

Erhvervs-case

Bente Sørensen er skoleleder på Østersø Lilleskole og har netop været til det halvårlige dialogmøde med sin overordnede, Børne- og Ungedirektøren Dorthe Pedersen. Ud over en evaluering af det forløbne halvår fokuserede mødet primært på et nyt kommunalt indsatsområde. »Alle kommunens skole- og institutionsledere skal fremover foretage en form for selvevaluering – hvordan det gøres er i nogen grad op til jer selv – men processen skal dog godkendes af mig,« indledte Dorthe Pedersen.



Foto: Scampix

Selvevaluering er en ny opgave for Bente. »Og det er det også for mig,« havde Dorthe tilkendegivet. »Og derfor vil vi her i starten prøve os lidt frem. Derfor ser jeg også gerne, at der benyttes nogle forskellige metoder rundt omkring. Så kan vi tage ved lære af hinandens gode og mindre gode erfaringer.«

Efter mødet og efter fyraften fløj tankerne rundt i hovedet på Bente. Måske kan jeg kombinere en sådan selvevaluering med den erhvervs-case-opgave, som jeg skal lave i løbet af det ledelsesmodul, som jeg følger i dette halvår, tænkte Bente og slog ud med armene.

1. Erhvervs-case

Faget *Ledelse i praksis* afsluttes med en mundtlig eksamen med udgangspunkt i afleveret *oplæg til erhvervs-case*. Ved den mundtlige prøve kommenterer og uddyber den studerende sit oplæg og viser gennem anvendelse af relevante teorier og undersøgelser sin evne til at analysere praksis. Der perspektiveres i forhold til handlemuligheder i praksis.

Caseoplægget er enten en kort beskrivelse af et scenarie på max. to sider i A4-format, eller eksempelvis et kort videoplæg, PowerPoint eller lignende, der skildrer en relevant, virkelighedsnær situation fra egen praksis. En erhvervs-case defineres som et kort oplæg til et virkelighedsnært scenarie. I erhvervs-casen kan der arbejdes med konkrete problemstillinger set i lyset af det berørte fags stof, metoder og modeller. Caseoplægget afleveres sammen med en litteraturliste.¹

I nærværende dokument vil vi gå lidt dybere ned i nogle af de elementer, der kan være i en lidt større skriftlig udgave af en erhvervs-case. Vi vil også beskrive det flow, der naturligt vil kunne indgå i en skriftlig fremstilling af et ledelsesmæssigt emne. Vel vidende at du nok på et senere tidspunkt fx i din akademiuddannelse får behov for at udarbejde egentlige projekter.

Dette dokument om erhvervs-case kan dog ikke stå alene, og du bør orientere dig grundigt i de anbefalinger og retningslinjer, som din underviser og dit uddannelsessted baserer sig på med hensyn til udarbejdelse af en erhvervs-case.

På de efterfølgende sider vil vi præsentere en model for udarbejdelse af erhvervs-case. I vores forslag indgår problemformulering, koncentrat af resultater af diverse analyser samt vurderinger af handlemuligheder.

Dit arbejde med din erhvervs-case deler vi i 3 dele:

1. Dit oplæg til erhvervs-case, som du skal aflevere inden eksamen efter aftale med din underviser
2. Dit arbejde med indsamling af data og analyser efter aflevering af case-oplæg og indtil eksamen
3. Eksamenspræsentationen af dit casearbejde.

2. Elementer i arbejdet med en erhvervs-case

Vi vil starte med at give det fulde overblik over dit arbejde med erhvervs-casen. Arbejds-mæssigt svarer erhvervs-casearbejdet og et projektarbejde til hinanden, så forskellen er primært, at det skriftlige arbejde er betydeligt mindre i erhvervs-casen, end det er, når der skal afleveres en projektrapport.

Vi har i fig. A1 vist elementer og indlæringsniveau i en erhvervs-case.

¹ Prøveformer og bedømmelsesgrundlag: Bilag til studieordningerne, juli 2012.

Elementer	Indlæringsniveau
<ul style="list-style-type: none"> • Forside • Problembaggrund og situationsbeskrivelse • Problemstilling • Problemformulering • Metode og teorivalg • Afgrænsning 	Beskrivende <ul style="list-style-type: none"> • Referere • Karakterisere • Redegøre • Begrunde
<ul style="list-style-type: none"> • Dataindsamling • Databearbejdning • Dataanalyse • Datafortolkning 	Analyserende <ul style="list-style-type: none"> • Sammenligne • Nedbryde i enkeltdele
<ul style="list-style-type: none"> • Vurdering • Konklusion • Perspektivering 	Vurderende <ul style="list-style-type: none"> • Bedømme • Diskutere

Fig. A1 Elementer og indlæringsniveau i en erhvervs-case.

I fig. A1 har vi oplyst de dele, der typisk indgår i en større skriftlig fremstilling, og som i relation til dit casearbejde giver et overblik over din samlede arbejdsindsats. Ligeledes har vi angivet, hvilket indlæringsniveau de enkelte dele overvejende tilhører. Indlæringsniveauerne skal ses som en trinvis udvikling i casearbejdet. Du kan således ikke vurdere, før der er foretaget en analyse, og en analyse fordrer normalt, at du har givet en beskrivelse af den konkrete og aktuelle situation.

Det er vigtigt, at du griber arbejdet med din erhvervs-case an på en struktureret måde. Dette kan blandt andet sikres ved, at du er bevidst om, hvilket niveau den søges løst på.

Når man arbejder med et studieprojekt og en **erhvervs-case**, tager man normalt udgangspunkt i det simple og konkrete og bevæger sig i retning mod det mere komplekse og ukendte. Derfor bør man altid starte med at beskrive, derefter foretage nogle analyser for så at slutte af med at vurdere diverse muligheder for fremtidige handlinger.

En **erhvervs-case** skal bygges op på den måde, at oplægget til erhvervs-casen er på det beskrivende læringsniveau, arbejdet med erhvervs-casen på det analyserende læringsniveau, og erhvervs-casen skal afsluttes på det vurderende læringsniveau i forbindelse med din præsentation til eksamen.

Vi vil nu gennemgå alle de nævnte elementer fra fig. A1 og kort beskrive dem.

2.1 Det beskrivende indlæringsniveau

I den beskrivende del af en erhvervs-case, se fig. A1, forholder man sig objektivt til nogle faktuelle data – fx oplysninger om en virksomhed (økonomiske forhold, antal ansatte, facts om dens historie og dens struktur mv.). Ligeledes vil de teorier og modeller, som man ønsker at anvende som analysemodeller, blive beskrevet i dette afsnit. Det centrale er, at man kun beskriver og ikke begynder at forklare eller anlægge en bestemt forståelse. Egne meninger og holdninger skal også undlades. Det beskrivende niveau omfatter således det, der er objektivt og kan konstateres. Det, som »alle kan se«, og/eller som kan dokumenteres ved hjælp af pålidelige kilder.

Vi vil nu gennemgå de enkelte elementer på det beskrivende indlæringsniveau og kort beskrive formålet med dem.

Forside

Ud over at **forsiden** gerne må tjene som en form for appetitvækker til at læse selve casebeskrivelsen, skal visse formalia være opfyldt. En erhvervs-case skal forsynes med en forside, som indeholder de oplysninger, uddannelsesstedet kræver. Typisk skal der være oplysninger om:

- Uddannelsens navn
- Modul/fag
- Casens titel
- Opgaveløserens navn
- Vejlederens navn
- Afleveringsdato
- Uddannelsesinstitution
- Antal tegn inklusive mellemrum.

Hvis du ønsker, at erhvervs-casen skal behandles fortroligt og ikke må læses af andre end lærer og censor, skal der skrives ordet fortroligt på forsiden. Ud over at forsiden skal indeholde de anførte oplysninger, må den gerne have et spændende og passende layout – fx med billeder, tegninger, farver osv.

Problembaggrund og situationsbeskrivelse

I **problembaggrunden** skal der argumenteres for **udvælgelse af case/tema** og gives en **beskrivelse af situationen og udfordringen**. Den skal benyttes til at motivere potentielle læsere til at gå i gang med at sætte sig ind i casen og skal give en form for baggrund for og indledning til problemet. Din egen placering i forhold til emnet bør også nævnes. Hvis du fx benytter den virksomhed, hvor du er ansat, er det relevant for læserne hurtigt at få oplyst din placering og rolle i forhold til de omtalte problemer.

Problemstilling

I problemstillingen, som også kan kaldes en **identifikation af ledelsesmæssige problemstillinger**, indkredser du de problemområder, som omtales i problembaggrunden. Eksempelvis kunne problembaggrunden fortælle noget om, at virksomheden har været igennem nogle store forandringer med ejerskifte og fusioner. I problemstillingen søger man at indkredse nogle mere konkrete problemområder, fx at der har været vidt forskellige ledelsesformer, eller at kommunikationen har været mangelfuld osv. I dette afsnit bør du også bruge nogle linjer på at argumentere for, hvorfor emnet findes interessant og relevant.

Problemformulering

I fig. A2 har vi nævnt nogle stikord, som typisk kan benyttes, når problemformuleringen skal skrives.

Vigtige forhold ved en problemformulering

- Erhvervs-casens omdrejningspunkt
- Skal kunne styre din indsamling af data
- Skal kunne målrette dit valg af teori og modeller
- Erhvervs-casen skal give svar på alle de spørgsmål, som problemformuleringen stiller
- Skal kunne rumme hele erhvervs-casen
- Det er en god idé at benytte læringsniveauerne: beskrive, analysere og vurdere i selve formuleringen
- Skriv kort og præcis. Eventuelt suppleret med delspørgsmål
- Skal nævne formålet med erhvervs-casen
- Skal have en god sammenhæng med indholdsfortegnelsen
- Skal besvares i den endelige konklusion

Fig. A2 Nogle vigtige forhold ved en problemformulering.

Problemformuleringen er hele erhvervs-casens omdrejningspunkt. Men det er også en tilspidsning af case og tema, som du har udvalgt og beskrevet i problembaggrunden, og en præcisering af den udfordring, som du ønsker at angribe i din opgave.

Det er derfor altafgørende for kvaliteten af den endelige erhvervs-case, at du bruger de fornødne ressourcer på at få gennemtænkt den endelige formulering – ord for ord. Problemformuleringen skal kunne styre dit arbejde i de måneder, hvor du ind imellem finder tid til det. Hvis der er den mindste tvivl om selve indholdet af problemformuleringen, vil erhvervs-casen med stor sandsynlighed miste den »røde tråd« undervejs. Ud over at arbejde med selve formuleringen bør du også være bevidst om, hvad der konkret er mu-

ligt. Hvordan tilvejebringes kvantitative og kvalitative data, som kan belyse de(t) stillede spørgsmål?

Start evt. med at lave en **brainstorming** ved hjælp af nogle hv-ord, eksempelvis:

- Hvilken problemstilling er den centrale?
- Hvad er det præcist, som du vil undersøge?
- Hvem og hvor mange personalegrupper skal inddrages?
- Hvornår skal det foregå?
- Hvordan vil du besvare problemet?
- Hvorfor er det vigtigt?
- Hvor foregår din opgave?

Problemformuleringen skal dels angive erhvervs-casens præcise emne samt målet med udarbejdelsen. Undgå at love læseren mere, end du kan holde, og vær bevidst om, hvornår i casearbejdet du vil beskrive, analysere og vurdere. Nævn også, hvad endemålet er med erhvervs-casen. Skal det udmønte sig i en konkret handlingsplan eller skal den »blot« give et bedre beslutningsgrundlag.

Problemformuleringen skal være en konkret formulering af, hvad opgaven vil undersøge. Hverken mere eller mindre. Det er en alvorlig fejl at nævne i en problemformulering, at man vil undersøge noget, som så alligevel ikke bliver undersøgt. Men det er også en alvorlig kvalitetsbrist at foretage undersøgelser i opgaven, som ikke relaterer sig til det, som man i problemformuleringen har nævnt, at man vil gøre.

Problemformuleringen skal endvidere være kort og præcis – den skal jo være den klare »ledestjerne« i hele forløbet – og være på et passende ambitionsniveau. Herved forstås, at den skal kunne besvares med de ressourcer, som du har til rådighed, men dog også være så udfordrende, at du ved din besvarelse kan vise robust og relevant faglig formåen.

En problemformulering kan suppleres af et eller flere underspørgsmål for yderligere at præcisere, hvilken opgave du vil søge at løse.

EKSEMPEL

Skolelederen Bente, som vi omtalte i den indledende case, har valgt at arbejde med selvevaluering i sin erhvervs-case. Denne selvevaluering skal knyttes til de ønsker, som hun har med hensyn til at udvikle personalet. Bente ser således gerne, at hendes medarbejdere bliver mere selvledende.

Hun vælger følgende problemformulering:

»Med baggrund i en beskrivelse af min funktion som skoleleder og den situation, som Østersø Lilleskole står i, vil jeg analysere og evaluere mig selv

som leder. På baggrund af resultaterne af disse undersøgelser vil der blive foretaget en vurdering af, hvordan jeg kan udvikle mig selv som leder af selvledende medarbejdere på Østersø Lilleskole.«

Der er forskellige tilgange til opbygning af problemformuleringer. Bente kunne naturligvis formulere sit problem på mangfoldig vis. Fx kunne en kortere udgave være:

»Hvordan kan jeg som skoleleder på Østersø Lilleskole foretage selvevaluering af egen ledelsespraksis i forhold til at lede selvledende medarbejdere?«

Metode og teorivalg

I et afsnit om **metode og teorivalg** redegøres der kort for, hvordan du har valgt at besvare problemformuleringen. Der vil normalt være følgende to hovedafsnit, som du skal give svar på:

- Hvilke teorier og modeller vil være relevante at inddrage? Hvorfor disse og ikke andre?
- Hvilke data får du brug for, og hvordan indsamles de? Skal det være primære og/eller sekundære data? Kvantitative og/eller kvalitative?

Hvis du fx i erhvervs-casen vil bruge teorier og modeller, som du finder påkrævet at beskrive, bør dette også finde sted i oplæggets beskrivende del. Hvorvidt alle de teorier og modeller, som du vil inddrage i casearbejdet, skal beskrives eller ej, varierer fra uddannelse til uddannelse. Men mange gange er det tilladt at bruge uddannelsens gængse teorier og modeller umiddelbart, da de forventes at være kendt af de senere læsere.

Afgrænsning

Det er altid nødvendigt at **afgrænse** en studieopgave. Både af hensyn til dig selv, men også for at alle parter præcist ved, hvad der skal med, og hvad der undlades. Afgrænsningen gælder det rent faglige (hvilke fag og områder undlades) og metodisk (hvilke data må vi undvære). Afgrænsningens omfang skal naturligvis ses i forhold til de ressourcer, som du råder over. Ligeledes – hvis der indsamles primære data – kan det fx være på sin plads at afgrænse de samarbejdspartnere, som forventes inddraget i forhold til en involveret virksomhed.

Du skal huske at argumentere for de valgte afgrænsninger. Men der er dog visse teorier og visse data, som du vil have svært ved at »undskylde« dig fra at inddrage. Igen er det jo problemformuleringen, som skal være »ledetråden« i forhold til, hvad du mener, det vil være forsvarligt at undlade i netop denne case.

Opsamlende vil vi pointere, at der i en afgræsning primært skal præciseres, hvad du ønsker at behandle. Sekundært hvad du, af forskellige årsager, ikke kan komme ind på denne gang.



Refleksionsopgave 1 Hvilke elementer skal indgå i erhvervs-casen?

Hvilke elementer mener du bør indgå i den erhvervs-case, som du ønsker at lave?

Tag udgangspunkt i fig. A1.

2.2 Det analyserende indlæringsniveau

Efter udfærdigelsen af dit caseoplæg starter din dataindsamling med efterfølgende analysearbejde.

En analyse indebærer, at man skal kunne nedbryde en helhed i elementer med henblik på en nærmere undersøgelse.

EKSEMPEL

Bente har fået frit spil med hensyn til at foretage forskellige indsamlinger af data, der kan indgå i evalueringen af hende som skoleleder på Østersø Lille-skole. Hun kan fx kigge på nogle af de tal, som allerede foreligger, fx personalets gennemsnitlige sygedage, gennemsnitlig anciennitet, overholdelse af budgetter, karaktergennemsnit osv. Men hvor meget siger sådanne tal egentlig om hende og hendes gøre og laden? Hun har jo også resultatet af en tilfredshedsundersøgelse fra sidste år liggende, og her var der flere spørgsmål, som gik tæt på hende. Men omvendt er der jo sket mangt og meget, siden personalet besvarede denne undersøgelse. Måske skulle jeg lade Dorthe komme forbi og være »fluen-på-væggen« – så kan hun både fornemme stemningen på læ-



rerværelset, til diverse møder, rundt om i klasserne osv. Og jeg kan da også interviewe nogle af mine ansatte – men gad vide om de så vil svare ærligt og »skyde lige fra hoften«? Måske en fokusgruppe med de 3 teamkoordinatorer kunne være bedre? Et gennemgående tema i alle ovennævnte undersøgelser kunne være medarbejdernes grad af selvledelse. Her kan jeg måske bruge nogle af begreberne fra fx Hersey og Blanchards model (se lærebogen side 93) som input til spørgerammer?

Analysen består normalt af følgende elementer:

- Dataindsamling
- Databearbejdning
- Dataanalyse
- Datafortolkning.

Disse fire dele vil blive gennemgået i det følgende. Vi vil især gøre en del ud af dataindsamlingen for at give dig indsigt i nogle af de mere gængse metoder.

Dataindsamling

I det efterfølgende vil vi ofte omtale forskellige former for data, som er det forventede udbytte af **dataindsamlingen**. Derfor en kort forklaring.

Data: er det »givne« eller »kendsgerninger«. Opdeles normalt i kvalitative og kvantitative og i primære og sekundære.

- **Kvalitative:** Er subjektive udsagn, fx et mødereferat, citater fra et interview.
- **Kvantitative:** Er objektive mængde- og/eller talmæssige opgørelser, fx sygefravær, gennemsnitlig anciennitet, antal respondenter, som har svaret ja.
- **Primære:** Er data, som indsamles til et bestemt formål, fx de oplysninger, som du selv indsamler via et spørgeskema til netop denne opgave.
- **Sekundære:** Er data, som er indsamlet til et andet formål, fx tal fra en virksomheds årsregnskab.

Kvantitativ og kvalitativ metode

Skellet mellem den kvantitative og den kvalitative metode har gennem årene udviklet sig til en skyttegravskrig mellem tilhængere af hver af de to metoder. Valget af metode afhænger meget af den enkeltes perspektiv (se lærebogen kapitel 2, fig 2.2, side 31). Et aktørperspektiv er mest foreneligt med de kvalitative metoder, hvorimod det analytiske hælder til de kvantitative. Systemperspektivet kan gøre brug af begge metoder.

I fig. A3 er de to metodiske perspektiver vist.

Kvantitativ og kvalitativ metode		
	Kvantitativ	Kvalitativ
Formål	Forklaring	Forståelse
Data-indsamlingsmetoder	<ul style="list-style-type: none"> • Spørgeskemaer med lukkede spørgsmål, hvor svarene kan optælles • Statistik kan benyttes i databearbejdningen • Giver et resultat med to streger under (noget, der kan måles, vejes og værdisættes osv.) <p>Har karakter af optællinger</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Interview ud fra et rammeinterview • Observationer • Fokusgrupper <p>Har karakter af opdagelser</p>

Fig. A3 Kvantitativ og kvalitativ metode.

Kilde: Andersen, Ib. Den skinbarlige virkelighed, Samfundslitteratur, 2010.

Som det fremgår af fig. A3, er der stor forskel på kvantitativ og kvalitativ metode.

Kvantitative data vil typisk være mængdebestemte (talmæssige) fx:

- Forbruget af en vare
- Antallet af sygedage
- Reklamationsprocenter.

Kvantitative data giver forklaringer og viser mulige sammenhænge mellem årsag og virkning.

Kvalitative data vil typisk være artsbestemte fx:

- Mødereferater
- Båndoptagne interview
- Filmoptagelser
- Observationer.

Kvalitative data er med til at give øget forståelse af mulige årsager og virkninger.

Valg af metode

Valget af metode behøver ikke at være et enten/eller, det er faktisk ofte en god idé at tage lidt fra begge lejre. Dette benævnes som **triangulering**. Udtrykket stammer fra landmåling, og det betyder, at du anvender to kendte punkter som udgangspunkt for at finde et tredje. Metodemæssig triangulering vil således sige, at man mikser kvantitative og kvalitative metoder for at kombinere sig frem til den metode, som giver de bedste data.

Analytisk perspektiv og kvantitative metoder har stor lighed med hinanden, på samme måde som aktørperspektivet og de kvalitative metoder har det. Du skal derfor være opmærksom på, at dit valg af metode samtidig også er et valg af dit perspektiv på casen og som en følge deraf også et valg af de teknikker, som du i praksis skal benytte dig af. Vi har i fig. A4 vist disse sammenhænge.

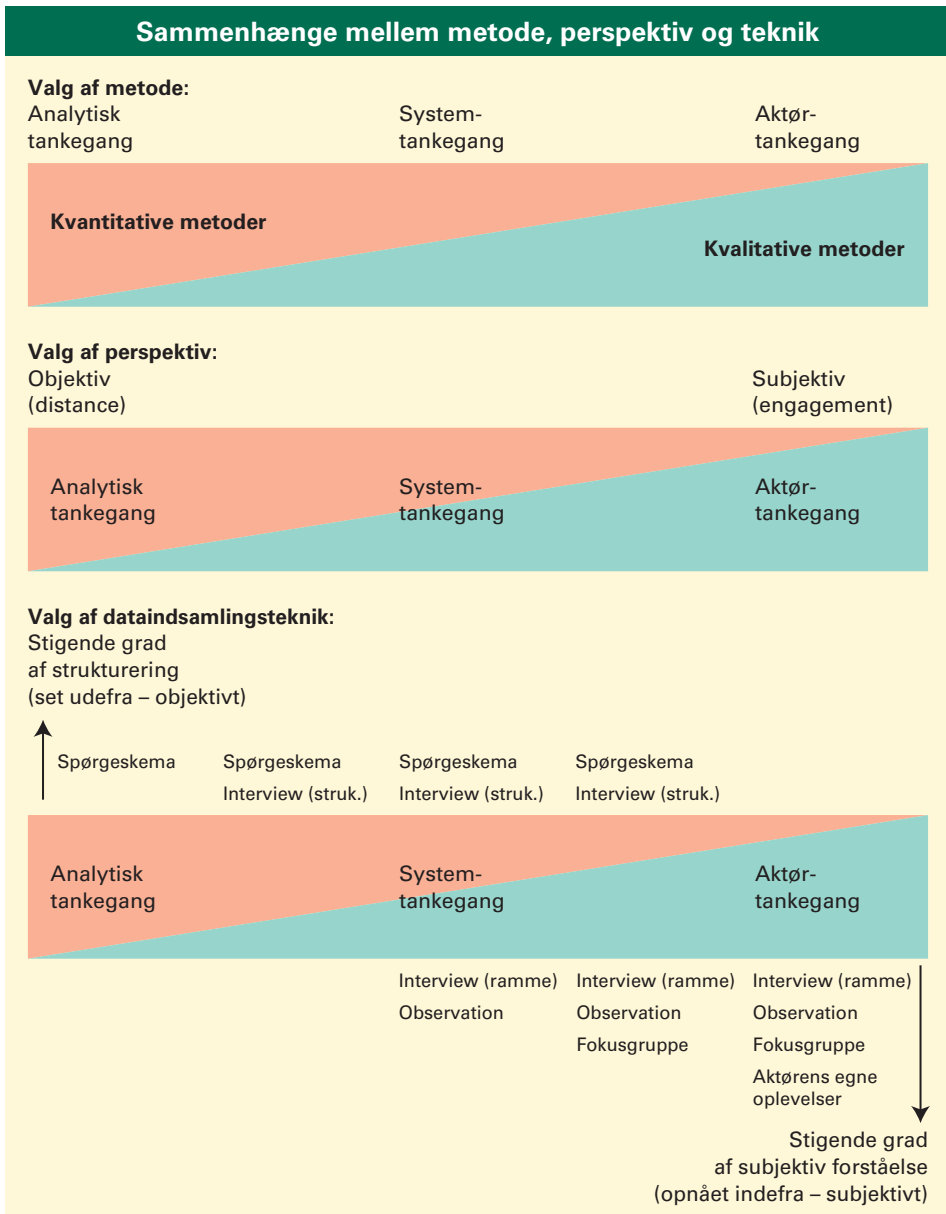


Fig. A4 Sammenhængen mellem valg af metode, valg af perspektiv og valg af dataindsamlingsteknik.

Fig. A4 viser, at en kvantitativ dataindsamlingsteknik som fx spørgeskema ikke udelukkende kan anvendes ved det analytiske perspektiv. Spørgeskemateknikken kan også anvendes som en del af dataindsamlingen i andre perspektiver – suppleret med andre teknikker. Et spørgeskema med lukkede spørgsmål kan give nogle resultater, der kan sammenlignes, og således virke objektivt. Teknikker, der hovedsageligt anvendes i de kvantitative metoder, er kendetegnet ved, at de lægger vægten på strukturen i de studerede problemstillinger, mens de kvalitative lægger vægten på forståelsen af sammenhænge. Sagt med andre ord ser de kvantitative metoder og teknikker problemstillingens objektive struktur udefra, hvorimod de kvalitative metoder og teknikker forsøger at opnå en forståelse af sammenhænge indefra.

Som figuren angiver, kan du derfor anvende både spørgeskema og strukturerede interview til at danne et objektivt billede af en problemstillingsstruktur set udefra, samtidig med at du forsøger at afdække de indre sammenhænge gennem interview, der tager udgangspunkt i mere løse spørgsmål samt observationer og fokusgrupper.

Kombinationen af de to typer teknikker kræver imidlertid, at du holder dig til en objektiv fortolkning af spørgeskema og strukturerede interview, mens du som undersøger kan fortolke ramme-interview, observationer, fokusgrupper og ikke mindst aktørers egne oplevelser mere og mere subjektivt, jo nærmere du kommer til den rent kvalitative metode/aktørtankegang.

I sin yderste konsekvens er den rent kvantitative metode/analytiske perspektiv kendetegnet ved udelukkende at bruge talmateriale indsamlet ved hjælp af et spørgeskema, ligesom den rent kvalitative metode/aktørperspektiv er kendetegnet ved udelukkende at lægge vægt på en aktørs egne oplevelser.

Uanset dit valg af metode, perspektiv og teknik skal du altid huske:

- At metodemæssige valg skal have sammenhæng med problemformuleringen (er målet at finde et endeligt resultat eller at bidrage til større forståelse?)
- Der skal argumenteres grundigt for valgene i metodeafsnittet
- De metodemæssige valg får konsekvenser for resten af casen (dataanalyse, datafortolkning, vurdering mv.)

Valg af dataindsamlingsteknik

Som ovenfor omtalt er der stor forskel på **dataindsamlingsteknikker** ved anvendelse af kvantitative og kvalitative metoder. De kvantitative metoder er fokuseret på mængdebestemmelse og årsagsforklaring, mens de kvalitative er fokuseret på artsbestemmelse og forståelse af helheden.

Vi vil i dette afsnit kort beskrive følgende:

- Kvantitativ metode: Spørgeskema
- Kvalitativ metode: Interview, observation, fokusgruppe.

Som nævnt i afsnittet om valg af metode og som vist i fig. A4 side 11 kan du ofte med fordel anvende teknikker fra begge metoder. Vi vil derfor i fig. A5 indledningsvis vise forskellene på henholdsvis spørgeskemateknikken og interviewteknikken.

Dataindsamlingsteknik		
Faktorer	Spørgeskema	Interview
Tidsforbrug	Lille	Stort
Analyse af svar	Let	Svære
Faste svarmuligheder	Ja, ofte	Nej, sjældent
Åbne svarmuligheder	Nej, sjældent	Ja, ofte
Kommunikation	Envejs	Tvejs
Mulighed for anonymitet	Ja	Nej

Fig. A5 Forskelle mellem spørgeskema og interview.

Spørgeskema

Af fig. A5 fremgår det, at tidsforbruget er lille, idet der oftest er faste svarmuligheder, og undersøgelsen kan udføres på en større gruppe respondenter samtidig. Netop de faste svarmuligheder gør analysearbejdet relativt let, idet antallet af svar inden for hver kategori kan optælles.

At kommunikationen er envejs betyder, at du som svarperson ikke kan få supplerende oplysninger til tolkningen af de enkelte spørgsmål. Til gengæld sikrer spørgeskemaet anonymitet og dermed en mere ærlig reaktion.

Spørgeskemaets indhold er udelukkende baseret på forhold, du har observeret, og forestillinger, du på forhånd kan gøre dig. Et spørgeskema vil derfor være et godt udgangspunkt for en rimelig objektiv beskrivelse af en situation.

Interview

Hvor spørgeskemaet virker objektivt, har interviewet en mere subjektiv karakter. Her kan der undervejs komme problemområder frem, som du ikke på forhånd havde forventet, og som har betydning for den interviewede. I fig. A5 nævnte vi, at tidsforbruget ved interview er stort. Det skyldes, at du kun kan interviewe én svarperson ad gangen, og at du efterfølgende skal bruge meget tid på at udfærdige et referat. Til gengæld får du et mere nuanceret billede af situationen, fordi svarpersonerne kan få afklaret tvivl

om forståelsen af spørgsmål og kan svare med deres egne ord uden at være bundet af faste svarmuligheder.

Tovejskommunikationen betyder, at anonymitet ikke er mulig. Dette kan få konsekvenser for svarenes oprigtighed.

Interviewteknikken kan opdeles i to kategorier. For det første det strukturerede interview, der er baseret på faste spørgsmål svarende til et spørgeskema, men hvor svarmulighederne er frie. For det andet et rammeinterview, hvor du på forhånd fastlægger spørgerammer, dvs. områder inden for hvilke du vil stille spørgsmål, men hvor selve formuleringen af spørgsmålene foretages i situationen.

Observation

Observation er en teknik, der giver indsigt i udførelsen af konkrete arbejdsopgaver i en virksomhed. Ofte er det et godt supplement til spørgeskema og interview, idet observationer giver indblik i koordinering af arbejdsopgaver og samarbejds mønstre, som man vanskeligt kan gennemskue ved hjælp af spørgeskema og interview.

Observationer kan angives på en skala med en flue-på-væggen-situation i den ene ende og deltagende observation i den anden ende. Ved flue-på-væggen-situationen drejer det sig om for observatøren at forstyrre så lidt som muligt, hvorimod du som deltagende observatør indgår i arbejdet på lige fod med de personer, der observeres.

Forberedelse af observation kræver, at du fastlægger, hvem og hvad der skal observeres hvor og i hvor lang tid.

Fokusgruppe

En yndet kvalitativ teknik til dataindsamling er en **fokusgruppe**, hvor fx 8-10 personer diskuterer nogle mere overordnede emner.

En **fokusgruppe** er en dybdegående diskussion om et bestemt emne med det formål at afdække personers motiver, adfærd og holdninger.²

En fokusgruppe har normalt en varighed på 1-2 timer. Deltagerne bliver bedt om at forholde sig frit og åbent til nogle emner og spørgsmål, som ønskes belyst. Fx kan man supplere med følgende:

- Bede deltagerne om at reflektere over og diskutere deres dybere forståelse af en metafor
- Lade deltagerne se en videooptagelse, som de derefter drøfter
- Lade dem høre et oplæg som baggrund for refleksion og drøftelse.

² Læs evt. mere om fokusgrupper i: Andersen, Finn Rolighed m.fl.: International markedsføring, 4. udgave, Trojka, 2011.

Værdien af en fokusgruppe er, at deltagerne er med til at bevidstgøre hinanden. Tanker fra den ene giver bolden op til, at den næste kan tænke videre osv.

EKSEMPEL

Bente vælger at triangulere og således tage diverse dataindsamlingsmetoder i anvendelse. Dels nogle af de sekundære og kvantitative i form af personalestatistikker for fravær, personalegennemstrømning og kursus- og udviklingsomkostninger. Dels vælger hun en primær og kvalitativ i form af at afvikle en fokusgruppe med de tre teamkoordinatorer. Ligeledes vil hun bede Dorthe om at komme på uanmeldt besøg et par gange og fornemme dagligdagen på skolen (en primær og kvalitativ dataindsamling). Efterfølgende skal disse observationer danne baggrund for en dialog mellem Bente og Dorthe. Alle disse data vil hun forsøge at sammenholde med Hersey og Blanchards model for medarbejderudvikling.

Databearbejdning

Når alle data er indsamlet, skal de **bearbejdes**. Hvis der er tale om kvantitative data, drejer det sig om at tælle sammen og evt. krydstabulere tallene (fx hvis det drejer sig om antallet af sygedage, at relatere disse til hvilke afdelinger respondenterne er ansat i, om de er M/K, alder osv.). Dernæst skal vi finde en god måde at præsentere tallene på ved at udvælge relevante opstillingsformer fx konkrete tabeller og/eller figurer.

Kvalitative data kan ikke sammentælles. Her må vi i stedet finde nogle relevante observationer, gode citater, fx fra nogle godkendte referater, som kan belyse de spørgsmål, som vi ønsker at behandle. Her sker dokumentationen i form af kildehenvisninger, godkendte referater fra interview og fokusgrupper mv.

Dataanalyse

I **dataanalysen** skal vi sammenholde de indsamlede data med relevante teorier og modeller. Hvis der fx er tale om en kvantitativ undersøgelse vedrørende fraværsdage, kunne vi inddrage nogle motivationsteorier og dernæst søge efter mulige forklaringer på, hvorfor fraværet i nogle afdelinger er markant højere end i andre.

Hvis der er tale om en kvalitativ undersøgelse om fx videndeling, kan der inddrages nogle kommunikationsmodeller. De kan derefter danne baggrund for refleksion over, hvorvidt disse kan give en forståelse af, hvad der henholdsvis kan øge/reducere videndelingen.

Datafortolkning

I datafortolkningen går vi et skridt længere og forsøger at tolke på mulige sammenhænge mellem teorien og de indsamlede data. Det er meget vigtigt, at vi bevarer forbindelsen til vores data. At vi ikke begynder at bygge på vores egne udokumenterede »lommefilosofier« og/eller tanker, som vi har tænkt længe inden, vi påbegyndte casearbejdet. Casens data skal jo helst gøre en forskel. Hvorfor lave en case, hvis ikke det gør os selv og andre klogere? Hvorfor bruge meget tid og øvrige ressourcer på at indsamle data, hvis vi glemmer at bruge dem videre i casen.

EKSEMPEL

Bente har nu indsamlet alle de ønskede data. De sekundære statistikker placerer Østersø Lilleskole i midterfeltet sammenlignet med de øvrige skoler i kommunen – dog er personalegennemstrømningen lidt lavere end gennemsnittet. Dorthes observationer var yderst positive – hun fornemmede et højt engagement og nogle meget selvkørende medarbejdere. Men fokusgruppen viste noget helt andet – her var der flere udsagn, der beskrev nogle utrygge medarbejdere, der følte et stigende indgreb i den daglige undervisning. Ikke mindst Bentes voldsomme fokusering på inddragelse af it i alle fagene blev kommenteret heftigt i løbet af de to timer, som fokusgruppemødet varede.

2.3 Det vurderende indlæringsniveau

Nu er vi nået til den tredje og sidste hoveddel af dit casearbejde, som består af vurdering, konklusion og evt. en perspektivering. Det er disse vurderinger, der formentlig er det første, du præsenterer til din eksamen, da det jo er de ting, der besvarer den problemformulering, du har afleveret i dit oplæg til casebeskrivelse.

Vurdering

I den vurderende del af casearbejdet skal man kunne foreslå, afveje og bedømme mulige løsningsforslag. Vurderingen skal bygge videre på beskrivelsen og analysen. I en **vurdering** vil man typisk kombinere det, som de forskellige delanalyser har vist. Fx kan det være, at en motivationsanalyse har vist, at en stor del af medarbejderne er demotiverede i en bestemt afdeling, hvor arbejdet er relativt monotont. En analyse af ledelsesforholdene har måske dokumenteret, at ledelsesformen i netop denne afdeling er overvejende autoritær. Ved at sammenstille disse sæt af analyseresultater kunne det være oplagt at opstille en hypotese om en mulig sammenhæng og reflektere lidt over, hvad dette kan resultere i på kort og længere sigt og give nogle bud på, hvordan problemet kan løses.

I vurderingen er det muligt at inddrage alle de data, som tidligere er indsamlet i casearbejdet under de beskrivende og analyserende dele. Alle disse input kan nu relateres og måske derfor skabe nogle nye erkendelser. Et eksempel kan være, at beskrivelsen af virksomheden har vist, at virksomheden er økonomisk velkonsolideret, og analysen, at der er et behov for forskellige former for medarbejderudviklingstiltag. I så fald kan de to sammenholdes, og derudfra kan vurderes og opstilles nogle mulige løsningsforslag.

EKSEMPEL

Bente sammenstiller svarene og de øvrige data med Hersey og Blanchards model (se i lærebogen side 93) sammenholdt med hendes idealer om selvledelse. Derefter foreslår og diskuterer hun nogle fremtidige handlemuligheder:

- At tage initiativ til en workshop for alle skolens medarbejdere for at diskutere, hvordan der kan arbejdes videre med at implementere selvledelse
- At foretage en lignende selvevaluering om 1 år for at se mulige ændringer.

Konklusion

I konklusionen presses saften og kraften ud af opgavebesvarelsen ved kort og præcist at opsummere, hvad du har fundet ud af. Vær opmærksom på sammenhængen til problemformuleringen ved at sikre, at problemformuleringen bliver besvaret i konklusionen.

En **konklusion** skal give svar på alle de spørgsmål, som du lover at behandle i problemformuleringen.

I konklusionen må der ikke inddrages nye data eller gives nye forslag, som ikke tidligere er beskrevet i opgaven.

Det er en rigtig god idé, at du nærlæser problemformuleringen, samtidig med at du formulerer konklusionen. De to dele skal kunne hænge sammen og give mening. Hverken mere eller mindre – det er faktisk også en alvorlig fejl at give svar på noget, som du ikke har omtalt i problemformuleringen. Det er ligeledes en alvorlig fejl at komme ind på nye forhold i konklusionen. Ikke engang nye data hører hjemme i konklusionen. Det eneste råstof, du har, når du skal udforme din konklusion, er den erhvervs-case eller rapport, som du netop er ved at konkludere på. Hvis du undervejs har lavet nogle delkonklusioner, er det dem, som du nu samler i den endelige konklusion.

EKSEMPEL

I konklusionen gengiver Bente kort resultaterne af de undersøgelser, som hun har gennemført. Resultaterne tegner dog langt fra noget ensartet billede. Hun opridser endvidere de forslag, som hun har diskuteret i vurderingen som svar på, hvordan hun kan udvikle sig selv som leder af selvledende medarbejdere på Østersø Lilleskole.

Perspektivering

I en **perspektivering** forsøger du at få et overordnet indtryk af den erhvervs-case, som du har udarbejdet - den er en iagttagelse af iagttagelsen.

I en perspektivering er det tilladt igen at anlægge et lidt bredere perspektiv. Her må du altså godt inddrage nogle nye synsvinkler, som du ellers ikke tidligere har været inde på i opgaven. En perspektivering kan benyttes til, at du ud fra de spørgsmål, som tidligere er blevet besvaret i casearbejdet, fx giver nogle betragtninger om, hvilke mulige fremtidige udfordringer og problemer, som opgaven ikke har givet svar på. Altså hvad gør vi nu? Hvad rester der af undersøgelser, opgaver og lignende, før dine løsningsforslag er fuldt implementeret? Hvilke forudsætninger skal evt. først være på plads?

Det er langt fra alle erhvervs-cases, som også har en perspektivering. Faktisk er perspektiveringen ikke en del af selve opgaven, da problemformuleringen jo er besvaret, og du har konkluderet.

EKSEMPEL

Bente har nu afsluttet dette forløb med selvevaluering og erhvervs-case. Hun reflekterer derfor lidt over, hvad arbejdet har ført til, og hvad hun kan gøre anderledes, når hun formentlig næste år igen skal foretage en lignende selvevaluering. Måske bør jeg inddrage forældrene i en sådan undersøgelse? Og de ældste elever kan måske også indgå som respondenter?

Og hvordan kommer jeg videre med at udvikle mig selv som leder af selvledende medarbejdere? Skal jeg ikke have udarbejdet en handlingsplan for de udviklingsaktiviteter, som jeg kunne have behov for? Og en lignende for mine medarbejdere?

3. Litteraturliste

Formålet med en litteraturliste er at give læseren mulighed for at gå tilbage til de refererede kilder. Du skal huske, at din litteraturliste er en del af din casebeskrivelse. Derfor er det vigtigt, at du nævner de korrekte data på de kilder, som du agter at anvende.

Når du skal henvise til en bog, bør du nævne følgende:

- Forfatter(ere): Bogens titel, udgave, forlag, årstal.

Hvis du ønsker at henvise til en hjemmeside, bør du være omhyggelig med at gengive dens korrekte adresse. Nævn endvidere dato, da indholdet på en hjemmeside løbende ændres. For evt. at være på den sikre side med hensyn til at kunne dokumentere kilden kan det tilrådes at tage et skærmbillede og printe en kopi af siden, som du gengiver fra. Så har du den fornødne dokumentation, hvis fx en eksaminator eller censor spørger til den.

4. Sammenfatning

Vi har i dette skrift beskrevet de faser, der typisk kan optræde i en erhvervs-case og et studieprojekt. Derfor kan det være en rigtig god ide, at du får afklaret med din underviser, hvad der konkret forventes af indhold på det sted, hvor du studerer.

Strukturen i en erhvervs-casen skal dog altid passe til den valgte problemformulering. Og det er endvidere også altid vigtigt, at man har en gennemtænkt og synlig struktur i sit casearbejde.

At lære at arbejde med en erhvervs-case kan sammenlignes med at lære et håndværk. I begge forhold gælder, at det er kombinationen af teori, dataindsamling, refleksion og øvelse, som i sidste ende fører til det gode resultat. Men at arbejde med en erhvervs-case er tidskrævende, og især de første dele med valg og afgrænsning af tema og problemformuleringen kan der bruges meget tid på.

I faget Ledelse i praksis opfordres der til, at valg af tema og problemformulering for erhvervs-casen iværksættes i første tredjedel af undervisningsforløbet. Dette skal tjene det formål løbende at kombinere fagets teorier og modeller med de spørgsmål fra din ledelsespraksis, som du ønsker at besvare.