyndelsen er det svært at dokumentere resultaterne, men med tiden - og gennem konkrete erfaringer og eksempler - bliver det nemmere at fortælle, hvad data governance faktisk bidrager med i organisationen. Gennem mindre, afgrænsede erfaringer kan man gradvist opbygge et billede af, hvordan data governance virker i praksis og hvorfor det giver mening for organisationen. Data governance bliver ikke drevet af teknologi, men noget der får mening gennem praksis og kan bruges aktivt til at vise, hvorfor det virker.

6.1.2 Udfordringer i arbejdet med data governance

Selvom data governance i mange organisationer fremstår som en nødvendighed og et middel til at skabe struktur, kvalitet og værdi, peger flere interviewpersoner på en række udfordringer i arbejdet med governance. Både i forhold til forståelse, implementering og effekt. Mange oplever, at data governance initiativer bliver for teoretiske, komplekse eller adskilt fra den praktiske virkelighed. Følgende citater illustrerer, hvordan data governance kan miste forbindelsen til hverdagen, hvis det ikke omsættes til noget håndgribeligt og tilpasset organisationens konkrete behov og kontekst.

“Jeg tror det er det ofte, der skræmmer folk væk fra data governance. Også da vi har en tendens til at gøre det enormt teoretisk og akademisk. Jeg tror også, det er derfor, der er mange data governance afdelinger, der mislykkes rundt omkring. Fordi man simpelthen gør det for teoretisk og svært.” (bilag 4.6, Catarina)

Catarinas citat fremhæver en af de mest udbredte barrierer for at lykkes med data governance. At det opleves som for tungt og abstrakt. Når governance pakkes ind i komplekse begreber og akademiske modeller, skaber det afstand til de medarbejdere og teams, som faktisk skal bruge det. I stedet for at fungere som en hjælp, bliver det en udfordring. Det fremhæver behovet for at gøre governance mere konkret, relevant og praksisnært.

“At implementere data governance. Det er jo ligesom, at man skal forsøge over tid, at ramme et mål. Der bevæger sig så målet det bevæger sig hele tiden. Og i

så stor en virksomhed som vi er, så er der jo også andre initiativer. Øh. Der kører parallelt med data governance.” (Bilag 4.4, David)

David uddyber kompleksiteten i implementeringen. Ikke kun fordi governance i sig selv er krævende, men fordi omgivelserne konstant ændrer sig. Strategier, systemer og prioriteter flytter sig, og det gør governance til et “moving target”. I store organisationer skal governance leve side om side med mange andre initiativer – og det gør det vanskeligt at fastholde momentum og retning. Her kræver det ledelsesmæssig opbakning og en stærk evne til at tilpasse og fastholde fokus undervejs i projektet.

“Jeg vil sige, at data governance er stadig forholdsvis meget nyt på det danske marked. Og man prøver rent faktisk at finde en balance i, at man ikke skal lade det teoretiske overtage det operationelle eller det strategiske.” (bilag 4.2, Helena)

Helena sætter ord på en anden udfordring – nemlig balancen mellem teori og praksis. I Danmark er data governance stadig et relativt nyt område, og mange organisationer er i gang med at afprøve forskellige tilgange. Udfordringen er at undgå, at governance bliver for teoretisk og adskilt fra praksis eller omvendt for tung og bureaukratisk. Det kræver en balancegang og løbende tilpasninger at udvikle en tilgang, der både giver mening i det daglige arbejde og understøtter organisationens overordnede retning.

“And the other one is, I think, general prioritization, I think, as well, which means that when data governance, you can establish data governance in very different ways, right? And one of the, let's say, previous ways in the past was just to define all of the data owners, and create all of the right, all of the policies and write all the rules down, and then hope that everyone follows them, right? And then you spend a year basically doing it, and nothing happens, because it's all very abstract and generic.” (bilag 4.10, Karl)

Karl afrunder med en kritik af tidligere governance tilgange, hvor fokus lå på struktur, ejerskab og regler – uden hensyn til om det faktisk blev brugt. Her bliver governance en skrivebordsøvelse uden effekt. Pointen er, at governance først virker, når det aktiveres i praksis. Det skal ikke kun defineres, det skal leves – og det kræver, at man prioriterer handling frem for blot at dokumentere.

Analysen viser, at forståelsen og brugen af data governance varierer betydeligt på tværs af organisationer - både i tilgang, motivation og modenhed. Nogle arbejder med governance som en strategisk forudsætning for værdiskabelse og beslutningsstøtte, mens andre ser det som en nødvendighed dikteret af compliance eller risikostyring. Hvor visse organisationer lægger vægt på forretningsværdi, innovation og decentrale løsninger, domineres andre af et stærkere fokus på regulering, kontrol og centralisering. Forskellene kan i høj grad forklares ud fra organisationens branche, størrelse, omfanget af ekstern regulering og data- og governance modenhed. Virksomheder i stærkt regulerede industrier ser governance som en basal forudsætning for at drive forretning, mens organisationer med høj datamodenhed i højere grad kobler governance til strategiske og værdidrevne formål. Derudover spiller historik, ledelsens opbakning og teknologiske forudsætninger en centrale rolle for, hvordan data governance bliver praktiseret. Interviewdeltagerne adskiller sig i, hvordan de vurderer og prioriterer data governance initiativer. Nogle har fokus på formelle modeller, roller og strukturer, mens andre arbejder mere uformelt og ad hoc med governance, som en integreret til af hverdagen. Der er også forskel på, hvordan værdien af governance forstås - hvor nogle lægger vægt på målbare effekter og use cases, mens andre anerkender vanskelighederne ved at dokumentere resultater og i stedet fokuserer på modning og langsigtet forankring. På trods af forskelle tegner der sig tydelige fællestræk. Interviewdeltagerne er generelt enige om, at data governance skal skabe mening i praksis og være forankret i organisationens kontekst og ikke kun i teori eller modeller. Der er en fælles erkendelse af, at data governance ikke kan implementeres som en universel løsning, men skal formes i tæt samspil med kultur, behov og modenhed. Samtidig opleves det som afgørende, at governance understøtter beslutningstagningen, fremmer datakvalitet og sikrer viden - frem for at hæmme innovation eller blive en bureaukratisk øvelse.

Analysen afspejler yderligere, at data governance ikke kun bør ses som en teknisk eller administrativ opgave, men som en dynamisk og kontekstafhængig proces, der skal tilpasses og forankres i organisationens praksis.

- **Tilpasning til modenhed:** Data governance initiativer bør formes efter organisationens nuværende niveau – både teknisk og kulturelt. En ambitiøs model uden organisatorisk modenhed risikerer at miste fodfæste.

- **Start småt og konkret:** Use cases, skaber synlig værdi og er afgørende for at opbygge legitimitet og ejerskab. Det gør det muligt at dokumentere effekt og skabe opbakning til data governance.
- **Gør governance synlig og meningsfuld:** Mange medarbejdere arbejder allerede med data governance – blot uformelt. Ved at synliggøre og samle dette arbejde kan der opnås større effekt uden at skulle “genopfinde den dybe tallerken”.
- **Tænk data governance som forandringsledelse:** Data governance handler ikke kun om roller og processer, men også om forståelser, sprog og samarbejde. Det kræver kommunikation, læring og fælles retning.

Denne indsigt i data governance kan bruges som inspiration i udviklingen og evalueringen af governance initiativer – ikke mindst i organisationer, hvor data governance stadig er nyt eller under opbygning. Ved at tage udgangspunkt i praksis og tilpasse governance til virkelige behov, er det muligt at skabe løsninger, der både giver mening i dagligdagen og understøtter organisationens behov, kontekst og strategiske mål.

6.2 Forandring som Forudsætning

Implementering af data governance medfører ofte organisatoriske forandringer, der rækker ud over tekniske systemer og nye strukturer. Det handler i høj grad også om at ændre adfærd, opfattelser og arbejdsgange hos medarbejdere og ledere. Change management – eller forandringsledelse – bliver dermed et centralt element i arbejdet med at sikre, at governance initiativer ikke blot implementeres formelt, men forankres reelt i praksis. Dette tema undersøger, hvordan de interviewede oplever og håndterer de forandringsprocesser, der opstår i forbindelse med etablering og udvikling af data governance strukturer. Gennem deres perspektiver afdækkes både drivkræfter, barrierer og betingelser for at skabe varig organisatorisk forandring.

Implementering af data governance fremstår i interviewmaterialet ikke blot som en teknisk eller organisatorisk opgave, men som en dybtgående forandringsproces. Forandringsledelse eller change management bliver derfor et nødvendigt element, når nye governance strukturer skal forankres i daglig praksis. Informanternes beskrivelser viser, at denne proces rummer både faglige, kommunikative og kulturelle udfordringer, og at governance først bliver effektivt, når det opleves som meningsfuldt, tilgængeligt og anvendeligt. Motivation og timing udgør en væsentlig problemstilling. Anna beskriver,

hvordan medarbejdere ofte reagerer negativt, når governance eller dokumentation kommer som et efterkrav, snarere end som en integreret del af arbejdsgangen:

“Det, der bliver svært, det er, når man kommer og skal have noget på bagkant [...] det er ikke specielt motiverende.” (bilag 4.1, Anna)

Hun peger på erfaringerne med GDPR som et eksempel på, hvordan ny praksis gradvist blev forankret, ikke gennem påbud, men ved at blive indlejret i eksisterende processer. Ifølge hende kræver governance det samme, det skal ikke føles som noget ekstra, men som en naturlig del af arbejdet. Det peger på en vigtig indsigt i change management litteraturen: Forandring er mest bæredygtig, når den integreres i "det man alligevel gør". Flere informanter fremhæver betydningen af kommunikationens form og niveau. Der eksisterer en spænding mellem akademisk formidling af governance og praktisk forankring blandt medarbejdere, der ikke nødvendigvis har datafaglig baggrund. Anna italesætter dette direkte:

“Der er ret mange som slår sig på, at det kan blive en akademisk øvelse. [...] Hos os kan akademik jo nogle gange godt være et fy-ord.” (bilag 4.1, Anna)

Hun understreger, at governance kun giver mening, hvis det kan oversættes til noget lavpraktisk og operationelt. Catarina beskriver lignende problematikker og pointerer, at det handler om at gøre budskabet "spiseligt":

“Hvis du starter der [med detaljerede datamodeller], og prøver at forklare det til en forretningsperson, så har du bare tabt dem fra første sekund.” (bilag 4.6, Catarina)

Både Anna og Catarina identificerer dermed kommunikativ tilpasning som en kernekompetence i forandringsledelse. Governance må formidles med udgangspunkt i modtagerens kontekst og rolle – ellers risikerer det at fremstå fjernt, irrelevant eller elitært. Modstand og identitet er et andet centralt tema i citaterne. Carsten illustrerer, hvordan governance kan opleves som en kritik af eksisterende arbejdsformer – hvilket kræver, at forandringen præsenteres med respekt og forståelse for medarbejdernes faglighed:

“Det er jo hyresvært at gå ud og snakke med folk og prøve at overbevise dem om at gøre noget andet – uden at fortælle dem, at det de har gjort er forkert.” (bilag 4.3, Carsten)

Hans citat peger på en ofte overset dimension af change management: at forandring truer etablerede arbejdsidentiteter. For at lykkes skal governance derfor rammesættes som en udvikling – ikke en afvisning af tidligere indsats. Det kræver både kommunikativ følsomhed og evnen til at skabe psykologisk tryghed i forandringen. David fremhæver governance som en kulturel transformation, hvor det ikke er systemerne, men opfattelsen af data, der skal ændres:

“Det er en kulturforandring. Det er en fundamental anden måde at opfatte data på.” (bilag 4.4, David)

Han sammenligner det med at lære et nyt sprog – data literacy – og understreger, at denne læring tager tid, kræver tålmodighed og involverer gentagelse:

“Det er en form for uddannelse. [...] Og nogen gange skal man gentage det rigtig mange gange.” (bilag 4.4, David)

Dette understøttes af Oliver, der beskriver et aktivt og dialogisk arbejde med at forankre governance i organisationen gennem præsentationer, feedback og tilpasning:

“Det er ekstremt vigtigt, hele afstemningen op imod forretningen. [...] For så har jeg ikke fanget dem.” (bilag 4.9, Oliver)

For Oliver handler governance ikke kun om at informere, men om at skabe ejerskab gennem samskabelse. Han anerkender, at barriererne ikke handler om modvilje, men om tid, forståelse og prioritering. Karl runder perspektivet af med en refleksion over de urealistiske forventninger, der ofte ledsager governance initiativer:

“Data governance kommer og skal fikse det hele. [...] Men det tager tid. [...] Human change management, right? It’s not like you just overnight do it.” (bilag 4.10, Karl)

Hans pointe understreger det strukturelle pres, der ofte hviler på governance indsatser og det misforhold, der kan opstå mellem ønsket om hurtige resultater og behovet for varig adfærdsændring.

Et andet gennemgående tema i interviewene er betydningen af onboarding, træning og løbende kompetenceudvikling som en central del af forandringsledelsen. For at sikre en bæredygtig implementering af data governance peger flere deltagere på, at det ikke er

tilstrækkeligt med strukturer og processer – medarbejderne skal også forstå *hvorfor* governance er vigtigt, *hvordan* det relaterer sig til deres arbejde, og *hvilket ansvar* det indebærer. David sammenligner arbejdet med data literacy med at lære et nyt sprog – det kræver tålmodighed, gentagelse og vilje til at møde medarbejderne, hvor de er:

“Man lærer at tale et datasprog. [...] Så skal man lære at forstå at snakke om data. [...] Det er en form for uddannelse. Og det tager tid. Det er ikke alle der er interesseret.” (bilag 4.4, David)

Hans pointe fremhæver, at governance ikke alene handler om kontrol, men om forståelse og fortolkning. Data literacy bliver dermed ikke et mål i sig selv, men et nødvendigt skridt mod organisatorisk forankring. David anerkender også den modstand og træthed, der kan opstå, når kompetencer og begrebsforståelse ikke er til stede – en barriere, der ikke kan løses med teknologi, men kun med systematisk træning. Klara beskriver et konkret eksempel på, hvordan onboarding og undervisning anvendes som en del af governance strategien. Hun forklarer, hvordan deres organisation starter nye datadomæner op med en dialog om *datamodenhed* og *data literacy*:

“Noget af det første vi gør, når vi sådan on-boarder et dataområde [...] er at kigge på, hvordan ligger de i forhold til deres forståelse af data.” (bilag 4.8, Klara)

Klara understreger desuden vigtigheden af, at forståelsen af dataansvar dækker hele værdikæden – fra indtastning og analyse til beslutning. Det er ikke kun analytikere, der skal “forstå data”, men alle der arbejder med eller omkring det. Dette bredere syn på data literacy som en fælles organisatorisk kompetence illustrerer, at governance først fungerer, når det får fodfæste i konkrete roller og arbejdssituationer. Oliver supplerer ved at beskrive, hvordan governance tidligere er blevet kommunikeret alt for teknisk – med ringe effekt. Hans erfaring viser, at velvilje er til stede i organisationen, men at governance først giver mening, når det kobles til det, medarbejderne allerede gør:

“Det vigtigste [...] er, at folk kan se sig selv i det. [...] Vi skal måske bare hjælpe dem, eller klæde dem lidt på til det.” (bilag 4.9, Oliver)

Hans pointe bygger bro mellem formel governance og uformel praksis. Forandring sker, når governance understøtter og løfter det, folk allerede gør – ikke når det opleves som noget fremmed, teknisk eller forstyrrende.

Sammenlagt viser citaterne, at træning, dialog og lokal forankring er afgørende, hvis forandringsledelse omkring data governance skal lykkes. Governance skal gøres forståeligt, relaterbart og relevant for dem, der skal implementere det – og det kræver en strategisk indsats for at udvikle både fælles begrebs termer og datakultur. Som flere af informanterne pointerer, kan governance ikke blot implementeres “oppefra”, det må bygges op over tid, gennem træning, kommunikation og respekt for eksisterende praksis.

Interviewene viser, at implementering af data governance i høj grad er en forandringsproces, der strækker sig ud over systemer og strukturer. Det er en kulturel og kommunikativ opgave, hvor governance først får reel betydning, når det forbindes til eksisterende arbejdspraksisser, kompetencer og forståelsesmæssige rammer. Forandringsledelse handler her ikke kun om at planlægge tekniske ændringer, men om at skabe mening, tillid og ejerskab hos de mennesker, der skal leve med de nye strukturer. Centralt i analysen står behovet for at kommunikere governance på en måde, der gør det forståeligt og anvendeligt i hverdagen. Informanterne understreger vigtigheden af lavpraktisk formidling, tilpasning til lokale kontekster og respekt for medarbejdernes faglige identitet. Governance må opleves som relevant og understøttende – ikke som en kontrolmekanisme eller en akademisk øvelse. Samtidig fremhæves træning og data literacy som uundværlige elementer i forandringen. For at kunne navigere i nye roller, systemer og datastrukturer, må medarbejdere ikke blot instrueres – de skal forstå datas betydning, anvendelse og ansvar. Dette kræver tid, gentagelse og en aktiv, læringsorienteret tilgang. Samlet viser temaet, at change management er en forudsætning for succesfuld data governance. Uden tydelig kommunikation, organisatorisk opbakning og systematisk kompetenceudvikling risikerer governance at forblive en papirkonstruktion. Med en langsigtet, inddragende og praksisnær tilgang kan governance derimod blive et integreret og værdiskabende element i den organisatoriske kultur.

6.3 Data Literacy: Evnen til at Forstå og Arbejde med Data

Dette tema undersøger betydningen af data literacy i arbejdet med data governance. Hvor data governance handler om at etablere strukturer, roller og ansvar for data, handler data literacy om medarbejdernes evne til at forstå, tale og anvende data i praksis. Teorien peger på, at governance ikke handler om systemer og politikker, men forudsætter en

grundlæggende datakompetence blandt medarbejdere - især i roller som data stewards, data ejere og forretningsspecialister. En høj grad af data literacy gør det muligt at operationalisere governance strukturer i praksis og understøtter en datadrevet kultur. Uden forståelse for data literacy risikerer governance indsatser at blive afkoblet fra det daglige arbejde og miste deres relevans og effekt.

“Og tænke sig om med data. Og det er ligesom det vi prøver på ved at træne dem. Det er en begreb der hedder data literacy. Man lærer at tale et datasprog. Og man lærer at forstå det. Ligesom man skulle lære at forstå fransk og fransk kultur. Så skal man lære at forstå at snakke om data. Og forstå hvad datakulturen er.” (bilag 4.4, David)

David beskriver data literacy som en slags kulturel og sproglig læring, ikke blot en teknisk færdighed. Davids perspektiv passer med litteraturens forståelse af data literacy som en bred organisatorisk kompetence. Ved at sammenligne det med at lære et fremmedsprog, gøres det klart, at det handler om langt mere end værktøjer. Det handler om mentalitet, perspektiv og fælles forståelse. Det peger på behovet for kontinuerlig træning og bevidstgørelse, så medarbejderne ikke bare “bruger data”, men forstår og taler data i organisationen.

“Noget af det første vi gør, når vi sådan on-boarder et dataområde [...] det er at gå ind og kigge på, hvordan ligger de i forhold til deres forståelse af data. Altså det vi kalder datamodenhed og data literacy.” (bilag 4.8, Klara)

I ovenstående citat fremhæver Klara, at vurderingen af data literacy er en del af deres organisatoriske praksis - ikke blot som et ideal, men som et konkret trin i deres onboarding. Det viser, hvordan data literacy ikke opfattes som en isoleret kompetence, men som en grundlæggende forudsætning for at kunne arbejde med data og -governance. I tråd med teorien bruges vurderingen af data literacy som et strategisk udgangspunkt for, hvor indsatsen skal sættes ind først.

“Jeg synes også en del af data governance er også at arbejde med det her altså data literacy [...] så er det bare vigtigt at man forstår [...] hvad er det så den rent faktisk siger.” (bilag 4.8, Klara)

Yderligere hentyder Klara til, at data literacy forstås som en del af governance arbejdet, uanset om man anvender eller skaber data. Hvor pointen her er, at alle, der håndterer

eller bruger data, skal forstå det ansvar og de implikationer, der følger med. Dette stemmer overens med teoriens pointer om, at data literacy handler om at skabe et fælles forståelsesmæssigt fundament på tværs af funktioner og niveauer i organisationen.

“Which creates issues on its own, right? Because often then the context around the data is missing and people misinterpret it dangerously and then that leads to even worse decisions.” (bilag 4.10, Karl)

Karl bygger videre og udvider Klaras tidligere pointe ved at adressere den risiko, der opstår, når selvbetjenings værktøjer anvendes af medarbejdere uden tilstrækkelig forståelse for datas kontekst. Dette læner sig op ad data literacy, ved at manglende kompetencer i at læse og forstå data kan føre til fejltolkninger og dårlige beslutninger. Det går i hånd med teorien om, at literacy ikke kun handler om adgang til data - men om evnen til at være kritisk, vurdere og anvende data forsvarligt.

“Så meget af det sker jo, fordi folk de ikke har den rette viden eller kompetencer [...] vi har ikke skabt et eller andet fundament for at klæde folk på til at arbejde med data. [...] du kan eliminere dårlige processer [...] hvis folk bliver klædt på til det, for folk vil gerne, de har bare ikke forudsætninger til det.” (bilag 4.9, Oliver)

Oliver beskriver en meget konkret udfordring, der kan kobles til data literacy i organisationer. Med at mange dårlige processer og utilsigtet adfærd omkring data i virkeligheden kan skyldes manglende viden snarere end modstand. Det tydeliggør blandt andet teorien om, at data literacy ikke blot handler om adgang til data, men om at give medarbejdere de nødvendige forudsætninger for at handle kompetent og ansvarligt. Det handler ikke om vilje, men om evne og derfor anses data literacy som en organisatorisk opgave, hvor træning og kompetenceudvikling er centrale forudsætninger for at realisere data governance i praksis.

“[...] Vi er gået fra at være ubevidst inkompetente til at være bevidst inkompetente. [...] Jo mere du arbejder med det, jo mere forstår du, hvad du ikke forstår.” (bilag 4.1, Anna)

Anna beskriver en udvikling, hvor medarbejdere bevæger sig fra ubevidst til bevidst inkompetente. I takt med at de arbejder med data, bliver det tydeligere, hvad de ikke ved og hvad det kræver for at tage ansvar. Det handler ikke kun om tekniske færdigheder,

men om at udvikle en reflektiv forståelse af egen rolle og datapraksis. Annas pointe understreger, hvordan data literacy i høj grad er knyttet til selvindsigt og organisatorisk læring, hvor erkendelse af mangler er et første skridt mod kompetenceudvikling.

“Jeg tænker, der ligger rigtig meget forandringsledelse i data governance, virkelig meget [...] sådan noget som data literacy er enormt interessant. Det er jo også, kan man sige, forandring i sig selv nærmest, at folk de skal lære at arbejde med data [...]” (bilag 4.7, Sarah)

Det bliver tydeliggjort af Sarah, hvordan data literacy ikke blot er en læringsopgave, men i sig selv er en forandringsproces. At få mennesker til at arbejde med data indebærer både et mentalt og organisatorisk skift, hvor kompetencer og mindset skal udvikles. Sarah henviser til, at det ikke nødvendigvis er alle, der skal lære det sammen, men at det er vigtigt at starte med dem, der har interesse og parathed. Dette skaber en bro mellem data literacy og forandringsledelse, hvor forandring skal forankres gradvist og målrettet. Her bliver data literacy ikke kun en færdighed, men en ledelsesstrategi til at drive organisatorisk udvikling.

Analysen på temaet omkring data literacy viser, at der er en grundlæggende enighed blandt interviewdeltagerne om, at data literacy er en forudsætning for, at data governance kan fungere i praksis. Der opstår dog forskelle i, hvordan denne forståelse kommer til udtryk. Nogle betoner data literacy som en kulturel transformation, hvor man lærer at “tale datasprog”, mens andre ser det som en praktisk forudsætning for at kunne arbejde med data ansvarligt og effektivt. Fælles er dog opfattelsen af, at data literacy ikke er teknisk anliggende alene, men et bredere organisatorisk anliggende, der kræver kompetenceudvikling, refleksion og tilpasning. Forskellene i perspektiverne kan blandt andet forklares ud fra de organisatoriske kontekster, som deltagerne arbejder i - herunder modeniveauet, opgavekompleksitet og ledelsesmæssig opbakning. Der, hvor deltagerne adskiller sig, er ofte graden af systematik, hvor nogle har formaliserede indsatser og onboardingstrategier i forbindelse med data literacy, mens andre taler mere overordnet om behovet for forståelse og ansvar. Samtidig er der enighed om, at uden datakompetence og fælles forståelse vil governance strukturer miste deres effekt og relevans. Flere deltagere forbinder direkte data literacy med forandringsledelse og organisatorisk udvikling. Det fremhæves, at det ikke blot handler om at indføre nye regler, men om at skabe et fælles mindset og en forståelse, hvor medarbejderne føler sig trygge og klædt på til at

arbejde med data. I forlængelsen bliver data literacy et middel til at reducere modstand og skabe ejerskab.

Denne analyse peger på, at data literacy kan og bør forstås som en aktiv del af en organisationers data governance strategi og ikke som et separat læringsspor. For organisationer betyder det, at data literacy bør integreres i governance initiativerne fra begyndelsen, gennem træning, dialog og refleksion. Det handler ikke kun om at opkvalificere medarbejderne, men om at skabe rammer, hvor datakompetencer kan vokse i takt med praksis. Desuden kan indsigterne fra dette tema bruges til at styrke forandringsledelsen i datarelaterede transformationer. Ved at identificere, hvor der mangler forståelse eller ejerskab, kan organisationer målrette deres indsats og støtte medarbejderne i at tage ansvar. Dermed vil data literacy fungere som en kompetence og som et styringsredskab til at sikre udvikling og organisatorisk forankring af data governance.

6.4 Kvalitet som Grundlag: Arbejdet med Datakvalitet

Et centralt tema i interviewmaterialet er datakvalitet, som flere deltagere peger på som en forudsætning for, at data overhovedet kan anvendes meningsfuldt i organisationens beslutningsprocesser. Datakvalitet forstås ikke alene som et teknisk anliggende, men som et fælles ansvar, der kræver klare roller, vedligeholdelsespraksisser og forståelse for, hvordan data skabes, deles og genbruges. I praksis er manglende datakvalitet ofte både et symptom på og en årsag til utilstrækkelig governance. Dette afsnit undersøger, hvordan informanterne oplever og håndterer udfordringer knyttet til datakvalitet, og hvordan det påvirker arbejdet med data governance i deres respektive organisationer.

Flere af informanterne peger på manglen på overblik som en central udfordring i arbejdet med datakvalitet. Anna beskriver, hvordan kontrollen med data er fragmenteret og vanskelig at følge, fordi ansvaret er fordelt på tværs af organisatoriske enheder og systemer:

“Det, der er vores udfordring, er, at vi har et samlet overblik over vores data, og man ved ikke nødvendigvis, om det samme data bliver tjekket fem gange, eller om der er noget data, der ikke bliver tjekket, fordi det egentlig er decentralt og forskellige steder.” (bilag 4.1, Anna)

Her fremhæves et grundlæggende problem i mange organisationers data governance, at datakvalitet måles og forstås lokalt, men mangler central koordinering. Det betyder, at data enten valideres flere gange eller slet ikke – og at ingen har det fulde billede af, hvilke

data der er pålidelige. Det peger på en spænding mellem central governance og decentrale praksisser, som vanskeliggør etableringen af et fælles kvalitetsniveau. Torben understreger konsekvenserne af manglende gennemsigthed yderligere:

“Og det her med ikke at vide, hvor datakvaliteten er dårlig – det er jo uhyggeligt.” (bilag 4.5, Torben)

Hans udsagn illustrerer en grundlæggende usikkerhed i organisationens datastruktur, at fraværet af synlighed over svage datakilder udgør en risiko, da det forhindrer både fejlfinding og prioritering. Samtidig anerkender han vigtigheden af at identificere og måle på de “dårligste data” – en praksis, der kræver governance strukturer, som systematisk og kontinuerligt monitorerer kvalitet frem for blot at fokusere på de mest synlige datasæt. Begge citater peger samlet set på, at datakvalitet ikke kan forstås isoleret fra governance. Uden klare ansvar, tværgående overblik og systematisk opfølgning, forbliver datakvalitet fragmenteret og usynlig – og dermed en potentiel barriere for værdiskabende databrug.

Et centralt tema i interviewmaterialet ved datakvalitet, som flere deltagere peger på som en forudsætning for, at data overhovedet kan anvendes meningsfuldt i organisationens beslutningsprocesser. Datakvaliteten forstås ikke alene som et teknisk anliggende, men som et fælles ansvar, der kræver klare roller, vedligeholdelsespraksisser og forståelse for, hvordan data skabes, deles og genbruges. I praksis er manglende datakvalitet ofte både et symptom på og en årsag til utilstrækkelig governance. Dette afsnit undersøger, hvordan informanterne oplever og håndterer udfordringer knyttet til datakvalitet, og hvordan det påvirker arbejdet med data governance i deres respektive organisationer. Flere informanter peger på, at manglende overblik og uensartede datastrukturer skaber barrierer for at vurdere og arbejde strategisk med datakvalitet. Anna beskriver, hvordan arbejdet med datakvalitet i hendes organisation er fragmenteret og præget af lokale tilgange:

“Vi skal egentlig gøre det på den ensartede måde og på en struktureret måde, og vi bliver nødt til at have det systemunderstøttet, så vi kan have et overblik for, hvordan Finans Industrien samler data.” (bilag 4.1, Anna)

Lignende udfordringer fremhæves af Catarina, som peger på, at selv masterdata – en ellers central og veldefineret datatype – findes i forskellige versioner på tværs af systemer:

“Så hvis vi bare tager vores masterdata, så er det jo på meget forskellige niveauer i mange forskellige systemer.” (bilag 4.6, Catarina)

Dette skaber ikke alene usikkerhed, men også ineffektivitet. Karl beskriver, hvordan denne situation fører til, at medarbejdere ofte opretter nye datasæt i stedet for at genbruge eksisterende:

“It’s faster to create a new dataset than finding the old one. [...] People just find workarounds, unfortunately.” (bilag 4.10, Karl)

Disse citater viser, hvordan manglende governance og dårlig datatilgængelighed fører til parallelle datastrukturer og ineffektive arbejdsgange. Som Oliver formulerer det:

“Vi kan ikke bare gå ud og sige, vi skal have bedre datakvalitet [...] vi er meget unge og umodne på det her.” (bilag 4.9, Oliver)

Flere deltagere fremhæver, at datakvalitet ikke nødvendigvis bliver en prioritet, hvis den ikke kobles til daglig værdi. Anna udtrykker frustration over dokumentation, der bliver produceret uden at blive brugt:

“Vi kan godt skrive en masse i nogle Excel ark. Hvis de Excel ark ligger i en skuffe [...] og vi ikke bruger dem til noget i vores hverdag.” (bilag 4.1, Anna)

Carsten peger på, at løsningen ikke nødvendigvis er at centralisere alt, men at skabe tillid gennem fælles rammer:

“Der er man nødt til at bygge en eller anden form for governance omkring det [...] så vi sikrer, at vi ikke bare ender i det samme som har været.” (bilag 4.3, Carsten)

Samlet peger citaterne på, at datakvalitet ikke blot handler om standarder eller tekniske mål, men om at skabe fælles forståelse, synlighed og tillid til data på tværs af organisationen. Uden dette risikerer dokumentation at blive et ritual, datasæt at blive gendannet unødigt, og beslutninger at basere sig på uensartede eller modstridende datakilder. For at datakvalitet kan blive en reel del af governance arbejdet, kræver det systemunderstøttelse, organisatorisk koordinering og kulturel forankring.

Et tema i interviewmaterialet er, hvordan manglende fælles strukturer og governance understøtter fremvæksten af lokale, manuelle og uformelle løsninger. Flere deltagere peger på, at arbejdet med data i praksis ofte varetages i ad hoc-former, der opstår som reaktion på oplevede behov, teknologiske begrænsninger og organisatorisk træghed. Oliver

beskriver, hvordan medarbejdere tager sagen i egen hånd, frem for at vente på formelle godkendelser eller datastrukturer:

“Det er jo meget nemt at bare lige skrive til min kammerat Christian [...] og så har jeg det i Excel, og så sidder jeg og arbejder med det, så alle har deres egne processer, eller lukkede processer” (bilag 4.9, Oliver)

Dette citat illustrerer, hvordan lokale og lukkede datastrømme udvikler sig, når governance strukturer ikke opleves som hurtige, fleksible eller tilgængelige. I stedet for at arbejde gennem centrale dataflows eller validerede strukturer, opstår alternative praksisser baseret på tillid og hurtige løsninger. Det skaber fragmentering og usynlige datasiloer, som underminerer governance og datakvalitet. Anna påpeger en lignende problematik, dog med fokus på ambition og realisme i arbejdet med datakvalitet:

“Man kan meget nemt blive meget ambitiøs, [...] og så når du helt vildt meget, men på 2% af dine data, og så gik du koldt i det, for det er simpelthen ikke økologisk gennemførbart [...] Så hellere gøre lidt, og så gøre det på det hele” (bilag 4.1, Anna)

Her rettes opmærksomheden mod faren ved at overplanlægge og underimplementere. Anna fremhæver et behov for pragmatisme og skalerbare løsninger, der kan understøtte organisationens bredere praksis frem for at skabe dybtgående løsninger, som kun dækker udvalgte hjørner af datalandskabet. Det indikerer en spænding mellem teknologiske idealer og organisatorisk bæredygtighed. Carsten kobler fragmenteringen direkte til gamle systemer og manglende digitalisering:

“Det er faktisk at digitalisere nogle af de her processer [...] og sikre os at mange af de her manual inputs [...] forsøger at løfte dem lidt mere og forholder os til noget validering” (bilag 4.3, Carsten)

Han peger dermed på, at teknologisk modernisering og governance ikke blot handler om struktur, men om at reducere manuelle arbejdsgange, der i dag fungerer som flaskehalse for datakvalitet. Når organisationer ikke stiller egnede systemer til rådighed, opstår der nødvendigvis uformelle, individuelle processer. Samlet viser temaet, at teknologisk fragmentering og manuelle løsninger ikke blot er tekniske udfordringer – de er udtryk for organisatoriske spændinger, hvor governance mangler forankring i praksis. De lokale løsninger er ofte nødvendige, men skaber utilsigtet kompleksitet og usikkerhed i

datagrundlaget. For at løfte governance strukturen kræves derfor ikke blot politikker, men en bevidst indsats for at forstå og adressere de praksisnære kompromisser, medarbejdere er nødt til at lave i fraværet af systemunderstøttelse.

Et element i interviewene er brugen af teknologiske løsninger til at understøtte arbejdet med datakvalitet. Flere informanter beskriver, hvordan værktøjer, systemer og platforme spiller en vigtig rolle i at sikre struktur, synlighed og validering af data. Samtidig udtrykkes der også en tydelig erkendelse af, at teknologien i sig selv ikke er nok - forståelsen for opgaven og den kontekst, data indgår i, er afgørende. Anna italesætter netop denne balance, når hun fremhæver erfaringer med cloud-løsninger og teknologiske værktøjer:

“Man kan købe nok så mange tools til at gøre noget, hvis du ikke forstår, hvad opgaven er. Og hvis du ikke kan finde ud af at tegne det i hånden, så hjælper det ikke at have et vanligt computerprogram, der kan tegne det.” (bilag 4.1, Anna)

Hendes pointe understreger, at værktøjer kun er meningsfulde, hvis de understøtter en eksisterende forståelse af dataflow, ansvar og behov. Det teknologiske setup må derfor ikke komme før den organisatoriske modenhed – ellers risikerer det at blive en passiv infrastruktur uden reel effekt på datakvaliteten. David peger på, at tekniske "guardrails" – det vil sige systembaserede begrænsninger og kontroller – kan anvendes til at sikre, at data anvendes korrekt. Han fremhæver dog også de praktiske begrænsninger i store organisationer med standardsystemer:

“Der har du også systemer som er standardsystemer du har købt dig til. Der kan du ikke bare lige gå ind og sætte grænser op som ikke eksisterer.” (bilag 4.4, David)

Det viser, at teknologisk sikring af datakvalitet ofte skal tilpasses systemarkitekturen og de teknologiske rammer, organisationen opererer indenfor. Samtidig beskriver han, hvordan en ny dataplatform er under opbygning, men at forankringen halter, fordi kun enkelte forretningsenheder har taget den i brug – hvilket reducerer kvaliteten og anvendeligheden af output:

“Din intelligence, den er jo ikke bedre end de data, der er der på.” (bilag 4.4, David)

Karl supplerer perspektivet ved at fremhæve vigtigheden af kontekstsensitivt værktøjsvalg. Han peger på, at valget af teknologi må afspejle både organisatorisk kultur og brugers behov:

“It’s more about selecting the right tool, right? Because different organizations have different cultures, have different personas with different user experience needs.” (bilag 4.10, Karl)

Hans udsagn peger på, at der ikke findes et universelt værktøj til sikring af datakvalitet. I stedet skal teknologivalget afspejle governance strategien, databrugernes kompetencer og den type beslutninger, som data skal understøtte. Samlet viser citaterne, at teknologier spiller en væsentlig, men ikke selvstændig rolle i sikringen af datakvalitet. De kan understøtte validering, struktur og kontrol, men deres effektivitet afhænger af, om de anvendes med forståelse for organisatoriske behov, brugernes adfærd og systemlandskabets begrænsninger. Governance strukturer må derfor kombinere teknisk understøttelse med klar rollefordeling og løbende opfølgning – ellers risikerer værktøjerne at blive løsrevne fra den praksis, de skal styrke.

Ud over teknologiske platforme og værktøjer beskriver flere informanter, hvordan kontrollen med datakvalitet også sikres gennem formelle governance strukturer, regler og arbejdsprocesser. Her fremhæves etablering af dataspecifikke regelsæt, ejerskab og integration i workflows som centrale mekanismer for at sikre, at kvalitet bliver håndteret proaktivt og systematisk. Klara beskriver en tilgang, hvor governance bruges til både at reagere på fejl og til at forberede sig på fremtidige behov. Det handler om at opbygge stabile strukturer, som gør det muligt at være på forkant med nye datasituationer:

“Og den her proaktive del er jo også det her med at prøve at være på forkant [...] og få lavet nogle definitioner og nogle regelsæt for dataen.” (bilag 4.8, Klara)

Ved at etablere ejerskab, processer og definitioner sikres det, at organisationen står bedre rustet, når data skal anvendes i nye sammenhænge. Governance opfattes dermed som et redskab til forebyggelse frem for blot reparation, og datakvalitet bliver ikke kun et resultat af tekniske valideringer, men også af organisatorisk disciplin og rammesætning. Torben understøtter dette perspektiv og fremhæver, at arbejdet med

datakvalitetsrapporter ofte er bagudskuende og reaktivt. Han peger i stedet på værdien af at indarbejde regler direkte i de processer, hvor data skabes:

“Workflows. Det er absolut vejen frem [...] det er jo reaktiv handling. [...] Hvis vi kan rette det inden, at det overhovedet bliver tastet ind, så er det jo selvfølgelig meget bedre.” (bilag 4.5, Torben)

Torben foreslår, at datadefinitioner og regler bør integreres i systemernes arbejdsflows, så de automatisk aktiveres ved oprettelse af eksempelvis nye kunder eller produkter. Dette muliggør løbende kvalitetskontrol uden at lægge yderligere byrde på medarbejderne, og det bidrager samtidig til at operationalisere governance på et helt lavpraktisk niveau. Fælles for informanternes beskrivelser er, at kontrolmekanismer ikke alene opfattes som en funktion i IT systemer, men som et samspil mellem regler, roller og automatisering. Proaktive kontroltiltag – eksempelvis workflows, datadefinitioner og ejerskab – styrker organisationens evne til at sikre høj datakvalitet allerede ved dataskabelsen, frem for at rette fejl i efterbehandlingen. Governance bliver dermed ikke kun en organisatorisk disciplin, men også en metode til at gøre datakvalitet selvforstærkende i praksis.

Datakvalitet fremstår i interviewmaterialet som et grundlæggende og gennemgående tema, tæt forbundet med organisationens evne til at realisere værdien af data governance. Informanterne beskriver en række udfordringer relateret til fragmentering, manglende overblik og uensartede praksisser, der spænder ben for strategisk anvendelse af data. Samtidig peger de på, at arbejdet med datakvalitet i praksis ikke kan reduceres til tekniske specifikationer eller centrale retningslinjer – det kræver organisatorisk koordinering, lokal forankring og meningsfuld integration i arbejdspraksis. Der er en tydelig erkendelse af, at datakvalitet ikke kan sikres gennem teknologi alene. Selvom værktøjer, platforme og systembaserede "guardrails" kan bidrage til struktur og validering, er deres effekt afhængig af, om de anvendes med forståelse for kontekst, arbejdsgange og brugernes behov. Governance fremstår derfor ikke kun som en formel struktur, men som en praksisnær disciplin, der skal balancere mellem standardisering og fleksibilitet. Et centralt budskab fra informanterne er, at sikring af datakvalitet kræver proaktiv styring – herunder definition af roller, opbygning af ejerskab og indlejring af regler i operative workflows. I den forbindelse bliver datakvalitet ikke blot en efterfølgende kontrolmekanisme, men en integreret del af selve dataskabelsen og anvendelsen. For at governance

skal lykkes i praksis, må arbejdet med datakvalitet derfor gøres til en fælles opgave, som både er systemunderstøttet, kulturelt forankret og relevant i den daglige praksis.

6.4.1 Brugen af AI

I sammenhængen med datakvalitet og organisationernes ambitioner om at anvende kunstig intelligens, fremhæver flere informanter, at AI fylder stadig mere i den strategiske diskussion, men at manglende datakvalitet i praksis udgør en væsentlig barriere for at realisere potentialet. Karl peger på, at "AI governance" og "data governance" i stigende grad bliver gensidigt afhængige, idet organisationer bliver tvunget til at styrke deres datastyring for at kunne anvende avancerede teknologier ansvarligt:

"AI governance itself will pull data governance with itself [...] because now that everyone is joining the AI hype [...] they're gonna realize very quickly that you need some overseeing those applications too to avoid the risk." (bilag 4.10, Karl)

AI fungerer her som en katalysator, der tydeliggør behovet for strukturer, ansvar og datakvalitet. Klara uddyber denne pointe ved at koble ønsket om AI initiativer til behovet for at betragte data som en reel forretningsmæssig ressource:

"Vi vil gerne lave nogle masse AI initiativer. Øhm. Men der er også sådan grundlæggende ting, som at vi faktisk gerne ville kunne sammenligne vores kunder på tværs af de produkter, vi sælger." (bilag 4.8, Klara)

Uden en konsistent og sammenlignelig datastruktur reduceres værdien af AI applikationer, hvilket understreger datakvalitetens rolle som teknologisk fundament. Sarah forudser, at kunstig intelligens kun vil få stigende opmærksomhed fremover, og at det vil skærpe organisationers fokus på data:

"Jeg tænker kun, at det kommer til at gå en vej, og det er da mere og mere fokus." (bilag 4.7, Sarah)

Samlet set indikerer interviewene, at AI ikke blot er en teknologisk ambition, men en væsentlig driver for at opprioritere datakvalitet. Uden valide, sammenhængende og tilgængelige data bliver AI en upraktisk vision snarere end en realiserbar strategi. Dette stiller krav til både governance strukturer, ansvar og datamodning – og understreger, at AI udvikling ikke kan ske uafhængigt af en stærk data foundation.

6.5 Arbejdet med Frameworks

Dette tema undersøger, hvordan organisationer i praksis forholder sig til og anvender data governance frameworks. Fokus er ikke kun på, hvilke modeller der anvendes, men på hvordan de tilpasses og omsættes i konkrete organisatoriske sammenhænge. Denne del af analysen søger at afdække, hvordan interviewdeltagerne navigerer mellem de traditionelle standardiserede frameworks og behovet for organisatorisk tilpasning efter behov. Mange frameworks er designet som generiske modeller, men i praksis kræver de ofte fortolkning og justering for at give mening i den specifikke organisatoriske kontekst. Ved at inddrage forskellige interview deltagers erfaringer undersøges der, hvordan frameworks enten opleves som hjælpsomme retningslinjer - eller som tunge teoretiske modeller, der kun får værdi, når de forbindes med daglig praksis og eksisterende arbejdsformer.

“Vi startede ud med DAMA [...] men vi har prøvet at bløde det lidt op [...] DAMA kan godt være meget firkantet.” (bilag 4.2, Helena)

Helena beskriver, hvordan deres organisation indledte data governance indsatsen med DAMA, men at det hurtigt blev nødvendigt at justere tilgangen. Helenas udsagn tydeliggør den centrale udfordringer ved mange frameworks. At de giver struktur og overblik, men kræver kontekstuel fleksibilitet. Dette er i tråd med teorien om, at frameworks skal være dynamiske og understøtte organisatorisk tilpasning - ikke låse organisationerne fast i statiske rammer, men understøtte organisationer i opbygningen af data governance.

“100% selv hjemmebrygget [...] nogle af de her meget anerkendte frameworks [...] forudsætter, at du har en kæmpe stor organisation.” (bilag 4.3, Carsten)

Carsten sætter ord på, hvordan standardiserede frameworks kan være uhensigtsmæssige i mindre eller mellemstore organisationer. Carsten anerkender dog værdien i dem, men fremhæver at implementeringen kræver ressourcer og støtte, som mange organisationer ikke har. Derfor har deres team udviklet en “hjemmebrygget” tilgang, hvor der trækkes på best practices og tidligere erfaringer, men uden at følge et bestemt framework. Dette viser samtidig, hvordan organisationsstørrelse og modenhedsniveau spiller en afgørende rolle i valget og brugen af frameworks - noget litteraturen fremhæver som et kritisk parameter.

“Så det bliver noget, der trækker på nogle af de her frameworks [...] hvor kan vi letteste starte og få mest gain?” – (bilag 4.3, Carsten)

Carsten illustrerer en pragmatisk tilgang, hvor elementer fra forskellige frameworks anvendes selektivt og strategisk. Carsten pointerer dog ikke at følge hele frameworket slavisk, men ser på, hvor der er størst udbytte at hente her og nu. Denne tilgang matcher litteraturens kritik af “one size fits all” modeller og peger på, at frameworks i praksis ofte anvendes som inspirationskilder snarere end implementeringsskabeloner.

“Jeg tror, at det er efterhånden en blanding af rigtig mange ting [...] vi har lavet vores eget ud fra det.” (bilag 4.2, Helena)

Helena trækker på samme områder som Carsten, og beskriver hvordan deres tilgang til data governance bygger på forskellige inspirationskilder snarere end et samlet framework. Dette understøtter teorien om, at organisationer med lavere datamodenhed eller særlige behov ofte må udvikle hybride modeller. Det understreger, at frameworks i praksis snarere er en form for værktøjsskabe end komplette løsninger - og at det afgørende er, at governance skaber organisatorisk værdi og ikke behøves at følge et bestemt framework, teori eller bog.

“Et framework kan jo være rigtig, rigtig mange ting [...] det vi kalder et framework i Produktionsindustrien [...] er ikke nødvendigvis det samme som i [...] eller [...].” (bilag 4.6, Catarina)

Her pointerer Catarina, at selve begrebet “framework” er åbent og kontekstafhængigt. Hvad et team eller en organisation kalder et framework, kan være noget helt andet for en anden. Det udfordrer ideen om fælles definitioner og peger i stedet på frameworks som sociale konstruktioner, hvor mening skabes lokalt i organisationen. Det passer samtidig ind i Data Governance Institutes fokus på kommunikation og kontekst, og understreger teorien om, at frameworks skal være fleksible og meningsfulde i praksis - ikke blot teoretisk fastlåste modeller.

“[...] vi har læst rigtig meget op på det. Jeg havde også en ansat fra jeres uddannelse, da vi startede med at lave det. Og brugte rammeværket på det. Det vi kan se, det er, det vi har ligner også rigtig meget det, alle mulige andre har. [...]. [...] [...] Så der har vi prøvet at tage den ned og så tilpasse til vores organisation. [...] Jeg tror i en version 1 har vi lagt os op af, hvad teorien siger. Og

så det vi gør, det er, at vi opdaterer jo en gang om året på, hvad virker, hvad virker ikke, hvad skal vi have tilpasset.” (bilag 4.1, Anna)

Anna beskriver her, hvordan teorien og eksisterende frameworks blev anvendt som udgangspunkt i det tidlige arbejde med data governance - men understreger samtidig, at det teoretiske hurtigt blev for abstrakt og måtte oversættes til noget mere håndgribeligt. Der arbejdes samtidig iterativt med governance frameworket, hvor årlige opdateringer baseres på organisatoriske erfaringer. Det afspejler, at frameworks i denne kontekst ikke blot implementeres som færdige modeller, men løbende formes og justeres i praksis. Annas udtalelse bekræfter teorien om frameworks som dynamiske strukturer, der skal fungere i den organisatoriske kontekst - og ikke som statiske skabeloner.

“[...] vi kigger selvfølgelig i teori, og det er igen også for at have en internationalt anerkendt standard for det, som vi kan pege på, og så er der ikke nogen, der kan stille spørgsmål til, hvorfor gør vi det sådan her? Det står i Dama-bogen. Har du et bedre bud end den? Fordi hvis det bare var sådan noget, jeg havde fundet på, så var det lidt nemmere for folk at udfordre det også. Og så kan man altid gå med at udfordre konceptet og diskutere det, i stedet for at jeg bare kan sige, jamen, det er Dama-bogen, så det er vigtigt lige at snakke om, hvordan vi får det udført i stedet for.” (bilag 4.4, David)

David sætter her ord på en væsentlig funktion ved frameworks, som ofte overses i teorien. Specielt deres evne til at fungere som et socialt og organisatorisk forsvar. Ved at læne sig op ad en internationalt anerkendt standard som DAMA undgår man interne diskussioner om principper og kan i stedet rette opmærksomheden mod implementeringen. Det gør frameworket til mere end blot en teknisk reference - det bliver et retorisk og strategisk redskab til at skabe retning og legitimitet i organisationen. Dette perspektiv er meget unikt i forhold til de andre interviews, hvor frameworks primært ses som noget, der skal tilpasses og oversættes. Her bruges det samtidig som en strategisk ressource til at skabe legitimitet og undgå unødvendig debat.

“DAMA, de kalder det jo også sådan, altså det er et framework, og et rammeværk, det kan man ikke bare sådan operationalisere uden videre, så du kan plukke nogle ting, men det skal stadigvæk oversættes til din virkelighed.” (bilag 4.4, David)

David fremhæver dog, at selv anerkendte og udbredte frameworks som DAMA ikke er direkte anvendelige uden lokal tilpasning. De tilbyder et teoretisk overblik, men kræver oversættelse, før de giver mening i praksis. Pointen er central i teorien, hvor frameworks ofte beskrives som vejledende - og ikke som færdige løsninger. Her viser David, hvordan dette bliver tydeligt i implementeringen.

“Hvis du bare havde taget DAMA helt uden oversættelse [...] så var du ikke kommet nogen vegne. [...] Men når vi har defineret, hvad metadata er, [...] så kan vi pege på side 399 i databogen.” (bilag 4.4, David)

David viser her to holdninger af samme sag. På den ene side kræver DAMA tilpasning for at give mening - modsat så er der en værdi i at holde fast i visse standarddefinitioner. Det giver mulighed for intern konsistens og til ekstern reference. Dette viser hvordan frameworks kan fungere som både struktur og argumentationsgrundlag - hvis man bruger dem strategisk.

“And then, of course, you have different focus areas, right? I think you’ve mentioned the DAMA one. It’s very comprehensive, right? That wheel has so many aspects, but not all of them are relevant for everyone, right? So if you want to pursue all of them, it’s going to be a huge effort with not a lot of return on investment. So usually you pick and choose, especially what’s most relevant for you.” (bilag 4.10, Karl)

Karl fremhæver her en kritisk refleksion over DAMAs framework og dets omfattende struktur. Han pointerer, at det sjældent er realistisk eller nødvendigt at implementere alle komponenter i et framework, og at det snarere handler om at udvælge de dele, som skaber mest værdi i ens specifikke kontekst. Citatet peger på en pragmatisk og selektiv tilgang, som går igen i mange af de øvrige interviews. At frameworks forstås ikke som færdige løsninger, men som fleksible værktøjskasser. Dette er i tråd med teorien, hvor det fremhæves at frameworks som DAMA og COBIT skal tilpasses og oversættes for at fungere i praksis - særligt i organisationer, der ikke har et højt modenhedsniveau til at implementere hele modellen.

“Jeg vil sige, at vores framework tager udgangspunkt i DAMA, og så er det så tilpasset vores organisation og de ressourcer, vi ligesom har haft til rådighed.” (bilag 4.7, Sarah)

Sarah beskriver en tilgang, der genfindes i mange interviews, brugen af DAMA som et udgangspunkt, snarere end en facitliste. Hendes udtalelser fremhæver, at selv når organisationer vælger at tage udgangspunkt i et anerkendt framework, må det tilpasses den konkrete kontekst - herunder ressourcer, kompetencer og organisatorisk modenhed. Dette stemmer overens med teoretiske pointer om, at frameworks fungerer bedst som vejledende struktur, ikke som skabeloner. Det viser en pragmatisk forståelse, hvor idealer fra teorien må oversættes og tilpasses til organisationens faktiske kapacitet og virkelighed.

"[...] vi har valgt at sige, at vi kan ikke ligesom favne det hele fra dag i dag, så nu starter vi med fokus. Det havde nok været for vildt, hvis man var startet ud med det hele, og jeg tror, det blev for voldsomt. Så det der med at holde det lidt simpelt, så man kan få folk med, og man kan få folk til at forstå, hvad det handler om, og så hellere skalere op senere, når folk er blevet sådan lidt mere fortrolige med emnet, [...]." (bilag 4.7, Sarah)

Her understøtter Sarah det tidligere citat og lægger vægt på nødvendigheden af en gradvis og fokuseret implementering af data governance. Frem for at forsøge at rulle hele frameworket ud fra start, har de valgt en strategi med små skridt - både af hensyn til forståelse og organisatorisk kapacitet. Det viser, hvordan frameworks ofte må implementeres i et tempo og omfang, som matcher organisationens forandringsparathed. Sarahs udsagn understøtter det teoretiske argument om, at governance ikke blot handler om struktur og modeller, men om at skabe mening og ejerskab hos dem, der skal bruge det. Frameworket bliver et udgangspunkt - men implementeringen bliver en fortolkningsproces, hvor simplicitet og klarhed er nøglefaktorer.

"[...] der er mange gode tilgange som man kan bruge. Men man skal altid få det tilpasset i den forretning. [...] Hvis du tager DAMA for eksempel [...] Der er jo nærmest roller til at tilpasse en hel organisation. Ikke kun inden for data governance rollerne. [...] Og sådan noget har vi jo ikke brug for i Produktions Industri. [...] Derfor så gælder det jo om at plukke de ting ud, som er vigtige for os." (bilag 4.5, Torben)

Torben illustrerer en vigtig pointe i teorien, at selv veletablerede og anerkendte frameworks må tilpasses organisationens behov og struktur. Han fremhæver, hvordan

DAMA opstiller en række roller og ansvarsområder, der kan være svære at overføre direkte til en mindre eller anderledes organiseret virksomhed som [...]. Mange af de foreslåede funktioner og titler matcher ikke den måde, arbejdet reelt er fordelt på i praksis, og derfor bliver det nødvendigt at foretage justeringer og fravalg. Det bliver derfor nødvendigt at vælge de relevante elementer ud. Torbens tilgang afspejler det selektive og pragmatiske perspektiv, hvor det ikke handler om at følge frameworket slavisk, men om at gøre det brugbart og relevant i den organisatoriske kontekst. Dette er forbundet i teorien at frameworks sjældent fungerer som en til en løsning, men skal oversættes til virkeligheden, hvor de skal give mening i forhold til organisationens ressourcer, struktur, behov og kultur forbundet med modenhedsniveauet.

"Det drejer sig om at scope direkte. Og i Produktions Industri der har vi jo prøvet på at scope det. Inden for egentlig kun inden for data. Så det er klart nok. Der er rigtig mange forskellige roller. Som er med til at give input til det arbejde som man laver." (bilag 4.5, Torben)

Dette citat tydeliggør, hvordan en bevidst og veldefineret afgrænsning - et klart scope - kan være nødvendigt for at kunne implementere data governance i praksis. Torben beskriver, hvordan deres indsats er fokuseret på dataområdet, hvilket giver mulighed for at arbejde mere konkret med roller og input. I stedet for at anvende hele frameworket vælger Torben og hans kolleger at tilpasse den til deres situation - en strategi der reducerer kompleksitet og øger ejerskab. Det viser samtidig, at frameworks kan fungere bedst, når de bruges som et værktøj til at strukturere arbejdet - ikke som en overordnet løsning.

"Jeg er i gang med at bygge et og rulle det ud, og det er ikke noget, vi bare har. Det er ikke sådan, at vi tager et fuldt data på Data Governance Framework. Eller fuldt Gartner eller noget andet. Det er ligesom, hvad vi prøver at tilpasse det, så det fungerer i Transportindustrien. [...] Så det, jeg er ret opmærksom på, det er, at jeg ikke kommer ind med en overkompliceret værktøjskasse, der siger, vi skal kunne håndtere alt, fordi det skal vi ikke på nuværende tidspunkt. Så mister vi folk, og vi farer vildt." (bilag 4.9, Oliver)

Oliver formulerer her en meget pragmatisk tilgang til frameworks. At det handler ikke om at implementere et fuldt og standardiseret governance framework, men om at tilpasse det, der passer til den organisatoriske virkelighed. Han anerkender, at

overambitiøse frameworks kan virke afskrækkende og skabe forvirring blandt medarbejdere - og dermed have den modsatte effekt af det, man ønsker med governance. I stedet fokuseres der på en gradvis tilpasning og organisatorisk udvikling. Det stemmer overens med teorien, hvor der advares mod at bruge frameworks uden at tænke sig om. I stedet skal de ses som noget, der kan hentes inspiration fra og tilpasse til den virkelighed, organisationen står i og de behov, organisationen konkret har.

Analysen viser, at der på tværs af organisationer eksisterer forskellige måder at forholde sig til data governance frameworks på. Nogle anvender etablerede frameworks som DAMA eller DGI som afsæt for deres arbejde, mens andre udvikler deres egne, mere tilpassede modeller. Det gennemgående mønster er dog, at frameworks sjældent følges slavisk. I stedet ses de som inspirationskilder, der skal justeres og operationaliseres i forhold til organisationens struktur, ressourcer, behov og modenhed. Forskellene i tilgang kan ofte forklares med organisationens størrelse, teknologiske kompleksitet og erfaring med dataarbejde. I mindre virksomheder opleves standardiserede frameworks ofte som overdimensionerede, mens større organisationer i højere grad har kapacitet til at drive mere formelle strukturer. Derudover har governance kulturen og forretningsbehovene en væsentlig rolle, for hvordan frameworket oversættes til praksis. Samtidig viser analysen, at frameworks kan have en retorisk og strategisk funktion. For nogle fungerer de autoritative referencer, der kan give arbejdsmetoder legitimitet og afværge unødvendige diskussioner. Ved at henvise til en anerkendt kilde som DAMA kan interne uenigheder nedtones, så fokus rettes mod implementeringen frem for konceptuelle diskussioner. Dette perspektiv viser, at frameworks ikke kun er værktøjer, men spiller en rolle i at skabe organisatorisk opbakning og klarhed. På tværs af forskelle er der en fælles forståelse af, at frameworks kun skaber værdi, når de omsættes til noget, der giver mening i den virkelighed og de behov, organisationen står i. Det handler ikke om at følge en facitliste, men om at finde en balance mellem struktur og fleksibilitet, der understøtter dataarbejdet i praksis.

Denne indsigt kan bruges til at kvalificere, hvordan man i praksis arbejder med frameworks i data governance initiativer. Det viser samtidig vigtigheden af at gå til frameworks med en kritisk og kontekstfølsom tilgang, hvor det vurderes, hvad der kan anvendes direkte, og hvad der kræver tilpasning. Det peger på behovet for organisatorisk refleksion, hvilke formål skal frameworket tjene, og hvordan kan det bedst støtte

struktur, forståelse og samarbejde. For praktikere, der skal implementere governance, giver dette anledning til at tænke frameworks som dynamiske værktøjer, der både skal skabe overblik og være åbne for dialog. For forskningen viser analysen, at der er behov for at se frameworks som sociale konstruktioner - ikke kun som modeller, men som retningsgivende værktøjer, der bygger en bro mellem teori og organisatorisk praksis.

6.6 Regler, Ansvar og Legitimitet: Compliance i Dataarbejdet

Compliance er en central del af data governance, særligt i lyset af stigende reguleringskrav og øget opmærksomhed på datasikkerhed, gennemsigtighed og ansvarlighed. I interviewmaterialet fremstår compliance ikke kun som et juridisk krav, men som en drivkraft, der både muliggør og udfordrer implementeringen af governance strukturer. Her undersøges, hvordan informanterne forstår og arbejder med compliance i praksis, herunder hvordan krav fra eksempelvis GDPR eller branchemæssige standarder oversættes til konkrete handlinger, strukturer og prioriteringer i deres organisationer. Analysen viser, hvordan compliance kan fungere både som et argument for governance og som en begrænsning for fleksibilitet og innovation – og hvordan balancen mellem regeloverholdelse og forretningsværdi håndteres i praksis.

Interviewene viser, at compliance spiller en væsentlig rolle både som regulatorisk forpligtelse og som praktisk styringsparameter. For flere af deltagerne fremstår compliance som et uundgåeligt vilkår, der sætter retning for, hvordan data må anvendes, opbevares og deles. Samtidig fremgår det, at governance og compliance ofte varetages af forskellige organisatoriske enheder, hvilket skaber et behov for koordinering og fælles forståelse af ansvar og snitflader. Anna udtrykker usikkerhed omkring regulativer som NIS2 og cyber security, men peger på, at data governance kan fungere som en ramme til at operationalisere adgange og ansvarsområder:

“Der er jo en hel masse risici forbundet med det her data [...] men det [data governance] kan i hvert fald give os nogle guidelines og nogle retningslinjer at arbejde inden for med: Hvem har adgang til hvad, og hvad må du reelt med det her.” (bilag 4.1, Anna)

Her forstås governance som et indirekte complianceværktøj, der kan omsætte overordnede krav til konkrete handlinger – eksempelvis adgangsstyring og datarettigheder. Governance bliver dermed en bro mellem principper og praksis. Flere interviewpersoner italesætter også etiske perspektiver og ansvar i arbejdet med persondata. David fremhæver, at organisationers behov for personhenførbare oplysninger ikke nødvendigvis er teknisk begrundet, men ofte drevet af kommercielle interesser:

“De behøver jo ikke at vide, hvem jeg er. Det er jo et kommercielt behov, de har.” (bilag 4.4, David)

Dette synspunkt viser, hvordan compliance også rejser spørgsmål om formål og proportionalitet i databrug. Governance kommer her til at omfatte både lovgivning og værdimæssige overvejelser, hvilket kræver afklaring af, hvad "etisk" databehandling betyder i en given organisatorisk kontekst.

Oliver beskriver mere konkret, hvordan compliance udmøntes gennem strukturer og procedurer – eksempelvis i forhold til ISO standarder og NIS2 krav. Han understreger, at arbejdet med compliance typisk er placeret i andre afdelinger, men at governance spiller en understøttende rolle i at operationalisere politikker:

“Vi har en complianceafdeling [...] vi er med til at drive politikkerne omkring [...] og identificerer, hvem er det, der skal drive de her sletteprocedurer for data.” (bilag 4.9, Oliver)

Governance fremstår dermed ikke som ejer af compliance, men som bindeleddet mellem princip og praksis. Det handler om at sætte politikker i spil – eksempelvis at definere, hvornår data skal slettes, og hvem der har ansvaret for at udføre det. Oliver peger desuden på sammenhængen mellem træning, ejerskab og regulatoriske krav – særligt i sektorer, hvor datasikkerhed og adgangskontrol er tæt forbundet med certificeringer og auditkrav. Sarah uddyber denne opdeling og peger på, at compliance ofte eksisterer som et særskilt organisatorisk domæne, der har eksisteret længere end data governance i mange virksomheder:

“Det kræver virkelig høj, høj fokus, og det er jo noget, der har levet i flere år, end data governance i virkeligheden har levet.” (bilag 4.7, Sarah)

Hendes refleksion viser, at compliance i mange tilfælde er en mere moden og etableret praksis, som governance må spille sammen med – ikke erstatte. Det skaber behov for koordination mellem nye og eksisterende styringsstrukturer og rejser spørgsmålet om, hvordan governance kan understøtte uden at duplikere eller konfliktere med compliancearbejdet.

Mens compliance i mange organisationer fungerer som en ufravigelig ramme, viser interviewene, at forholdet mellem compliance og forretningsmæssige hensyn ofte er præget af forhandling og strategiske prioriteringer. Informanterne beskriver, hvordan virksomheder i praksis må afveje efterlevelse af regulativer over for effektivitet, innovation og kommercielle mål – en balance, der ikke altid er enkel at opretholde. Catarina beskriver en kultur, hvor compliance ansues som overordnet og ikke til diskussion. I hendes organisation må forretningen tilpasse sig lovgivningen – ikke omvendt:

“Fødevareindustriens politik er jo at compliance kommer først. [...] Vi kan ikke begynde at sige, ej, det passer ikke lige ind i vores business object. [...] Så må vi tilpasse den anden vej rundt.” (bilag 4.6, Catarina)

Hun illustrerer dermed en tilgang, hvor governance og compliance er integreret i forretningsstrategien og ikke ses som en hindring, men som en præmis. Dette står i kontrast til flere af de øvrige informanter, som peger på, at compliance og forretningsudvikling i visse tilfælde kan være i konflikt – eller i det mindste kræve tilpasning og fortolkning. David, som tidligere har arbejdet i den finansielle sektor, beskriver forskellen på stærkt regulerede brancher og kommercielt drevne organisationer. I banker var compliance et ufravigeligt krav:

“Det var aldrig til diskussion om, vi skulle være med i det [compliance]. [...] I banken var der en mulighed, og det var at være 100% compliant.” (bilag 4.4, David)

I kommercielle virksomheder oplever han dog, at graden af compliance kan diskuteres, og at man ofte balancerer mellem lovgivning og økonomi. Han kalder det “mærkelige diskussioner” om, hvor meget compliance der reelt er nødvendig – hvilket vidner om en mere fleksibel eller pragmatisk tilgang i visse sektorer. Klara uddyber denne spænding og forklarer, hvordan prioriteringerne varierer afhængigt af domæne og kontekst. I nogle

områder – som HR – er compliance styrende, mens det i andre domineres af forretningens behov:

“På HR-domænet [...] er det den primære ting. På kunde er det så et forretningsbehov, der er den primære.” (bilag 4.8, Klara)

Klara peger på, at begge hensyn skal tilgodeses, men anerkender, at prioriteringsrækkefølgen varierer afhængigt af situation og organisatorisk kontekst. Dette kræver løbende afvejning og til tider forhandling mellem interessenter med forskellige mål. Karl sætter en bredere ramme om denne balance og beskriver, hvordan regulering ofte opfattes som en barriere for innovation – men at det samtidig er muligt at skabe værdi *med* compliance:

“Regulations always seem to be in contrast to innovation [...]. But I see it maybe a little bit more nuanced [...] Ideally, you can generate value even with regulations.” (bilag 4.10, Karl)

Hans udsagn introducerer en vigtig pointe: at governance og compliance ikke nødvendigvis begrænser forretningen – de kan også bruges til at fremme ansvarlig innovation og langsigtet værdi. Karl skelner mellem "defensive" og mere udviklingsorienterede tilgange til data governance, alt afhængig af branche og risikoprofil. Helena adresserer til gengæld en mere kritisk tilgang til compliance og antyder, at der i praksis kan være en tendens til at lede efter smuthuller og gråzoner:

“Som en rigtig god forretningsudvikler, så lærer man også at læse det, der ikke står.” (bilag 4.2, Helena)

Det vidner om, at compliance ikke altid forstås som absolut, men som noget der kan forhandles, tolkes eller tilpasses – en pragmatisk tilgang, hvor governance bruges til at skabe rum for fleksibilitet uden formelt at overtræde reglerne. Samlet viser citaterne, at balancen mellem compliance og forretning er dynamisk og afhænger af både branche, organisatorisk modenhed og kultur. I nogle organisationer fungerer compliance som et fundamentalt udgangspunkt, mens det i andre ses som noget, der må tilpasses eller fortolkes, så det ikke hæmmer effektivitet eller innovation. Governance spiller i denne sammenhæng en vigtig rolle som brobygger – en struktur, der kan oversætte krav til praksis og sikre, at regler ikke blot efterleves, men også integreres på en måde, der understøtter forretningsmæssige mål.

Interviewene viser tydeligt, at nationale og internationale regulativer spiller en helt central rolle for, hvordan data governance struktureres, prioriteres og forankres i organisationer. Krav fra lovgivning som GDPR, NIS2, AI Act og sektorbaserede myndigheder som Finanstilsynet udgør ikke blot et regelsæt, men fungerer som direkte drivere for investeringer, opmærksomhed og forandring. Anna peger eksplicit på, at compliancekravene i sig selv er det, der skaber politisk og økonomisk opbakning til governance initiativer:

“Compliance er en rigtig stor del af det. Og uden compliance havde der været mindre fokus på det.” (bilag 4.1, Anna)

Hun beskriver et flerleddet forsvars- og audit setup, hvor både intern kontrol og eksterne instanser – særligt Finanstilsynet – skaber strukturel tyngde bag governance indsatsen. Helena bekræfter dette billede og forklarer, at myndighedens tilstedeværelse i sig selv reducerer modstanden mod forandring:

“Vi har Finanstilsynet, der rent faktisk kommer, uforventet, og kan lave nogle kontroller.” (bilag 4.2, Helena)

I disse organisationer fungerer governance dermed ikke kun som et ledelsesinitiativ, men som en nødvendighed dikteret af regulatoriske forventninger. Governance får her karakter af *compliance infrastruktur* snarere end en valgfri styringsdisciplin. David beskriver, hvordan privacy- og databeskyttelsesansvar i praksis fordeles på tværs af funktioner, men hvor governance roller ofte bliver centrale aktører:

“Med governance rollerne har vi et godt netværk af folk, som er uddannet og trænet i at tage et ansvar for data.” (bilag 4.4, David)

Det vidner om en praksis, hvor governance ikke nødvendigvis ejer compliance, men fungerer som forbindelsesled mellem forretningsenheder og juridiske krav. Samtidig fremhæver han, hvor omfattende og differentierede regelværkerne er – og hvordan det tvinger organisationer til at hæve barren globalt, for at sikre overholdelse af eksempelvis både GDPR og amerikanske privat love:

“Så er vi jo nødt til at flytte guardrailsen lidt længere ind [...] så vi er sikre på, at vi overholder privacy-regler i hele verden.” (bilag 4.4, David)

Catarina og Carsten beskriver, hvordan regulativer i praksis ejes i forskellige dele af organisationen – eksempelvis IT security, legal eller specialiserede compliance afdelinger –

men at governance har en koordinerende rolle i forhold til implementering og politikudformning:

“AI act kører lidt på tværs. Så alle de her regulativer [...] dem tager vi jo ind, og så samarbejder vi med de afdelinger, hvor de her regulativer nu bliver ejet.”
(bilag 4.6, Catarina)

Carsten problematiserer dog også reguleringens kompleksitet og fremhæver, at EU regulativer ofte er svære at operationalisere:

“Det er jo [...] Europaparlamentet der lige sidder lidt i sin egen inderskirkles. [...] De gør det heller ikke nemt for virksomhederne at sætte sig ind i.” (bilag 4.3, Carsten)

Torben sætter udviklingen i perspektiv og beskriver tiden før GDPR, hvor governance skulle “løbe efter ambulancen” – altså reaktivt reagere på problemer for at opnå opmærksomhed og legitimitet. Med moderne regulativer er denne dynamik ændret markant:

“Data governance [...] var virkelig svært at komme i gang. [...] Man skulle chase the ambulance.” (bilag 4.5, Torben)

I dag fungerer regulativer som en stabiliserende faktor, der har skabt både grundlag og nødvendighed for governance initiativer. Karl beskriver dette som en bevægelse mod “defensive data governance” – særligt i stærkt regulerede industrier – hvor det handler om at minimere juridisk risiko snarere end at maksimere forretningsværdi:

“Nobody wants to be responsible for legal issues, so let’s just get it done.” (bilag 4.10, Karl)

Samlet set viser citaterne, at regulativerne har en gennemgribende indflydelse på governance arbejdet. De sætter retningen, skaber incitamenter og ændrer spillereglerne for, hvordan data håndteres og prioriteres. Data governance fungerer i denne sammenhæng ikke kun som strategisk værktøj, men som *implementeringsmekanisme* for lovgivning, der oversætter krav til praksis og skaber organisatorisk ansvar på tværs af funktioner og fagligheder.

Compliance fremstår som en strukturel og strategisk drivkraft i organisationers arbejde med data governance. De kvalitative indsigter viser, hvordan lovgivning og regulativer

som GDPR, NIS2, ISO standarder og sektorbaserede krav – særligt fra instanser som Finanstilsynet – ikke blot dikterer rammerne for databehandling, men også fungerer som løftestang for organisatorisk prioritering, finansiering og governance initiativer. Governance bliver i denne sammenhæng et bindeled mellem princip og praksis – en platform, der muliggør implementeringen af regler gennem konkrete procedurer, ejerskab og rollefordeling. Samtidig viser analysen, at compliance sjældent er entydig. I praksis må organisationer balancere mellem regulatoriske forpligtelser og forretningsmæssige hensyn. Denne balance varierer på tværs af brancher, domæner og modenhedsniveauer – og kalder på governance strukturer, der kan understøtte både juridisk overholdelse og strategisk værdi. Flere informanter fremhæver, at compliance er et område præget af kompleksitet, forhandling og forskellige fortolkningsrum. Governance får i den forbindelse en dobbeltrolle: dels som et sikkerhedsnet, der sikrer overholdelse og reducerer risiko, dels som en oversætter, der gør komplekse krav operationelle og tilpasser dem organisatorisk praksis. Samlet set viser analysen, at compliance ikke blot er en ekstern tvang, men en integreret del af moderne datastyring – en præmis, der former governance strukturer, legitimerer deres eksistens og stiller krav til deres funktionalitet. Det er ikke tilstrækkeligt at have retningslinjer; de skal forankres, operationaliseres og tilpasses de organisatoriske virkeligheder, de skal fungere i. Governance bliver dermed både et middel og et mål i arbejdet med at balancere ansvar, sikkerhed og værdiskabelse i en reguleret digital virkelighed.

6.7 Organisatoriske Dynamikker: Roller, Strukturer og Forankring

Dette tema undersøger de organisatoriske forhold, der former og påvirker implementeringen og driften af data governance i praksis. Hvor tidligere temaer har fokuseret på brugen af frameworks, datakvalitet eller udviklingen af data literacy, rettes blikket her mod de konkrete strukturer, relationer og dynamikker, der enten understøtter eller spænder ben for governance indsatsen i praksis. Analysen bygger på en forståelse af, at data governance ikke implementeres i et tomrum, men i levende organisationer med eksisterende kulturer, roller, vaner og magtforhold. Gennem interviewene bliver det tydeligt, at governance ikke blot handler om struktur og regler, men om sprogbrug, ledelsesopbakning, medarbejderinvolvering og kulturelle forhold. Nogle organisationer er governance præget af organisatorisk tilpasning og fleksibilitet, mens andre steder mødes det

af modstand, særligt når nye roller eller ansvar opfattes som uklare eller påtvungne. Ved at undersøge organisatoriske dynamikker som ejerskab, modstand, ansvar, struktur og kommunikation, kan der skabes en dybere forståelse af, hvad der skal til for at skabe forankring og fremdrift i arbejdet med data governance. Dette tema sætter dermed fokus på, hvordan governance ikke alene formes i teori og frameworks, men i høj grad af de sociale og strukturelle forhold, der præger organisationen indefra.

"[...] den måde vi tænker, det kunne give mening på, det var at få uddannet nogle superbrugere, som får en lidt højere data adgang end andre, og faktisk også selv kan bygge nogle rapporter på et testmiljø. [...] [...], med at få nedbrudt nogle af de her ting til et eller andet, så i virkeligheden, så starter det jo på tegnebrættet med bare at være et dumt diagram med, du har mig i toppen, og så har du nogle superbrugere inden for hvert område, og dem lister vi op."
(bilag 4.3, Carsten)

Carsten beskriver, hvordan ansvarsfordelingen i dataarbejdet visualiseres og struktureres gennem opstartsperioden på implementeringen af data governance. Ved at identificere og uddanne superbrugere med udvidet adgang, skabes et lag mellem topledelse og bredere organisation, hvor faglig ekspertise kobles med teknisk adgang. Dette illustrerer, hvordan governance ikke nødvendigvis starter med avancerede frameworks, men kan begynde så småt med et enkelt diagram og en rollebaseret opdeling - hvor kompetence og adgang går hånd i hånd. Denne tilgang peger på en decentral tilgang, hvor ansvar placeres hos dem, der reelt arbejder med data.

"Fordi rigtig, rigtig mange data stewards findes allerede ude i organisationen i dag. De har bare ikke den officielle titel på deres hat endnu. Og det er bare den lille titel vi skal have skrevet på. Så de kan faktisk ikke gøre særlig meget anderledes end de gør i dag." (bilag 4.6, Catarina)

Catarinas udsagn viser, hvordan formaliseringen af data roller ofte halter efter i praksis. Mange medarbejdere fungerer allerede som data stewards, uden at det er anerkendt i organisationens formelle struktur. Det peger på et vigtigt aspekt i arbejdet med governance, at synliggøre og navngive eksisterende ansvar kan være lige så vigtigt som at indføre nye roller. Dette peger på en pointe fra teorien om, at governance ikke altid skal opfindes fra bunden, nogle gange skal det bare gøres synligt og officielt.

“Det vi er i gang med at gøre her, det er, at vi udfører dem. Ja. Det vi udfører dem, det er, at vi udvælger business data steward. Vi vælger technical data steward. Ud fra deres kompetencer. Ud fra deres faglighed. Ud fra deres, hvad kan man sige, også motivation til at påtage sig en titel.” (Bilag 4.2, Helena)

Her lægger Helena vægt på udvælgelsen af data stewards baseret på både faglighed og motivation. Det viser, at ansvar ikke blot kan uddelegeres - men at det skal bygge på tillid og forståelse for, hvem der faktisk har viden og lyst til at tage rollen. Dette er i tråd med ledelsesforankring og passer ind i den organisatoriske modenhed, hvor effektive governance roller kun opstår, hvis de tilkobles relevante personer, der forstår opgaven og er motiverede for at drive governance initiativet.

“Det fundamentale i data governance. Det er faktisk kommunikation. Det er jo at få fat på dem som rent faktisk arbejder med data. Og få fat på de der små ildsjæle der er ude i forretningen. Som rent faktisk ved noget om data. Og få dem igangsat med at. Få nedskrevet deres holdninger omkring hvordan data de skal se ud. Og hvad de skal reflektere. Og det er egentlig de primære fokusområder omkring det. Det er ejerskab og kommunikation.” (Bilag 4.5, Torben)

Torben bygger videre på Helenas pointe omkring man skal finde dem som brænder for det. Han understreger en pointe i organiseringen af data governance, at det ikke alene handler om strukturer og roller, men om at finde og engagere dem, der allerede arbejder med og har indsigt i data. Ved at identificere de såkaldte “ildsjæle” i organisationen, som brænder for data og har praktisk viden, kan man sikre, at governance forankres meningsfuldt. Denne tilgang kobles sammen med fokus på kommunikation og medejerskab - at få dataansvarlige til at formulere deres egne holdninger og krav til datas anvendelse og kvalitet. Det viser en praksisnær tilgang, hvor governance vokser nedefra gennem dialog og involvering, og hvor ejerskab ikke kun tildeles, men opstår gennem engagement og tillid og passer ind i teorien omkring sociale og kontekstuelle processer.

“[...] vi har rent faktisk givet ejerskab, bestemmelsesret og mandat til de her udpegede roller. Og når du så giver dem noget mandat, og når du giver dem beslutningsret eller bestemmelsesret, så er det jo helt vigtigt, at de har det. Så betyder det også, at de får den her følelse af, at deres mening, ekspertise,

faglighed rent faktisk betyder noget, og vi som en [...] eller vi som en organisation har tillid til dem.” (bilag 4.2, Helena)

Dette citat fra Helena fremhæver, hvordan reel beslutningskraft er afgørende for at skabe ejerskab. Når data stewards og data ejere får tildelt autoritet og bliver taget alvorligt som beslutningstagere, opstår en oplevelse af tillid og betydning. Denne tilgang til legitimitet gør, at governance roller kan få effekt i praksis. I stedet for at betragte det som en forandringsproces, hvor noget “skubbes ned”, sker forankringen gennem reel medarbejder empowerment.

“If that is the case, right, then based on the use cases, we would identify who are, or recognize even the best data ownership and data stewards, right? So who is actually sitting on top of the data and dealing with it most day to day, and how can they have applied their business expertise to actually have more authority then to know what is right and what is wrong about the data, right?” (bilag 4.10, Karl)

Der nævnes at ejerskab og steward roller bør opstå gennem praksis. Det er ikke dem med de rette titler, men dem der arbejder dagligt med data, der bedst ved, hvad der er korrekt og brugbart. Karl forklarer at governance ikke nødvendigvis implementeres gennem systematiske processer, men opstår i mødet mellem viden, praksis og behov.

“Fordi de ikke har haft styr på deres data. Og det gør jo også at det er noget der er ledelsesmæssigt fokus på. [...] det at vores bestyrelsesformand er blevet spurgt ind til Data Governance. Og skulle svare på det. Det gør da at vores bestyrelsesformand interesserer sig væsentligt mere for det. [...]. Og det falder jo ned i organisationen. Så det er et område der virkelig har fået meget mere fokus ind for de sidste 10 år.” (bilag 4.1, Anna)

Anna peger på en dynamik, at ledelsesinvolvering opstår ikke kun indefra, men kan fremprovokeres udefra gennem krav fra bestyrelsen eller eksternt pres som regulativer. Når data governance bliver et emne, som ledelsen bliver mødt med, tvinges det højere op på agendaen. Det skaber en top down effekt, hvor fokus og prioritering breder sig ned gennem organisationen. Citatet viser, hvordan governance langsomt vinder strategisk opmærksomhed og dermed får legitimitet og betydning i praksis.

“Så ledelsen skal klart være med på det. For det tager ressourcer. Alt efter hvad stadie ens datamoden er på. Men det tager ressourcer. Så hvis topledelsen ikke er med på det her, så kommer der ikke til at ske. Så det handler meget om at man får. Hakket det her begreb ud. Til noget de kan forstå. Og når vi så har toppen med. [...]. Så siger vi. Hvis i gerne vil i gang med det her ude i logistik f.eks. Hvem er det så vi skal have fat i. Så vi er, vi er kommet tættere på toppen, og har ligesom fået en voice ind i toppen nu, og det begynder at blive anerkendt, at det er vigtigt.” (bilag 4.6, Catarina)

Her bliver det tydeligt forklaret, at governance kun kan realiseres i praksis, hvis topledelsen er med og forstår, hvad arbejdet indebærer. Ikke som et koncept, men som noget konkret og ressourcekrævende. Der peges på et organisatorisk dilemma, at få et abstrakt begreb som data governance gjort forståeligt og relevant for ledelsen. Samtidig fremhæves vigtigheden af at få en stemme tæt på den strategiske beslutningskraft - hvorfra governance kan finde vej ud i organisationens øvrige lag.

“Vores [...], den øverste leder [...]. Altså han nævner det, hver gang han har offentlige speeches i virksomheden, så nævner han data governance som sådan en af hans mærkesager. Så det gør det også nemmere, når man så skal ud og overtale folk, at de ligesom, så kan du også pege på ham og sige sådan: Jamen, hvis du er uenig i, at data governance er en god ide, så skal du tage den med ham.” (bilag 4.4, David)

Davids citat fremhæver, hvordan aktivt lederskab fra topledelsen kan fungere som drivkraft for data governance initiativer. Når en topchef offentligt markerer data governance som en mærkesag, skabes både synlighed og organisatorisk opbakning. Dette giver både legitimitet og autoritet til arbejdet med data governance længere nede gennem hele organisationen og kan fungere som et argument i mødet med modstand eller usikkerhed.

“Jeg tror godt, at jeg er i en position, hvor jeg godt kan tillade mig at sige, at data governance vil aldrig nogensinde være succes, hvis ledelsen ikke er involveret.” (bilag 4.2, Helena)

“Så jeg tror, det er meget mig, men ledelsen er også med på det. De forstår godt, at data er ekstremt vigtigt for forretning, men vi skal også have modnet organisationen.” (bilag 4.9, Oliver)

Citaterne fra både Helena og Oliver går hånd i hånd, de udtrykker en klar erkendelse af, at ledelsens involvering er en forudsætning for, at data governance kan lykkes. Der peges på, at governance ikke kun handler om at opbygge strukturer, men kræver en aktiv forankring i den øverste ledelse. Hvis ikke ledelsen bakker op og sikrer ressourcer og organisatorisk prioritering, risikeres det at selve data governance initiativet ikke giver den ønskede resultat og hurtigt kan falde til jorden. Ledelsen skal ikke blot forstå vigtigheden af data, men bidrage til den modning, der gør organisationen i stand til at arbejde strategisk og ansvarligt med data.

"It always needs to be a collaboration, right? So that's why when you only hire data governance people that don't give them any sponsorship and don't give anyone else mandates to work with the data governance team, they're set up for failure, right? Because they cannot do anything on their own, right? They need others to help and to execute whatever the data governance team defines and establishes as the right practice, right?" (bilag 4.10, Karl)

Karl peger her på en helt central organisatorisk udfordring, at data governance ikke fungerer i isolation. Forstået ved at det kræver opbakning og involvering fra hele organisationen. Pointen er, at data governance teams har brug for støtte fra ledelsen og mandat til samarbejde på tværs af organisationen. Uden det bliver arbejdet ineffektivt og afkobles fra praksis. Yderligere fremhæves den praksisnære indsigt, at governance ikke er en "silo aktivitet", men en kollektiv indsats, hvor ejerskab og samarbejde er afgørende for, at principperne kan implementeres og forankres bredt i organisationen.

"Creating a data steward community where all of the data stewards from different teams actually come together and be able to vent and just even complain about things together is like group therapy for them, right? And they can really exchange, but also exchange best practices and help each other with different ideas." (bilag 4.10, Karl)

En meget unik tilgang Karl kommer med i dette citat beskriver, hvordan en tværgående steward fællesskab kan fungere som både et fagligt og socialt rum, hvor data stewards for forskellige forretningsområder kan dele erfaringer og løsninger. Dette understreger, hvordan samarbejde ikke alene skaber effektivitet, men trivsel og læring. I tråd med teori om vidensdeling og kollektiv læring, ses der gennem dette citat hvordan tværgående

praksisfællesskaber kan spille en nøglerolle i at forankre data governance og mindske organisatorisk fragmentering.

Gennem analysen står det klart, at data governance formes og udfordres af de organisatoriske forhold, det skal virke i - fra hierarkier og samarbejde til kultur og kommunikation. På tværs af organisationerne ses både ligheder og forskelle i tilgange og forståelser. En af de mest gennemgående forskelle handler om hvordan roller og ansvar etableres. I nogle organisationer forsøger man at udpege og formalisere roller som data stewards og dataejere med beslutningskompetence. Andre steder betones, at rollerne allerede findes i praksis - og at governance derfor handler mere om anerkendelse og synliggørelse end om forandring. Ligeledes varierer graden og formen af ledelsesmæssig involvering. I visse organisationer er topledelsen aktiv og synlig i kommunikationen om data governance, hvilket skaber en klar ramme og legitimitet. I andre tilfælde må governance ansvarlige selv kæmpe for at få emnet på agendaen, ofte ved at "oversætte" det tekniske indhold til noget forretningsrelevant for ledelsen. Denne forskel kan blandt andet forklares med modenhedsniveauet, organisatorisk kompleksitet, eksisterende datakultur og tidligere erfaringer med forandringsprojekter. Der opstår dog enighed omkring en central pointe. At data governance kan ikke implementeres isoleret. Det kræver bred organisatorisk involvering, tværgående samarbejde og opbakning fra både ledelse og de funktioner, der har ansvar for data og forretningsudvikling. Samtidig betones betydningen af at identificere og engagere "ildsjæle", der allerede arbejder med data og kan fungere som ambassadører i forandringsprocessen. Disse aktører skaber forbindelse mellem formelle strukturer og daglig praksis - og er ofte centrale for at data governance kan opnå legitimitet og relevans. Et tilbagevendende tema er, at governance ikke alene handler om struktur og roller, men også i høj grad om tillid, kommunikation og anerkendelse. Uanset tilgang handler det om at skabe mening for dem, der skal løfte opgaven. For nogle betyder det klar ledelsesmæssig forankring, for andre betyder det autonomi og faglig legitimitet.

Analysen fremhæver derved, at organisatoriske forhold ikke blot er en ramme for governance - men at det er en del af governance. For at lykkes med at forankre data governance kræver det ikke kun veldefinerede modeller, men en indsats der er tilpasset de organisatoriske realiteter, værdier og relationer, som medarbejdere navigerer i. Det betyder at en succesfuld implementering kræver indsigt i den lokale kontekst, evnen til at mobilisere engagement, og løbende justering baseret på feedback og læring.

Denne del af analysen kan bruges til at styrke fremtidige governance initiativer ved at sikre, at:

- Ansvarsfordeling tager udgangspunkt i praksis, faglighed og finde "ildsjælene i virksomheden".
- Ledelsen ikke blot informeres, men aktivt engageres og synliggør governance i prioriteringer og kommunikation.
- Tværorganisatoriske fællesskaber og netværk bliver vigtige drivkræfter for samarbejde og koordinering på tværs af organisationen.
- Data governance implementeres ikke som et isoleret program, men bliver en del af organisationens kultur og de måder, beslutninger træffes på.

Samlet set peger analysen på, at organisatoriske dynamikker skal forstås og adresseres løbende - ikke som en engangsøvelse. Data governance skal ses som en proces, der udvikles relationelt over tid, i samspil mellem struktur, kultur og aktører. Denne erkendelse åbner for en mere fleksibel, menneskenær og bæredygtig tilgang til data governance.

6.8 Modenhed

Denne analyse undersøger, hvordan interviewdeltagerne forstår og arbejder med begrebet modenhed i konteksten af data governance. Modenhed, eller 'data maturity', nævnes i interviewene som en måde at forstå organisationens ståsted på og som en hjælp til at vurdere, hvor ambitiøs man realistisk kan være med governance arbejdet. Teorien peger på, at data governance ikke kan rulles ud som en universel løsning, men må tilpasses organisationens nuværende modenhedsniveau - både teknisk, kulturelt og organisatorisk. I praksis kommer modenhed til udtryk på flere måder. Nogle ser det som en formel model med klare trin, mens andre anvender det mere intuitivt til at vurdere, hvor i organisationen man skal sætte ind. Fælles er, at modenhed ikke kun handler om teknologiske systemer, men om mennesker, processer og forståelse. Modenhed bliver derfor både en forudsætning for at kunne igangsætte data governance, men også et strategisk værktøj til at måle fremdrift og prioritere indsatsområder. Dette analyseafsnit dykker ned i, hvordan deltagerne fortolker og anvender begrebet i praksis.

"Det vi kalder vores framework. Det kalder vi PT for et modenheds-system. Altså maturity-model. [...]" (bilag 4.6, Catarina)

Dette citat viser, hvordan nogle organisationer vælger at strukturere deres data governance omkring en modenhedsmodel, snarere end et traditionelt framework. Modellen bliver her en praktisk ramme for at evaluere og udvikle data arbejdet i organisationen. Ved at benævne deres tilgang som et "modenhedssystem" fremhæves det, at governance ikke nødvendigvis handler om at følge en standard, men om løbende progression. Det ligger i forlængelse af teorien om, at governance bør afstemmes med organisationens aktuelle situation – og at modenhed kan hjælpe med at sætte en realistisk retning og skabe overblik over, hvor man skal lægge sin indsats.

"Så det er sådan en step by step model, vi har defineret i forhold til data maturity. Så det er ikke sådan en klassisk governance model." (bilag 4.6, Catarina)

Catarina bygger videre på ovenstående citat og beskriver, hvordan de har valgt at bygge deres governance tilgang ud fra en "step by step" model i forbindelse med modenhed frem for at adoptere en klassisk model. I stedet for at bruge modenhed som noget, man blot måler, bliver det en praktisk tilgang, som styrer opbygningen af governance strukturer.

"Noget af det første vi gør, når vi sådan on-boarder et dataområde [...] det er at gå ind og kigge på, hvordan ligger de i forhold til deres forståelse af data. Altså det vi kalder datamodenhed og data literacy." (bilag 4.8, Klara)

Klara kobler begreberne datamodenhed og data literacy direkte til onboardingprocessen af nye dataområder. I praksis betyder det, at man vurderer de enkelte områders forudsætninger og forståelse for data, før man går i gang med governance arbejdet. Det viser, at modenhed ikke kun forstås som noget, der gælder for hele organisationen, men også anvendes i hvert dataområde – som et værktøj til at tilpasse indsatsen til konkrete afdelinger eller domæner. Det gør governance arbejdet mere fokuseret og relevant i praksis.

"Der er jo nogle områder i organisationen, som er meget længere end andre. [...] Man skal ligesom, hvad kan man sige, skalere indsatsen efter hvor langt de forskellige områder er." (bilag 4.1, Anna)

Citatet fra Anna understøtter ideen om, at governance indsatser skal tilpasses efter, hvor langt de enkelte områder i organisationen er kommet. Modenhed bruges her som et praktisk redskab til at differentiere indsatsen – ikke alle skal igennem det samme på samme tid. Det peger på behovet for fleksibilitet i arbejdet med governance, hvor man skalerer

efter behov frem for at følge en fælles skabelon. Dette understøtter den teoretiske forståelse af governance som en dynamisk og forretningsdrevet proces, der må afstemmes med organisationens kultur, modenhed og strategiske behov.

Analysen viser, at interviewdeltagerne ser forskelligt på, hvordan modenhed bør forstås og anvendes i arbejdet med data governance. Nogle har en mere formaliseret tilgang, hvor strukturer opbygges gennem modenhedsmodeller med definerede trin og progression. Andre anvender modenhed mere pragmatisk og situationsbestemt - som en tilgang til at vurdere, hvor og hvordan governance introduceres og tilpasses i organisationen. Forskellene i tilgang hænger tæt sammen med organisationernes størrelse, kompleksitet, kultur og erfaring med dataarbejde. I store organisationer med høj kompleksitet og mange parallelle initiativer ses der behov for et mere systematisk modenhedsperspektiv, mens mindre organisationer typisk griber det an mere fleksibelt. Trods forskellighederne er der en tydelig og fælles erkendelse af, at governance ikke kan implementeres ensartet på tværs af hele organisationen. Modenhed fungerer i stedet som et slags tjek og praktisk værktøj, der hjælper med at vurdere, hvad der er muligt, hvornår det er muligt, og hvor der skal sættes ind. Der er dog enighed om, at det ikke alene handler om teknologiske kapabiliteter, men i høj grad om menneskelige og organisatoriske faktorer som kompetencer, forståelse og engagement. Modenhed bliver dermed både en startbetingelse og et styringsbegreb i den løbende udvikling af data governance.

For organisationer og ledere kan forståelsen af modenhed som både retningsgiver og udviklingsniveau bidrage til mere realistiske og effektive governance initiativer. Ved at anvende modenhed som en integreret del af beslutningsgrundlaget kan man tilpasse indsatsen til det aktuelle udgangspunkt, undgå overimplementering og fokusere forandringer der, hvor de skaber størst værdi. Det understreger samtidig vigtigheden af en løbende dialog og vurdering, hvor governance kontinuerligt justeres i takt med organisatoriske behov og udvikling – i stedet for at blive indført som en samlet og statisk løsning. Når modenhedsbegrebet bruges aktivt og strategisk, kan det understøtte mere realistiske governance initiativer, der giver mening i praksis og kan tilpasses den konkrete organisatoriske virkelighed.

6.9 Sensemaking: Meningsskabelse og Forståelse

I dette afsnit anvendes sensemaking som en analytisk ramme til at forstå, hvordan deltagerne skaber mening i deres arbejde med data governance i praksis. Fokus er ikke på en strukturel eller teknisk forståelse af governance, men på de måder, hvorpå medarbejdere og ledere – både retrospektivt og i situationen – forsøger at navigere i kompleksitet, uklarhed og organisatorisk forandring. Med udgangspunkt i interviewene rettes opmærksomheden mod de situationer, hvor data governance ikke fremstår som en entydig eller fuldt ud forstået tilgang, men snarere som noget, der fortolkes, tilpasses og løbende afprøves i praksis. Det er i denne sammenhæng, at sensemaking bliver relevant – som en proces, hvor aktører forsøger at skabe mening og retning i en praksis præget af skiftende krav, uklare roller og manglen på entydige rammer. Ved at analysere deltagerens udsagn i konteksten af sensemaking bliver det muligt at forstå data governance som en meningsfuld og social proces, hvor erfaringer, sprog, følelser og improvisation spiller afgørende roller. Dette er forbundet med det socialkonstruktivistiske udgangspunkt, der danner rammen for dette projekt. Som beskrevet i afsnit 3.1 forstås viden og mening ikke som objektive størrelser, men som noget, der konstrueres i sociale sammenhænge mellem aktører. I den forstand bliver data governance ikke en fast defineret struktur, men et begreb, hvis betydning skabes og forhandles i organisatorisk praksis. Denne forståelse er tæt forbundet med sensemaking, der netop undersøger, hvordan aktører skaber mening i mødet med kompleksitet og forandring. Frem for at fokusere på overensstemmelse med formelle og tunge frameworks, undersøges der her, hvordan data governance får betydning og bliver brugbart i praksis. Flere af deltagerne peger på, at data governance ikke kan reduceres til en fast og fælles definition. I stedet opfattes det som et begreb, der forhandles og formes i takt med organisationens behov og virkelighed – og derfor opleves data governance ofte som fleksibelt, åbent og svært at operationalisere. David formulerer det præcist:

“Det er jo svaret. Det er jo, at der ikke er en definition.” (bilag 4.4, David)

David uddyber, hvordan betydningen af data governance hurtigt går i flere retninger, afhængigt af, hvem man taler med, og hvilken kontekst man opererer i. David mener at betydningen af et begreb som data governance ikke er givet på forhånd, men formes i takt med situationen. David anerkender, at man godt kan forsøge at opstille generelle definitioner, men at disse hurtigt mister deres forklaringskraft, når man skal anvende

governance i en konkret organisatorisk virkelighed. Det peger på, at governance i praksis opleves som et åbent begreb – hvor det er brugssituationen og det organisatoriske behov, der former betydningen:

“Det bliver meget hurtigt, meget tydeligt. At governance det betyder noget forskelligt. Afhængig af hvem du spørger. [...] Man kan godt komme med nogle generelle betragtninger. Men som lige så snart man skal blive ret konkret. Så er det meget konteksten der definerer, hvad er data governance.” (bilag 4.4, David)

Denne kontekstafhængige forståelse afspejler en grundlæggende pointe i sensemaking: Mening opstår ikke i begrebet selv, men i dets anvendelse. Forståelsen udvikles gradvist og retrospektivt, og formes gennem dialog, erfaring og praksis. Carsten beskriver begrebet som vanskeligt at omsætte fra teori til praksis, og trækker paralleller til andre brede styringskoncepter:

“Det er et vanvittigt arbitrært begreb. Det er lidt ligesom [...] change management. Vi kan skrive en hel masse om det [...] men det er vanvittigt svært, når vi så skal gå ud et eller andet sted i praksis og gøre det. Jeg tror, det er lidt det samme med data governance.” (bilag 4.3, Carsten)

Sensemaking teorien beskriver "mellemrummet" mellem struktur og praksis, hvor aktører forsøger at konstruere plausibilitet frem for definerede forklaringer – for at kunne handle, navigere og skabe retning. Det er her, governance bliver meningsbåret snarere end regelstyret. For nogle deltagere får data governance karakter af et navigationsværktøj. Helena formulerer det således:

“Altså for mig ser jeg data governance som værende et værktøj. Og noget, der rent faktisk kan lede os på den rette vej eller rette kurs, hvis det er, at man ikke rigtig ved, hvor man er på vej hen.” (bilag 4.2, Helena)

Her er governance ikke en statisk ramme, men en måde at orientere sig på – en funktionel forståelse, der vokser ud af behovet for retning i en kompleks hverdag. Det er en del af sensemaking, hvor man forsøger at finde mening, der gør det muligt at handle i en kompleks virkelighed. Karl supplerer med et mere værdibåret og tillidsorienteret perspektiv:

“Yeah. So my definition actually is a little bit more human being focused, which means data governance is ensuring that data is created, processed and used in

a meaningful and secure way and tries to make data trustworthy.” (bilag 4.10, Karl)

Her fremstår governance som en relationel og meningsfuld praksis, hvor tillid og sikkerhed er centrale komponenter – ikke blot struktur og kontrol. Det viser, hvordan forståelse ikke blot er kognitiv, men følelses- og værdibåret, hvilket sensemaking fremhæver i usikre omgivelser. Endelig viser Klara, hvordan der arbejdes aktivt med at skabe en organisatorisk og håndgribelig definition:

“Men det er sådan en definition, vi har prøvet at lave. Vi har delt den op i sådan en what, where and how [...]. Data governance is a framework that supports proactive management of data. Ensuring that the business’ business data becomes fair.” (bilag 4.8, Klara)

Selvom denne tilgang virker mere struktureret, handler det stadig om at konstruere en forståelse, der kan give mening i praksis – ikke nødvendigvis en “rigtig” model, men en praktisk og forklarende ramme, som medarbejderne kan forholde sig til. Flere deltagere bekræfter billedet af, at data governance er noget, der fortolkes og tilpasses. Anna beskriver det ikke som en samlet definition, men som en kombination af praksisser med særligt fokus på ejerskab og struktur:

“Som jeg ser det, så handler det egentlig om de forskellige discipliner, der ligger inden for data governance. Noget af det, vi gør rigtig meget op i, det er dataejerskab. Og så har vi jo en hel organisering for data governance.” (bilag 4.1, Anna)

Torben fremhæver, at data governance først og fremmest handler om at kunne tage beslutninger på baggrund af ansvar. Citatet tydeliggør, at Torben ser governance som et middel til at styrke handlekraft og ansvarlighed – ikke som et system i sig selv, men som noget, der gør det muligt for organisationen at handle på baggrund af data. I en sensemaking optik handler dette om at skabe mening gennem praksis. Data governance giver først værdi, når det konkret muliggør beslutninger, der føles meningsfulde i en organisatorisk kontekst.

“Så vil jeg jo sige at det er jo muligheden for at styre og tage beslutninger på basis af de data som du har. Så det er jo egentlig at udpege et ejerskab. Det er det fundamentale ved det.” (bilag 4.5, Torben)

Catarina afviser tanken om en universel definition og peger på, at data governance først giver mening, når det kobles til en specifik kontekst. Catarina lægger afstand til ideen om, at data governance kan standardiseres på tværs af organisationer. I stedet fremhæver Catarina, at governance skal give mening i konteksten og tilpasses de konkrete behov. Det viser, hvordan aktørerne konstruerer deres forståelse gennem fortolkning.

“Jeg tror ikke på, at der findes en ... Jeg tror ikke på, at I kan komme frem til en universel definition af data governance. [...] Det er mere, hvad er data governance, der er interessant.” (bilag 4.6, Catarina)

Denne kritiske tilgang over for standardiserede svar viser, hvordan forståelse af data governance bliver en del af sensemaking - noget, der skal give mening i relation til praksis og konkrete behov, end i forhold til abstrakte definitioner.

Det er et eksempel på organisatorisk sensemaking præget af behovet for forståelighed og ejerskab. Sammenfattende peger interviewene på, at data governance forstås som et åbent og kontekstuel begreb, der får sin betydning gennem praksis, behov og social forhandling. Det er ikke et givent system, men en sensemaking proces. Sensemaking bidrager til at indfange, hvordan ledere og medarbejdere skaber deres egen forståelse af governance i mødet med kompleksitet og uklarhed. Governance er ikke blot noget, man følger – det er noget, man gradvist forstår, tilpasser og handler ud fra. En del af sensemaking processen er tvivl og usikkerhed, og i interviewene er der flere udsagn, der indikerer oplevelsen af at stå i en uafklaret eller kompleks situation, hvor rammer og retning ikke er givet på forhånd. Helena beskriver, hvordan det i praksis kan være svært at vide, hvad der er det rigtige at gøre:

“[...] Du kan jo aldrig rigtig sætte facit eller sætte to streger under noget, når det er data governance, vi snakker om. Det er jo noget, der sker løbende. [...] altid er rum for forbedringer og refleksioner. Og de her forbedringer og refleksioner, det er rent faktisk det, der gør, at man konstant kan forbedre ens data governance framework.” (bilag 4.2, Helena)

En del af sensemaking er, at forståelsen ofte skabes retrospektivt – ved at se tilbage og forsøge at skabe sammenhæng i det, man har oplevet. Flere deltagere giver udtryk for, at deres forståelse af data governance er opstået over tid, i takt med erfaringer og refleksioner. Helenas beskrivelse viser netop dette, at governance ikke er noget man forstår fuldt

ud på forhånd, men noget der gradvist giver mening gennem gentagne forsøg og efterrationalisering. På samme måde ser Oliver governance som en langsigtet proces, hvor forståelsen udvikles retrospektivt over mange år i takt med, at praksis og organisationskultur forandres. Her bliver manglen af en klar og entydig betydning en kilde til usikkerhed – og samtidig et behov for organisatorisk fortolkning. Det afspejler en pointe om, at sensemaking opstår i situationer, hvor der mangler faste strukturer eller regler, og hvor aktører derfor selv må skabe en form for mening. Helena uddyber, hvordan det er at være ny i feltet uden adgang til erfaringsbaserede netværk, kan forstærke oplevelsen af overvældelse og selv-tvivl:

“I starten var det meget, meget nyt [...] der var det ikke så mange af de her netværksgrupper eller noget lignende. Men nogle gange [...] kan det være meget overvældende. Og så kan man begynde at tvivle på sine egne processer forfærdelig meget.” (bilag 4.2, Helena)

Denne oplevelse går igen hos Oliver, der beskriver, hvordan data governance hurtigt kan vokse dem over hovedet, hvis det gribes an som en teknisk implementering uden struktur og retning: Olivers refleksion viser, hvordan governance ikke blot er et spørgsmål om teknologi eller katalogisering, men om at kunne håndtere kompleksitet i praksis. Når governance forsøges implementeret uden hensyntagen til organisatorisk kapacitet eller formål, skabes usikkerhed – og behov for fortolkning og afgrænsning.

“Der er mange, der tænker data governance, så skal vi have et datakatalog [...] men så vil vi drukne i at rulle et governance framework ud.” (bilag 4.9, Oliver)

Klara understreger et aspekt af kompleksitet, omkring manglende afgrænsning og uklar prioritering. Der nævnes at governance kan opleves som uoverskueligt, når det ikke er tydeligt, hvor man skal starte eller hvad formålet er. Det skaber tvivl og usikkerhed i beslutningsprocessen – men en åbning for, at mening kan konstrueres gennem forsøg, refleksion og organisatorisk tilpasning.

“Det er lige med at finde ud af hvor er det man skal starte hen. [...] Hvis vi bare tænker vi skal styre alt data, så drukner vi.” (bilag 4.8, Klara)

Oliver bidrager med en refleksion over, hvor langsigtet og dynamisk data governance processen er og fremhæver, at governance ikke er et projekt med en fast slutdato, men

en løbende kulturændring. Dette passer med sensemaking, hvor forståelse ikke skabes på forhånd, men udvikles over tid gennem erfaring, relationer og forhandling i praksis.

“Vi skal jo ændre en adfærd, en forståelse for data over tid. Der kan man sige, hvor lang tid tager det at bygge nuværende arbejdskultur op [...]. Det var nok taget mellem 10 og 15 år, men så tager det også mellem 10 og 15 år at ændre den i den næste retning. Så det er ikke noget, vi er færdige med om et år. Og når jeg stopper [...], så er det jo heller ikke sådan, at vi er i mål med data governance. Det er jo kontinuerligt konstant, at vi skal forbedre, vi skal lære nye tilgange, og så kommer der nye krav og nye regler og nye systemer, vi skal have med.” (bilag 4.9, Oliver)

Dette synspunkt understøtter sensemakingens opfattelse af forandringer som iterative og langstrakte processer, hvor sensemaking ikke opstår øjeblikkeligt, men formes gennem praksis og refleksion. Helena pointerer samtidig, at man i mødet med andres praksis har måttet lære at stole på ens egne valg:

“[...] være lidt påpaselig med at lave alt for meget netværk, networking og komme ud og få alt for meget erfaring. [...] At det kan være meget overvældende. Og så kan man begynde at tvivle på sine egne processer forfærdelig meget. Så det handler meget om at finde den her balancegang.” (bilag 4.2, Helena)

Oliver peger på, hvordan den udbredte brug af forskellige dataudtræk og egne løsninger kan føre til problemer, hvis man ikke overvejer, hvilke konsekvenser det kan have længere henne i arbejdsprocessen. Det handler ikke om at forbyde sådanne måder at arbejde med data på, men om at skabe en fælles forståelse for, hvordan data anvendes ansvarligt og ensartet. Det afspejler en erkendelse af, at governance ikke kun handler om kontrol, men om at skabe klarhed og sammenhæng i hverdagen – og netop her bliver sensemaking centralt. Governance bliver en måde at forebygge misforståelser og sikre, at kollegaer arbejder med det samme udgangspunkt:

“Der er rigtig mange løsninger og rigtig mange mennesker, der får udtrukket noget data [...] det er okay [...] Men hvis vi ikke forstår konsekvenserne længere nede [...] så risikerer vi problemer.” (bilag 4.9, Oliver)

Til sidst understreger Oliver, at det i sidste ende handler om mennesker og deres udvikling over tid. Citatet fremhæver, at data governance ikke kun handler om struktur og teknologi, men i høj grad om læring og menneskelig tilpasning. Det er ikke systemerne i sig selv, men de mennesker, der bruger dem, der former governance i praksis – et vigtigt perspektiv i sensemaking og socialkonstruktivisme.

“Det handler enormt meget om mennesker [...] Og jo klogere folk bliver, jo smartere gør de det også.” (bilag 4.9, Oliver)

Oliver og de øvrige deltageres beskrivelser viser, hvordan data governance ikke er noget, der implementeres en gang for alle, men en proces, der formes, justeres og forstås løbende – i tæt samspil med praksis, erfaring og refleksion.

Gennem den teoretiske litteratur og de empiriske interview indsigter bliver det tydeligt, at data governance ikke kan beskrives af en entydig eller standardiseret definition. Litteraturen tilbyder en række perspektiver, som lægger vægt på forskellige aspekter afhængigt af kontekst og formål. Nogle definerer governance som autoritet og kontrol over dataaktiver, mens andre fremhæver strategisk værdi, processer eller organisatorisk kultur. Tilsvarende afspejler interviewene, at forståelsen af data governance i praksis varierer markant mellem brancher, roller og organisatoriske modenhedsniveauer. På trods af forskellighederne kan der dog identificeres en række fællesnævner på tværs af både teori og praksis. Både forskere og praktikere fremhæver betydningen af beslutningsretigheder, ansvarlighed, klare roller, datakvalitet, datasikkerhed og fokus på tillid og anvendelighed. Disse fællesnævner danner en mere fleksibel og anvendelig tilgang til at forstå og arbejde med data governance – særligt i en virkelighed, hvor data governance sjældent følger statiske frameworks.

“Der er ikke en endegyldig måde at gøre det på. Det afhænger rigtig meget af, hvilken slags virksomhed man er, og hvad man vil med sine data.” (bilag 4.6, Catarina)

Det er mere hensigtsmæssigt at anvende en definition baseret på centrale fællesnævner frem for at forsøge at indramme data governance med en fast definition. Denne tilgang giver bedre mulighed for at tilpasse governance til konkrete organisatoriske behov, samtidig med at der holdes fokus på de grundlæggende principper, som går igen i både teori og praksis. I dette projekt, hvor der fokuseres på, hvordan data governance påvirker

organisering af ansvar og beslutninger i relation til både regulering og forretningsmæssige behov, vurderes det mest relevant at arbejde med en åben tilgang baseret på fællesnævne. Det gør det muligt at tage højde for forskellene i praksis, samtidig med at der fastholdes et fælles udgangspunkt fra både teori og empiri. Den retrospektive del af sensemaking er central, idet mange informanter forsøger at forstå og udvikle governance praksis ved at se tilbage på tidligere erfaringer, evaluere hvad der har fungeret, og tilpasse deres tilgang. Data governance opfattes ikke som noget, der forstås på forhånd, men som noget, der gradvist giver mening gennem refleksion over praksis. Samtidig viser analysen, at forståelsen og anvendelsen af data governance i høj grad er koblet til sensemaking. Det vil sige, at meningen med governance ikke eksisterer på forhånd, men skabes og formes i organisatoriske praksisser, udfordringer og forandringer. Når definitionen opleves som uklar, eller når der opstår tvivl om ansvar og rammer, bliver governance genstand for fortolkning – ofte gennem dialog, refleksion og forsøg. Aktørerne skaber mening ved at koble governance til deres egne erfaringer og organisatoriske kontekst, snarere end ved at følge færdige modeller. Denne tilgang er forankret i et socialkonstruktivistisk perspektiv, hvor viden og forståelse opfattes som noget, der udvikles i sociale sammenhænge. I denne sammenhæng bliver data governance ikke blot en teknisk eller administrativ tilgang, men en dynamisk og relationel praksis, som udvikles gennem meningskabelse på tværs af aktører og fagområder. Governance får dermed værdi, når det giver mening for dem, der skal arbejde med det og når det tilpasses, justeres og forankres i en fælles måde at tænke og arbejde på.

6.10 Sammenfatning af Analysen

Analysen af de kvalitative interviews har givet et nuanceret indblik i, hvordan data governance bliver forstået, praktiseret og forhandlet i forskellige organisatoriske kontekster. Deltagerne i undersøgelsen beskrev governance som noget, der ofte introduceres udefra gennem systemer, regler eller begreber, men som først får reel betydning, når det kobles til eksisterende arbejdspraksis og organisatoriske mål. Sensemaking tilgangen viste, hvordan ledere og medarbejdere forsøger at skabe mening i mødet med uklarhed, skiftende prioriteringer og abstrakte begreber. Governance bliver i denne optik ikke blot et styringsredskab, men en løbende forhandlet praksis, hvor legitimitet, forståelse og anvendelighed er centrale elementer. Særligt spændingsfeltet mellem struktur og kontekst trådte tydeligt frem. På den ene side forsøger organisationer at skabe faste rammer

gennem frameworks og compliance strukturer. På den anden side oplever mange, at disse rammer kun har værdi, hvis de kan oversættes til lokale behov, organisatorisk kultur og daglige arbejdsgange. Flere deltagere gav udtryk for, at governance først opleves som meningsfuldt, når det bliver konkret, anvendeligt og tydeligt koblet til eksisterende praksis. Her blev eksempelvis eksempler fra GDPR og datadokumentation brugt til at illustrere, hvordan governance mister sin gennemslagskraft, hvis det opleves som en akademisk eller isoleret øvelse uden synlig relevans.

Et gennemgående tema i analysen er vigtigheden af organisatorisk forankring. Change management fremstår som en uundgåelig forudsætning for implementering af data governance. Analysen viste, at modstand mod forandring ikke nødvendigvis skyldes modvilje, men kan opstå i fravær af inddragelse, forståelse og ejerskab. Flere pegede på behovet for at skabe et fælles sprog om data og for at kommunikere governance initiativer i et klart, praktisk og meningsfuldt sprog. Her spiller mellemledere en vigtig rolle som brobyggere mellem strategi og praksis. Hvis forandringsinitiativer ikke ledsages af kompetenceudvikling, kommunikation og motivation, risikerer governance indsatser at forblive formelle tiltag uden reel effekt.

Et andet centralt fund i analysen er betydningen af data literacy. Medarbejdernes evne til at forstå, arbejde med og tage ansvar for data blev gentagne gange fremhævet som en afgørende komponent i governance arbejdet. Literacy blev ikke kun forstået som teknisk færdighed, men som en kulturel og kommunikativ kapacitet, der gør det muligt at tage informerede beslutninger og skabe værdi gennem data. Flere organisationer arbejder systematisk med onboarding, træning og rolleplacering for at sikre, at medarbejdere på tværs af funktioner forstår deres ansvar i relation til data – herunder hvordan de indtaster, dokumenterer og bruger data på en forsvarlig og værdiskabende måde.

Datakvalitet udgjorde et særligt kritisk område i analysen. Mange organisationer oplever store udfordringer med at skabe overblik, sikre ensartethed og kontrollere datas validitet. Det blev fremhævet, at uden høj datakvalitet mister data sin strategiske værdi, og det bliver vanskeligt at realisere ambitioner som eksempelvis automatisering, beslutningsstøtte og anvendelse af kunstig intelligens. Flere deltagere beskrev, hvordan lokale praksisser, manuelle processer og manglende struktur bidrager til datakvalitetsproblemer. Her blev teknologiske løsninger som platforme og workflows nævnt som vigtige

værktøjer, men analysen viste også, at teknologi alene ikke er tilstrækkeligt – governance skal forankres gennem ejerskab, incitamenter og tydelige kontrolmekanismer.

Compliance og regulative krav, såsom GDPR og NIS2, viste sig at fungere både som drivkræfter og barrierer. I nogle brancher var compliance den primære årsag til, at governance overhovedet blev prioriteret. I andre tilfælde blev det fremstillet som et nødvendigt onde, der risikerede at kolliderede med forretningsbehov og innovationsambitioner. Analysen viste en tydelig forskel i, hvordan compliance blev håndteret – fra organisationer, der integrerede det strategisk som en måde at legitimere governance, til organisationer, hvor reglerne blev forsøgt omgået eller minimeret. Dette afspejler det vedvarende spændingsfelt mellem governance som kontrol og governance som mulighed for værdiskabelse.

Endelig viste analysen, at organisatorisk modenhed har stor betydning for, hvordan governance implementeres og forstås. I organisationer med lav datamodenhed var arbejdet præget af ad hoc løsninger, usikker rollefordeling og lav tillid til data. I organisationer med højere modenhed var der tydeligere strukturer, formaliserede roller som data stewards, og en stærkere kobling mellem governance og forretning. Det blev understreget, at governance kræver en flerårig indsats og gradvis kulturændring, hvor forandringer skal ske i tæt samspil med både tekniske systemer, organisatoriske strukturer og menneskelige relationer.

Samlet set peger analysen på, at data governance kun kan lykkes, hvis det forstås og forankres som en tværgående, fortolkningsbåret og praksisnær proces. Det kræver balance mellem standarder og fleksibilitet, mellem kontrol og tillid, og mellem strategiske mål og daglig praksis. Governance bliver dermed ikke en sluttilstand, men en løbende organisatorisk disciplin, der skal tilpasses, forankres og vedligeholdes over tid. Dette stiller krav til ledelse, læring, samarbejde og meningsskabelse – og ikke mindst til at forstå governance som en menneskelig såvel som teknisk udfordring.

7 Diskussion

Dette speciale har undersøgt, hvordan virksomheder i praksis anvender data governance frameworks, og hvordan disse valg påvirker organiseringen af dataansvar, beslutningskompetence og balancen mellem regulatoriske krav og forretningsmæssige mål. Gennem en sammenstilling af empiriske indsigter fra kvalitative interviews med eksisterende litteratur identificeres både overensstemmelser og væsentlige nuancer, der bidrager til en mere praksisnær forståelse af data governance. I det følgende afsnit diskuteres metodevalg og analytiske fund med henblik på at nuancere resultaterne og reflektere over deres anvendelighed, afgrænsninger og teoretiske implikationer.

Valget af semistrukturerede interviews som primær metode har spillet en afgørende rolle i opnåelsen af en dybere indsigt i, hvordan organisationer arbejder med data governance i praksis. Den kvalitative tilgang har muliggjort en udforskning af deltagernes oplevelser, perspektiver og vurderinger af centrale temaer som frameworks, organisatorisk forankring og balancen mellem regulatoriske krav og forretningsmæssig værdi. Disse interviews har givet adgang til kontekstuelle og nuancerede udsagn, som næppe ville være fremkommet gennem en mere standardiseret kvantitativ metode. Det skal dog overvejes, om valget af en primær metode har sat begrænsninger for undersøgelsens bredde. Mens interviewene har afdækket en række komplekse forhold, har de også fremhævet variationer og subjektive fortolkninger, som kan være vanskelige at generalisere på tværs af organisationer. Det rejser spørgsmålet, om en supplerende kvantitativ tilgang – eksempelvis i form af spørgeskemaundersøgelser – kunne have bidraget med mere systematiske data om governance praksisser og deres udbredelse, og dermed givet et mere komplet billede. En væsentlig indsigt fra de kvalitative data er fraværet af en entydig tilgang til implementering af data governance. På trods af, at mange anvender velkendte frameworks, fremgår det tydeligt, at disse modeller ofte blot fungerer som inspiration – og i praksis tilpasses den enkelte organisations modenhed og behov. Det styrker en række eksisterende teoretiske antagelser, men udfordrer samtidig ideen om frameworks som normative løsninger. Denne iagttagelse kunne med fordel være blevet suppleret af kvantitative data, der systematisk kunne have afdækket, hvilke elementer fra frameworks der oftest tilpasses, og hvorfor.

Yderligere viser analysen, at governance ofte formes af kontekstuelle forhold snarere end af modellernes formelle struktur. Det understreger behovet for fleksible tilgange, men rejser også spørgsmål om, hvorvidt nuværende frameworks overhovedet matcher de praktiske realiteter, som organisationer står overfor. En kombination af metoder – eksempelvis interviews, observationer og dokumentanalyse – kunne have nuanceret denne forståelse og tilføjet viden om, hvordan governance rent faktisk udfoldes i daglig praksis. Et andet væsentligt fund er, at spændingerne mellem compliance og forretningsværdi ikke kun er teoretiske, men mærkbart opleves i organisationerne. Deltagerne beskriver, hvordan governance tiltag nogle gange opfattes som hæmmende eller uvedkommende, især hvis de alene fremstår som administrative krav. Det indikerer, at governance skal kommunikeres og forankres som noget mere end et redskab til kontrol – det skal være meningsfuldt og værdiskabende for dem, der skal efterleve det. Afslutningsvis bør det fremhæves, at dette studie adskiller sig ved at tage udgangspunkt i danske virksomheders praksis. Dette bidrag er særligt væsentligt, da store dele af den eksisterende litteratur baserer sig på internationale cases. De indsigter, der fremgår her, tilbyder derfor både praksisnær viden og kulturelt relevante erfaringer, som kan komme danske beslutningstagere og organisationer til gode. Samtidig åbner det op for behovet for yderligere undersøgelser, der både kvantitativt og kvalitativt kan uddybe forståelsen af, hvordan data governance tager form i forskellige organisatoriske og nationale kontekster.

Havde der i stedet eller supplerende – været anvendt kvantitative metoder, eksempelvis i form af spørgeskemaundersøgelser på tværs af mange organisationer, kunne projektet have opnået en bredere generaliserbarhed. En kvantitativ tilgang ville have muliggjort en mere statistisk afdækning af, hvor udbredt bestemte governance praksisser, rollefordelinger og brugen af specifikke frameworks er i forskellige sektorer. Dette kunne have styrket projektets evne til at identificere tendenser og sammenhænge på tværs af en større population, eksempelvis om der er korrelation mellem datamodenhed og graden af compliance orienteret governance. Dog ville en sådan tilgang næppe have afdækket de dybdegående forståelser og meningsskabelsesprocesser, som analysen har identificeret gennem interviews. Værdien af sensemaking perspektivet – hvor governance forstås som en social og kontekstafhængig praksis – ville sandsynligvis være gået tabt i en rent kvantitativ undersøgelse. Alligevel kunne kvantitative data have fungeret som et nyttigt supplement til at validere eller udfordre kvalitative fund og dermed bidrage til en mere balanceret forståelse af data governance i praksis. Særligt i forhold til det identificerede

spændingsfelt mellem regulatoriske krav og forretningsbehov, kunne en bredere spørgekemaundersøgelse have synliggjort, om dette er en udbredt oplevelse blandt mange virksomheder – eller om det snarere er et fænomen, der er kontekstspecifikt. Kvantitative data kunne således have styrket evidensgrundlaget for visse konklusioner og givet mulighed for at formulere mere generaliserbare anbefalinger. Samtidig må det anerkendes, at kvantitative metoder ofte forudsætter en vis grad af konceptualisering og forudgående afklaring af variabler. Dette ville have krævet, at mange af de nuancer, der netop blev afdækket gennem åbne interviews, skulle operationaliseres tidligt i processen – hvilket kunne have indsnævret blikket og udelukket uventede eller komplekse fortolkninger. Det kvantitative perspektiv ville således have tilføjet bredde, men på bekostning af den dybde, som den kvalitative tilgang har muliggjort i dette projekt.

En metodisk afgrænsning i dette studie er, at fokus primært har været rettet mod ledere og specialister med ansvar for data governance. Dette valg har uden tvivl givet værdifulde indsigter i de strategiske og organisatoriske overvejelser, der former governance indsatser. Dog rejser det spørgsmålet, om denne tilgang i tilstrækkelig grad belyser, hvordan governance opleves og praktiseres blandt de medarbejdere, der i hverdagen skal arbejde efter de definerede principper og processer. Flere interviewpersoner fremhæver selv, at succesfuld governance kræver bred organisatorisk forankring – især hos dem, der dagligt skaber, håndterer og anvender data. Det er derfor væsentligt at overveje, i hvor høj grad fraværet af disse stemmer kan have påvirket analysens konklusioner. Manglen på et brugersperspektiv begrænser ikke blot forståelsen af, hvordan governance tiltag modtages, men også hvilke utilsigtede konsekvenser de kan have. For eksempel kan der opstå diskrepans mellem intentionen bag en governance struktur og den måde, den faktisk praktiseres på. Dette rejser vigtige metodiske og praktiske spørgsmål: Fungerer de definerede roller og processer som tænkt, eller opstår der i praksis modstand, forhandling eller tilpasning, som ikke er synlig fra et ledelsesperspektiv? Governance kan i nogle tilfælde opleves som en "top down" tilgang, hvilket risikerer at skabe modstand, manglende ejerskab eller oplevelsen af at blive pålagt nye opgaver uden inddragelse. Det er således relevant at overveje, hvordan inddragelse af databrugere og linjeorganisationer kunne have bidraget til en mere helhedsorienteret forståelse af governance i praksis. En sådan tilgang kunne have belyst ikke blot de formelle strukturer, men også de sociale og kulturelle faktorer, der former governance på operativt niveau – og dermed givet indsigt i, hvad der faktisk blokerer eller fremmer implementering. Fremtidige studier kan derfor med fordel

anvende metoder som observationer, fokusgrupper eller casestudier med databrugere for at kortlægge governance som en praksis, der opstår og forhandles i daglige arbejds-gange og beslutningsprocesser. Det ville samtidig kunne bidrage til udviklingen af gover-nance strukturer, der i højere grad opleves som meningsfulde og bæredygtige på tværs af organisatoriske niveauer.

Den eksisterende litteratur beskriver data governance frameworks som essentielle strukturer, der danner grundlag for organisering, ansvar og systematik i datastyring. Denne opfattelse bekræftes delvist i analysen, hvor det fremgår, at mange organisationer anvender anerkendte frameworks som DAMA-DMBOK eller COBIT. Dog viser resulta-terne, at disse rammeværker sjældent anvendes i deres fulde og foreskrevne form – de bruges snarere selektivt og tilpasses organisationens modenhed, behov og eksisterende kultur. I flere tilfælde anvendes frameworks primært som inspiration, pejlemærker eller kommunikative redskaber snarere end som normative modeller. Dette perspektiv aner-kendes i litteraturen, men specialets analyse uddyber dette med konkrete eksempler på, hvordan organisationer bevidst skalerer governance indsatsen og oversætter frameworks til praksisnære og forståelige tiltag.

Et centralt teoretisk bidrag fra specialet er inddragelsen af sensemaking som analytisk ramme. Hvor litteraturen ofte fokuserer på governance som en strukturel eller teknisk disciplin, viser analysen, at governance i praksis i høj grad formes af sociale og fortol-kende processer. Medarbejdere og ledere skaber mening om governance i samspil med organisatoriske kontekster præget af forandring, usikkerhed og uklare roller. Gover-nance fremstår derfor ikke som en fastlagt praksis, men som noget, der løbende forhand-les og operationaliseres. Dette perspektiv udvider den eksisterende forskning ved at syn-liggøre, hvordan governance er dybt afhængig af aktørernes erfaringer, sprog og kontek-stuelle forståelser.

En anden vigtig indsigt fra analysen vedrører fordelingen af roller og ansvar. Litteraturen fremhæver ofte betydningen af at etablere klare roller som eksempelvis data stewards. I praksis viser analysen dog, at disse roller ofte er uformelle og udvikles dynamisk. De fun-gerer som brobyggere mellem strategisk ledelse og operationelle aktiviteter, men mang-len på tydelig forankring og afklaring kan skabe både fleksibilitet og uklarhed. Specialet bidrager hermed med en dybere forståelse af organisatorisk forankring som et relationelt og kommunikativt fænomen – ikke blot som en formel proces.

Litteraturen og analysen er enige om, at compliance udgør en væsentlig drivkraft for governance initiativer. Dog viser empirien, at et ensidigt compliance-fokus kan hæmme innovation og opleves som en administrativ byrde blandt medarbejdere. Dette perspektiv supplerer den eksisterende forskning ved at belyse den praksisnære spænding mellem regulatoriske krav og forretningsmæssig fleksibilitet, samt hvordan organisationer forsøger at balancere disse hensyn gennem pragmatiske tilpasninger.

I kontrast til en stor del af litteraturen, som fokuserer på teknologisk understøttelse og dataplatforme, viser specialets analyse, at teknologien spiller en relativt tilbagetrukket rolle i governance praksis. Interviewpersonerne nævner kun i begrænset omfang teknologier og systemer, hvilket enten kan skyldes lav teknisk modenhed, manglende implementering eller fravær af brugerinvolvering. Dette peger på, at teknologiske løsninger ikke skaber effekt i sig selv – de kræver organisatorisk forståelse, ledelsesmæssig opbakning og kompetenceudvikling for at blive anvendt strategisk. Denne pointe er underbelyst i litteraturen og fremstår som et nyt bidrag fra specialet.

Endelig adskiller dette speciale sig ved at tage afsæt i danske virksomheders erfaringer med data governance, i modsætning til megen international litteratur. Dermed leverer specialet praksisnære indsigter, der kan anvendes direkte af danske organisationer og beslutningstagere. Analysen viser, at governance ikke er en statisk implementeringsopgave, men en kontinuerlig og kontekstbåret proces, der involverer både tekniske, kommunikative og strategiske aspekter.

Sammenfattende har dette speciale bidraget med en praksisnær og nuanceret forståelse af data governance, der går ud over de teknisk strukturelle perspektiver, som dominerer store dele af litteraturen. Gennem kvalitative indsigter fra danske organisationer er det blevet tydeligt, at data governance i praksis ofte er mere fleksibel, situationsbestemt og meningsforhandlet end de normative frameworks foreskriver. Særligt inddragelsen af sensemaking har givet mulighed for at belyse de sociale og fortolkende dimensioner af governance, som sjældent fremhæves i eksisterende forskning. Specialet peger samtidig på centrale udfordringer – herunder balancen mellem compliance og forretningsværdi, behovet for rolleafklaring og manglen på teknologisk forankring – som kræver organisatorisk opmærksomhed. Metodisk har den kvalitative tilgang muliggjort dybdegående indsigter, men også åbnet for refleksion over, hvad en bredere metodetriangulering kunne have tilført projektet. Kombinationen af kvalitative og kvantitative metoder vil

fremadrettet kunne styrke forståelsen af både den oplevede og målbare virkelighed omkring governance praksisser. Tilsvarende viser analysen, at der er behov for mere viden om governance på operationelt niveau særligt blandt de medarbejdere, der dagligt skal omsætte strategiske målsætninger til praksis. Ved at bygge videre på dette studies fund – og kombinere dem med andre metodiske og teoretiske greb, kan fremtidige undersøgelser bidrage til at udvikle governance strukturer, der ikke blot er effektive på papiret, men også meningsfulde og bæredygtige i praksis.

8 Konklusion

Dette speciale har haft til formål at undersøge, hvordan valg og anvendelse af data governance frameworks påvirker organiseringen af dataansvar og beslutningskompetence i virksomheder, samt hvordan organisationer balancerer regulatoriske krav med forretningsmæssig værdiskabelse. Med udgangspunkt i en kvalitativ tilgang, baseret på semi-strukturerede interviews med aktører fra forskellige brancher, er der opnået dybdegående indsigt i, hvordan data governance praktiseres i konkrete organisatoriske kontekster. Undersøgelsen har vist, at data governance ikke kan reduceres til en teknisk disciplin eller en fast defineret struktur. I stedet fremstår governance som en dynamisk og situeret praksis, hvor organisatoriske valg, samarbejdsformer, og forståelser af datas værdi spiller en afgørende rolle. Valget af governance frameworks sker ikke i et vakuum, men formes af både strategiske hensyn, regulatoriske krav og interne processer for meningsskabelse og tilpasning. Gennem analysen bliver det tydeligt, at det ikke er frameworket i sig selv, men den måde det omsættes og forankres organisatorisk, der afgør dets effektivitet. Specialet har dermed bidraget med en praksisnær forståelse af data governance som en forhandlet og kontekstafhængig aktivitet, hvor roller, ansvar og beslutningskompetencer konstant justeres i takt med organisatoriske behov og eksterne krav. På den baggrund fremhæves en række centrale indsigter, som uddybes i det følgende med afsæt i undersøgelsens tre undersøgelsesspørgsmål.

Frameworks for data governance indtager en vigtig, men kompleks rolle i organisationers bestræbelser på at strukturere og professionalisere deres datastyring. Analysen viser, at frameworks som DAMA-DMBOK, COBIT og Data Governance Institute i mange tilfælde anvendes som retningsgivende værktøjer, der skaber overblik over nøgleområder og understøtter formaliserede tilgange til roller, ansvar og datakvalitet. De fungerer som referencerammer, der kan tydeliggøre hvilke elementer, processer og strukturer, der bør være til stede i en governance indsats – og bidrager samtidig med legitimitet over for både interne og eksterne interessenter. Men den praktiske anvendelse af frameworks er langt fra entydig. Det empiriske materiale viser, at frameworks sjældent implementeres i deres fulde form. I stedet anvender organisationerne dem selektivt og pragmatisk: visse principper og modeller anvendes direkte, mens andre justeres eller fravælges alt efter organisationens modenhed, ressourcer og behov. I praksis fungerer frameworks derfor ofte som inspiration og struktur, snarere end som faste skabeloner. Flere

interviewpersoner understreger, at det er nødvendigt at "oversætte" frameworket til organisationens kontekst for at sikre relevans og anvendelighed. Frameworks spiller også en vigtig rolle som forandringsværktøj, særligt når der skal skabes opbakning til nye governance tiltag. De tilbyder et fælles sprog og begrebs termer, der kan anvendes på tværs af forretningsenheder og IT – og som dermed kan facilitere dialog og samarbejde. Samtidig bidrager frameworks til sensemaking i organisationen: de hjælper medarbejdere og ledelse med at forstå, hvorfor governance er nødvendigt, og hvordan det kan realiseres. I den forstand fungerer frameworks ikke blot som tekniske værktøjer, men som meningsbærende strukturer, der understøtter organisatorisk læring og refleksion. Dog er det også tydeligt, at frameworks ikke i sig selv er tilstrækkelige til at sikre effektive data governance. Flere organisationer oplever, at frameworket kan virke for omfattende eller meget lidt fleksibelt, særligt i organisationer med lav governance modenhed eller begrænsede ressourcer. Der opstår derfor behov for både fortolkning og fleksibilitet i implementeringen. Som en deltager formulerede det, kan frameworket være en "god rettesnor – men ikke en manual." Den organisatoriske kapacitet til at tilpasse, forankre og operationalisere frameworket er derfor afgørende for dets praktiske værdi. Sammenfattende viser undersøgelsen, at frameworks spiller en rolle som strukturerende, legitimerende og kommunikativt redskab i arbejdet med data governance. Deres succes afhænger dog i høj grad af organisationens evne til at tilpasse dem til konkrete behov, oversætte dem til eksisterende praksis og anvende dem som afsæt for dialog, læring og strategisk koordinering. Frameworkets rolle er således ikke statisk, men formes løbende gennem sociale processer, organisatoriske forhandlinger og erfaringer i praksis.

Analysen viser, at fordelingen af roller og ansvar i data governance er et af de mest komplekse og udfordrende aspekter i større organisationer. Der eksisterer sjældent en entydig struktur, hvor roller og beslutningskompetencer er klart defineret og bredt forankret. I stedet præges mange organisationer af en grad af fragmentering, hvor ansvar for data er spredt på tværs af afdelinger og niveauer uden nødvendigvis at være koordineret. Et gennemgående tema i interviewene er, at selv når roller som data owner eller data steward er formelt beskrevet i organisationens governance struktur, er der ofte uklarhed om rolleindhold og mandat. I praksis betyder det, at beslutninger om data ofte træffes ad hoc, eller at ingen føler sig reelt ansvarlig. Dette fører til flaskehalse, konflikter eller passivitet, hvor initiativer forsinkes eller ikke forankres. En deltager udtaler eksempelvis, at folk ofte ikke ved hvad deres rolle eller ansvar indebærer og det derfor hurtigt kan ende

hos IT afdelingen. Flere organisationer forsøger at afhjælpe dette ved at indføre governance boards, etablerede dataråd eller tværfaglige samarbejdsfora, men disse kræver både ledelsesopbakning og organisatorisk modenhed for at fungere effektivt. Erfaringerne viser, at det er afgørende, at roller og ansvar ikke blot fastlægges på papir, men forankres gennem kommunikation, oplæring og kontinuerlig koordinering. Et andet centralt fund er, at fordelingen af ansvar ofte følger eksisterende hierarkier og organisatoriske siloer. Det betyder, at data governance i høj grad afspejler den underliggende organisationsstruktur – hvilket både kan være en styrke og en barriere. Hvor nogle organisationer lykkes med at placere det overordnede ansvar centralt og samtidig uddelegere operationelle roller lokalt, kæmper andre med overlappende ansvar og manglende ejerskab. Især i organisationer med lav governance modenhed kan dette føre til, at initiativer enten bliver for IT tunge eller helt mister forretningsforankringen. På tværs af interviews er der enighed om, at en tydelig ansvarsfordeling er en forudsætning for at kunne løfte governance fra princip til praksis. Men samtidig er det tydeligt, at ansvarsstrukturen må tilpasses organisationens størrelse, datakompleksitet og samarbejdsformer. Der findes ikke en model, der passer til alle – og en effektiv fordeling kræver derfor både organisatorisk refleksion og løbende tilpasning. Afslutningsvis kan det konkluderes, at roller og ansvar i data governance sjældent er givet på forhånd. De må etableres, forhandles og fastholdes aktivt. Tydelighed i roller og mandat, opbakning fra ledelsen og integration mellem forretningsenheder og IT er centrale faktorer for, at governance strukturer kan fungere i praksis. Uden dette risikerer organisationer at stå med velmenende modeller, men uden reel organisatorisk forankring.

Undersøgelsen viser også, at balancen mellem regulatoriske krav og forretningsmæssige hensyn er en af de mest afgørende og komplekse dimensioner i praktisk data governance. Organisationer oplever ofte et spændingsfelt mellem behovet for at sikre compliance med regulativer som GDPR, ISO standarder og interne risikopolitikker – og ønsket om at anvende data strategisk til innovation, effektivisering og værdiskabelse.

I praksis navigeres der sjældent med en tydelig adskillelse mellem de to hensyn. I stedet sker balanceringen gennem løbende afvejsninger, prioriteringer og organisatoriske forhandlinger. Flere informanter fremhæver, at governance tiltag i udgangspunktet ofte drives af regulatoriske krav – fordi disse er konkrete, påkrævede og lettere at legitimere

over for ledelsen. Dog viser analysen også, at organisationer i stigende grad søger at integrere compliance og forretningsværdi i et samlet governance setup. Det betyder, at nogle virksomheder bruger compliance som en katalysator for bredere datainitiativer, hvor man eksempelvis arbejder med datakvalitet, metadata og roller – ikke kun for at overholde regler, men også for at understøtte beslutningsstøtte, automatisering og rapportering. Her spiller frameworks og modeller en rolle i at synliggøre synergier og skabe fælles forståelse mellem juridiske, tekniske og forretningsmæssige aktører. Flere deltagere påpeger dog, at det kræver et skift i mindset at se governance som andet end “compliance management”. I organisationer, hvor dataværdien er strategisk forankret, sker der typisk en mere naturlig integration mellem krav og værdi – mens organisationer med lav datamodenhed oftere kæmper med at begrunde governance aktiviteter, som ikke har en umiddelbar juridisk nødvendighed. I sådanne tilfælde forbliver governance et reaktivt og regelstyret initiativ snarere end en proaktiv, værdiskabende praksis. Endelig viser undersøgelsen, at begreber som data excellence og data enablement vinder frem som strategiske positioneringer, der skal gøre governance mere meningsfuldt og forretningsnært. Ved at italesætte governance i relation til kvalitet, innovation og beslutningsstøtte, forsøger organisationer at flytte diskussionen væk fra en snæver opfattelse af compliance og over mod en mere helhedsorienteret forståelse af datas potentiale. Sammenfattende kan det konkluderes, at balancen mellem regulatoriske krav og forretningshensyn ikke opnås gennem en fast model, men gennem løbende organisatorisk tilpasning, dialog og strategisk kobling af governance til både risiko og værdi. De organisationer, der lykkes bedst, er dem, der formår at integrere governance som en del af deres forretningsudvikling – og ikke blot som et nødvendigt onde drevet af eksterne krav.

Set i lyset af disse fund bliver det tydeligt, at data governance ikke bør forstås som en statisk løsning, men som en løbende organisatorisk proces, der skal tilpasses skiftende krav, teknologiske muligheder og forretningsbehov. Dette speciale har bidraget med praksisnære indsigter i, hvordan governance ikke alene handler om struktur og ansvar, men også om kultur, samarbejde og meningsskabelse. For fremtidige governance initiativer bør fokus derfor ikke alene være på valg af framework, men på de organisatoriske forudsætninger, der muliggør governance i praksis – herunder ledelsesopbakning, tydelige roller, og evnen til at integrere compliance og værdiskabelse i en samlet styringsstrategi.

9 Litteraturliste

- Abraham, R., Schneider, J., & vom Brocke, J. (2019). Data governance: A conceptual framework, structured review, and research agenda. *International Journal of Information Management*, 49, 424–438. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.07.008>
- Aiken, P., Plotkin, D., Caballero, I., Gualo, F., Rodríguez, M., & Piattini, M. (2023). *Data Governance: From the Fundamentals to Real Cases* (I. Caballero & M. Piattini, Red.). Springer Nature Switzerland. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-43773-1>
- Al-Badi, A., Tarhini, A., & Khan, A. I. (2018). Exploring Big Data Governance Frameworks. *Procedia Computer Science*, 141, 271–277. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2018.10.181>
- Al-Ruithe, M., Benkhelifa, E., & Hameed, K. (2019). A systematic literature review of data governance and cloud data governance. *Personal and Ubiquitous Computing*, 23(5), 839–859. <https://doi.org/10.1007/s00779-017-1104-3>
- Bekendtgørelse om ledelse og styring af pengeinstitutter m.fl., BEK nr 1103 af 30/06/2022 (2022). <https://www.retsinformation.dk/eli/lta/2022/1103>
- Benfeldt, O., Persson, J. S., & Madsen, S. (2020). Data Governance as a Collective Action Problem. *Information Systems Frontiers*, 22(2), 299–313. <https://doi.org/10.1007/s10796-019-09923-z>
- Brous, P., Janssen, M., & Vilminko-Heikkinen, R. (2016). Coordinating Decision-Making in Data Management Activities: A Systematic Review of Data Governance Principles. I H. J. Scholl, O. Glassey, M. Janssen, B. Klievink, I. Lindgren, P. Parycek, E. Tambouris, M. A. Wimmer, T. Janowski, & D. Sá Soares (Red.), *Electronic Government*. Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-44421-5_9
- Cheong, L. K., & Chang, V. (2007). *The Need for Data Governance: A Case Study*. <https://aisel.aisnet.org/acis2007/100/>

- Cichy, C., & Rass, S. (2019). An Overview of Data Quality Frameworks. *IEEE Access*, 7, 24634–24648. IEEE Access. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2019.2899751>
- Collin, F., & Køppe, S. (2014). *Humanistisk videnskabsteori* (3. udg.). Lindhardt og Ringhof.
- Coughlin, T. (2018). *175 Zettabytes By 2025*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/tomcoughlin/2018/11/27/175-zettabytes-by-2025/>
- DAMA International. (2017). *DAMA-DMBOK Data Management Body of Knowledge* (2. udg.). Technics Publications.
- Delacroix, S., & Lawrence, N. D. (2019). Bottom-up data Trusts: Disturbing the ‘one size fits all’ approach to data governance. *International Data Privacy Law*, 9(4), 236–252. <https://doi.org/10.1093/idpl/ipz014>
- Dervin, B. (1998). Sense-making theory and practice: An overview of user interests in knowledge seeking and use. *Journal of Knowledge Management*, 2(2), 36–46. <https://doi.org/10.1108/13673279810249369>
- Elearn. (2007). *Change Management*. (Revised Edition.). Pergamon Flexible Learning.
- Eryurek, E., Gilad, U., Lakshmanan, V., Kibunguchy-Grant, A., & Ashdown, J. (2021). *Data Governance: The Definitive Guide* (1. udg.). O'Reilly Media.
- Finanstilsynet (Red.). (2024). *God praksis for kreditinstitutters styring af datakvalitet*. https://www.finanstilsynet.dk/nyheder-og-presse/nyheder-og-pressemeddelelser/2024/okt/god_praksis_styring_datakvalitet_081024
- Ford, J., Ford, Laurie, & Polin, B. (2021). Leadership in the Implementation of Change: Functions, Sources, and Requisite Variety. *Journal of Change Management*, 21(1), 87–119. <https://doi.org/10.1080/14697017.2021.1861697>
- Hempel, S. (2020). *Conducting your literature review*. American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/0000155-000>

- ISACA (Red.). (2012). *COBIT 5: A business framework for the governance and management of enterprise IT: an ISACA® framework*. ISACA.
- Jacobsen, B., Schnack, K., Wahlgren, B., & Madsen, M. B. (2003). *Videnskabsteori* (2. udg.). Gyldendal.
- Jernite, Y., Nguyen, H., Biderman, S., Rogers, A., Masoud, M., Danchev, V., Tan, S., Luccioni, A. S., Subramani, N., Johnson, I., Dupont, G., Dodge, J., Lo, K., Talat, Z., Radev, D., Gokaslan, A., Nikpoor, S., Henderson, P., Bommasani, R., & Mitchell, M. (2022). Data Governance in the Age of Large-Scale Data-Driven Language Technology. *Proceedings of the 2022 ACM Conference on Fairness, Accountability, and Transparency*, 2206–2222.
<https://doi.org/10.1145/3531146.3534637>
- Karkošková, S. (2023). Data Governance Model To Enhance Data Quality In Financial Institutions. *Information Systems Management*, 40(1), 90–110.
<https://doi.org/10.1080/10580530.2022.2042628>
- Kaur, H., Adar, E., Gilbert, E., & Lampe, C. (2022). Sensible AI: Re-imagining Interpretability and Explainability using Sensemaking Theory. *Proceedings of the 2022 ACM Conference on Fairness, Accountability, and Transparency*. <https://doi.org/10.1145/3531146.3533135>
- Khatri, V., & Brown, C. V. (2010). Designing data governance. *Communications of the ACM*, 53(1), 148–152. <https://doi.org/10.1145/1629175.1629210>
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2014). *InterViews – Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing* (3. udg.). SAGE Publications.
- Ladley, J. (2019). *Data governance: How to design, deploy and sustain an effective data governance program* (2. udg.). Academic Press.
- Lis, D., & Otto, B. (2020). Data Governance in Data Ecosystems – Insights from Organizations. *Proceedings of the 26th Americas Conference on Information Systems*. Americas

Conference on Information Systems (AMCIS). https://aisel.aisnet.org/amcis2020/strategic_uses_it/strategic_uses_it/12/

Madnick, S. E., Wang, R. Y., Lee, Y. W., & Zhu, H. (2009). Overview and Framework for Data and Information Quality Research. *J. Data and Information Quality*, 1(1), 1–22.
<https://doi.org/10.1145/1515693.1516680>

Niemi, E. (2013). Designing a Data Governance Framework. *Proceedings of the 36th Information Systems Research Seminar in Scandinavia (IRIS 36)*. IRIS 36 – Information Systems Research Seminar in Scandinavia, Gran, Norway. https://www.researchgate.net/publication/257194534_Working_Paper_Designing_a_Data_Governance_Framework

Nokkala, T., Salmela, H., & Toivonen, J. (2019). Data Governance in Digital Platforms. *Proceedings of the 25th Americas Conference on Information Systems*. Americas Conference on Information Systems (AMCIS), Cancún, Mexico. <https://aisel.aisnet.org/amcis2019/ebusiness/ebusiness/12>

Otto, B. (2011a). A Morphology of the Organisation of Data Governance. *Proceedings of the 19th European Conference on Information Systems*. European Conference on Information Systems (ECIS), Helsinki, Finland. <https://aisel.aisnet.org/ecis2011/272/>

Otto, B. (2011b). Organizing Data Governance: Findings from the Telecommunications Industry and Consequences for Large Service Providers. *Communications of the Association for Information Systems*, 29(1), Article 3, 45-66. <https://doi.org/10.17705/1CAIS.02903>

Sargiotis, D. (2024). *Data Governance: A Guide*. Springer Nature Switzerland.
<https://doi.org/10.1007/978-3-031-67268-2>

Silverman, D. (2014). *Interpreting Qualitative Data* (5. udg.). SAGE Publications.

Thomas, G. (2014). *The DGI Data Governance Framework* (s. 20 p.) [White Paper]. The Data Governance Institute.

<https://neweditions.net/sites/default/files/sites/default/files/ACLDDataCouncil/Data%20Governance%20Institute%202014%20Data%20Governance%20Framework.pdf>

Weber, K. (2007). A Model for Data Governance—Organising Accountabilities for Data Quality Management. I M. Toleman, A. Cater-Steel, & D. Roberts (Red.), *Proceedings of the 18th Australasian Conference on Information Systems*. The University of Southern Queensland.

<https://www.alexandria.unisg.ch/handle/20.500.14171/79873>

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations* (Nachdr.). Sage Publications.

Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking.

Organization Science, 16(4), 409–421. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0133>

Weill, P., & Ross, J. (2005). A Matrixed Approach to Designing IT Governance. *MIT Sloan Management Review*, 46(2).

<https://www.proquest.com/docview/224976041/abstract/BE8CCF6F1DD7466EPQ/1>

Zhang, Q., Sun, X., & Zhang, M. (2022). Data Matters: A Strategic Action Framework for Data Governance. *Information & Management*, 59(4).

<https://doi.org/10.1016/j.im.2022.103642>