

Relationen mellan kunskapsförmedling och datadrivet beslutsfattande

En studie om *Business Intelligence* och kunskapshantering inom detaljhandeln ur ett sociotekniskt perspektiv

Av: Linnéa Soost & Ida Smedlund

Handledare: Lars Degerstedt

Södertörns högskola | Institutionen för naturvetenskap, miljö och teknik

Kandidatuppsats 15 hp

Informatik | Höstterminen 2025

Programmet för Management med IT



Sammanfattning

Denna studie syftar till att undersöka samspelet mellan effektivt datadrivet beslutsfattande och kunskapsförmedling, med specifikt fokus på artikulation och databerättande, i detaljhandelns IT-beroende arbetssystem. Med en kvalitativ datainsamlingsmetod genomfördes sju djupgående semistrukturerade intervjuer i syfte att få en förståelse för respondenternas upplevelser, kopplat till syftet och forskningsfrågan. Datainsamlingen grundar sig även i, utöver syftet och forskningsfrågan, fyra olika teorier, som förklaras djupgående i avsnitt 4. Teorierna beskriver att data och analyser både stödjer arbetet med *Business Intelligence* och skapandet av kunskap inom verksamheter. Kunskap är en kontextbunden process som är svår att överföra och behöver därmed översättas och förmedlas via kunskapsförmedlare.

Syftet med studien är att få en fördjupad förståelse för hur kunskap, med hjälp av artikulation och databerättande, integreras i, och stödjer verksameters beslutsprocesser. Med det sociotekniska perspektivet som utgångspunkt, syftar studien även till att skapa en fördjupad förståelse för hur BI både möjliggör och begränsar organisatoriskt lärande i praktiken.

Studiens identifierade forskningsfråga är: Hur upplever medarbetare samspelet mellan effektivt datadrivet beslutsfattande och kunskapsförmedling, med specifikt fokus på artikulation och databerättande, i detaljhandelns IT-beroende arbetssystem?

I försök att besvara studiens forskningsfråga, utifrån analys av insamlat datamaterial samt teorier, upplevs samspelet mellan effektivt datadrivet beslutsfattande och kunskapsförmedling som en integrerad process. Med fokus på artikulation, uppstår en förståelse i vikten av att data är begripligt för medarbetare och där databerättande har en medierande roll i skapande av förståelse. Med en bristande förståelse i vad data och analysen säger samt en bristande helhetsbild av den tillgängliga information riskerar medarbetare i verksamheten att ta sämre alternativt felaktiga beslut. Med databerättande kan medarbetare arbeta mot en gemensam riktning och motverka en fragmenterad kunskap i verksamheten.

Nyckelord: *Business Intelligence*, kunskapsförmedlare, databerättande, artikulation, beslutsprocess, kunskapsprocess, organisationskultur, sociotekniskt IT-beroende arbetssystem.

The relationship between knowledge mediation and data driven decision making

A Study of Business Intelligence and Knowledge Management in the Retail Industry from a Sociotechnical Perspective

By: Linnéa Soost & Ida Smedlund

Supervisor: Lars Degerstedt

Södertörns University | Department of science, environment and technology

Bachelor thesis 15 hp

Informatics | Fall semester 2025

Management with IT



SÖDERTÖRNS HÖGSKOLA | STOCKHOLM
sh.se

Abstract

This study aims to examine the interaction between effective data driven decision making and knowledge mediation, with a specific focus on articulation and data storytelling, in the retail IT-reliant work system. Using a qualitative data collection method, seven in-depth semi-structured interviews were conducted in order to gain an understanding of the respondents' experiences, in relation to the purpose and research question. The data collection is also based on, in addition to the purpose and research question, four different theories, which are further explained in section 4. The theories describe how data and analyses both support the work with Business Intelligence but also the creation of knowledge within organizations. Knowledge is a context-specific process that is difficult to transfer and therefore needs to be translated and mediated via knowledge mediators.

The aim of the study is to gain a deeper understanding of how knowledge, with the help of articulation and data storytelling, is integrated into and supports the decision making processes of organizations. With the sociotechnical perspective as a starting point, the study also aims to create a deeper understanding of how Business Intelligence both enables and limits organizational learning in practice.

The study's identified research question is: How do employees experience the interaction between effective data driven decision making and knowledge mediators, with a specific focus on articulation and data storytelling, in the retail IT-reliant work system?

To answer the study's research question, based on analysis of collected data material and theories, the interaction between effective data driven decision making and knowledge mediation is experienced as an integrated process. With a focus on articulation, an understanding emerges of the importance of data being understandable for employees and where data storytelling has a mediating role in creating understanding. With an insufficient understanding of data and analysis and an overall picture of the available information, employees in the organization risk making poor or incorrect decisions. With data storytelling, employees can work towards a common direction and counteract fragmented knowledge in the organizations.

Keywords: Business Intelligence, knowledge mediators, data storytelling, articulation, decision process, knowledge process, organizational culture, sociotechnical IT-reliant work system.

Innehåll

| | |
|--|-----------|
| Sammanfattning | 1 |
| Abstract | 3 |
| 1. Inledning | 6 |
| 2. Bakgrund | 8 |
| 2.1 BI och organisatoriskt vetande | 8 |
| 2.2 Kunskapshantering | 9 |
| 2.3 Sociotekniska förutsättningar för kunskapsprocessen och BI inom verksamheter | 11 |
| 2.4 Datadrivet beslutsfattande inom detaljhandeln | 13 |
| 2.5 Problemformulering | 14 |
| 3. Syfte och forskningsfråga | 16 |
| 4. Teori | 17 |
| 4.1 Modell för BI inom organisatoriskt vetande | 17 |
| 4.2 Ramverk för KM analytics | 19 |
| 4.3 Teori för kunskapsförmedling och kunskapens risker | 21 |
| 4.4 Sociotekniskt ramverk för prediktiva analyser | 22 |
| 4.5 Deduktivt konceptuellt ramverk | 24 |
| 5. Metod | 27 |
| 5.1 Forskningsdesign och syfte | 27 |
| 5.2 Urval | 27 |
| 5.3 Val av datainsamlingsmetod | 29 |
| 5.3.1 Utformning av intervjuguide | 30 |
| 5.4 Val av analysmetod | 31 |
| 5.5 Etik | 33 |
| 5.6 Kritisk metoddiskussion | 34 |
| 6. Datainsamling | 36 |
| 6.1 Resultat respondent 1 | 36 |
| 6.2 Resultat del 1: Bakgrund | 38 |
| 6.3 Resultat del 2: Kunskapsflöden i verksamheten | 40 |
| 6.4 Resultat del 3: Samarbete och kultur | 44 |
| 6.5 Resultat del 4: Meningsskapande via data och analyser | 48 |
| 6.6 Resultat del 5: Beslutsfattande | 53 |
| 6.7 Resultat del 6: Avslutning | 56 |
| 7. Analys | 58 |
| 7.1 Kategorisering | 58 |
| 7.1.1 Balanserat beslutsfattande | 59 |
| 7.1.2 Kunskapens roll i verksamheter | 61 |
| 7.1.3 Datadrivenhet | 62 |
| 7.1.4 Gemensam förståelse | 64 |
| 7.2 Jämförelse | 66 |
| 8. Diskussion | 68 |
| 8.1 Konceptualisering | 68 |
| 8.2 Utvidgat konceptuellt ramverk | 71 |

| | |
|-------------------------------------|-----------|
| 9. Slutsats | 75 |
| Källförteckning | 76 |
| Bilagor | 79 |
| Bilaga A. Utvecklad intervjuguide | 79 |
| Bilaga B. Ursprunglig intervjuguide | 89 |
| Bilaga C. Kodningstabell | 95 |

1. Inledning

I takt med den stora tillgängligheten av data, även kallat *big data* eller stora datamängder, har *Business Intelligence* (BI) blivit en betydelsefull analysmetod som innebär att verksamheter, med hjälp av data, kan bättre förstå sin verksamhet och ta bättre beslut (Chen, Chiang & Storey 2012, s. 1166, 1169). BI, ett forskningsämne inom informationssystem (IS), innebär en beslutsprocess som möjliggör för verksamheter att samla, strukturera och analysera data, för att stödja beslutsfattande (Chen, Chiang & Storey 2012 s. 1166). Inom IS forskningsfält studeras samspelet mellan digital teknik, människor och verksamheter, vilket innebär att forskningsfältet har ett sociotekniskt synsätt (Valacich, Schneider & Hashim 2022, s. 44; Sarker et al. 2019, s. 711). Vidare förklarar Chen, Nath och Rocco (2024, s. 258) att det sociotekniska perspektivet stärker verksamheters framgång genom en effektiv integrering av människor och teknik. Inom IS forskningsfält studeras även hur informationsresurser används för att skapa värde, där BI specifikt stödjer beslutsfattandet (Valacich, Schneider & Hashim 2022, s. 44, 256). För att verksamheter ska kunna stärka sitt datadrivna beslutsfattande, menar Chen, Nath och Rocco (2024, s. 254, 259) att verksamheters organisationskultur måste omfatta värdet av analyser och förståelse för kvalitativ data. De menar att verksamhetens fokus måste skifta och gå från fokus på individen till fokus på verksamheten och sin datadrivna organisationskultur (Chen, Nath & Rocco 2024, s. 253). Organisationskultur är en del av organisationens sociala och strukturella system som avgör i vilken utsträckning datadrivna och analytiska arbetssätt integreras i verksamheten, samt formar hur beslut fattas (Chen, Nath & Rocco 2024, s. 253-254).

Vidare menar Acharya, Singh, S. K., Pereira och Singh, P. (2018, s. 92-93, 98) att det är de stora datamängderna som genererar kunskap och nya insikter för att erhålla bättre stöd samt förbättra beslutsfattandet. Ju mer data som samlas in desto mer kunskap genereras (Acharya et al. 2018, s. 97). Kunskap beskrivs av Acharya et al. (2018, s. 93) som en dynamisk och social process som uppstår genom interaktion, där explicit och tyst kunskap kombineras och blir till en organisatorisk förståelse. Kunskap beskrivs av Shollo och Galliers (2016, s. 346), på ett liknande sätt, som en pågående social prestation där individers insikter omvandlas till kunskap i en verksamhet, något som görs genom interaktion, praktisk användning och en gemensam acceptans. Shollo och Galliers (2016, s. 352) förklarar även att kombinationen av skapandet av kunskap och BI, samt dess data, öppnar upp för möjligheter till att både skapa och synliggöra nya insikter. Samtidigt som Acharya et al. (2018) menar att kunskap kan bidra till bättre beslut, förklarar Marabelli och Newell (2012) vikten av kunskapsförmedling: hur kunskap kan förmedlas på bästa sätt. Marabelli och Newell (2012, s. 24)

definierar kunskapsförmedlare som mänskliga aktörer och materiella artefakter i syfte att förmedla kunskap.

Genom att samla in data från sju djupgående intervjuer hos medarbetare i stora och små detaljhandelsföretag, analyserar studien samspelet mellan effektivt datadrivet beslutsfattande och kunskapsförmedling.

2. Bakgrund

BI och dess evolution identifieras av Davenport (2013, s. 66-77; 2018, s. 74) genom olika tidsperioder, där utvecklingen gått från enkla rapporter till mer avancerade AI-drivna analyser. De senare tidsperioderna i utvecklingen förutsätter att verksamheter kan förstå och hantera maskininlärningsmetoder för analyser samt algoritmer i automatiserade processer (ibid.). Chen, Chiang och Storey (2012, s. 1166) menar däremot att BI inte endast handlar om att samla data, utan även om hantering av olika former av ostrukturerad data. Med hjälp av BI och stora datamängder, som innebär insamling och analys av större och mer komplex data, kan verksamheter genomföra webbanalyser om exempelvis kunders åsikter och beteenden (Chen, Chiang & Storey 2012 s. 1166, 1169). Chen, Chiang och Storey (2012, s. 1166) förklarar att med stora datamängder krävs mer avancerade metoder för analys, hantering och visualisering, detta har resulterat i att BI blivit en betydelsefull analysmetod. Analys av stora datamängder kan även ses som en kunskapsgivande process, där BI är en del av skapandet för organisatoriskt vetande i verksamheter (Chen, Chiang & Storey 2012, s. 1166; Shollo & Galliers 2016, s. 359). Det gemensamma skapandet av kunskap, i syfte att fatta mer fördelaktiga beslut, gynnas även av användningen av stora datamängder (Acharya et al. 2018, s. 98). Datadrivet beslutsfattande i detaljhandelsföretag enligt Aversa, Hernandez och Doherty (2021, s. 6-8) förutsätts av en utvecklad datamiljö med fungerande datalagring, integration och analysförmåga, samt tillgång till rätt kompetens. Datadrivet beslutsfattande betraktas som en strategisk tillgång, i stället för enbart en teknisk funktion (ibid). BI beskrivs som analys av stora datamängder som kan stödja skapandet av kunskap och stärka beslutsfattande i verksamheter (Chen, Chiang & Storey 2012, s. 1166, 1169; Shollo & Galliers 2016, s. 359). För att denna kunskap ska skapa värde betonar Alavi och Leidner (1999, s. 24-25) fördelarna med en strukturerad hantering av kunskap som överförs och replikeras mellan verksamhetens kunskapsresurser.

2.1 BI och organisatoriskt vetande

Shollo och Galliers (2016) förklarar att BI, ur ett perspektiv för organisatoriskt vetande, *organisational knowing*, även bidrar till kunskap. Kunskapsprocessen, som beskrivs som organisatoriskt vetande av författarna, är en pågående social prestation och en aktiv process där medarbetare genom interaktion med kollegor, tekniska system och arbetsuppgifter skapar kunskap (Shollo & Galliers 2016, s. 346). Shollo och Galliers (2016, s. 346) menar även att organisatoriskt vetande är en aktiv och social process för förmedling av kunskap. De förklarar vidare att BI är en aktiv del i hur en verksamhet skapar och använder kunskap, där BI möjliggör samtal och gemensam förståelse genom nya insikter som delas och

resulterar i gemensamma beslut och åtgärder (Shollo & Galliers 2016, s. 344, 359-360). Författarna förklarar att risken med att endast se BI som ett beslutsverktyg begränsar förståelsen för dess påverkan på kunskapsprocessen (Shollo & Galliers 2016, s. 340). Genom en sammanföring av kunskap och BI-data, uppstår möjligheten till att både skapa men även synliggöra nya insikter (Shollo & Galliers 2016, s. 352). BI bidrar till kunskapsprocessen genom val av data och artikulation, vilket innebär en process där BI leder till individuella åsikter, idéer och övertygelser som sedan kommuniceras med medarbetare (Shollo & Galliers 2016, s. 352, 357). Dessutom bidrar BI till en verksamhetsmiljö som uppmuntrar reflektion och dialog mellan beslutsfattare och andra intressenter, något som i sin tur underlättar förståelsen av data från olika perspektiv (Shollo & Galliers 2016, s. 353).

Acharya, Singh, S. K., Pereira och Singh, P. (2018, s. 92-93) menar att kunskap som kunskapssamskapande, *Knowledge co-creation* (KC), kan ses som en verksamhetsprocess där kunskap integreras och nya insikter skapas för att erhålla bättre stöd för beslutsfattande. Författarna förklarar att KC innebär kontinuerliga händelser och interaktioner mellan relevanta intressenter i en verksamhet, som omvandlar stora datamängder till strategiskt värde (Acharya et al. 2018, s. 93-94). Acharya et al. (2018, s. 98) menar vidare att stora datamängder underlättar det gemensamma skapandet av kunskap för att i sin tur påverka beslutsfattande. Ju mer data som samlas in och kunskap som genereras, desto mer effektivt och stärkt beslutsfattande får verksamheten (Acharya et al. 2018, s. 97). Acharya et al. (2018, s. 98-99) förklarar att förmedling av kunskap är en central del av KC som ska leda till evidensbaserade beslut. Författarna menar att insikterna som förmedlas från de stora datamängderna, i samspel med medarbetarnas kunskap, bidrar till utveckling av verksamhetens kunskap och värdeskapande (Acharya et al. 2018, s. 96-97). Utöver betydelsen data och skapande av kunskap är det viktigt att en verksamhet kan hantera sina kunskapsresurser (Shollo & Galliers 2016, s. 352; Acharya et al. 2018, s. 93, 98; Alavi & Leidner 1999, s. 24-25).

2.2 Kunskapshantering

Thakral, Sharma och Ghosh (2024, s. 810, 821-822) menar att *knowledge management* (KM), även kunskapshantering, i samspel med tekniska verktyg och plattformar kan utveckla, hantera och sprida kunskap i en verksamhet. Thakral, Sharma och Ghosh (2024) utvecklar kunskapshantering till *knowledge management analytics* (KM analytics), som innebär en tillämpning av processer och tekniker som omvandlar data till meningsfull information i syfte att förbättra beslutsfattande (Wilder & Ozgur 2015, s. 180; Thakral, Sharma & Ghosh 2024, s. 810). KM analytics visar hur dataanalyser påverkar

kunskapshantering i en verksamhet, vilket i sin tur skapar verksamhetsnytta (Thakral, Sharma & Ghosh 2024, s. 820). Thakral, Sharma & Ghosh (2024, s. 821) förklarar att KM *analytics* tillhandahåller lättillgänglig information och främjar en kultur där medarbetare delar kunskap med varandra, vilket bidrar till en verksamhetsmiljö där nytänkande stöds. Genom dataanalyser kan verksamheter även möjliggöra samarbete, filtrera användbar information och stärka verksamhetens kunskap, vilket leder till mer välgrundade beslut (Thakral, Sharma & Ghosh 2024, s. 820-822). Alavi och Leidner (1999, s. 25) menar vidare att KM uppnås av verksamheter som investerar i verksamhetens kultur men även ledningsmässiga och organisatoriska delar i hantering av kunskap. Alavi och Leidner (1999, s. 24-25) förklarar att fördelar med KM inte endast handlar om verksamhetens tekniska delar, utan även hur kunskapen överförs och replikeras mellan verksamhetens kunskapsresurser.

Marabelli och Newell (2012, s. 25-26) beskriver hur kunskap i en verksamhet kan antas vara enkel att överföra mellan individer, vilket kan vara riskabelt. Författarna argumenterar emot synsättet där kunskap är en överförbar resurs (Marabelli & Newell 2012, s. 25). Kunskap måste i stället omformas och översättas för att kunna förstås av mottagare och därmed förmedlas (Nicolini 2011, s. 614-615; Marabelli & Newell 2012, s. 23-24). När kunskap antas vara enkel att överföra beaktas inte översättningsprocessen, vilket medför risker eftersom kunskap behöver återskapas och anpassas till olika sammanhang (Marabelli & Newell 2012, s. 23-24). Kunskapsförmedlare har en central roll i att möjliggöra denna återskapning och anpassning av kunskap i översättningsprocessen (Marabelli & Newell 2012, s. 24). Kunskapsförmedlare kan innebära både mänskliga aktörer där kunskap översätts genom direktkontakt, även med materiella artefakter, exempelvis dokument (Nicolini 2011, s. 614-615; Marabelli & Newell 2012, s. 24). Marabelli och Newell (2012, s. 25-26) förklarar vidare att kunskap är kontextspecifik och utvecklas dynamiskt i praktiken, vilket innebär att kunskap inte kan kontrolleras eller förutsägas. Kunskap som antas vara fullständig i verksamheter riskerar därmed att hindra kunskapens dynamiska framväxt (Marabelli & Newell 2012, s. 26). En ytterligare risk är att strikt styra utveckling av kunskap i verksamheten, detta på grund av att det leder till att både materiella artefakter och mänskliga aktörer inte integreras i kunskapskapandet i det dagliga arbetet (ibid.).

En ytterligare metod för förmedling av information är *data storytelling*, även kallat databerättande (Chen, Nath & Rocco 2024, s. 247, 261). Med sitt teoretiska bidrag förklarar Chen, Nath och Rocco (2024, s. 247, 261) hur databerättande är en del av det sociotekniska perspektivet och är av relevans för förmedling av information i syfte att fatta analysbaserade beslut. Skribenterna förklarar att

databerättande ses som en teknisk aspekt i det sociotekniska ramverket och innebär en analytikers förmåga att kunna kommunicera och förklara tekniska och analysrelaterade koncept till personer med sämre tekniska kunskaper (ibid.). Med en effektiv kommunikation, kan dessa analytiker förmedla värdet av analyserna ur ett affärsmässigt perspektiv (ibid.). Ett sätt att kommunicera de komplexa analyserna, menar skribenterna, är användandet och framtagandet av visualiseringar och metaforer (ibid.).

Lo Duca och McDowell (2024, s. 807) förklarar vidare att databerättande bidrar till förståelse av data utifrån kontext. Databerättande syftar till att skapa en mening och visar på övergången från data till information, kunskap samt visdom (Lo Duca & McDowell 2024, s. 808). Valet av data samt mängden data som ska presenteras baseras på vem mottagaren är (ibid.). Det är viktigt att välja rätt mängd informativ data, samtidigt som den inte får överväldiga mottagarna (ibid.). Inför skapandet av berättelsen bör en effektiv visualiseringsstrategi identifieras baserat på typ av data (Lo Duca & McDowell 2024, s. 809). Exempel på olika former av visualisering är stapeldiagram och cirkeldiagram, dessutom är bilder och symboler metoder för att visualisera och ge mottagaren en idé om vad eller av vem som presenterar (Lo Duca & McDowell 2024, s. 809-810).

För att bättre förstå verksamhetens kunskapsprocess samt BI kan ett sociotekniskt perspektiv tillämpas, där BI även identifieras som en komponent i ett IT-beroende arbetssystem. Sarker et al. (2019, s. 707) menar att risken med att ignorera det sociotekniska perspektivet är att fokuset läggs på praktiska samt instrumentella mål och att de humanistiska målen därmed ignoreras.

2.3 Sociotekniska förutsättningar för kunskapsprocessen och BI inom verksamheter

Alter (2013, s. 76, 80) förklarar ett IT-beroende arbetssystem som ett system där människor, med hjälp av teknik, utför processer och aktiviteter i syfte att producera produkter eller tjänster och kan även identifieras som ett sociotekniskt system. Det sociotekniska perspektivet kan ses som samspelet mellan sociala och tekniska aspekter samt integrering av instrumentella och humanistiska resultat och kan därmed identifieras som ett gemensamt system (Sarker et al. 2019, s. 711; Alter 2013, s. 91). Genom Alters (2013, s. 76, 80) förklaring till ett sociotekniskt IT-beroende arbetssystem kan verksamheter utföra Shollo och Galliers (2016) beskrivna kunskapsprocess, med BI som en aktiv deltagare, i syfte att stärka datadrivet beslutsfattande. Kunskapsprocessen och BI kan tillsammans identifieras som ett

sociotekniskt IT-beroende arbetssystem då processen identifieras som en social prestation och en aktiv process där medarbetare genom interaktion med intressenter skapar kunskap, som i sin tur påverkar verksamhetsmiljön, men även bidrar till organisatoriskt vetande (Alter 2013, s. 76, 80; Shollo & Galliers 2016, s. 353).

Vidare definierar Chen, Nath och Rocco (2024, s. 243) det sociotekniska perspektivet på ett traditionellt sätt genom två olika subsystem: ett socialt och ett tekniskt (Chen, Nath & Rocco 2024, s. 243). Det tekniska subsystemet å ena sidan, innebär processer, uppgifter och teknik, medan det sociala subsystemet å andra sidan, fokuserar dels på människors egenskaper, exempelvis värderingar och färdigheter, dels på relationer mellan människor (Bostrom & Heinen 1977, s. 14; Chen, Nath & Rocco 2024, s. 243). Syftet med det tekniska subsystemet är bland annat vikten av tillgång till kvalitativ data för förbättrat beslutsfattande (Chen, Nath & Rocco 2024, s. 259). Syftet med den sociala aspekten är i stället att belysa behovet av organisationsstruktur framför individen, men även förståelsen av analysens värde för beslutsfattande (Chen, Nath & Rocco 2024, s. 253-254). Till skillnad från uppdelningen med olika subsystem, menar Sarker et al. (2019, s. 708-711) att det sociotekniska perspektivet kan identifieras med hjälp av ett kontinuum som fångar upp den komplexa verkligheten där de instrumentella resultaten och de humanistiska resultaten sammanförs. Sarker et al. (2019, s. 706-707) förklarar att uppdelningen av de sociala och de tekniska aspekterna innebär ett mer traditionellt synsätt på ett sociotekniskt perspektiv inom IS-forskning. Kontinuumet som Sarker et al. (2019, s.707-708) beskriver består i ena änden övervägande av den sociala forskningen, på denna ände har tekniken liten eller ingen betydelse alls. I den andra änden övervägs i stället den tekniska forskningen, där fokus endast ligger på att utveckla och förbättra den tekniska komponenten (ibid.). Mellan dessa kategorier finns ett mellanområde där det inte finns ett starkt fokus på vare sig det sociala eller det tekniska. Här menar Sarker et al. (2019, s 708) att ett modernt sociotekniskt synsätt är.

Trots Chen, Nath och Rocco (2024) uppdelning i två olika subsystem menar de likt Sarker et al. (2019, s. 711) med dess kontinuum, att en verksamhets framgång kan stärkas vid en effektiv integrering av människor och teknik (Chen, Nath & Rocco 2024, s. 258). De menar även att verksamheter bör göra ett skifte och övergå från ett fokus på individen till ett fokus på verksamheten, samt mot en datadriven organisationskultur (Chen, Nath & Rocco2024, s. 253). När verksamheten förstår värdet av analyser och värdet av kvalitativ data, kan de i sin tur stärka sitt beslutsfattande (Chen, Nath & Rocco 2024, s. 254, 259).

2.4 Datadrivet beslutsfattande inom detaljhandeln

Inom detaljhandeln kan ett datadrivet arbetssätt vara betydelsefullt för verksamheters beslutsfattande, detta eftersom det möjliggör kunskapsskapande som utgör en grund för mer fördelaktiga försäljningsstrategier (Acharya et al. 2018, s.99). Acharya et al. (2018, s. 98-99) betonar vikten av metoder och verktyg där kunder och anställda tillsammans kan skapa kunskap, där även stora datamängder används. Data är en central del i skapandet av kunskap, detta genom att introducera ny information och skapa nya insikter, vilket leder till att detaljhandelsföretag kan fatta mer evidensbaserade, effektiva och ändamålsenliga beslut (ibid.). Acharya et al. (2018, s. 97-98) menar att en verksamhets förmåga att fatta fördelaktiga beslut genom att använda data, utvecklas till en kärnkompetens som stärker både verksamhetens konkurrenskraft och affärsvärde.

Samtidigt menar Aversa, Hernandez och Doherty (2021, s. 6) att ett datadrivet beslutsfattande endast kan fungera i verksamheter med en utvecklad datamiljö. Aversa, Hernandez och Doherty (2021, s. 6) menar att utnyttjandet av data i detaljhandeln begränsas dels av brist i datalagringssystem, dels av problem med dataintegration, analys och tolkning. För att stora datamängder ska kunna användas som ett beslutsstöd krävs därmed en datamiljö som främjar transparens och har en tydlig strategi för hur data ska användas (ibid.). Insamling och integration av stora datamängder leder till insikter om data, där datadrivet beslutsfattande betraktas som en strategisk tillgång i detaljhandelsföretag (Aversa, Hernandez & Doherty 2021, s. 6-7).

Förutsättningar för beslutsfattande inom detaljhandeln påverkas av förändringar i konsumenternas krav och preferenser, även av ett ökat tryck i integrering av ny teknik i försäljningsprocessen och distributionsprocessen (Pantano 2014, s. 349). Pantano (2014, s. 348) förklarar att konsumenter vill ha mer engagerande shoppingupplevelser, vilket skapar behov av teknik som kan generera data om konsumentbeteenden. Data blir ett betydelsefullt beslutsunderlag för att identifiera trender, men även betydelsefull för att skapa lämpliga försäljningsstrategier (Pantano 2014, s. 348-349). Pantano (2014, s. 349) menar att företag som inte integrerar ny teknik och datadrivet arbetssätt riskerar att förlora kunder till andra aktörer som erbjuder mer dynamiska och kundanpassade shoppingupplevelser (Pantano 2014, s. 349).

2.5 Problemformulering

I takt med digitaliseringen och tillgången till stora datamängder har BI blivit centralt för datadrivet beslutsfattande (Chen, Chiang & Storey 2012, s. 1165-1166; Davenport 2018, s. 74). Inom detaljhandeln betraktas datadrivet beslutsfattande som strategiskt viktig och kan stärka verksamhetens konkurrenskraft (Aversa, Hernandez & Doherty 2021, s. 67). För att kunna nyttja datamängderna på bästa sätt, för beslutsstöd, förklarar Aversa, Hernandez och Doherty (2021, s. 6) att verksamheter behöver en miljö som främjar transparens och med en tydlig datastrategi.

Trots att BI har utvecklats och blivit en betydelsefull metod (Davenport 2013, s. 66-67; Davenport 2018, s. 74), är det skapade värdet inte alltid givet. Tidigare forskning visar att data i sig inte innebär bättre beslut utan det är först när BI integreras i en verksamhets kunskapsprocesser och när analyser förstås av beslutsfattare, som den får betydelse (Shollo & Galliers 2016, s. 357; Acharya et al. 2018, s. 98; Chen, Nath & Rocco 2024, s. 261). Shollo och Galliers (2016, s. 357-358) förklarar att BI som beslutsprocess, tillsammans med dess data, kan stärka verksamhetens kunskapsprocesser med hjälp av artikulation. Samtidigt menar Marabelli och Newell (2012, s. 25-26) att kunskap både är dynamisk och svår att förmedla, där kunskap kräver omformulering och översättning med hjälp av olika aktörer och förmedlare, för att kunna föras vidare.

Likt Shollo och Galliers (2016, s. 357) argument, att BI bör integreras i kunskapsprocesser för att få ökad betydelse, menar Chen, Nath och Rocco (2024, s. 258) att verksamheter bör integrera människor och teknik i syfte att öka sin framgång. Chen, Nath och Rocco (2024, s. 258, 261) belyser även vikten av databerättande och dess bidrag till en gemensam förståelse av data och analyser, mellan olika arbetsroller i verksamheter, i syfte att stärka beslutsfattandet. Samtidigt som BI strävar efter analys, effektivisering och förutsägbarhet, kräver verksamheten kunskapsutveckling, social interaktion, reflektion och förståelse (Chen, Chiang & Storey 2012, s. 1168, 1185; Acharya et al. 2018, s. 92).

I en marknad, som detaljhandeln, med kontinuerliga förändringar och med stora datamängder (Pantano 2014, s. 348-349; Chen, Chiang & Storey 2012, s. 1166), identifieras ett behov av att vara konkurrenskraftig, en förståelse kring hantering av data men även förståelse av processen att omvandla data till begriplig kunskap. Dessutom identifieras ett behov av förståelsen av samspel och den praktiska betydelsen av kunskap och dess komplexitet, samt datadrivet beslutsfattande i detaljhandeln. Sammantaget identifieras en begränsad empirisk förståelse och därmed ett behov att studera hur

medarbetare upplever samspelet mellan datadrivet beslutsfattande och kunskapsförmedling. Med ett fokus på artikulation och databerättande syftar studien till att bidra till en ökad förståelse för hur data kan omvandlas till handlingsbar kunskap samt undersöka hur verksamheter i detaljhandeln kan stärka sitt datadrivna arbete ur ett sociotekniskt perspektiv.

3. Syfte och forskningsfråga

Syftet med denna studie är att bidra till en fördjupad förståelse för hur kunskap, med hjälp av artikulation och databerättande, integreras i, och stödjer verksameters beslutsprocesser. Genom att undersöka samspelet mellan BI och kunskapsprocessen ur ett sociotekniskt perspektiv, vill studien få en förståelse för hur medarbetare upplever BI som en integrerad process i verksamheten. Med hjälp av det sociotekniska perspektivet syftar studien även till att skapa en fördjupad förståelse för hur BI både möjliggör och begränsar organisatoriskt lärande i praktiken. Syftet leder fram till följande forskningsfråga:

- Hur upplever medarbetare samspelet mellan effektivt datadrivet beslutsfattande och kunskapsförmedling, med specifikt fokus på artikulation och databerättande, i detaljhandelns IT-beroende arbetssystem?

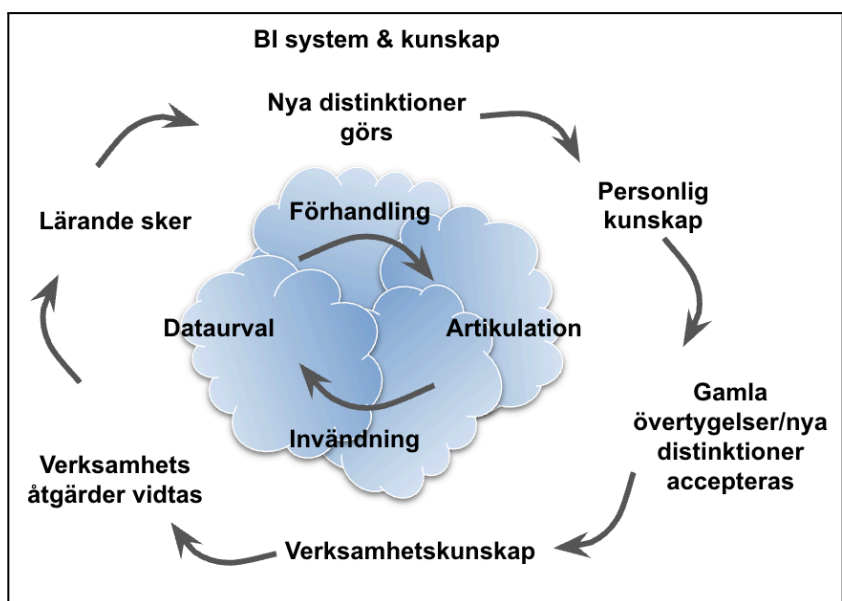
4. Teori

Detta avsnitt redogör fyra olika teorier som tillsammans syftar till att skapa en teoretisk grund för hur insamling, strukturering och analys av data för att stödja beslutsfattande har en betydande roll i kunskapsprocessen. Avsnittet syftar till att redogöra relationen mellan BI och kunskap men även risken med överförandet av kunskap och därmed vikten av kunskapsförmedlare. Detta avsnitt avslutas med att redovisa studiens identifierade deduktiva konceptuella ramverk som utformats via de olika teorierna.

4.1 Modell för BI inom organisatoriskt vetande

Shollo och Galliers (2016, s. 357) menar att BI är en aktiv bidragande del i verksamhetens dagliga arbete med kunskap, vilket resulterar i en förstärkt återkommande kunskapsprocess. Kunskapsprocessen enligt Shollo och Galliers (2016, s. 358-360) består av tre steg, dessa är meningsskapande, kunskapsskapande och beslutsfattande. Meningsskapande uppstår när verksamhetens aktörer försöker förstå och hitta en förklaring till nya distinktioner (Shollo & Galliers 2016, s. 358). Kunskapsskapande påbörjas när verksamheten upplever att det finns en brist på befintlig kunskap, där nya distinktioner kommuniceras och omvandlas genom diskussion och förhandling, för att sedan accepteras i verksamheten som etablerad kunskap (Shollo & Galliers 2016, s. 358-359). Beslutsfattande i kunskapsprocessen leder till handling i verksamheten och genererar nya förmågor eller förbättrar befintliga, detta sker när det finns en gemensam förståelse och när ny kunskap accepteras (Shollo & Galliers 2016, s. 360). Lärande uppstår när nya distinktioner utvecklas till nya produkter eller processer som leder till nya handlingar (ibid.). Etablerandet av kunskap i en verksamhet underlättas och blir mer fördelaktig med hjälp av två praktiska komponenter: artikulation och val av data, detta med hjälp av BI som en integrerad del i verksamhetens kunskapsprocess (Shollo & Galliers 2016, s. 357). BI identifieras av Shollo och Galliers (2016, s. 343) som en process där data både samlas in och lagras för att i sin tur omvandlas till information med hjälp av analys.

Figur 1 nedan visar hur BI, med artikulation och val av data, är en del av kunskapsprocessen. Kärnan visar hur artikulation och val av data påverkar förhandlingar och invändningar i kunskapsprocessen. De yttre delarna beskriver en återkommande kunskapsprocess stegvis, där nya distinktioner utgör starten för processen, dessa distinktioner görs genom personlig kunskap och utvecklas sedan genom förhandling, vilket leder till att de accepteras i verksamheten. När distinktionerna accepteras i verksamheten, leder det till kunskap i hela verksamheten, som i sin tur leder till organisatoriskt vetande.



Figur 1: BI integrerad kunskapsprocess (Shollo & Galliers 2016, s. 358). Skapad av författarna.

BI som en integrerad del i kunskapsprocessen möjliggör artikulation av magkänsla, intuition och erfarenhet baserat på data, som tidigare inte varit tillgängligt (Shollo & Galliers 2016, s. 357). Artikulation, en kommunikationsprocess av åsikter, idéer och övertygelser, är en av de två praktiska komponenter som BI förstärker i kunskapsprocessen. Artikulation möjliggör tydlig kommunikation som är central vid etablering av kunskap i verksamheter (Shollo & Galliers 2016, s. 352). Artikulation delas upp i tre aspekter, artikulation av nya distinktioner, artikulering av olika perspektiv samt artikulering av organisatoriska handlingar (Shollo & Galliers 2016, s. 352, 353, 324). Artikulation av nya distinktioner är när individer tolkar data med hjälp av BI och ser att något antingen behöver en ytterligare genomgång eller att något nytt behöver införas (Shollo & Galliers 2016, s. 352-353). Distinktionen uppstår hos individer som använder BI, vilket innebär att individens personliga kunskap samspelar med insikter från data (ibid.). Detta innebär dels att individens kunskap sammanförs med BI-data, vilket kan skapa fler nya insikter och leda till att dessa nya insikter blir mer synliga (Shollo & Galliers 2016, s. 352). Artikulering av olika perspektiv innebär att de nya distinktionerna behöver förklaras, vilket görs genom olika perspektiv som sedan kan ifrågasättas och förhandlas. BI skapar en miljö som uppmuntrar reflektion och dialog mellan beslutsfattare och andra intressenter, vilket underlättar förståelse av data från olika perspektiv (Shollo & Galliers 2016, s. 353). Artikulation av verksamhetens handlingar skapar en tydlig dialog som blir mer handlingsorienterad, där BI visar vilka som behöver dela kunskap och kan tillföra diskussioner på de handlingar som bör utföras samt möjlighet till att jämföra handlingar och beslut över olika delar av verksamheten (Shollo & Galliers 2016, s. 354).

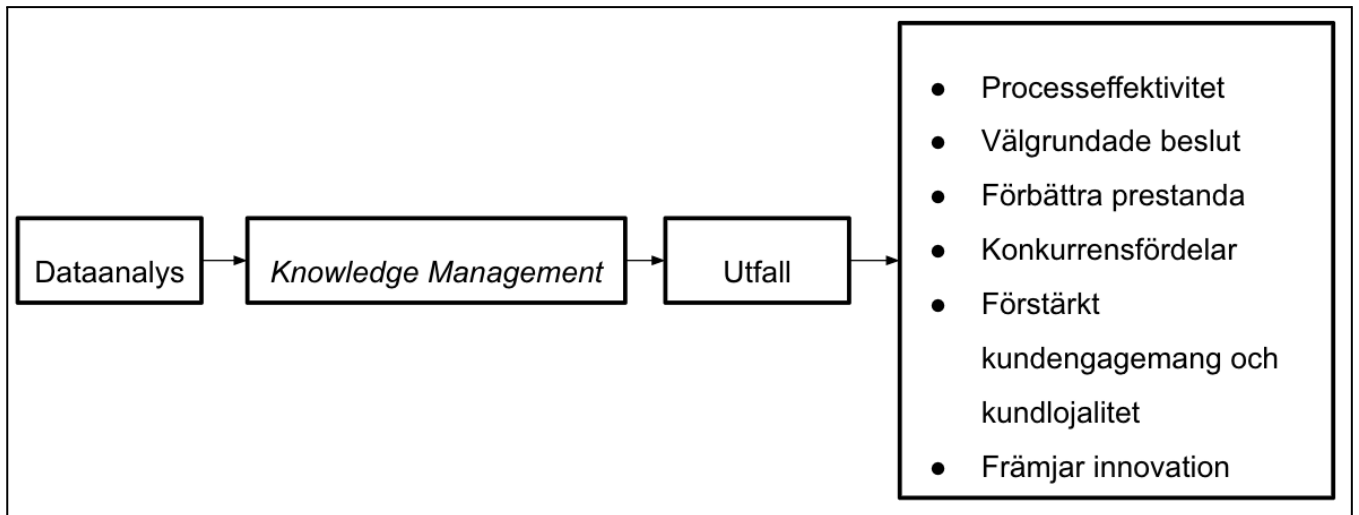
Vidare utgör dataurval den andra praktiska komponenten som BI förstärker i kunskapsprocessen. Dataurval undersöker fenomen och mäter indikatorer genom filtrering och integrering av insamlad data, inklusive dimensioner och mått (Shollo & Galliers 2016, s. 355). BI möjliggör synlig data på olika aggregeringsnivåer, vilket ger transparens och möjliggör tillgång till information för beslutsfattare på olika nivåer (Shollo & Galliers 2016, s. 355). BI-data presentera dataanalyser från olika verksamhetsnivåer och kan dessutom visa mönster över en längre tidsperiod och har ett transparent tillvägagångssätt, vilket gör data mer tillförlitlig och användbar (Shollo & Galliers 2016, s. 355-357). Tabell 1 nedan sammanställer de identifierade koncepten.

Tabell 1: Sammanställning av koncept från Shollo och Galliers (2016):

| Identifierade koncept |
|---|
| <p>Artikulation är en kommunikationsprocess av åsikter, idéer och övertygelser. Artikulation av data möjliggör tydlig kommunikation.</p> <p>Artikulation består av tre delar: artikulation av nya distinktioner, artikulering av olika perspektiv samt artikulering av organisatoriska handlingar.</p> |
| <p>Kunskapsprocessen består av tre steg, dessa är meningsskapande, kunskapsskapande och beslutsfattande.</p> <p>Meningsskapande uppstår när verksamhetens aktörer försöker förstå och hitta en förklaring till nya distinktioner.</p> <p>Kunskapsskapande påbörjas när verksamheten upplever att det finns en brist på befintlig kunskap, där nya distinktioner kommuniceras och omvandlas genom diskussion och förhandling, för att sedan accepteras i verksamheten som etablerad kunskap.</p> |
| <p>BI är en aktiv del i verksamhetens skapande av kunskap.</p> |

4.2 Ramverk för KM *analytics*

Thakral, Sharma och Ghosh (2024, s. 810, 823) menar att KM *analytics* används för att effektivisera en verksamhet, samt att stärka konkurrensfördelar och förbättra beslutsfattandet med analys av data från verksamhetens processer. Ramverket för KM *analytics* utvecklades av Thakral, Sharma och Ghosh (2024, s. 20) och består av dataanalyser som leder till och påverkar verksamhetens kunskapshantering, som i sin tur leder till processeffektivitet, välgrundade beslut, förbättrad prestanda, konkurrensfördelar, förstärkt kundengagemang och kundlojalitet samt främjande av innovation (Thakral, Sharma & Ghosh 2024, s. 20). Nedan i figur 2 återfinns en version av KM *analytics* ramverk.



Figur 2: Ramverk för KM *analytics* (Thakral, Sharma & Ghosh 2024, s. 820). Skapad av författarna.

Författarna belyser även att dataanalyser möjliggör tillgång till informationsrik data där mönster kan kännas igen, vilket i sin tur leder till välgrundade verksamhetsbeslut (Thakral, Sharma & Ghosh 2024, s. 820). Genom dataanalyser kan exempelvis medarbetare snabbt få tillgång till den information som behövs för att utföra sina uppgifter, vilket minskar tiden som ägnas åt informationssökning och bidrar till ökad effektivitet i verksamhetsprocesser (Thakral, Sharma & Ghosh 2024, s. 820-821). Analyser enligt Thakral, Sharma och Ghosh (2024, s. 821) kan även strategiskt förbättra verksamhetens konkurrensfördelar och leda till minskat risktagande, detta genom mer kunskap och information om verksamhetens processer. *KM analytics* tillhandahåller lättillgänglig information och främjar en kultur där medarbetare delar kunskap med varandra, som i sin tur skapar en miljö där innovation och nya idéer inom verksamheten förespråkas (Thakral, Sharma & Ghosh 2024, s. 821). Analyser kan med dessa faktorer bryta hinder mellan olika enheter och arbetsgrupper inom verksamheten, genom att hantera den kunskap som finns samt fånga och bevara medarbetarnas kunskap (Thakral, Sharma & Ghosh 2024, s. 821-822). Genom analys av data kan verksamheter möjliggöra samarbete, filtrera användbar information och stärka verksamhetens kunskap, även få exakta och trovärdiga insikter i verksamhetens processer (ibid.). Tabell 2 nedan sammanställer de identifierade koncepten.

Tabell 2: Sammanställning av koncept från Thakral, Sharma och Ghosh (2024):

| Identifierade koncept |
|---|
| Analyser och identifierade mönster från informationsrik data leder till välgrundade verksamhetsbeslut. |
| KM <i>analytics</i> tillhandahåller lättillgänglig information och främjar en kultur där medarbetare delar kunskap med varandra. Genom analys av data kan verksamheter möjliggöra samarbete, filtrera användbar information och stärka verksamhetens kunskap. |
| Analyser kan strategiskt förbättra verksamhetens konkurrensfördelar och leda till ett minskat risktagande, detta genom mer kunskap och information om verksamhetens processer. |

4.3 Teori för kunskapsförmedling och kunskapens risker

Kunskap behöver översättas för att kunna fungera i olika kontexter, vilket innebär att kunskap inte går att kopieras utan behöver i stället återskapas och anpassas till de nya förutsättningarna (Marabelli & Newell 2012, s. 23-24). För att kunskap ska kunna översättas, återskapas och anpassas, krävs enligt Marabelli och Newell (2012, s. 24) olika former av kunskapsförmedlare. Med utgångspunkt i Nicolini (2011, s. 614-615) definierar Marabelli och Newell (2012, s. 24, 27) olika kunskapsförmedlare. Ett exempel på kunskapsförmedlare är den mänskliga aktören och innebär att kunskap översätts genom direkt kontakt, en ytterligare förmedlare är materiella artefakter, exempelvis dokument som kan sammanställa och registrera olika data (Nicolini 2011, s. 614-615; Marabelli & Newell 2012, s. 24, 27).

Samtidigt kritiserar kunskapsöverföring, där kunskap förstås som en överförbar resurs, av Marabelli och Newell (2012, s. 25). Författarna menar att det är riskabelt att bortse från kunskapens oförutsägbarhet och att se kunskap som lätt att överföra (Marabelli & Newell 2012, s. 25-26). Marabelli och Newell (2012, s. 25-26) förklarar att kunskap identifieras som en kontextbunden process som utvecklas genom handling. Detta innebär att kunskap varken går att förutsägas eller kontrolleras, utan kontinuerligt skapas och omskapas beroende på hur individer agerar i olika situationer (Marabelli & Newell 2012, s. 22-23).

Marabelli och Newell (2012, s. 22) betonar även att materiella och mänskliga aktörer är integrerade i praktiken, vilket innebär att risker uppstår när denna integrering ignoreras. Kunskap skapas i det dagliga arbetet genom ett samspel av materiella artefakter och mänskliga aktörer, samt tar form genom handling

(ibid.). Översättning av kunskap påverkas även av maktrelationer, vilket innebär att vissa aktörer har större utrymme för tolkning och handling än andra (Marabelli & Newell 2012, s. 25). Det medför risker i kunskapsförmedling, då kunskap som prioriteras i en verksamhet beror på aktörernas inflytande (ibid.).

Genom synsättet att kunskap inte kan överföras på samma sätt som ett objekt utan kan i stället översättas (Nicolini 2011, s. 614-615; Marabelli & Newell 2012, s. 23), menar författarna att kunskap omformas i olika sammanhang (Marabelli & Newell 2012, s. 23). Översättningen är även beroende av både mänskliga och ej mänskliga aktörer (Marabelli & Newell 2012, s. 24). När kunskap antas vara enkel att överföra och ses som ett objekt i stället för mänskligt vetande, så riskeras översättningsprocessen att förenklas och vikten av att använda kunskapsförmedlare, befintlig kunskap och utforskning av ny kunskap underskattas (ibid.). Marabelli och Newell (2012, s. 28) menar därmed att det är strategiskt avgörande att verksamheter är medvetna om vilka kunskapsförmedlare som finns och vilka möjligheter som finns till att påverka kunskapen. Sammanfattningsvis implicerar Marabelli och Newell (2012, s. 27) att förmågan att kunna hantera kunskapsförmedlare är av stor strategisk relevans och kan bidra till en positiv påverkan på verksamheters prestation. Tabell 3 nedan sammanställer de identifierade koncepten.

Tabell 3: Sammanställning av koncept från Marabelli och Newell (2012):

| Identifierade koncept |
|---|
| Risk med att se kunskap som enkel att överföra. |
| Kunskap behöver omformas och översättas, vilket är beroende av både mänskliga och ej mänskliga aktörer som kan förmedla kunskapen. Kunskapsförmedlare är mänskliga aktörer och materiella artefakter. |
| Strategiskt avgörande att verksamheter är medvetna om vilka kunskapsförmedlare som finns och vilka möjligheter som finns till att påverka kunskapen. |

4.4 Sociotekniskt ramverk för prediktiva analyser

Det sociotekniska ramverket kopplat till att införa prediktiva analyser, framtaget av Chen, Nath och Rocco (2024), identifierar två olika subsystem i en verksamhet. Det framtagna ramverket innefattar fyra olika kategorier; människor och struktur kopplat till det sociala subsystemet och teknik samt uppgifter kopplat till det tekniska subsystemet (Chen, Nath & Rocco 2024, s. 246), se figur 3 nedan.

| Socialt subsystem | Tekniskt subsystem |
|---|---|
| Människor: <ul style="list-style-type: none"> - Önskade färdigheter och egenskaper - Rekrytering, utbildning och personalomsättning - Motståndskraft mot förändring | Teknik: <ul style="list-style-type: none"> - Snabbt föränderliga tekniska behov - Datatillgänglighet och kvalitet |
| Struktur: <ul style="list-style-type: none"> - Mätning av PA-framgång - Kultur och tankesätt - Finansiering och prioritering - Organisatoriska utmaningar | Uppgifter: <ul style="list-style-type: none"> - Användning av analyser - Anpassa till PA-organisationens mål - <i>Data storytelling</i> |

Figur 3: Det sociotekniska ramverket för PA-införande (Chen, Nath & Rocco 2024, s. 246). Skapad av författarna.

Det sociala subsystemet förklarar hur det finns önskvärda erfarenheter, förmåga till hantering av förändring och villighet till lärande hos människor (ibid.). Subsystemet menar även att det sociotekniska ramverket består av struktur i form av mätbarhet för framgång, kultur och tankesätt, finansiering och prioritering samt verksamhetens utmaningar (ibid.).

Det tekniska subsystemet fokuserar i stället på de enheter, verktyg och teknik som krävs för att en verksamhet ska kunna producera värde. Teknik, som en del av det tekniska subsystemet, innebär dels hantering av de snabba tekniska förändringarna, dels behovet av kvalitativ data för analyser och beslutsfattande. Den andra delen av det tekniska subsystemet är uppgifter och förklarar bland annat nyttjandet av analyser, sammanförandet av prediktiva analyser med verksamhetens mål samt möjligheten till att kunna förklara de tekniska och datarelaterade koncepten till personer utan tekniska kunskaper, även kallat databerättande. (Chen, Nath & Rocco 2024, s. 257- 261)

Databerättande innebär en analys experts förmåga att kunna kommunicera samt förklara tekniska koncept, relaterade till analys, för personer med sämre tekniska kunskaper. Med databerättande ökar chansen att kunna förmedla information på ett sätt så att andra kan ta bra analysbaserade beslut. En effektiv kommunikation innebär dessutom att analytiker har förmågan att förmedla analysernas värde ur ett affärsmässigt perspektiv men även ha en förståelse för verksamheten de verkar i. En ytterligare innebörd är kunskapen om framtagande av visualiseringar och metaforer i syfte att underlätta förståelse för komplexa dataanalys projekt. (Chen, Nath & Rocco 2024, s. 247, 261)

Utöver vikten av att kunna förmedla information belyser Chen, Nath och Rocco (2024, s. 258) förmågan att ha den mest effektiva integreringen mellan människor och teknik i syfte att öka en verksamhets framgång. Syftet med den sociala aspekten är att belysa behovet av organisationsstruktur framför individen (Chen, Nath & Rocco 2024, s. 253). Skribenterna menar på att ett skifte inom verksamheten bör ske från ett fokus på individen till ett fokus på verksamheten och en datadriven organisationskultur (ibid.). När organisationskulturen omfattar värdet och ökar intresset av analyser samt förståelsen av kvalitativ data, kan verksamheter stärka sitt beslutsfattande (Chen, Nath & Rocco 2024, s. 254, 259).

Sammanfattningsvis implicerar Chen, Nath och Rocco (2024, s. 258) med sitt teoretiska bidrag att en verksamhets framgång inte ligger i att ha tillgång till den bästa tekniken endast, utan ligger även i att ha den mest effektiva integreringen mellan människor och teknik. Tabell 4 nedan sammanställer de identifierade koncepten.

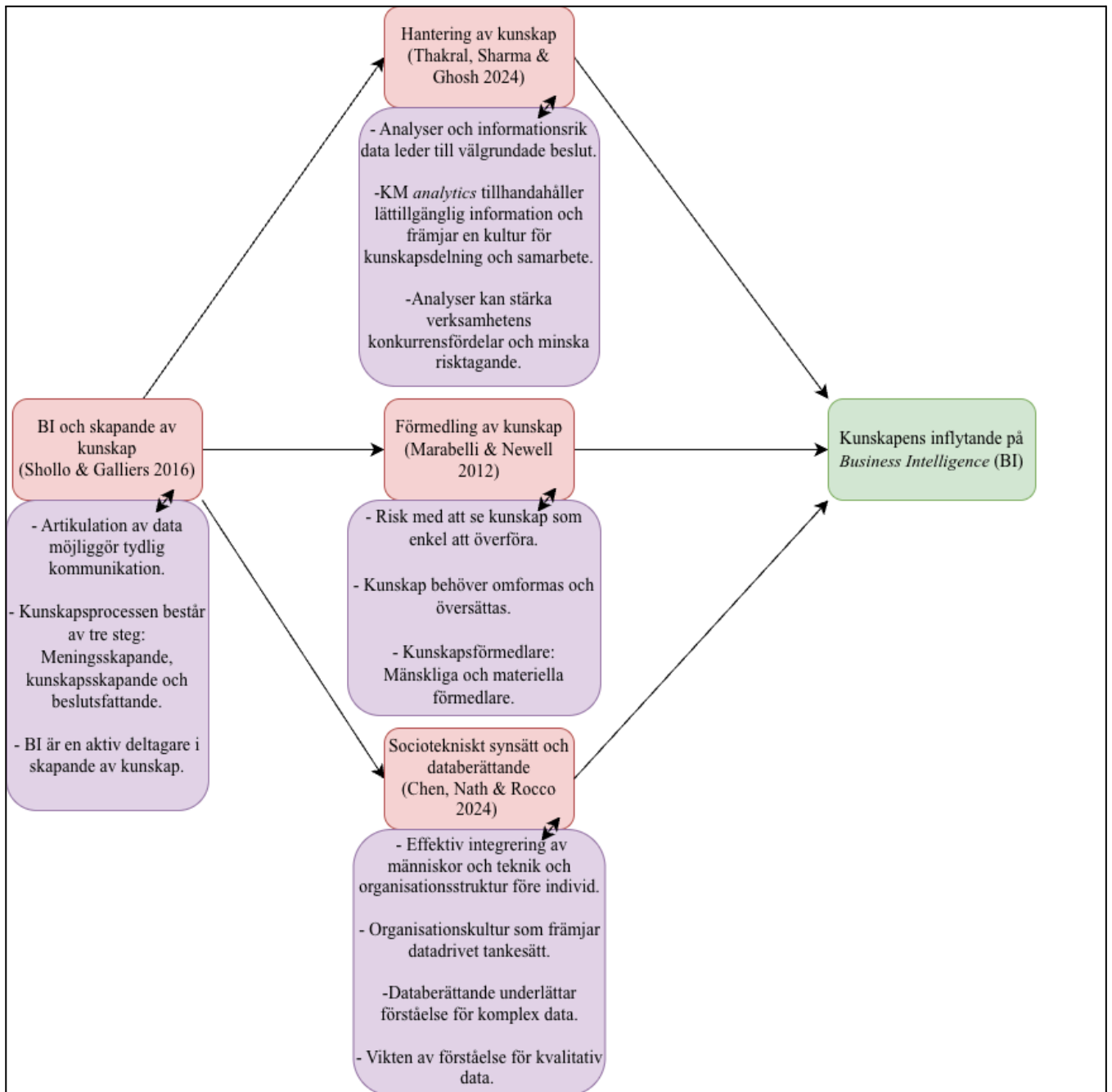
Tabell 4: Sammanställning av koncept från Chen, Nath & Rocco (2024):

| Identifierade koncept |
|---|
| Effektiv integrering av människor och teknik samt organisationsstruktur före individ. |
| Organisationskultur som främjar datadrivet tankesätt. |
| Databerättande innebär förmågan att kunna förmedla och förklara koncept relaterade till analys för personer med sämre kunskap. Underlättar förmedling av information och förståelse för komplex data. |
| Vikten av förståelse för kvalitativ data för att stärka beslutsfattande. |

4.5 Deduktivt konceptuellt ramverk

Det deduktiva konceptuella ramverket, se figur 4 nedan, visar hur skapandet av kunskap är startpunkten för kunskapens inflytande på BI. Syftet med ramverket är att visa ett eventuellt samband mellan kunskap och effektiviserat beslutsfattande utifrån de identifierade teorierna. Ramverket visar hur kunskapen både hanteras för att optimera verksamhetsprocesserna, hur kunskap förmedlas med hjälp av mänskliga och materiella förmedlare samt att databerättande är en viktig faktor för förmedling av information, i syfte att stärka beslutsfattande. Ramverket visar även hur verksamheter skapar, förmedlar och använder

kunskap i syfte att stärka beslutsfattandet. Slutledet i ramverket: Kunskapens inflytande på *Business Intelligence* (BI), representerar studiens forskningsfråga och syfte.



Figur 4: Framtaget deduktivt konceptuellt ramverk baserat på teorier i avsnitt fyra (4).

Shollo och Galliers (2016) teori om BI och skapande av kunskap används i studien för att förklara hur BI, genom artikulation och data, är en del av kunskapsprocessen i form av att skapa ett gemensamt lärande i verksamheten. Denna teori hänger, i det deduktiva konceptuella ramverket, samman med: Hantering av kunskap (Thakral, Sharma & Ghosh 2024), som syftar till att belysa vikten av

kunskapshandling för att dels möjliggöra samarbete med lättillgänglig information, dels för att ta mer välgrundade beslut. BI och skapande av kunskap hänger även ihop med: Förmedling av kunskap (Marabelli & Newell 2012), som används för att belysa kunskapens oförutsägbarhet, där kunskap behöver översättas och omformas efter olika sammanhang. Dessutom har de olika kunskapsförmedlarna en central roll när kunskap ska översättas och omformas i verksamheter. BI och skapande av kunskap har även i ramverket en koppling till: Sociotekniskt synsätt och databerättande (Chen, Nath & Rocco 2024). Denna teori används eftersom samspelet mellan kunskap och data i en verksamhet ses ur ett sociotekniskt perspektiv och där databerättande syftar till att underlätta kommunikationen av tekniska koncept. Därmed är det även av stor vikt att organisationskulturen främjar ett datadrivet tankesätt och har förståelse för betydelsen av kvalitativ data.

Artikulation, översättning av kunskap och databerättande är tre olika begrepp som gemensamt fokuserar på kommunikation. Skillnaden är att artikulation å ena sidan syftar till individers tolkningar av data utifrån egen kunskap och stärks med hjälp av BI, där tolkningarna och de olika perspektiven delas och förhandlas mellan medarbetare, som i sin tur leder ny kunskap i verksamheten. Översättning av kunskap å andra sidan visar att information och kunskap måste anpassas för mottagare med hjälp av kunskapsförmedlare. Databerättande fokuserar i stället på hur analys experter kan kommunicera och förklara komplex data för personer med sämre teknisk kunskap. (Shollo & Galliers 2016, s. 352-353; Marabelli & Newell 2012, s. 23-24; Chen, Nath & Rocco 2024, s. 247, 261)

Sammanfattningsvis syftar det framtagna deduktiva konceptuella ramverket till att redogöra de identifierade teoriernas relevans i förhållande till det studerade fenomenet, se gröna rutan i figur 4. Teorierna är relevanta då de bidrar med olika aspekter och koncept kopplat till den framtagna forskningsfrågan, se avsnitt 3.

5. Metod

Studien utgår från en kvalitativ metodansats för att få en kontextualiserad förståelse av beteenden, uppfattningar och drivkrafter (Hennink, Hutter & Bailey 2020, s. 16), detta med fokus på respondenternas upplevelser i arbetsrelaterade sammanhang. Kvalitativa studier syftar till att undersöka hur och varför fenomen uppstår, samt analysera eventuella sammanhang eller kontexter som dess fenomen uppstår inom (ibid.). Avsnittet beskriver forskningsdesign och syfte, urval, val av datainsamlingsmetod, utformning av intervjuguide, etik och kritisk metoddiskussion.

5.1 Forskningsdesign och syfte

Studien har en kvalitativ forskningsdesign och undersöker deltagarnas upplevelser av hur kunskap integreras i verksamhetens beslutsprocesser. Med en kvalitativ utgångspunkt möjliggörs en fördjupad förståelse för hur deltagarna skapar mening och tolkar beteenden, händelser och verksamhetsprocesser utifrån sina egna erfarenheter (Hennink, Hutter & Bailey 2020, s. 10). Studien har ett emiskt perspektiv, vilket innebär att fokus ligger på deltagarnas subjektiva upplevelser av det studerade fenomenet (Hennink, Hutter & Bailey 2020, s. 15). Vidare tar studien inspiration från verstehen konceptet, som innebär att studien syftar till att skapa förståelse utifrån deltagarnas egna perspektiv av forskningsfrågan (Hennink, Hutter & Bailey 2020, s. 17).

Syftet med studien är att undersöka hur kunskap integreras i verksamhetens beslutsprocesser samt hur skapande, etablering och översättning av kunskap bidrar till välgrundade beslut. Genom att analysera samspel mellan BI, kunskapsprocesser och sociotekniskt perspektiv avser studien att skapa förståelse för hur medarbetare upplever BI som en integrerad del av verksamheten. Vidare syftar studien till att, utifrån ett sociotekniskt perspektiv, fördjupa förståelsen för organisatoriskt lärande i praktiken.

5.2 Urval

Studien har ett mindre, kvalitativt urval som studeras på djupet, i syfte att få en fördjupad förståelse för forskningsfrågan. Urvalet är sammansatt för att fånga olika perspektiv av forskningsfrågan, med respondenter som är från olika verksamheter och har skilda arbetsroller. Studiens urvalsstrategi är målmedvetet urval, detta för att datainsamlingen ska fånga viktiga insikter och vara relevant i förhållande till forskningsfrågan (Hennink, Hutter & Bailey 2020, s. 92). Det målmedvetna urvalet är medarbetare som arbetar med beslutsfattande och/eller arbetar med data och analys i svenska

detaljhandelsföretag. Det målmedvetna urvalet är inte avgränsat utifrån kön eller ålder. För att säkerställa respondenternas relevans för studien har kontrollfrågor använts, främst avseende om respondenterna arbetar med data och analyser och/eller har en beslutsfattande roll inom detaljhandeln.

Studiens målgrupp utgörs av medarbetare i IT-beroende arbetssystem inom detaljhandeln. För att få en heterogenitet, en variation i studiens urval, varierar urvalet mellan små och stora svenska detaljhandelsföretag som arbetar med datadrivet beslutsfattande. Heterogenitet är, enligt Ahrne och Svensson (2022, s. 33), viktigt i kvalitativa studier. Denna variation möjliggör en analys av eventuella likheter och skillnader i hur BI upplevs av medarbetare i verksamheter som är olika stora. Studien har även en variation i form av olika ansvarsområden och arbetsroller, exempelvis butikschef och dataanalytiker, se tabell 5 nedan. Urvalets variation är relevant i relation till forskningsfrågan då det kan belysa hur samspel mellan kunskapsförmedling och BI framträder i olika organisatoriska kontexter.

Tabell 5 nedan presenterar studiens urval och innehåller information om respondentens nummer, arbetsroll, verksamhet samt företagsstorlek.

Tabell 5: Studiens identifierade urval:

| Respondent nr. | Arbetsroll | Verksamhet (detaljhandel) | Företagsstorlek |
|----------------|--|---------------------------|-----------------|
| 1 | Biträdande butikschef | ICA (A) | Litet |
| 2 | <i>Business & Data Analyst</i> | Hemköp | Stort |
| 3 | Butikschef | ICA (B) | Litet |
| 4 | <i>Senior account manager</i> | Bread & Boxers | Litet |
| 5 | Försäljningschef | Lyreco Sverige | Stort |
| 6 | <i>CRM (Customer and relationship manager)</i> | Filippa K | Stort |
| 7 | <i>Content Producer</i> | Arkivet | Litet |

Samtidigt som urvalet är målmedvetet så identifierades deltagarna i studien med rekryteringsmetoden snöbollsurval, detta innebär att deltagarna blev valda med hjälp av nyckelinformanter eller med studiens tidigare deltagare (Hennink, Hutter & Bailey 2020, s. 104). Den första respondenten identifierades med hjälp av personliga kontakter till forskarna för att sedan, i form av snöbollsurval, ta del av

kontaktinformation till ytterligare möjliga respondenter. Genom detta tillvägagångssätt har flera deltagare identifierats som har de arbetsroller och kunskap som studiens urval kräver, däremot finns en problematik om deltagarna har samma sociala nätverk (ibid.). Med hänsyn till denna problematik förebyggs detta genom olika nyckelinformanter, som möjliggjort kontakt med deltagare från olika sociala nätverk.

5.3 Val av datainsamlingsmetod

Den identifierade metoden för insamling av data är djupa semistrukturerade intervjuer, syftet med detta metodval är att skapa detaljerade och djupgående insikter i forskningsfrågan från respondenternas perspektiv (Hennink, Hutter & Bailey, 2020, s. 116). Syftet med djupgående intervjuer är att förstå och höra individers "röster" och berättelser (Hennink, Hutter & Bailey, 2020, s. 117). Djupgående intervjuer ger djup och personlig data om upplevelser och kan vara bra för känsliga ämnen, samt möjliggöra kontextbunden information, vilket innebär historier och upplevelser som respondenterna själva upplevt (Hennink, Hutter & Bailey, 2020, s. 134). Studiens intervjuer genomfördes fysiskt i syfte att underlätta observation av respondenternas kroppsspråk, tal samt den sociala kontexten som intervjun ägde rum, vilket Hennink, Hutter och Bailey (2020, s. 133) menar är viktigt för djupgående intervjuer.

Den identifierade intervjumetoden är främst en semistrukturerad intervju men har inslag av en strukturerad intervju, där intervjun är utformad med öppna samt specificerade intervjufrågor utifrån identifierade teorier. Dessutom har vägledande följdfrågor identifierats för att underlätta intervjuens gång, något som kan definieras som en strukturerad intervju enligt Alvehus (2023, s. 114). Detta innebär att intervjun får en liknande följd i alla 7 intervjuer. Däremot, för att få ett djup och en diskussion under intervjuens gång, definieras intervjun även som en semistrukturerad intervju enligt Alvehus (2023, s. 114) riktlinjer. Alvehus (2023, s. 114) förklarar att under en semistrukturerad intervju kan intervjuaren, för att få ett mer produktivt samtal, ifrågasätta respondenten, lyssna aktivt och arbeta med följdfrågor. En aktiv lyssnare är en person som visar intresse och uppmuntran för respondentens svar, men har även en förståelse för när tystnad är av vikt (Alvehus 2023, s. 115). Tystnad tillåter respondenten att fortsätta tänka vilket ger möjlighet till att fortsätta berätta (Alvehus 2023, s. 115-116).

Denna metod har varit en aktiv och betydelsefull del under intervjuerna och där följdfrågor ställs utöver de identifierade i bilaga A och B. Följdfrågor, ifrågasättande och eventuella diskussioner har bidragit till

djupare insikter, något som hade missats om intervjun följde de bestämda följdfrågorna utan utrymme för förändring. Dessutom har förståelse och tillåtelse för tystnad bidragit i vissa fall till fortsatt svar från respondentens håll. Syftet med genomförandet av en semistrukturerad intervju är att möjliggöra följdfrågor baserat på respondentens svar, detta innebär att följdfrågorna, under de genomförda intervjuerna, inte är exakt samma. Däremot följer intervjuerna 2-7 samma identifierade riktlinjer, tema samt syfte för att säkerställa relevans för studien. Intervju 1 utgår ifrån samma syfte och riktlinjer som intervju 2-7 men har en egen utformad intervjuguide, se bilaga B och avsnitt 5.3.1.

5.3.1 Utformning av intervjuguide

Vid genomförandet av djupa intervjuer används intervjuguiderna i bilaga A och B. Intervjuguiden i bilaga B är utformad med 26 frågor i ett semistrukturerat format med tillhörande följdfrågor. Intervjuguiden är uppdelad i fyra delar. Bilaga B presenterar studiens första version av intervjuguiden och nyttjades endast för respondent 1. Därefter genomfördes en reflektion kring frågorna, dess uppdelning och relevans i förhållande till syfte och forskningsfråga. Reflektionen resulterade i en uppdaterad intervjuguide, se bilaga A. Skillnaderna mellan bilaga A och B är dels frågornas ordningsföljd, den utvecklade intervjuguiden delades upp i fler delar än den första samt att vissa frågor formulerades om för att förtydligas. Hennink, Hutter och Bailey (2020, s. 122) beskriver vikten av en logisk ordning av frågorna för att inte göra respondenten förvirrad. En ej genomtänkt följdordning riskerar att dra ned på den insamlade datans kvalitet (ibid.). Under intervjun med respondent 1, identifierades en brist i frågornas följdordning, därför genomfördes en justering från bilaga B till bilaga A i syfte att stärka intervjuens röda tråd och stärka förståelsen för resterande respondenter. Reflektionen bidrog till insikter kring att vissa frågor anses vara mer lämpliga som självständiga frågor och inte en följdfråga, exempelvis blev fråga 3 i bilaga A en separat fråga men var ursprungligen en följdfråga till fråga 2 i bilaga B. Utöver fråga 3, blev fråga 6 och 15 i bilaga A självständiga frågor. Syftet med fler frågor samt följdfrågor är även att den första intervjun inte uppfyllde den önskade längden i form av tid, dessutom identifierades de ursprungliga frågorna ibland som svåra att förstå ur respondentens perspektiv. Detta medförde att bilaga A består av 33 frågor i stället för 26 frågor, se bilaga B.

Frågorna i intervjuguiderna, se bilaga A och B, är utformade baserat på det framtagna deduktiva konceptuella ramverket, se figur 4, samt efter studiens syfte och forskningsfråga. Varje huvudfråga har en tydlig koppling till studiens identifierade teorier samt koncept och där motiveringen går att avläsas under rubriken: Teori/koncept i bilaga A och B. Intervjuguiden består även av kärnfrågor som syftar till

att samla in kärninformation, frågorna ska placeras ut i mitten av intervjun för att möjliggöra en bättre relation med respondenten både innan och efter dessa frågor (Hennink, Hutter & Bailey 2020, s. 120). Studiens kärnfrågor är enligt Hennink, Hutter och Baileys (2020, s. 120) riktlinjer, placerade i intervjuns mitt men även placerade i tidigare och senare delar då intervjuguiden har en uppdelning efter koncept och teman. De identifierade kärnfrågorna, se bilaga A, är fråga 8, 13, 22 samt 24-28 och i bilaga B, 8, 14, 23 samt 25-29.

5.4 Val av analysmetod

Studiens genomförda analys, se avsnitt 7, är en diskurs- samt textanalys och utgår från Hennink, Hutter och Baileys (2020, s. 210, 239-240) riktlinjer, analysen fokuserar på förståelse av den sociala verkligheten via narrativ text. Narrativ text kan innebära transkribering från intervjuer (Hennink, Hutter & Bailey 2020, s. 210). Hennink, Hutter och Bailey (2020, s. 210) förklarar att diskursanalys har blivit ett begrepp som kan innebära många olika tekniker relaterade till den sociala konstruktionen av språk (ibid.). Studien följer skribenternas riktlinjer och definition för diskursanalys i form av identifiering av koncept, via narrativ text, i syfte att förstå det studerade fenomenet (ibid.). Studien genomför även en textanalys och innebär enligt Hennink, Hutter och Bailey (2020, s. 239-240) en cyklisk analysprocess av kvalitativ data. Den cykliska analysprocessen består av beskrivning, jämförelse, kategorisering, konceptualisering samt förklaring i syfte att utveckla induktiva teorier och få en konceptuell förståelse (ibid.). Studien strävar efter att få en konceptuell förståelse av det studerade fenomenet och försöker därmed identifiera nya koncept, se avsnitt 8.

För framtagande av narrativ text genomfördes transkribering av studiens intervjuer i syfte att kunna genomföra kodningsprocessen. Syftet med kodning är att identifiera olika aspekter i den insamlade datan (Hennink, Hutter & Bailey 2020, s. 218). Enligt Hennink, Hutter & Bailey (2020, s. 218-220) finns det två olika tillvägagångssätt för kodning, deduktiva och induktiva koder, där en kombination av båda använts i studiens analys. Den deduktiva strategin syftar till framtagandet av koder utifrån teoretiska koncept i litteratur (Hennink, Hutter & Bailey 2020, s. 220). För att säkerställa kodernas relevans, eftersom de inte baseras på respondenternas svar, krävdes en förfining och validering av koderna när den insamlade datan lästes igenom. Det är något Hennink, Hutter och Bailey (2020, s. 220) belyser eftersom det krävs att koderna korrekt representerar respondenternas upplevelser. De initiala koderna som använts utgick från studiens teorier, vilket möjliggjorde en strukturerad analys som relaterar till forskningsfrågan.

Den induktiva strategin innebär i stället framtagande av koder utifrån analys av respondenternas svar, detta innebär att deltagarnas upplevelser samt betydelse kan fångas upp i de identifierade koderna och tillåter datan att tala för sig själv (Hennink, Hutter & Bailey 2020, s. 221-222). Kodningsprocessen kräver en aktiv läsning av det insamlade materialet och möjligheten att identifiera ytterligare aspekter och ytterligare koder öppnas vid läsning flertalet gånger (Hennink, Hutter & Bailey 2020, s.222). Nya koder uppstod vid inläsning av datamaterialet, detta eftersom vissa återkommande teman och mönster i materialet inte fångades av de deduktiva koderna. För att säkerställa kodernas relevans krävs sedan en reflektion baserat på bland annat studiens forskningsämne, identifierad och insamlad data samt respondenternas upplevelser (Hennink, Hutter & Bailey 2020, s. 224). Efter identifiering och validering av koder sammanställdes de sedan i en kodningsbok, se bilaga C för studiens framtagna tabell.

Kategorisering innebär att koder med liknande attribut kopplas samman till meningsfulla kategorier som relaterar till studiens forskningsfråga (Hennink, Hutter & Bailey 2020, s. 247). Genom kategorisering möjliggörs analys av mer övergripande koncept samt identifiering av centrala aspekter, vilket kan bidra till utveckling av ett konceptuellt ramverk för att förklara det studerade fenomenet (ibid.). Skapandet av kategorier kan ske genom både induktiva och deduktiva strategier (ibid.) I denna studie skapades fyra kategorier baserade på studiens induktiva och deduktiva koder som identifierades vid läsning av det insamlade datamaterialet, se avsnitt 7.1.

Kategorierna syftar till att tydliggöra analysen och därmed strukturera de identifierade aspekterna med hjälp av en beskrivning. Beskrivningen innebär dels grunden för analys av den kvalitativa datan men även en detaljerad beskrivning av de identifierade upplevelserna och erfarenheterna hos respondenterna (Hennink, Hutter & Bailey 2020, s. 239-240). Med detta moment uppstår möjligheten för analys och förståelse av varierande men även unika aspekter i upplevelserna (ibid.). Studiens beskrivning är utformad och strukturerad efter den genomförda kategoriseringen av koder, se avsnitt 7.1.1 till 7.1.4.

Beskrivningen kan även användas till stöd för nästkommande moment: jämförelse (Hennink, Hutter & Bailey 2020, s. 240, 245). Jämförelse genomförs vanligtvis parallellt med beskrivningen och bidrar till djupare förståelse, nyanser och klarhet (Hennink, Hutter & Bailey 2020, s. 245-246). I en kvalitativ studie är jämförelse en kontinuerlig process och fungerar som en viktig länk mellan beskrivning och förklaring (ibid.). Enligt Hennink, Hutter och Bailey (2020, s. 245-246) är en strategi för jämförelse är att jämföra olika subgrupper, dessa subgrupper för studien innebär små och stora företag, se avsnitt 7.2 för studiens jämförelse.

Efter genomförande av kategorisering, beskrivning samt jämförelse, genomfördes konceptualisering av studiens insamlade data. Konceptualisering innebär analys av det insamlade materialet på en mer abstrakt nivå (Hennink, Hutter & Bailey 2020, s. 248). Konceptualisering syftar till att utveckla en övergripande konceptuell förståelse för hur insamlad data kan relateras till studiens forskningsfråga (ibid.). I denna studie genomförs konceptualiseringen genom skapandet av diagram, se avsnitt 8.1, som visualiserar relationer i det insamlade datamaterialet. Diagram möjliggör en övergripande visuell överblick av mönster i data och tydliggör relationer mellan koder eller kategorier, vilket i sin tur bidrar till att identifiera aspekter som är centrala och återkommande i det insamlade datamaterialet (Hennink, Hutter & Bailey 2020, s. 256-257).

Studiens analytiska bidrag utgörs av ett utvidgat konceptuellt ramverk, se avsnitt 8.2, som utvecklats genom en kombination av induktiv och deduktiv textanalys.

5.5 Etik

Vid insamling av data är det även viktigt att beakta etiska frågor och ha ett etiskt tänkande (Braun & Clarke 2021, s. 28). De etiska frågorna innebär val kring vem och hur datan samlas in och där det etiska tankesättet bör vara med under hela arbetets gång (ibid.). Vid genomförande av analysen är det viktigt att ta ett etiskt ansvar för respondenternas svar och deras berättelser (ibid.). Vidare finns etablerade etiska riktlinjer för forskning, som ska vägleda studiens insamling av data och analys av data (Hennink, Hutter & Bailey 2020, s. 71). Hennink, Hutter och Bailey (2020, s. 71) belyser centrala etiska principer, dessa principer innebär att forskarna ska visa hänsyn till individer, ha viljan att göra gott för både deltagare och samhälle, samt att studiens datainsamlingsmetod sker på ett rättvist sätt. Vidare betonas även att deltagarna ska få information om forskningen för att sedan kunna besluta om de vill delta i studien (ibid.). Dessutom ska valet av deltagande ske utan risk för konsekvenser, vilket innebär att forskarna varken får skada eller utsätta deltagaren för några risker (ibid.). Deltagarna ska även vara anonyma samt att den insamlade datan ska hanteras och förvaras på ett säkert sätt (ibid.).

Studien har säkerställt att dessa etiska riktlinjer har beaktats under studiens datainsamling då information inför insamling av data har tydligt redogjorts för respondenten innan intervjun. Dessutom har respondenten blivit informerad om vad den insamlade datan ska användas till. Alla respondenter har på eget bevåg valt att vara med. Insamlat material har analyserats med hänsyn till respondenternas anonymitet, vilket innebär att namn inte redovisas i studien. Studiens författare har även haft i åtanke

hur insamlad data redovisas i texten, vilket innebär att transkribering av ljudfiler genomförts och grundligt lästs igenom, för att få en rättvis bild av respondenternas upplevelser.

5.6 Kritisk metoddiskussion

För att stärka studiens trovärdighet är det viktigt med transparens, vilket möjliggör att kritiskt kunna granska och diskutera studiens metodval och analysprocess (Ahrne & Svensson 2022, s. 32). Studiens trovärdighet har en koppling till möjligheten att generalisera resultatet (Ahrne & Svensson 2022, s. 33). Generaliserbarhet innebär hur ett specifikt urval eller sammanhang är av betydelse för en bredare population eller ett bredare sammanhang (Braun & Clarke 2021, s. 143). Eftersom studien är en kvalitativ studie uppstår en komplexitet kopplat till generaliserbarhet (ibid.). I stället bör fokuset ligga på studiens överförbarhet: till vilken grad studiens analys kan överföras till en annan kontext eller annan miljö (ibid.). Studien har ett målmedvetet urval och är avgränsad till små och stora svenska detaljhandelsföretag som arbetar med datadrivet beslutsfattande, vilket kan begränsa generaliserbarheten men även möjligheten att överföra resultaten till andra branscher eller andra länder. Dessutom kan djupgående intervjuer påverka studiens generaliserbarhet, detta för att metoden möjliggör en fördjupad förståelse i stället för en bred statistisk representativitet.

Analysen är även påverkad av forskarnas tolkning av det insamlade materialet, vilket innebär att studiens bidrag kan vara begränsad av forskarnas perspektiv och påverkas av olika situationsbundna kontexter. Dessa situationsbundna kontexter kan innebära vilken miljö intervjun genomförs i, exempelvis ett café eller ett avskilt mötesrum, men även hur respondenten upplever intervjusituationen (Hennink, Hutter & Bailey 2020, s. 125-127). Den upplevda intervjusituationen kan påverkas av hur de som intervjuar klär sig samt uttrycker sig (ibid.).

I kvalitativ forskning är reflexivitet av stor vikt, vilket medför ett interpretativt forskningsperspektiv, samt en mer trovärdig och legitim studie (Hennink, Hutter & Bailey 2020, s. 19-20). Reflexivitet innebär att forskaren kritiskt granskar och reflekterar över hur exempelvis egna antaganden och känslor kan påverka studien (Hennink, Hutter & Bailey 2020, s. 19). Reflexivitet innebär även hur dynamiken och relationen mellan forskaren och deltagaren uppfattas, vilket påverkar datan som samlas in (ibid.). Denna reflexivitet har beaktats under studiens genomgående arbete men framför allt under datainsamlingen och analysen. Med hänsyn till dynamiken mellan forskare och deltagare har forskarna låtit respondenten välja plats för intervju i syfte att hitta en bekväm intervjumiljö. Dessutom har forskarna strävat efter att vara förstående och flexibla efter respondentens viljor, exempelvis har det

under intervjuens gång funnits utrymme för eventuella pauser och funderingar. För att främja en god dynamik mellan intervjuare och respondent har forskarna försökt utstråla ett lugn i syfte att bidra till en avslappnad miljö.

Studien har ett begränsat urval av respondenter, däremot möjliggör urvalet fördjupade insikter i deltagarnas egna upplevelser av den verksamhet de arbetar inom utifrån studiens forskningsfråga. Urvalet bidrar till olika perspektiv på hur arbete med kunskap och datadrivet beslutsfattande fungerar i praktiken. Studien kan med detta urval inte göra en generalisering, urvalet syftar i stället till att skapa en kontextualiserad förståelse av det studerade fenomenet (Hennink, Hutter & Bailey 2020, s. 92).

Det insamlade datamaterialet består av kvalitativa djupa intervjuer, vilket innebär att de ska åstadkomma en djup förståelse av respondenternas upplevelser (Hennink, Hutter & Bailey, 2020, s. 134). För att uppnå en djup förståelse ska intervjun pågå i minst 60 minuter (Hennink, Hutter & Bailey, 2020, s. 132). En av intervjuerna som genomförts pågick endast i 53:10 minuter, detta kan ha påverkat djupet av förståelsen för respondentens upplevelser. Forskarna har haft detta i åtanke under arbetets gång gällande resultat och analys. Däremot ser forskarna att påverkan på studiens resultat och analys varit liten. Resultatet av denna intervju har använts på samma sätt som de resterande genomförda intervjuer i resultatdelen, avsnitt 6 och analysdelen, avsnitt sju 7. Forskarna anser att materialet är användbart, eftersom i kvalitativa studier är det främst det som sägs som är av störst vikt och inte hur mycket material som samlats in.

Studien bidrar till befintlig forskning om kunskap i samband med ett effektivt datadrivet beslutsfattande, genom att skapa förståelse för hur detta tillämpas inom svensk detaljhandel. Studiens resultat kan därmed vara av relevans för forskning inom informatik och BI, samt för praktiker som arbetar med beslutsfattande inom detaljhandeln.

6. Datainsamling

Detta avsnitt syftar till att redovisa och sammanfatta de olika respondenternas svar utifrån intervjuguiden. Svaren från respondent 1 är baserade på den första versionen, se bilaga B. Resterande svar, respondent 2-7, är baserad på den utvecklade versionen, se bilaga A. Utformning av resultatdel är baserad på den utvecklade versionen av intervjuguiden, därav är första underrubriken en sammanfattning av respondent 1 svar utifrån den första versionen.

6.1 Resultat respondent 1

Den inledande delen i intervjuguiden: Bakgrund, se bilaga B, redogör respondenten för det egna arbetet och hur arbetet består av analyser och data. Respondent 1 arbetar som biträdande butikschef i en mindre ICA butik, hon beskriver att deras verksamhet arbetar med data och analyser för att följa upp försäljningen samt fatta beslut.

Del 2: Kunskapens påverkan, se bilaga B, redogör respondent 1 dels för hur kunskap- och informationsdelning upplevs i verksamheten, dels för hur samarbete och missförstånd kring tolkning av data och analys påverkar arbetet. Respondenten förklarade att kommunikationen främst sker muntligt men ibland även via dokument som exempelvis sätts upp på deras anslagstavla. Hon menar att fördelen med muntlig kommunikation är den direkta responsen samt möjligheten till att analysera kroppsspråket och hur personen hanterar informationen. Nackdelen med muntlig kommunikation, enligt respondenten, är risken att glömma bort informationen, något som skulle hanteras med att skriva ned information inför nästa gång. Respondenten förklarar att hantering av missförstånd kring information sker genom reflektion av sig själv, exempelvis "*Hur kan jag göra det här bättre?*", alternativt att fånga upp personen som missförståndet skett med. De förväntningar som finns kring kommunikation, både i verksamheten men även hos respondenten själv, är att det finns en öppenhet mellan medarbetarna. Hon förklarar att bästa sättet för att hantera missförstånd är att se och höra sina kollegor när informationen förmedlas alternativt se hur kollegorna reagerar när de får ta del av analysen. Om de inte förstår finns möjligheten till att förklara alternativt besvara frågor.

Del 3: Datadrivet beslutsfattande, se bilaga B, besvaras frågor om respondentens upplevelse kring data och analys kopplat till beslutsfattande. Denna del redogör även hur data och analyser förmedlas mellan medarbetare, hur insikter från data och analyser upplevs i verksamheten och hur tolkning av data och analys kan påverka beslutsfattandet i verksamheten. Respondenten menar att den generella inställningen

till data och analyser är god, men medarbetarnas ålder kan bidra till en differentiering. De yngre uppfattas ha ett större intresse och förståelse för data och analyser än de äldre medarbetarna.

När en medarbetare inte har den tekniska kunskapen som krävs för att förstå data och analyser sitter de tillsammans på plats och arbetar. Utmaningen med denna metod är att den uppfattas som tidskrävande av respondenten.

“Men det hjälper att vi sätter oss på tu man hand tillsammans och i stället för att ha skrivit ut ett papper där det blir väldigt svartvitt egentligen så får hon sitta bredvid mig och titta när jag går igenom allting och där kan vi se staplarna på ett annat sätt och förklara mer grundligt och det blir inte så påtvingat utan hon kan ju sitta där och ställa frågor samtidigt”.

Om det skulle uppstå oenigheter kring tolkning av information eller data, menar respondenten att hon och medarbetarna skulle diskutera. Dessutom kan statistik och analyser vara stödjande medel för att visa under dessa diskussioner. Den mest kritiska faktorn däremot, vid dessa oenigheter, är en kombination av kommunikation och att titta på statistik, *“...man måste investera i helheten i det hela”*. För att arbetsgruppen ska kunna få en gemensam förståelse för data och analyser berättar respondenten att de ofta har möten tillsammans där verksamhetens avdelningsansvariga deltar. Under dessa möten går de igenom hur det har gått föregående år, samt sätta mål för varje avdelning. Utöver deras stora mål menar hon att delmål är viktiga för att vägen till det stora målet ska kännas nåbart. Det som även är viktigt vid oenigheter är att vara så tydlig som möjligt när hon ska argumentera, detta genom att exempelvis skriva ut olika staplar, visa svart på vitt i det som presenteras. Det är viktigt att ha massvis med information och att visa informationen.

Den avslutande delen: Avslutning, se bilaga B, redogör för avslutande tankar respondenten har kring kunskap och datadrivet beslutsfattande i den egna verksamheten. Respondenten uppfattade balans mellan data och analyser på ena sidan och kunskaper och erfarenheter på andra sidan. Respondenten förklarar att det vanligtvis är hennes magkänsla som tar över vid beslutsfattande men där data ses som grundande i besluten. Respondenten ser ingen risk i att överväga ena före det andra: *“Jag har väl den inställningen att allt löser sig”*. Respondenten gav ett exempel på att under julperioden togs beslut baserat på förra årets statistik från samma period, där beslut togs baserat på data.

Eftersom informationen ibland begränsas baserat på var medarbetare i verksamheten arbetar menar respondenten att kommunikation är en viktig faktor. Exempelvis kommunikation kring vad som har hänt eller varför saker inte skett.

6.2 Resultat del 1: Bakgrund

De inledande frågorna 1-6, se bilaga A för respondent 2-7, besvaras av respondenterna på följande sätt. Denna del redogör för respondenternas arbete med data och analys, även för hur detta arbete upplevs i respondentens del av verksamheten.

Respondent 2 beskriver sin roll som analytiker och expert på data. Hennes roll på Hemköp innebär främst att stödja andra delar av verksamheten i deras beslutsfattande. Enligt respondenten är analytikernas roll i verksamheten ett stödorgan som skapar förutsättningar för välgrundade beslut med hjälp av data och analyser. Respondenten beskriver data och analyser som en betydande del av verksamheten och menar att dessa behöver användas på ett korrekt sätt för att skapa effektivitet samt förbättra beslutsfattandet. Inställningen till data och analyser är positiv och den upplevs vara ett centralt stöd i arbetet. Data är enligt respondenten ett underlag för både beslut och uppföljning i många av verksamhetens processer.

Respondent 3 beskriver sin roll som butikschef på en mindre ICA-butik och menar att data och analyser utgör en betydelsefull del av det dagliga arbetet. Respondenten beskriver vidare att nästan alla beslut som görs baseras på data från olika system, däremot tydliggör respondenten att detta görs i kombination med tidigare erfarenhet. Enligt respondenten utgör data en central del av beslutsprocessen, där data först diskuteras i arbetsgrupp och sedan används i beslutsfattandet. Data utgör en grund för beslut, men kombineras även med erfarenhet och nyfikenhet när justeringar eller förändringar övervägs. En specifik situation som respondenten hänvisar till, där data är viktig, är när varor som beställts in blir för mycket och riskerar att kasseras. Han upplever att data ibland kan vara svår att se över, detta på grund av att det är en stor mängd data och att det är svårt att veta vilken information som är mest relevant.

“...alltså datan är ju alltid, alltid funnits så länge jag har jobbat ändå, men det har blivit mycket, mycket mer nu och ibland så kanske man får, är det för mycket? Jag ska inte säga för mycket, men ibland är det svårt att kanske sålla ut... det kanske bara är ett fåtal man egentligen behöver. Det kan bli för mycket information. Eller för mycket, ibland är det svårt att sålla, men nu vet jag, men vi använder oss av dem nyckeltalen och det är det vi går efter.”

Respondent 4 arbetar som *wholesale* ansvarig på Bread & Boxers och är kontakten mot företagets återförsäljare. Data och analyser har en stor roll i verksamhetens arbete men uppfattas som tidskrävande då det ibland sker mycket manuellt arbete. Verksamhetens data ger insikter i exempelvis hur mycket och vad som ska produceras. Till skillnad från respondentens syn på data och analyser, att de kan få ut mycket information, så har hennes chefer ett synsätt att det inte behövs lika mycket som hon själv anser. Respondenten anser att de inte förstår hur mycket fördelar verksamheten kan få ut från data och analyser.

Respondent 5 arbetar som försäljningschef på Lyreco och förklarar att data och analyser har en hög närvaro i deras dagliga arbete, utan data och analyser kan de inte förbättra deras lönsamhet eller utveckla sina affärer. Respondenten uppfattar deras arbete med data och analyser som bra och lättillgängligt, utan data menar respondenten att han inte kan fatta beslut. Datan driver all förändring de gör kopplat till avtal och kunder. Alla deras beslut grundar sig på data och analyser. Respondenten förklarar att data och analyser har en hög närvaro i arbetsgruppen, ett synsätt som han förklarar stämmer överens med sitt eget.

Respondent 6 arbetar med CRM hos Filippa K där data och analyser spelar en stor roll i hennes arbete kopplat till kunder. Arbetet hade däremot kunnat effektiviseras då det är väldigt mycket manuellt arbete och personstyrkt. Med manuellt arbete menar hon att de är begränsade i systemen och att det finns en personlig touch i arbetet. Detta är något som medfört extra arbete och krävt lösningar runt det. Respondentens medarbetare ser data och analyser som vitalt för deras avdelning, något som stämmer överens med hennes egna synsätt. Datan hjälper dem att gå i rätt riktning och visar på vad som funkar bra. Med hjälp av data kan de testa sig fram och hitta det bästa sättet att arbeta på med kunderna.

Respondent 7 arbetar med marknadsföring på Arkivet och ansvarar för all kommunikation utåt mot kund i exempelvis nyhetsbrev, sociala medier och på hemsidan. Data och analyser har en betydelsefull roll i att följa kundbeteenden, främst på deras sociala medier och det är på det sättet de ser vilket material som presterat bra. Respondenten upplever att arbetet med data och analyser är ytligt, främst eftersom företaget är litet och marknadsavdelningen har begränsade resurser. Respondenten menar däremot att data används aktivt i beslutsfattande och är av stor vikt, särskilt i situationer där data visar att något inte fungerar. I dessa situationer är det bra att kunna fatta snabba beslut utifrån tillgänglig data och analys, för att inte slösa tid och utgifter. Respondenten menar att det är viktigt att tänka på hur beslut, tagna baserat på insikter från data och analyser, påverkar verksamheten ekonomiskt.

6.3 Resultat del 2: Kunskapsflöden i verksamheten

Frågorna som besvaras under denna rubrik är frågorna 7-10, se bilaga A för respondent 2-7. Denna del av resultatet redogör för hur respondenten upplever verksamhetens förmedling av information och kunskap.

Respondent 2 förklarar att de använder data för beslutsfattande kopplat till frågeställningar, respondenten och dess arbetsgrupp använder data för att exempelvis identifiera mönster eller ta beslut kring vilka medlemmar som ska tilldelas en kupong. Hon berättar att det finns en problematik i hur data faktiskt används i verksamheten. En utmaning som hon beskriver är att data och analyser behöver kommuniceras på ett tydligt sätt mellan analytiker och beslutsfattare, där det finns svårigheter när data och insikter ska förmedlas mellan olika avdelningar inom verksamheten. Respondenten beskriver att det finns skillnader i hur data tas emot beroende på vem och hur mycket tidigare kunskap av data och analyser mottagaren har.

“...det är ganska svårt att nå ut till andra delar av organisationen som kanske inte är så pass bevandrade i datan...”

Respondenten menar att för mycket detaljer kring data kan skapa förvirring hos mottagare med begränsad datakunskap. Samtidigt kan en alltför förenklad presentation leda till feltolkning eller minskad tillit till analysen. Hon menar därför att det måste finnas en medvetenhet kring hur analysen delas inom verksamheten. I respondentens arbetsgrupp arbetar de med *dashboards* för att kunna förmedla information, vilket kan ses som en fördel då man kan bygga och nyttja data själv. Däremot menar respondenten att det finns en svårighet i hur data och analyser ska beskrivas. Databerättande är något respondenten arbetar med och vill förbättra när data och analyser ska förmedlas till de som inte har samma kunskap om data som respondenten själv.

“Det är verkligen en konst som är svår att bemästra just det här att få bra data storytelling i ens beskrivande, hur man beskriver analysen. Det där jobbar jag ständigt med att förbättra. Det är konsten. Visst, det kan vara svårt att få data att bli tillräckligt tydligt och krispt i sin röda tråd.”

Respondenten menar att det dels behövs en effektiv kommunikation av data och analyser för att förmedla information på ett tydligt och ändamålsenligt sätt, dels behövs tydliga frågeställningar och hypoteser för att kunna nyttja data på ett korrekt sätt. Respondenten menar att tillgången till stora mängder data i sig inte nödvändigtvis skapar insikter, utan i stället kan försvåra beslutsfattandet om syftet är otydligt.

Respondent 3 upplever processen i att använda sig av data för beslutsfattande som positiv, han går in och tittar på datan, diskuterar med sina medarbetare och tar sedan beslut. Han förklarar processen som kontinuerlig med många beslut. Vissa beslut fattas utifrån systemet medan andra beslut fattas baserat på erfarenhet. För att en förändring ska kunna ske, menar respondenten att besluten måste tas baserat på erfarenhet. Han beskriver kommunikationen kring data som främst muntlig och informell, där medarbetare delar information i dagliga samtal i butiken vid behov och i ett fåtal möten.

“Man går förbi varandra i korridoren och då kanske man får en fråga. Vad tror du om? Jag vet inte vilka jag ska köpa. Jag har lagt så här mycket. Vad tror du?”

Nackdelen med muntlig kommunikation enligt respondenten är att information kan missas, däremot är detta något som sker extremt sällan och är även något som går att rättas till. Om ett fel har skett får de i verksamheten hjälpas åt eller säkerställa att det blir rätt till nästa gång. Respondenten förklarar vidare att de även använder sig av mejl ibland men inte ofta.

Respondent 4 förklarar att data finns tillgänglig när beslut tas kopplat till orderläggning. Datan visar svart på vitt de siffror som finns och är ett bra stöd i processen. Hon förklarar att viktig information inom verksamheten förmedlas dels genom digitala medel som Whatsapp och mejl men även fysisk kommunikation på arbetsplatsen. Respondenten och hennes medarbetare sitter i samma lokal vilket möjliggör kontinuerliga och snabba svar. Däremot anser hon att det inte alltid är till fördel med den snabba kommunikationen då det ibland kan uppfattas som störande. Hon anser att det kan vara bra att ha viktiga beslut via mejl. För att undvika missförstånd kring information krävs det tydlighet, detta för att undvika extraarbete som kan vara tidskrävande. Kunskapen från data och analyser förmedlas genom veckomöten, men att avdelningarna oftast sköter sitt eget, hon förklarar att hon inte delar med sina säljsiffror exempelvis. Informationen fördelas baserat på arbetsgrupp.

“För att jag tänker att för mig är det inte så viktigt att veta, jag vet inte, hur mycket ett snöre kostar på garn eller meterpris eller sån information. Det får hon göra för sig själv och sen har jag hand om mina försäljningssiffror typ.”

Respondenten ser ingen risk med detta arbetssätt utan menar att cheferna har koll och att informationen ändå finns dokumenterad i verksamheten. Hon anser att det finns en effektiv kunskapsdelning i verksamheten, de kan exempelvis, via sina Whatsapp-grupper, förmedla information och skriva allmänna frågor.

Respondent 5 förklarar att data är en del av allt beslutsfattande och att nästan inga beslut fattas utan att grunda det i data. All viktig information förmedlas alltid via telefon eller mejl, den beskrivna nackdelen med mejl är att det ibland kan bli *“mejl tungt”*.

“Det är mycket information som hela tiden flyger fram och tillbaka. Vi har många avtal, vi har mycket kunder, vi har mycket personal. Så det är väl att det blir lätt att det blir för mycket information i mejl. Ibland skulle man bara vilja chatta om allting, men då är det också risk att man missar saker. Men det blir för mycket.”

Den beskrivna risken med detta är att viktig information missas och att en utmaning med detta är prioriteringar då de inte kan göra allt eller vinna alla avtal. Respondenten förklarar att delning av kunskap från data och analyser delas i stor mängd, både via veckomöten och månadsmöten. Kunskapsförmedlingen sker på både individnivå och på arbetsgrupp nivå.

Respondent 6 beskriver processen i att kunna använda data till beslutsfattande, att förstå informationen, som en testprocess för att se om den faktiskt fungerar. Mycket av den kommunikation som sker i verksamheten är digital, trots att de ofta sitter på kontoret tillsammans. Hon förklarar att det är mycket mejl när det gäller formell information. Tillfällen då *“väldigt”* viktig information förmedlas kan kommunikationen i stället ske via ett möte på plats som chefen arrangerat, hon ser denna form av informationsdelning som bra. Kommunikation är ett ämne som diskuterats kring i verksamheten och de har tillsammans försökt hitta bra kommunikation *policies*. Respondenten anser att styrkan med verksamhetens typ av kommunikation är att den upplevs som trygg. Informationen förmedlas inte på fel sätt, hon anser att de har många mjuka värden kopplat till deras kommunikationssätt. Däremot upplever hon risker i att det inte alltid finns en transparens i vad som delas och att viss information inte delas med alla medarbetare. Detta är något som kan påverka förtroendet hos de anställda. Respondenten anser inte

att det finns en begränsning i information baserat på arbetsroller, men att vissa chefer eller ledningsgrupper har insikt i fler saker. Respondenten förklarar verksamheten som jämställd ur ett hierarkiskt perspektiv.

Kommunikationen kring kunskap från data och analyser sker på individnivå, den ligger i personers egna initiativ. Det finns begränsningar i verksamhetens kunskapsflöden. Risken med detta menar hon är att kunskap fastnar i silos, det finns mycket flaskhalsar kopplat till information.

“Om det hade funnits ett annat naturligt flöde eller processer för att få ut det så tror jag att många hade kunnat jobba mer baserat på data.”

Effektiviteten av att dela kunskap hade kunnat förbättras, det finns en brist på långsiktigt arbete.

Respondent 7 beskriver processen för beslutsfattandet utifrån data och analyser som något som sker dagligen i snabba processer, samt att detta tillvägagångssätt upplevs vara effektivt i verksamheten.

“Det är snarare liksom kolla lite varje dag och spana lite så här... Ja, så ganska snabba beslut. Snabba processer.”

Enligt respondenten kommuniceras data och insikter i verksamheten på veckomöten, även genom uppföljningsmejl så medarbetare kan se tillbaka på vad som sas på mötet. På veckomötena finns även en förväntan hos respondenten att medarbetarna ska dela med sig data och analyser som kan vara nödvändiga i arbetet. Kommunikationen kring data och analyser sker inte endast på veckomöten, det finns även mer informellt kommunikation med varandra som sker dagligen i arbetsgruppen.

Respondenten upplever detta som en styrka i kommunikationen då det finns möjlighet till snabba svar, där medarbetarna kan komplettera sina insikter och data.

“Men vi är ganska bra på att fånga varandra på kontoret. Det är ju inte så att kan jag boka in dig på ett möte utan man bara, har du fem minuter nu tar vi det här snabbt.”

6.4 Resultat del 3: Samarbete och kultur

Denna del redogör för förväntningar kring kommunikation, inställning till data och hur hantering av missförstånd upplevs av respondenterna. Frågorna som besvaras är frågorna 11-17, se bilaga A för respondenten 2-7.

Respondent 2 förklarar samarbetet kring data och analyser som blandat. Ibland arbetar arbetsgruppen parallellt på projekt och ibland uppstår silos utifrån tilldelade förfrågningar de fått. Hon förklarar att missförstånd är något som sker ofta. De arbetar mycket med *dashboards* som andra avdelningar också nyttjar, detta förklarar respondenten är något som, vid presentation för medarbetare, kan medföra frågor.

“Man kan ju ha varit och presenterat den och så här måste man tänka och för någon som har tittat på kanske några variabler ganska många gånger så blir man ju så himla insnurrad i att det där är ju det där. Men där kan det ju ofta bli frågeställningar. Sen kanske inte ett felaktigt beslut har tagits på det, men mer att det uppstår alltid frågor.”

Hon förklarar vidare att detta kräver ett iterativt arbete med feedback för att säkerställa att arbetsgruppen förstår vad de ser, om inte krävs förtydligande. Detta beskriver respondenten som tidskrävande men att det är givande att lägga ner den tiden på folk. Hon hoppas på att detta bidrar till att medarbetare lär sig fler saker samt att det skulle minimera risker för fler felaktiga beslut. Hon förklarar att de i arbetsgruppen ofta diskuterar tillsammans om den information de ser.

Respondent 3 upplever samarbetet och inställningen kring data och analyser som positiv och som ett bra hjälpmedel för arbetsgruppen. Respondenten förklarar att arbetet hade kunnat gå snabbare och mer effektivt om det inte behöver lägga lika mycket tid på data och analyser, att det i stället hade kunnat begränsa deras arbete. Respondenten beskriver balansen mellan data och erfarenheter som ju mer erfarenhet som finns desto mindre behöver de förlita sig på data. Han förklarar att missförstånd kring information eller data är något som sker ofta och när missförstånden sker så diskuterar de vad som gick fel och hur missförståndet eller felet ska hanteras. Denna diskussion sker muntligt.

“Det gör inget att man gör fel. Alltså det är bra om man gör fel ibland. För då vet man att jag satsade på det här. Jag trodde på det här. Men det blev inte så. Nej, då vet vi det till nästa gång, att vi gör kanske inte så igen.”

När respondenten ska förklara data för kollegor med mindre teknisk erfarenhet eller kunskap så hjälps man åt och visar. Han förklarar arbetsgruppen som väldigt hjälpsam, de förklarar och hjälper till. När de behöver diskutera eller förhandla olika tolkningar av data så diskuterar de och kommer överens tillsammans. Respondenten förklarar att om en anställd vill köpa in 200 i stället för 100 av en produkt så är det upp till den personen att se till att de 200 blir sålda.

Respondent 4 anser att samarbetet och inställningen hade kunnat förbättras i verksamheten, hon upplever att det har funnits ett tankesätt "*det har alltid funkat på det här sättet*". Verksamheten har inte lagt ner fokus på data och analyser utan börjar inse nu att det är jätteviktigt. Hon hade i stället hoppats på ett mer lättnavigerat system som inte kräver lika mycket manuellt arbete. När respondenten ska förmedla information med någon som inte är lika tekniskt kunnig anser hon att det bästa sättet är att sitta bredvid personen och gå igenom saker steg för steg, hon ser sig själv som pedagogisk. Detta kan medföra att ju fler som lär sig, desto fler kan lära ut. Hon menar även att en förbättring kopplat till lärande är gemensamma genomgångar kring systemen.

Vid diskussion om förväntningar vid kommunikation av data och analyser förklarar hon att kommunikation är viktigt men att det är bristande i verksamheten, alla löser sin egen del. Risken med detta är att medarbetarna inte får insyn i varandras arbete, samtidigt menar hon att det inte alltid gör något då hon anser att hon inte behöver veta allt sina kollegor gör. Bästa sättet att kommunicera med sina medarbetare är dels via mejl, men när hon ska förklara något tycker hon att kommunikation, ansikte mot ansikte, är det bästa tillvägagångssättet. Detta då det kan bli missförstånd via text då det inte går att läsa av någon samt att det uppstår en risk i att hoppa över vissa ord i meddelandet alternativt tolka vissa saker som viktiga när sändaren ser något annat som mer viktigt i meddelandet i stället. Det som är viktigt när olika tolkningar av data uppstår är att medarbetarna inte blir arga på varandra, det är viktigt att försöka lösa situationen och agera som vuxna. Inställningen i arbetsgruppen, när utmanande situationer uppstår, är positivt, alla arbetar mot samma mål och vill bli så framgångsrika som möjligt.

Respondent 5 förklarar arbetsgruppens inställning till data och analyser som något de inte kan klara sig utan. Han förklarar att de behöver fördjupa sig i det samt arbeta med det kontinuerligt. Den beskrivna begränsningen kring deras samarbete är att saker ses på olika sätt och ses ur olika perspektiv på grund av den varierande kompetensen och erfarenheten. För att säkerställa att arbetsgruppen är på samma bana har de veckor avstämningar och månadsavstämningar.

Han förklarar att missförstånd kring data sker ganska ofta då de har olika synsätt.

“För vissa så är datan all sanning och för andra delar av vår verksamhet så är datan bara en liten del av sanningen.”

Respondenten beskriver sitt jobb som att se till att det uppstår så lite missförstånd som möjligt och i stället så mycket utveckling som möjligt, de bör lyssna på varandra samt vinna och förlora tillsammans. När missförstånden ska hanteras sker diskussioner och argumentationer tills en samsyn uppstår. I slutändan finns det alltid en ansvarig som tar ett beslut. Respondenten ser det som positivt att medarbetarna ser saker ur olika perspektiv.

Respondenten förklarar, kopplat till frågan om delning av data till kollegor med mindre teknisk erfarenhet eller kunskap, att arbetsgruppen består av medarbetare med olika erfarenheter och olika åldrar. Alla medarbetare har samma förutsättningar, men verksamheten har anställda som arbetar på samma sätt som de gjorde för 15 eller 20 år sedan och sen har de anställda som arbetar väldigt nytänkande och datadrivet. Respondenten beskriver det som en utmaning när det finns personal med olika erfarenheter och åldrar och därmed måste all kommunikation individanpassas. Enligt respondenten tänker de på hur information ska presenteras för de med mindre kunskap i verksamheten och att utbildning kring data och analys alltid sker på plats. Genom att göra utbildningen i ett rum finns det möjlighet till att vara mer närvarande och ger möjlighet för frågor. Respondentens enda förväntan kring kommunikation av data och analys är att medarbetarna kommunicerar och är intresserade. Han tror att medarbetarnas förväntningar på honom är att han ska veta allt. Respondenten berättar att de förhandlar eller diskuterar kontinuerligt olika tolkningar av data under sina avstämningar. Det är via diskussionerna som de värdesätter den data de har. Dessa diskussioner sker via mejl eller via chatt. Det viktigaste vid situationer där olika tolkningar sker är att en bra dialog uppstår.

“Det är okej att hålla flera tankar i luften också. Man kan tycka och känna en sak kring data och analys. Men i slutändan så måste vi förstå att det handlar om människor och relationer och kunder och i vår värld försäljning. Och då kan vi inte bara förlita oss på data. Utan vi måste också se på det mänskliga och relationer och varför en sak leder till en annan.”

Respondent 6 förklarar att samarbetet och inställningen kopplat till data och analyser är att arbetsgruppen vill förmedla och involvera varandra, men att det saknas en rutin i det. De arbetar däremot tillsammans med data och de vill tillsammans arbeta sig uppåt. Hon anser att de har tillgång till stora mängder data som de kan basera detta arbete på. Styrkan i arbetsgruppens samarbete är att de är ett

litet team, detta underlättar deras bollande och involvering i olika saker. Det är enkelt för dem att testa sig fram och få igenom förändring. Begränsningen ligger i stället på att det kan vara toppstyrt, att vissa beslut kräver viss data eller bevis för att få det godkänt. En risk med data är att den uppfattas på olika sätt och att medarbetarna är involverade på olika sätt, exempelvis kan det finnas viss okunskap eller bristande transparens. Respondenten menar att det finns mycket silos kopplat till datan och att informationen behålls för dem själva. Detta kan bidra till att medarbetarna: “... *springer på olika bollar, ser olika värde i olika data. Att man prioriterar fel för att man inte har evidensen*”.

Arbetsgruppens hantering av missförstånd är bra tack vare dess storlek på team. Det är enkelt att kommunicera kring missförstånd, det finns utrymme och högt i tak för att säga saker. Missförstånden kan undvikas med hjälp av gemensamma mål och genom uppdateringar från kollegor och chefer ovan. Det krävs en tydlighet i ledarskap för att undvika problem.

När respondenten ska förklara data för kollegor med mindre teknisk erfarenhet eller kunskap vill hon att man förklarar tydligt vad datan betyder. Hon menar att man kan sitta ned med den personen och gå igenom datan samt spalta ned informationen. Mindre kunskap tänker hon även är kopplat till deras silos och bristande transparens kring data. Respondenten förklarar att det däremot inte är effektivt, det är för tidskrävande att bidra till en full förståelse eller en full transparens för att kunna förmedla saker. Respondentens förväntningar på verksamheten kopplat till kommunikation är höga och hade önskat en större involvering i processer. Dessa förväntningar baseras på hur de arbetar just nu.

När de behöver förhandla olika tolkningar av data kan det ibland uppstå konflikt i hur man ska agera och vilka beslut som ska fattas. Respondenten förklarar att det finns evidens och testresultat på det som är korrekt och stöds av data. Trots detta menar hon att det finns en viss hierarkisk struktur i dessa situationer och där: “... *högst höns vinner*.”. Det viktiga i dessa situationer är att lägga sin stolthet åt sidan och acceptera att sitt sätt inte alltid blir utfallet.

Respondent 7 berättar att samarbetet och inställningen kring data och analyser fungerar bra, styrkan är deras snabbhet och begränsning är tidsbristen. Respondenten förklarar att bristande kommunikation kan bidra till stress. När hon ska förklara data för kollegor med mindre teknisk erfarenhet eller kunskap försöker hon bryta ned den datarika *dashboarden* till den information som är viktigast. Hon ser till att förbereda och filtrera informationen innan den ska förklaras. Utöver detta finns möjligheten till att presentera systemet och programmet på plats via skärmdelning. Detta förklarar respondenten medför möjligheten till att få med alla som lyssnar. Identifierade utmaningar kring detta är eventuella tekniska

svårigheter. Förväntningar på verksamhet och kollegor vid kommunikation av data och analyser är rak kommunikation. Respondenten tror att kollegorna förväntar sig att hon ska kunna och veta allt kopplat till hennes arbete, något hon förklarar som rimligt då det är en del av hennes rollbeskrivning och det hon jobbar med. När olika tolkningar av data uppstår sker diskussioner, hon förklarar att det finns utrymme i att säga emot när man inte håller med. Diskussionerna sker bland annat under möten och via mejl.

6.5 Resultat del 4: Meningsskapande via data och analyser

Resultat del 4 visar respondenterna 2-7 svar på frågorna 18-24, se bilaga A. Denna del redogör för hur respondenterna upplever arbetet med data och analys för att skapa mening genom gemensam förståelse, tolkning av data, insikter från data samt processen för när insikter används från data och analys i verksamheten.

Respondent 2 förklarar data och analys kopplat till skapandet av en gemensam förståelse som skillnaden mellan känslor och uppfattning mot hur det faktiskt ser ut med hjälp av data. Det skapar ett samförstånd, framför allt när grupper har olika uppfattningar. Respondenten ser data som otroligt värdefull men att all data inte alltid är av värde.

“Men det kanske inte är nödvändigt att spara varenda sms man har skickat någonsin till sina medlemmar över tid. Det kanske räcker, jag kan verkligen tänka på vilken tidshorisont man behöver ha kvar grejer. Och för det tar ju också, nu går man in med det där, men data kostar pengar att lagra, det kostar på miljön att lagra. Alltså det är den här balansen mellan att se till att man har den tidsperioden man är intresserad av.”

Respondenten anser inte att data riskerar att begränsa handlingsutrymmet utan har i stället en positiv effekt och kan stödja önskade handlingar. När frågan kring processen i att tolka data ställdes förklarade hon följande:

“En analytikers arbete eller en data scientist arbete, det är 80 procent att strukturera upp, manipulera, få din data, och sen är det 20 procent tolkning.”

Hon förklarar att vissa saker kan vara svåra att tolka och uppfattas ibland som tvetydiga.

Den beskrivna balansen mellan insikter från data och erfarenhetsbaserad kunskap är att erfarenheter kan sätta riktningen i det som ska fördjupas kopplat till data. De kan även se om saker stämmer utifrån erfarenheter. Respondenten förklarar att erfarenhet och kunskap är av relevans vid externa faktorer som data inte visar.

“Kombinationen av både erfarenhet och lokalkännedom och liknande tillsammans med data och sen att man hittar det gemensamma synsättet. Det är då man kan hitta guldkornen. Det kan ju vara jättesvårt också från vår sida. Att bara sitta med data och bara ni ser ut såhär och såhär på din lokal och marknad. Och så sitter det någon och handlar och bara ja men det är inte så konstigt för det har öppnat ett sånt här äldreboende som har öppnat precis bredvid oss. Det fanns inte i detaljplanerna vi har sett.”

Respondent 3 anser att data och analyser kan skapa en gemensam förståelse, desto mer vetenskap och kunskap, desto bättre blir det för kunden i slutändan. Han förklarar att de litar på all data men att de även måste se vad datan faktiskt menar.

“Men vi litar ju på datan på det sättet att det ljuger ju inte. Men man kanske behöver gå en djupare analys med att se vad finns det lite mer bakom?”

Han förklarar att data kan hämma när de kollar på föregående års information men även hämma när statistiken eller datan inte används på ett korrekt sätt. De måste använda sig av datan kontinuerligt och därefter tänka på hur de kan göra förändringar. Respondenten anser att arbetsgruppens inställning till att hjälpa till i utmanande situationer är positiv. De testar, beslutar och hjälps åt tillsammans.

Den beskrivna balansen mellan data och erfarenheter är att besluten baseras 90-95% på data, men när förändringar ska ske kan de inte kolla tillbaka på något gammalt. Han förklarar att de måste se framåt, och det som har hänt blir i stället förlegat. Risker med att endast gå på erfarenhet eller att endast gå på data är att verksamheten inte kommer framåt. När han vill förmedla insikter från data och analyser görs det fysiskt eller muntligt.

Respondent 4 förklarar att hon hoppas på att balansen mellan data och egna erfarenheter synkar och stämmer överens med varandra. Däremot kan hon ibland behöva ta beslut som går emot data och att verksamheten måste våga chansa för att vinna. Ibland krävs det att de testar något nytt för att se ifall det fungerar. Arbetsgruppens inställning till detta är att de litar på varandra. Processen när data och analyser ska förstås och tolkas varierar beroende på vad det är men den kan diskuteras under deras gemensamma

veckomöten. Processen upplevs som enkel. Arbetsgruppens inställning till utmaningar är bra, respondenten förklarar att de alla arbetar mot samma mål fast från olika håll. Alla vill att det ska bli så bra som möjligt. När insikterna från data och analyser ska förmedlas förklarar respondenten att hon går igenom rad för rad i syfte att säkerställa att alla hänger med samt se till att prata långsamt.

Respondent 5 syn på data och analys kopplat till skapandet av en gemensam förståelse är att det är allt för dem, då de är en säljdrivande organisation. Datan visar hur det går för organisationen och hur den mår. Han menar även att data och analyser kan bidra till motsatt effekt.

“När det går bra är det väldigt roligt att sitta och leta efter detaljer som kan göra att det går ännu bättre. Går det väldigt tungt är det aldrig roligt att gå in och titta där allting lyser rött och man bara ser problem som ska hanteras. Så jag tror att data och analys blir alltid roligare i medvind även om det är minst lika viktigt i motgång såklart.”

Dessa situationer försöker de hantera med hjälp uppföljningar, möten och avstämningar. Respondenten menar däremot att det i slutändan inte bidrar till en skillnad då det endast visar vart de står någonstans just nu och att de måste se till att bli bättre. När de ska avgöra värdet på data och information menar han att det är individuellt. Han kan anse att viss data är viktig men att det inte behöver innebära att samma information är viktig på samma sätt för någon annan. De kan se saker ur många olika perspektiv, något de accepterat. Han förklarar att de är okej med deras olikheter.

Respondenten förklarar att data och analyser främjar alla beslut de tar och att de aldrig går in i möten med kunder utan att se över sin data och sina analyser innan. Datan kan motverka handlingsutrymmet när det finns annan data runtomkring som hindrar ett beslut, exempelvis att intressen krockar mellan individer och avdelningar. När respondenten ska tolka och förstå datan, är informationen redan presenterad och framtagen för honom såsom han själv vill se den och med hjälp av bilder, staplar och färger. Han förklarar att det är så människor fungerar.

“Vi har ju människor i vår organisation som klarar av att se datan i ett 22 000 rader långt Exceldokument och tycker att det är fine. Men vi har ju byggt ett system där vi presenterar dataanalys för alla våra medarbetare på ett sätt som gör det visuellt tilltalande. För att det ska vara enkelt för dem att se vad de vill se.”

Det de brukar tänka på när information ska presenteras är att de arbetar med människor och att förståelsen för informationen varierar. Därför är det viktigt enligt respondenten att det måste presenteras på ett visuellt tilltalande sätt för att det ska bli tydligt. Den beskrivna balansen mellan data och egna erfarenheter är att den är komplex men att de i slutändan aldrig tar några beslut utan att basera på det ena eller det andra.

“Vi tar väldigt sällan ett beslut bara baserat på data. Vi tar väldigt sällan ett beslut bara baserat på magkänsla, utan det är den samlade informationen vi kan ta in från både magkänsla, erfarenhet, kunskap, kompetens tillsammans med datan som gör att vi kan ta ett välgrundat beslut.”

Respondenten förklarar att det ena inte går att prioritera för det andra, om besluten tas på magkänsla så ligger kompetensen hos människan vilket bidrar till en sårbarhet om människan försvinner. Om beslutet tas på data endast innebär det enligt honom att människor inte längre behövs. I stället krävs det alltid en jämvikt mellan de båda.

När insikter från data och analyser ska förmedlas sker det via chatt, telefon eller mejl. Ibland sker förmedlingen direkt och ibland behövs en närmare undersökning och någon annans perspektiv.

Respondent 6 förklarar att data och analyser har en viktig del i skapande av en gemensam förståelse, det är viktigt att det finns gemensamma sätt i hur de kollar på datan. Detta är något som saknas på grund av de silos som de arbetar inom. Data och analyser kan även motverka en gemensam förståelse när hon och hennes medarbetare arbetar med data på eget håll. De får inte till ett flöde, något som vara väldigt kritiskt menar hon. De behöver säkerställa att de alltid vill uppnå samma saker baserat på datan i stället för att arbeta på olika sätt med den. Detta uppstår på grund av kommunikationen.

Respondenten förklarar att värdet på datan är toppstyrt och att värdet kan fastna på grund av varierande kunskap och förståelse hos medarbetarna. Respondenten förklarar data som en stöttepelare i vad som prioriteras och att datan ofta stöttar olika initiativ eller projekt som hon vill genomföra.

Processen att förstå tolka data och analyser är väldigt individuellt och baseras på tidigare kunskap och kännedom. Inställningen i arbetsgruppen till att vilja hjälpa till i de utmanande situationerna är bra. De vill att sitt team och avdelning ska prestera, något som kräver engagemang. Det finns till viss del en öppenhet i att våga ställa frågor, det som däremot begränsar är rädslan för att visa okunskap. Däremot anser hon själv att hon är öppen för kollegors funderingar och hjälper gärna till.

Den beskrivna balansen mellan insikter från data och insikter från erfarenhet är att de kan krocka men att de vanligtvis stödjer varandra. Ibland kan det försvåra beslutsfattandet när de inte stödjer varandra. Respondenten uppfattar att de ibland lyssnar för mycket på personen när de egentligen borde lyssnat mer på datan.

När respondenten vill förmedla insikter från data och analyser bygger hon upp ett *case*, i hennes *case* bygger hon upp en bakgrund och använder sig av siffror för att visa. Vid förmedlingen tänker hon på det inkrementella värdet, värdet som baseras på att de gör en förändring. Förmedlingen sker vanligtvis via ett möte med sin chef och via en presentation. Förbättringsmöjligheter kring detta är att mycket baseras på eget initiativ och att det inte finns en satt process för kunskapsförmedlingen. Hon hade även önskat workshops där medarbetarna tillsammans kan diskutera idéer och mål. När respondenten förmedlar insikter är det viktigt att fundera på hur saker formuleras, att "*tweaka*" vissa argument mer.

Respondent 7 förklarar att data och analyser kan bidra till en gemensam förståelse, bland annat med hjälp av deras veckomöten där de gemensamt går igenom information. Den bidrar till en förståelse för vilken riktning de ska åt. Hon förklarar att viss data kan vara av större värde än annan men där, beroende på rapport, så kan datan ibland vara missvisande. Den data som ibland är missvisande menar hon ska verksamheten inte ta av lika stor allvar. Vidare förklarar hon att data kan främja handlingsutrymmet genom att visa vilken riktning de ska gå samt vad som behövs. Respondenten hade kunnat gå emot det som datan visar men att det inte sker ofta. Har respondenten rätt argument så är det inga problem att gå emot datan, det finns utrymme för att prova och lära. Processen för att förstå och tolka data och analyser kan bli mer uppstyrd. Inställningen i arbetsgruppen till att vilja hjälpas åt i utmanande situationer är att det är högt i tak och att alla vill hjälpas åt. Denna hjälp kan ske med hjälp av ett extra möte där medarbetare kan *brainstorma* tillsammans.

Respondenten förklarar att det finns en balans mellan insikter från data och egna erfarenheter.

“ vi har ju fortfarande ett brand och ett företagen måste ju ha de här ramarna, även om kanske data nu säger att shit den här trenden på Instagram eller TikTok är så stor. Det betyder inte att vi kan hoppa på den bara för att, utan vi behöver fortfarande hålla de här ramarna och balansen mellan vilka vi är, vilka våra målgrupper är och så.”

Risken med att endast följa data, kopplat till trender på sociala medier, är att de tappar sitt varumärke. Risken med att endast följa erfarenheter i stället är att man inte kommer framåt om man endast tänker på hur saker har fungerat. Hon förklarar att det är viktigt med en balans. När insikter från data och analyser ska förmedlas använder respondenten sig av printscreens men att det hade behövts genomföras mer frekvent så att medarbetarna får ta del av den informationen oftare.

6.6 Resultat del 5: Beslutsfattande

Resultat del 5 visar resultaten från frågorna 25-29, se bilaga A. Denna del redogör för hur respondenten upplever beslutsfattandet med stöd från data och analys.

Respondent 2 säger att data och analyser kopplat till beslutsfattande både effektiviserar och underlättar beslutsfattandet. Hon menar att alla beslut grundar sig i data och blir betydelsefulla då felaktiga beslut kan innebära utgifter för verksamheten. Respondenten säger att det är viktigt att våga lita på data och kunna skapa en förståelse för det som analyseras. När beslut ska fattas är det viktigt att tolka data på rätt sätt och inte missförstå en tabell eller en *dashboard*.

“om det sker några förändringar i en tabell eller någonting som gör att datan ser annorlunda ut. För annars finns ju jättestor risk då att man tar fel beslut på om någonting rullar och någon börjar nyttja något som är gammalt liksom och sen så har det ändrats någonting... risken med data, är ju att det är folk som tar beslut på saker som de inte riktigt, om de inte riktigt fattar vad de tittar på liksom och drar egna tolkningar utifrån vad de kanske såg.”

Enligt respondenten behöver data flyttas rätt mellan systemen för att undvika att felaktiga beslut tas på otydlig eller felaktig data. Det är därför viktigt att vara medveten om hur information mellan verksamhetens avdelningar fördelas när förändringar eller omläggningar sker. Respondenten arbetar med att förmedla data till andra delar av verksamheten och belyser vikten av kommunikation mellan avdelningarna. Det är även viktigt enligt respondenten att de som analyserat data är med och förmedlar.

Respondenten menar vidare att det ska vara möjligt att få data på olika nivåer, detta för att det ska vara enkelt för flera att använda och förstå. Avslutningsvis menar respondenten att data behöver kompletteras med dokumentation, gemensam definition och en kontinuerlig kommunikation för att kunna användas som ett effektivt beslutsstöd.

Respondent 3 säger att det behövs data och analys för att kunna fatta beslut, men även erfarenhet för att förändra och utvecklas. Enligt respondenten finns inga större begränsningar i att använda data, däremot belyser han att data används främst som hjälpmedel. Respondenten menar vidare att data och analys kan försvåra beslut när man fastnar i det som varit i stället för att hänga med på vad som händer framåt. Respondenten belyser en situation där data var med och stärkte ett beslut när en förändring i butiken skulle genomföras. Han beskriver att data gjorde beslutet tydligare och bekräftade känslan de hade i butiken. Respondenten tycker att felaktiga beslut som orsakats av misskommunikation eller otydlighet kring data rättas till och kan i stället leda till en annan vinst, även om det inte ska göras om.

Avslutningsvis säger respondenten att informationen är lättillgänglig för de som ska ha tillgång till den, samt att information för beslut i verksamheten går att få muntligt i kommunikation mellan medarbetarna men även i datasystem med analyser.

Respondent 4 säger att data och analyser är centrala, men att det finns andra faktorer som kan påverka när beslut ska fattas. Hon beskriver balansen mellan data och egna erfarenheter genom att siffror kan visa vissa saker men att det samtidigt är viktigt att tänka själv. Data och erfarenheter synkar varandra men ibland krävs det att man tar beslut som går emot datan för att kunna vinna. Ibland krävs det beslut för att våga testa något nytt. Respondenten förklarar att kunskap och datadrivet beslutsfattande går hand i hand och baseras på vilken typ av situation det är. Ibland visar siffrorna inte hela sanningen.

Respondent 5 tar inga beslut utan dataanalys och menar att utmaningen med data är att veta vad utfallet kommer att bli framåt i tiden. Data i sig är tydlig enligt respondenten, däremot finns det externa faktorer som kan påverka data som inte syns. Alla beslut som tas i verksamheten är välgrundade och baserat på data, vilket upplevs som tryggare än utan data. Här nedan följer ett exempel på en viktig situation där data stärkte beslut.

“Om jag träffar en veterinärklinik imorgon och hoppas på att de ska bli kunder hos oss, så är det klart att jag går först och tittar på all information om vi har veterinärkliniker idag och vad de brukar handla och till vilka priser, vilka produkter, vilken volym. Och sen så bygger det någon form av trygghet när man sitter framför den nya kunden.”

Respondenten menar att det finns mycket som kan gå fel med dataanalyser och att det krävs kunskap att använda verktygen. Beslut i verksamheten tas med försiktighet för att inte skapa onödiga utgifter, det är

viktigt med data men det är även viktigt med erfarenhet när beslut fattas. Enligt respondenten är det bra att begränsa tillgängligheten till data eftersom man endast behöver tillgång till den data som berör sin arbetsuppgift. Medarbetare ska inte känna sig begränsade, men ska även inte ha för mycket data så det blir svårt att hantera.

Respondent 6 anser att ett datadrivet arbetssätt kopplat till beslutsfattande är någonting väldigt viktigt i en organisation. Hon ser en styrka i att fatta beslut baserat på data och analyser. Respondenten och hennes medarbetare har diskuterat att om det inte finns data eller analyser som stärker ett beslut eller initiativ, så bör det inte genomföras. Om det inte finns data som stärker ett beslut blir det personstyrkt. Samtidigt är risken med datadrivet beslutsfattande att det blir fyrkantigt, att de mjuka värdena glöms bort.

Respondenten förklarar att vissa beslut kan ha varit felaktigt tagna när de endast kollar på data. Men att felaktiga beslut även kan leda till någonting positivt. De testar något som inte gjorts tidigare.

Ibland kan data försvåra beslutsfattande när det finns för mycket och hon vet inte vart hon ska börja eller bete sig kring data. Risken med detta, menar respondenten, är att man tappar fotfästet och vad fokuset bör ligga på, all data är inte av värde och det finns en risk i att man kollar på fel data. Detta går att undvika genom ett tydligt fokus och tydligt satta mål och huvudmål som varje avdelning arbetar mot.

Respondenten anser att det finns en viss transparens kring information från data och analyser men att det krävs mycket för att veta vart informationen kommer ifrån alternativt hur de kan nå datan. Denna begränsning ligger dels i vilken avdelning medarbetaren tillhör men dels finns det en transparens och där data är till för alla.

Respondent 7 säger att det är viktigt att använda data som en grund att stå på, att det viktiga är att inte endast gå på magkänsla. Att ta rätt beslut för att inte göra fel saker är något hon menar är viktigt.

“Alltså att man blir lite lurad av datan och tänker att Gud, det här är jättebra, sen kanske det inte var så egentligen. Och att man då slösar sin tid på grejer som man kanske inte borde göra.”

Respondenten menar vidare att data kan bli missvisande på grund av externa faktorer, däremot är dessa svagheter något som verksamheten är medvetna om och något de kan motverka. Vid tidsbrist kan fel beslut tas för att hinna med arbete och om ledningen vill att vissa saker behöver göras. Beslut som fattas och som är mindre framgångsrika, lär sig av att försöka och göra om bättre nästa gång. Respondenten

tycker att informationen i verksamheten är lättillgänglig och transparent i verksamheten. Hon upplever att information som behövs är tillgänglig för att kunna fatta beslut utifrån sina egna arbetsuppgifter.

6.7 Resultat del 6: Avslutning

Den avslutande resultatdelen, frågorna 30-33 se bilaga A, redogör för avslutande tankar som respondenten har kring kunskap och datadrivet beslutsfattande i den egna verksamheten.

Respondent 2 uttrycker att datadrivet beslutsfattande är nödvändigt för att hänga med på utvecklingen i branschen och undvika att hamna efter. Respondenten menar att verksamheten behöver fortsätta utveckla och förbättra sitt datadrivna arbete och i högre grad ta beslut baserade på data. Det är betydelsefullt enligt respondenten att kunna skapa en förståelse för detaljer och områden för att kunna fatta beslut. Det är viktigt med kunskap i form av hantering av analyser och data, men det krävs även en viss domänkunskap i det som man ska förstå. Respondenten säger även att det är svårt att se till att kunskap stannar inom en grupp men även att det är svårt att dela kunskap mellan medarbetarna. Hon belyser betydelsen av att visa varandra och dela med sig av sina *“...best practices i hur man gör saker”*. Avslutningsvis menar hon att det av största vikt är att få med så många som möjligt på den datadrivna utvecklingen.

Respondent 3 anser att det är viktigt med kunskap om hur verktyg fungerar, detta för att kunna följa trender i siffror och analyser. Vidare säger respondenten att kunskap skapar självförtroende, vilket i sin tur leder till ett bättre beslutsfattande. Respondenten upplever att det är viktigt att utvecklas för att sälja mer varor, dels genom användning av teknik, dels att ställa varor på rätt plats i butiken. Respondenten beskriver att datadrivet beslutsfattande är en naturlig del av det dagliga arbetet där data fungerar som ett stöd i kombination med erfarenhet, dialog mellan medarbetare och kännedom kring hur butiken fungerar.

Enligt respondent 4 är kunskapens roll av väldigt stor vikt, främst när det kommer till att förstå sina kunder för att kunna lyckas med försäljning. Respondenten menar vidare att det bör finnas en balans mellan att lita på sin magkänsla och siffror från insamlad data, detta eftersom det ena eller det andra inte visar hela sanningen. Avslutningsvis upplever respondenten vissa svårigheter i verksamhetens datadrivna arbete och att information och data kring arbetet kan bli mer lättillgängliga.

Respondent 5 menar att kunskap och information kan innebära makt och hierarki, däremot ser respondenten verksamheten som transparent och delar relevant information till alla avdelningar. Vidare behövs kunskap och utbildning kontinuerligt för att utvecklas och kunna hantera situationer som medarbetare ställs inför. Respondenten säger att det är viktigt att inte fastna för mycket i data och att i branschen behövs även människor som träffar kunder. Avslutningsvis lägger han vikt på att verksamheten har en bra balans och att de ligger långt fram i utvecklingen, men det svåra är att *“göra det visuellt, attraktivt och användbart”* för människan.

Respondent 6 ser på kunskap som någonting viktigt och intressant. Nyanser av kunskap är viktigt för att uppnå bra resultat, samtidigt riskerar kunskap och erfarenheter att placeras på felaktiga positioner eller till felaktiga aktörer. Exempelvis att det finns mycket kunskap men lite erfarenhet och då väljer medarbetare att inte lyssna på det. Har personen inte tillräckligt med många års erfarenhet kan det uppstå en begränsning. Respondenten beskriver avslutningsvis att struktur kring det datadrivna arbetet hade gett utrymme till att utveckla verksamhetens arbete med data och analyser i högre grad och inte endast förlita sig på egna initiativ.

Respondent 7 menar att data och analyser är centrala i arbetsprocessen, men det finns i en kombination med erfarenhet, snabb kommunikation och förståelse för verksamheten. Enligt respondenten finns flera förbättringsmöjligheter och de håller på att utveckla ett BI-system som ska underlätta hennes arbete med data.

7. Analys

Vid analys av insamlat material och teorier, uppfattas data och analyser som en central del i respondenternas dagliga arbete och bidrar till både nya insikter och kunskap, men även effektivitet och stärkt beslutsfattande. Data bidrar inte i sig till bättre beslut, i stället krävs en gemensam förståelse av informationens innebörd, både hos individen och hos verksamheten som en datadriven organisationskultur. Det sociotekniska perspektivet är av stor relevans då ett bristande sådant, exempelvis ett individperspektiv före verksamhetsperspektiv, bidrar till negativa konsekvenser som informationssilon och felaktiga beslut vid en bristande helhetsbild. De mest effektiva besluten tas vid jämvikt mellan insikter från data och egna erfarenheter. Transparens, gemensam förståelse och kunskap via både mänskliga och materiella förmedlare, ses som aspekter som minskar organisatorisk sårbarhet.

7.1 Kategorisering

Genom analys av det insamlade materialet via koderna i bilaga C identifieras följande kategorisering av studiens deduktiva och induktiva koder:

Tabell 6: Kategorisering av identifierade deduktiva och induktiva koder:

| Kategori | Koder | Gemensamt attribut | Kommentar |
|---------------------------------|--|----------------------|---|
| Balanserat beslutsfattande. | <ul style="list-style-type: none">- Artikulation med BI.- Balans mellan insikter från data och insikter från erfarenhet.- Analys för effektivisering av verksamhet och stärka beslutsfattande. | Kunskapsintegrering. | Tillgång till data och analyser främjar verksamhetens kunskap och där balansen mellan erfarenheter och data är av vikt vid effektivt beslutsfattande. |
| Kunskapens roll i verksamheter. | <ul style="list-style-type: none">- Materiella och mänskliga kunskapsförmedlare.- Risk vid kunskapsdelning och överföring av kunskap.- Konsekvenser av bristande kunskap. | Kunskapsflöde. | Kunskap antas vara enkel att förmedla och kräver i stället översättning via mänskliga eller materiella förmedlare. |

| | | | |
|----------------------|---|----------------|---|
| Datadrivenhet. | <ul style="list-style-type: none"> - Dataurval med BI. - Analys (information) som möjliggör samarbete. - Datadriven organisationskultur. - Ledningens påverkan på datadrivenhet. | Gemenskap. | En organisationskultur som omfattar värdet av data och analyser samt främjar informationsdelning, bidrar till en gemenskap och främjar samarbete. Transparens möjliggör informationsdelning mellan beslutsfattare på olika nivåer. |
| Gemensam förståelse. | <ul style="list-style-type: none"> - Kunskapsprocess för att skapa kunskap i verksamheten. - Reflektion kring betydelse av kommunikation. - Databerättande. - Informationssilos. - Hantering och konsekvenser från missförstånd. | Kommunikation. | Gemensam förståelse av data och analyser inom verksamheten. Gemensam förståelse främjas via kommunikation, visualiseringar och motverkas av informationssilos. Vid bristande kunskap och kommunikation riskeras missförstånd att uppstå alternativt felaktiga beslut. |

Nedan genomförs en analys av datainsamlingen, i form av beskrivning, utifrån studiens identifierade kategorier, dessa kategorier nämns i tabell 6 ovan.

7.1.1 Balanserat beslutsfattande

Data och analyser identifieras som en integrerad del av det dagliga arbetet i samtliga verksamheter, vilket möjliggör välgrundade och effektiva beslut. Data ses som en förutsättning för utveckling och lönsamhet i detaljhandelsföretag och där data och analyser kan effektivisera verksamhetsprocesser som inköp, orderhantering, kampanjer samt förbättring av kundflöden. Däremot kan informationsrik data i vissa fall innebära problem med datahantering samt svårigheter i att skapa en överblick av den tillgängliga informationen. Å andra sidan stödjer data och analys rationellt beslutsfattande, minskar osäkerhet när beslut tas och möjliggör snabba åtgärder.

En viktig aspekt kring beslutsprocessen är kombinationen av mänskligt omdöme och data, där en effektiv kombination ger stöd för ett effektivt beslutsfattande. Data kan identifieras som en markör för vilken riktning medarbetarna ska arbeta åt, medan erfarenhet är det som krävs för att kunna tolka den insamlade datan. Samtidigt som data visar tidigare historik, krävs erfarenhet och kunskap när saker ska förändras eller när beslut fattas för att testa något nytt, respondent 4 berättar: *“...men ibland måste man ta vissa beslut för att våga testa något nytt för att se om det funkar”*. För effektivt beslutsfattande är det viktigt med olika perspektiv och tolkningar kring data, genom att utmana och diskutera datan kan verksamheten utvecklas framåt. Samtidigt kan ett förtroende för medarbetarnas erfarenhet innebära att vissa beslut i stället fattas individuellt, utan diskussioner. Respondent 3 förklarar: *“Dels så är de så pass erfarna, de här personerna. Men mycket handlar om att de flesta, 95%, kanske 99%, det tar de själva beslut om. Vad som ska, hur vi ska köpa, vad som ska, vad som ska köpas och hur mycket”*. Den identifierade risken med att ta beslut endast på magkänsla är att kunskapen ligger hos medarbetarna, något som skapar en sårbarhet när en medarbetare avgår eller blir sjuk, men även att besluten blir personstyrda och exkluderar den tillgängliga datan och informationen. Skulle besluten endast tas baserat på data, skulle människor inte längre behövas. I stället är det viktigt med en balans mellan de två, respondent 5 berättar: *“Det går inte att sätta det ena före det andra. Skulle vi bara ta beslut på magkänsla betyder det att kompetensen finns bara hos människorna, vilket gör att vi blir väldigt sårbara om vi förlorar människor. Tar vi bara beslut baserat på data då betyder det att vi behöver inga människor längre”*.

I vissa av fallen uttrycktes magkänsla ha en starkare betydelse och i andra fall visade det sig att data har den betydande delen av beslutsfattandet, men att båda delar behövs när beslut tas. Data och analyser används för att tydligare kunna kommunicera argument och insikter för att kunna få igenom ett beslut. Data används inte endast i kommunikationen mellan medarbetare utan även när beslut fattas, där data stärker självförtroendet, skapar trygghet och minskar risker. Samtidigt som data och analys är en central del av beslutsfattandet i verksamheter, har även erfarenhet och lokalkännedom en betydande roll eftersom det vägleder vilken data som ska användas och analyseras, respondent 2 förklarar: *“Det kan ju sätta lite riktningen ofta till vad man vill fördjupa sig inom när det kommer till data”*. Likt Shollo och Galliers (2016), sker en identifiering att BI inte ersätter mänsklig intuition, magkänsla och erfarenhet, utan stärker dessa genom att grunda beslut i data, vilket gör besluten försvarbara, gemensamma och mer begripliga.

7.1.2 Kunskapens roll i verksamheter

Likt Marabelli och Newells (2012) beskrivning av kunskapsförmedlare identifierades mänskliga förmedlare av kunskap och information som betydande i datadrivna verksamheter. Muntlig dialog gör det möjligt för medarbetare att ställa frågor och få snabb återkoppling. Det som underlättar muntliga dialoger mellan medarbetare är att kroppsspråk och tonfall kan observeras och bidra till förståelse av hur informationen tas emot. Dessutom, utöver Marabelli och Newells (2012) beskrivning, identifieras en uppdelning av den mänskliga kunskapsförmedlingen: formell och informell förmedling. En informell mänsklig kunskapsförmedling sker vanligtvis dagligen mellan medarbetarna, en formell mänsklig kunskapsförmedling å andra sidan representerar exempelvis verksamheternas möten. Informationen som delas via möten är i större utsträckning viktig och strategisk för verksamheten. Med muntlig förmedling av information och kunskap uppstår det ett utrymme för frågor och diskussioner men även snabb återkoppling.

Materiella kunskapsförmedlare identifieras som en metod för att bevara kunskap inom verksamheten över tid och en metod för att säkerställa att muntlig kommunikation dokumenteras inför kommande beslutsperioder, respondent 2 berättar: *“Sen tror jag, för att kunskapen ska bevaras på något sätt, då måste den finnas på papper”*. Materiella kunskapsförmedlare används även för att skapa tydlighet i det som presenteras muntligt. Samtliga respondenter använder visuella presentationer eller *dashboards* vid förmedling av kunskap, vilket upplevs skapa en bättre förståelse för den data och de analyser som presenteras. Kunskap som inte dokumenteras, analyser som sprids utan kontext och mottagare som saknar domänkunskap framstår som problematiskt och försvårar kunskapsutvecklingen i en verksamhet. Kunskap som därmed endast är personbunden bidrar till en organisatorisk sårbarhet, detta då kunskapen försvinner med medarbetaren när han eller hon blir sjuk alternativt slutar på företaget. Materiella och mänskliga kunskapsförmedlare identifieras som något som behövs tillsammans i en verksamhets kunskapsskapande process för att bland annat säkerställa att medarbetare är på samma bana. Risken med att inte ha en gemensam riktning för arbete är att medarbetare bland annat, enligt respondent 6: *“...springer på olika bollar...”*, detta är någonting som kan undvikas med hjälp av tydliga gemensamma mål. Med utgångspunkt för de mänskliga och materiella kunskapsförmedlare av Marabelli och Newell (2012), betonas betydelsen av den materiella förmedlaren i form av digital kunskapsförmedling. Den digitala syftar till att representera kunskapsförmedling via exempelvis *dashboards* men även andra digitala hjälpmedel eller digital information. Med en kombination av mänskliga, materiella och digitala, kan verksamheter motverka en fragmenterad kunskap och i stället stärka den gemensamma förståelsen.

Utöver Marabelli och Newells (2012) identifierade risker och utmaningar med kunskapsförmedling, identifieras en utmaning i att anpassa mängden information till mottagaren men även att avgränsa något stort till något mindre. Samtidigt som *dashboards* kan bidra till insikter finns det en risk att medarbetaren inte tolkar data på ett önskvärt eller korrekt sätt. Risken med digital kunskapsförmedling, exempelvis via meddelanden, är att mottagaren betonar vissa ord fel och därmed inte läser budskapet på korrekt eller önskvärt sätt. Identifierade utmaningar vid förmedling av kunskap är även hur information ska presenteras och förklaras på bästa sätt då samma data riskeras att tolkas olika av olika medarbetare. Risken med för mycket information är att viktiga budskap eller viktig data riskeras att försvinna och missas.

När det finns bristande kunskap bland medarbetare uppstår det en problematik i att data och analyser antingen inte nyttjas fullt ut på grund av bristande kompetens och vana eller att det krävs ett större engagemang bland medarbetarna. Vid begränsad kunskap och förståelse kring data hos medarbetare, kan den tillgängliga datan och informationen inte nyttjas till sin fullständiga potential. Bristande kunskap innebär även mer manuellt och tidskrävande arbete samt större arbetsbelastning för övriga medarbetare. Bristande kunskap kan dessutom bidra till att medarbetare inte vet hur de ska förhålla sig till eller tyda den tillgängliga data och därmed kan innebära ett försvårat och mindre effektivt beslutsfattande, respondent 6 berättar: *“Jag kan se alla siffror, datum, tider, antal, summor men vad är det man vill få ut av det?”*.

7.1.3 Datadrivenhet

Chen, Nath och Rocco (2024) förklarar att verksamheter måste skifta sitt fokus från individen till fokus på verksamheten, likt detta argument identifieras det att kunskap, begränsad till individer, innebär att verksamheter riskerar att arbeta ur ett individperspektiv och inte ur ett verksamhetsperspektiv, vilket bidrar till en organisatorisk sårbarhet. För att undvika uppstådda silon kring kunskap- och informationsdelning samt främja ett effektivt IT-beroende arbetssystem, krävs det en gemensam vilja i att förstå och nyttja data tillsammans, respondent 6 förklarar: *“Man behöver ständigt vilja förstå data tillsammans. Och dra nytta av data som finns”*. I överensstämmelse med Thakral, Sharma och Ghosh (2024) riktlinjer, är därmed en ytterligare identifierad aspekt, kopplat till beslutsfattande, att data behöver synliggöras. Information behöver vara tillgänglig för medarbetare för att skapa ett bra samarbete i en verksamhet. Delning av information kan ske både digitalt och fysiskt, det viktiga är att kunna säkerställa att alla medarbetare kan ta del av informationen. Detta görs exempelvis genom att presentera data på möten eller genom att skapa digitala *dashboards* som beslutsfattare kan använda

själva. I praktiken kan data vara fördelaktig om den är transparent mellan roller och avdelningar, anpassningsbar för roll och avdelning, samt att det finns en gemensam förståelse för datans betydelse i beslutsfattandet. Dessutom identifieras ledningen, eller medarbetarna med en högre position, till att ha en påverkan i hur analyser används i praktiken och där beslut, som måste godkännas av dessa arbetspositioner, ibland kan bromsa effektiviteten, respondent 6 berättar: “...även om det kanske finns viss data eller bevis på någonting så behöver oftast i många fall den kanske högsta chefen godkänna för att få igenom det”.

Med data och analys ökar transparensen av information, medan mindre användning av data och analys i stället kan innebära egna uppfattningar och åsikter hos medarbetare i beslutsfattande. Information och egen kunskap som delas öppet i verksamheter är avgörande för att samarbete i verksamhetsprocesser ska fungera, detta är speciellt viktigt när det finns olika kompetenser i en verksamhet. Medarbetare behöver hjälpa varandra i svåra situationer och ha en god kommunikation eftersom det är den mänskliga interaktionen kring analys och data som skapar samarbetet.

Med hjälp av data och analyser kan verksamheten och dess medarbetare arbeta i en gemensam riktning och därmed stärka beslutsfattandet. För att bättre förstå sina affärer och ta bättre beslut krävs det, likt Chen, Nath och Roccas (2024) förklaring, en datadriven organisationskultur där alla medarbetare tillsammans förstår värdet av data och analyser. Medarbetarnas ålder kan medföra skillnader i förståelse för det datadrivna synsättet där de yngre medarbetarna uppfattas som mer intresserade och mer lättlärd, medan de äldre inte lägger lika stor vikt i den tekniska aspekten kopplat till data och analys. På samma sätt identifieras olika arbetssätt mellan medarbetarna på grund av en åldersskillnad, respondent 5 förklarar: “Vi har människor i vår organisation som fortfarande säljer och jobbar och hanterar kunder på samma sätt som för 15 eller 20 år sedan. Och så har vi säljare som jobbar väldigt datadrivet, analyserande och egentligen i våra system som utgångspunkt för alla beslut de tar”. Trots det varierande arbetssättet har medarbetarna samma förutsättningar. Ibland innebär det att medarbetarna arbetar olika, men vikten ligger i att alla är på samma bana och där verksamheten ansvarar för att få med sig alla medarbetare i det arbete som görs. Om medarbetarna inte förstår datan och i stället har en bristande helhetsbild riskerar de att ta sämre beslut, respondent 2 berättar “Man kan nog också ta ganska många dumma beslut om man inte har hela bilden med sig”.

7.1.4 Gemensam förståelse

Likt Shollo och Galliers (2016) beskrivning av organisatoriskt vetande, identifieras kunskapsprocessen som en kommunikativ process där diskussioner kring data och analyser tillsammans skapar förståelse, respondent 1 berättar: *“Det är därför man måste kommunicera och inte bara titta på statistik, analys och allt möjligt. Utan man måste investera i helheten i det hela”*. Kunskap skapas när medarbetare tolkar och diskuterar data tillsammans, exempelvis genom tolkning och diskussioner kring framtagna *dashboards*. Data och analys fungerar därmed som en gemensam grund för diskussion och kan minska subjektivitet i tolkningar. Kommunikation är viktigt för att undvika missförstånd och dubbelarbete, två faktorer som bidrar till ineffektivitet. I stället ligger vikten i att verksamheter behöver hitta olika tillvägagångssätt för att kommunicera data för att skapa en gemensam förståelse. Kommunikation identifieras även som en viktig förekommande faktor i hur kunskap kan förmedlas på bästa sätt. Samtidigt som mejl förklaras som ett bra hjälpmedel för att förmedla viktig och officiell information, ses fysisk kommunikation som betydelsefullt för att undvika missförstånd och feltolkningar och där meningsskapande uppstår genom samtal mellan medarbetare.

Genomgående har det identifierats att verksameters beslutsfattande grundas av diskussion och argumentation, där kompromisser kring tolkning av data och analyser behövs för att komma fram till ett gemensamt beslut. Kommunikation är av stor vikt vid beslutsfattande, där stora beslut sällan tas utan diskussioner. På samma sätt som Shollo och Galliers (2016) förklarar att diskussioner och förhandlingar bidrar till ny kunskap, sker en identifiering av att även felaktiga beslut i verksamheter möjliggör utveckling och skapandet av ny kunskap, respondent 5 berättar: *“...i grund och botten har vi ett ganska högt krav på att inte göra fel. Blir det fel så lär vi oss av det till nästa gång. Och det är väl det positiva, det är att vi alltid blir bättre”*. Data och analyser identifieras som en utgångspunkt för informationsutbyte och kunskapsdelning, detta sker mestadels på möten där viktig information och insikter kan visualiseras och diskuteras.

För att tillgänglig data och information ska uppfattas som begriplig för medarbetare identifieras, likt Chen, Nath och Rocco (2024), databerättande som en viktig aspekt. Till följd av varierande kompetens och kunskap, samt att kommunikation är beroende av mänskliga aktörer, kan data och information inte förmedlas på samma sätt för alla medarbetare, respondent 2 förklarar: *“Så det krävs olika med olika människor och vissa är jätte självgående och andra behöver mera stöttning”*. Detta medför att databerättande och visualisering identifieras som viktiga faktorer för att bidra till en ökad förståelse. Med individanpassning och en genomgång av data tillsammans, möjliggörs eventuella frågeställningar

från medarbetaren men även möjlighet till en mer grundläggande förklaring kring information. Däremot är databerättande inte självklart, respondent 2 berättar: *“Det är verkligen en konst som är svår att bemästra just det här att få bra data storytelling i ens beskrivande, hur man beskriver analysen. Det där jobbar jag ständigt med att förbättra”*. Det kan vara utmanande att säkerställa en tydlighet i det som presenteras och där det ibland krävs förtydliganden för att inte riskera feltolkningar bland mottagare. Ett effektivt tillvägagångssätt är att förklara och titta på saker samtidigt, respondent 2 förklarar vidare: *“Om våra grejer ska presenteras, då vill vi gärna vara med och förmedla det. För att det är alltid en risk om man själv förmedlar eller presenterar nånting för nån, som sen då ska, i sina ord, presentera det vidare. Då kan plötsligt tråden, det är lite som viskleken, ändras däremellan”*. Dessutom bör det vara färgglatt, visuellt talande för tydlighet och bestå av både diagram och staplar. Ett urval av viktig och relevant information när datamängden är stor kan, utöver visualisering, vara en effektiv metod vid databerättande för förståelse för komplex data.

Vikten av det sociotekniska perspektivet och en effektiv integrering av människor och teknik, belyses extra starkt i förhållande till Chen, Nath och Roccas (2024) argument för fokus på verksamheten i stället för fokus på individen, när förståelsen för informationssilos och dess konsekvenser identifieras. Med för stort fokus på sina egna arbetsuppgifter riskerar medarbetarna att förlora viktiga insikter i sina kollegors arbete och därmed motverka en gemensam förståelse. Med Thakral, Sharma och Ghosh (2024) beskrivning av tillgång till informationsrik data som leder till välgrundade beslut, identifieras att fragmentering kring information riskerar att bidra till en bristande helhetsförståelse som leder till beslut som grundas i begränsad kunskap eller begränsad information. Samtidigt anses viss data vara av större relevans för vissa medarbetare än andra och där en begränsning av information i stället kan bidra till att medarbetarna kan arbeta mer effektivt med sina arbetsområden. Risken med att begränsa information i verksamheter är att problem uppstår i begränsad kommunikation och att medarbetarna tar för givet att uppföljningar initieras. Informationssilon kan innebära att förändringar inte kommuniceras och därmed inte uppmärksammas, något som kan bidra till negativa faktorer som stress bland medarbetarna men även missförstånd. Genom informationssilon mellan medarbetare i form av kunskap uppstår även en form av sårbarhet i form av att kompetensen ligger hos individen och inte i verksamheten, respondent 7 förklarar: *“Om man bara tar exempelvis tar schemalägga Instagram. Min chef har ju ingen aning om hur man gör det. Så där är nog jag ganska begränsad”*.

Utan kommunikation, eller med bristande gemensam förståelse, riskeras även missförstånd att uppstå. Ett viktigt sätt att hantera missförstånd i verksamheter är via kommunikation och noggrann dokumentation av data och information. Vid analys av datainsamlingen kan missförstånd även

identifieras som någonting positivt och kan leda till ny kunskap genom erfarenheter och reflektion. Utöver tillgång till data och statistik krävs dialoger med medarbetare för att dels tillåta olika tolkningar och diskussioner kring data, dels för att säkerställa att medarbetarna är på samma bana. Med kontinuerliga diskussioner och avstämningar främjas en gemensam utveckling i verksamheten, däremot kan för mycket kommunikation bidra till att viktig information försvinner bland övriga uppgifter, respondent 5 berättar: “...*det är mycket information som hela tiden flyger fram och tillbaka...*”.

7.2 Jämförelse

Beroende på företagets storlek, se tabell 7, identifieras skillnader i samspelet mellan kunskapsförmedling och datadrivet beslutsfattande. De identifierade temana syftar till att redogöra upptäckta skillnader mellan studiens små och stora företag. Rubriken: Gemensamt, redogör de gemensamma faktorer företagen har, kopplat till det identifierade temat. Syftet med jämförelsen är att undersöka om storleken på verksamheten har en betydande roll i det datadrivna arbetet samt arbete med kunskap.

Tabell 7: Jämförelse mellan små och stora företag:

| Identifierade teman | Små företag | Stora företag | Gemensamt |
|----------------------------------|---|---|--|
| Datadriven organisationskultur. | -Data uppfattas som mer förankrad i verksamhetens dagliga arbete. - Finns möjlighet till beslutsfattande utan data och analys som grund. | Verksamheterna uppfattas ha en mer systematisk datadriven organisationskultur. - Data ses som en väsentlig grund för beslut. | Data är väsentlig men kräver förståelse för förstärkt beslutsfattande. Balans mellan insikter från data och erfarenheter är viktiga för bra beslut. |
| Artikulation och databerättande. | Det sker vanligtvis muntligt, kontinuerligt och informellt. | Skär mer formellt med hjälp av visualisering och rapporter. Kräver fler möten då det finns fler mottagare av informationen. Beslutsfattarna upplevs vara längre ifrån datakällan vilket innebär att informationen måste | Artikulation och databerättande är viktigt för förståelse av datan och informationen inom verksamheten. |

| | | | |
|--------------------------------|---|---|--|
| | | förmedlas "längre". | |
| Kunskapsförmedling. | <p>- Sker snabbt och kontinuerligt då de tenderar att arbeta i en "gemensam vardag" och arbetar tätt ihop. Förtroende viktig aspekt.</p> <p>- Förmedling av kunskap och insikter, från data och analyser, förmedlas ofta via informella dialoger och där medarbetarna litar på varandra och dess kompetens vid beslutsfattande.</p> | <p>Kunskap riskerar att bli mer fragmenterad genom olika avdelningar. Kunskapsförmedlingen är mer formell och kräver både möten men även dokumentation.</p> | <p>När kunskap blir bunden till specifika personer uppstår organisatorisk sårbarhet. Problematiskt när personen exempelvis slutar alternativt blir sjuk.</p> |
| Kommunikation och missförstånd | <p>Kommunikation sker mer frekvent då arbetsgrupperna tenderar att vara mindre och närmare varandra.</p> <p>Missförstånd kan upptäckas och hanteras snabbare i mindre företag.</p> | <p>Kommunikation kan vara mer ansträngande då arbetsgrupperna är större och mer uppdelade.</p> <p>Missförstånd och felaktiga beslut kan leda till stora och kostsamma konsekvenser.</p> | <p>Kommunikation uppfattas som viktig oavsett storlek på verksamheten. Är nyckeln till ett effektivt beslutsfattande. Kommunikation är även viktigt för att undvika missförstånd och dubbelarbete.</p> |

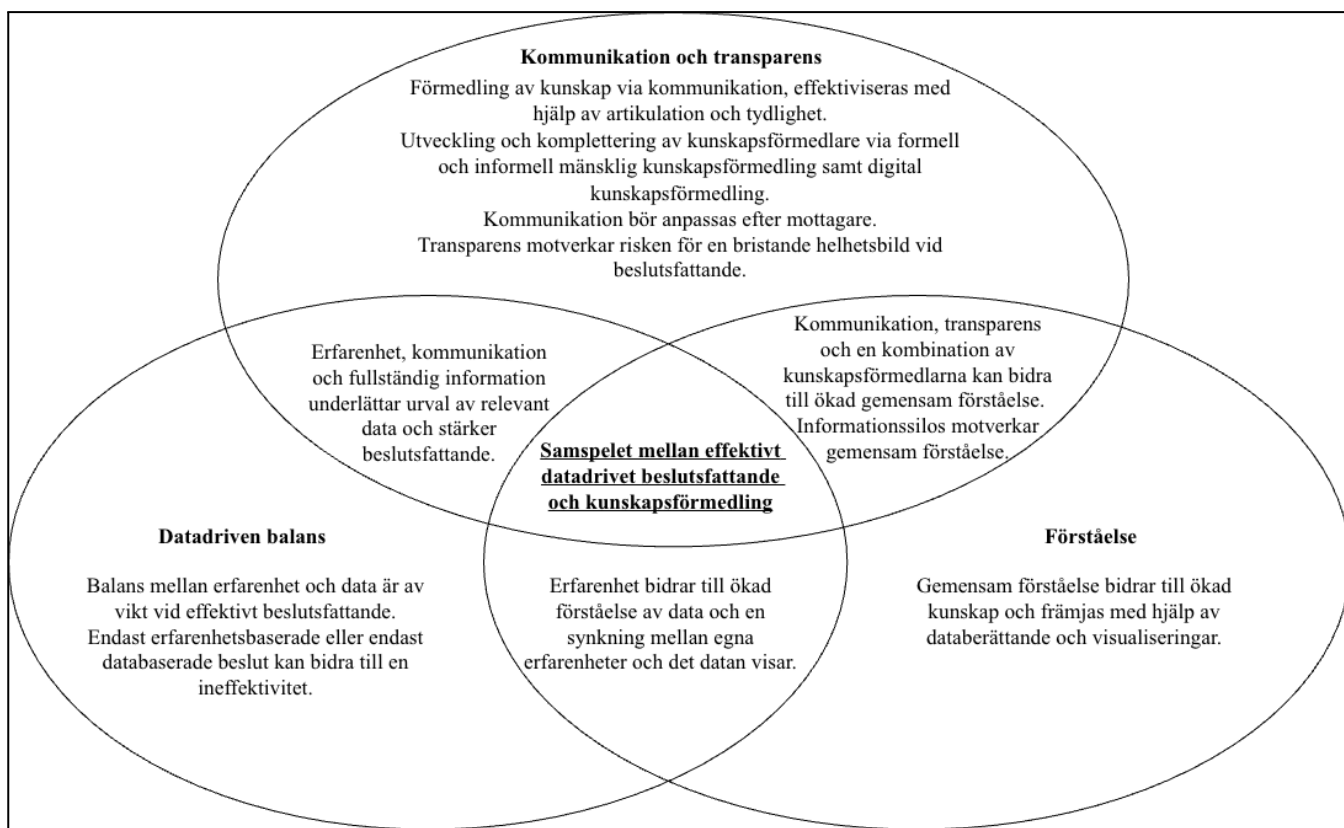
8. Diskussion

Den genomförda analysen bidrog till förståelse i att det finns en varierande betydelse i definitionen och innebörden av datadrivet arbete. I stora företag tenderar den datadrivna organisationskulturen ha en högre närvaro än i små företag. Vid beslutsfattande finns det möjlighet för små företag att ta beslut utan data och analyser som grund, något som argumenteras som viktigt för att kunna utvecklas och genomföra förändring. Stora företag å andra sidan ser data och analyser som väsentlig grund för beslutsfattande. Däremot ses data som betydelsefullt inom både stora och små företag men kräver förståelse för att kunna effektivisera beslutsfattandet.

Vid analys av det insamlade materialet uppstod insikter i att respondenterna i vissa fall hade svårt att tänka ur ett sociotekniskt perspektiv och tenderade i stället att se BI som ett verktyg. Vid försök att få en förståelse för data och analysers betydelse i det dagliga arbetet skiftade fokuset till hur data och analyser kunde användas som ett verktyg och inte hur den påverkade verksamheten som en integrerad process. Dessa insikter har inte påverkat resultatet i en större utsträckning då synsättet tenderade att endast uppstå vid intervjuguidens första frågor, se bilaga A och B. Till följd av detta har svaren kopplat till data och analysers betydelse som ett verktyg i det dagliga arbetet fått mindre utrymme i analysen, då det inte anses vara lika relevant för studiens syfte och forskningsfråga. Samtidigt är dessa insikter viktiga då de kan visa på att det finns bristande kunskap och förståelse för det sociotekniska perspektivet hos medarbetare i detaljhandelns IT-beroende arbetssystem.

8.1 Konceptualisering

Analysarbetet bidrog till identifiering av tre olika koncept: kommunikation och transparens, förståelse och datadriven balans, se figur 5 nedan. Konceptet datadriven balans visar att det krävs en kombination mellan medarbetares egna erfarenheter och data för effektivt beslutsfattande, vilket identifierats som betydelsefullt i både små och stora företag. Samtidigt som data visar tidigare historik, krävs erfarenhet och kunskap för att skapa en förståelse av data och analys. Data etablerar grunden för analys som leder till beslut, medan erfarenhet är det som krävs för att kunna tolka data och analys.



Figur 5: Identifiering av koncept.

Shollo och Galliers (2016, s. 537) förklarar att data och analyser är en aktiv del i verksamheters kunskapsarbete där artikulation och val av data bidrar till förbättring av verksamheters beslutsprocess. Shollo och Galliers (2016, s. 353-354) menar även att nya insikter baserat på egen kunskap samt data och analyser, ifrågasätts och förhandlas i verksamheten, något som uppmanar till reflektioner och dialoger mellan beslutsfattare. Detta medför handlingsorienterade dialoger och möjliggör jämförelse av både handlingar och beslut i verksamheten (ibid.). Utifrån detta identifieras konceptet kommunikation och transparens, vilket visar på kommunikationens betydande roll vid beslutsfattande, där bra beslut sällan tas utan fullständig information, diskussion eller förhandling. Transparens möjliggör informationsdelning mellan medarbetare på olika nivåer och motverkar risken för en bristande helhetsbild vid beslutsfattande. I enlighet med Shollo och Gallier (2016, s. 358-360) identifieras kunskapsprocessen som en kommunikativ process med diskussioner kring data och analyser som i sin tur bidrar till gemensam förståelse. Förmedling av kunskap via kommunikation effektiviseras med hjälp av artikulation och tydlighet, där data och analyser identifieras som en förutsättning för informationsutbyte och kunskapsdelning. I små företag tenderar kommunikationen att ske kontinuerligt och mer informellt, medan i stora företag är kunskapsförmedlingen mer komplex och kräver en kombination av möten och dokumentation, för att undvika en fragmenterad kunskap. Kunskap skapas

när medarbetare argumenterar och diskuterar data tillsammans utifrån egna insikter, dessa diskussioner kan genomföras kring framtagna *dashboards* och bidrar till nya tolkningar. Förhandlingar och kompromisser kring tolkning och insikter av data och analyser är av vikt för att verksamheter ska kunna fatta bättre beslut.

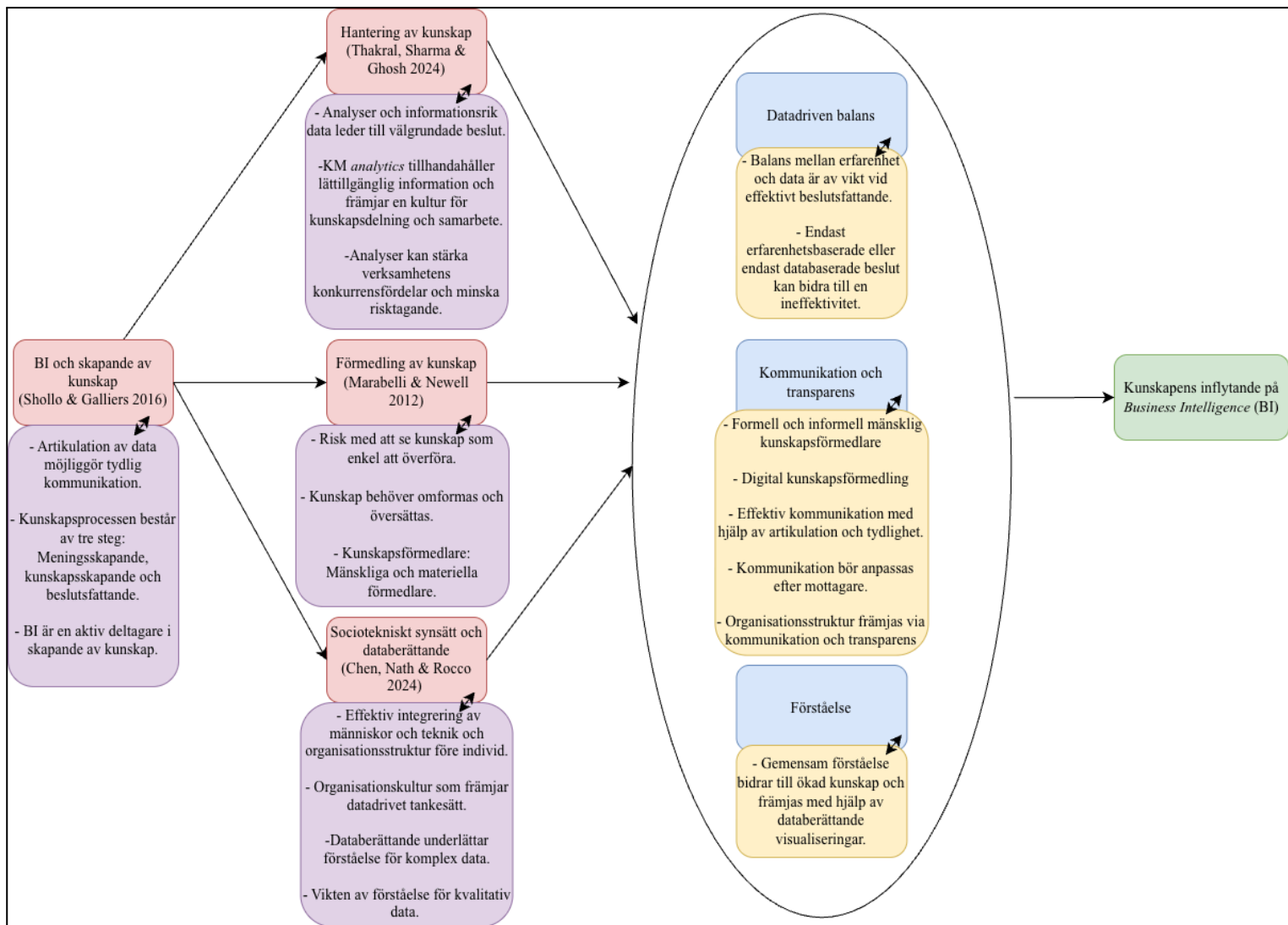
Med Marabelli och Newells (2012, s. 24, 27) mänskliga och materiella kunskapsförmedlare, betonas vikten av digitala kunskapsförmedlare utifrån det insamlade materialet. Med det tredje konceptet förståelse, understryker analysen vikten av digitala kunskapsförmedlare i form av bland annat visuella presentationer samt *dashboards*. Dessa förmedlare kan bidra till en bättre förståelse för den data och analys som förmedlas. När kunskap är bunden till endast mänskliga kunskapsförmedlare och inte till materiella eller digitala kunskapsförmedlare, försvåras verksamhetens kunskapsutveckling och bidrar till en sårbarhet om människan försvinner. Den mänskliga kunskapsförmedlingen kan även delas in i två olika kategorier: formell och informell förmedling. En informell mänsklig kunskapsförmedling innebär exempelvis kontinuerliga dialoger mellan medarbetare i syfte att förmedla kunskap och information. En formell kunskapsförmedling å andra sidan sker genom möten och ses som strategiskt viktig för verksamheter. Med muntlig förmedling av information uppstår det utrymme för dels frågor och diskussioner, dels snabb återkoppling, något som underlättar genomtänkt beslutsfattande.

Genom en kombination av mänskliga, materiella samt digitala kunskapsförmedlare underlättas även databerättande. Databerättande innebär förklaring och kommunikation av tekniska koncept, relaterade till analys, för att öka möjligheten till att förmedla information i syfte att stärka datadrivet beslutsfattande (Chen, Nath & Rocco 2024, s. 257- 261). Ett effektivt databerättande kan uppstå genom att medarbetare sitter ned tillsammans och förklarar den digitala eller materiella informationen. Dessutom kan digital kunskapsförmedling i form av visualiseringar, via former, färg och diagram, underlätta förståelsen av komplex data. Inom små företag sker databerättandet vanligtvis muntligt, kontinuerligt och mer informellt, medan i större företag sker databerättande mer formellt och tar hjälp av visualisering och rapporter. I stora företag finns fler mottagare av den information som ska delas, vilket kräver möten för databerättande. Databerättande är inte alltid enkelt att genomföra, därför krävs även en förståelse, från medarbetaren, för vem mottagaren är och därmed anpassa den data som ska presenteras. Sammanfattningsvis kan en kombination av människor och teknik, i detta fall kunskapsförmedlarna, även förstås ur ett sociotekniskt perspektiv. Något som både kan bidra till en verksamhets framgång och är av strategisk betydelse (Chen, Nath & Rocco 2024, s. 258; Marabelli & Newell 2012, s. 28).

För att effektivisera datadrivet beslutsfattande menar Thakral, Sharma och Ghosh (2024, s. 820-821) att medarbetare behöver få tillgång till lämplig information och att verksamheter behöver främja en kultur där kunskap delas med varandra. Med data och analyser kan hinder mellan olika enheter inom verksamheten brytas (ibid.). Dessa hinder, mellan olika enheter, identifieras som informationssilon. Samtidigt som dessa informationssilos, i kontrast till Thakral, Sharma och Gosh (2024) koncept, kan främja medarbetares effektivitet med fokus på sitt eget arbete, riskerar de samtidigt att motverka effektivt beslutsfattande när all relevant information inte finns tillgänglig eller inte kommuniceras. Därför kan en kombination av kunskapsförmedlarna bidra till ökad transparens av både kunskap och information och därmed bidra till en gemensam ökad förståelse.

8.2 Utvidgat konceptuellt ramverk

Analys och diskussion har kopplat samman det deduktiva konceptuella ramverket med insamlat datamaterial, vilket har resulterat i ett nytt konceptuellt ramverk. Det utvidgade ramverket, se figur 6, visar likt det deduktiva konceptuella ramverket, se figur 4, kunskapens inflytande på BI.



Figur 6: Utvidgat konceptuellt ramverk.

Det utvidgade konceptuella ramverket visar att datadriven balans, kommunikation och transparens samt förståelse är ytterligare koncept som påverkar kunskapens inflytande på BI. Det utvidgade konceptuella ramverket sammanställs i tabell 8. Tabellen ska tydliggöra syftet med ramverkets delar.

Tabell 8: Författarnas tolkning av koncept från det utvidgade konceptuella ramverket:

| Koncept | Tolkning |
|----------------------------|--|
| BI och skapande av kunskap | <p>Kunskapsprocessens tre delar: meningsskapande, kunskapsskapande och beslutsfattande, bidrar till att nya distinktioner skapas och utvecklas i verksamheten.</p> <p>BI är en aktiv deltagare i skapandet av kunskap, som möjliggör tydlig artikulation av magkänsla,</p> |

| | |
|--|---|
| | <p>intuition och erfarenhet baserat på data.</p> <p>Artikulation möjliggör tydlig kommunikation vid etablering av kunskap.</p> |
| Hantering av kunskap | <p>Dataanalyser leder till en effektiv kunskapshantering.</p> <p>Dataanalyser bidrar till information om verksamhetens processer som underlättar hantering av kunskap.</p> <p>Dataanalyser främjar en kultur där medarbetare delar kunskap.</p> |
| Översättning av kunskap | <p>Översättning av kunskap är viktig mellan medarbetare.</p> <p>De som översätter kunskap är kunskapsförmedlare och är:</p> <ul style="list-style-type: none"> - mänskliga förmedlare - materiella och digitala förmedlare |
| Sociotekniskt synsätt och databerättande | <p>Verksamheter är sociotekniska när det finns en effektiv integrering av människor och teknik.</p> <p>Det sociotekniska synsättet fungerar i en organisation med en organisationskultur som främjar datadrivet tankesätt.</p> <p>Verksamheter bör sätta fokus på hela organisationsstrukturen, vilket innebär fokus på en helhet i stället för endast på individen.</p> <p>När medarbetare har förståelse för vikten av kvalitativ data, stärks beslutsfattandet.</p> <p>Databerättande har en betydelsefull del av kommunikation av data i en verksamhet.</p> |
| Datadriven balans | <p>Datadriven balans innebär att en kombination mellan medarbetares egna erfarenheter och data behövs för ett effektivt beslutsfattande.</p> <p>Data sätter riktning för analys som leder till beslut.</p> <p>Erfarenhet och kunskap är det som krävs för att kunna tolka och använda data och analys på ett fördelaktigt sätt.</p> |

| | |
|--|--|
| <p>Kommunikation och transparens</p> | <p>Kommunikation mellan medarbetare är en central del av verksamheters beslutsfattande.</p> <p>Kommunikationens del av beslutsfattandet utgörs av diskussioner eller förhandlingar och kompromisser.</p> <p>Kommunikation har en betydande del i förmedling av kunskap. Förmedling av kunskap effektiviseras med artikulation och tydlighet, vilket möjliggörs av data och analyser.</p> |
| <p>Förståelse</p> | <p>Kunskapsförmedling bidrar till en ökad transparens av både kunskap och information, vilket leder till en gemensam förståelse.</p> <p>Effektivt databerättande för att skapa en gemensam förståelse görs genom:</p> <ul style="list-style-type: none"> - att medarbetare sitter ned tillsammans och förklarar den digitala eller materiella informationen. - digital kunskapsförmedling i form av visualiseringar, via former, färg och diagram. |
| <p>Kunskapens inflytande på Business Intelligence (BI)</p> | <p>Kunskap har med koncepten ovan betydelsefull roll i inflytande på BI i en verksamhet.</p> |

9. Slutsats

I enlighet med studiens syfte och försök att besvara den framtagna forskningsfrågan: “Hur upplever medarbetare samspelet mellan effektivt datadrivet beslutsfattande och kunskapsförmedling, med specifikt fokus på artikulation och databerättande, i detaljhandelns IT-beroende arbetssystem?”, upplevs samspelet mellan effektivt datadrivet beslutsfattande och kunskapsförmedling som en integrerad process där båda parter påverkar varandra, oavsett storleken på verksamhet. Med fokus på artikulation är det viktigt att data är begripligt för medarbetare, samt att databerättande har en medierande roll i skapande av förståelse. Med bristande förståelse i både vad datan och analysen säger samt bristande förståelse och helhetsbild av den tillgängliga information riskerar medarbetare i verksamheten att ta sämre eller felaktiga beslut. En effektiv kombination av mänskliga, materiella samt digitala kunskapsförmedlare kan bidra till en ökad transparens av både kunskap och information och därmed bidra till en gemensam ökad förståelse. Med databerättande kan medarbetare arbeta mot en gemensam riktning för att i sin tur motverka en fragmenterad kunskap i verksamheten. Sammanfattningsvis kan verksamheter med hjälp av en gemensam förståelse för data och analyser, i kombination med effektiv kunskapsförmedling och kommunikation, möjliggöra att medarbetare arbetar i en gemensam riktning och i sin tur stärka verksamhetens beslutsfattande.

Ur ett samhälleligt perspektiv kan detta resultat medföra att verksamheter blir mer mån om sina medarbetare och förstår vikten av ett integrerat arbete med både kommunikation, data och analyser, samt beslutsfattande. Resultatet kan även medföra att ledningen har större förståelse för principen av ett sociotekniskt IT-beroende arbetssystem samt förståelse för det värde en datadriven organisationskultur kan medföra.

Utifrån studiens valda målgrupp och begränsning i antal respondenter, kan framtida forskning tillämpa studien på en bredare population samt inom andra branscher.

Källförteckning

Acharya, A., Singh, S. K., Pereira, V. & Singh, P. (2018). Big data, knowledge co-creation and decision making in fashion industry. *International Journal of Information Management*, 42, s. 90-101.

<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.06.008>

Ahrne, G. & Svensson, P. (2022). *Handbok i kvalitativa metoder*. 3 uppl. Liber.

Alavi, M. & Leidner, D. (1999). Knowledge management systems: issues, challenges, and benefits. *Communications of the Association for Information Systems*, 7(3), s. 2-37.

<http://dx.doi.org/10.17705/1CAIS.00107>

Alter, S. (2013). Work system theory: overview of core concepts, extensions, and challenges for the future. *Journal of the Association for Information Systems*, 14(2), s. 72-121.

<http://dx.doi.org/10.17705/1jais.00323>

Alvehus, J. (2023). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: en handbok*. 3 uppl. Liber.

Aversa, J., Hernandez, T. & Doherty, S. (2021). Incorporating big data within retail organizations: a case study approach. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 60, s. 2-9.

<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102447>

Bostrom, R. P. & Heinen, J. S. (1977). MIS problems and failures: a socio-technical perspective, Part II: the application of socio-technical theory. *MIS Quarterly*, 1(4), s. 11-28.

Braun, V. & Clarke, V. (2021). *Thematic Analysis*. Sage.

Chen, H., Chiang, R. H. L. & Storey, V.C. (2012). Business intelligence and analytics: from big data to big impact. *MIS Quarterly*, 36(4), s. 1165-1188. <http://dx.doi.org/10.2307/41703503>

Chen, L., Nath, R. & Rocco, N. (2024). Key issues of predictive analytics implementation: a sociotechnical perspective. *Journal of International Technology and Information Management*, 32(1), s. 239-270. <http://dx.doi.org/10.58729/1941-6679.1565>

Davenport, T. H. (2013). Analytics 3.0. *Harvard business review*, 91(12), s. 64-72.

Davenport, T. H. (2018). From analytics to artificial intelligence. *Journal of Business Analytics*, 1(2), s. 73-80. <http://dx.doi.org/10.1080/2573234X.2018.1543535>

Hennink, M., Hutter, I. & Bailey, A. (2020). *Qualitative research methods*. 2 uppl. Sage.

Lo Duca, A. & McDowell, K. (2024). Using the S-DIKW framework to transform data visualization into data storytelling. *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 76(5), s. 803-818. <http://dx.doi.org/10.1002/asi.24973>

Marabelli, M. & Newell, S. (2012). Knowledge risks in organizational networks: the practice perspective. *The Journal of Strategic Information Systems*, 21(1), s. 18-30. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jsis.2011.11.002>

Nicolini, D. (2011). Practice as the site of knowing: insights from the field of telemedicine. *Organization Science*, 22(3), s. 602-620. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1100.0556>

Pantano, E. (2014). Innovation drivers in retail industry. *International Journal of Information Management*, 34(3), s. 344-350. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2014.03.002>

Sarker, S., Chatterjee, S., Xiao, X. & Elbanna, A. (2019). The sociotechnical axis of cohesion for the IS discipline: its Historical legacy and its continued relevance. *MIS Quarterly*, 43(3), s. 695- A5. <http://dx.doi.org/10.25300/MISQ/2019/13747>

Shollo, A. & Galliers, R. D. (2016). Towards an understanding of the role of business intelligence systems in organisational knowing. *Information Systems Journal*, 26(4), s. 339-367. <http://dx.doi.org/10.1111/isj.12071>

Thakral, P., Sharma, D. & Ghosh, K. (2024). Evidence-based knowledge management: a topic modeling analysis of research on knowledge management and analytics. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 55(4), s. 809-827. <http://dx.doi.org/10.1108/VJKMS-03-2023-0079>

Valacich, J., Schneider, C. & Hashim, M. (2022). *Information systems today: managing in the digital world*. Utgåva 9. Global edition. Pearson.

Wilder, C. R. & Ozgur, C. O. (2015). Business analytics curriculum for undergraduate majors. *Transactions on Education*, 15(2), s. 180-187. <http://dx.doi.org/10.1287/ited.2014.0134>

Bilagor

Bilaga A. Utvecklad intervjuguide

| Intervjufråga nr. | Intervjufråga | Teori/koncept | Kommentar |
|-------------------|---|--|---|
| Del 1. Bakgrund | | | |
| Fråga 1. | Kan du beskriva din del av verksamheten utifrån hur du själv upplever och förstår den? | | Få en överblick av respondentens arbete och definiera begreppet och betydelsen av verksamheten. |
| Fråga 2. | Kan du beskriva rollen som data och analyser spelar in i ert arbete? | Thakral, Sharma och Ghosh (2024). Koncept: Hantering av data och information. | Mer om verksamheten samt dess analys och data. |
| Fråga 3. | Hur upplever du ert arbete med analyser och data? | Thakral, Sharma och Ghosh (2024). Koncept: Hantering av data och information. | Få förståelse för hur respondenten upplever analyser och data. |
| Följdfråga. | Vilken betydelse har det för dig? | | |
| Följdfråga. | Hur påverkar det ert arbete? | | |
| Fråga 4. | Kan du beskriva en viktig situation där du anser att data och analyser blev betydelsefulla för arbetet? | Thakral, Sharma och Ghosh (2024). Koncept: Hantering av data och information. | Få förståelse för hur respondenten upplever analyser och data. |
| Följdfråga. | Varför blev situationen betydelsefull? | | |
| Fråga 5. | Kan du beskriva arbetsgruppens syn på data och analyser? | Chen, Nath och Rocco (2024). Koncept: Organisationskultur som främjar datadrivet tankesätt. | Få en inblick i verksamhetens inställning till data och analys. |
| Följdfråga. | Vad tror du är orsaken till detta? | | |
| Följdfråga. | Hur känns detta för | | |

| | | | |
|---------------------------------------|--|--|---|
| | dig? | | |
| Fråga 6. | Hur stämmer det synsättet du beskrivit överens med ditt egna? | Chen, Nath och Rocco (2024). Koncept: Organisationskultur som främjar datadrivet tankesätt. | Få en inblick i verksamhetens inställning till data och analys. |
| Följdfråga. | Varför är det så? | | |
| Del 2. Kunskapsflöden i verksamheten. | | | |
| Fråga 7. | Kan du beskriva ett tillfälle där data var en del av beslutsfattandet? | Shollo och Galliers (2016). Koncept: BI som en aktiv deltagare i skapande av kunskap. | Upplever respondenten att kunskap är kopplat till beslutsfattande? |
| Följdfråga. | Hur upplevde du processen? | | |
| Följdfråga. | Varför kände du så? | | |
| Fråga 8. | Kan du beskriva hur viktig information i din närmaste arbetsgrupp förmedlas? | Marabelli och Newell (2012), Chen, Nath och Rocco (2024), Thakral, Sharma och Ghosh (2024). Koncept: Förmedling av kunskap. Kunskapsförmedlare. Effektiv integrering av människor och teknik. Främjande av kultur för kunskapsdelning. | Finns det viktiga aspekter av hur information (kunskap) förmedlas i verksamheten? |
| Följdfråga. | Hur känns det för dig att ta del av information på det sättet? | | |
| Följdfråga. | Ser du några utmaningar eller styrkor med detta tillvägagångssätt? Varför? | | Insikter i hur de går tillväga när kunskap ska förmedlas. |
| Fråga 9. | Hur upplever du att | Thakral, Sharma och | Har analyser en |

| | | | |
|------------------------------|--|--|---|
| | kunskap från data och analyser delas mellan er i arbetsgruppen? | Ghosh (2024). Koncept: Hantering av data och information. | betydande del i informationshantering? Blir informationen mer relevant med analyser? |
| Följdfråga. | Varför känner du så? Utveckla, ge ett exempel. | | |
| Fråga 10. | Hur uppfattar du effektiviteten av att dela kunskap? | Thakral, Sharma och Ghosh (2024), Marabelli och Newell (2012). Koncept: Främjande av kultur för kunskapsdelning. Kunskapsförmedlare. | Insikter i hur respondentens del av verksamheten arbetar med information i olika delar av verksamheten. |
| Följdfråga. | Varför upplever du så? | | |
| Del 3. Samarbete och kultur. | | | |
| Fråga 11. | Hur upplever du samarbetet och inställningen kring data och analyser i din arbetsgrupp? | Thakral, Sharma och Ghosh (2024), Marabelli och Newell (2012). Koncept: Främjande av kultur för kunskapsdelning. Kunskapsförmedlare. | Får insikter i om det finns en upplevelse av kunskapsdelning i verksamheten och i så fall hur detta kan göras på ett effektivt sätt mellan medarbetare. |
| Följdfråga. | Ser du några styrkor eller begränsningar i ert samarbete? | | |
| Följdfråga. | Varför tror du att du har denna uppfattning? Problematiskt? Bra? | | |
| Följdfråga. | Hur tycker du att detta synsätt stämmer eller stämmer inte överens med ditt egna? Förklara. | | |
| Fråga 12. | Kan du berätta om en situation där det blev missförstånd kring information eller data? | Marabelli och Newell (2012). Koncept: Risker med överförandet av | Finns det en risk i överförandet av information mellan medarbetare? |

| | | | |
|-----------------|---|--|--|
| | | kunskap. Kunskapsförmedlare. | |
| Följdfråga. | Hur upplevde du den situationen? | | |
| Följdfråga. | Hur påverkade detta arbetet? | | |
| Fråga 13. | Hur tycker du att missförstånd hanteras kring information i din närmaste arbetsgrupp? | Chen, Nath och Rocco (2024), Marabelli och Newell (2012). Koncept: databerättande och kunskapsförmedling. Organisationsstruktur före individ. | Insikt i hur respondenten anser att verksamheten arbetar mot missförstånd i informationsdelning. |
| Följdfråga. | Hur tror du att missförstånd kan undvikas? | | |
| Följdfråga. | Vad ser du som mest utmanande? | | |
| Fråga 14 | Hur ser situationen ut där du/ni ska förklara data för kollegor med mindre teknisk erfarenhet/med mindre kunskap. | Chen, Nath och Rocco (2024), Shollo och Galliers (2016). Koncept: Databerättande. Artikulation av data, möjliggörande för tydlig kommunikation. | Få inblick i hur kunskap avvikelser hanteras. Skapa förståelse för eventuell databerättande. |
| Följdfråga. | Vad betyder dessa situationer för dig? | | |
| Följdfråga. | Varför tror du att du känner detta? Ser du några utmaningar med detta arbetssätt? Hur kan det i så fall förbättras? | | |
| Fråga 15 | Vad har du för förväntningar på din verksamhet och dina kollegor när det kommer till | Thakral, Sharma och Ghosh (2024), Shollo och Galliers (2016). Koncept: Främjande av kultur för | Få inblick i verksamhetskulturen och dess inställning till kommunikation kopplat till data och |

| | | | |
|---|--|--|---|
| | kommunikation av data och analyser? | kunskapsdelning. Artikulation, möjliggörande för tydlig kommunikation. | analyser. |
| Följdfråga. | Vad tror du att dessa förväntningar grundar sig i? | | |
| Fråga 16. | Vad tror du att de har för förväntningar på dig? | Thakral, Sharma och Ghosh (2024), Shollo och Galliers (2016). Koncept: Främjande av kultur för kunskapsdelning. Artikulation, möjliggörande för tydlig kommunikation. | Få inblick i verksamhetskulturen och dess inställning till kommunikation kopplat till data och analyser. |
| Följdfråga. | Vad tror du att dessa förväntningar grundar sig i? | | |
| Följdfråga. | Hur känns det? | | |
| Följdfråga. | Varför? Utveckla. | | |
| Fråga 17. | Beskriv ett tillfälle där du och dina kollegor behöver förhandla eller diskutera olika tolkningar av data? | Shollo och Galliers (2016). Koncept: Artikulation av data, möjliggörande för tydlig kommunikation. | Identifiera hur information och kunskap hanteras när det finns olika uppfattningar. Hur dessa avvikande uppfattningar hanteras. |
| Följdfråga. | Hur upplevde du denna situationen? Varför tror du att du kände så? | | |
| Följdfråga. | Vilka är de viktigaste faktorerna enligt dig för att hantera sådana situationer? | | |
| Del 4. Meningsskapande via data och analyser | | | |
| Fråga 18. | Hur ser du på data och analys kopplat till skapandet av en | Thakral, Sharma och Ghosh (2024), Chen, Nath och Rocco | Det är viktigt att verksamheten skapar en gemensam förståelse |

| | | | |
|-------------|--|---|--|
| | gemensam förståelse i din arbetsgrupp? | (2024). Koncept: Hantering av data och information. Optimerar verksamhetens processer med hjälp av kunskap och information. Databerättande. | eftersom det ska koppla till verksamhetens mål och beslutsfattande. Där data och analys kan vara en grund för beslutsfattande. |
| Följdfråga. | Tror du att det kan bidra till motsatt effekt? Motverka en gemensam förståelse? | | |
| Följdfråga. | Varför tror du det? | | |
| Fråga 19 | Hur avgör ni värdet på den data och information ni tagit del av? | Chen, Nath och Rocco (2024). Koncept: Vikten av relevant och kvalitativ data. | Förståelse för när och varför data är relevant. Vad som avgör värdet på datan. |
| Följdfråga. | Finns det stunder där insamlad data inte känns av lika stor relevans? Varför? | | |
| Följdfråga. | Hur hanterar ni den datan? | | |
| Fråga 20 | På vilket sätt upplever du att data och analyser främjar eller motverkar handlingsutrymmet i din närmaste arbetsgrupp? | Shollo och Galliers (2016), Thakral, Sharma och Ghosh (2024). Koncept: Hantering av data och information, stärka beslutsfattande. | Identifiera sambandet mellan handlingskraft och data och analys. |
| Följdfråga. | Hur främjar eller begränsar det er? | | |
| Följdfråga. | Hur känns det? | | |
| Fråga 21 | Hur upplever du processen när ni ska förstå och tolka data och analyser i ert arbete? | Shollo och Galliers (2016), Chen, Nath och Rocco (2024), Marabelli och Newell (2012). Koncept: meningsskapande, databerättande, kunskapsförmedlare. | Få förståelse för hur processen för förståelse av identifierad data går till. |

| | | | |
|-----------------|---|---|---|
| Följdfråga. | Finns det tillfällen där denna process har varit mer utmanande? Varför tror du det? | | |
| Fråga 22 | Hur skulle du beskriva inställningen i din arbetsgrupp till att vilja hjälpa till i de utmanande situationerna? | Chen, Nath och Rocco (2024), Thakral, Sharma och Ghosh (2024). Koncept: Organisationsstruktur före individ. Hantering av data och information. Främjande av kultur för kunskapsdelning. | Få förståelse för verksamhetens inställning till att skapa förståelse och hantera information. |
| Fråga 23 | Kan du beskriva balansen mellan insikter från data och insikter från erfarenheter när beslut fattas? | Shollo och Galliers (2016), Chen, Nath och Rocco (2024). Koncept: Data som en integrerad del i beslutsfattande. Organisationskultur som främjar datadrivet tankesätt. | Skapa en förståelse i övervägningen mellan vikten av data och analys samt vikten av egna erfarenheter och tidigare kunskap. |
| Följdfråga. | Ser du någon risk i att överväga ena alternativet över det andra? Varför? Utveckla. | | |
| Följdfråga. | Vad ser du för möjligheter? | | |
| Fråga 24. | När du vill förmedla insikter från data och analys, hur går du tillväga då? | Marabelli och Newell (2012), Thakral, Sharma och Ghosh (2024). Koncept: Främjande av kultur för kunskapsdelning. Optimera verksamhetsprocesser med hjälp av kunskap och information. Databerättande. Effektiv integrering av människor och teknik. | Insikter i hur respondenten förmedlar kunskap från insikter via data och analyser i verksamheten. |

| | | | |
|-------------------------------|---|---|---|
| Följdfråga. | Hur känns denna processen för dig? | | |
| Följdfråga. | Ser du några förbättringsmöjligheter eller svårigheter? | | |
| Del 5. Beslutsfattande | | | |
| Fråga 25. | Hur ser du på insikter från data och analyser kopplat till beslutsfattande? | Shollo och Galliers (2016). Koncept: Meningsskapande och beslutsfattande. Kunskapens påverkan på beslutsfattande. | Identifiera sammanhanget mellan data/analyser och beslutsfattande. |
| Följdfråga. | Ser du några eventuella begränsningar eller styrkor i att ta beslut baserat på data och analyser? Varför? | | |
| Fråga 26 | Kan du beskriva en viktig situation där data stärkte ett beslut? | Shollo och Galliers (2016). Koncept: Kunskapsprocessen och beslutsfattande. | Identifiera sammanhanget mellan data/analyser och beslutsfattande. |
| Följdfråga. | Utveckla. Varför upplevde du det som viktigt? | | |
| Fråga 27 | Kan du beskriva en viktig situation där data försvårade ert beslutsfattande? | Shollo och Galliers (2016). Koncept: Kunskapsprocessen och beslutsfattande. | Skapa en förståelse för när data inte har en positiv påverkan på beslutsfattande utan i stället en eventuell begränsning. |
| Följdfråga. | Utveckla. Varför upplever du det som viktigt? | | |
| Fråga 28 | Har du upplevt att misskommunikation eller otydlighet kring data har lett till felaktiga beslut? | Shollo och Galliers (2016). Koncept: Artikulation av data, möjliggörande för tydlig kommunikation. | Skapa en förståelse av kommunikationens betydelse gällande kunskap, information och beslutsfattande. |

| | | | |
|--------------------------|---|---|---|
| Följdfråga. | Kan du beskriva denna situation? | | |
| Följdfråga. | Om inte, hur lyckas ni undvika detta? | | |
| Fråga 29 | Upplever du att information i verksamheten är lättillgänglig för beslutsfattande? | Thakral, Sharma och Ghosh (2024), Shollo och Galliers (2016). Koncept: Kunskapsprocess, beslutsfattande och transparens av data. Lättillgänglig information och kultur som främjar informationsdelning. | Få inblick i eventuella verksamhetsgränser och begränsningar i informationsdelning. |
| Följdfråga. | Finns det begränsningar beroende på avdelning eller arbetsroll? | | |
| Följdfråga. | Vad skulle detta ge för konsekvenser? | | |
| Del 6. Avslutning | | | |
| Fråga 30 | Vill du beskriva hur du ser på kunskapens roll i ert arbete? | Shollo och Galliers (2016), Thakral, Sharma och Ghosh (2024), Chen, Nath och Rocco (2024). Koncept: BI som en aktiv deltagare i skapande av kunskap. Optimera verksamhetsprocesser med hjälp av kunskap och information. Organisationsstruktur före individ. | Få med eventuella missade insikter. Få insikter i verksamhetens inställning och struktur och inte endast respondentens syn. |
| Följdfråga. | Hur ser du på kunskapens roll i förhållande till datadrivet beslutsfattande? | | Dra ytterligare kopplingar mellan kunskap och datadrivet beslutsfattande. |

| | | | |
|-------------|---|--|--|
| Fråga 31 | Hur kan ert datadrivna beslutsfattande bli ännu vassare? | | Få med eventuella missade insikter. |
| Följdfråga. | Varför just dessa förändringar? | | |
| Fråga 32 | Kan ni göra något annorlunda kring kunskap och datadrivet beslutsfattande? | | Få med eventuella missade insikter. |
| Följdfråga. | Varför? | | |
| Fråga 33 | Är det något du vill lägga till som är viktigt för förståelse av ert datadrivna arbete? | | Summera intervjun och få med eventuella punkter som missats. |

Bilaga B. Ursprunglig intervjuguide

| Intervjufråga nr. | Intervjufråga | Teori/koncept | Kommentar |
|-----------------------------|--|--|---|
| Del 1. Bakgrund | | | |
| Fråga 1. | Vill du beskriva din del av verksamheten som du arbetar inom? | | Få en överblick av respondentens arbete och definiera begreppet och betydelsen av verksamheten. |
| Fråga 2. | På vilket sätt består din del av verksamheten av analyser och data? | | Mer om verksamheten samt dess analys och data. |
| Följdfråga. | Vill du beskriva din upplevelse av analyser och data i ditt arbete? | | Hur upplever respondenten att analys och data integreras i verksamheten? |
| Del 2. Kunskapens påverkan. | | | |
| Fråga 3. | Vill du beskriva hur du ser på kunskap kopplat till beslutsfattande? | Shollo och Galliers (2016). Koncept: BI som en aktiv deltagare i skapande av kunskap. | Upplever respondenten att kunskap är kopplat till beslutsfattande. |
| Fråga 4. | Vill du beskriva hur information i din verksamhet förmedlas? | Marabelli och Newell (2012). Koncept: Kunskapsförmedlare. Förmedling av kunskap. | Finns det viktiga aspekter av hur information (kunskap) förmedlas i verksamheten? |
| Följdfråga. | Ser du några utmaningar eller styrkor med detta tillvägagångssätt? | | Insikter i hur de går tillväga när kunskap ska förmedlas. |
| Fråga 5 | På vilket sätt hjälper analyser dig att hantera information och fokusera på det som känns mest relevant? | Thakral, Sharma och Ghosh (2024). Koncept: Hantering av data och information. | Har analyser en betydande del i informationshantering? Bliir informationen mer relevant med analyser? |
| Fråga 6. | Hur upplever du samarbetet och inställningen till att dela kunskap och | Thakral, Sharma och Ghosh (2024), Marabelli och Newell (2012). | Får insikter i om det finns en upplevelse av kunskapsdelning i verksamheten och i så |

| | | | |
|-------------|--|---|--|
| | information? | Koncept: Främjande av kultur för kunskapsdelning. Kunskapsförmedlare. | fall hur detta kan göras på ett effektivt sätt mellan medarbetare. |
| Följdfråga. | Ser du några styrkor eller begränsningar i ert samarbete? | | |
| Fråga 7. | Har du någon tidigare erfarenhet av att missförstånd uppstått kring information? | Marabelli och Newell (2012). Koncept: kunskapsmedlare. Risker med överförandet av kunskap. | Finns det en risk i överförandet av information mellan medarbetare? |
| Följdfråga. | Vill du beskriva situationen? | | |
| Följdfråga. | Hur påverkade detta arbetet? | | |
| Fråga 8. | Hur tror du att verksamheten kan undvika missförstånd, när information från data ska delas vidare? | Chen, Nath och Rocco (2024), Marabelli och Newell (2012). Koncept: databerättande och kunskapsförmedling. | Insikt i hur respondenten anser att verksamheten arbetar mot missförstånd i informationsdelning. |
| Fråga 9 | Hur ser du på data och analys kopplat till skapandet av en gemensam förståelse? | Thakral, Sharma och Ghosh (2024), Chen, Nath och Rocco (2024). Koncept: Hantering av data och information. Optimera verksamhetens processer med hjälp av kunskap och information. Databerättande. | Det är viktigt att verksamheten skapar en gemensam förståelse eftersom det ska koppla till verksamhetens mål och beslutsfattande. Där data och analys kan vara en grund för beslutsfattande. |
| Fråga 10 | Vad tror du är det mest effektiva sättet att sprida information på inom en verksamhet? | Thakral, Sharma och Ghosh (2024), Marabelli och Newell (2012). Koncept: Främjande av kultur för kunskapsdelning. Kunskapsförmedlare. | Insikter i hur respondentens del av verksamheten arbetar med information i olika delar av verksamheten. |
| Följdfråga. | Utveckla, varför tror du det? | | |

| | | | |
|-----------------------------------|---|---|---|
| Del 3. Datadrivet beslutsfattande | | | |
| Fråga 11 | Vill du försöka beskriva hur din del av verksamheten ser på betydelsen av data och analys? | Chen, Nath och Rocco (2024). Koncept: Organisationskultur som främjar datadrivet tankesätt. | Få en inblick i verksamhetens inställning till data och analys. |
| Följdfråga | Anser du att detta synsätt stämmer överens med ditt eller inte? Förklara. | | |
| Fråga 12 | Vill du beskriva hur du ser på balansen mellan insikter från data och insikter från erfarenheter? | Shollo och Galliers (2016), Chen, Nath och Rocco (2024). Koncept: Data som en integrerad del i beslutsfattande. Organisationskultur som främjar datadrivet tankesätt. | Skapa en förståelse i övervägningen mellan vikten av data och analys samt vikten av egna erfarenheter och tidigare kunskap. |
| Fråga 13 | På vilket sätt upplever du att data och analyser främjar eller motverkar handlingsutrymmet? | Shollo och Galliers (2016), Thakral, Sharma och Ghosh (2024). Koncept: Hantering av data och information, stärka beslutsfattande. | Identifiera sambandet mellan handlingskraft och data och analys. |
| Fråga 14 | Hur ser du på insikter från data och analyser kopplat till beslutsfattande? | Shollo och Galliers (2016). Koncept: Meningsskapande och beslutsfattande. Kunskapens påverkan på beslutsfattande. | Identifiera sammanhanget mellan data/analyser och beslutsfattande. |
| Följdfråga. | Ser du några eventuella begränsningar eller styrkor i att ta beslut baserat på data och analyser? | | |
| Fråga 15 | Vill du beskriva en möjlig situation där data och analyser hade | Shollo och Galliers (2016). Koncept: Kunskapsprocessen | Identifiera sammanhanget mellan data/analyser och |

| | | | |
|-------------|--|---|---|
| | kunnat stärka beslutsfattandet? | och beslutsfattande. | beslutsfattande. |
| Följdfråga. | På vilket sätt? Utveckla. | | |
| Fråga 16 | Vill du beskriva en möjlig situation där data och analyser i stället hade kunnat försvåra beslutsfattandet? | Shollo och Galliers (2016). Koncept: Kunskapsprocessen och beslutsfattande. | Skapa en förståelse för när data inte har en positiv påverkan på beslutsfattande utan i stället en eventuell begränsning. |
| Följdfråga. | På vilket sätt? Utveckla. | | |
| Fråga 17 | Hur avgör ni värdet på den data och information ni tagit del av? | Chen, Nath och Rocco (2024). Koncept: Vikten av relevant data. | Förståelse för när och varför data är relevant. Vad som avgör värdet på data. |
| Följdfråga. | Finns det stunder där insamlad data inte känns av lika stor relevans? Varför? | | |
| Fråga 18 | Hur arbetar du och dina kollegor med att förmedla analysresultat till andra med mindre teknisk bakgrund? | Chen, Nath och Rocco (2024), Shollo och Galliers (2016). Koncept: Databerättande. Artikulation av data, möjliggörande för tydlig kommunikation. | Få inblick i hur kunskapsavvikelse hanteras. Skapa förståelse för eventuell databerättande. |
| Följdfråga. | Ser du några utmaningar med detta arbetssätt? Hur kan det i så fall förbättras? | | |
| Fråga 19 | Vad har du för förväntningar på din verksamhet och dina kollegor när det kommer till kommunikation av data och analyser? | Thakral, Sharma och Ghosh (2024), Shollo och Galliers (2016). Koncept: Främjande av kultur för kunskapsdelning. Artikulation, möjliggörande för tydlig kommunikation. | Få inblick i verksamhetskulturen och dess inställning till kommunikation kopplat till data och analyser. |

| | | | |
|-------------|---|---|---|
| Följdfråga | Vad tror du att de har för förväntningar på dig? | | |
| Fråga 20 | Beskriv möjliga tillfällen där du och dina kollegor behöver förhandla eller diskutera olika tolkningar av data? | Shollo och Galliers (2016). Koncept: Artikulation av data, möjliggörande för tydlig kommunikation. | Identifiera hur information och kunskap hanteras när det finns olika uppfattningar. Hur dessa avvikande uppfattningar hanteras. |
| Följdfråga. | Vad tycker du är bästa sättet att hantera dessa oenigheter? | | |
| Fråga 21 | Har du upplevt situationer där misskommunikation och otydlighet kring data har lett till felaktiga beslut? | Shollo och Galliers (2016). Koncept: Artikulation av data, möjliggörande för tydlig kommunikation. | Skapa en förståelse av kommunikationens betydelse gällande kunskap, information och beslutsfattande. |
| Följdfråga. | Vill du beskriva denna situation? Om inte, hur lyckas ni undvika detta? | | |
| Fråga 22 | Vill du beskriva hur du tolkar och skapar mening från den data du tar del av? | | Få förståelse för hur processen för förståelse av identifierad data går till. |
| Fråga 23 | Upplever du att information i verksamheten är lättillgänglig för beslutsfattande? Eller anser du att informationen begränsas beroende på exempelvis avdelning och roll? | Thakral, Sharma och Ghosh (2024), Shollo och Galliers (2016). Koncept: Kunskapsprocess, beslutsfattande och transparens av data. Lättillgänglig information och kultur som främjar informationsdelning. | Få inblick i eventuella verksamhetsgränser och begränsningar i informationsdelning. |
| Följdfråga. | Utveckla. Vad tror du är konsekvensen av detta? | | |
| Följdfråga. | Hur tror du att detta går att | | |

| | | | |
|--------------------|--|--|--|
| | hantera/förbättra/motverka? | | |
| Del 4. Avslutning. | | | |
| Fråga 24 | Vilken typ av förbättringar tror du krävs för att ni ska bli ännu vassare i ert datadrivna beslutsfattande? | | Få med eventuella missade insikter. |
| Fråga 25 | Finns det något du önskar att verksamheten gör annorlunda kring kunskap och datadrivet beslutsfattande? | | Få med eventuella missade insikter. |
| Fråga 26 | Är det något du vill lägga till som är viktigt för förståelse av datadrivet beslutsfattande kring er verksamhet? | | Summera intervjun och få med eventuella punkter som missats. |

Bilaga C. Kodningstabell

| Deduktiva koder | Teorier och koncept | Kommentar | Kod nr. |
|---|--|---|---------|
| Kunskapsprocess för att skapa kunskap i verksamheten | Modell för <i>Organisational knowing</i> (Shollo & Galliers 2016) | Verksamheten upplever att det finns en brist på befintlig kunskap och nya uppfattningar kommuniceras från data och analys, och omvandlas genom diskussion och förhandling, för att sedan accepteras i verksamheten som etablerad kunskap. | #KS |
| Artikulation med BI | Modell för <i>Organisational knowing</i> (Shollo & Galliers 2016) | Artikulation av magkänsla, intuition och erfarenhet baserat på data för bättre beslutsfattande. | #AB |
| Dataurval med BI | Modell för <i>Organisational knowing</i> (Shollo & Galliers 2016) | BI möjliggör synlig data på olika aggregeringsnivåer, vilket ger transparens, som gör det möjligt att erhålla information hos beslutsfattare på olika nivåer. | #DUB |
| Analys för effektivisering av verksamhet och stärka beslutsfattande | Ramverk för <i>Knowledge Management Analytics</i> (Thakral, Sharma & Ghosh 2024) | Analys och tillgång till informationsrik data från verksamhetens processer möjliggör effektivisering och främjar verksamhetens kunskap och beslutsfattande. | #AEVB |
| Analys (information) som möjliggör samarbete | Ramverk för <i>Knowledge Management Analytics</i> (Thakral, Sharma & Ghosh 2024) | Lättillgänglig information främjar en kultur där medarbetare delar kunskap med varandra. Analyser kan bryta hinder mellan olika enheter och team inom verksamheten, med analys av data kan | #AMS |

| | | | |
|--|--|--|----------------|
| | | verksamheter möjliggöra samarbete. | |
| Materiella och mänskliga kunskapsförmedlare | Teori för Kunskapens risker och Kunskapsförmedlare (Marabelli & Newell 2012) | Materiella dokument kan sammanställa och registrera olika data. Mänskliga kunskapsförmedlare innebär att kunskap översätts genom direktkontakt. | #MK |
| Risk vid kunskapsdelning och överföring av kunskap | Teori för Kunskapens risker och Kunskapsförmedlare (Marabelli & Newell 2012) | Risken är att ignorera kunskapens oförutsägbarhet och att se kunskap som lätt att överföra. | #RKÖ |
| Databerättande | Modell för Sociotekniskt synsätt (Chen, Nath & Rocco 2024) | Kommunicera och förklara tekniska koncept, relaterade till analys, för personer med sämre tekniska kunskaper. Framtagande av visualiseringar och metaforer i syfte att underlätta förståelse för komplexa dataanalys projekt. | #DB |
| Datadriven organisationskultur | Modell för Sociotekniskt synsätt (Chen, Nath & Rocco 2024) | Organisationskulturen omfattar värdet och ökar intresse av analyser samt förståelsen av kvalitativ data, kan verksamheter stärka sitt beslutsfattande. | #DO |
| Induktiva koder | | Kommentar | Kod nr. |
| Konsekvenser av bristande kunskap | | Brist på kunskap försvårar verksamhetens arbete. | #KBK |
| Reflektion kring betydelse av kommunikation | | Kommunikationens betydelse inom verksamheten och påverkan på | #RK |

| | | | |
|---|--|--|------|
| | | kunskapsförmedling. | |
| Informationssilos | | Faktorer inom verksamheten som bidrar till informationssilos. | #IFS |
| Balans mellan insikter från data och insikter från erfarenhet | | Balans mellan insikter från data och insikter från erfarenhetsbaserad kunskap påverkan på beslutsfattande. | #BDE |
| Hantering och konsekvenser från missförstånd | | Konsekvenser som uppstår vid bristande kunskap och kommunikation. | #HKM |
| Ledningens påverkan på datadrivenhet | | Hur ledningen har en inflytande roll i verksamhetens arbete med data. | #LPD |