

DATASTRATEGI I FAGPROFESSIONEL PRAKSIS

**- EN UNDERSØGELSE AF TO LEDERES UDFORDRINGER,
MULIGHEDER OG STRATEGIER I DERES ARBEJDE MED DATA**

VOL#3 Vinter 2022

Publiceret: 2. december 2022

Af: Sara Bilenberg og Elof Nellemann Nielsen

INDLEDNING

Digitalisering og nye teknologier forandrer den fagprofessionel praksis i den offentlige sektor. Krav om "mere og bedre velfærd gennem bredere anvendelse af ny teknologi" (Regeringen 2022) medvirker til at understrege behovet for digitale kompetencer og teknologiforståelse blandt medarbejdere såvel som ledere.

Hvor medarbejderne oftest står med anvendelsesorienterede opgaver og -udfordringer, har lederne også en ekstra opgave i at sikre, at den (nye?) viden, som digitale fagsystemer, datawarehouses og fælles offentlige statistikdatabaser indsamler, også bringes i spil til gavn for udviklingen af den fagprofessionelle praksis. Denne digitalt indsamlede viden kalder vi data.

Vi er i denne artikel nysgerrige på, hvordan ledere af fagprofessionel praksis bringer data i spil – dels til udvikling af fagprofessionel praksis og dels som et strategisk værktøj for at påvirke, at der træffes kvalificerede politiske beslutninger på velfærdsområdet, som den fagprofessionelle praksis er en del af.

Dette dobbelte perspektiv er ikke blot en ambition for denne artikel, men også for de to ledere af fagprofessionel praksis, som udgør det empiriske grundlag for vores undersøgelse. De beskriver udfordringer, dilemmaer og muligheder i deres dataledelse, som er forbundet med på samme tid at skulle agere i den lokale hverdag og navigere i den politiske beslutningsproces. Data skal repræsentere og udvikle kernefagligheden, og samtidig skal data bringes ind i den politiske arena, så politikerne kan tage beslutninger med blik for de faglige og etiske nuancer, der præger den fagprofessionelle praksis.



“‘PUSH’ REFERERER TIL, AT VI SKUBBER DATA UD TIL (PASSIV) MODTAGER MED MULIGHED FOR FASTE PROCEDURER/SKABELON. ‘PULL’ REFERERER TIL, AT VI TRÆKKER DATA FREM, NÅR DE EFTERSPØRGES AF (AKTIV) MODTAGER, HVILKET ER MERE RESSOURCEKRÆVENDE, FORDI DET SKAL SKRÆDDERSYES.”

Som en metafor for, hvordan data bringes i spil i den politiske arena, vil vi præsentere et perspektiv, som vi stødte på meget tidligt i vores undersøgelse, og som er omdrejningspunktet for denne artikel. Med lånte ord fra strategisk marketing (Pillon & Grew 2018: 21) vil vi præsentere to forskellige datastrategier; nemlig Push- og Pull Datastrategi. Begreberne fungerer i højere grad som metafor end som teoretisk begreb, men de beskriver hver især noget om den proces, der sker, før data lander på den politiske dagsorden. ‘Push’ refererer til, at vi skubber data ud til (passiv) modtager med mulighed for faste procedurer/skabelon. ‘Pull’ refererer til, at vi trækker data frem, når de efterspørges af (aktiv) modtager, hvilket er mere ressourcekrævende, fordi det skal skræddersyes. Vi fik øje på de to datastrategier, fordi de to ledere af fagprofessionel praksis meget tydeligt selv italesætter hver sin strategi. Vi er derfor nysgerrige på i et komparativt perspektiv at undersøge, hvilke konsekvenser dette valg af datastrategi medfører. Dette leder os frem til følgende forskningsspørgsmål:

Hvilke konsekvenser har valget af datastrategi for samspillet mellem lokale forhold i den fagprofessionelle praksis og måden data bringes i spil i den politiske arena?

Vi vil anvende Ralph Staceys teori om komplekse interaktioner (Solsø & Thorup 2015), fordi hans beskrivelse af lokal interaktion og globale mønstre giver os en brugbar optik til at forstå dualiteten i det dobbelte perspektiv mellem fagprofessionel praksis og den politiske arena.

Stacey anskuer organisationen fra både et makro- og mikroperspektiv. Vi forstår i denne artikel makroniveau som det politiske og øverste forvaltningsniveau, og mikroniveau som det lokale niveau hvor fagprofessionelle og deres leder generer og arbejder med data. Komplexitet er et nøglebegreb i Staceys teori. Komplexitetsbegrebet kommer fra kaosteoriens tese om, at små forandringer, som opstår på mikroniveau, kan eskalere og danne nye mønstre på makroniveau. Stacey overfører denne tanke til en organisatorisk kontekst formuleret som, at alt organisatorisk liv, både på mikro og makro niveau, har sit udspring i interaktioner mellem mennesker i organisationen, og at disse lokale interaktioner over tid påvirker de globale mønstre på makroniveau. På makroniveau tegnes et generaliseret billede

af organisationen, som signalerer forudsigelighed ('det folk plejer at gøre, det gør de nok igen'), men samtidig dukker hele tiden nye mønstre op fra den fortløbende lokale interaktion, hvilket skaber uforudsigelighed ('men det gør de ikke altid'). Derfor siger Stacey, at organisationer paradoksalt er forudsigelige og uforudsigelige på samme tid (Solsø & Thorup 2015: 32). Paradokser kan ikke løses, og Staceys teori er heller ikke et forsøg på at komme med bud på, hvad vi tror, vi burde gøre i fremtiden, men nærmere forsøge at udvikle et fokus på, hvad vi allerede gør. Teorien retter opmærksomheden på hverdagslivet og evnen til at håndtere det ukendte.

Med denne forståelsesoptik placerer vi os i en videnskabstradition, som argumenterer for et opgør med planlægningstænkningen. Stacey kritiserer, at moderne ledelse handler om styring og planlægning baseret på ideologien om forudsigelighed og kontrol (Solsø & Thorup 2015), og for os har det været en nøgle til at forklare, hvad vi ser i empirien. Vi forstår organisationer *som fortløbende mønsterdannelse af interaktioner mellem mennesker* (Solsø & Thorup 2015: 13). Organisationer er i konstant bevægelse og forandres gennem hverdagens interaktioner, og som leder kan du respondere på de konkrete situationer, men du kan ikke planlægge og styre dem. Stacey repræsenterer et radikalt syn på ledelse, som helt gennemgribende gør op med det rationelle perspektiv. Det bliver tydeligt for os undervejs, at praksiserfaringerne, som vi støder på, også åbner op for en radikal tilgang, som er helt i Staceys ånd. Stacey pointer om, at organisationer ikke er faste systemer, men dynamiske størrelser, hvor menneskelig interaktion og menneskers agendaer påvirker hinanden, bliver tydelige i løbet af vores interviews og empiriindsamling, hvor de to ledes arbejde med data repræsenterer to meget forskellige tilgange.

Denne artikel er bygget op med en cirkulær struktur, som betyder, at vi løbende præsenterer empiri, teori og resultater. Vi starter dog med fokus på den indsamlede empiri, som denne artikel bygger på og et blik på den fagprofessionelle praksis og den forskellighed ifht. organisering, hierarki og data-metode, som viser sig tidligt i vores undersøgelse. Herefter præsenterer vi en række centrale begreber fra Staceys teori, som fører os frem til de afsluttende opmærksomhedspunkter, vi er stødt på undervejs i undersøgelsen. Vi supplerer med begrebet *etisk datasans* (Staunæs et al. 2021a) for at få flere nuancer til at diskutere databegrebet, som Stacey ikke eksplicit forholder sig til.

EMPIRI

Som optakt til et større feltstudie, der handler om dataledelse i kommunalt regi, har vi holdt en række indledende interviews med to ledere indenfor ungdomsuddannelsesvejledningsområdet. Indholdet fra disse møder havde til formål at give os en grundlæggende forståelse for deres syn på og arbejde med data. Deres

overvejelser og refleksioner udgør det empiriske materiale, som denne artikel bygger på.

Vi har haft en eksplorativ, induktiv tilgang til vores undersøgelse, og de temaer, som vi har drøftet i interviews, har været styret af, hvad de to ledere bragte med sig. Vi afholdte et indledende fælleinterview, hvorefter vi talte med de to ledere hver for sig for så til sidst at holde et fælles interview igen; i alt fire interviews. Møderne tog udgangspunkt i en semistruktureret interviewguide, som var tematiseret med forskellige vinkler på ledernes syn på og anvendelse af data (Brinkmann & Tanggaard 2022). Men vi endte dog med at skubbe flere af vores udvalgte temaer lidt i baggrunden, da der viste sig at være andre temaer, som var centrale i samtalerne. Vores undersøgelse har derfor først og fremmest en eksplorativ karakter. Vi har således været undersøgende i deres fagprofessionelle praksis, og empirien har genereret en række opmærksomhedspunkter, som vi til den afsluttende samtale med dem begge, fik lejlighed til at sikre havde genklang i deres erfaringsbaserede praksis.

I overensstemmelse med den analytiske induktion (Brinkmann & Tanggaard 2022: 310) kombinerer vi undervejs induktive og deduktive elementer og vil være både eksplorativ og forklarende i processen. Sammenholdt med teori håber vi, at disse kan danne baggrund for en generel hypotese om dataledelse, som kan give inspiration til forskellige tilgange til dataledelse. Men også skabe et refleksionsrum for administrative medarbejdere på forvaltningsniveau, som arbejder med data i en fagprofessionel praksis fra en stabs- eller støttefunktion. Det var nemlig en pointe fra interviewene, at lederne af fagprofessionel praksis finder det svært at få hjælp til dataarbejdet, fordi det efter deres mening kræver indgående kendskab til praksisfeltet at manøvrere i det komplekse datamateriale. De er fælles om at adressere, at det kræver et indgående kendskab til den fagprofessionelle praksis at generere data, som afspejler den komplekse virkelighed og dermed reelt kan bruges som udviklings- og beslutningsgrundlag. Dette uddybes i senere afsnit.

SYSTEMTÆNKNING OG RESPONSIVE PROCESSERS PRAKSIS

I sin bog *Strategic Management and Organisational Dynamics – The challenge of Complexity* gennemgår Stacey forskellige måder at tænke på organisation og ledelse. Han tager udgangspunkt i en række af de teorier, som medvirker til det, han kalder den dominerende ledelsesdiskurs (Stacey 2007), og som vi indledningen beskrev som et rationelt syn på organisation og ledelse. Stacey anvender begrebet systemtænkning (*systems thinking*), og med bogen udfordrer han denne tænkning og giver sit eget bud på, hvordan vi med hans *teori om komplekse interaktioner* (*complex responsive processes*) får et andet perspektiv til at forstå strategi og ledelse. Kontrasten mellem disse forskellige perspektiver, henholdsvis systemtænkning og responsive processers praksis, benytter vi også til at identificere forskellen i de to

lederes tilgang til dataledelse. Tydeligheden i deres forskellige strategier kan nemlig også forstås med Staceys skelnen mellem det styrede og systematiske i forhold til det responsive. Vi har derfor valgt allerede fra starten af denne artikel at præsentere dem som henholdsvis 'den systematiske leder af fagprofessionel praksis' og 'den responsive leder af fagprofessionel praksis' for at det bliver lettere for læseren at identificere de to ledere gennem artiklen. Argumentationen for at de hver især repræsenterer enten det systematiske eller responsive perspektiv, vil løbende blive formidlet gennem artiklen.

Systemtænkning bygger på det, som Stacey kalder den dominerende ledelsesdiskurs, og som ifølge ham handler om planlægning, målstyring og kontrol (Solsø & Thorup 2015: 16). Lederen benytter sig gerne af modeller og teknikker, som hjælper til at afgrænse problemstillingen, og han *"prepares for an intervention by gathering data and interviewing those involved or affected by the situation in order to formulate some kind of view of what is going on"* (Stacey 2007: 423). Vi genkender det hos vores **systematiske leder af fagprofessionel praksis**:

Altså hensigten med data for lige at starte der. Hensigten med at levere data ind til et politisk udvalg. Det er at vise noget om status men også at sige noget om, hvad er det for en effekt, vi skaber med den indsats, vi gør. Altså hvad er effekten af vejledningen." (...) "I det system, vi er i med data og en systematisk leverance af data. Det, som det gør, det er jo også, at her har vi en afdeling, som har styr på sine mål, sine resultater og ved noget om, hvad vi arbejder med. Så der ligger noget i det at legitimere den indsats, fordi vejledning er et felt... det er lidt i det bløde område.

Han søger at skabe et overblik, som kan bidrage og rådgive i beslutningsprocessen og den strategiske planlægning og, som han selv siger, legitimere den fagprofessionelle praksis. Dette perspektiv har sit fokus på processer på et generaliseret makro-niveau i organisationen, og det stemmer godt overens med push-strategien beskrevet ovenfor.

Responsive processers praksis handler derimod om at forstå sammenhænge gennem deltagelse i kommunikative interaktionsprocesser, processer som ikke kan styres, men deltages i. Gennem sin deltagelse kan lederen løbende tilpasse og justere på baggrund af den levede erfaring fra den lokale praksis (Stacey 2007). Vi genkender dette hos den **responsive leder af fagprofessionel praksis**, som er i løbende dialog ifht. at sikre at data skræddersyes til formålet. Med denne tilgang er det lykkes hende at skabe sig et råderum, hvor hun ikke afkræves tilbagevendende, standardiserede afrapporteringer, men hvor hun selv bringer data på banen, når det giver mening: *"Det har de en klar fornemmelse af, at det har vi umanerlig godt styr på. Vi er ikke underlagt nogen form for kontrol. Jeg skal ikke referere nogen måltal eller resultattal eller noget, men jeg gør det selvfølgelig, når jeg synes det giver mening. Men i virkeligheden har vi ro på. Når jeg hører om, hvad andre kollegaer skal diske op med, så tænker jeg,*

at det er godt, at det ikke er sådan ved os. "Med "de" referer lederen til de politiske fagudvalg og den øverste ledelse i kommunerne. I dette udsagn demonstrerer den responsive leder, at hun både forholder sig til behovet for at rapportere resultater og måltal, men samtidig også insisterer på, at det kun skal ske, når det giver mening og med udgangspunkt det, der rent faktisk foregår på det tidspunkt, hvor data præsenteres. På den måde bliver data ikke en måde at styre på, men blot et værktøj til at gå i dialog om både de lokale forhold i den fagprofessionelle praksis og de mere generelle tendenser indenfor fagprofessionens policy og politiske mål i øvrigt:

Min rolle er at give længde, bredde og dybde til enhver optagethed af det som det politiske og forvaltningsniveauet måtte have, så de ikke stikker afsted med nogle fortællinger, men kommer afsted med hvordan virkeligheden ser ud, hvordan den har set ud, og hvordan den kommer til at se ud. Hvordan er de beslægtede situationer og følgevirkninger, og hvorfor er vi her i dag, som vi er. Længde, Bredde og Dybde. Hver eneste gang noget popper op, så skal de have dimissioner på for at få forståelse på, bare så jeg ved, at de holder sig indenfor rammerne. (Den responsive leder)

Vi vil senere vende tilbage til dimensionerne i dette udsagn men i første omgang hæfte os ved den dualitet, som den responsive leder demonstrer at kunne agere i; nemlig på samme tid at have fokus på, hvad der sker på det generaliserede makro-niveau i organisationen samtidig med, at hun tager udgangspunkt den lokale fagligheds uforudsigelighed og kompleksitet. Stacey beskriver det som dualiteten mellem de globale mønstre (*population-wide*) på makroniveau og de lokale interaktioner på mikroniveau, som på samme tid former og formes af hinanden: "macro is continually emerging in the micro as individuals simultaneously form and are formed by, the social." (Stacey 2007: 5). Det er i dette paradoks, at Staceys teori har sin kerne. På samme tid søger vi at skabe og signalere sikkerhed, her ved hjælp af viden fra data, samtidig med at vi må leve med den usikkerhed, at vi ikke kan genskabe den lokale hverdagsfaglighed præcist gennem data. Det er et paradoks, som genfindes generelt i organisatorisk liv og ledelse, og som vi ikke kan løse, men som vi efter Staceys mening kan øve os i at begå os i ved hjælp af den responsive tilgang til organisation og ledelse. Stacey argumenterer med sin teori for, at evnen til at forstå kompleksiteten i de mønstre, som emergerer i interaktioner i organisationer, er afgørende (Solsø & Thorup 2015: 13). Inden vi går yderligere i dybden med disse lokale interaktioner, zoomer vi først ud og fokuserer på den fagprofessionelle praksis, som empirien udspringer af.



**"MIN ROLLE ER AT GIVE LÆNGDE,
BREDDE OG DYBDE TIL ENHVER OPTA-
GETHED AF DET SOM DET POLITISKE OG
FORVALTNINGSNIVEAUET MÅTTE HAVE..."**

DEN FAGPROFESSIONELLE PRAKSIS

Vores to ledere af fagprofessionelle praksis har begge til opgave at varetage den løbende vejledningsopgave for unge. De har ansvaret for 15-17-årige, som er omfattet af Aktivpligten, målgruppevurdering til FGU samt indstilling til STU. Derudover har de to ledere varierende opgave ifht. beskæftigelsesområdet. Den systematiske leder har ansvar for jobcentrets opgaver i forhold til unge under 25 år, jf. lov om en aktiv beskæftigelsesindsats og lov om organisering og understøttelse af beskæftigelsesindsatsen m.v. Den responsive leder bistår Jobcentrene med uddannelsesvejledning til ledige under 30 år, men hun har ikke selv har et ledelsesansvar for opgaven. Fælles er det dog, at de begge har alle unge under 30 år som målgruppe ifht uddannelsesvejledning om ungdomsuddannelser. Ungdomsuddannelsesvejledning er lovgivningsmæssigt i dag en del af den kommunale ungeindsats, KUI (Bekendtgørelse af lov om kommunal indsats for unge under 25 år, 2019), og det er således den enkelte kommunes ansvar at koordinere de unges samlede forløb på tværs af uddannelses-, beskæftigelses- og socialindsatsen (Børne- og Undervisningsministeriet 2022). KUI har været i funktion siden 2019 med det mål at give unge under 25 år en sammenhængende kommunal indsats, så de bliver parate til at gennemføre en ungdomsuddannelse eller opnår beskæftigelse (Den kommunale ungeindsats 2019). KUI giver kommunerne mulighed for at organisere vejledningsindsatsen, som man lokalt foretrækker det. Det betyder blandt andet, at Ungdommens Uddannelsesvejledning fra 2003, i daglig tale UU, som begreb er bevaret og anvendt i en række kommuner.

Den systematiske leder af fagprofessionel praksis er oprindeligt uddannet folkeskolelærer med efteruddannelse som vejleder og siden master i ledelse. Han er afdelingsleder for Unge og Uddannelse, som er organiseret i Arbejdsmarkedsafdelingen med direktør for psykiatri/handicap, sundhed/ældre, visitation/myndighed og arbejdsmarked/borgerservice som øverst ansvarlig. Hans nærmeste leder er arbejdsmarkeds- og borgerservicechefen. Arbejdsmarkeds-, psykiatri og handicapudvalget er afdelingens primære politiske fagudvalg, men de har også store snitflader til særligt Børne- og ungeudvalget. Hans afdeling er fysisk

placeret væk fra rådhus og Jobcenter, men i et hus med uddannelse-, fritids- og ungeaktiviteter. Han er daglig leder for 23 medarbejdere, som typisk har en baggrund inden for vejledning, som socialrådgivere eller jobkonsulenter. Kommunen har ca. 41.000 indbyggere.

Den responsive leder af fagprofessionel praksis er oprindeligt uddannet bygningsingeniør, efteruddannet på masterniveau inden for ledelse og organisation, beskæftigelsesforhold, vejledning og læring. Hun kalder i dag sig selv for uddannelsesingeniør. Hun er leder af UU-center, som er et samarbejde mellem tre kommuner, der tilsammen dækker ca. 100.000 indbyggere. Én er administrationskommune, og den responsive leder referer i sin daglige ledelse direkte til direktøren for Børn- og Unge her og har desuden reference til den samlede styregruppe for UU-samarbejdet, hvor alle tre kommuner er repræsenteret på direktørniveau. Qua denne organisering betjener UU-centret seks fagudvalg i de tre kommuner på områder inden for børn, unge, familie, social, handicap, psykiatri, sundhed og beskæftigelse og integration. UU-centrets hovedkontor er placeret i administrationskommunen på campus sammen med ungdomsskole, sprogklasser samt jobcentrets ungeenhed og som nabo til byens ungdomsuddannelser. Den responsive leder har 22 medarbejdere ansat, som primært har en vejledningsbaggrund.

Der er således tydelige forskelle i den organisering, som de to ledere indgår i, og dette har stor betydning for deres mulige datastrategier. Dette vil vi vende tilbage til i løbet af artiklen.

PUSH- OG PULL-DATASTRATEGI

En anden forskel, som allerede i første interview er tydeligt, er de to lederes tilgang til at præsentere data for den politiske og strategiske ledelse. Den systematiske leder foretrækker en fast procedure med en fast struktur og tilbagevendende afrapporteringer:

Og når jeg taler om det her med en fast afrapportering, så er det nok også for at gøre mig skarpere på, hvad er det for data, vi opererer med. Hvornår trækker vi dem. (...) Med en fast struktur og løbende en fornemmelse for hvor vi er på vej hen. At følge udviklingen på nogle områder." (...) Jeg har brug for den der systematik, tror jeg. For også at blive bedre til at arbejde med data og være mere bevidst om, hvilke data vi har på forskellige områder.

Den responsive leder er modstander af en fast procedure med på forhånd defineret indhold, hun ønsker en dialog om hvad data skal bruges til og af hvem, så hun hver gang kan skræddersy data efter behovet:

Jeg gider ikke en fast form, de skal ikke have en standardisering. (...) De kan få data 2 sekunder efter de spørger eller dagen efter, men ikke en fast skabelon. De skal stole

på, at jeg har styr på det." (...) Jeg har brug for at være ulydig! Hvis borgmesteren siger, han har brug for det, så siger jeg: hvad skal du bruge det til? Hvad tror du, at du kan bruge det til? Hvad vil du bruge det til? (...) Der bliver jo produceret tonsvis af mærkværdigt materiale. Stop!

Som vi var inde på i indledningen, låner vi fra strategisk marketing og markedskommunikation, når vi skelner mellem de to tilgange som henholdsvis push- og pull strategi (Pillon & Grew 2018). Teorien kan vise, hvordan en leder er mere tilbøjelig til at anvende den ene tilgang frem for den anden og derved udtrykke en markant forskel i dataledelsen. Den systematiske leder ønsker at benytte sig af push-datastrategi, forstået som at han foretrækker at "skubbe" data ud til (passiv) modtager med mulighed for faste procedurer/skabelon tilbagevendende efter et fast årshjul, mens den responsive leder benytter sig af pull-datastrategi forstået som, at hun "trækker" data frem, når de efterspørges af (aktiv) modtager, hvilket kan være mere ressourcekrævende, fordi det skal skræddersyes.



Denne empiriske forskel, som helt fra starten af vores undersøgelse træder tydeligt frem, vækker vores nysgerrighed og bliver omdrejningspunktet for vores videre analyse. Men det er først med valget af Staceys forståelsesoptik, at vi begynder at forstå og er i stand til at forklare årsager, konsekvenser og muligheder for disse forskelle i datastrategi. Som tidligere nævnt skelner Stacey mellem de globale mønstre og lokal interaktion, og vi vil nu se nærmere på de to niveauer for at forstå, hvad henholdsvis push- og pull-strategi fører med sig.

GLOBALE MØNSTRE

Selvom Stacey argumenterer for, at vi ikke kan styre og kontrollere de globale mønstre, betyder det ikke, at han ikke anerkender, at de eksisterer. Han kalder det et paradoks. Ikke fordi vi ikke kan forstå det, men fordi modsatrettede bevægelser eksisterer side om side. Paradoksets ene modpol er, at de generaliserede, globale mønstre, som er de tendenser i organisationen, som vi får øje på, når vi zoomer ud, og

over tid kan synes stabile og med en vis forudsigelighed. En forudsigelighed, som den systematiske leder insisterer på med sin push-datastrategi. Samtidig argumenterer Stacey for, at paradoksets anden modpol er, at disse er opstået som et mønster af aktivitet fra de mange lokale interaktioner, som er uforudsigelige og ikke kan styres, hvilket er årsagen til at den responsive leder insisterer på at skræddersy data løbende, fordi konteksten de skal bruges i, hele tiden ændrer sig.

I vores samtaler blev disse globale mønstre italesat som forventninger fra politikere og ledelse. F.eks. er det tydeligt, at den systematiske leder skal agere i helt andre mønstre end den responsive leder, fordi beskæftigelsesområdet udgør et andet policy-område og dermed bygger på andre generaliserede globale mønstre: *"UU-traditionen er ikke som på beskæftigelsesområdet. (...) Vi måles primært på beskæftigelsesindsatsmål" (...) og på beskæftigelsesområdet skal vi levere fast data.*" Den systematiske leder føler altså, at han er underlagt forventningen om at levere data også på vejledningsområdet, hvilket bringer ham i en række dilemmaer, fordi det ikke er let at skaffe (kvantitativ) data: *"Men ifht data, så er det unægtelig nemmest at finde data på jobcenterdelen, og det er også det, som arbejdsmarkedsområdet primært interesserer sig for. Ikke mindst fordi der ligger et kæmpe budget, så det får et større fokus."* Det handler altså ikke kun om et politisk ønske om at se data fra vejledningsområdet, men også om at den systematiske leder med baggrund i sin egen erfaring og faglighed finder det vigtigt, at vejledningsområdet ikke bliver nedprioriteret politisk: *"Og det tænker jeg, at jeg som leder af vejledningsindsatsen gerne vil kunne svare på. At der er en effekt af vejledningen, for ellers vil de spørge – hvad får vi for pengene."* Lederen viser sig her som det, Stacey kalder en politisk performer (Solsø & Thorup 2015: 13). Politisk skal dog med Staceys begreb ikke forstås direkte oversat til de demokratisk valgte politikere, som vi skriver om denne artikel, men snarere som en generel ledelsesmæssig kompetence, som handler om at agere i organisationen på en bestemt måde. Stacey skriver om ledelse, at det handler om at respondere i situationer i organisationen, hvor mening, magt, ideologi, konflikt, politik, værdier og identitet er til forhandling (ibid). Han omtaler i sine tidlige erfaringer fra egen karriere en fornemmelse af, at det er afgørende at kunne "spille spillet", hvis man vil have specialistviden i spil og få det til at indgå i magtrelationer (Solsø & Thorup 2015: 24). I den fagprofessionelle praksis vi undersøger identificeres denne udfordring let, i forhold til at den faglige viden med nuancer af fagfaglighed og etik er afgørende for de beslutninger, som politikere og strategisk ledere træffer.

Men dette politiske spil kan være svært at indgå i på afstand. Det er tydeligt en udfordring for den systematiske leder, at han er en del af en organisering og et hierarki, hvor han sjældent selv er direkte i dialog med politikerne til møderne i de politiske fagudvalg, og dermed ikke selv får lov at "spille spillet" men er underlagt andre, som ikke har sin hverdag i den fagprofessionelle praksis: *"Det handler jo også*

om adgang til udvalg. Min chef deltager, og hvis hun siger ja, så siger jeg ja.” (...) “Hvis jeg siger, at jeg ikke vil, så sætter hun en fra forvaltningen til det, og så bliver det meget værre.” På den måde er det ikke muligt for vores systematiske leder at bruge sin egen erfaring fra den lokale interaktion i hverdagen i den fagprofessionelle praksis i dialogen om de globale mønstre (politiske forventninger), og således dekokles de globale mønstre fra de lokale interaktioner. Den systematiske leder tvinges til kun at agere i forhold til de globale mønstre gennem sine data.

Helt andre vilkår har den responsive leder, som med sin organisering og placering i hierarkiet har let adgang til både den strategiske ledelse og de politiske fagudvalg, hvor hun ofte selv deltager. Og derudover har hun med sin responsive ledelsesstil givet sig selv et forspring. Det viser sig, i måden hun bringer sig selv og dermed den fagprofessionelle praksis i spil i beslutningsprocesserne. Hun taler flere gange om en meget uformel kommunikationsform, som ikke typisk kendetegner de formelle beslutningsprocesser: *“... I det her tilfælde med FGU er det fordi, jeg kan fornemme, at det rør sig lidt, og jeg vil gerne være lidt på forkant. Og så sender jeg en uformel orientering til direktionen.”* og senere:

... Men den der håndoptælling som jeg lige sad og viftede med, den er der ingen, der har spurgt om. Men jeg kan fornemme, at det er klogt, at der er nogen, der har kendskab til det. Så når jeg lige er færdig med at stille det op i en mail, som jeg synes, det skal stilles op, og det er med vilje det bare er i mailform – det er ikke i dokument eller noget som helst, det er uformelt afleverede data, som jeg sender til de seks direktører til information til styregruppen og til skolecheferne, og så skriver jeg til dem, at nu har jeg lavet en håndoptælling og værsgo! Og hvis I vil have mere information, eller at jeg fremlægger de her tal og baggrund på et udvalgsmøde, så henvender I jer bare, I ved hvor jeg er. (...) Så vil jeg typisk komme på et udvalgsmøde. Direktørerne og cheferne kan også godt lide den her facon, så har de noget at sætte på dagsordenen, så er det dem der har en chance for at styre dagsordenen til det politiske, fordi de faktisk har noget at komme med. Det er win-win.

Med denne uformelle facon formår den responsive leder at 'spille spillet' på en måde, som for alvor bringer hendes erfaring fra de lokale interaktioner i den fagprofessionelle praksis i spil i forhold til at påvirke de globale mønstre. Hun forsøger efter hendes egne udsagn ikke at styre den politiske dagsorden eller kontrollere, fordi hun er meget eksplicit omkring, hvordan hun responderer (deltager) i spillet, og hvad hendes egen rolle er i hierarkiet:

Jeg blander mig aldrig i, hvad der skal på dagsordenen. Det er altid direktør-chefniveauet, der styrer den politiske chef. Jeg gør en stor dyd ud af at sige, at jeg har ingen flair for politik. Jeg interesserer mig ikke for politik, jeg behøver overhovedet ikke komme i berøring med de der

politikere. Jeg kan sagtens leve fint, det styrer I selv. Men jeg vil gerne være sikker på, at I har en god forståelse for det område I leder og drifter, også de politiske chefer, for så er der større sandsynlighed for, at vi ikke kommer på gal kurs. Hvis jeg stiller nogle tal til rådighed, så blander jeg mig aldrig i om de har lyst til at bruge dem eller ej. Men så har jeg gjort mit til at de kan, hvis de tænker det giver mening. Og det er også en kunst at holde den der knivskarpe balance mellem, hvad er politisk betjening og hvad er drift. Og det er jeg faktisk god til, for jeg interesserer mig uendelig lidt for politik.

Med Staceys beskrivelse af ledere som politiske performere må vi dog her understrege, at den responsive leder i den grad kan agere politisk, selvom hun selv kalder det noget andet. Som hun selv siger: *"den der har kuglepennen, har magten"*. I det hele taget er den responsive leder meget opmærksom på, at data kan bruges på forskellige måder, også som et magtmiddel: *"Data understøtter en strategi eller filosofi, det vender ikke omvendt. Enten kan du bruge data som løftestang, eller også kan du bruge den som skjold og som magtmiddel eller krigsvåben overfor nogen, du ikke synes gør det godt nok."* Data er for den responsive leder en løftestang til at få den fagprofessionelle praksis i spil i de strategiske beslutningsprocesser.

LOKALE INTERAKTIONER

Vi zoomer nu ind på de lokale interaktioner, som finder sted i det levede liv i den fagprofessionelle praksis. Vi har ikke været på besøg, lyttet til hverdagsdialogen og hørt, hvordan de globale mønstre er blevet italesat og udfordret. Men vi har talt om, hvordan data bruges i hverdagen, og hvordan data dermed spiller en rolle i dialogen om og udviklingen af den fagprofessionelle praksis.

Det første opmærksomhedspunkt handler om ledernes mulighed for at få hjælp til dataarbejdet. De problematiserer begge, at stabs- og støttefunktionerne i den kommunale fagforvaltning ikke forstår den fagprofessionelle praksis godt nok til at bistå i arbejdet med lokale data. Den systematiske leder: *"Der er forskel på, om man finder en indenfor vejlederflokket [...] eller om man går til stabs- eller støttefunktionerne."* Den responsive leder: *"Jeg vil til enhver tid sige, at det naturligtvis skal være en med vejlederbaggrund, for ellers ved de ikke hvilke data, de sender frem. Så bliver det æbler og bananer, så ved man ikke hvad man kigger på."* Det vil sige, at begge ledere involverer deres medarbejdere i deres daglige arbejde med data, og dermed giver de mulighed for, at erfaringer italesat i den lokale interaktion kan medvirke til at påvirke de generaliserede globale mønstre. Men måden de bruger data – og sig selv – i denne dialog i den fagprofessionelle praksis er meget forskellig.

Den systematiske leder fortæller om, hvordan data bringes ind som et strategisk redskab: *"Vi har et mål-strategikort, hvor medarbejderne inddrages i data via mål."*

men også som et samtalegrundlag: "Jeg oplever faktisk, at rådgiverne bliver meget engageret i at have data som udgangspunkt for samtalen om vores praksis – om de kan genkende data i praksis i det daglige arbejde." Som lederen her udtrykker det, så er medarbejderne interesseret i, hvordan deres fagprofessionelle praksis kommunikerer i de generaliserede globale mønstre og har interesse for dialog om det. Men de forskellige fagligheder i afdelingen og påvirkningen af generaliserede globale mønstre fra andre policy-områder (beskæftigelse) udfordrer dialogen om data på vejledningsområdet: "Det er svært i min afdeling, vi er forskellige faggrupper, og på beskæftigelsesområdet skal vi levere fast data." Derimod italesætter lederen, hvordan han synes at få meget ud af at tale med kollegaer i tilsvarende stillinger i nabokommunerne. På grund af samarbejde om FGU er de kommet i tættere dialog med hinanden om deres fagprofessionelle praksis, og det er tydeligt, at den systematiske leder henter sin inspiration til dataledelse hos dem:

Altså noget af det jeg har, når jeg kigger på en form for afrapportering, så skeler jeg til en rapport, [nabokommune] lavede, da han var leder derude. Hvordan han afrapporterede. (...) [Nabokommune] skriver om målsætningerne, som der er for de unge, der forlader 9. klasse. Hvor mange der gennemfører ungdomsuddannelse, og ifht 2030 hvor mange der skal have gennemført. Det er de måltal, de forsøger at sætte op her. Det er bare sådan en del af det. Der er også noget, der hedder profilmodellen, som de også arbejder ind i. 90% skal have gennemført en ungdomsuddannelse, det er også et nationalt måltal, hvor de kan gøre op, hvor står vi lige nu, og hvad er det vi sigter efter – kommunebasis og på landsplan.

Som det fremgår, kommer dialogen med kollegaerne i højere grad til at handle om at opretholde de generaliserede globale mønstre gennem det meget målstyrede fokus på anvendelsen af kvantificerbare data. Undervejs i det individuelle interview forsøger vi at komme tættere på, om han har overvejet at få mere lokal viden fra den fagprofessionelle praksis i spil: *"Det har jeg ikke planlagt."* Dog nævner han senere, at han overvejer at bede vejlederne om at lave en kvalitativ undersøgelse ved at spørge ind til den oplevede effekt af ungeguiden, fordi han har et måltal, som handler om det, og som han ikke selv kan trække fra de digitale databaser og fagsystemer: *"... I hvilken grad hjælper ungeguiden dig til at nå disse mål? Der har man lavet en kvalitativ undersøgelse og fået svar på det, så det handler mere om brugertilfredshed."* Her henviser han til, hvordan hans lederkollega i nabokommunen har fået disse data med i afrapporteringen ved at gøre de kvalitative data kvantificerbare, så de passer ind i afrapporteringsformen. Denne arbejdsgang er i højere grad et eksempel på, hvordan den systematiske leder forsøger at kontrollere, skabe stabilitet og forudsigelighed i sin organisation, end det er et eksempel på lokal interaktion. Han henter metodisk hjælp

i kvantificerede, matematiske modeller, som slører forskelligheder, og på den måde kommer han til at adskille beslutning og den konkrete hverdagspraksis.

I dialogen med **den responsive leder** bliver medarbejderne ofte nævnt som medvirkende i dataarbejdet, altid med lederen selv i rollen som aktiv deltager:

De her tal, jeg sad og viftede med, dem har jeg ikke selv trukket. Det har jeg haft to medarbejdere til arbejde med, fordi de skal have... jeg kunne godt selv gøre det. Men jeg vil hellere give kompetencerne videre til dem. De har været tre gange inde ved mig for at spørge om, hvad de nu skulle, og om det nu var rigtigt og er blevet sendt tilbage igen. Så kommer de stolte igen med det her håndskrevne papir og spørger om hvilken form, jeg vil have det i: Skal du have nogle plancher eller sådan noget. Så siger jeg: Nej, det er ikke indpakningen der er vigtig. Det er det, I har fundet frem til, der er vigtigt. Bare aflever det som det er, for nu ved vi, at der er styr på det.” og ”Det handler om ikke at tygge det færdigt for dem. Men hele tiden give dem sparring til at være sikker på, at de får det blik på det, som man gerne vil have.

Denne deltagelse i de lokale interaktioner i den fagprofessionelle praksis er meget fremtrædende, og især er det tydeligt, at hun forstår at agere i usikkerhed, hvor de mangler viden, og resultatet ikke er forudsigeligt:

Også det med at lære dem, at det er aldrig spildt det med at sætte sig ind i og forstå et grundlag. Det kan godt være, vi starter et sted, og så om en uge så finder vi ud af, at hov! Vi skal lige have undersøgt noget mere. Så er vi blevet så kloge. Så tager vi fat igen. Det gør ikke noget, at vi ikke lige i starten kan regne ud, hvad der er den optimale måde at gøre det på. Lad os nu få begyndt. Og så korrigerer lidt hen ad vejen. Det er også en metodisk tilgang til de små skridts metode. Så det er hele tiden det med at arbejde med både kort og langt lys. Og det er fordi jeg synes det sjovt.

I det hele taget fylder det meget hos den responsive leder, at hun medvirker til, at medarbejderne også selv lærer at navigere i det inter-organisatoriske spil: ”Jeg prøver at lære det fra mig. Min største succes det er, når medarbejderne siger: Jeg havde et spørgsmål, men jeg gad ikke spørge dig om det, for jeg kan allerede høre inde i hovedet, hvad du siger. Det f... godt, så er du selvkørende. Du kører bare.” Som vi har set tidligere, agerer den responsive leder på samme tid i forhold til at påvirke den strategiske ledelse med konkret viden og sikkerhed, men hun skaber det på baggrund af uvidenhed og usikkerhed i de lokale interaktioner, som hun på samme tid, paradoksalt, lykkes med at navigere i.

TEKNOLOGI OG DATA

Også teknologi har ifølge Stacey indflydelse på de lokale interaktioner (Stacey 2007: 408). Han ser ikke teknologiens betydning som noget instrumentelt, som kan bruges til at manipulere eller kontrollere med, men derimod som noget, vi knytter mening til. Den mening, som vi binder til teknologien, reagerer vi på følelsesmæssigt og intellektuelt, og derfor spiller teknologi en rolle for vores lokale interaktioner og dermed også de generaliserede globale mønstre. Teknologien bliver således en ressource, som også er kilde for vores fantasi og forestillingsevne. Den former vores tænkning på mange måder, som ikke umiddelbart har noget med selve teknologien at gøre (Stacey 2007: 410). For at komme dette nærmere i forhold til vores konkrete fokus på dataledelse, må vi søge inspiration uden for Staceys teoriunivers. Derfor forlader vi for en kort stund Stacey for at se nærmere på, hvordan vores to ledere anvender teknologien i de lokale interaktioner i den fagprofessionelle praksis. Det vil vi gøre ved at se nærmere på, hvad vi forstår som data og datas vidensgrundlag.

Data beskrives generelt set som oplysninger eller kendsgerninger, der, når de formelt og systemisk er indsamlet og ofte fastholdt digitalt, genkendes som informationer: *"Data refers to a description of something that allows it to be recorded, analysed and reorganized"* (Mayer-Schönberger & Cukier 2014). Set fra et computer science-perspektiv betyder det også noget, *hvordan* vi organiserer og opbevarer data. Datastruktur handler om, hvorvidt data kan opbevares i et tabuleret dataformat, der kan behandles ud fra alment accepterede validitetskriterier for statistisk analyse. Overordnet set kan vi skelne mellem tre typer datastruktur: 1) struktureret data - prædefineret, formel struktur, vi kan vende tilbage og kopiere, 2) ustruktureret data - ikke på forhånd defineret, tvetydig, kan ikke kopieres og 3) semistruktureret data - ikke formelt defineret, men indeholder alligevel elementer som kan genkendes og struktureres efter (Enterprise Big Data Framework 2019). I vores undersøgelse er det tydeligt, at den systematiske leder helst forholder sig til konventionelle, strukturerede data, som lever op til accepterede og gængse standarder og dermed lettere kan styres og ikke drages i tvivl, fx i tilfældet hvor lederen taler om at kopiere nabokommunernes skabeloner. Fordelen er, at når først skabelonen er lavet, så er den hurtigere at kopiere efterfølgende, ulempen er, at data bliver mere generelle og konforme og i værste fald ikke forholder sig specifikt til en konkret problemstilling. Den responsive leder eksperimenterer i højere grad med at inddrage data med en løsere struktur. Således foretrækkes at skræddersy til formålet og er ikke bekymret for, hvis tallene ikke stemmer på sidste decimal, hvilket hun underbygger med stor grad af 'håndsoptælling'. Fordelen er, at hun opnår et kvalitativt stærkere materiale, fordi hun leder efter data fra et specifikt perspektiv. Men ulempen er, som vi var inde på i afsnit om push- og pull datastrategi, at det også er en mere tidskrævende proces.

I den offentlige sektor er der fokus på de strukturerede data. Begrebet data præsenteres i mange strategier, senest den fælles offentlige digitaliseringsstrategi (Regeringen, 2022), men uden en nærmere forklaring på, hvad vi mener med data.

Læser vi ned i mere fagspecifikke mål og strategier, dukker beskrivelser som denne fra Danmarks Evalueringsinstitut, EVA, op:

Data er information, der er indsamlet og organiseret på en systemisk måde..." og "Data er kendetegnet ved at være viden, der kan gøres til genstand for fælles drøftelser ved at være fastholdt i en form, hvor de kan genbesøges, også af andre end dem, der har indsamlet disse data: Data er kendetegnet ved at være valide, dvs. baseret på et gennemsigtigt og systemisk grundlag. (Danmarks Evalueringsinstitut 2019).

Data anskues altså med det konventionelle syn, som lægger op til standardiseret systematik som gør os i stand til at vende tilbage til dem og genkende dem. For at det er muligt, må data have en struktureret form.

Anskuet således bliver data et relativt fastlåst begreb, fordi det udelukkende fokuserer på det formelt og metodisk indsamlede, kvantitative data, som vi ofte har set det eksemplificeret af vores systematiske leder. Men dette databegreb udfordres af den responsive leder, som netop gerne vil inddrage mere ustruktureret data for at komme tættere på: *"Fx skolefravær – mine vejledere tæller op ud fra den viden, de har, vi får et lynhurtigt overblik (...) skide med at det ikke er præcist, det giver en indikation. Vi får størrelse på det, vi snakker om, ellers snakker vi i øst og vest."*

Pors og Ejersbo argumenterer i deres kapitel om *Offentlig styring i den digitaliserede forvaltning* (Hundebøl et al. 2020: kap. 1) for at digitaliseringen medfører ophobning af data i fælles systemer og datawarehouses, hvilket forstærker effektivitetslogikkens økonomiske rationale om stordriftsfordele, benchmarking og gevinstrealisering i den offentlige sektor (Hundebøl et al. 2020: 33). Vi tilslutter os deres advarsel mod, at den store mængde af data skaber en drøm om alt det, som data kan bruges til. En unuanceret tro på, at det er muligt at identificere årsag-virkning, hvis blot vi har de rette data til rådighed (Hundebøl et al. 2020). Og som følge heraf en risiko for, at datadrømmen forskyder eller kamuflerer faglige og etiske overvejelser, som er afgørende i den politiske beslutningsproces.

I et tidligt pilotprojekt (Nellemann 2021) var vi optaget af Aarhus Kommunes arbejde med Aarhus kompasset, og nu hvor vi søger efter et bredere data-begreb, bliver vi inspireret af Aarhus Kommunes begreb om *vidensinformeret ledelse*. Det henviser til, at *"forstå viden som data i bred forstand"* (Aarhus Kommune 2021: 13). Viden dækker således over en større indsigt end det traditionelle databegreb. Med deres forståelsesoptik ønsker de at gøre op med, at data kun er baseret på tal og statistik trukket i de digitale fagsystemer og nationale statistikdatabaser. Rådmand Rabih Azad-Ahmad taler om det som en mere refleksiv tilgang til tal og data, forstået som at værdi er ikke noget, som kan vejes eller måles (Aarhus Kommune 2021: 15). Dermed henvises til, at data er mere end blot et kvantitativt begreb, men også kan indeholde viden, som er opstået/indsamlet i et kvalitativt perspektiv, fx gennem dialog med

borgere eller baseret på en fagprofessionel viden/erfaring/skøn. Et perspektiv, som den responsive leder deler: *"Jobcentret kan håndtere den unge, der bare kommer og søger sine ydelser, og så tager de fat der, men de har utrolig gavn og glæde af at kende historikken, der er altid nogen, der har kendt det her barn, før I kommer til. At sikre den sammenhængskraft er også en vigtig rolle."*

Med inspiration fra blandt andre Hans Otto Scharmer anvender Stacey begrebet 'emergent viden', dvs. mønstre, tendenser og en viden, der er under stadig udvikling og derfor er en "not yet embodied knowledge" (Wiedemann 2021). Denne viden udvikler sig gradvist i mødet med andre mennesker/kulturer og kan derfor til en vis grad formes. Denne forståelse for emergent viden genkender vi i Staceys teori om komplekse interaktioner og hos den responsive leder: *"Det der med at være på forkant med at levere data, fordi der er en status i det, eller man kan vise man har styr på det (...) det vil jeg hellere vise ad hoc."*

Med databegrebet tæt knyttet til forskellige vidensformer udfordres også den almindelige forståelse af, hvilke kompetencer det kræver at arbejde med data i fagprofessionel praksis. Det engelske begreb literacy henviser til en særlig kompetence til at afkode, forstå og anvende tegn; f.eks. bogstaver, tal, diagrammer, grafer. I første omgang har begrebet særligt været anvendt i forhold til læsefærdigheder, men i senere år har begrebet også været anvendt i forhold til data. Begrebet dataliteracy understreger, at det ikke er nok at have den praktiske evne, men at det kræver en bredere kompetence at kunne 'læse' data; det vil sige forstå, skabe og kommunikere, og dermed både tekniske, rationelle og kognitive kompetencer. Staunæs mfl. mener dog, at ledelsen skal have "mere-end data-litteracy" og videreudvikler begrebet ved at introducere 'etisk datasans' (Staunæs et al. 2021a)(Staunæs et al. 2021b), som henviser til, at lederen ikke blot skal have viden om, hvad data er, og hvad den viser, men også fornemmelse for hvad data gør. De argumenterer dermed for et fokus på de performative effekter, og at arbejdet med data kræver "åndsnærvær og situeret dømmekraft" (Staunæs, Bjerg et al. 2021: 15), beskrevet som sanselige og affektive kompetencer (Staunæs et al. 2021: 42). Begrebet etisk datasans er altså den udviklede sans, der er brug for i arbejdet med vidensproduktion og data. Staunæs anvender performativbegrebet til at demonstrere, hvordan data ikke bare viser noget eller nogen, men at data selv er med til at forme det og dem, som data skal vise noget om (Staunæs et al. 2021). Data er således ikke kun en visning af noget, men reelt en materialisering eller, som Stacey påpeger, et mønster (Solsø & Thorup 2015) – en emergens, hvor data både kan stå i egen ret og i sammenhæng med noget andet.

Netop denne pointe om, at dataliteracy ikke er nok, når man arbejder med data fra fagprofessionel praksis, kommer også til udtryk hos begge ledere af fagprofessionel praksis. Den systematiske leder giver udtryk for at det kræver 'noget ekstra' at arbejde med data på vejledningsområdet: *"... og det er generelt sådan på vejledningsområdet,*

at vi skal selv være lidt kreative ifht. at finde ud af, hvad er det for data, vi gerne vil trække, hvordan vil vi trække dem, hvordan vil vi sammensætte dem.” Den responsive leder er endnu mere tydelig i sit syn på, at det kræver noget ekstra at arbejde med data, som man ikke blot kan gøre med udgangspunkt i generelle færdigheder:

Andre faggrupper, fx folk i forvaltningen, der er fare for, at de ikke har praksisforståelse for det, de roder med. De har ingen fornemmelse for det. Du kan kun se det, hvis du har grundlæggende forståelse for lovgivningen, som data står på.” og ”Personer der sidder på forvaltningsniveau, de roder rundt i det, de kan ikke gennemskue databetingelserne.” (...) Data kan ikke bare samkøres. Data skal håndsorteres.

Der er altså noget der tyder på, at ansatte uden for den fagprofessionelle praksis nok har dataliteracy, men fordi de mangler datasans og indsigt fra den fagprofessionelle praksis, kan de ikke bidrage med nok kvalitet til dataarbejdet efter ledernes mening.

En central pointe for Staunæs mfl. gennem hele bogen 'Datasans – Etisk skoleledelse og uddannelsesledelse med data' er, at data gør mere, end de viser: data er med til at skabe det, data viser (Staunæs et al. 2021: 38). Denne tilgang er helt i tråd med Scharmers begreb om emergent viden og Staceys teori om kompleks interaktion. Også Staunæs m.fl. beskriver, hvordan data på den måde ikke bliver til effektmåling, som har fokus på årsag-virkning i et tilbageskuende perspektiv, men data foregriber også, hvad der kan komme og på den måde har et blik ind i fremtiden. På den måde bliver etisk datasans også en evne til at agere i det ellers uforudsigelige, og dermed er vi tilbage ved Staceys teori. Det, at data har et tidsaspekt, både er tilbageskuende og har blik ind i fremtiden, retter opmærksomheden på det temporale element i Staceys teori.

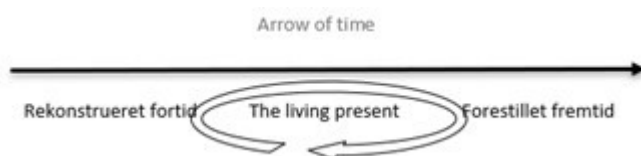
DET LEVEDE NU



**”VI FORSTÅR FORTIDEN GENNEM NUTIDEN,
MENS VI FORESTILLER OS FREMTIDEN, SOM
IGEN VIL FORANDRE FORTIDENS MENING.”**

Teorien om kompleks interaktion handler om fortløbende mønsterdannelse i interaktionen mellem mennesker. I den ånd skal organisationer forstås i en temporal forståelsesramme, og Stacey mener, at det netop er de organisatoriske bevægelser

over tid, som er interessante (Solsø & Thorup 2015: 34). Vi forstår fortiden gennem nutiden, mens vi forestiller os fremtiden, som igen vil forandre fortidens mening. Vi kan ikke forstå Staceys temporale perspektiv ved hjælp af den lineære 'arrow of time'. Nutiden har snarere en cirkulær tidsstruktur, og benævnes "*The living present*", som både former og er formet af fortid og fremtid på samme tid (Stacey 2007: 260):



Figur: egen visualisering

Denne dualitet imellem på samme tid at forme fremtiden og blive formet af fortiden, genkender vi i dimensionerne om længde, bredde og dybde (LBD), som vi tidligere har citeret den responsive leder for at anvende: *"... men kommer afsted med hvordan virkeligheden ser ud, hvordan den har set ud, og hvordan den kommer til at se ud. Hvordan er de beslægtede situationer og følgevirkninger, og hvorfor er vi her i dag, som vi er."* Vi vender til den sidste fælles samtale med de to ledere tilbage til dimensionerne LBD, som den responsive leder kalder en "forståelsessammenhæng." Dimensionerne vækker genklang hos den systematiske leder: *"Ja, det er fornuftige begreber at sætte på. Noget af det handler også om validitet i forhold til det her med dybden, sådan som [den responsive leder] lige beskriver det. LBD er gode begreber at sætte på, de er let genkendelige."* Men han reflekterer også videre i forhold til den responsive leders måde at arbejde med data: *"Det kræver mod og pondus. Den position, du har – du er god til at sige fra overfor den konstante efterspørgsel."* Denne fremhævelse af mod genkendes også hos Stacey, som definerer det som evnen til at være i kompleksiteten og ikke have kontrol og alligevel fortsætte, selvom man ikke har viden om et felt, hvor der hersker (politisk) uenighed (Stacey 2007: 418).

Vi mener at kunne se en sammenhæng mellem den responsive leders datadimensioner og Staceys teori, fordi denne beskrivelse af LBD netop viser Staceys cirkulære tidsbegreb. Det centrale paradoks, som vi har præsenteret i denne artikel, er sikkerhed/usikkerhed, og derudover har vi haft fokus på evnen til at agere i politiske relationer (*at spille spillet*) forstået som evnen til at navigere i enighed/uenighed. Staceys teori om kompleksitet sætter fokus på evnen til at navigere i disse paradokser, der viser sig som forskellige grader af kompleksitet: fra den simple, til det komplicerede, til det komplekse til det kaotiske.

I forhold til den responsive leders dimensioner, LBD, handler 'Længde' om historikken, det vil sige den cirkulære tid, som er præget af usikkerhed, fordi den hele tiden ændrer sig. Og 'Bredde' handler om datavolumen, datatype (som bygger på eksplicit, implicit eller emergent viden) og dermed graden af nuancer og diversitet i datamaterialet, som

er til forhandling og dermed præget af uenighed. 'Dybde' kræver mere-end-dataliteracy at forstå, og jo mere komplekst datamaterialet er, jo vigtigere bliver det at have etisk datasans, som er forankret i den fagprofessionelle praksis.

AFSLUTNING

Dimensionerne for dataarbejde, Længde, Bredde og Dybde, vækker genklang hos de to ledere af fagprofessionel praksis, fordi LBD tilsammen demonstrerer nødvendigheden af at komme ikke bare tæt på men også rundt om data, for at de faglige nuancer og etiske overvejelser kan blive tydelige i såvel den lokale udvikling som i beslutningsprocessen. Flere ting spiller dog ind på, hvilket rum leder af fagprofessionel praksis har for at navigere og udfolde sig på flere dimensioner.

- Organisering, fordi adgang til at indgå i interaktionen og det politiske spil er afgørende for at det lokale og det globale ikke dekobles.
- Datastrategi, fordi den arbejdsgang du benytter dig af, når du enten skubber eller trækker data ud, har betydning for, om modtageren bliver passiv eller aktiv i interaktionen om data, og om du selv har mulighed for at inddrage hverdagens erfaringer løbende i takt med at den fagprofessionelle praksis fortløbende i små skridt ændrer sig.

Vi har gennem artiklen belyst, at valget af datastrategi har konsekvens for og i høj grad rammesætter, hvordan det videre arbejde med data forløber. Valget giver både muligheder og begrænsninger for samspillet mellem lokale forhold i den fagprofessionelle praksis og måden data bringes i spil i den politiske arena.

"...AT VALGET AF DATASTRATEGI HAR KONSEKVENSNES FOR OG I HØJ GRAD RAMMESÆTTER, HVORDAN DET VIDERE ARBEJDE MED DATA FORLØBER."



'Push-datastrategien' medfører, at data afrapporteres i en fast form ud fra nogle generelle mål. Disse mål stammer oftest fra det overordnede policy-område og er ikke nødvendigvis forankret i organisationen eller de konkrete problemstillinger, som den fagprofessionelle praksis oplever. Den tilbagevendende form kræver, at datastrukturen kan genkendes og gentages ved hjælp af strukturerede data, som er

stramt styret og lever op til generelle standarder for validitet og kontrol. På den måde bliver det kun muligt at bruge den eksplicite viden med udgangspunkt i dataliteracy og et mere lineært perspektiv på data. Push-datastrategien giver status på det, der allerede er sket. Denne datastrategi er mindre ressourcetung, når først skabelonen for afrapportering er udviklet, og det er muligt at uddelegere opgaven, måske endda til én uden for den fagprofessionelle praksis.

Vi ser i vores undersøgelse, at 'Pull-datastrategien' medfører, at data skræddersyes til det konkrete formål. Formålet er formuleret i dialog med dem, der skal bruge data i beslutningssammenhæng og suppleret af viden fra den fagprofessionelle praksis og de problemstillinger, som de konkret oplever. Når data hver gang udvikles til formålet, bliver det også muligt at inddrage flere forskellige datatyper og -strukturer. Der er med performativbegrebet fra Staunæs mulighed for, at data kan bevæge sig, ændre sig eller ændre formål. Denne mere ustrukturerede datatilgang muliggør i højere grad, at også den implicite viden kommer i spil i datamaterialet, ved at leder og medarbejdere i den fagprofessionelle praksis kan bruge deres datasans. På den måde bliver det muligt at skabe data i en temporal forståelsesramme, som tager højde for både fortiden, nutiden og medskaber fremtiden. Denne datastrategi kræver dog, at lederen qua sin erfaring er i stand til at jonglere frit med håndholdte data, da strategien ellers kan være meget ressourcekrævende. Selv hos den erfarne leder vil det kræve høj grad af medarbejderinvolvering at generere og udvikle data til pull-datastrategien.

Stacey fremhæver nødvendigheden af den lokale dialog som helt afgørende for organisatorisk forandring. Derfor bidrager den responsive leders ageren med pull-datastrategi til, at interaktionen lokalt kommer i spil og kan påvirke de globale mønstre, som i det store perspektiv former organisationens forandring og udvikling. Således sikrer denne datastrategi at den fagprofessionelle praksis får reel indflydelse i den politiske arena.

Som vi har understreget fra starten af artiklen, spiller de organisatoriske forhold en stor rolle. Push- og Pull datastrategierne har derfor ikke nødvendigvis været optionelle, men netop betinget af de organisatoriske rammer. Den systematiske leder har snævre organisatoriske rammer, mindre autonomi og ikke den samme adgang til den politiske arena, hvilket begrænser den fagprofessionelle leders datastrategiarbejde.

Organisatoriske forhold er sammen med den lokale dialog og praksis om indsamling og udvikling af data afgørende for ledernes muligheder for at navigere i deres daglige arbejde. Det er de vilkår, som lederne skal agere under og med i deres møde med udfordringer, afsøgelse af muligheder og konstruktion og valg af datastrategi i deres fagprofessionelle praksis.

LITTERATUR

Bekendtgørelse af lov om kommunal indsats for unge under 25 år, LBK nr 825 af 16/08/2019 (2019). <https://www.retsinformation.dk/eli/lta/2019/825>

Brinkmann, S., & Tanggaard, L. (2022): *Kvalitative metoder: En grundbog* (3. udgave). Hans Reitzel.

Børne- og Undervisningsministeriet. (2022): *Den kommunale ungeindsats*. <https://www.uvm.dk/vejledning-og-stoettemuligheder/vejledning/ansvar-og-...>

Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2016): *Digital marketing* (Sixth edition). Pearson.

Danmarks evalueringsinstitut. (2019): *Guide til brug af data på erhvervsuddannelserne*. Danmarks Evalueringsinstitut.

Enterprise Big Data Framework. (2019, januar 9): *Data Types: Structured vs. Unstructured Data - Enterprise Big Data...* Enterprise Big Data Framework©. hentet d. 11. oktober 2022 fra <https://www.bigdataframework.org/data-types-structured-vs-unstructured-d...>

Hundebøl, J., Pors, A. S., & Hove Sørensen, L. (Red.). (2020): *Digitalisering i offentlig forvaltning*. Samfundslitteratur.

Mayer-Schönberger, V., & Cukier, K. (2014): *Big data: A revolution that will transform how we live, work, and think* (First Mariner Books edition). Mariner Books, Houghton Mifflin Harcourt.

Nellemann, Elof. (2021): *Dataarbejde i Aarhus Kommune*. Internt notat, VIA University College

Pillon, E., & Grew, N. E. (2018): *Digital marketing og markedskommunikation*. Hans Reitzel.

Regeringen. (2022): *Danmarks digitaliseringsstrategi—Sammen om den digitale udvikling*. Finansministeriet.

Scharmer, C. O. (2017): *Teori U: lederskab der åbner fremtiden* (2. udgave). Hans Reitzel.

Solsø, K., & Thorup, P. (2015): *Ledelse i kompleksitet: En introduktion til Ralph Staceys teori om organisation og ledelse*. Dansk Psykologisk Forlag.

Stacey, R. D. (2007): *Strategic management and organisational dynamics: The challenge of complexity to ways of thinking about organisations* (5. ed). Financial Times Prentice Hall.

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

Staunæs, D., Olsen, S., Bjerg, H., Juelskjær, M., Olesen, K., & Mygind, P. (2021b): *Etisk datasans og dataledelse—NÅR DATA GØR MERE END DE VISER*. 9.

Wiedemann, F. (2021): *Hvor kommer lyset fra? Data i uddannelse og ledelse*. Syddansk Universitetsforlag.

Aarhus Kommune. (2021): *Aarhuskompasset*. <https://nyeveje.aarhus.dk/nye-veje-til-velfaerd-og-vaekst/aarhuskompasset/>