

DATA GØR MERE, END DE VISER

EN PRAKSISTEORETISK UNDERSØGELSE AF DATAS PERFORMATIVE EFFEKTER I ET
ORGANISATORISK LÆRINGSPEKSEKTIV

KATRINE NIMROD STRANDING (20232264)

10. SEMESTER: KANDIDATSPECIALE

LÆRING OG FORANDRINGSPROCESSER

VEJLEDER: JIN HUI LI

ANSLAG I SPECIALET: 124.964

ANSLAG I ARTIKEL: 8.236

SAMLET ANSLAG: 133.200

NORMALSIDER: 55,5



13. juni 2025

Abstract

This thesis explores how the performativity of data shapes the establishment – or disruption – of shared practices surrounding data use within a contemporary organizational setting. Anchored in a practice-theoretical framework informed by organizational learning theory and theories on data as situated performative, this thesis examines how employees engage with data and ascribe meaning to data through situated nature of data. The study aims to illuminate the processes through which meaning is negotiated in everyday data practices, and how organizational structures may support or hinder the development of a common understanding of data as a learning and change-enabling tool. The thesis is based on a qualitative research design, including semi-structured interviews with employees at various organizational levels and departments, alongside insights gained from an at-home ethnographic approach. The empirical material offers a situated account of how employees make sense of data in their work contexts, and how differences in competencies, responsibilities, and organizational positioning shape their engagement with data initiatives.

Through the analysis, three main themes emerge. First, the study finds that data does not act as a neutral or self-explanatory foundation for decision-making, but rather as something that requires negotiation, interpretation, and alignment across different departments.

Second, the study highlights how employees' varying levels of data literacy and differing understandings of data ownership contribute to fragmented practices and inconsistent approaches. These dynamics challenge efforts to establish a unified data practice and underscore the importance of creating spaces for dialogue and cross-functional learning.

Third, the thesis explores how the organization's cube structure – a cross-departmental collaboration format – may serve as a potential learning space for building shared understanding and fostering transparency. The analysis suggests that when employees participate actively, the structure allows for the exchange of experiences, negotiation of meaning, and the development of joint initiatives. However, the structure's potential is contingent upon inclusive participation and continued engagement from across the organization.

In conclusion, the thesis argues that fostering shared data practices requires attention to both the technical and social dimensions of data work. Rather than assuming that shared tools or frameworks automatically lead to coherent practices, the findings point to the importance of sustained interaction, relational trust, and organizational spaces that support social learning and sensemaking around data.

Indholdsfortegnelse

<i>Abstract</i>	1
<i>1 Indledning</i>	4
1.1 Datas mange sider	4
<i>2 Problemfelt</i>	6
2.1 Data i et organisatorisk fællesskab.....	6
2.2 Anonym beskrivelse af case-organisationen	7
2.4 Forskning på området.....	8
Artikel 1	8
Artikel 2.....	9
Artikel 3.....	10
2.5 Opsamling	11
<i>3 Problemformulering</i>	12
<i>4 Teoretisk ramme</i>	13
4.1 Organisatorisk læring	13
4.1.1 Den praksisorienterede tradition	14
4.2 Datasans – Data viser og gør noget.....	15
4.2.1 Findes der 'rå data'	16
4.3 Praksisfællesskaber.....	17
4.3.1 Mening.....	20
4.3.2 Fællesskab.....	20
<i>5 Metodiske overvejelser</i>	23
5.1 Videnskabsteoretiske ramme.....	23
5.1.1 Pragmatismen – i lyset af John Dewey.....	23
5.2 Undersøgellesdesign	25
5.3 Adgang til felten	26
5.3.1 Ethiske overvejelser.....	28
5.4 Kvalitative metoder	29

5.4.1 Etnografisk feltarbejde	29
5.4.2 At-home ethnography	30
5.4.3 Semistrukturerede interview	31
5.4.4 Mine informanter	32
5.4.5 Transskription	34
6 Analyse	35
6.1 Delanalyse 1: En god intention kan stadig skabe udfordringer i praksis	35
6.1.1 Delkonklusion 1	41
6.2 Delanalyse 2: Datas performative effekter	42
Data som fænomen	46
6.2.1 Delkonklusion 2	49
6.3 Delanalyse 3: Kubestrukturer som praksisfællesskaber	51
6.3.1 Delkonklusion 3	54
8 Konklusion	55
9 Formidlingsartikel: Når data møder praksis – et indblik i organisatoriske forhandlinger, læring og fællesskaber	0
Litteraturliste	0

1 Indledning

Indledningsvis præsenterer jeg specialets tematiske afsæt med fokus på sammenspillet mellem data, bæredygtighed og organisatorisk læring og forandring, som også danner specialets empiriske konteksten. Afsnittet danner rammen for den praksis specialet undersøger, samt samfundsmæssige og strategiske rammer der gør emnet aktuelt.

1.1 Datas mange sider

Vi lever i en verden hvor virksomheders konkurrenceevne kæmper, samt er afhængig af data om kunder, ansatte og produkter. Selv samme verden er i konstant udvikling og forandring. I takt med at nye teknologiske tendenser og redskaber skabes, påvirker disse os individuelt, men også som samfund, der i stigende grad tager disse nye teknologier til sig. Ikke alene frigiver denne konstante nyudvikling af teknologier, ressourcer fra rutineprægede arbejdsgange, men effektivisere også processer og virker som understøttende besluningsgrundlag. Dette gør at to verdner forenes – den virtuelle og den fysiske, på et grundlag af dataunderstøttet trivsel og vækst, på baggrund af transparens og ansvarligt brug af data (Dansk Industri, 2023).

I dag er alt vi gør, data. Det registreres når vi går til lægen, benytter vores betalingskort, hvad vi bliver udbetalt i løn, hvem denne udbetales af og meget mere.

På den ene side har vi pligt til at passe godt på data – på den anden side har vi pligt til at dele dem, med deres værdiskabende egenskaber for øje. Vi tæller alle med i statistikker når vi går i biografen og når vi lejer et sommerhus. Der indsamles data når vi handler online og når vi bruger el, vand og varme i hjemmet. Men hvad skal der ske med alt den data vi skaber? Hvem skal have adgang til det og hvad må data bruges til? Adgangen til alt denne data hos private og offentlige leverandører, bidrager til en større fælles viden, som gavner samfundet og den måde vi anskuer verden på (Danmarks Statistik, 2023).

Flere og flere virksomheder implementerer datadrevne systemer og styringsværktøjer, i en tid og verden hvor flere krav og retningslinjer danner den strukturelle ramme, for hvad der skal indsamles og stilles til rådighed – især i en bæredygtig kontekst. Her spiller data en central rolle i organisationers bestræbelser på at fremme bæredygtighed og effektivitet, i et felt hvor det er af afgørende karakter at forstå hvordan data fungerer i praksis (Danmarks Statistik, 2023).

Dette speciale tager afsæt i en konkret dansk case-organisation, der anvender data som del af deres strategiske rammesætning, samt i højere grad ønsker at benytte data som grundlag for bæredygtige beslutninger. Hvordan gøres data i praksis? Hvordan fortolkes og anvendes data af organisationens ansatte og ledelse og hvordan påvirker differentierende forståelser og normer, muligheden for at skabe en fælles praksis? Hertil vil jeg benytte en pragmatisk og praksisteoretisk tilgang samt teori, til at undersøge dette i et læringsperspektiv.

2 Problemfelt

I følgende afsnit vil jeg indkredse specialets problemfelt med fokus på data som organisatorisk fænomen. Ud fra aktuelle udfordringer og paradokser, belyses spændingsfelter som opstår når data bruges, gøres praksisnære og skaber værdi i organisationer. I afsnittet tydeliggøres den analytiske og empiriske relevans, hvortil der påpeges om videnshuller, der danner grundlag for specialets forskningsbidrag.

2.1 Data i et organisatorisk fællesskab

I takt med at data tillægges større værdimæssig karakter i organisationer, vokser forventningerne ligeledes til hvad data kan og skal kunne udrette. Der eksisterer en udbredt forestilling om, at data løser komplekse samfundsmæssige og organisatoriske problemer – herunder bæredygtighed, effektivisering og vidensbaseret ledelse. Dog viser nyere analyser, at data sjældent er objektive og neutrale størrelser, der automatisk kan oversættes til handling. Implementeringen af data skaber ofte nye lag af kompleksitet og uforudsigelighed i organisationer.

Danmarks Statistik (2023) beretter i rapporten *Får vi som samfund nok ud af data?* et væsentligt spørgsmål, som også har relevans på organisatorisk niveau, nemlig ”Hvordan kan der være, at vi som datarigt samfund ikke har tilstrækkelig succes i, at høste det forventede udbytte af vores kapacitet til at omsætte data til konkret værdi. Fragmentering, uklare formål og manglende standardisering nævnes som centrale barrierer for effektivt databrug – forhold der også genkendes i case-organisationen der danner konteksten for dette speciale.

Denne udfordring kan kobles til det manglende behov for organisatorisk læring. Som bogen *Datasans: etisk skole- og uddannelsesledelse med data* (2021) fremhæver, er data ikke blot informationsbærende og repræsentative, men er verdensskabende objekter, som påvirker hvordan virkeligheden opfattes, prioriteres og handles på. Dermed skal data ikke forstås som tekniske artefakter, men som sociale og performative størrelser, der forhandles og formes i konkrete praksisser. Dertil rejses spørgsmålet om, hvordan data indlejres i organisationens daglige arbejde, samt hvordan meningsfuld datapraksis etableres og fastholdes i et organisatorisk fællesskab.

For at belyses disse spørgsmål og ikke alene placere dem, men også mit speciale, i en forskningsmæssig kontekst, vil jeg i det følgende afsnit præsentere bidrag til forskningsfeltet, som danner grundlag for at forstå og analysere datapraksisser i en organisatorisk kontekst.

2.2 Anonym beskrivelse af case-organisationen

Dette speciale tager afsæt i en empiriindsamling, der er fundet sted i en dansk privat organisation. På baggrund af organisationens ønske om anonymitet, vil jeg i dette afsnit belyse så mange oplysninger om organisationen som muligt. Jeg vil omtale organisationen som 'organisationen' gennem hele opgaven.

Organisationen består af stabsmedarbejdere og driftsmedarbejdere. Stabens befinder sig på organisationens kontorer og driftsmedarbejderne befinder sig ude på forskellige lokationer, hos forskellige kunder, hvoraf det differentierer om medarbejderne er en del af et team eller arbejde alene. Dertil at arbejdstiderne spredt ud på forskellige tidspunkter af døgnet alt efter stilling og stillingsbetegnelse.

Organisationen sælger otte ydelser, der består af kantine og catering, rengøring, airport service, intern service, ejendomsservice, udendørs service, graffiti- og facaderens og vinduespolering (bilag 1).

Virksomheden arbejder ud fra tre strategiske pejlemærker: Transparens, Bæredygtighed og Digitalisering og udtaler sig på følgende måde herom:

Transparens:

For os bygger et succesfuldt samarbejde på gensidig tillid mellem leverandør og kunde.

Med en åben og transparent tilgang er det vigtigt, at vi forstår og tør udfordre hinanden. Når samarbejdet er vellykket, er vores medarbejdere i stand til at yde et højt serviceniveau og derigennem understøtte vores kunders forretning.

Bæredygtighed:

Bæredygtige løsninger er en kerneværdi for SERWIZ. De er en integreret del af den måde, vi arbejder på, og rammen er FN's verdensmål. Vi arbejder struktureret med metoder til f.eks. at begrænse madspild og at nedsætte mængden af kød i vores kantiner. Vores rengøringsprodukter er som udgangspunkt miljømærkede og som minimum biologisk nedbrydelige. Sammen med vores kunder finder vi ud af, hvordan vi bedst understøtter netop deres overordnede mål, prioriterer tiltagene og måler på effekten for klima, miljøpåvirkning, energiudledning, affald m.m.

Digitalisering:

Vi indsamler og analyserer data og omsætter resultaterne til konkret handling. Ved hjælp af data begrænser vi spild, holder fokus på bæredygtighed og handler, så leverancen holdes på sporet. Data er også grundlag for al vores innovation, så vi lader os styre af viden fremfor mavefornemmelser.”

Organisationen er fire år gammel og er det man kalder 'management-buy-out', som betyder at organisationen har opkøbt andre organisationer og dermed er gennemgået fusioneringer og en del strukturelle og strategiske forandringer.

2.4 Forskning på området

Med formålet om at oplyse om og kontekstualisere mit emnevalg, vil jeg præsentere eksisterende forskning indenfor databrug og organisatorisk læring. Disse skal danne grundlaget for min kommende undersøgelse og analyse af koblingerne mellem mine teoretiske og empiriske valg, samt tydeliggøre mine undersøgelses relevans.

Artikel 1

Beyond reporting: What drives performance data use in sustainability management? Empirical evidence from U.S. cities

I nyere forskning omkring data og organisatorisk bæredygtighedsledelse spiller performancedata en afgørende rolle, ikke blot som dokumenterende værktøj, men som en aktiv faktor, der former praksis og beslutningstagen. Angela Y. S. Park (2025) forsker dette perspektiv i sit studie af, hvad der driver brugen af performancedata inden for bæredygtighedsledelse i 22 amerikanske byer. Studiet er især relevant, da det bevæger sig udover en traditionel opfattelse af data som rapporteringsinstrument og i stedet fokusere på datas transformative potentiale og performative karakter.

En af Parks centrale pointer er interaktionen og kommunikation på tværs af organisatoriske enheder, som en afgørende faktor for aktiv brug af data. Denne tværgående kommunikation er med til at styrke de ansattes forståelse og værdisættelse af datas potentiale.

Park tydeliggør at organisationer der formulerer specifikke og operationaliserbare mål, i højere grad anvender performancedata aktivt som grundlag for beslutninger og praksisændringer. Dette fund fremhæver betydningen af tydelige og fælles organisatoriske målsætninger som en forudsætning for en effektiv og integreret datapraksis. Hertil fremhæver Park betydningen af høj kvalitet og troværdighed i de data, organisationer anvender. Organisationer med robuste datasystemer og validerede data integreres nemt i daglige beslutningsprocesser og bidrager til at skabe meningsfulde praksisændringer. Park understreger dermed betydningen af at investere i strukturer der sikrer kvaliteten af de indsamlede data, samt de ansattes kompetencer til at forstå og anvende data korrekt.

En central pointe i Parks studie, er den ledelsesmæssig opbakning, der spiller en essentiel rolle i udviklingen af en datainformeret organisationskultur. Når ledelsen aktivt understøtter en kultur der fremmer læring, innovation og åbenhed omkring data, øges sandsynligheden for at organisationen tager data i brug på en aktiv og meningsfuld måde. Dette perspektiv på ledelse supplerer teorien og datas performative effekter, idet ledelse her bliver en aktiv aktør, der faciliterer data evne til at skabe og understøtte organisatorisk forandring.

I studiet belyser Park også hvordan manglende organisatoriske normer, modstand mod forandring og uklare rollefordelinger omkring dataansvar, er blandt de hyppigst observerede udfordringer.

Disse barrierer er relevante for dette speciale, da det påpeger nødvendigheder af klare procedure, ledelsesmæssig støtte og kontinuerlig læring, som kan vende modstanden og fremme forankringen af datadrevne praksisser.

Dermed bidrager Parks studie til den eksisterende viden, ved at illustrere hvordan performancedata kan blive et aktivt redskab der driver organisatorisk bæredygtighed gennem læring, forandringsledelse og kulturændring (Park, 2025).

Artikel 2

Introducing a Data Perspective to Sustainability: How Companies Develop Data Practices for Sustainability Initiatives

Professor, Christine Legner, og Pavel Krasikov, har udarbejdet artiklen *“Introducing a Data Perspective to Sustainability: How Companies Develop Data Practices for Sustainability Initiatives”* (2023), hvor de belyser, hvordan virksomheder udvikler datapraksisser for at understøtte bæredygtighedsinitiativer. Her er der især fokus på, hvordan de håndterer de datakrav, som følger med bæredygtighedsrapportering, som FN’s verdensmål har sat rammerne for. Denne fokus er opstået, da man inden for forskning i bæredygtighed generelt har et fokus på tekniske aspekter, som design og implementeringen af miljøinformationssystemer, mens der har været mindre fokus på selve dataindsamlingen. Sidstnævnte er vigtig at kaste mere lys over, da det er relevant i forhold til at udføre troværdig rapportering. Derfor har forskerne udarbejdet denne artikel på baggrund af et empirisk studie af fem multinationale virksomheder. Krasikov og Legner kommer frem til, at der er tre datapraksisser, der udspiller sig i denne undersøgelse, som virksomhederne udvikler i forbindelse med bæredygtighedsinitiativerne, herunder sensemaking, hvor organisationen fortolker bæredygtighedsmål og lovgivning indenfor deres datastrukturer, datareconciliation, som vedrører,

hvordan virksomhederne samler data fra forskellige kilder, så de kan anvendes til præcise beregninger og rapporter, og data indsamling, hvor både interne og eksterne datakilder mobiliseres. Man skal forstå disse tre som rammerne for hvordan virksomhederne kan opbygge deres dataarbejde i en bæredygtighedskontekst. Analyserne viser, at udviklingen af disse praksisser sker i et krydspres mellem regulative krav, normative forventninger fra samfund og kunder og kulturelt-kognitive påvirkninger fra blandt andet konkurrenter. Artiklen viser, hvordan man kan forstå data som en integreret del af bæredygtighedsarbejdet som organisatorisk anliggende (Krasikov & Legner, 2023).

Artikel 3

Team and Project Work in Engineering Practices

I artiklen "*Team and Project Work in Engineering Practices*" (2015) beskriver forskerne, Anders Buch og Vibeke Andersen, hvordan team- og projektarbejde kan fungere som effektivt i ingeniørarbejde. Dette begrundes med, at ingeniørprojekter typisk indeholder flere fagområder, og at det derfor kræver tæt samarbejde for at kunne løse de tekniske udfordringer, som der hører til.

Buch og Andersen argumenterer for, at der er en høj grad af usikkerheder i ingeniørverdenen og at der derfor er behov for organisatoriske strukturer, der er fleksible. De argumenterer for, at det fx er vigtigt med dynamiske ledelsesformer for at fremme hurtig problemløsning. Ydermere påpeger de, at teamarbejdet mellem de forskellige faggrupper er relevant, da teamets succes afhænger af faktorer udover tekniske færdigheder, såsom kommunikation, tillid og effektiv koordinering. Teamarbejdet karakteriseres ved, at medlemmerne har klare og fleksible roller, hvilket gør, at teamet kan tilpasse sig løbende ved pludselige ændringer. Buch og Andersen peger ydermere på, at teamets evne til at lære i fællesskab og evaluering er vigtigt for at forbedre samarbejdsprocesserne løbende. De peger på, at fælles refleksion øger muligheden for at løse udfordringer tidligt i processen.

Buch og Andersen belyser derudover projektlederens rolle i ingeniørvirksomheden, og hvordan denne er vigtig for at facilitere og fastholde samarbejdet ved blandt andet at motivere medarbejderne, italesætte fælles mål og balancere individuelle og fælles mål inden for teamet.

Dermed, belyser artiklen, hvordan samarbejde i ingeniørvirksomheder kan fungere som en effektiv faktor i forhold til læring og succes i en virksomhed, men at samarbejde i sådanne virksomheder ligeledes er en kompleks social proces, der løbende skal tilpasses (Buch & Andersen, 2015).

2.5 Opsamling

På tværs af de tre forskningsartikler tegner der sig et fælles billede af data som et aktivt og performativt element i organisatorisk praksis. I Parks studie fremhæves det, hvordan performedata ikke blot dokumenterer, men reelt er med til at forme organisatoriske beslutninger og skabe bæredygtige forandringer. Dette er særligt når data er forankret i klare mål, tværgående kommunikation og ledelsesmæssig opbakning.

Ligeledes belyser Krasikov og Legner, hvordan datapraksisser udvikles i spændingsfeltet mellem interne strukturer og eksterne krav i arbejde med bæredygtighedsinitiativer. Her forstås data som noget, der både skal fortolkes, forenes og operationaliseres i konkrete organisatoriske sammenhænge. Endelig bidrager Buch og Andersens artikel med en praksisnær forståelse af samarbejde, hvor datarelaterede arbejdsformer og læringsprocesser ses som indlejrede i sociale, tværfaglige og ledelsesmæssige strukturer.

Tilsammen bidrager artiklerne til at udvide forståelsen af data som mere end blot et teknisk værktøj – de viser hvordan data bliver en dynamisk del af organisatoriske processer, der både kræver og skaber nye former for læring, samarbejde og ledelse. Disse indsigter danner et centralt afsæt for mit speciales bidrag til forskningsfeltet, hvor jeg undersøger hvordan data forstås, anvendes og får betydning i konkrete praksisser.

3 Problemformulering

Med kendskab til forskning på området, ud fra ovenstående forskning, samt min empiri, er jeg endt med følgende endelige problemformulering:

”Hvordan påvirker datas performative karakter, etableringen af en fælles praksis omkring databrug i min case-organisation, og hvilke udfordringer og barrierer kan opstå, når data anvendes som grundlag for organisatoriske forandringsprocesser?”

- Hvordan kommer datas performative effekter til udtryk i de ansattes meningsforhandlinger om datapraksis?
- Hvordan håndterer de ansatte forskelle i deres kompetencer og forståelser omkring data, når en fælles praksis skal etableres?
- Hvordan kan organisationens eksisterende kubestruktur bruges som ramme for praksisfællesskaber, der understøtter organisatorisk læring gennem brugen af data som grundlag for forandring?

4 Teoretisk ramme

I dette afsnit vil jeg belyse specialets teoretiske afsæt, og hvordan jeg vil bruge den valgte teori i min undersøgelse.

Jeg lægger ud med at præsentere teorien bag organisatorisk læring af Ulrik Brandi og Bente Elkjær. De præsenterer organisatorisk læring som et begreb, der skal udfolde forståelsen bag organisationers beslutningsprocesser med udgangspunkt i, hvordan viden skabes og påvirkes af erfaringer gennem deltagelse. Dette skal agere som den overordnede tilgang til at forstå organisationen og de praksisser, den handler ud fra. Den organisatoriske læringsteori skal danne en forståelsesramme og et perspektiv for, hvordan jeg går til min undersøgelse, og ikke en fremtrædende rolle i min analyse. Med afsæt i dette organisatoriske læringsperspektiv bruger jeg Dorte Staunæs værk om *datasans* til at karakterisere og definere data som fænomen, for at identificere hvilken rolle den spiller i organisationens praksisfællesskaber, ud fra Etienne Wengers beretning.

4.1 Organisatorisk læring

Begrebet organisatorisk læring er et selvstændigt felt inden for organisationsteorien. Organisatorisk læring er et forskningsfelt, der opstod som et opgør med den rationalistiske forståelse af organisationer i 1950'erne. Begrebet er udviklet som svar på, hvordan man kan forklare og forstå virksomheders beslutningsprocesser ud fra et mangelfuldt grundlag. På baggrund af dette voksede interessen blandt andet for, hvordan organisationer trækker på viden samt lærer af erfaringer (Brandi & Elkjær, 2014). I forskningsfeltet forsøges det at ”... *fremvise virksomheders håndtering af videns- og erfaringsprocesser som de udfolder sig i organisationer*.” (Brandi & Elkjær, 2014, s. 257). En af de komplekse udfordringer inden for den organisatoriske læringsramme er, at viden om vidensprocesser ligger forankret i forhandlinger, magtkampe og politik og er blandt andet indlejret i emotionelle forhold.

I løbet af 1990'erne opstod interessen for at forstå læring som mere end individuelle kognitive processer. Forskningen i organisatorisk læring blev dermed en del af samfundsvidenskabernes praksisvending og flyttede den organisatoriske læring ud af hovedet på individet og ind i hjertet af organisationers konkrete praksisser som led i en praksisorienteret forståelse af organisatorisk læring (Brandi & Elkjær, 2014).

Med dette perspektiv vil jeg undersøge, hvordan læring og dannelsen af viden sker gennem praksis. Derved vil jeg analysere hvordan nye datapraksisser formes og forankres som del af organisatoriske forhandlinger og erfaringer.

4.1.1 Den praksisorienterede tradition

Inspireret af John Dewey argumenterer den praksisorienterede tradition for, at mennesket ikke bør betragtes som adskilt fra verden, men derimod erkendes gennem deltagelsen i praktisk aktivitet (Brandi & Elkjær, 2014). Ved den praksisorienterede læringsteori danner usikre og uforløste situationer grundlag for læring. Her betragtes læring som et spørgsmål om skabelse og vedligeholdelse af praksisser. Dette er gennem interaktioner med relevante aktører i organisationen, der påvirkes af faktorer såsom sociale, kulturelle, materielle og historiske elementer, i forhold til hvordan viden udfolder sig i en given praksis (Brandi & Elkjær, 2014).

Den praksisorienterede tradition lader sig også inspirere af Jean Lave og Etienne Wenger, der hævder, at det er i selve deltagelsen i et praksisfællesskab, at den organisatoriske læring udfolder sig som proces og resultat, som en slags forhandling af meninger. I denne proces er der to vigtige aspekter hvor det ene er deltagelse, og særligt adgangen til at deltage, der spiller en afgørende karakter (Brandi & Elkjær, 2014). Læring knyttes her til overgangen fra perifer deltager, til erfaren praktiker. Ved det andet aspekt spiller materialiseringen af viden og erfaring en central rolle, som udspiller sig i form af aktørens oplevelser og erfaringer transformeres til objekter og artefakter (Brandi & Elkjær, 2014).

Ved den praksisorienterede tradition tillægges læring ikke den enkelte aktør, men kommer fra en given praksis, hvoraf praksissen udgør det analytiske objekt ved organisatorisk læring. Den praksisorienterede tradition forstår viden som forankret i praksisfællesskabet og læring som forskellige former for deltagelse heri. Dermed forstås viden som forankret i situationer hvor viden skabes, anvendes og fornyes (Brandi & Elkjær, 2014, s. 268).

Dette afsnit danner det teoretiske grundlag for at forstå læring som en social og situeret proces, hvor viden skabes og omsættes til konkrete organisatoriske praksisser. Heraf muliggøres analysen af hvordan deltagelse, adgang, erfaring og materialisering spiller en rolle i etableringen og udviklingen af datapraksisser. Dertil vil jeg bruge den praksisorienterede forståelsesramme til at undersøge hvordan læring udfolder sig i samspillet mellem ansatte, organisatoriske strukturer og datarelaterede initiativer.

4.2 Datasans – Data viser og gør noget

I nutidens samfund er data forankret i alles dagligdag, på en tydelig eller implicit måde, og kan fremstå i mange forskellige typer og størrelser. Men hvilken rolle tillægges data egentlig og hvordan skal data behandles?

I bogen *Datasans – Etisk skole- og uddannelsesledelse med data* (2021) beretter Dorthe Staunæs et al. om data og databrug i en uddannelseskontekst centreret omkring dataledelse og dets udfordringer i praksis. Med dataledelse belyses og udvikles ledelsens sans for hvad data er, viser og gør og dermed dataledelsens kraftige effekter. Ordet datasans udspringer og videreudvikles af begrebet *dataliteracy*, der omhandler individers engagement for at lærer gennem information, samt have dataliteracy-kompetencer til at udvælge, rense, analysere, visualisere, kritisere og fortolke data. Dertil evnen til at videreformidle fortællinger på baggrund af data og påvirke organisatoriske processer der skabes for at databrug anvendes i fælles beslutnings- og udviklingsprocesser (Staunæs et al., 2021). Ifølge Staunæs markerer datasans behovet for en analytisk kapabilitet der ud over at vedrører kognitive, rationelle eller tekniske kompetencer, også medtager sanselige og affektive effekter. Dermed er datasans en analytisk egenskab til at analysere den 'merproduktion' der afspejler datas performative kraft og de etiske fordringer disse kan medføre (Staunæs et al., 2021).

Staunæs oplyser at værkets formål er at rammesætter en ledelsesmetodologi for arbejdet med data, ved brug af en eksperimenterende form for ledelse, der ikke tager data for givet.

Når data indsamles, præsenteres eller opstilles på forskellig vis, afhænger brugen og slutproduktet for data, af hvordan data aflæses, forstås og fortolkes og derefter behandles. Med konstruktiv og meningsskabende brug af data, kræver ledelse med etisk og kritisk datasans både tid og rum til at oparbejde dette, samt sansen for datas performative kraft (Staunæs et al., 2021).

I talen om datas effekter, er der ikke tale om årsag og virkning, men om en omfattende og kreativ virkning på sammenhænge og bevægelser, som brugen af data medskaber. Dermed kræver data ledelse, der af Staunæs begrundes med at retlede andre og sig selv. I forlængelse heraf præsenteres ledelsens *responsabilitet* således:

”Vi introducerer et begreb for ledelsens responsabilitet, der både rummer, at ledelsen skal gøre sig modtagelig for omverdens krav og forventninger, men samtidig skal respondere på rette måder, dvs. på måder, der både tager højde for de tjenstlige forpligtelser og de lokale og unikke perspektiv.” (Staunæs et al. 2021, s. 41)

Disse ”rette måder” som nævnes i citatet, implicere en normativitetsdimension i ledelsen af brugen af data. Som del af denne ledelse bør denne normativitet udfordres.

På trods af den differentierende kontekst, mener jeg at datasans stadig har relevans i en organisatorisk kontekst der beskæftiger sig med data som objekt samt udfordringerne herom, hvilket er tilfældet i dette speciale.

I arbejdet med dataledelse, udfolder Staunæs data som mere end blot et beskrivende og repræsenterende objekt og bruger herom begrebet *dataliteracy*. I Staunæs' værk, præsenterer hun Norman Denzin der formulerer data som et paradoks: ”...at data er døde for længe siden, men de lever alligevel i bedste velgående” (Staunæs et al., 2021, s. 58). I en fortsættende beretning, beskriver Denzin data som et objekt, der aldrig er tavst, men som både taler for og imod, ønsker agens og aldrig eksisterer i en ren tilværelse (Staunæs et al., 2021). Data som repræsentative beskrives som kodninger der oversætter og repræsenterer, i form af at *materialisere* og stå i stedet for noget bestemt (Staunæs et al., 2021, s. 61). Et digitalt billede er en pixeleret kodning af en bestemt situation. En transskribering af et interview er en kodning af en samtale. Data kan ses som et informationskoncentrat, som oplagres, pakkes og fremvises, med henblik på at skabe informerende materielt indhold – heraf en performativ karakter. Den performative karakter skal ikke fortolkes som at data er opdigtet eller genspejler et skuespil. Der tales om den skabende effekter som data har og datas evne til at genererer verdener gennem en re-ontologisering af virkeligheden, hvorved virkeligheden på baggrund af data får, en ny væren og dermed agere i en forhandling om hvilken fortælling data skal understøtte (Staunæs et al., 2021, s. 59). Data og databrug repræsenterer ikke bare noget eller nogen, men er hele tiden i gang med at (per-)forme og skabe det data afspejler – deraf mantraet ”data gør mere, end de viser”. Data bringer affektive effekter frem og gøres levende, hvoraf de mennesker og teknologier der bruges, er følsomme overfor disse. Disse egenskaber gør data til et stærkt styringsredskab der netop kræver ledelse (Staunæs et al., 2021).

4.2.1 Findes der 'rå data'?

Staunæs mener ikke at data kan fremstå neutrale og beretter at der ikke findes rådata. Data er altid vævet ind i en sammenhæng og vævet ind i verdenen, som del i at skabe en ny verden – re-ontologisering (Staunæs et al., 2021).

Data kan fremstå på forskellige måder, men når data fremstilles, gøres det eksplicit, implicit eller ubevidst, samt har en fagligt, politisk, handleorienteret intention (Staunæs et al., 2021). Et datasæt er altid produceret og skabt med en intension om at påvise noget og er dermed ikke rå eller objektive.

Data er altid udarbejdet med en agens, i form af en handlekraft, en performativitet, der aflæses, fortolkes og påvirker modtageren (Staunæs et al., 2021, s. 69).

Data indgår i, samt danner sine egne mønstre. I disse mønstre kan data falde fra eller tillægges i transportereringen heraf. Dermed kan samme datasæt aflæses og fortolkes på forskellig vis, alt efter forforståelsen, konteksten og af præsentationen af den kommunikerede data. Bevægelse og omorganiseringen af samme datasæt, har indvirkning på den viden man opnår ud fra data, i den pågældende kontekst som data flyttes fra og til. Ligeledes påvirker tid og rum, samt teknologier og individer som aflæser den omorganiserede data. Dermed kan samme sæt data bruge i forskellige sammenhænge og kontekster der bidrager til performativiteten (Staunæs et al., 2021).

Denne teori danner et analytisk og reflektivt fundament for at forstå data som andet end neutrale, repræsentative objekter. Med begrebet datasans vil jeg i min analyse, undersøge hvordan data virker performativt og hvordan data skaber betydning, affekter og nye former for virkelighed, som de ansatte handler ud fra. Datasans vil blive brugt som redskab til at analysere både ledelsens og de ansattes håndtering af data i praksis, samt til at forstå de etiske og sanselige dimensioner, der knytter sig til arbejdet med data i en organisatorisk sammenhæng.

4.3 Praksisfælleskaber

I det følgende teoriafsnit præsenterer jeg Etienne Wenger teori om praksisfælleskaber, som udgør fundamentet for analysens tredje delanalyse. Her introduceres de centrale begreber og antagelser i Wengers sociale læringsteori, med relevans for specialets case-organisations kubestruktur. Denne kubestruktur er bygget op omkring ”kuber”. En kube er et forum, som arbejder på tværs af afdelinger og hierarkier med et specifikt mandat og formål for øje. Samarbejdsstrukturen er baseret på ideen om, at individer skal have frihed til at forfølge deres egne mål og interesser, og at organisationer og systemer bør struktureres til at støtte og styrke individer i stedet for at kontrollere dem.

Dette gøres ud fra fokusset på deltagelse, mening, fællesskab og identitet som grundlag for at forstå, hvordan læring opstår og udfolder sig i sociale og organisatoriske sammenhænge. Teorien anvendes som analytisk ramme til at belyse, hvordan organisationens ansatte skaber, vedligeholder og forhandler fælles praksisser, særligt i relation til arbejde med data. Med dette afsæt vil jeg undersøge

hvordan læring og forandring er et spørgsmål om kollektive processer, hvor fælles erfaringer, fortællinger og redskaber udvikles og formes i praksis.

Læringsteori er komplekst og består af mange forskellige slags teorier, der fremhæver forskellige aspekter af læring (Wenger, 2004). Læring bygger på en kompleksitet, der kan finde sted i forskellige kontekster og på forskellige niveauer. Samfundsmæssigt ligger mange uddannelsesinstitutioner op til en anskuelse af læring som en individuel proces, struktureret med en begyndelse og en slutning, ud fra en bestemt undervisningsform. Denne strukturelle opbygning af individualiserede forløb skaber et rum med fokus og øvelse, hvor denne læring bedømmes med tests, der udfoldes i en fast struktur draget af individuel præstation, hvoraf samarbejde anses for snyd. Denne anskuelse af læring er med til at skabe et besværligt og til dels kedeligt syn på læring, der bidrager til følelsen af, at vi ikke er skabt til at lære (Wenger, 2004).

Et andet perspektiv anskuer læring i sammenhæng med individets levede erfaringer ud fra deltagelse i verden og som en del af den menneskelige natur. Dette perspektiv ser læring som noget uundgåeligt og som en faktor, der bidrager til at opretholde det liv, man lever. Dertil kan man tilføje antagelsen om, at læring er et socialt fænomen, der afspejler individets fundamentale sociale karakter, der giver evnen til indsigt. Disse perspektiver afspejler det flerdimensionale læringsproblem, som Etienne Wenger fremlægger i sit værk om praksisfællesskaber (Wenger, 2004).

Wenger står bag en social teori om læring og forsøger med denne at belyse sine egne antagelser og fokusområder, uden at erstatte andre aspekter af læringsteorien.

I værket om praksisfællesskaber introducerer han sin egen begrebsramme, principper og anbefalinger for, hvordan læring kan forstås og muliggøres. Wengers antagelser om, hvad der betyder noget for læring, tager udgangspunkt i følgende fire præmisser: 1) Vores sociale væsen er et centralt aspekt af læring 2) Viden drejer sig om kompetencer 3) indsigt er et spørgsmål om deltagelse og dermed et valg om aktivt engagement i verden 4) en fundamental instans for læring. Med ovenstående præmisser beskriver Wenger disse som antagelser, der afspejler teoriens fokus, som primært består af læring som social deltagelse (Wenger, 2004).

Ifølge Wenger definerer deltagelse i større grad den omfattende proces, der inkluderer aktiv deltagelse i et socialt fællesskabs praksisser, hvor identitet konstrueres i relation til fællesskabet. En social teori om læring bygger derfor på integrationen af de kompetencer, der er nødvendige for at karakterisere social deltagelse som en lærings- og erkendelsesproces (Wenger, 2004).

Hertil præsenterer Wenger fire komponenter: 1) mening – læring som erfaring, 2) praksis – læring som udførelse, 3) fællesskab – læring som tilhørsforhold, 4) identitet – læring som tilblivelse. Dette gør han ud fra en figur, der illustrerer læring som midtpunktet i en cirkel. Den centrale cirkel er omringet af fire cirkler rundt om sig med de fire komponenter i. Komponenterne medvirker alle til at grundlægge det fundament, der karakteriserer social læring og afspejler i figuren en tydelig forbundenhed og gensidig definering. Dette er i form af, at de fire komponenter som i Wengers figur er placeret rundt om læring som midtpunkt, kan byttes ud med læring som midtpunkt, uden at det ændrer på figurens mening (Wenger, 2004).

Wenger beretter, at vi alle har et tilhørsforhold til flere forskellige praksisfællesskaber, som er integreret i hverdagslivet. De praksisfællesskaber, vi tilhører, forandrer sig over tid, både i format og i form af udførelse, og udvikler under tid egne praksisser, rutiner, ritualer, artefakter, symboler og fortællinger (Wenger, 2004). Praksisfællesskaber er så uformelle og almindelige, at de på daglig basis ikke tiltrækker meget opmærksomhed, men er til at genkende. Man har praksisfællesskaber, som man i højere grad interagerer med, samt i andre, hvor interaktionen er mere perifer (Wenger, 2004).

Wenger beskriver koblingen mellem praksis og fællesskab for at tydeliggøre denne sammenhæng og vise, hvordan læring opstår i sociale kontekster. Ifølge Wengers tænkning udvikler vi som mennesker konstant variationer af *virksomheder*. Virksomheder karakteriseres som de handlinger, vi former i interaktion med andre, og som danner grundlag for vores verdenssyn og de praksisser, vi indgår i. Det er netop denne form og dannelse, Wenger beskriver som måden hvorpå vi lærer; ved at definere praksisser og engagere os i sociale relationer, leder dette til en interaktion med hinanden og verden, hvor dette afstemmes med hinanden og verden, der er med til at skabe og strukturer en praksis (Wenger, 2004). På denne måde relaterer praksisserne til specifikke fællesskaber, som er skabt gennem gentagen udførelse af fælles handlinger. Disse fællesskaber leder til begrebets titel, praksisfællesskaber.

Med dette afsæt, opnår jeg et begrebsapparat der muliggør en undersøgelse af hvordan læring opstår og formes i organisationens daglige praksisser. Hermed vil jeg særligt have mulighed for at analysere hvor organisationens ansatte, gennem deltagelse, meningsforhandling og fællesskaber, er med til at skabe, opretholde eller udfordre organisationens eksisterende datapraksisser. Teorien bidrager dermed til at forstå læring som en dynamisk og social proces, der udfolder sig i konkrete organisatoriske sammenhænge.

4.3.1 Mening

Wenger definerer en praksis som en proces, hvor man oplever verden og den meningsfuldhed, der udtrykkes gennem den enkeltes engagement i udførelsen af den givne praksis. ”*Praksis handler om mening som en hverdagserfaring*” (Wenger, 2004, s. 66). Hertil præsenterer Wenger begrebet *meningsforhandling*, som betegner den proces hvorigennem vi oplever verden og vores engagement heri som meningsfuldt. Meninger afspejler sig i alt vi gør – hvad end vi handler, taler, tænker, dagdrømmer eller løser problemer. Forhandlinger påvirker og dermed forandrer konstant de situationer, der skaber mening og påvirker os. Meningsdannelsesprocessen er dermed kontinuerlig og består af genforhandlinger af de meninger, der er skabt gennem gentagelse af mønstre (Wenger, 2004).

Ud fra Wengers syn på læring som værende en social proces skabes praksisser gennem handlinger. Disse handlinger er skabt ud fra gentagne mønstre, der forbindes til en given praksis. Vi udfører praksisser på baggrund af et individuelt engagement, der kommer af meningsfuldheden for den pågældende praksis. Her tilskrives meningsforhandling en proces der konstant genforhandles og forandres over tid. Wenger pointerer, at kontekster bidrager til at forme de oplevelser, vi står overfor, der er et eksempel på forhandling af meninger. Disse kommer af en lang række faktorer, som i dette speciales case kan komme til udtryk i de ansattes kompetenceniveau, arbejdsgang, typer af projekter der arbejdes med, samt de øvrige ansatte der er til stede den pågældende dag osv. (Wenger, 2004).

Dermed vil jeg i specialets analyse, undersøge hvordan de ansattes engagement i datapraksisser hænger sammen med deres oplevelse af mening. Dermed vil jeg analysere, hvor mening ikke er givet på forhånd, men forhandles og formes i hverdagslige arbejdssituationer. Begrebet meningsforhandling, gør det muligt at undersøge hvordan forståelser og værdier omkring data konstant justeres, udfordres eller bekræftes i organisationens praksis.

4.3.2 Fællesskab

Wenger tydeliggør sit formål med at forbinde begreberne *praksis* og *fællesskab* og anser disse som en enhed. Han fremlægger tre dimensioner, der forbinder den relation, hvorigennem praksis udgør grundlaget for sammenhæng i et fællesskab. Disse dimensioner er: gensidigt engagement, fælles virksomhed og fælles repertoire (Wenger, 2004).

Gensidigt engagement beskrives som det engagement, man har i en praksis, som opnås gennem løbende forhandling af meninger mellem praksissens deltagere. Praksisfællesskaber sammenlignes

ikke med en gruppe, et team eller et netværk, men definere praksisfællesskabets gensidige engagement som en tilstedeværende dimension. Det er ligeledes afgørende, at praksissen muliggør gensidige engagement, opretholder det og understøtter en kontinuerlig opmærksomhed på dette.

Gensidigt engagement er forbundet med vores egne, såvel som andres kompetencer. Vi skaber meningsfulde forbindelser i praksisfællesskaber ved at udnytte det vi ved, og det, vi ikke ved. Dermed drager praksisfællesskaber nytte af andres bidrag og viden (Wenger, 2004).

Wenger fremlægger praksisfællesskabets anden dimension, en fælles virksomhed, der kendetegner praksis som kilde til fællesskabssammenhæng gennem en forhandling om en fælles virksomhed. Her opstilles tre punkter om virksomheden, der fastholder praksisfællesskabet:

1. Virksomhedens praksisser er et resultat af en fælles meningsforhandlingsproces, der afspejler det gensidige engagements forskellige aspekter og kompleksitet.
2. Gennem selve udførelsen af en fælles virksomhed, defineres denne af dens deltagere. Udførelsen er afgjort af forhandlinger og forhandlede reaktioner fra deltagerne.
3. Den fælles virksomhed danner et relationelt, gensidigt ansvar blandt deltagerne, der indlejres som en del af praksissen.

Da gensidigt engagement ikke afhænger af fællesskabets homogenitet, er enighed ikke en forudsætning i en fælles virksomhed. For visse fællesskaber kan uenighed være en drivkraft for fremdrift og dermed agere som en produktiv del af virksomheden. Fællesskab kommer ikke af konstant enighed blandt virksomhedens deltagere, men gennem den forhandling, der finder sted i fællesskabet. Der skabes en forbundethed på baggrund af det fælles engagement til virksomheden, ud fra deltagernes reaktioner på deres betingelser, om end disse er ensartede eller forskellige. Der skal skabes en måde at udføre et fællesskab på, gennem inklusion og koordinering af deltagernes respektive ønsker og meninger, som del af fællesskabsprocessen og det kollektive produkt (Wenger, 2004).

Virksomheder bestemmes ikke kun af ydre mandat i form af betingelser, ressourcer, krav eller af en enkelt deltager, men forhandles af fællesskabet. Fællesskabet vil altid udvikle og omstille praksis ud fra fællesskabets reaktion på ydre påvirkninger. Praksisfællesskaber skaber deres egne praksisser, dog kan disse stadig påvirkes, manipuleres, svækkes, vildledes eller tvinges til at indrette sig passivt efter anden vilje. Ligeledes kan de også inspireres, støttes og oplyses gennem kompetenceudvikling (Wenger, 2004).

Den tredje og sidste dimension, der kendetegner praksis som kilde til fællesskabssammenhæng, er udviklingen af et fælles repertoire. Elementerne i et repertoire kan være meget heterogene og opnår ikke deres sammenhæng på selvstændig vis, som de specifikke aktiviteter, symboler eller artefakter, men i kraft af at de tilhører en fælles praksis, der opretholdes af virksomheden. Ifølge Wenger består et praksisfællesskabs repertoire af ord, værktøjer, historier, handlinger m.m., som er produceret eller indoptaget i fællesskab inden for fællesskabets dannelse, og udgør dermed en del af dets praksis. En praksis repertoire kombinerer to kendetegn, som gør det til en ressource for meningsforhandlingen: ved at det reflekterer et gensidigt engagements historie eller, hvis det af natur er flertydigt. Historier danner relaterbare fortolkningsrammer, uden at påtvinge en bestemt mening (Wenger, 2004).

Ved brug af fællesskab som begreb, vil jeg undersøge hvordan datapraksisser opstår og udvikles i sociale relationer og samarbejder. Dermed er det muligt at undersøge hvilken faktor dimensionerne gensidigt engagement, fælles virksomhed og fælles repertoire er med til at skabe og vedligeholde organisatoriske læringsfællesskaber. Dermed muliggøres identifikationen af hvordan organisatorisk læring om data forankres eller udfordres, i samspillet mellem forskellige deltagere.

5 Metodiske overvejelser

I dette afsnit vil jeg beskrive mine metodiske overvejelser under mit empiriske forløb.

5.1 Videnskabsteoretiske ramme

I dette afsnit vil jeg belyse specialets videnskabsteoretiske antagelser, der danner inspiration for specialets undersøgelser. Specialets videnskabsteoretiske position er inspireret af det pragmatisk perspektiv og tager hermed både afsæt i pragmatikken og i praksisteorien.

5.1.1 Pragmatismen – i lyset af John Dewey

Den pragmatisk oprindelse tilskrives filosofen Charles Sanders Pierce (1839-1914). Pierces tankegang udbygges af filosofen og psykologen John Deweys udbredte og anerkendte læringsteori. Pragmatismen anskuer virkeligheden som relationel og konstrueret, tæt forbundet med handling, erfaring og kontekst. Denne opfattelse tager afsæt i det relationelle og situationsafhængige og afspejler verden ud fra en virkelighed der bliver til, gennem handling, praksis og sociale sammenhænge (Egholm, 2014).

Pragmatismen ser det enkelte individs intentioner for at være processuelle, rationelle og situationelle og dermed både individuelle og sociale på samme tid. Pragmatisme opløser altså sondringen mellem det idealistiske og det materialistiske og opfatter mennesker som aktive deltagere i det sociale gennem forskellige praksisser. I disse sociale praksisser anvendes tidligere erfaringer fra andre kontekster, til at håndtere nye konkrete situationer. Her ses handlinger for transaktioner mellem sociale roller og individuelle identiteter, der indoptager en del af de sociale forventninger. Handlinger indebærer dermed både noget individuelt og kreativt samt noget socialt og vanemæssigt. Ifølge den pragmatisk tankegang kan det siges, at der altid er et ”noget” der erkendes. Forståelser af situationer, er ikke allerede fastlagte ud fra tidligere erfaringer, men etableres i mødet med ”noget”, som situationen udgør. Den pragmatisk undersøgelse retter sig mod de former for sociale processer, der påvirker forekomsten af social handling og måden denne udtrykkes i forskellige former for forhandling og relationer (Egholm, 2014).

Heraf den ontologiske anskuelse, der afviser virkeligheden som en objektiv og fast størrelse, men knytter menneskelig handling, sociale sammenhænge og kontekst hertil. Dermed anskuer jeg min

empiri og det fundament, hvorudfra jeg undersøger mit problemfelt. Det vil afspejle sig i specialets empiri, hvormed organisationens praksisser og praksisfællesskaber anskues som dynamisk og subjektivt præget. Jeg vil opnå viden ved at undersøge, hvordan de ansatte fordelt i forskellige hierarkiske stillinger, tilskriver data mening gennem social påvirkning, samt hvordan denne mening påvirker deres brug af data og tilgang til forandring.

Pragmatismens epistemologi og erkendelsen af hvordan viden skabes, bygger på en erfaringsbaseret og praksisnær vidensproduktion, ud fra handling, erfaring og refleksion. Viden opnås ikke blot ud fra iagttagelsen og behandlingen af objektive data, men gennem deltagelse, undersøgelse og refleksion af konkrete situationer. Her vil jeg i min undersøgelse af organisations datapraksisser, belyse hvordan data defineres som fænomen, og hvorvidt det ses som et anerkendende og bidragende redskab i organisationens lærings- og forandringsprocesser (Egholm, 2014).

En fællesnævner mellem praksisteorien og det pragmatiske verdenssyn er begrebet *deltagelse*, som et centralt element for forståelsen af læring. Deltagelse rækker længere end blot at deltage med hovedet, det indebærer også den kropslige involvering og sansning. Ifølge pragmatismen begynder al erkendelse med sansning af noget. At deltage, opleve og reflektere over disse kropslige sansninger, medfører at erfaringer skabes og udgør en del af en læringsproces (Elkjær, 2022).

De kropslige sansninger kobles til fortolkninger af tidligere oplevelser og erfaringer, der danner et fundament af forståelse af nutidige handlinger og konsekvenserne heraf. Dermed betragtes fænomener i et fremadrettet perspektiv. Som pragmatisk forsker er undersøgelser af praksisser oplagte steder at undersøge konkrete handlinger og deres konsekvenser. Ved at kortlægge de forhandlinger af betydning og forventninger, der finder sted i selve situationen, identificeres forskellige logikker, strømninger og relationer, som kendetegner en given kontekst. Dette er med henblik på at fremfinde dynamikken mellem gentagelse og nyskabelse. Dermed udgør erfaring og handling en central del af pragmatismen (Egholm, 2014).

I forlængelse heraf finder konstruktionen af viden sted, når den enkeltes erfaringer ikke længere evner at skabe mening i en situation eller af et fænomen, og må udvikle nye forståelsesrammer, som ifølge Pierce og Dewey opnås gennem abduktion. Abduktion ses som pragmatismens analytiske praksis, der ud fra små spor i en given kontekst fremsætter mulige hypoteser, der sandsynliggøres (Egholm, 2014).

Med dette videnskabssteoretiske afsæt i pragmatismen, danner det et centralt grundlag for specialets undersøgelse. Der gør det muligt at forstå viden som noget, der opstår i og med praksis, gennem erfaring, deltagelse og refleksion. Ved at betragte organisationens datapraksisser som dynamiske og kontekstafhængige, vil jeg i min analyse undersøge hvordan meninger om data formes og forhandles i konkrete situationer. Det pragmatiske perspektiv åbner samtidig for at anskue læring som en proces, der forankres i det levende og sansende, og som hele tiden er under forandring. Dette perspektiv sætter mig i stand til at undersøge, hvordan forskellige ansatte, uafhængigt stilling og organisatorisk placering, tilskriver data betydning, hvordan de handler på baggrund af denne betydning, og hvordan sådanne praksisser får konsekvenser for organisatorisk læring. Pragmatismen bliver således en metodisk tilgang og en grundlæggende forståelseshorisont for hele specialet.

5.2 Undersøgelsesdesign

Med udgangspunkt i pragmatismen som mit videnskabssteoretiske standpunkt udfører jeg et etnografisk feltarbejde i form af hjemme-etnografi, observationer og semistrukturerede interviews.

Grundet et skiftende interesse- og undersøgelsesfelt, bærer min empiri præg af et fokus på data og især bæredygtighed, som centrale fænomener. Dette var med henblik på at identificere de ansattes forståelse heraf, fordelt på tværs af stillingspositioner og med en interesse eller håndtering af data i den daglige arbejdsgang. Dette var med henblik på at undersøge hvordan data lagde et fundament for organisatorisk læring og forandring. Dog har mit undersøgelsesfelt ændret sig gradvist og centrerer sig nu om data – det bæredygtige aspekt er altså valgt fra og træder i baggrunden og belyses kun som i beskrivelsen af organisationens kontekst og strategiske pejlemærke. Fravalget af bæredygtighed er sket på baggrund af en interesse for at undersøge praksisfællesskaber som et organisatorisk læringsredskab, og derfra opretholder en gennemgående rød tråd.

For at få et påvisende og afspejlende indblik i hvad data er og hvordan data bruges, valgte jeg at følge afdelingen for data og digitalisering tæt, samt at deltage i deres ugentlige afdelingsmøde. Dette var for at skabe et overblik over afdelingens arbejde, og de udfordringer og barrierer, der opstod i deres arbejde med data. Dog bruges disse observationer ikke, da jeg som nævnt ovenfor, har skiftet interesse- og undersøgelsesfelt, der ikke længere bygger på datavalidering i bæredygtighedspraksisser.

Ligeledes var det for at få en forståelse af, hvilken rolle data spiller i praksis og hvordan det påvirker organisationens læring med udgangspunkt i erfaring og meningsskabelse. Som supplement til at skabe indblik og overblik har jeg foretaget otte semistrukturerede interviews baseret på en interviewguide opdelt i temaer. For at danne et overblik over de otte interviews, har jeg transskriberet og afkodet følgende emner: Dataforståelse, bæredygtighedsforståelse, koblinger, udfordringer og fremtid.

5.3 Adgang til felten

I et forskningsfelt danner forskeres aktive og kropslige deltagelse grundlaget for forskningens videreudvikling. Det er relevant at belyse positioneringen samt de kulturelle læreprocesser, der udspilles i det fysiske rum. Disse danner en fundamental baggrund for at kunne forstå sociale og materielle forskningsprocesser i et empirisk felt (Hasse, 2011). I hendes bog om *kulturanalyser i organisationer* præsenterer Cathrine Hasse (2011), Karen Barads begreb *forskerapparat*. Forskerapparat betegner en bestemt måde at opfatte humanistiske og samfundsvidenskabelige forskeres forskningsproces på (Hasse, 2011). Her er forskerens kropslige tilstedeværelse forbundet med, hvad der læres om de udforskede fænomener eller det udforskede felt.

Som forsker i dette speciale, opererer jeg selv som instrument og analytisk værktøj, ud fra min kropslige tilstedeværelse i den undersøgte organisation. Ligeledes har mit eksisterende kendskab og relation til organisationen en betydning for feltstudiet, mit syn og min forståelse for organisationen.

Hasse uddyber betydningen af forskerpositionen som forskerapparatets adgang til læreprocesser, ud fra mulighederne for at indgå positioneret i det empiriske felt. Dog opnår man som forsker ikke samme grad af indskrivning i hverdagslivets omgivelser i organisationen, ligestillet med de øvrige deltagere. Dette skaber muligheden for at lære positioneret gennem deltagelse (Hasse, 2011). Som nyankommen i en organisation, hvor man ingen fast, nødvendig eller naturlig rolle har, ekskluderes man som forsker nemt fra deltagelse i feltets hverdagsliv, hvis man ikke lærer det empiriske felt at kende. Grundet mit etablerede kendskab til organisationen, i form af min position som ansat studentermedhjælper, gennemgik jeg ikke den samme fase af nyankommenhed i forbindelse med feltet og indsamlingen af empiri. Dermed oplevede jeg ikke den ekskluderende følelse ud fra en manglende fast rolle (Hasse, 2011).

Hasse beskriver forskellen ved forskerens sociale rolle og forskeren som apparatus. Forskerens sociale rolle ses som en formel, ydre, adgangsgivende position, hvor apparatus er den kropslige tilstedeværelse. Ved forskning af et felt skal de sociale roller læres og kortlægges de betydningsfulde forbindelser, der er knyttet til den position man indtager, som nyankommen forsker og deltager i organisationen (Hasse, 2011).

Hasse refererer til Pierre Bourdieus antagelse om, at hverdagserfaringer ikke kan overføres til tekst i et 1:1 forhold, men at tekstens indhold påvirkes af hvordan og på hvilke positionerede præmisser, forskeren tillærer sig viden gennem deltagelse i feltet. Denne differentierede forskerpositionering skaber mulighed for at iagttage deltagernes selvfølgeligheder, forhandlinger og forbindelser, da forskeren deltager og iagttager som nyttilkomne og dermed ikke er indskrevet i feltet (Hasse, 2011). Ud fra dette kan det diskuteres, om jeg som ansat studentermedarbejder indskrives i feltet, eller om min deltidsstilling på 6-16 timer ugentligt, placerer mig i en mellemposition, hvor jeg tilsluttes i dele af organisationens normer. Denne mellemposition kan også siges at tildele mig en dobbeltsidet position, der både deltager i og distancerer sig fra, organisationens normer og forhandlinger. Denne dobbelte position er en position jeg tidligt har skulle navigere og definere for min videre indsamling af empiri. Dette, på baggrund af min egen tilstedeværelse som ansat eller som kandidatstuderende.

Min empiriindsamling for dette speciale har bestået af hjemmeetnografi, deltagerobservation, feltnoter, interviews samt behandlingen heraf. Disse metoder er dog blevet påvirket af de valg, jeg har taget, samt de valg, jeg ikke har taget, ud fra den position jeg har haft under min produktion af empiri. Organisationen der danner rammen for min case og min analyse, er en organisation, jeg er ansat i som studentermedhjælper, 2-3 gange om ugen. Dette giver mig en helt særlig adgang til mit empiriske felt, eftersom jeg har været ansat i organisationen i et år. Dette giver mig en adgangsgivende position og dermed adgang til mit undersøgelsesfelt samt kendskab til at få tilladelser, interne dokumenter, information og relevante interviewpersoner. Ligeledes udviser det den nyankommenhed som Hasse nævner overfor, og udfordrer min iagttagelse af feltets selvfølgeligheder, da jeg allerede i en vis grad er integreret i disse og muligvis overser dem. Mit kendskab til organisationen giver adgang til, at jeg har kunne positionere mig relevante steder i forhold til min undersøgelse. Dertil giver min position som studentermedarbejder en for forståelse og en sammenhæng af organisationen, der giver mig et bedre fundament for min undersøgelse. Dog kan mit kendskab til organisationen også have påvirket min undersøgelse, i form af at der er nogle

selvfølgeligheder jeg er blev blind over for, på baggrund af jeg er indskrevet i organisationens daglige arbejdsgang.

En af de centrale udfordringer har været at adskille sig fra feltet for netop at kunne iagttage selvfølgelighederne, samt at træde ind i rollen som forsker og ikke ansat. Ligeledes har jeg ikke kunne komme udenom, at min undersøgelse er påvirket af et ønske om at producere værdifulde fund, uden at kritisere organisationen. Dette er på baggrund af forhåbningen om en fastansættelse efter specialesemesteret. Dette lægger et vist pres på mig selv, på de valg jeg har taget, den retning min undersøgelse har bevæget sig i, og de ting jeg ubevidst har fravalgt under min producering af empiri.

5.3.1 Ethiske overvejelser

I det følgende afsnit vil jeg fremlægge de etiske overvejelser og refleksioner, jeg har gjort mig i forbindelse med indsamlingen af empiri og under specialets undersøgelse (Brinkmann, 2020).

Min tilstedeværelse som specialestuderende og dermed undersøgende forsker blev udmeldt ved et afdelingsmøde, for to af de afdelinger, der muligvis ville indgå i min undersøgelse og dermed tage del i min empiriindsamling.

Ud over at gøre min tilstedeværelse tydelig som specialeundersøgende forsker, foruden min gængse rolle som studentermedhjælper, sendte jeg forinden samtalerne en sammenstykkkeerklæring til mine informanter. Heri udtrykte jeg interviewets emner og formål, deres anonymisering samt deres mulighed for at tilbagetrække deres sammenstykke til enhver tid. Dette blev gjort med henblik på at skabe et trygt rum og en tillid til, at de kunne udtrykke sig, og til enhver tid fortryde.

5.4 Kvalitative metoder

Dette afsnit vil belyse og påvise mine metodiske valg, der danner fundamentet for produktionen af empiri. Dette vil tydeliggøre koblingen mellem specialets undersøgelsesfelt, erkendelsesinteresse og metodiske valg, der skal udgøre analysens undersøgelse.

5.4.1 Etnografisk feltarbejde

Feltarbejde bruges særligt til at opnå en bestemt form for viden om mennesker og samfundsliv. Ved brug af denne metode søges det at kortlægge og definere kvaliteten af den verden, der studeres, bestående af relationer mellem erfaringer, fortællinger, tavsheder og institutioner. Disse elementer er fundamentale for forskerens for forståelse de faktorer og elementer, der agerer som sammenhængskraften i ethvert samfund. Denne forbindelse opstår på baggrund af fælles forventninger og erfaringer, som skaber institutionelle samfundsrammer (Hastrup, 2020).

Min intention med at udføre feltarbejde, var at få et indblik og en dybere forståelse af organisationen, samt hvordan data som fænomen defineres og agerer som element i lærings- og forandringsprocesser. Ved at deltage i møder med data og digitaliseringsafdelingen, henholdsvis med og uden eksterne konsulenter, samt med ansatte fra organisationens øvrige afdelinger, fik jeg indblik i, hvordan der arbejdes med data, og hvordan afdelingen forsøger at inspirere og præsentere de muligheder visualiseringen af data kan føre til. Ligeledes observerede jeg organisationen som feltet, med fokus på stabsmedarbejdernes datarelaterede handlinger. Som nævnt ovenfor, er feltarbejde en metode der egner til at etablere viden i form af dannelse af kontekst om det genstandsfelt, der undersøges (Hastrup, 2020).

Feltarbejde som metode medvirker dermed til at få viden om, hvordan selvfølgeligheder opstår, vedligeholdes eller ændres i praksisser, defineret af konkrete sociale fællesskaber. Ved feltarbejde differentieres der mellem viden og data, og det er en metode, der velegner sig til at indsamle viden om, det der foregår mellem mennesker i samfundet. Produceringen af viden indebærer detaljemættede og erfaringsnære beskrivelser af livet i feltet, der trods ønsket herom, aldrig produceres som objektiv viden, men i en vis grad farves og fortolkes af både forskerens vidensinteresse og positionen i felten (Hastrup, 2020).

Under mine observationer til diverse møder, nedskrev jeg feltnoter undervejs, som en hjælp til mig selv for at kunne huske den viden jeg fik indblik i. Dette gjorde jeg i en lille notesbog, jeg havde med

mig til alle møderne. Til møder med eksterne konsulenter blev jeg introduceret som specialestuderende, sådan at der blev taget højde for min uvidenhed og dermed forklaret begreber, procedurer og processer undervejs. Dette gav indsigt i dynamikker og belyst problemstillinger vedrørende arbejdet med data, der produceres af andre mennesker og den efterfølgende validering heraf, for at sikre afdelingen og organisationen præsenterer korrekt data til henholdsvis intern og ekstern brug. Ligeledes er valideringen af data et vigtigt element, hvis data skal bruges som grundlag for læring og forandring (Hastrup, 2020).

Ifølge Hastrup giver feltarbejde som metode adgang til at undersøge påvirkning af, hvordan bestemte historiske handlinger i bestemte praksisser gentages og reproduceres, og hvordan de fortsat former nutidens praksis. Dette ledes videre til interview som metode, da feltarbejdet som tidligere nævnt i højere grad benyttes som overordnet metodisk strategi, benyttes yderligere kvalitative metoder til at opnå viden og indsamle data til videre analytisk brug. Uanset den valgte metoder i en konkret sammenhæng, ligger feltarbejdet som en metodisk ramme uden om disse metoder og er afgørende for praksissens tolkning. Dette kommer til udtryk i hvordan interviewmateriale, udsagn, observationer og andre typer data vægtes. Disse aspekter belyses nærmere i de kommende afsnit (Hastrup, 2020).

5.4.2 At-home ethnography

Studiet af en organisation eller social kontekst, man har en eksisterende relation til, samt et detaljeret og intimt kendskab til, er hvad Mat Alvesson beskriver som *at-home ethnography*. Her siges det at undersøgelsesfeltet og en del af det dagligdagsliv overlapper, hvilket giver forskeren særlig adgang til undersøgelsesfeltet. Adskilt fra den klassiske etnografi, hvor forskeren rejser i tid og sted, for at kunne undersøge et folk, en kultur eller en anden type felt, for dermed at leve blandt det, der undersøges (Alvesson, 2009). Ved den klassiske etnografi kommer man som udefrakommende og iagttager et fremmed undersøgelsesfeltet, for at få et tæt indblik i feltets normer og livsstil, samt for at tillærer sig mest muligt herom, til formål om at dannes en så objektiv beskrivelse som mulig. Modsat den klassiske etnografi, tager at-home ethnography, afsæt i en kvalitativ undersøgelsestilgang, der studerer en kontekst man i forvejen er en del af og derigennem får adgang til værdifuld empiri. Ligeledes danner kendskabet og den i forvejen etablerede tillid et fundament for adgangen til at opdage nuancer og underliggende antagelser man som fremmede ikke ville registrere på samme måde. Dog medbringer hjemmeetnografien også udfordringer, i form af at opretholde objektiviteten i et felt man er en del af (Alvesson, 2009).

I mit speciale er denne tilgang særlig relevant, da jeg har udført feltarbejde i en organisation jeg er ansat i. Dette giver mig en position, hvor jeg har mulighed for at observere og forstå daglige datapraksisser og organisatoriske normer på et praksisnært niveau. Samtidig har det stille krav til min reflekterende tankegang, samt evne til at analysere feltet med en kritisk og undersøgende tilgang. Dette er til trods for min indlejring i organisationen.

5.4.3 Semistrukturerede interview

Interviews bliver i dag set som en anerkendt og velkendt forskningspraksis der belyser individers oplevelser, holdninger og livshistorier (Tanggaard & Brinkmann, 2020). Dermed er interviewmetoden et af de vigtigste og effektive værktøjer til at forstå mennesker og grupper på. Processen for udarbejdelse og sammenstruktureringen af et interview er mere kompleks end lige så og kan eksekveres på mange varierede måder. Som interviewer kræver det et ansvar og en opmærksomhed over for konstruktionen af bestemte svar. Interviews kan ses som en metode til at give informanten en stemme. Ved brugen af interviews vil samtalen i en vis grad altid føres i en bestemt retning, på baggrund af forskerens interesse for at opnå viden og noget bestemt (Tanggaard & Brinkmann, 2020). Typen af interviews kan variere og kan udspille sig i alt fra uformelle samtaler til strukturerede interviews, samt i forskellige varigheds- og lokationsmæssige typer. Forinden et interviewprojekt, bør man have en vis forståelse for det genstandsfelt man er interesseret i at opnå viden om. Dermed går anvendelsen af interview som metode i hånd med en teoretisk forståelse af genstandsområdet (Tanggaard & Brinkmann, 2020). Forforståelsen og forarbejdet skaber et tydeligere fundament og et fokus på, hvad man bør være opmærksom på under sine interviews, og dermed kender til mulige vinkler at iagttage fænomenet på. Denne forforståelse og forhåndsviden kan dog virke som en begrænsning i forhold til det objektive udsyn, som her forsøges at skabe. Denne påstand er Tanggaard og Brinkmann dog uenig i, da de mener, at forskningsinterview ikke kan være neutrale og dermed altid er subjektivt påvirket i en eller anden forstand (Tanggaard & Brinkmann, 2020). Som del af mit interviewprojekt for forberedelse til mine otte interviews, havde jeg en forforståelse og overordnet kendskab til mine interviewpersoners roller i organisationen – nogle bedre end andre. Dette havde jeg på baggrund af min position som ansat studentermedarbejder i et års varighed, som beskrevet jf. afsnittet om forskerposition og at-home ethnography. Ifølge Tanggaard og Brinkmann er jeg dermed gået til mine interviews med en passende mængde viden og forforståelse omkring mit genstandsfelt som ramme, til at kunne spørge undersøgende omkring data (og bæredygtighed) som fænomen. ”... et åbent sind er ikke det samme som et tomt hoved!” (Tanggaard

& Brinkmann, 2020). Under mine interviews kunne jeg også mærke, at den viden, jeg havde om genstandsfeltet, bidrog til min evne til at stille relevante og uddybende spørgsmål, alt efter hvilken retningen interviewpersonens svar diagerede interviewet, og den fortælling interviewpersonen var optaget af at belyse (Tanggaard & Brinkmann, 2020). Min teoretiske forståelse var ikke fastlagt under forberedelsen eller udarbejdelsen af de otte interviews, dog havde jeg en interesse og forhåbning om, at jeg ville gå pragmatisk og praksisteoretisk til udformningen af mine interviewguides. En interviewguide udarbejdes ofte i forbindelse med semistruktureret interviews. Denne guide kan henholdsvis være mere eller mindre styrende for selve interviewet eller mere detaljeret og teoristyret, afhængigt af de forventninger man har til interviewets forløb. Ved udarbejdelsen af mine interviewguides er disse baseret på en tematisk kategorisering af spørgsmål og tilpasset i forhold til interviewpersonens stilling i organisationen. Dette var for at skabe rum og mulighed for at tilpasse spørgsmålene eller kreere nye spørgsmål undervejs inden for den tematiske ramme, for at sikre at mine spørgsmål bibeholder en rød tråd (Tanggaard & Brinkmann, 2020).

5.4.4 Mine informanter

Som del af min empiriindsamling har jeg foretaget interviews med otte ansatte, fordelt ud fra min personlige interesse i at høre deres svar. Ligeledes er informanterne udvalgt på tværs af stillingsniveauer og med en forskel på, hvordan og hvor meget de arbejder med data i deres daglige arbejdsgang. To af informanterne er ansat inden for henholdsvis tre måneder og tre uger, for at belyse hvordan nyansatte skaber mening af et fænomen i en ny kontekst, og hvordan denne mening påvirkes og formes. Dette var for at opnå et repræsentativt indblik i de ansattes definition af data som fænomen, og hvordan denne definition påvirkes socialt, samt hvilke udfordringer data skaber eller forhindrer. Ligeledes er differentieringen i stillingsniveauerne for mine informanter relevant, for at afspejle hvordan aktørers deltagelse i praksis har af betydning for den organisatoriske lærings- og forandringsproces. Der er ét ud af de otte interviews der ikke bruges aktivt i analysen, da der ikke er nogle bemærkelsesværdige udtalelser om data i det interview. Dermed bidrager dette med gængse og bekræftende bemærkninger, der bidrager til min samlede forståelse af de to fænomener.

Informant 1, 2 og 3

Indledningsvist tænkte jeg det var oplagt at interviewe afdelingen som har med data og digitalisering at gøre. Dette ville give mig et indblik i deres egne forståelser af data som fænomen i organisationen og de generelle udfordringer de har oplevet omkring databrug og -forståelse i forbindelse med

organisatorisk læring og forandringer. Ligeledes ville disse informanter belyse både lederperspektivet, samt de to medarbejders oplevelser.

Informant 4

Denne informant er udvalgt på grund af sit daglige arbejde med data og digitalisering i en mere systematisk forstand. Dette bidrager til kritisk perspektiv på nogle af de datarelaterede udfordringer.

Interview 5

Denne informant er udvalgt grundet sin ledelsesmæssige stilling. Dermed gives der indblik i strategiske perspektiver på datas rolle i organisationen, samt den reelle retning som det er ment at data skal hen. Dette giver mulighed for at se nærmere på de praksisser der skal forme data som fænomen i organisationen, og hvordan denne kommunikeres ud og afspejler sig hos organisationens ansatte.

Interview 6

Denne informant har en mellemliderstilling der arbejder tæt på organisationens operationelle ansatte og bruger dermed data i et andet format og ud fra nogle andre parametre. Dermed kan denne informant bidrage til min egen forståelse af det undersøgte fænomen fra et nyt perspektiv, end tidligere kendt til, trods min position og kendskab til organisationen. Ligeledes belyser det forståelsen, brugen og udfordringerne med data ude i driftens operationelle del, hvor dataen blandt andet skabes, indsamles og dokumenteres, i forhold til de stabsansatte der i større grad behandler data på forskellige måder og niveauer.

Interview 7

Med en ansættelse på tre måneder, er denne informant valgt grundet muligheden for at få belyst om datas rolle afspejler det strategisk ønskede rolle for nye ansatte og dermed give indblik i hvor indspist og 'en del af' organisationen man skal være, før det skinner igennem. I sin stilling har denne ansatte en rolle der skal beskrive og præsentere organisationen til forskellige kunder, og udtaler sig dermed på vegner af organisationen, som en del af sit arbejde.

Interview 8

Slutligt er denne informant valgt grundet sit kendskab til data i en bæredygtig sammenhæng. Ligeledes har denne ansat kun været ansat i tre uger og er dermed også i gang med at navigere og forhandle organisationens definition af data.

5.4.5 Transskription

Ved transskription oversættes det talte til noget nedskrevet. I anvendelsen af denne metode, interagerer to forskellige sproglige medier: det talte sprog og dermed den levende, mundtlige interaktion, overfor det skrevne sprog, der i form af skrift fastfryser det dynamiske og kontekstuelle (Tanggaard & Brinkmann, 2020). Talesprog er ofte en strøm af ufuldstændige sætninger, der vendes tilbage til på et senere tidspunkt i samtalen, hvorfor punktummer og kommaer er vanskelige at placere under transskriptionen. Interviewet og transskriptionens kan afhænge af genstandsfeltet og undersøgelsens interesse, og dermed kan transskriptionsstrategien variere i form af hvad der under denne fastfrysning af talesproget, skal være i fokus. Min transskriptionsstrategi for mine interviews har været at fastholde meningsindholdet i det sagt for at få indsigt interviewpersonernes forståelse af data som fænomen og deres opfattelse af den sociale påvirkning af i forbindelse med at skabe mening af brugen af data i deres arbejde (Tanggaard & Brinkmann, 2020).

Selve transskriberingen af foretaget i Microsoft Word og er derefter gennemgået af mig, for at rette ufuldendte ord og sætninger til, og fjerne 'øh' og lignende udsagn, da jeg vurderede dette som forstyrrende for læsningen af meningsindholdet i det sagte. Med et teoretisk inspireret udgangspunkt i pragmatismen og praksisteorien var jeg især interesseret i at nedfælde passager, hvor praksisser blev belyst og havde ligeledes dette for øje under kodningen af mine transskriberinger. Dog med øje for at bibeholde et åbent sind og en nysgerrighed, der kunne dirigere min undersøgelse i en anden retning (Tanggaard & Brinkmann, 2020).

Det vil fremgå i nogle af analysens citater, af nogle ord af overstreget med sort. Det er hvis organisationens navn nævnes eller hvis kønnet på informanterne nævnes. Overstregningen er en del af anonymiseringen af organisationen.

Dertil benytter jeg firkantede parenteser til at indikere min tilføjelse eller ændring i citaterne, med henblik på en bedre forståelse og sammenhæng af citaternes pointer.

6 Analyse

6.1 Delanalyse 1: En god intention kan stadig skabe udfordringer i praksis

I denne delanalyse vil jeg indledningsvist belyse organisationens pejlemærker, og hvordan disse bruges i forhold til organisationens strategiske og strukturelle ramme. Denne ramme danner grundlaget for organisationens beslutningtagen og arbejde med data. Trods intentionen om at benytte pejlemærkerne som retningslinjer, kan dette i praksis medføre konsekvenser. Disse kan afspejle sig som kommunikative udfordringer, manglende kompetencer til at drifte data og manglende transparens. I nedenstående afsnit vil jeg først redegøre for organisationens strategiske intentioner og derefter konsekvenserne. Nedenstående citat fremlægger organisationens ene pejlemærke, som vægter bæredygtighed højt og fremtoner, at dette skal have en tydelig afspejling i alt organisationens arbejde.

”Altså i starten der sagde vi, vi vil ikke have bæredygtighed som noget - fordi det skal være embedet i alle. Altså du skal have det ved lystavlen når du sidder og arbejder, indkøb skal, finans... Sådan er virkeligheden bare ikke fordi, det virker bare ikke.” (informant 5, 2025).

Ud fra denne beskrivelse af organisationens ene pejlemærke, bæredygtighed, som værende indlejret i alle handlinger organisationen foretager, antager jeg at tankegangen er den samme som de resterende to pejlemærker: digitalisering og transparens. Med udgangspunkt i data og digitalisering, kan det siges, at data spiller en lignende central rolle og dermed fremstå tydeligt i alle organisationens handlinger. Med dette syn på organisationens pejlemærker kan det siges, at disse danner organisationens overordnede fortælling for hvordan organisationen handler. Ifølge Brandi & Elkjær er denne fortælling med til at skabe et læringsudbytte, der fastholdes både individuelt og organisatorisk. I forhold til digitaliseringens organisatoriske rolle kunne dette eksempelvis være en prospektiv dataindsamling med henblik på at forudsige de potentielle konsekvenser af specifikke valg eller tendenser.

I det følgende afsnit vil jeg belyse nogle af de opstået konsekvenser, jeg har bemærket, som kan kobles til de tre pejlemærker ovenfor, og hvordan disse udspiller sig i praksis. I et interview med en informant fra ledelsesteamet beskrives organisationens nye koncepter således:

Customer Cockpit er et datadrevet værktøj, som giver kunder indsigt i deres bæredygtighedsdata. *Waste to Value* er et affaldshåndteringskoncept, som hjælper kunder med korrekt affaldssortering.

Clean Impact er et rengøringskoncept med fokus på bæredygtighed. *Caring Cantine* er et kantinekoncept, der kombinerer bæredygtighed og social ansvarlighed i arbejdet med unge, samt oplevelsen af frokostpausen som vigtig for medarbejdertrivsel. Fælles for disse koncepter er ønsket om at give kunder konkrete bæredygtige løsninger. Disse kræver data og tydelig formidling for at skabe forståelse og værdi hos både kunder og ansatte, hvilket til tider kan være udfordrende grundet utilstrækkelig implementeringsdesign, kompetencer og erfaringer:

“Der er ikke ret mange, der kender dem, fordi det ikke er kommunikeret. Så lige om lidt, så rammer det ind i folk med 130 i timen, og jeg har haft arbejdet med det her i 1 år, og jeg synes det er pissefedt og forstår det og folk ved ikke noget.” (informant 5, 2025)

Her ses implementeringsproceduren for organisationens nye koncepter. Disse har været under en længere udviklingsproces, hvor ledelsesteamet har kunne oplyse, udvikle og skabe disse tiltag. Dermed har de haft tid til at forhandle meninger og forståelser og dermed fastlægge en fælles forståelse og praksis for disse nye tiltag. De øvrige ansatte har ikke haft tilsvarende tid til at reflektere over integrationen af disse tiltag i deres arbejdsgang.

Fra udvikling til implementering er det fundamentalt, at den korrekte fortælling afspejler sig i de ansattes forståelser, da dette er afgørende for deres handlingsgrundlag. De skal altså lære, hvordan de nye tiltag skal forstås og have tid og rum til at forhandle disse imellem kollegaer eller op til nærmeste leder. Læringen ligger også i omstillingen og forandringsprocessen, som nye tiltag kan medføre. Meningsforhandlingerne skaber social læring, der ifølge organisatorisk læring finder sted på baggrund af deltagelse i praksisfællesskaber (Brandt & Elkjær, 2014). Denne deltagelse, samt adgang til at deltage i praksisfællesskaber, vil jeg uddybe i kommende delanalyse.

Ikke alene kræver det kompetencer og erfaringer at digitalisere en organisations arbejdsgange, men ligeledes kræver det ledelse, at styre hele processen for at skabe den nye måde at tænke på.

“Og så alle os idioter der sidder heroppe, vi tror bare jamen hvorfor fanden kan folk ikke bare, hvorfor er folk så modvillige. Folk er ikke modvillige, men de har jo for helvede ikke været med i processen og har gjort sig alle tankerne.” (informant 5)

Ledelsesteamet kan tolke de ansattes reaktion som modvillighed eller manglende inddragelse i processen. Ovenstående citat belyser også en organisatorisk læringsproces, der sker i usikre eller uforløste situationer, hvoraf modvilligheden kan fortolkes som usikkerhed i forhold til, hvordan den nye arbejdsprocedure skal udføres i forhold til det ny-implementerede tiltag (Brandt & Elkjær, 2014). Dertil kan modvilligheden også tolkes som negativ feedback, som bunder i manglende læring, i implementeringen af de nye tiltag. Informant fem foreslår følgende løsning til ovenstående problemstilling:

“Så det er dét man skal huske, når man laver forandringsledelse, så skal man sørge for at få det implementeret stille og roligt, så folk får lov til at komme med og overveje: hvad betyder det for mig? Hvordan skal jeg til at arbejde anderledes? I stedet for at bare gå ud og sige ”Idiot mand. Hvorfor har du ikke - Hvorfor gider du ikke veje dit affald?” I stedet for at få dem forklaret det, få dem vist i costumer cockpit ”Nu skal du bare se”. (informant 5, 2025)

Her belyser informanten, nødvendigheden i at designe implementeringsprocessen og sikre at den fælles fortælling, som danner udgangspunktet for læring og handling, finder sted i praksis. Ligeledes tolker jeg ud fra ovenstående udtalelse, uoverensstemmelsen mellem ledelsens forventninger og de operationelle ansattes manglende kompetencer, af en praksis, hvor proceduren endnu ikke er forklaret. Citatet illustrerer et tydeligt paradoks, hvor ledelsesteamet på den ene side har en forventning om at den nye praksis forstås implicit, men samtidig præsenterer velreflekteret praksisnære udsagn, der medtænker den driftsansattes overvejelser ved forandring: “hvad betyder det for mig? Hvordan skal jeg til at arbejde anderledes“. Dette fremhæver kompleksiteten i forandringsprocesser og peger på behovet for tydelig kommunikation, men også på vigtigheden af at invitere medarbejdere ind i den fælles proces, hvor læring og forandring sker gennem deltagelse, refleksion og dialog.

En anden konsekvens, der udspiller sig i praksis, trods en anden intention, belyses ud fra informant fires kritiske beretning, som kommer i forlængelse af adspurgte spørgsmål om hvilke langsigtede mål informanten havde i forhold til systemer og digitalisering:

”... Men det kræver da en vilje til at arbejde med det, på tværs af [redacted], [organisationen] og at man ser det som et selvstændigt område. Lige nu så ligger ejerne [af data] ude i de

respektive afdelinger. Det vil sige at HR ejer HR-dataen, finans ejer finansdataen, hvor i mine øjne, så skulle dataafdelingen eje alt data, alle systemer. Selvfølgelig i samarbejde med det hele, men der er ikke nogen af dem[afdelingerne], som ikke påvirker andre afdelinger. Der er ikke nogen beslutninger, så hvis du kun tager beslutningen lokalt i HR, så tager du kun hensyn til HR. Så tager du ikke hensyn til driften (Informant 4, 2025)

Viljen i ovenstående udsagn er endnu en indikator på, at digitalisering skal afspejle sig i hele organisationen og alle arbejdsgangene, som kan siges at indikere at digitalisering og data netop er en stor faktor (som pejlemærke). Dertil kritiserer informant fire, organisationens datastruktur, da vedkommende ikke mener, at afdelingerne skal eje deres egen data, men at al organisationens data bør ejes og være samlet af digitaliseringsafdelingen. Ved at placere data i én afdeling fjernes de lokale beslutninger, der ifølge informant fire ikke tager hensyn til øvrige afdelinger. Ud fra denne tilgang vil det dermed være nemmere at skabe en fælles praksis for data. Inden for et organisatorisk læringsperspektiv lærer vi ud fra erfaringer. Tager afdelingerne kun lokale databeslutninger, erfares det ikke hvordan fællesskabet påvirkes af de lokale beslutninger. Dermed sker der ingen læring i forhold til fællesskabet og en fælles datapraksis, da dette ej heller erfares (Brandt & Elkjær, 2014). Dermed trækker de kun på lokal viden om data, der skaber lokal erfaring om data. Omvendt skabes der ingen fælles viden og dermed ingen fælles erfaringer, der kan bidrage til en fælles datapraksis. Ifølge organisatorisk læring flyttes læring ud af hovedet på individet og ind i hjerte af organisationers konkrete praksis. Dog afspejler ovenstående at der ingen fælles praksis er, kun lokale praksisser, der ikke tager højde for fællesskabet og en fælles praksis (Brandt & Elkjær, 2014).

Den omtalte ejerskabsfølelse af data lokalt i de respektive afdelinger hindrer en fælles datapraksis, men fremmer nærmere den snævre datahåndtering. Med organisationens intention om at pejlemærkerne skal afspejle en forankret viden og handling hos alle, og at alle bør 'have det på lystavlen', mens de arbejder, anser jeg dette som manglende anerkendelse af digitalisering som pejlemærke og manglende anerkendelse af praksissen og erfaringen som værende standpunkt for læringsudbytte. Skal der skabes en fælles viden, handling og praksis, er det nødvendigt at nogle har et overblik over dette. Dette virker ikke aktuelt, hvis data huses lokalt i afdelingerne.

Ydermere viser ovenstående citat en manglende intern transparens, der kan fortolkes som manglende effektivitet. Denne manglende transparens kommer til udtryk som manglende adgang, som resulterer

i at man ikke kan deltage i datapraksis, i forhold til at se de øvrige afdelingers data. Dette skaber en form for stopklodser eller 'blind-spots', som resulterer i en ineffektiv arbejdsgang, der i det kommende citat belyser ineffektiviteten i praksis, på baggrund af manglende indsigt på tværs af afdelingers brug af data. Her fortæller informant to, om en dialog med en kollega fra en anden afdeling:

"Jeg havde en dag, hvor jeg blev bedt om at lave noget for finans og HR, hvor da jeg så er færdig, så snakker jeg med [redacted] [en kollega], [som] så siger [redacted]: "når men [redacted]/[jeg] har [lavet] lignende i IPV [er ledelsessystem], hvor jeg er sådan... Der mangler vi lige lidt [kommunikation]..." (Informant 2, 2025).

Her hentyder informant to til sin oplevelse, hvor manglende kommunikation, information, ledelse, resulterede i en ineffektiv arbejdsgang, hvor to kolleger fra forskellige afdelinger endte med at lave samme opgave. Ikke fordi to kollegaer var blevet bedt om at lave samme opgave, men grundet manglende overblik over hvad der ligger i ledelsessystem.

Med transparens mellem afdelingerne eller med al data 'boende' i samme afdeling, i stedet for ejet af hver enkelte afdeling, ville det gennem kommunikation være muligt og let tilgængeligt at få indblik i og skabe overblik over, hvad organisationen har liggende. Det er ikke hensigtsmæssigt, at man ved nye opgaver og projekter skal rundt og spørge alle øvrige afdelinger om noget er lavet før. Her ville det være nemmere at tilgå én afdeling for at spørge om det.

Med transparens som det tredje af organisationens tre pejlemærker, der ud fra tidligere analyse og fortolkning bør fremtræde tydeligt i organisationens arbejdsgang, vækker dette et kritisk blik på, at organisationens struktur ikke afspejler eller initiere selv samme transparens internt. Dette belyser igen paradoksale tendenser, da organisationens pejlemærker danner den strategiske ramme for, hvordan de ansatte arbejder og opnår mål, men samtidig dyrkes denne transparens mere eksternt end internt. For at organisationens medarbejdere udfører korrekte handlinger, ud fra deres viden herom, indlejres denne viden i handlingerne, der udgør organisationens arbejdsgange. Dette bidrager, som tidligere nævnt, til organisationens overordnede fortælling, der skaber det individuelle og organisatoriske læringsudbytte (Brandt & Elkjær, 2014).

Som nævnt tidligere fremlagde informant fire, hvordan organisationens afdelinger udviste ejerskab over den data, der er lokalt i afdelingerne. I forlængelse heraf, beskriver informant tre i nedenstående citat egne oplevelser med tekniske barrierer, der begrænser brugen af data:

”Ja det er der faktisk. Altså i vores store datamodel, hvor al data ligger, der ligger der fortrolige data. Både fortrolig HR-data og fortrolig finans data og nogle gange så vil folk rigtig gerne være på den sikre side, om hvad det er der bliver udstillet eller ej, hvilket jo er fair nok, men der er mange gange, hvor at der bliver efterspurgt noget, hvor vi så får at vide af finans, at det kan ikke lade sig gøre eller de her personer må ikke se det her eller de her må i ikke få adgang. Og så må man jo finde en anden måde at arbejde sig udenom, men det har nogle gange været lidt besværligt, at det skulle være meget striks med, hvem må få lov til at se hvad, fordi man skal være på den sikre side.” (Informant 3, 2025).

Her kan det diskuteres i hvor vidt et omfang, data skal være tilgængelige for alle afdelinger eller enkelte relevante personer. Hvor går grænsen for adgang til data, og i hvor stort omfang skal dette påvirke det faktiske arbejde med data? Jf. specialets indledningsafsnit, reflekteres der over, hvem der bør have adgang til den data der skabes? For samtidig med at data indsamles, bidrager data ligeledes til en større fælles viden og påvirker ens ontologiske verdenssyn (Danmarks Statistik, 2023). Deltagelse i en praksis eller et fællesskab kræver adgang. Med adgang er det muligt at handle, som sker på baggrund af videndeling og meningsforhandlinger. Disse forhandlinger danner nye forståelser, som alt sammen finder sted i et læringsrum, der ud fra den praksisorienterede læringsteori skaber en fælles organisatorisk fortælling - der igen afspejler en handler, og sådan fortsætter møllen. Erfaringen som denne proces udvikler, knytter sig til overgangen fra perifer deltager, til erfaren praktiker (Brandi & Elkjær, 2014).

Ovenstående citat kan tolkes på flere måder. Først kan den manglende adgang tolkes som at organisationen manglende transparens, der udspiller sig i praksis og afspejler organisationens stringente ramme af manglende råderum og fleksibilitet, trods transparens som strategisk fundament for praksis.

Ydermere kan barrieren tolkes som en mulighed for læring, da læring ses som et øjeblik, hvor en usikker og uforløst situation opstår, og resulterer i et læringsudbytte (Brandi & Elkjær, 2014). Her tolkes de usikre og uforløste situationer, ifølge Brandi og Elkjær, som øjeblikke der udfordrer den

individuelle handlekraft, der udfordrer til at handle anderledes eller afprøve nye metoder, hvorefter dette danner ny viden, der skaber ny erfaring (Brandt & Elkjær, 2014).

6.1.1 Delkonklusion 1

Dette analyseafsnit har belyst hvordan organisationens tre strategiske pejlemærker – bæredygtighed, digitalisering og transparens – fungerer som værdimæssige retningslinjer for ledelsens beslutningstagning og organisatoriske udvikling. På trods af de ledelsens positive intentioner, påviser analysen at organisationens pejlemærker ikke omsættes til praksis af sig selv. Delanalysens empiriske fund viser at implementeringen af nye datapraksisser og dataledelse tiltag ofte ledsages af udfordringer relateret til manglende inddragelse, uklar kommunikation og en manglende forståelse blandt de ansatte.

Analysen viser hvordan fraværet af en inkluderende implementeringsproces skaber afstand mellem ledelsesslag og driften, hvilket her resulterer i usikkerhed og forskellige fortolkninger af, hvad data skal bruges til, samt hvordan. I et organisatorisk læringsperspektiv fremstår disse uforløste situationer som potentielle læringsrum. Disse læringsrum kræver at medarbejderne får mulighed for at deltage i meningsforhandlinger og vidensdeling gennem praksisfællesskaber.

Derudover peger analysen på, at ejerskab over data – og manglende dataledelse – er en barriere for tværgående transparens og fælles læring. Når data forbliver lokalt i en afdeling, hvor adgangen hertil er begrænset, forhindres videndeling og en fælles udvikling af datapraksisser. Det paradoksale er, at netop transparens er et af organisationens tre pejlemærker, men i praksis skaber organisationens nuværende struktur mere afgrænsning end åbenhed.

Sammenfattende peger analysen på, at selvom organisationens værdimæssige retning er tydelig, opstår der lærings- og implementeringsmæssige begrænsninger, i forsøget på at forankre data og digitale løsninger i den daglige praksis. For at imødekomme dette kræves en praksisorienteret tilgang, hvor ledelse og ansatte i fællesskab forhandler betydninger og struktur, samt skaber rum for læring, deltagelse og refleksion i mødet med nye tiltag.

6.2 Delanalyse 2: Datas performative effekter

I dette afsnit vil jeg præsentere specialets anden delanalyse. Indledningsvist vil jeg undersøge og belyse data som fænomen, og hvilken rolle data er tildelt i organisationen. Dette vil bygge videre på fundene i delanalyse ét, og det paradoks der finder sted mellem organisationens intention og udfordringerne, der udspilles i praksis. Data kan anskues på flere måder og kan tildeles mere substans end blot at være beskrivende og præsenterende objekter. I nedenstående afsnit vil jeg benytte teorien om *datasans*, til at analysere datas egenskaber og datas performative effekter. Ved hjælp af begrebet *etisk datasans* dykker jeg ned i, hvordan data påvirker organisationens ontologiske perspektiv og datapraksis. Her skal datapraksis ses som en samlet anskuelse af organisationens mange praksisser. Dermed er der ikke tale om individuelle datapraksisser, men den overordnet tilgang, syn og forståelse af data.

Ved producenteringen af min empiri fandt jeg det interessant, at to informanter belyste organisationens data- og teknologimæssige standpunkt, som værende forældet. Som påpeget i den øvrige analysedel, er et af organisationens tre pejlemærker digitalisering, hvoraf man nemt forudindtager at digitalisering bør afspejle sig i hele organisationen, både eksternt men også internt indenfor organisationens teknologiske ramme. Under mit interview med informant fire, spørger jeg ind til, hvorfor data ikke er inkorporeret i organisationens, så at sige 'DNA', i stedet for noget, der forsøges at integreres i forskellige handlinger? Dertil besvarer informant således:

“Jeg plejer at joke med at det vi prøver at rykke datamæssigt teknologimæssigt lige nu, det er at vi prøver at gå fra 1998-2006. Og det er dér folk modarbejder. Altså vi prøver ikke engang at ramme sådan noget 2014 vildt noget, eller 2022 eller sådan et eller andet teknologisk niveau, hvor vi prøver at lege med AI eller noget som helst. Vi prøver bare at lave nogle API'er [Application Programming Interface], hvor vi sørger for at vi har masterdata på nogle ting, så vi ikke skal sidde og taste de samme ting ind 48 gange. Og det, for mig at se, så er det manglende forståelse og så er det manglende kompetencer” (Informant 4, 2025).

Her har informant fire et kritisk blik på nogle af organisationens digitale processer og systemer. Ifølge denne beretning, er der erfaring med at møde en modstand, i forbindelse med at implementere nye systemer, teknologier, metoder og lignende. Denne modstand mener informant fire opstår på baggrund af manglende forståelse, samt manglende digitale og datacentrerede kompetencer. Med et

kritisk blik på organisationens læring og forandringsparathed, kan det siges at sådanne udfordringer skaber mulighed for læring (Brandi & Elkjær). I og med organisationen er så langt tilbage teknologi- og datamæssigt, gives der anledning til at reflektere over hvor organisationen står, i forhold til det ønske de har om digitalisering - både ud til kunderne, men ligeledes internt. Som tidligere nævnt danner udfordringer læringsmuligheder, hvoraf der kan handles på den oplevede erfaring. Dog kræver dette initiativ og drivkraft en strukturel beslutning og ændring fra ledelsen. Ovenstående kritik af organisationens digitale standpunkt bekræftes af endnu en informant:

“Vi er jo ekstremt umodne på data. Og jeg tror vi er som 95% af danske virksomheder formentlig, det er sådan noget excel office pakke plus, og så nogle der virkelig har lænet sig ud og bruger chatgpt nogle gange. Og det er også en erkendelsesproces at få alle til at forstå, altså hvad fanden er det egentlig data er? Og hvilke data er det der er vigtige” (informant 5, 2025).

Ud fra ovenstående citat antager jeg at ledelsen kender til dette paradoks som her udspiller sig, og som i øvrigt belyser en fundamental problematik. Hvordan skal organisationens ansatte, ikke alene forstå og være åbne over for digitale forandringer og brugen af data, men samtidig acceptere og lade sig inspirere af organisationens pejlemærker (digitalisering), som bør afspejle organisationens strategiske retning. Dette kan tolkes som, at ledelsen her ikke tager beslutninger ud fra det fastlagte strategiske fundament, til trods for kendskabet og de reflekterede overvejelser, der berettes i selve citatet: *“Og det er også en erkendelsesproces at få alle til at forstå, altså hvad fanden er det egentlig data er? Og hvilke data er det der er vigtige” (Informant 5, 2025).* Hertil er det også værd at bemærke informant fems generalisering af organisationens teknologiske forældede standpunkt: *“Og jeg tror vi er som 95% af danske virksomheder formentlig,” (Informant 5, 2025).* Dette kan tolkes som en måde at dæmpe udsagnets modsigelse, da et sådant nationalt kendskab til teknologien hos andre virksomheder, bør udgøre et endnu større incitament for at udvikle og effektivisere organisationens egne teknologier og øge organisationen digitale og teknologiske kompetencer.

Ud fra Staunæs et al. (2021) opstår problematikken ikke ud fra den manglende accept af data og den generelle intention med digitalisering. I stedet handler det i højere grad om at integrere etik og ledelse ind i de digitale processer og brugen af data, der allerede finder sted. Denne integration og ledelse foretages med henblik på at finde måder at bidrage til en opbygning af en realiserbar og funktionel fremtid (Staunæs et al., 2021).

I det følgende vil jeg belyse, hvordan ovenstående pointe etablerer en praksis og handlinger, som afspejler en organisatorisk fortælling (Brandi & Elkjær, 2014). Nedenstående udtalelse oplyser et skift i tankegangen, forståelsen og forholdet til data over tid (informant 1, 2025):

“... i starten der oplevede jeg meget, at det var når vi kom og spurgte om noget ‘om har vi data? Har vi data tilgængelige? Hvad for nogle datapunkter har vi, som vi kan læse på, og hvad betyder de datapunkter?’ Så blev det opfattet som sådan en ”nogen der kom og bad om en stor opgave som nogle skulle løse ligesom på toppen af alt det andet de havde”, og det blev ikke nødvendigvis set som en hjælp eller en, altså en forudsætning for at vi kan levere det vi gerne vil i [redacted] [organisationen]” (Informant 1, 2025).

Ud fra afsnittets to første udtalelser om organisationens forældet teknologimæssige standpunkt, tolker jeg det tidligere belyste paradoks, som en fundamental faktor i forhold til de ansattes manglende forståelse, der er påvist i ovenstående citat. Denne tese bygger jeg på det manglende forbillede og den manglende inspiration og motivation, for at skulle have en åben tilgang til digitale implementeringer. Som nævnt af Brandi og Elkjær sker læring blandt andet ud fra erfaringer, hvoraf det her kan siges, at de ansatte ikke har nogle erfaringer i denne organisatoriske kontekst, som burde komme fra ledelsen. Det er ledelsens rolle at træffe de strategiske og strukturelle valg, som rammesætter organisationens og medarbejdernes arbejdsgang, hvilket informant ét bekræfter ud fra den modstand, der opleves ved efterspørgslen af data, som er en forudsætningen for, hvad organisationen gerne vil.

Det manglende forbillede kan tolkes som mangel på organisationens fortælling, som ifølge Elkjær og Brandi er koblet til organisationens handlinger. Dermed afspejles det forældede teknologiske ståsted fra ledelsen i de ansattes handlinger ved efterspørgslen af data. Ligeledes kan det siges, at responsen på den adspurgte data kan tolkes som en forhandling af forståelse og mening fra de ansattes side. Denne forståelse og mening afspejler måden organisationen anskues og forstås på. Følger man denne tese, er de ansattes reaktioner en valid respons i lyset af den paradoksale forandringsledelse. Dog kan forsøget på at opspore data, i forbindelse med at udvikle et datamæssigt fundament, ligeledes ses som ledelsens indledning til en ny digital retning. Dermed kan det ses som et forsøg på at implementere den digitale fortælling hos organisationens ansatte og på den måde skabe en ny forståelse. Denne forståelse kan udfolde sig som endnu en mening, der tager del i meningsforhandlingen, angående hvilken rolle data og digitalisering skal spille i organisationen (Wenger, 2014).

I forlængelse af ovenstående beretning fra informant ét, kan efterspørgslen af data også ses som en transaktion, hvor begge parter gavner af at bidrage.

“... vi kommer selvfølgelig og beder om noget, men de skulle også gerne få noget igen og der oplever jeg faktisk nu, at dels at så bliver vi spurgt den anden vej, om vi kan levere data, og det kan vi i rigtig høj grad” (Informant 1, 2025).

I beskrivelsen ovenfor ses henholdsvis en læringsproces, hvorudfra erfaringer og udbytte er med til at ændre det perspektiv, der indledningsvist så efterspørgslen af data, som en ekstra arbejdsopgave og belastning at fremskaffe. Her er altså sket en udvikling på baggrund af en transaktions proces, hvor en efterspørgsel og levering af brugbare resultater har skabt læring og erfaringer, samt givet indblik i hvad data kan og overblik over, hvilke data det er tilgængeligt. Disse resultater antager jeg har været en positiv oplevelse og erfaring, der har medvirket til en læring og re-ontologisering. Denne re-ontologisering er med til at forme den måde der tænkes om sociale virkeligheder på. Nu ses data altså som noget, der kan bidrage positivt, effektivisere og udvikle arbejdsgange. Med denne erfaring om den nye tilgang til at fremskaffe data er der skabt et godt udgangspunkt for at fortsætte implementeringen af at fremme datadrevne processer og praksisser. Dette illustrerer, hvordan forandringsledelse blandt andet består af en vejledende og illustrativ tilgang til procedurer og implementering af en ny praksis. Dette bekræfter informant fem i følgende udtalelse: *“I stedet for så få dem forklaret det, få dem vist i costumer cockpit ”Nu skal du bare se”*. (Informant 5, 2025). Hertil beretter informant seks om at implementeringsperioderne eller det generelle implementeringsdesign godt kunne være længere, hvoraf informanten oplyser: *“Altså jeg synes nogle gange der bliver truffet nogle hurtige beslutninger, uden man måske lige har genovervejet, hvad konsekvensen af det her det kan være. Jeg synes måske testperioderne kunne godt være lidt længere...Specielt det databåret.”* (Informant 6, 2025). En længere testperiode ville bidrage til en bedre forståelse af den fortælling, der ligger bag handlingerne i en ny praksis. Dette ville også bidrage til at de ansatte kunne påvirke hinanden gennem social læring, der på den måde kunne skabe mulighed for en bedre forståelse af en ny praksis. Ligeledes kan disse hurtigt trufte beslutninger være en indikator for at der er en manglende ledelse for data, som strukturer og planlægger både retning og implementeringsprocesser og procedurer, med hendblik på at skabe en fælles forståelse og praksis (Brandi & Elkjær, 2014)

Data som fænomen

I det følgende afsnit vil jeg, ud fra mine informanternes beskrivelser, skabe et billede af, hvordan organisationens ansatte forstår data. Dette er med henblik på at definere den nuværende datapraksis, i form af hvilken rolle data tillægges, og hvilken værdi data tillægger organisationens arbejdsgang. I forlængelse heraf vil jeg benytte begrebet datasans til at undersøge det performative aspekt af data. Ud fra mine interviews var der en bred enighed om, at data i organisationens kontekst består af talopgørelser inden for alle organisationens ydelser, samt områder som økonomi, madspild, forbrug og kemi. (Informant 2, 2025).

“I og med vi arbejder med mennesker og vi ikke mindst arbejder remote, det vil sige vi arbejder ude ved kunden, så har vi ikke nødvendigvis særlig mange data at samle op på i forhold til vores kerneydelser. Så meget af det data som vi tager udgangspunkt i, det er de data som kommer igennem vores faktureringsystem: det vil sige hvad vi fakturerer kunderne, hvad for nogle ydelser vi har leveret til dem baseret på det vi faktureret dem for, hvad vi køber ind til dem” (Informant 1, 2025)

Her fastlægges den type data, der arbejdes med i organisationen. Dog er data ikke blot en genspejling eller repræsentation af noget eller nogen. Ud fra mantraet ‘data gør mere, end de viser’, definerer Staunæs et al. data, som havende en analytisk kapabilitet der vedrører kognitive, rationelle og tekniske kompetencer, samt sanselige og affektive effekter. Datasans har en analytisk egenskab, der sigter mod at analysere den ‘merproduktion’ som data producerer, ud over dets påvirkning ud fra dets blotte tilstedeværelse. Dermed er organisationens talopgjorte data ikke blot repræsentationer, men bærer også på en sanselighed og affekt, der skaber en påvirkning i sig selv (Staunæs et al, 2012).

En måde hvorpå organisationen har formået at implementere data ud fra en strategisk dataledelse og skabe en praksis herom, er ved hjælp af programmet kaldet customer cockpit. Customer cockpit er skabt ud fra organisationens tre pejlemærker, der som nævnt bygger på transparens, digitalisering og bæredygtighed, hvor data understøtter dem alle. Programmet har til formål at skabe indblik og overblik i forhold til (ESG og CSRD) rapportering, dialog, bæredygtighedstiltag og udvikling (Bilag 3). Det følgende citat præsenteres en informant customer cockpit:

”Det er først og fremmest en samling af data fra rigtig mange forskellige datakilder, ind i vores store datamodel. Det her data bliver så behandlet og bliver regnet på, og det skaber så

en masse nøgletal. Alle de her nøgletal, dem viser vi så i en PowerBi-rapport, som er delt op på nogle forskellige segmenter af økonomi og madindkøb og rengøringsartikler og sociale KPI'er [key performance indicators]. Og de her nøgletal er så nogle vi gerne vil udstille til vores kunder – så de kan få bedre indsigt i de data vi har om dem.” (Informant 3, 2025)

Customer cockpit samler og udstiller altså data. Ifølge Staunæs et al., kræver det en vis kompetence at håndtere data, da data ikke blot viser noget, men også gør noget. Data kan tolkes fra deltagernes perspektiv, ud fra hvordan data forstås, fortolkes og påvirker gennem social læring, men ligeledes gør data i sig selv noget uden aktørens fortolkning. Data betyder noget i sig selv og påvirker os ved blot at være til stede. lignende holdning deler informant fire, ved følgende beretning: *“Men altså man kan manipulere med data til at vise lige præcis hvad man gerne vil have. Det er der ingen tvivl om.”* (Informant 4, 2025). I praksis kan det siges at ske ud fra de til- og fravalg, der foretages ved opstillingen og præsentationen af data. Ligeledes påvirker faktorer som, hvilke muligheder opsætningen af dataen i et program skaber i form af layoutmæssige valg og der er med til at lade data i en retning. Dermed fjernes neutraliteten og mulighederne fratager ligeledes objektiviteten og bidrager til performativiteten som data fremstiller (Staunæs et al., 2021).

Etisk datasans medtager foruden det affektive aspekt af datas påvirkning, også hvordan viden og sansning om data, datamønstre og dataledelse folder sig ind i ledelsen (Staunæs et al., 2021). Dermed kræver etisk datasans ledelsesmæssige kompetencer indenfor etik og kritisk tænkning, samt en sans for datas performative evne (Staunæs et al., 2012). Ud fra datasans kan det ud fra både delanalyse ét og to, diskuteres hvorvidt organisationen har en ledelse med fokus på data og digitalisering. Trods organisationen har en afdeling herom af samme titel, er afdelingens arbejdsopgaver og fokus rettet operationalisering og implementering af data og ikke dataledelse, i forhold til at dirigere retningen og aflægge strategi for organisationens datapraksis (Informant 1, 2025). Ligeledes bekræftes den manglende dataledelse, hvortil det nævnes at en dataledelses-kube snares oprettes, hvortil informanten ser frem til en styring og ledelse af heraf, som endnu engang bekræfter manglen og værdien af datastyring og -ledelse:

“Personligt så skal jeg drive en dataledelse-kube, nu her... Og der skal vi tage nogle beslutninger om, hvad er det, vi gerne vil med data? Hvad er det vi kan bruge det til, hvor vil vi gerne hen med det? Så sådan sætte de lidt større overordnede linje for det. Og det glæder

mig faktisk rigtig meget til, fordi at vi hører alle sammen, at vi gerne vil data, men nogle gange så sidder man også sådan lidt...” (Informant 2, 2025).

Foruden dataledelse, så har data som tidligere nævnt, en påvirkning i sig selv, dog er det kompetencerne herom, der gør at man kan bruge, analysere og præsentere på data.

Fælles for flere af informanterne er udviklingen af dataledelse og datakvaliteten, med formålet om at kunne bruge data prospektivt og være en organisation, der er drevet af data. Informant seks beretter at valide data understøtter beslutninger og bidrager med ‘noget punch’, altså gennemslagskraft. Med prospektivt menes følgende:

“Lige nu synes jeg mere, vi samler data. Og så finder vi ud af ‘hvordan har det været?’ Men vi bruger ikke rigtig data til ligesom at være pejlemærke for, hvor vi skal hen af. Så hvis vi på en eller anden måde kunne få anvendt data til at være mere sådan – altså drive os mere.” (Informant 2, 2025).

Dette citat afspejler enigheden blandt mine informanternes udtalelser om, hvad formålet med data, digitalisering og systemer er. Data skal kunne drive organisationen, hvoraf data skal virke som grundlag for beslutninger og udvikling, samt kunne forudsige tendenser og mønstre om kunder eller om organisationen selv.

At handle ud fra data kan kobles til datasans i forhold til datas skabende effekt. Data genererer verdener blot ved at være til stede. Denne påvirkning af måden, der tænkes på sociale virkeligheder på, bidrager til en forhandling om, hvilken fortælling datapraksissen skal understøtte ud fra en re-ontologisering.

Nedenfor præsenteres situationer, hvor datas performative effekter har været grundlag for forandring. En kunde brugte store mængder plastikposer. Med en præsentation af data, kunne kundens forbrug opstilles og klart og tydeligt, samt hvilke fordele det kunne have i økonomiske besparelser:

“...brug af plastikposer, og da jeg så smider customer cockpit op på skærmen, så kan de så se, at de har brugt, jeg kan ikke huske hvor mange 1000 kg plastik og det er jo kun plastikposer. Og det tror jeg ligesom var det sidste skub til at den her kunde ligesom sagde “okay shit det er meget, det er vi nødt til at ændre på det her.” (Informant 2, 2025).

Eksemplet viser hvordan data, som her ikke er neutralt, grundet valgene om at påvise en problematik, samt have en mulig løsning klar, lader den præsenterede data i en specifik retning.

“... hun [en kollega] skal forsøge at beregne, hvad koster det egentlig, hvis nu kunden skal være svanemærket eller ikke skal? Og nogle gange så kan kunderne godt gerne ville tage den rigtige beslutning, men så ændrer den, for eksempel er for dyrt. Hvis så man kan vise dem at det koster det samme eller at det er minimalt dyrere, så det ligesom er med til at give dem det sidste skub.” (Informant 2, 2025)

Dette eksempel er endnu et, hvor data pakkes og opstilles, samt præsentere en mulig løsning på problemet, sådan at kunden får overblik over hvilke forskelle der er tale om. Disse to eksempler præsenterer en datapraksis der netop benytter organisationens dataprogram customer cockpit til at opstille datas performative effekter.

Staunæs et al. præsentere et informationskoncentrat, der er defineret som data, der er oplagret, pakket og kan fremvises. Dermed anskues data aldrig som neutrale ifølge Staunæs et al. Med denne tese, anskuer jeg netop datas performativitet, ud fra koncentrationen af information som data består af, og den fortælling, data afficerer ved at være til stede.

“Altså principielt set så synes jeg det skulle være neutralt, fordi det skal bare være noget som bare er og det skal bruges. Men det er jo klart ladet, fordi det ikke er en selvfølge, at man bruger data alle steder.” (Informant 3, 2025).

Denne data indsamles og bruges i forskellige sammenhænge og i forskellige afdelinger, til forskellige formål. Dermed kan samme sæt data præsenteres i forskellige kontekster og fortælle noget forskelligt.

6.2.1 Delkonklusion 2

I denne anden delanalyse, er data blevet udfoldet som et mere komplekst og handlekraftigt fænomen, og ikke som neutralt og objektiv repræsentation. Med afsæt i Staunæs' begreb om datasans er det blevet tydeliggjort, hvordan data gør meget mere en blot at vise noget. Denne analyse har præsenteret datas performative effekter, som bidrager til at forme beslutninger, handlinger og forståelser i organisationen. Data er med til at skabe indblik og overblik agere som en bidragende og aktiv faktor til forandring ved at generere fortællinger, der understøtter specifikke valg og organisatoriske retninger.

Analysen viser at der og her, udspiller sig en række paradokser i praksis, til trods for at digitalisering er et strategisk pejlemærke. Organisationens teknologiske rammer og kompetencer

indenfor data er mangelfulde, ud fra de strategiske ambitioner. Dertil beskriver informanterne en virkelighed der er præget af modstand, manglende forståelse og strukturel ledelse i forhold til hvad data er og hvordan data bruges.

Samtidig fremgår det, at ledelsen anerkender behovet for en mere struktureret og etisk dataledelse, som både understøtter læring og styrker datapraksisser. Initiativer som customer cockpit illustrerer hvordan data – når det pakkes, anvendes og formidles en meningsfuld måde – kan understøtte både interne beslutninger og eksterne kunderelaterede beslutninger. Dertil påvises at data ikke er neutrale, men formes gennem til- og fravalg i opsætningen og præsentationen heraf, hvilket i sig selv udgør en performativ praksis.

Afslutningsvist peger analysen på et behov for udvikling af en fælles forståelse og praksis omkring data. For at lykkes med dette, skal data betragtes som sociale og affektive størrelser, som kræver ledelse, deltagelse og læring. Dermed bliver datas performative effekter en ressource som bør forankres i organisationens praksisfællesskaber og ledes med struktur, planlægning og omtanke.

6.3 Delanalyse 3: Kubestrukturer som praksisfællesskaber

I dette afsnit vil jeg præsentere specialets sidste delanalyse, hvor jeg vil undersøge organisationens tilgang samt strukturelle ramme for hvordan kubestrukturen kan anvendes som et organisatorisk læringsrum. Hertil vil jeg benytte teori om praksisfællesskaber til at zoome ind på kubestrukturen og hvordan de eksisterende kuber kan benyttes til at skabe en ensartet dataforståelse og datapraksis i den kommende dataledelseskube. Dette gennem social læring, deltagelse og meningsforhandling.

Organisationens kubestruktur skaber et rum som alle ansatte har adgang til, hvis de har interesse, engagement eller erfaring med det pågældende tema for den bestemte kube (bilag 2). Dette kan ses i lyset af Brandi og Elkjærs tilgang til læring gennem deltagelse, hvorom de belyser følgende:

”Det er i selve deltagelsen i praksisfællesskabet, at den organisatoriske læring udfolder sig som proces og resultat, som i denne tradition også forstås som en proces, hvor mening forhandles. I denne proces er to aspekter vigtige. For det første bliver deltagelse og ikke mindst adgang til at deltage det helt afgørende og ikke eksempelvis spørgsmålet om den enkeltes motivation...” (Brandi & Elkjær, 2014, s. 266).

Ud fra ledelsens rammesætning for kubestrukturen, som værende åben for alle med interesse og engagement, skabes et rum og en mulighed for udvikling, både organisatorisk og for den individuelle deltager. Dette sker i et rum hvor meninger og holdninger udfordres og påvirkes af fastlagte rammer og regler, samt af sociale påvirkninger og forhandlinger imellem de øvrige deltagere i kubens fællesskab. Netop den åbne adgang, giver anledning til deltagere på trods af deres afdeling og stilling, til at bidrage med viden og belyse hvordan de arbejder med det pågældende tema i deres daglige arbejde og afdeling. Ligeledes skabes der indsigt i hvilke mangler eller udfordringer der påvirker deres daglige praksis. På denne måde virker kubestrukturen som et læringsrum, hvor man gennem indblik i de øvrige deltagers arbejde eller udfordringer med pågældende tema, kan lære nyt, opnå nye forståelser og forhandle og dele viden. Set i perspektivet af min case, hvor forståelsen, praksissen og udfordringerne ved arbejdet med data, jævnfør de to øvrige delanalyser, variere, kan organisationens kubestruktur agere som et værktøj der kan give indblik – dog kun for kubens deltagere, samt for dem der læser referatet om kubens møde og beslutninger (bilag 2).

”Lige nu så ligger ejerne [af data] ude i de respektive afdelinger. Det vil sige at HR ejer HR-dataen, finans ejer finansdataen, hvor i mine øjne, så skulle dataafdelingen eje alt data, alle

systemer. Selvfølgelig i samarbejde med det hele... så hvis du kun tager beslutningen lokalt i HR, så tager du kun hensyn til HR. Så tager du ikke hensyn til driften (Informant 4, 2025)

Med udgangspunkt i informant fires beretning om isolerede data, samt ud fra ovenstående citat af Brandi og Elkjær, kan organisationens kubestruktur ses som en metode til at åbne op for dialogen imellem afdelingerne og agere som et værktøj der skaber transparens eller agere som startfase for at implementere en nye og mere transparent praksis for data, sådan at en effektiv arbejdsgang bibeholdes. Ligeledes har denne kubestruktur en adgangsgivende effekt, der giver indsigt i afdelingernes arbejdsgange og forståelser vedrørende kubetemaet, der i min case er, er manglende for data. På denne måde kan kubestrukturen være et godt værktøj til at overkomme den blindhed og manglende indsigt i afdelingernes 'silo-mentalitet' vedrørende ejerskabet over afdelingens lokale data. Dermed skabes en fælles og transparent praksis der øger effektiviteten og mindsker det blinde element, i form af indsigt i afdelingernes datapraksis. Dette kræver som tidligere nævnt at en repræsentant fra alle afdelinger er medlem af en aktuel kube og dermed deltager, udvikler, lærer og forhandler (Brandi & Elkjær, 2014).

Set ud fra det organisatoriske læringsperspektiv, kan etableringen af kubestrukturen ses som et strategisk og strukturelt valg, der kan skabe et fællesskab for at de ansatte, ud fra engagement og personlige værdier, hvor der deles erfaringer og viden om et givent emne eller en given praksis. Organisationen selv, omtaler kubestrukturen synonymt med samarbejdsstrukturen, som endnu engang kan antages som organisationens valg om at etablere en struktur, der opfordrer til social læring, forhandling og udvikling og til at de ansatte har mulighed for at tage ansvar, benytte et privilegiet fra ledelse til at tage beslutninger og komme til orde og på den måde bidrage til organisationen (bilag 2).

"Og så er det jo klart, når man sidder lidt med på Sådan, Ja, i dag kalder vi det kuber ... Og der sad vi og vi brainstormet på det, og hvordan kan vi få det her implementeret ud? Og så kommer der jo bare en masse guldgrube frem da man begynder at sidde og brainstorme. Og det er nok egentlig dem, som jeg bare har brugt videre ud. Nu har jeg opfølgning med mine køkkenchefer minimum en gang om måneden, hvor jeg samler dem via teams..." (Informant 6, 2025).

Ved overstående citat fortæller informant seks om hvordan lederen og køkkencheferne under ham, har valgt at benytte sig af kubestrukturens struktur som udgangspunkt, til at skabe en lignende

proces for læring og udvikling af forskellige agendaer. Dermed skabes der et rum hvor der brainstormes om forskellige ting fra møde til møde. Denne brainstorm session, kan ses som et læringsmiljø, hvor der vidensdeles og forhandles i fællesskab, for at nå et mål om et givent fælles resultat. Centralt for Wengers teori er deltagelse. For at kunne karakterisere social deltagelse som lærings- og erkendelsesproces benytter Wenger sig af fire komponenter: mening, praksis, fællesskab og identitet. Disse komponenter afspejler en tydelig forbundethed, og afspejler sig i informant seks' fællesskab. En brainstorm er en stor meningsforhandling og deling af viden, der både kan udfordre, bekræfte eller danne nye meninger, hvormed meninger kan skifte. Meninger opstår på baggrund af engagement, og afspejler lysten til at deltage i et fællesskab på baggrund af dette engagement (Wenger, 2014).

Som tidligere nævnt er formålet med kube-strukturen at sætte organisationen fri til at samarbejde på tværs af afdelinger og hierarkier. Dermed ønskes det at fastholde en iværksætter kultur, hvor de ansatte sættes fri til at forfølge værdiskabende initiativer (bilag 2). Det

Ifølge Wenger sker læring konstant og er et socialt fænomen. I sit forsøg på at forstå og muliggøre læring, har han opstillet fire præmisser der afspejler læring som social deltagelse (Wenger, 2004). Wenger tager udgangspunkt i fire præmisser, når det kommer til hans antagelse af hvad der har betydning for læring: socialisering, kompetencer, deltagelse og mening. Disse afspejler teoriens fokus om læring som social deltagelse.

Derudover rummer kuberne potentiale til at skabe relationelle forbindelse mellem afdelinger og medarbejdere, som ikke på normal vis er knyttet til konkrete sociale kontekster. Dermed er relationer og fællesskaber af afgørende karakter, for hvordan ny viden og praksis opstår. En væsentlig pointe hertil er, at deltagelsen i kuberne ikke kun forbeholdes enkelte såkaldte ildsjæle, men understøttes af ledelsesmæssig og strukturelt som et legitimt og værdiskabende læringsredskab (Wenger, 2014). Dog er kubernes potentiale som læringsrum betinget af kontinuerlig deltagelse og bevarelse af det gensidige engagement. Bevares dette ikke, repræsenteres visse erfaringer, perspektiver og meninger ikke, hvoraf muligheden for at udvikle en reel fælles datapraksis ud fra organisatorisk læring svækkes.

6.3.1 Delkonklusion 3

Denne analyse har vist hvordan organisationens kubestruktur rummer potentiale som et strategisk læringsrum, hvor meningsforhandling, fælles forståelse og social deltagelse kan fremme udviklingen af en fælles datapraksis. Med afsæt i Etienne Wengers teori om praksisfællesskaber er det blevet tydeligt, at kuberne kan fundere som et læringsmiljø, hvor ansatte på tværs af afdelinger og stilling, kan deltage aktivt, dele erfaringer og forhandle betydningen af data i praksis.

Kubernes åbne og deltagelsesbaserede ramme skaber mulighed for at nedbryde den eksisterende isolerende tænkning omkring data og åbne op for, at forskellige perspektiver bringes i spil. Dette styrker den organisatoriske transparens og fremme en fælles forståelse.

Set i lyset af specialets overordnede fokus på data som grundlag for forandring, viser denne analyse, at kubestrukturen, koblet til den kommende dataledelsesgruppe, kan bidrage til den manglende strukturelle forankring for udvikling af en mere sammenhængende, reflektere og fælles datapraksis i organisation. Dermed kan kuberne ses som et muligt svar på organisationens behov for at skabe læring og retning i organisationens digitale udvikling.

Som afslutning på min analyse, vil jeg gerne lægge op til et mundtligt oplæg, som præsentation af min diskussion, ud fra følgende spørgsmål:

”Hvordan kan vi forstå praksisfællesskaber på ny, når det ikke kun er mennesker der indgår som aktører – hvad hvis data indgår som aktør?”

8 Konklusion

I dette afsnit vil jeg opsummere specialets væsentligste fund, med henblik på at besvare følgende problemformulering: *”Hvordan påvirker datas performative karakter, etableringen af en fælles praksis omkring databrug i min case-organisation, og hvilke udfordringer og barrierer kan opstå, når data anvendes som grundlag for organisatoriske forandringsprocesser?”* Med afsæt i praksisteori, organisatorisk læringsteori og teori om datas performativitet har specialet belyst, hvordan data ikke blot fungerer som neutrale og repræsentative objekter, men som aktive størrelser, der former – og formes af – de organisatoriske kontekster, de indgår i.

Gennem tre delanalyser er det blevet tydeliggjort, at data i sig selv ikke skaber læring eller forandring. Tværtimod viser specialets fund, at data konstant må (gen)forhandles, fortolkes og socialt forankres for at blive meningsfulde og anvendelige. I den første analyse blev det afdækket, hvordan data opererer som en performativ størrelse, der vækker både usikkerhed, affektive reaktioner og faglig undren blandt de ansatte. Forståelsen af data er således ikke ensartet, men situeret i lokale praksisser og præget af både faglighed, erfaring og position i organisationen.

Den anden analyse viste, at etableringen af en fælles praksis for databrug er udfordret af forskellige dataforståelser, kompetenceniveauer og organisatoriske logikker. Data fremstod ofte som noget, der "tilhører" afdelingerne, hvilket skabte siloopdelte forståelser og begrænsede videndeling. Der opstod et spændingsfelt mellem ønsket om ensretning og behovet for tilpasning, hvilket skabte barrierer for organisatorisk læring og fælles forståelse. Det blev tydeligt, at medarbejdernes læringsprocesser ikke alene er drevet af data som teknisk artefakt, men af deres relationelle positioner, tidligere erfaringer og muligheder for deltagelse i meningsskabende fællesskaber.

Den tredje analyse viste dog også et muligt potentiale for at overkomme disse barrierer. Organisationens kubestruktur blev analyseret som et læringsrum, der med inspiration fra teorien om praksisfællesskaber kan fungere som ramme for social læring, meningsforhandling og kollektiv praksisudvikling. Kuberne skaber mulighed for at mødes på tværs af afdelinger og funktioner og deler erfaringer med afsæt i fælles engagement i et tema – herunder data. Analysen viste dog samtidig, at dette potentiale er betinget af deltagelse, kontinuitet og ledelsesmæssig understøttelse. Hvis kun visse stemmer deltager, risikerer kuberne at reproducere allerede eksisterende udfordringer i datapraksisserne.

På baggrund af disse fund konkluderes det, at data som forandringsredskab i organisationen ikke virker alene gennem sin tilstedeværelse eller præcision, men gennem de måder, hvorpå data gøres meningsfulde i praksis. Data virker performativt og som medskaber af organisatoriske prioriteter, faglige identiteter og strategiske retninger. For at data kan understøtte organisatorisk læring og forandring, må organisationer skabe, læringsrum uden begrænsning for deltagelse, hvor dataforståelser kan forhandles og nye praksisser kan formes i fællesskab.

Specialet peger således på behovet for at tænke datadrevne forandringer som en læringsproces, hvor organisatorisk udvikling opstår gennem social deltagelse, refleksion og erfaringsudveksling – ikke alene gennem tekniske systemer eller top-down beslutninger. Med denne indsigt bidrager specialet til den praksisnære forskningslitteratur, der søger at forstå, hvordan digitale transformationer bliver til i hverdagspraksisser, og hvilke betingelser der skal være til stede for, at fælles praksisser omkring data kan opstå og vedligeholdes over tid.

9 Formidlingsartikel: Når data møder praksis – et indblik i organisatoriske forhandlinger, læring og fællesskaber

Hvordan arbejder medarbejdere med data i en tid, hvor organisationer i stigende grad forventes at træffe beslutninger på et oplyst grundlag? Hvad sker der, når ansatte med forskellige erfaringer og faglige baggrunde skal mødes i en fælles praksis omkring data? Og hvordan kan organisationens egne strukturer understøtte – eller hindre – dette arbejde?

Disse spørgsmål danner grundlag for mit speciale, hvor jeg gennem kvalitative interviews, dokumentanalyse og deltagende observationer har undersøgt, hvordan data bliver forstået, anvendt og forhandlet i en mellemstor organisation. Mit fokus har især været rettet mod de lærings- og forandringspotentialer – men også de barrierer – der opstår, når data bliver introduceret som grundlag for organisatorisk forandring.

Med et videnskabsteoretisk afsæt i pragmatismen,

Data er ikke neutrale – de skaber virkelighed

Et gennemgående tema i specialet er idéen om datas performativitet. Data fremstår ofte som noget, der 'bare' viser, hvordan verden er. Men i praksis skaber data også nye forståelser og påvirker beslutninger. Flere af mine informanter fortalte, hvordan data blev brugt til at synliggøre resultater eller afdække problemområder, på en måde der skabte indsigt og overblik, der lagde et solidt fundament for at kunne tage forandrende beslutninger. I den forstand har data en aktiv rolle i at forme organisatorisk virkelighed – ikke blot i at beskrive den.

Men netop fordi data skaber virkelighed, bliver det også tydeligt, at data aldrig er neutrale. De afhænger af, hvem der fortolker dem, og hvilke kontekster de indgår i. Nogle medarbejdere oplevede data som styrende og præcise redskaber med et hav af muligheder for at effektivisere arbejdsgange og udvikle procedurer, mens andre anså dem som belastende og som en byrde at arbejde med,

oven i den mængde arbejde de havde i forvejen. Flere af min informanter beskrev data for udfordrende, for de kollegaer, der ikke kunne se en fordel i deres arbejde, ved at implementere data eller nye arbejdsgange. Det skal gavne den enkelte medarbejder, synet på data ændres til det mere positive.

Denne forskel i opfattelser var ikke blot semantisk – den havde konkrete konsekvenser for, hvordan data blev anvendt i praksis. I nogle tilfælde førte det til, at data blev nedprioriteret eller ignoreret. I andre tilfælde blev data anvendt som løftestang for forandringer, men uden at være forankret i medarbejdernes praksis. Det skabte usikkerhed og modstand, da data i sådanne tilfælde ikke blev oplevet som meningsfulde eller relevante.

Ansvar ligge dog ikke kun hos medarbejderne. Det kræver nemlig ikke alene forklaring, ledelse og implementeringsdesign, men også motivationen og en håndsrækning for at vise hvordan datapraksis kan gavne den enkelte medarbejder. Nogle gange kræver forandring at en leder demonstrerer forandringen, inden resten følger efter.

Et felt præget af forskelle i forståelse og kompetence

En vigtig del af specialets analyse handler om de forskelle, der eksisterer i medarbejdernes forståelse og anvendelse af data. Nogle er vant til at navigere i digitale systemer, aflæse tal og arbejde analytisk. Andre har mere praksisnær erfaring og forstår data ud fra deres konkrete arbejdsituation. Denne forskellighed er ikke i sig selv et problem – faktisk kan det være en styrke – men det kræver, at organisationen har rum for dialog, videndeling og fælles meningsskabelse.

I min empiri så jeg, hvordan forskelle i datakompetence også påvirkede oplevelsen af ansvar. Nogle medarbejdere følte sig ikke kvalificerede til at tage stilling til data, mens andre mente, at dataarbejde burde være forbeholdt specialiserede funktioner. Dette skabte en usynlig barriere, hvor adgangen til at deltage i datadrevne processer ikke nødvendigvis var lige fordelt, på trods af formelle intentioner om inklusion og tværgående samarbejde.

Samtidig opstod der tavshed og tilbageholdenhed blandt medarbejdere, som var usikre på, hvordan deres erfaring kunne oversættes til datatermer. Det viser behovet for at tænke data som noget, der ikke blot kræver teknisk træning, men også anerkendelse af medarbejdernes viden og erfaringer som legitime bidrag til en fælles forståelse.

Kuber som ramme for læring og fællesskab

Midt i denne kompleksitet identificerede jeg et særligt organisatorisk tiltag med potentiale til at imødekomme netop disse udfordringer: den såkaldte kubestruktur. Kubestrukturen består af tværgående grupper, som samler medarbejdere på tværs af afdelinger omkring et fælles tema. Det interessante ved denne struktur er, at deltagelse ikke afhænger af hierarki eller faglig placering – det er lyst, erfaring og engagement, der giver adgang til disse fællesskaber og som driver udviklingen heri.

Denne form for åbenhed giver mulighed for at skabe fælles læring og nye forståelser på tværs af organisatoriske skel. I specialet bruger jeg begrebet praksisfællesskab af Etienne Wenger, som beskriver, hvordan læring sker gennem aktiv deltagelse og meningsforhandling i sociale fællesskaber. Kuberne fungerer netop som sådanne fællesskaber, hvor medarbejdere kan dele erfaringer, udfordre hinanden og opnå ny indsigt.

Kuberne tilbyder en alternativ platform til den traditionelle, hierarkiske kommunikation. Her er det ikke nødvendigvis ledere, der sætter dagsordenen, men deltagerne selv. Denne

fladere struktur gør det muligt at bringe praksisnære erfaringer i spil og bidrager til en mere inkluderende forståelse af, hvordan viden om data kan opbygges i fællesskab. Denne struktur og tilbagetrædelse fra ledelsen, er en aktiv strategi fra ledelsens side, da de mener at, jo højere op i hierarkiet, man kommer, jo mindre jordforbindelse er der til hvordan tingene faktisk udspiller sig i praksis, og dermed bliver beslutningerne dummere. Derfor ligger ledelsen ansvaret lidt fra sig og giver plads til at andre kommer i spil og dermed bidrage og føle sig som en del af noget større, samt at blive hørt.

Strukturel understøttelse og ledelsens rolle

Selvom kubestrukturen rummer mange muligheder, er det vigtigt at understrege, at potentialet ikke automatisk forløses. Det kræver både strukturel understøttelse og ledelsesmæssig opbakning, hvis kube-arbejdet skal føre til reel organisatorisk forandring. Når deltagelse udelukkende beror på ildsjæle, risikerer man, at perspektiver udelades, og at kube-arbejdet forbliver en periferi i organisationens beslutningsstruktur.

Mine data peger på, at kube-arbejdet fungerer bedst, når der skabes en kultur, hvor medarbejderne føler, at deres input bliver

taget alvorligt. Det forudsætter tillid, opfølgning og en tydelig kobling mellem kube-arbejdet og organisationens strategiske beslutninger. Når dette lykkes, bliver kuberne ikke blot samtalerum – men reelle motorer for organisatorisk læring og udvikling.

Et særligt fund i min analyse viste, hvordan enkelte ledere begyndte at kopiere kubeformatet og bruge det i deres egne teams – eksempelvis gennem strukturerede brainstormmøder og løbende sparring på tværs. Dette viser, hvordan kube-arbejdet ikke blot er et afgrænset tiltag, men potentielt kan inspirere nye former for læring og videndeling i organisationen som helhed.

Konklusion: Data som fælles anliggende kræver fælles rum

Overordnet viser specialet, at data i sig selv skaber forandring. Alene datas tilstedeværelse påvirker menneskes syn på verden og kræver

dermed kompetencer og kendskab, hvis man ønsker at tage stilling til alt hvad data kan og gør. Data bliver først meningsfulde og brugbare, når vi tilegner os datasans mestres datas performativitet og affektive effekter.

Derfor er det ikke nok at indsamle og præsentere data – man skal også skabe rum for, at data kan diskuteres, fortolkes og udfordres. Kubestrukturen er et eksempel på en organisatorisk ramme, som understøtter netop dette. Den fungerer som et læringsfællesskab, hvor medarbejdere kan mødes på tværs og opbygge fælles forståelser – eller forhandle ny – som rækker ud over det de kender til.

I en tid hvor datadrevne beslutninger fylder stadig mere, er det afgørende at forstå, at arbejdet med data også er et arbejde med mennesker, relationer og kultur. Det er her, forandringen begynder.

Litteraturliste

Anders Buch, & Vibeke Andersen. (2015). *Team- and project work in engineering practices*. Roskilde University.

Brandi, U. & Elkjær, B. (2014). Organisatorisk læring. I S. Vikkelsø, & P. Kjær (red.), *Klassisk og moderne organisationsteori* (1. udg., s. 257-277). Hans Reitzels Forlag.

Brinkmann, S. (2020). Etik i en kvalitativ verden. I S. Brinkmann, & L. Tanggaard, *Kvalitative metoder: En grundbog* (s. 581-600). Hans Reitzels Forlag.

Danmarks Statistik. (2023, 9. juni) *Får vi som samfund nok ud af vores data?*

<https://www.dst.dk/da/Statistik/nyheder-analyser-publ/rigsstat-klumme/2023/2023-06-09-faar-vi-som-samfund-nok-ud-af-vores-data>

Dansk Industri, (2023). *Dataetik der virker – fra principper til praksis*.

https://www.danskindustri.dk/globalassets/brancher/di-digital/dataetik-der-virker---fra-principper-til-praksis_-juni_2023.pdf

Egholm, L. (2014). Pragmatismen. I L. Egholm, *Videnskabsteori: Perspektiver på organisationer og samfund* (s. 171-189). Hans Reitzels Forlag.

Elkjær, B. (2022). *Når læring går på arbejde: i lyset af John Deweys pragmatisme*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Hasse, C. (2011). *Kulturanalyse i organisationer: begreber, metoder og forbløffende læreprocesser*. (1. udgave.). Samfundslitteratur.

Hastrup, K. (2020). Feltarbejde. I S. Brinkmann, & L. Tanggaard, *Kvalitative metoder: En grundbog* (s. 65-96). Hans Reitzels Forlag.

Krasikov, P., & Legner, C. (2023). Introducing a Data Perspective to Sustainability: How Companies Develop Data Sourcing Practices for Sustainability Initiatives. *Communications of the Association for Information Systems*, 53, 162-. <https://doi.org/10.17705/1CAIS.05307>

Møberg, R. J. (2022). [Rev. of *Datasans – etisk skole- og uddannelsesledelse med data*]. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 24 (4), 112–114. <https://doi.org/10.7146/tfa.v24i4.135167>

Park, A. Y. S. (2025). Beyond reporting: What drives performance data use in sustainability management? Empirical evidence from U.S. cities. *Public Management Review*, 27(1), 360–383. <https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2250356>

Staunæs, D., Bjerg, H., Juelskjær, M., & Olesen, K. G. (2021). *Datasans: etisk skole- og uddannelsesledelse med data*. Nyt fra Samfundsvidenskaberne.

Tanggard, L., & Brinkmann, S. (2020). Interviewet: samtalen som forskningsmetode. I S. Brinkmann, & L. Tanggard, *Kvalitative metoder: En grundbog* (s. 33-64). Hans Reitzels Forlag.

Wenger, E. (2004). *Praksisfællesskaber: læring, mening og identitet*. Hans Reitzel.