

Fagfællebedømt videnskabelig artikel

Dataunderstøttet ledelse og hvordan det bedrives

Else Marie Dalgaard Frandsen*, Elof Nellemann Nielsen** og Matilde Høybye-Mortensen***

Resumé

Artiklen undersøger dataunderstøttet ledelse og hvordan det bedrives i Aarhus Kommune på social- og beskæftigelsesområdet i forbindelse med implementeringen af Aarhus Kompasset. Der er i de kommunale afdelinger sat store ressourcer af til at sikre dataunderstøttet ledelse, blandt andet via en række workshops. Artiklen trækker på observationer fra disse workshops og en række interviews med ledere og medarbejdere i de relevante afdelinger. I forbindelse med Workshops brugte man en såkaldt Spilleplade, der illustrerer, hvordan data skal fortolkes og anvendes i dataunderstøttet ledelse for at imødegå unødigt bureaukrati og indfri værdierne i Aarhuskompasset. Artiklen anvender begreberne data literacy-trappen og datainfrastruktur i belysningen af, hvordan dataunderstøttet ledelse reelt tager sig ud i forvaltningen og afdækker fire idealtypiske positioner, som ledere og medarbejdere indtager. En af pointerne er, at man kan bevæge sig på trappen og indtage flere positioner samtidigt. En anden pointe er, at datainfrastrukturen er under stadig revision og udvikling. Der gives eksempler på, hvordan medarbejdere og ledere lokalt producere data, som supplement til og udvikling af datainfrastrukturen. Det skal imødegå, at datainfrastrukturen af ledere og medarbejdere opleves som en barriere i forhold til fleksibilitet i adgang til relevante data og som mangelfuld og svært overskuelig.

Nøgleord: datainfrastruktur, implementering, social- og beskæftigelsesområdet

***Else Marie Dalgaard Frandsen**, Lektor, Professionsuddannelsen i Offentlig Administration, VIA. Epost: emdf@via.dk. ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-0407-6910>

****Elof Nellemann Nielsen**, Lektor, Professionsuddannelsen i Offentlig Administration, VIA. Epost: enni@via.dk. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3896-4468>

*****Matilde Høybye-Mortensen**, Docent, Socialrådgiveruddannelsen, VIA. Epost: mahm@via.dk. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5319-3198>

Forskningscenter for borger og samfund, VIA University College.

1 Indledning

Der er høje forventninger til, hvad man kan udrette på velfærdsområderne med brug af store mængder digitale data (Høybye-Mortensen & Ejbye-Ernst, 2018). En række nye initiativer introduceres i den offentlige sektor for at imødekomme disse forventninger. I Danmark har man gennem flere årtier arbejdet med digitaliseringsstrategier, med henblik på at øge effektiviseringen af den offentlige sektor, blandt andet gennem samarbejde og datadeling mellem forskellige offentlige myndigheder med henblik på at skabe sammenhænge og optimere løsningerne (Regeringen, 2022). Den øgede digitalisering sætter turbo på Dataficeringen, forstået som mængden af data der produceres (Cukier & Meyer-Schönberger, 2017). Mængden og brugen af data og effektiviseringsambitionerne har til tider skygget for de politiske dimensioner og for, hvordan de politiske ambitioner og projekter om brugen af data reelt implementeres i forvaltningerne (Skou & Hjelholt, 2019).

En aktuell case, hvor implementeringen af data i forvaltningen er i fokus, er Aarhuskompasset, som et sæt af principper for, hvordan en kommune skal drives. Aarhuskompasset kan anskues som et politisk og styringsmæssigt tiltag, der har til formål at sætte borgeren i centrum og gennem digitale løsninger og integration af data i ledelsesbeslutninger at skabe en bedre offentlig forvaltning til gavn for borgerne: "Mindre system. Mere borger", som det fremgår af beskrivelsen af kompasset (Aarhus Kommune, 2021a). Et af seks princip i Målkompasset lyder "Omfavn data", samtidigt med at der beskrives et skift væk fra "datadrevet" til "vidensinformeret" (Aarhus Kommune, 2021b). Vi vil derfor anvende vidensinformeret ledelse synonymt med begrebet dataunderstøttet ledelse (udfoldes i afsnit 1.2.). Vi betragter m.a.o. Aarhus Kommunes arbejde med vidensinformeret ledelse som en case på dataunderstøttet ledelse. Og i denne artikel undersøger vi, hvordan forskellige aktører fra én bestemt forvaltning arbejder med dataunderstøttet ledelse.

1.2 Dataunderstøttet ledelse

Der har været en sproglig udvikling over tid, hvor vi i Danmark for 10 år siden talte om "ledelsesinformation" (på engelsk *management information* eller *performance information*), så har ordet "datadrevet" eller "datainformeret" nu i højere grad vundet indpas. Begge ord har dog det tilfælles at betegne aggregeret viden om organisationers aktiviteter fx om de borgere i kommunen, som modtager ydelser, deres behov, ydelser og udgifterne hertil. Offentlige organisationer har brug for denne type information til at styre og prioritere deres ressourcer effektivt. Før data kan anvendes, skal den produceres. Produktion forstås her som en proces, hvor information aggregeres og bevæger sig fra individuelt sagsniveau til

ledelsesniveau. Produktionen er fortløbende. Der er således tale om en kontinuerlig produktion, hvor ledelsesinformation i form af dataudtræk fx kan genereres månedligt (Høybye-Mortensen & Ejbye-Ernst, 2015). I takt med øget digitalisering af samfundet generelt og i den offentlige sektor produceres større og større mængder digital information = data.

I denne artikel refererer udtrykket data til alle typer af aggregerede oplysninger baseret på intra-organisatoriske registreringer produceret med det formål at betjene ledere.

Ambitionen om at blive mere effektiv har ført til en stor stigning i resultatmålinger i offentlige velfærdsorganisationer (van Dooren et al., 2010; Moynihan, 2008). I deres søgen efter at producere information indsamler velfærdsorganisationer enorme mængder data. Som følge heraf bliver succesen med digitale offentlige tjenester ofte formuleret som evnen til at træffe data-informerede beslutninger for at identificere de mest omkostningseffektive processer og de bedste resultater (Høybye-Mortensen & Ejbye-Ernst, 2018; Latupeirissa et al., 2024; OECD, 2024; Yukhno, 2024).

Data i velfærdsorganisationer er ikke neutralt råmateriale, der objektivt indsamles, men i højere grad noget der produceres i en længere proces, hvor frontarbejderens faglige skøn og kategorisering af borgerne ofte er en afgørende parameter for produktionen (Høybye-Mortensen & Ejbye-Ernst, 2018). Det er i reglen ikke frontmedarbejdere, der anvender de aggregerede data, organisationen producerer, men derimod ledelseslagene. Det er derfor væsentligt at undersøge hvordan data produceres, konstrueres, formidles og fortolkes på forskellige niveauer i forvaltningen. Når data anvendes som beslutningsgrundlag i organisationer benævnes det som "dataunderstøttet" eller "vidensinformeret" ledelse.

Dataunderstøttet ledelse defineres ved at ledelsen anvender indsamlede data til at belyse, forstå og agere på relevante forhold i organisationens drift og udvikling (Væksthus for ledelse, 2021).

Formålet med denne artikel er at se nærmere på hvordan politiske tiltag, i vores tilfælde Aarhuskompasset, reelt gennem udvalgte aktører på et afgrænset forvaltningsområde søges implementeret som dataunderstøttet ledelse. De udvalgte aktører, der præsenteres nærmere under afsnit 3, er afdelingsledere, administrative medarbejdere og frontpersonale.

Forskningsspørgsmålene for denne artikel er derfor: *Hvilke positioner på data literacy-trappen indtager aktørerne, når de arbejder med dataunderstøttet ledelse? Hvordan oplever de datainfrastrukturen?*

For at besvare det belyser vi vores empiriske materiale (observationer, interviews og dokumenter) med begreberne data literacy og datainfrastruktur. Begreberne folder vi ud under afsnit 2.

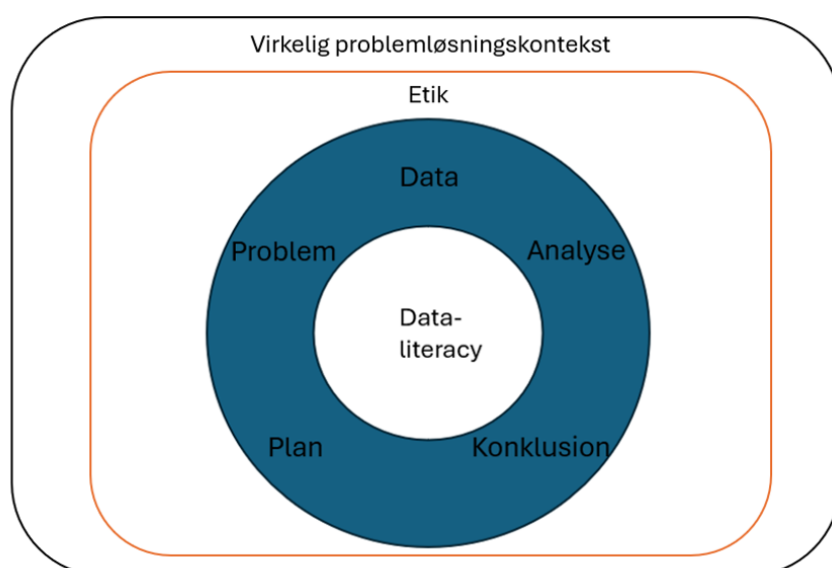
2 Begreber og teorier til brug i analyserne

2.1 Data literacy

I litteraturen anvendes begrebet data literacy med forskellige definitioner til at beskrive de brede kompetencer ledere og medarbejdere skal have i arbejdet med data (Hammer & Folke Møller, 2020). Data literacy er fortsat et begreb i udvikling, og der er ikke i litteraturen enighed om definitionen heraf. I en dansk kontekst spænder begrebet fra en sammensat kompetence med fokus på statistisk og visualiseringsevner hos Caviglia & Pedersen (2019), over Staunæs et al.s (2021) fokus på de etiske overvejelser, især inden for uddannelsesområdet til Folke Møller og Hammers (2020) inklusion af erfaringer og mavefornemmelser hos ledere i erhvervsliv det offentlige og i sportens verden. Der er dog væsentlige overlap mellem forskellige definitioner. Wolff m.fl. har i deres artikel fra 2016 identificeret to overordnede kategorier i begrebet, som dels handler om mere generelle kompetencer i at drive en undersøgelsesproces og dels metodiske kompetencer, herunder specifikke faglige kompetencer i statistik og datavisualisering. I deres artikel, *Creating an Understanding of Data literacy for a Data-driven Society*, beskriver de således, hvordan data literacy ikke alene handler om at kunne aflæse statistisk materiale, men ligeledes om kunne koble mellem en virkelig kontekst med konkrete udfordringer og de muligheder, der ligger i at anvende data, planlægge og gennemføre undersøgelser og igangsætte handlinger på den baggrund. Alt sammen med et etisk perspektiv for øje (Wolff et al., 2016).

Figur 1

Data literacy



Egen tilvirkning med inspiration af Wolff et al. (2016).

Wolff m.fl. samler ovenstående pointer i en model, som vi har tilpasset vores kontekst (se Figur 1). Den virkelige problemløsningskontekst er konkrete udfordringer, der skal løses under stadige refleksioner over, hvordan data kan indeholde bias og derfor fordrer en etisk tilgang, der inkluderer datasikkerhed, transparens og ansvarlig brug af data. Med ovenstående model, er data literacy et begreb, der knytter an til en proces, hvorigennem undersøgelsen og bearbejdningen af et spørgsmål meget vel kan føre flere spørgsmål og behov for mere viden med sig. Staunæs et al. (2021) anvender også begrebet "etisk datasans" og kobler det til, at man ikke blot skal have viden om, hvad data er, og hvad den viser, men også fornemmelse for hvordan data virker.

Nærværende artikel anvender med afsæt i Wolff et. al. 2016 og Staunæs et al. (2021) følgende definition, der er en tilvirkning, fra deres afsæt i uddannelseskontekster, til vores undersøgelsesområdes ledelseskontekst:

Data literacy er evnen til at "læse" data, forstået som den egenskab, at kunne undersøge og besvare virkelige problemer gennem anvendelse af store og små datasæt igennem undersøgelsesprocesser under stadig inddragelse af etiske dataanvendelse. Data literacy baseres på praktiske og kreative evner, herunder at kunne trække på specifikke kompetencer i datahåndteringen. Disse omfatter evnen til at udvælge, rense, analysere, kritisere og fortolke data, såvel som at formidle data under hensyntagen til etisk dataanvendelse i en problemløsningskontekst og en beslutningsproces. (Egen tilvirkning efter Wolff et al., 2016 og Staunæs et al., 2021.)

Wolff et al. (2016) identificerer i deres artikel fire forskellige typer og deres behov for data literacy-kompetencer. Pointen er her, at der er forskellige typer af positioner, der kalder på data literacy kompetencer i stigende kompleksitet.

Figur 2

Data literacy-trappen. Fire typer af data literacy-kompetencer



(Egen tilvirkning efter inspiration fra Caviglia & Pedersen, 2019; Wolff et al., 2016.)

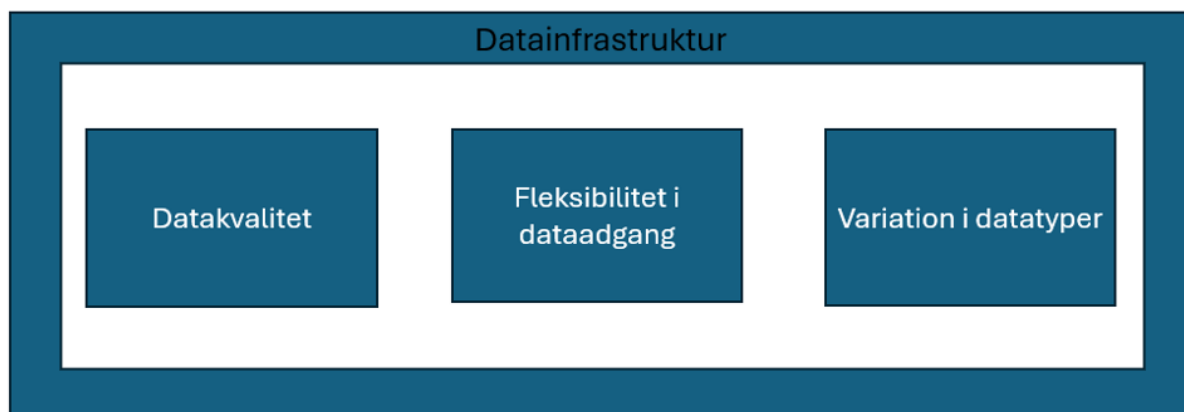
Følgende positioner opstilles og anvendes i analyserne af empirien: Læsere, formidlere, beslutningstagere og udviklere (se Figur 2).

I nærværende undersøgelse anvendes ovenstående fire typer som analytiske kategorier til at undersøge hvilke af de fire ovennævnte positioner aktørerne involveret i dataunderstøttet ledelse tilskrives og påtager sig. Aktørerne, de administrative medarbejdere, frontmedarbejderne og afdelingslederne, indplaceres på Data literacy-trappen ud fra deres egne beskrivelser af arbejdsopgaver, håndtering og anvendelse af data. Data literacy-trappen kan anskues som et kontinuum. Udviklertrinnet er placeret højere end beslutningstagertrinnet, og bryder derved det traditionelle hierarki, hvor beslutningstager er i toppen. Udviklertrinnet fordrer det Ørngreen beskriver som evnerne til at opsøge og undersøge flertydighederne i data og til udvikle og tilpasse værktøjer og teknologi efter specifikke behov (Ørngreen et al, 2023). Aktører kan befinde sig på flere trin samtidigt. Aktørerne kan bevæge sig mellem de fire typer i typologien på Data literacy-trappen, der således kan anskues som et kontinuum, hvor udvikler trinnet kræver højeste niveau af data literacy og læse trinnet kræver det mindste niveau.

2.2 Datainfrastruktur

Datainfrastruktur er ligeledes et centralt begreb der kan kobles til det konkrete arbejde med data. Datainfrastrukturer er, som Bowker og Leigh Star (2002) beskriver det, komplekse, fordi de både er fysisk til stede, som systemer hvor data kan placeres, trækkes fra og genereres og fordi de skabes gennem sociale, arbejdsmæssige og politiske processer og forhandlinger. Infrastrukturerne er altid under opbygning, uundværlige, men også altid utilfredsstillende og et problem (Langstrup & Winthereik, 2021). Datainfrastruktur kan analyseres som tre indbyrdes forbundne elementer; Data kvalitet, fleksibilitet i dataadgang og variation i brug af datatyper (Ørngreen et al., 2023). Se Figur 3.

I udlægningen fra Ørngreen m.fl. handler *datakvalitet* om hvilke data, man har til rådighed, men også hvordan de er rensset og formateret. *Fleksibilitet i dataadgang* omhandler de systemer, man anvender til datahøst – opbevaring og distribution – og hvorvidt de giver mulighed for at lave de undersøgelser, man ønsker. *Variation i datatyper* indebærer en bred forståelse af hvad data er. Det inkluderer materialer, der ikke kommer i konventionelle tabulære og kvantificerede formater. Det kunne for eksempel dreje sig om tekster eller billeder (Ørngreen et al., 2023). Data infrastruktur er et begreb, der kan anvendes til at analysere tilgængelighed, altså hvor let – eller svært – tilgængeligt data er for aktørerne. For eksempel, når aktører i vores empiri efterspørger muligheder for at trække data og få adgang til relevante data.

Figur 3*Datainfrastruktur*

(Egen tilvirkning med inspiration fra Ørngreen et al., 2023.)

De overordnede begreber, som vi belyser vores empiri med, er data literacy med data literacy-trappen og datainfrastruktur med fokus på datakvalitet, fleksibilitet i dataadgang og variation i datatyper.

3 Metode - det empiriske felt og analysestrategi

3.1 Det empiriske felt: dataunderstøttet ledelse i Aarhus Kommune

Vores case, er en stor dansk kommune (Aarhus Kommune). Kommunen har siden 2019 arbejdet på at forenkle magistratsområdet, Magistraten for Sociale forhold og Beskæftigelse, mod en langt højere grad af sammenhængskraft og helhedsorientering, end tidligere. I 2019, gennemførtes således en organisationsændring, bl.a. med sigte på at: "Den nye organisering skal sikre hurtige, effektive og helhedsorienterede løsninger, der sammentænker uddannelse, beskæftigelse og socialfaglig støtte til den enkelte" (Aarhus Kommune, 2019). I forlængelse heraf opstod der nye muligheder for at anvende og samkøre data på tværs af organisationen, hvorfor der i 2020 oprettedes en ny interaktiv portal, MSB I TAL, som alle i organisationen kan tilgå. MSB I TAL er tæt forbundet med de forskellige fagsystemer, der anvendes i magistratens afdelinger.

Sideløbende med ovenstående proces i den konkrete magistrat, blev Aarhuskompasset lanceret i et samarbejde mellem Aarhus Kommune og Tænk tanken Mandag Morgen. Det er intentionen at følge fire nye veje til at lytte, løse, lære og lede gennem en gentænkning og revision af New Public Management, NPM, som har præget styringen i Aarhus Kommune gennem mange år. Det betyder blandt andet en anden måde til at opstille mål, anvende data

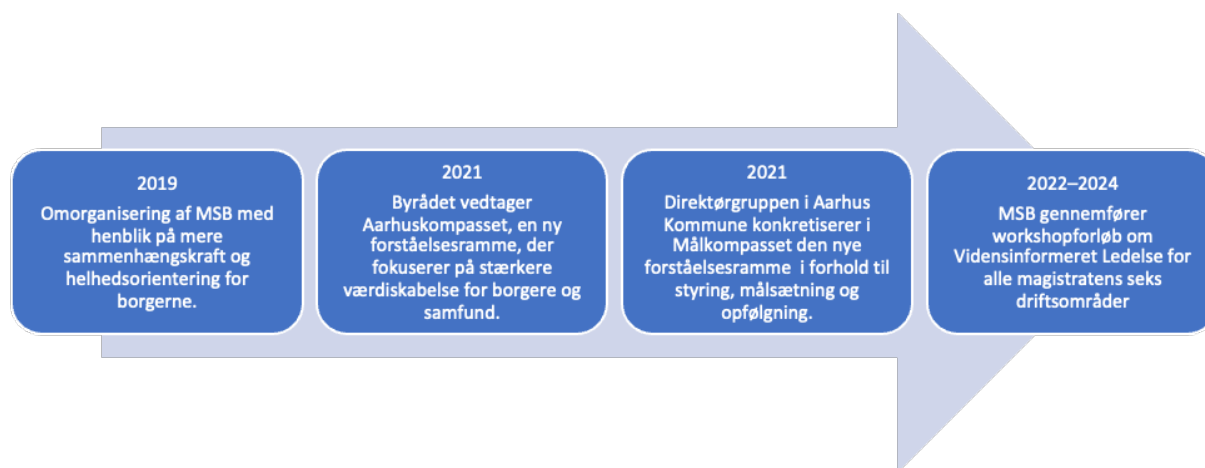
og brugen af opfølgingsmetoder (Aarhus Kommune, 2022). For at sikre en reel implementering af dataunderstøttet ledelse iværksatte Magistratsafdelingen for Sociale forhold og Beskæftigelse, MSB, en række workshops i 2023. Observationer fra disse workshops indgår som en del af artiklens empiriske felt. Det samme gør den model, kaldet Spillepladen, til at arbejde med dataunderstøttet ledelse, som blev anvendt i forbindelse med workshopsene og som beskrives nærmere under afsnit 3.

Fokus i dataunderstøttet ledelse, forstås i Aarhuskompasset som data i bred forstand. Målinger og mål skal give mening for dem der arbejder med dem, både centralt og decentralt og tilpasses de enkelte organisationer og afdelingers udfordringer. Det skal give mening for medarbejderne decentralt og for borgerne.

For at føre denne nye tænkning fra Aarhuskompasset i 2021 hele vejen ud i praksis, har MSB planlagt en række workshopforløb om vidensinformeret ledelse, for alle ledelseslag i magistratens seks driftsområder. Formålet med disse workshopforløb er at klæde lederne på, til at arbejde konkret med den nye tænkning og de nye metoder under inddragelse af MSB i tal. Det er disse workshopforløb om vidensinformeret ledelse, denne undersøgelse har taget sit udspring i. Figur 4 illustrerer ovenstående forløb.

Figur 4

Forløb mod Vidensinformeret og dataunderstøttet ledelse



3.2 Metodisk tilgang

Forskningsprojektet er designet som et eksplorativt studie med fokus på at afdække mening og betydning. Inspireret af organisatorisk etnografi (Gubrium & Jacobsson, 2021), har forskningsprojektet ikke i udgangspunktet haft et fokuseret forskningsspørgsmål eller hypotese, men derimod en særlig interesse for, hvordan aktørerne fortolker og arbejder med

dataunderstøttet ledelse. Dataindsamling, dataanalyse og inklusion af deltagere er foregået sideløbende, for at udforske processerne i dataunderstøttet ledelse så nuanceret som muligt.

Projektet arbejder med tre typer empiri, som vist i Figur 5.

Figur 5

Tre typer empiri

Datakilder	Data
Observationer af workshops	7 workshops
Interviews	5 interviews med i alt 10 deltagere
Dokumenter	Aarhuskompasset Målkompasset Dokumenter fra workshop

3.2 Observationer

Observationerne blev foretaget under to workshop-forløb i Aarhus Kommunes magistrat for sociale forhold og beskæftigelse (MSB). Workshop-forløbene omhandlede vidensinformeret ledelse. Workshopforløbet er planlagt til at blive rullet ud over seks driftsområder under magistraten inden for en periode på to år. Dette projekt har fulgt to af workshop-forløbene i 2023.

Figur 6 viser indholdet på de observerede workshops.

Figur 6

Workshop i MSB, Aarhus Kommune 2022



Workshop-forløbene er blevet fulgt af én forsker, der blev præsenteret for deltagerne på første workshop. Adgangen gik gennem en kontorchef hos de ansvarlige for afholdelse af workshops-forløbene, der hjalp med tilsagn fra de overordnede driftschefer for de centre, der deltog i workshopene. Observatøren har forholdt sig, så neutralt som muligt og tog noter undervejs på computer. Der var altså ikke tale om deltagerobservation, dog spurgte

observatøren undervejs deltagerne, hvis der var noget observatøren gerne ville have forklaret. Alt tale er forsøgt nedskrevet. Når workshopene blev splittet ud på grupper er det noteret, hvilken gruppe observatøren fulgte. Observationerne havde fokus på hvilken viden, der blev talt om, som meningsfuld og relevant inden for de to driftsområder – og hvorfor, hvilken viden deltagerne gav udtryk for at mangle og den forståelse af data – tilgængelige som utilgængelige – deltagerne beskrev. Dette har også givet grundlag for fælles refleksioner med deltagerne, altså hvilke dele af deltagerens opgaver dataene er med til at gøre synlige – og hvilke opgaver der – i data – er usynlige, hvilket blandt andet blev brugt aktivt i interviews. Dette tætte observationsforløb affødte yderligere interesse fra deltagerne, som tilbød at stille op til en række kvalitative interviews.

3.3 Interviews

De kvalitative interviews var indledningsvist et dobbelt-interview med to administrative medarbejdere i en decentral udførerenhed. De har derfor tæt berøring med frontmedarbejdere og borgere. Der er blevet foretaget interviews med medarbejdere og ledere i en centralt placerede enhed, der sidder med myndighedsopgaven og bestiller-rollen i forhold til borgerne, hvorfor der ikke er så tæt borgernær kontakt i denne afdeling som i udførerenheden. Slutteligt er der også blevet etableret kontakt med en afdelingsleder i den decentrale udførerenhed. I alt blev gennemført 5 interviews. Se Figur 7.

Figur 7

Kvalitative interviews

	Udførerenhed – Drift (decentral)	Myndighedsenhed (central)
Administrative medarbejdere	1 interview med 2 deltagere	1 interview med 2 deltagere
Frontmedarbejdere		1 interview med 3 deltagere
Afdelingsledelse	1 interview afdelingsleder	1 interview med 1 deltager

Begrundelsen for disse interviews har været casestudiets eksplorative tilgang. Undervejs i observationsforløbet, har flere deltagere selv budt ind i forhold til at bidrage med deres særlige praksiserfaringer, og udvælgelsen af informanter har derfor ikke været fastlagt på forhånd ud fra fast definerede kriterier, men derimod ud fra den særlige adgang deltagerne har været villige til at give. Det har givet mulighed for at udforske perspektiverne på arbejdet med data og skaffe viden fra flere relevante aktører.

Interviewene er blevet gennemført som semistrukturerede interview og kan betegnes som elite- eller ekspertinterview (Kvale & Brinkmann, 2015), hvor formålet har været at få indsigt i informanternes særlige viden, erfaring og oplevelser med at arbejde med konstruerer og fortolke data inden for området.

3.4 Analysestrategi (kodning)

Kodning af observationsnotater og interview har taget udgangspunkt i en åben kodning, som efterfølgende har ført til mere lukkede kodninger ud fra de centrale begreber og kategorier, der har tegnet sig (Brinkmann & Tanggaard, 2020).

Interviewene blev kodet med brug af begreberne fra data literacy-trappen, hvor det blev markeret, når informanterne gav udtryk for en position som henholdsvis læser, formilder, beslutningstager eller udvikler jf. Figur 2. Det samme gælder datainfrastruktur, hvor det blev markeret, når informanterne forholdt sig til henholdsvis Data kvalitet, fleksibilitet i dataadgang og variation i brug af datatyper jf. Figur 3. Hvilket betyder, at vi har analyseret det empiriske materiale i den virkelige problemløsningskontekst, jf. Figur 1. Det undersøges hvilken grad af data literacy, modellen forudsætter af brugerne, og i forlængelse heraf undersøges og kategoriseres forskellige niveauer af data literacy blandt brugerne i praksis, og hvilke udfordringer de oplever. Ud fra udsagn fra interviews og observationer kodes ligeledes i forhold til datainfrastruktur-begrebets tre elementer; data kvalitet, fleksibilitet i dataadgang og variation i brug af datatyper, for på den måde at identificere i hvor høj grad datainfrastrukturen understøtter vidensinformeret ledelse i praksis.

4 Vidensbaseret- og dataunderstøttet ledelse: Analyser

4.1 Model for datafortolkning og anvendelse: Spillepladen

Omdrejningspunktet for dataunderstøttet ledelse – nemlig at lederne skal kende til og bruge mere data - er prioriteret med mange ressourcer, i kraft af det omfangsrige program for kompetenceudvikling til ledere og nøglemedarbejdere på 7 workshops om vidensinformeret ledelse.

På disse workshops blev hele grundlaget for at få adgang til data og i høj grad også, hvordan ledere og medarbejdere fremover ønskes at skulle håndtere data gennemgået. På Workshopene præsenteredes en model for arbejdet med vidensinformeret ledelse, kaldet spillepladen. Således ansporer workshopene til en ny tænkemåde om data; hvad findes, hvor

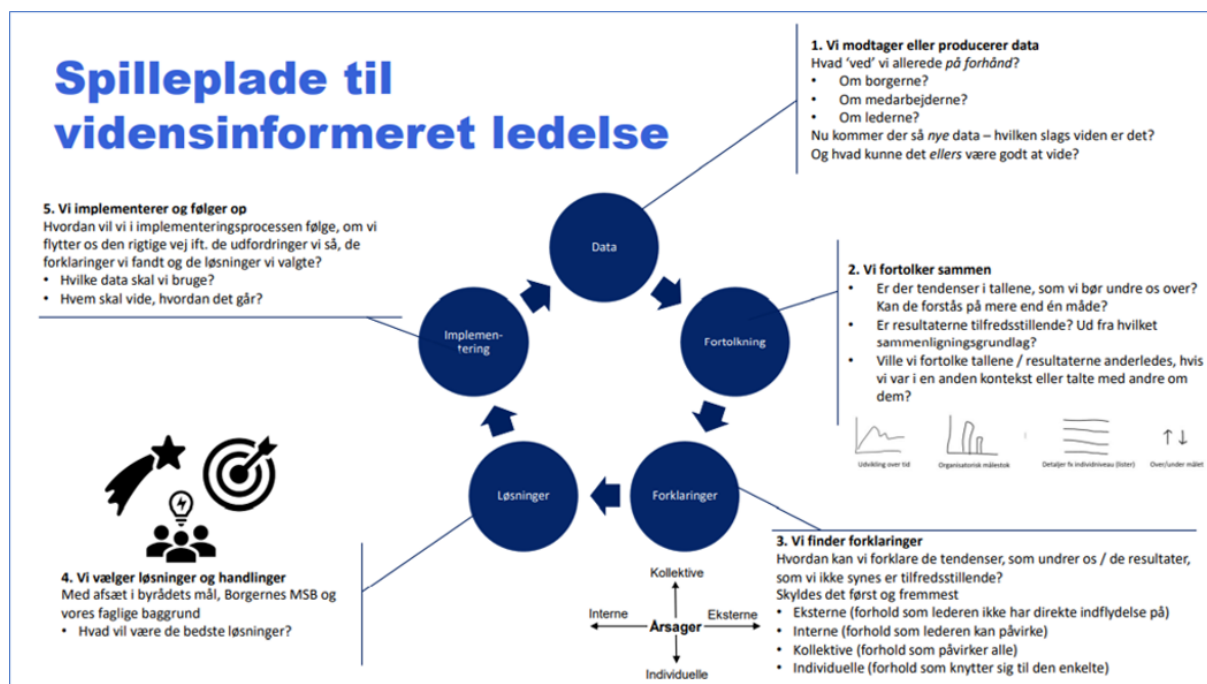
kan det hentes, og hvordan kan det bruges. Spillepladen er et redskab, som ledelse og medarbejdere skal læne sig op ad, i den vidensinformerede og dataunderstøttede tilgang.

Spillepladen er en model udviklet af Aarhus Kommune og Kong Frederiks Center for Offentlig Ledelse. I udviklingen af spillepladen har centeret blandt andet stået på litteratur, der nærmest eksplicit kobler sig til Aarhuskompassets ambition om mindre system og mere borger, f.eks. i public administration litteraturen om Red tape og unødigt bureaukrati (Andkær Pedersen et al., 2023).

Spillepladen illustrerer grundlæggende, hvordan data i vidensinformeret ledelse skal fortolkes og anvendes for at imødegå ”red tape”, unødigt bureaukrati og sikre værdierne i Aarhuskompasset. Se Figur 8.

Figur 8

Spillepladen (bilag fra workshop)



Spillepladen er, som det fremgår af Figur 8, en iterativ model, med fem faser: data, fortolkning, forklaring, løsning og implementering. Spillepladen kan anskues som en normativ model for, hvordan den ideelle proces for hvordan beslutningstagning på baggrund af viden i organisationen bør forløbe. Herigennem understreges vigtigheden af inddragelse af forskellige perspektiver og fagligheder samt en rationel systematik, hvorved der ideelt skabes transparens og kontinuitet i vidensflowet. Vi vil argumentere for, at for at manøvrere med spillepladen forudsætter det en høj grad af data literacy. Lederne skal være i stand til at koble mellem mål og data, og operationalisere de ønsker de har om viden til den eksisterende data

og ambitioner om nye data. Det kalder i feltet "Data" på kompetencer om dybdegående faglig viden om fagfeltet, såvel som en veludviklet sans for at opstille spørgsmål og hypoteser i fagfeltet. Spillepladen forudsætter, at der er adgang til relevant data og at de relevante ledere og medarbejdere er i stand til at trækkes i systemerne. Der kræves en datainfrastruktur, som kan levere de ønskede data. Spillepladen forudsætter, at brugerne har indsigt i, ikke kun hvor og hvordan data trækkes, men også hvilke spørgsmål data skal være med til at belyse og hvilke svar data kan understøtte.

I de efterfølgende felter "Fortolkning" og "Forklaring" forudsættes der i modellen specifikke kompetencer inden for statistik og analyse. Under det 5. felt, "Implementering" forudsættes der kompetencer i forhold til evaluering.

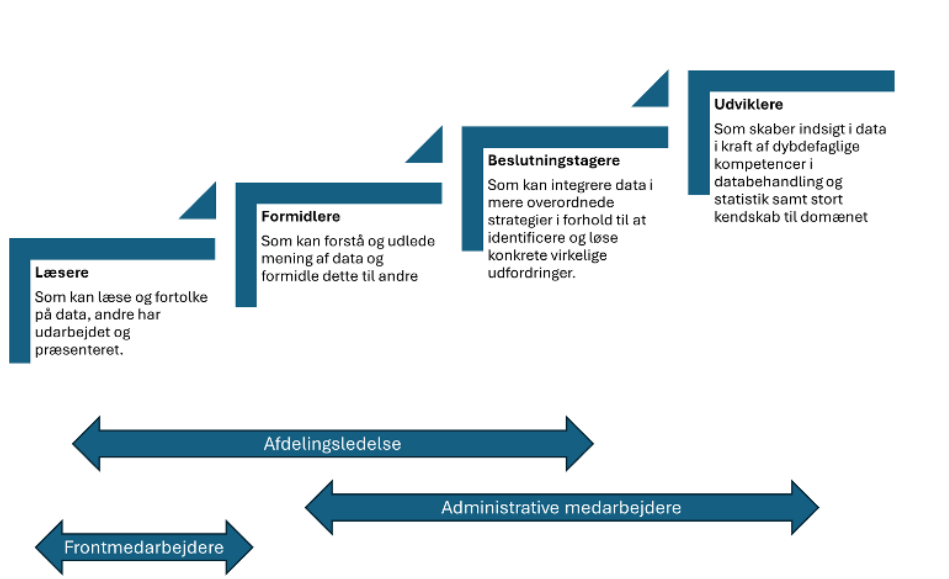
Vi vurderer, ud fra de forventninger, der udtrykkes gennem spillepladen, at der er krav om en flerhed af kompetencer, for at kunne anvende modellen fyldestgørende. Det vil på data literacy-trappen svare til positionerne som udviklere og beslutningstagere i kombination. Det skal understreges, at der ikke i Aarhus Kommunes materiale fremgår en forventning om, at den enkelte leder skal besidde alle ovenstående kompetencer, men at der er lagt op til, at vidensinformeret ledelse foregår i et kollektiv af aktører. Imidlertid er det klart, at den ansvarlige leder skal kunne vurdere behovet for at trække på forskellige kompetencer og aktører når det er relevant, hvilket forudsætter et overblik over niveauerne af data literacy, både hos de enkelte medarbejdere og hos lederen selv.

4.2 Aktørernes oplevelser af kompetencer og udfordringer

Nedenfor præsenteres vores analyse af, hvilke positioner på data literacy-trappen, som de forskellige aktører indtager. Analysen trækker dels på observationer fra workshops og fra interviews. Vi har udsagn fra tre medarbejder-kategorier; Administrative medarbejdere, frontmedarbejdere og afdelingsledere. Disse udsagn vil blive analyseret i forhold til tidligere nævne positioner, jf. Figur 2, og ligeledes i forhold til deres oplevelser af datainfrastruktur.

Figur 9

Data literacy-trappen. Aktørerne er placeret på et eller flere trin



4.3 Afdelingsledere

I vores interviews fremgår det, at ambitionerne for anvendelse af data og niveauet af data literacy, varierer hos både medarbejdere og ledere. I vores empiri ses det, at ledere, der er centralt placeret, og tættere på det politiske niveau, har et relativt højt ambitionsniveau i omgangen med data, mens decentrale ledere i driften har mere fokus på de borgernære opgaver. Det kommer til udtryk, når en driftsleder fortæller om den genuine inspiration han får gennem deltagelse i MSBs workshop i vidensinformeret ledelse, hvordan han på vej hjem efter workshopene stadig finder dem interessante og hvordan de næste dag glemmer dem i dagligdagens driftsopgaver og borgernære problematikker:

(...) man sidder der, og så bliver man optændt af en eller anden ting, hvor det lyder smart og hvordan kan vi lige gøre det og hvordan kan jeg bruge det? Men selv at skulle finde en kobling, det synes jeg er lidt svært, når man bliver ramt af driftsvirkeligheden. Det er gode ideer og gode intentioner, ligesom man må sige, at der er i Aarhuskompasset, men der er så også en driftsvirkelighed som man lander i. (Interview, Driftsleder, 2023)

I forbindelse med MSBs workshop skrues der op for ambitionsniveauet i forhold til brugen af data. Driftslederen bliver "optændt" af at anvende data mere offensivt i forbindelse med workshop. Men når dagligdagens driftsforhold melder sig, falder ambitionerne. Det, at koble mellem mulighederne i data som præsenteres på workshop og til dagligdagens driftsopgaver, er svært. Det fordrer, at driftslederen har fleksibilitet i dataadgangen i forhold til de

driftsopgaver, som dagligdagen kræver. Driftslederen bevæger sig derved mellem rollen som "Læser" med ambitioner om at indtage positioner længere oppe af data literacy-trappen som "Formidler". På selve workshoppen træder lignende problemstilling frem, hvor det er tydeligt at det er en udfordring for en deltager at skabe sammenhæng mellem mål og data:

Jeg kan ikke finde ud af at trække oplysningerne. Det er en ting. Men hvad skal jeg egentlig bruge de data til? Jeg vil gerne vide om vi laver gode pædagogiske løsninger. Det kan vi så sætte nogle indikatorer for, men så måler vi egentlig bare på om vi gør forløbene kortere. (Driftsleder, WS6, 2023)

Driftslederen fortæller selv, at han ikke kender datainfrastrukturen tilstrækkeligt til at trække data – og at han ikke har overblikket over hvad data tilbyder af muligheder. Det er et billede, der løbende bekræftes i interviewet af driftslederen, der med sine mange opgaver er nødt til også at gøre brug af medarbejdernes data literacy – han oplever ikke selv, at han har kompetencerne til at koble mellem de konkrete problemer og udfordringer, han er optaget af, og den store mængde data, han har mulighed for at trække på: "For det er også lidt det med at kigge ned i den kæmpe brønd af alt muligt, og så sige, hvad fanden er det, jeg skal bruge dernede?" (Interview, Driftsleder, 2023).

Ovenstående udtrykker dermed et helt grundlæggende kompetencegab, hvor driftslederen ikke oplever at kunne lave de nødvendige koblinger mellem problem og data, som det forudsættes i spilleplademodellen. Derfor læner han sig op af sin administrative medarbejder, som han ved har stærkere kompetencer end han selv. På den måde indskrives han sig selv i rollen som "Læser", der nok kan læse data, men data skal udarbejdes og præsenteres af andre, der er placeret længere oppe ad data literacy-trappen. Han ved, hvem der kan trækkes på blandt medarbejderne, der er placeret højere oppe ad data literacy-trappen.

Data bliver også præsenteret for lederen, der er placeret centralt i myndighedsområdet. Her bruges data som et styringsinstrument med et stærkt element af kontrol af afdelingerne. Det kan være i forbindelse med antallet af handleplaner og med de gennemgående sygefraværstatistikker. Myndighedslederen har også et blik for potentialet med brug af data i et udviklingsperspektiv. Hun udtrykker et ønske om mere data til f.eks. at kunne konstruere valide forudsigelser af behov for f.eks. fremtidige botilbud inden behovet og ventelisterne vokser forvaltningen over hovedet. Myndighedslederen fremhæver selv ønsket om mere data og overblik frem for fornemmelser og tommelfingerregler:

I stedet for at indkalde mig og spørge, hvad tror du I vil have brug for om fem år – så ville det bare være supermeget federe at have nogle data... jeg er jo mega fan af data, fordi jeg tænker, at det er det vi skal, det vi kan konstruere med data... Vi øver os i at

trække de rigtige data ud. Men der er for mange steder, jeg skal finde det. (Interview, Myndighedsleder, 2023)

Det indikerer, at lederen på myndighedsområdet ser potentialet i data, men også udfordringerne ved, at datainfrastrukturen kan virke uoverskuelig. Der er for mange steder, man skal hente data, for mange steder man kan placere data, for mange kategorier og for mange steder data kan blive usynlige eller glemt. Når Myndighedslederen taler om, at der "er for mange steder, jeg skal finde det" demonstrerer det, at datainfrastrukturen er utilfredsstillende, som Langstrup og Winthereik (2021b) påpeger. Hun taler om datainfrastruktur som en barriere for de analyser, hun kunne ønske sig.

Datainfrastrukturbarriererne handler om systemer, der ikke taler sammen. Når Ørngreen et al. (2023) skriver om datakvalitet og fleksibilitet, handler det blandt andet om data, der er rensset og opbevaret, så det giver mulighed for at konstruere løsninger i en konkret kontekst. Det er en sådan infrastruktur, som Myndighedslederen efterspørger.

Myndighedslederen taler om, at man "øver i at trække de rigtige data", hvilket peger i retning af en bevidsthed om behov for kompetenceudvikling og øget niveau i data literacy. Ambitionerne om at kunne lave valide forudsigelser, er anvendelse af data på en sådan måde, at borgerne er sikret de rette tilbud. Data skal bruges til at kunne forudsige fremtidige behov for services og indsatser.

I sin frustration over manglende adgang til relevante data, fører myndighedslederen selv journal over udviklingen inden for bestemte områder. Hun kompenserer for den manglende fleksibilitet i datainfrastrukturen. Samtidigt formår hun at lave den kobling mellem udfordringer og data. Igennem sit systematiske arbejde med at indsamle og notere data lever hun op til beskrivelserne for "Beslutningstagere", men finder det utilfredsstillende, at hun bliver nødt til selv at opfinde sine egne systemer. På spørgsmålet om, hvorvidt hun har mange eksempler på områder, hvor hun selv skal monitorere eller lave systemer med data for at skabe det nødvendige overblik, svarer hun: "Ja, det synes jeg. Der er for meget af det, og man skal et eller andet sted selv kunne tænke det" (Interview, Myndighedsleder, 2023).

Lederen på myndighedsområdet har et blik for om data er valide. I konstruktionen af data er man afhængig af at medarbejderne registrerer korrekt, at flueben sættes præcist osv. Hvis ikke det er på plads, bliver data misvisende og lederen får en opgave med at følge op på medarbejdernes registreringspraksis før data kan bruges:

Men de der data, man så sidder og kigger på der, er de valide, eller kan det også skyldes, du ved, at der er en rådgiver, der egentlig har lavet handleplanen, men bare ikke har fået sat flueben? Det kan det jo godt være. Okay, ja, det er jo rart at vide så. (Interview, Myndighedsleder, 2023)

Det kræver et overblik over, hvordan data konstrueres korrekt i det faglige domæne. Og dernæst hvad de korrekte data kan anvendes til og demonstrere. Myndighedslederen formår at danne overblik over medarbejdernes datakonstruktioner, at skabe sine egne systemer i domænet for at kompensere for en utilfredsstillende datainfrastruktur og formidle sine resultater videre i organisationen. Hun placerer sig i felterne fra læser, over formidler og til beslutningstager.

På workshop 4 diskuteres nogle udleverede dataark, hvor stabsfunktionen har trukket noget data ud, som de forskellige afdelinger skal drøfte. Fra drøftelserne fremgår det, at den data den enkelte afdeling kan sidde og mangle ikke nødvendigvis er særligt avanceret. En myndighedsleder siger imens hun kigger på dataarket:

Hvorfor har vi 370 borgere uden målgruppe? Er det noget med visitationspraksis? (...) Vi har brugt krudtet bare på at finde ud af hvor mange vi har i vores center. Og nu er vi så nået her til, at vi skal spørge om, hvor kommer vores borgere fra? (...) den her viden har jeg ikke haft før, hvor mange aktivitetsparate har vi. (...) det er jo det vi skal have, så jeg ikke skal bede Sofie om at løbe 151 sager igennem. (Observationsnote fra workshop 4)

Med de udtalelser indikerer myndighedslederen, at hun ikke oplever at have den mest basale data tilgængelig. I forhold til beskæftigelseslovgivningen, så vil der helt sikkert være registreret, hvorvidt en borger fx er "aktivitetsparat", men denne viden findes åbenbart ikke ude i netop denne afdeling. Det kan sige noget om, hvor stor en kommune, der her er tale om, med mange forskellige afdelinger.

4.4 Administrative medarbejdere

Flere administrative medarbejdere i driften har et højt niveau af data literacy, der taler ind i både overordnede strategier og mere konkret anvendelsesorienteret som en naturlig del af de administrative drifts- og udviklingsopgaver. Der er tale om en kombination af dybdefaglige kompetencer i databehandling i kombination med et stort kendskab til det pædagogiske driftsområde, hvorved de skriver sig ind i rollen som beslutningstager eller udvikler. Som et eksempel konstrueres lokalt en survey uden personhenførbare oplysninger i forbindelse med visitation af borgere til udførerenheden, med oplysninger, der kan bruges som grundlag for at træffe beslutninger om indsats typer. Disse "lokalkonstruerede data" indgår i samspillet med myndighedscenteret, der ikke har problemer med at acceptere den type data som et supplement til egne fagsystemer og MSB i tal. En administrativ medarbejder i driften fortæller om, hvordan sådanne data fungerer:

I samarbejde med myndighedscentret, som bestiller indsatser, der viser vi dem løbende data, laver nogle rapporter, og hvis vi nu kan se, nu har I visiteret så mange mere af den her målgruppe, og en eller anden særlig problematik, hvor vi siger, er det meningen, at der skal flere af dem her til os? Så bruger vi det sammen med dem i forhold til de strategiske beslutninger. Og sådan for at tydeliggøre over for dem, så vi ikke kommer til dem og siger, vi har en følelse af, at I visiterer flere med autisme hertil. De har heller ikke et sted, de bare kan gå ind og tjekke det. Men de respekterer det data vi har indsat. (Interview, Administrativ medarbejder i driften, 2023)

Her er der tale om en medarbejder, der med succes starter i spillepladens første felt, "Vi modtager eller producerer data" og i dette tilfælde reelt producerer nye data, der kan anvendes og respekteres af andre aktører og beslutningstagere. Det er en medarbejder, der bevæger sig rundt i hele fig. 1: Der er en virkelig problemløsningskontekst i form af visitationer af borgere til udførerenheden. Udførerenheden konstruerer selv data, der i samarbejdet med myndighedscenteret kan anvendes etisk forsvarligt og kan danne grund for beslutninger på området. Problemet med visitationer tackles gennem konstruktion af supplerende data, der analyseres, fortolkes, og forklares. Konklusioner kan tages, og løsninger kan med afsæt i de lokalproducerede data som supplement til MSB i tal planlægges og implementeres. Her kan man se konturerne af hele spillepladen i funktion. I forhold til datainfrastrukturen kan egen konstruktion af data, som supplement til MSB i tal, anskues som en variation i brugen af data og fleksibilitet i dataadgang.

Det er den type medarbejder, med et højt niveau af data literacy, der anvender push-strategi i forhold til data, der leveres til lederne. Push-strategi forstås som data, der af medarbejderne vurderes som vigtige og nødvendige for ledelsen og derfor gives til dem uden nødvendigvis at være efterspurgt (Bilenberg & Nielsen, 2022). Medarbejdere med højt data literacy selekterer i de data, som ledelsen har brug for i den daglige drift:

Data kan godt blive en fuldstændig dræber for ledelsen her, fordi der er så meget man kan præsentere dem for. Altså, der er så meget data, og de kan blive slugt af det, og de får svært ved at prioriterer i hvad der er vigtigt for dem. (Interview, Administrativ medarbejder i driften, 2023)

Det fremgår, at præsentation og prioritering er afgørende. Herved indskrives vedkommende sig altså som minimum i en Formidlingsrolle på data literacy-trappen. Men sandsynligvis mere end det, idet der i prioriteringen af, hvilke data der bør præsenteres og optage ledelsens kostbare tid og opmærksomhed ligger en beslutning, hvor der reflekteres over afdelingens konkrete udfordringer og strategier. På data literacy-trappen er det muligt at befinde sig på mere end et trin. Ovenstående citat indikerer at den administrative

medarbejder indtager rollen som Beslutningstager, der afgør, hvilke data der skal fremlægges og anvendes i organisationen.

Ud fra interview med administrative medarbejdere i myndighedsafdelingen fremgår det, at lederne af og til beder om, at der bliver trukket data ud vedrørende forskellige problemstillinger. I sådanne tilfælde indgår de i en dialog, hvor de forsøger at afdække, hvad det helt præcist er, ledelsen ønsker at vide, for at trække de mest relevante data:

Ja, så der ligger også en opgave i at finde ud af; hvad spørger I egentlig om? (...) Ja, lige præcis, fordi de spørger nogle gange til... f.eks. har de spurgt til, hvor mange går på en uddannelse (...) – og det kan vi ikke trække, fordi det bliver ikke registreret nogen steder. Så det giver jo lidt til sig selv, at hvis man ikke taster det nogen steder, så kan vi heller ikke trække tal på det. (Interview, Administrativ medarbejder i Myndighedsafdelingen, 2023)

Udsagnene viser, at der er et niveau af data literacy, hvor de kan indgå i sparring med ledelsen om, hvad der efterspørges og hvad der er adgang til. De har kendskab til det domænespecifikke område og har et overblik over datainfrastrukturen. Men de administrative medarbejdere udarbejder ikke på eget initiativ rapporter eller anden data, der ikke efterspørges:

Hvis jeg falder over noget, tænker du, om jeg så tager initiativ til at lave en oversigt?... Sjældent. Det har jeg faktisk ikke rigtig tid til. Men jeg ville gerne, det er jo spændende. Men vi er lidt pressede på tiden på vores kontor, så det er primært, hvis de spørger om det. (Interview, Administrativ medarbejder i Myndighedsafdelingen, 2023)

Niveauerne for data literacy er også et spørgsmål om ressourcer, da det tager tid. Udsagnet fra de administrative medarbejdere i myndighedsafdelingen demonstrerer en interesse for at bevæge sig op ad data literacy-trappen. Men der må prioriteres i forhold til opgaverne. De administrative medarbejdere skriver sig derfor ind i flere forskellige positioner, hvor de dels trækker og formidler data, men i kraft af blandt andet controller-funktioner også bevæger sig til Beslutningstager og Udvikler. De administrative medarbejdere berører ligesom lederen af myndighedsområdet også spørgsmålet om troværdigheden af data, særligt fra MSB i tal, portalen, der kan samkøre data på tværs af organisationen, som medarbejderne nærer en vis skepsis overfor:

Nej, altså nej, vi hører jo om det hele tiden, og det lyder jo smart. Jeg synes bare (...) når man går ind og finder en rapport, så falder man hurtigt over et eller andet, hvor man tænker; Hmm, det ser lidt mystisk ud! Og så bliver man sådan lidt; hvad er det her for noget data? Så bliver jeg sådan lidt, så stoler jeg ikke helt på det, kan jeg godt

mærke. Altså så synes jeg, det er lidt nemmere at gå tilbage til noget, jeg kender og noget, hvor jeg ved, hvor data kommer fra. (Interview, Administrativ medarbejdere i Myndighedsafdelingen, 2023)

Medarbejderen giver her altså udtryk for, at data kan se forskelligt ud i hhv. fagsystemerne og MSB I TAL, hvilket fører til, at vedkommende vælger ikke at bruge de data, der ellers stilles til rådighed. Men i stedet fastholder sine sædvanlige fagsystemer. Således bliver en barriere for anvendelse af data ikke alene de tre elementer af datainfrastruktur, men i høj grad forståelsen af og tilliden til data. Noget, der i høj grad også kom til udtryk på workshops, hvor deltagerne blev præsenteret for data om deres egen afdeling og meget af snakken gik på, hvorvidt tallene var helt korrekte eller der var fejl i dem (Observationer, WS 4).

4.5 Frontmedarbejdere

For frontmedarbejdernes vedkommende er deres arbejde med data primært knyttet til deres sagshåndteringssystemers brugerflade. De er derfor optagede af, hvordan deres sagshåndteringssystemer fungerer i dagligdagen, hvor mange klik de skal igennem, hvordan muligheden er for at få systemerne til at arbejde sammen og ikke mindst hvordan systemerne kommunikerer til borgerne.

Aktuelt er de derfor meget optagede af overgangen fra et sagshåndteringssystem, CSC, til et andet, Modulus, og den konkrete overgang til det nye system mener de vil være med til at standardisere og ensarte registreringspraksis. Adspurgt om de oplever en ensartet registreringspraksis nu svarer de:

Nej. Altså man kan jo sige, at selve indsatser og myndighedsindsatsen, bliver registreret ens. Fordi det går jo ud fra paragrafer, og så myndighed. Men derfra det bliver gjort vidt forskelligt. Fordi der er flere muligheder, man kan gøre det på. Hvor Modulus, som XX sagde, det er jo ikke de muligheder. Der er du nødt til at gøre det inden for en vis gren, for det bliver registreret. Der bliver en egen standardisering. Ja, det gør der nemlig. Og ensartet, så vi er nødt til at gøre det ens. Hvor at CSC, der tror jeg, der gør du det som du vil. (Interview, Frontmedarbejdere i Myndighedsafdelingen, 2023)

De skriver sig primært ind i en data literacy rolle som Læsere af sagshåndteringssystemernes brugerflade. Men de er også deltagere i konstruktionen af data i kraft af, at det er igennem deres registreringer og klik, at data opbygges. Men de oplever af og til også at blive bedt om at gennemgå deres sager og melde tilbage vedr. områder der ikke opgøres i systemerne. De producerer imidlertid aldrig data på eget initiativ til at forelægge ledelsen.

Frontmedarbejderne efterspørger heller ikke data. Adspurgt svarer de:

Det synes jeg ikke. Nej. Jeg synes egentlig... Vores assistenter er jo med på vores sagsmøder – hvad – en gang i kvartalet? Ja en gang i kvartalet, hvor de fortæller os om, hvad de synes vi skal gøre bedre og registreringer osv. Så på den måde, der kan vi jo godt spørge dem og sige; Okay, synes I, vi er gode nok til at få behandlet det inden for tiden? (Interview, Frontmedarbejdere i Myndighedsafdelingen, 2023)

Således giver de udtryk for et tæt samarbejde med de administrative medarbejdere, der er afgørende for at de data – særligt på det økonomiske område er korrekte og opdaterede.

Man kan i forhold til de anvendte begreber om data literacy og datainfrastruktur udlede, at frontmedarbejderne indskriver sig i en rolle som Læsere, og oplever ikke kompetencegab imellem hvad der forventes af dem, og hvad de føler sig kompetente til når det kommer til at anvende data. Imidlertid efterspørger de en datainfrastruktur, der er mere fleksibel, hvor de mange systemer der anvendes omkring borgerne "taler sammen" og hvor der er mulighed for at vælge forskellige formater – fx til aktindsigter. Der er blandt medarbejderne frustration i forhold til at datainfrastrukturen ikke lever op til ambitionerne om at sætte borgeren i centrum. Systemer på tværs af beskæftigelsesområdet og socialområdet taler ikke sammen, på trods af at det er inden for samme magistrat. Bevæger man sig uden for magistratsområdet, hvor afdelingen også har snitflader, bliver man mødt af GDPR-begrænsninger. Det er infrastrukturens blinde veje. Resultatet heraf er i nogle tilfælde, at medarbejderne "arbejder i blinde" og kan risikere at sætte dobbelte indsatser i gang eller trække i hver sin retning i en borgers sag.

Dertil ønskes en højere datakvalitet med en mere ensartet registreringspraksis, så de er sikre på at kunne tilgå bestemte data uden at være i tvivl om, at de får det hele med.

5 Diskussion

Med udgangspunkt i ovenstående analyse står det frem, at vidensinformeret ledelse fortolkes og bedrives på forskellig vis på tværs af organisationen. Der er stor variation i hvordan forskellige typer af medarbejdere indskriver sig i de forskellige data literacy positioner i relation til viden informerret ledelse. Dels pga. deres arbejdsområde og de implicitte krav om data literacy kompetencer heri. Dels pga. de kompetencer, medarbejderne oplever at have i forhold til at træde ind i spillepladens forskellige faser. På afdelingslederniveau finder vi et spænd mellem Læser og Beslutningstager, hvor en afgørende barriere er de statistisk-faglige kompetencer, uden hvilke, det er meget vanskeligt at koble mellem data og aktuelle problemstillinger. For at understøtte ledelsesniveauet finder vi administrative medarbejdere, der i forskellige grad, prioriterer og præsenterer data for ledelsen, enten på initiativ fra ledelsen, eller på eget initiativ. Således bliver de administrative

medarbejdere i høj grad nøglemedarbejdere i forhold til at lave koblingen mellem data og virkelighed, disse medarbejdere indskrives sig således i positionerne Formidler, Beslutningstager og Udvikler på data literacy-trappen. De administrative medarbejdere har forskellige uddannelsesmæssige baggrunde og stillingsbetegnelser, hvilket kan spille ind på, hvorvidt de ser sig selv i rollen som beslutningstager eller udvikler. Frontmedarbejderne indskrives sig i en rolle som læsere, men er samtidig en afgørende aktør i forhold til produktionen af data i kraft af deres registreringspraksis. Igennem et tæt samarbejde med de administrative medarbejdere fylder de så at sige data ind i maskinen, som akkumuleres, bearbejdes og senere udtrækkes.

Datainfrastrukturerne opleves som en barriere i forhold til fleksibilitet, herunder manglende muligheder for at dele og opbevare data, men også grundlæggende, at det er svært at finde data på det, der anses som vigtigt. Flere steder lyder det således, at data i for lille grad giver mulighed for at arbejde proaktivt med at tilpasse tilbud og indsatser, hvorfor flere tyer til at producere egne data og dataoverblik.

Dertil er der generelt en barriere i forhold til at anvende data fra bestemte kilder, herunder MSB i tal, der ellers er et initiativ sat i værk for at understøtte data på tværs. Udfordringen er, at brugerne ikke altid kan gennemskue hvor data kommer fra, og at de kan afvige fra de datakilder, der ellers anvendes. Dette fører til tvivl og frustration over "forkerte tal". Desuden anvendes der forskellige begreber for det samme i forskellige systemer, som vanskeliggør navigation og overblik.

Vidensinformeret ledelse møder forskellige barrierer relateret til data literacy og datainfrastruktur. Disse to parametre bliver afgørende for, hvilken grad vidensinformeret ledelse, med sin ambitiøse spilleplademodel, implementeres i dagligdagen. En vigtig pointe, som undersøgelsen understøtter, er at anskue de kompetencer, der fordres i vidensinformeret ledelse, som kompetencer, der ligger i medarbejdergruppen omkring vidensinformeret ledelse og ikke kompetencer som hver enkelt medarbejder nødvendigvis skal besidde i sin helhed hver for sig. Der er forskellige positioner som medarbejdere og ledere indtager i forhold til Spillepladen, som ikke altid er afhængig af formelle hierarkier. Som vi har påvist, er der nogen medarbejdere og nogen ledere der producerer data. Andre, både ledere og medarbejdere skal træffe beslutninger på baggrund af data. Det stiller krav om en særlig opmærksomhed og en villighed og systematisk prioritering af de nødvendige medarbejderkompetencer. Sker det ikke er risikoen, at vidensinformeret ledelses ambitioner bliver båret videre af de få ildsjæle, medarbejdere med en høj grad af data literacy, men i det store hele nedprioriteres til fordel for den daglige drift og et fokus på de hårde styringsinstrumenter, der samtidig eksisterer i enhver kommune.

Referencer

- Andkær Pedersen, A., Skov Gregersen, D., & Leth Jakobsen, M. (2023). *Public Value Creation and the Aarhus Compass Survey 2023* [Data report]. Kong Frederiks Center for Offentlig Ledelse, Institut for Statskundskab, Aarhus Universitet.
https://ps.au.dk/fileadmin/Statskundskab/CPL/Hjemmeside/Baggrundsrapport_Aarhuskompasset_final.pdf
- Askim, J. (2009). The demand side of performance measurement: Explaining councillors' utilization of performance information in policymaking. *International Public Management Journal*, 12(1), 24–47. <https://doi.org/10.1080/10967490802649395>
- Bilenberg, S., & Nielsen, E. N. (2022). Datastrategi i fagprofessionel praksis: en undersøgelse af to ledes udfordringer, muligheder og strategier i deres arbejde med data. I *Lederliv online*.
- Bowker, G. C., & Leigh Star, S. (2002). *Sorting things out: classification and its consequences* (4. oplag). The MIT Press.
- Brinkmann, S., & Tanggaard, L. (Eds.). (2020). *Kvalitative metoder: en grundbog* (3. udgave). Hans Reitzel.
- Caviglia, F., & Pedersen, A. Y. (2019). Data literacy som en sammensat kompetence. *Tidsskriftet Læring Og Medier (LOM)*, 11(19), 35.
<https://doi.org/10.7146/lom.v11i19.104025>
- Cukier, V. & Mayer-Schönberger, K. (2017). *Big Data: The Essential Guide to Work, Life and Learning in the Age of Insight*. John Murray.
- Dooren, W. van, Bouckaert, G., & Halligan, J. (2010). *Performance Management in the Public Sector*. London: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203030806>
- Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2006). New public management is dead—long live digital-era governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(3), 467–494. <https://doi.org/10.1093/jopart/mui057>
- Gubrium, J. F., & Jacobsson, K. (2021). Introduction: What is human service ethnography? In K. Jacobsson & J. F. Gubrium (Eds.), *Doing Human Service Ethnography* (pp. 1–16). Policy Press. <https://doi.org/10.51952/9781447355809.int001>
- Hammer, F., & Folke Møller, C. (2020). *Svøm sikkert i et hav af data: en praktisk håndbog til at få mere ud af data* (1. udgave). Dafolo.
- Howard Grøn, C., Foss Hansen, H., & Bøge Kristiansen, M. (red.). (2014). *Offentlig styring: forandringer i krisetider*. Hans Reitzel.

- Høybye-Mortensen, M., & Ejbye-Ernst, P. (2018). The long road to data-driven decision-making: how do casework registrations become management information? *Sts Encounters - Dasts Working Paper Series*, 10(2.2), 7–36.
<https://doi.org/10.7146/stse.v10i2.135241>
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Interview: det kvalitative forskningsinterview som håndværk* (3. udgave). Hans Reitzel.
- Langstrup, H., & Winthereik, B. R. (2021). Infrastrukturstudier. I P. Danholt & C. Gad (red.), *Videnskab, teknologi og samfund: en introduktion til STS* (1. udgave, 350 sider). Hans Reitzel.
- Latupeirissa, J. J. P., Dewi, N. L. Y., Prayana, I. K. R., Srikandi, M. B., Ramadiansyah, S. A., & Pramana, I. B. G. A. Y. (2024). Transforming public service delivery: A comprehensive review of digitization initiatives. *Sustainability*, 16(7), 2818.
<https://doi.org/10.3390/su16072818>
- Moynihan, Donald P. (2008). *The Dynamics of Performance Management: Constructing Information and Reform*. Washington, D.C.: Georgetown University Press.
<https://doi.org/10.1353/book13015>
- OECD (2024). 2023 OECD Digital Government Index: Results and key findings. OECD Public Governance Policy Papers, No. 44. Paris: OECD Publishing.
<https://doi.org/10.1787/1a89ed5e-en>
- Regeringen (2022). Danmarks digitaliseringsstrategi. Finansministeriet.
- Schou, J. & Hjelholt, M. (2019). Digitaliseringen af den danske offentlige sektor: Hvor er vi på vej hen. *Økonomi & politik*, (2), 33-47.
https://økonomiogpolitik.dk/files/2019/2_2019/2_2019_4.pdf
- Staunæs, D. m.fl. (2021). *Datasans: etisk skole- og uddannelsesledelse med data* (1. udgave). Nyt fra Samfundsvidenskaberne.
- Væksthus for Ledelse. (2021) *Fra data til dialog*. lederweb.
- Wolff, A., Gooch, D., Cavero Montaner, J. J., Rashid, U., & Kortuem, G. (2016). Creating an understanding of data literacy for a data-driven society. *The Journal of Community Informatics*, 12(3), 9–26. <https://doi.org/10.15353/joci.v12i3.3275>
- Yukhno, A. 2024. Digital transformation: Exploring big data governance in public administration. *Public Organization Review*, 24(1), 335–49.
<https://doi.org/10.1007/s11115-022-00694-x>

Ørngreen, R., Munk, A. K., Knudsen, S. P., Søltoft, J. I., Hansen, H. H., Jacomy, M., & Knudsen, A. G. (2023). *Forstår din datafantasi (en radar model for datafantasien)*.

Aarhus Kommune (2019). Borgernes MSB ... et samlet MSB: Enkle forløb, effektive indsatser og løsninger, der hænger sammen.

<https://deltag.aarhus.dk/sites/default/files/documents/Grundfort%C3%A6lling.pdf>

Aarhus Kommune (2021a). *Aarhuskompasset - Mindre System Mere Borger*.

Aarhus Kommune (2021b). *Kom godt i gang med Målkompasset*.

https://faellesomaarhus.aarhus.dk/media/sj1n1pev/maalkompasset_folder_sep_2021.pdf?format=noformat

Aarhus Kommune (2022). *Aarhus kompasset - den politiske beslutning*.

https://faellesomaarhus.aarhus.dk/media/78534/aarhuskompasset_kort-udgave.pdf



© Forfatter(ne). Dette er en Open Access-artikel distribueret under betingelserne i CC-BY 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>), der tillader tredjeparter at kopiere og videredistribuere materialet i ethvert medie eller

format og at remixe, transformere og bygge videre på materialet til ethvert formål, selv kommercielt, forudsat at det originale værk er korrekt citeret, at det er angivet, om der er foretaget ændringer og at denne licens er specificeret og lenket til.