Indhold

[1.0 Indledning: 2](#_Toc445475046)

[2.0 Problemstilling: 2](#_Toc445475047)

[3.0 Problemformulering: 3](#_Toc445475048)

[4.0 Afgrænsning: 4](#_Toc445475049)

[5.0 Metode: 4](#_Toc445475050)

[5.1 Teori: 5](#_Toc445475051)

[5.2 Empiri: 5](#_Toc445475052)

[5.2.1 Kildekritik 5](#_Toc445475053)

[6.0 Analyse: 6](#_Toc445475054)

[6.1 Delelemet i analysen: 8](#_Toc445475055)

[6.1.1 Sammenfatning: 8](#_Toc445475056)

[7.0 Konklusion: 8](#_Toc445475057)

[8.0 Perspektivering 9](#_Toc445475058)

[9.0 Litteraturliste 9](#_Toc445475059)

[10.0 Bilagsliste 9](#_Toc445475060)

# 1.0 Indledning:

I indledningen skrives noget generelt om den verden du og din virksomhed ”lever i”. Her er problemformuleringstragten bred. Her det vigtigt at skitsere de forhold i samfundet/i organisationens omverden, der har betydning for forståelsen af din problemstilling. Hvad er det for faktorer, der har indflydelse på, at I står i den situation I gør lige nu. Får man skitseret dette klart, flyder man helt naturlig over i problemstillingen. Og så kommer den overgang mellem de forskellige afsnit, der gør det til en naturlig ”fortælling” i dit projekt, der er nem at læse.

Herunder hører også præsentation af dig selv (**kun** det som er relevant ift. din problemstilling), din virksomhed samt hvilken rolle/position du har. Dette flettes ind i det øvrige, hvor det giver mening. Pas på med overskrifter i dette afsnit – de binder.

Det er her du motiverer læseren til at sætte sig ind i din problemstilling. Du laver altså en baggrund og indledning til din problemstilling.

# 2.0 Problemstilling:

Her går du over og bliver konkret. Du beskriver dit aktuelle problem – det du gerne vil undersøge i opgaven. I afgangsprojektet er det godt hvis problemstillingen, både anskues på det overordnede plan (en naturlig følge af indledningen), samt i detaljer – fra ”gulvet” kan man sige. Forestil dig, at du står i metaperspektiv[[1]](#footnote-1) og betragter din problemstilling, og skal beskrive den over for en anden person. I nogle tilfælde kan man sige, at det ”overordnede” er det eksterne ift. organisationen, og det interne er perspektivet fra ”gulvet”. Dette er ikke gældende, hvis hovedfokus for problemstillingen er intern. Ved denne fremgangsmåde bliver tragten mere synlig.

Medtag udelukkende det der er relevant for problemstillingen. Tragten snævres ind. **Til sidst** i dette afsnit, bliver du super konkret ift. lige netop det, der vedrører dit problem, som så helt naturligt leder op til en problemformulering. Jeg plejer at sige, at her kan man starte med: ”Jeg er blevet nysgerrig på…”, ”jeg undrer mig over”, ”mit dilemma er”, ”derfor ønsker jeg at undersøge”, ”Jeg finder det interessant at undersøge…” eller lignende. Den indledning på afslutningen af problemstillingen, lægger op til at man konkretiserer problemet til sidst.

Til sidst kan man skrive noget i stil med: ”Hvilket leder mig frem til følgende problemformulering:”, ”I lyset af ovenstående rejser der sig følgende spørgsmål” eller lignende, som ville være en god overgang til problemformuleringen, der er næste afsnit.

Herefter kommer problemformuleringen.

# 3.0 Problemformulering:

Her stilles et konkret spørgsmål, **med spørgsmålstegn efter**. Det er bedst at starte med hv-ord - og ”hvordan” er nok det ord, der er nemmest at analysere på – man skal passe på det ikke lægger op til beskrivende. Så det kunne være noget i stil med[[2]](#footnote-2):

*Hvordan kan jeg som leder ved myndighedsafdelingen i XX, bidrage til en løsning af den nuværende eksistentielle udfordring ifm. forandringsprocessen?*

Og den kan eventuelt indeholde underspørgsmål, der kan lyde således:

* *Hvilke strategiske udfordringer står XX over for at skulle håndtere?*
* *Hvordan kan jeg som leder, være med til at styrkes selskabets image?*

Dette er blot eksempler – du skal selvfølgelig formulere spørgsmålene ift. egne tanker. Hvor mange underspørgsmål, der skal være, er et temperamentsspørgsmål. Personligt foretrækker jeg så korte problemformuleringer som muligt. Dog er det bedre at inddele i flere spørgsmål, end at få et alt for langt hovedspørgsmål.

Herefter kommer så afgrænsningen.

# 4.0 Afgrænsning:

Det er her du helt konkret fortæller enten, hvad dit fokus er og hvorfor, eller hvad du ikke medtager og hvorfor. Det kan både være ift. teori eller praksis og kan også omhandle empiri. Afgrænsningen kan også være ift. organisationen. Fx hvis der er tale om en global organisation, inddrager man udelukkende de danske forhold. Tanken er at afgrænsningen skal fortælle, hvorfor man ikke inddrager noget, som de ovenstående afsnit helt naturligt leder op til. Det skal ikke være en opremsning af de øvrige teoriområder. Det er ikke altid, det vil være naturligt med en afgrænsning.

# 5.0 Metode:

I dette afsnit skal du gøre rede for alle dine metodiske overvejelser. I de metodiske overvejelser indgår ALLE metoder. Dvs. både din strukturering af analysen (undersøgelsesdesign) men også faglige metoder (teori) samt dataindsamlingsmetoder (empiri).

I hovedafsnittet gør du rede for din strukturering af analysen. Her beskriver du, hvordan din opgave/analyse er bygget op – altså hvad det er du gør, hele vejen igennem projektet. Hvordan du kommer fra starten af analysen til konklusionen og hvorfor du har valgt at gøre netop dette. Man kan sammenligne dette med en bageopskrift eller en drejebog. Der står trin for trin, hvad man skal gøre og i hvilken rækkefølge. Du kan måske finde inspiration i følgende formuleringer:

” Som udgangspunkt for…..dernæst vil jeg….samtidig vil jeg sammenligne med…..fordi…holde op mod empirien…..på baggrund af……derefter vil jeg……for til sidst at konkludere…..og afrunde med en perspektivering….”

**Vigtigt!** Her skal man også argumentere for, hvorfor man har valgt at gøre sådan. Man skal dog passe på, at man ikke gentager sig selv i afsnittet om teori, hvor man også skal argumentere for sit valg af teori.

Altså udelukkende beskrivende – uden egne refleksioner.

Under metodeafsnittet hører også teori og empiri, i hvert sit afsnit.

## 5.1 Teori:

Her beskriver du, hvilken teori du bruger og argumenterer for, hvorfor du bruger den. F.eks. hvis du bruger autopoiesis, beskriver du ganske kort det af teorien, der er relevant for din problemstilling, og begrunder hvorfor du vælger at bruge den. Begrundelsen kan ligne den du har beskrevet under selve metodeafsnittet, så vær opmærksom på at argumentet rettes konkret mod teorivalget. Det kunne se således ud:

**Autopoiesis[[3]](#footnote-3):** Er en måde at forstå kommunikative relationer på………..osv. osv…. Disse tanker om kommunikation er relevante i denne problemstilling fordi…….osv. osv.

* Læg mærke til fodnoten. Den skrives således: **Hornstrup 2005: 15**  
  Altså efternavn på førststående forfatter, årstal for bogens udgivelse og sidetal – eller evt. ”kapitel 2”, hvis man henviser til et helt kapitel – hvilket man sjældent gør. Fodnoter skal henvise så præcist som muligt.

## 5.2 Empiri:

Her beskriver du hvilken form for empiri du vælger at bruge og hvorfor - altså hvad tænker du at empirien kan bidrage med ift. din forståelse. Er det en kvalitativ eller kvantitativ – og hvorledes passer det sammen med dit teorivalg. Er den primær eller sekundær – og hvorfor klassificeres den således. **Husk** at inddrage dig selv som empiri. Dette afsnit er vigtigt, da det danner grundlaget for din undersøgelse.

### 5.2.1 Kildekritik

Hvis dette afsnit kun omhandler kritik af empirien, kan den have denne overskrift (3): 5.2.1. Hvis kritikken også rettes mod metode og/eller teorivalg, kan overskriften rykkes ud til en ”overskrift 2” og hedde 5.3 (ifølge disse overskrifter – Du har måske inddelt det lidt anderledes)

Her skriver man kritik af egen empiri – eller empirivalg. Man kan også skrive kritik af metodevalg. F.eks. at man har valgt en metode ud fra et mangelperspektiv (hvilket de fleste gør) og så argumentere for, hvordan det kunne have set ud, med udgangspunkt i et ressourceperspektiv – f.eks. AI og/eller 5D.

Her vil egne refleksioner om metode komme i spil, hvorfor dette afsnit ikke er beskrivende.

Mht. empiri kunne det f.eks. være, at man kun har primær kvalitativ empiri med, men hvis man eksempelvis havde lavet et spørgeskema, havde der været mulighed for at svare anonymt og så påvirkes respondenten ikke i samme omfang af magtforholdet mellem leder og medarbejder. Ligeledes kunne det have givet et bredere perspektiv på problemstillingen.

Det kunne også være en kritik af for lidt empiri – man synes ikke at ens empiri har givet et nuanceret billede – og så foreslå, hvordan det kunne have været gjort.

Her er mange vinkler at tage fat på ☺

Indtil nu har alt været **beskrivende** (med undtagelse af ”kildekritik”). Dvs. ingen meninger, holdninger, refleksioner… MEN begrundelser/argumenter for de enkelte valg.

I analysen kommer alle meningerne, holdningerne og refleksionerne.

# 6.0 Analyse:

Analysen er den vigtigste del i opgaven!! Den skal have volume. Det er her at du skal sætte dine egne refleksioner i spil. Det skal være en dialog mellem dig (egne refleksioner), teori og empiri.

Tænk på eksemplet hvor de tre elementer; empiri, teori og egne refleksioner sidder ved et bord og taler. De skal skiftes til at komme til orde, og de skal have nogenlunde ligeligt fordelt taletid.

Når du analyserer, laver du en systematisk undersøgelse af empirien (din praksis) ved at sammenholde den med den valgte teori. Aktiviteterne i en analyse er at *sammenligne, skelne, sammenholde, finde, uddrage, udvælge, udlede og belyse.* Herefter fortolker du – stykker analysens iagttagelser sammen som ”bevismateriale” for din personlige fortolkning.

Analysen skal struktureres efter den drejebog/opskrift du har lavet i metodeafsnittet. Har du lavet et stærkt metodeafsnit, er det relativt lige til at få skabt rammerne for analysen.

Vær opmærksom på, at komme med handlingsanvisende/løsningsforslag. Dette er med til at gøre det til en analyse, så du ikke forbliver i det ”beskrivende”. Det skal dog ikke være konkluderende, da denne kommer efterfølgende som et direkte svar på din problemformulering.

Jeg har ”lånt” et eksempel (skrevet med rødt) fra en rapport skrevet af en tidligere studerende, som mestrer dette sammenspil utrolig godt. Det der står med blåt, har vedkommende hentet fra sin empiri, som både er spørgeskemaer og interviews. Det ved jeg fordi der i opgaven er **kildehenvisninger** plus at jeg har gennemlæst empirien. Og det der står med grønt, er fra teorier. Det indholdsmæssige behøver ikke at give mening – det er blot en visuel illustration af analyse.

Jeg har tilpasset, så arbejdsplads og lignende ikke nævnes.

Eksempel:

I afdeling X bliver man alligevel overrasket, da lederne har hver deres syn på, hvorvidt vi er i en ”forandrings” eller ”forankrings” proces ud fra spørgeskemaet (bilag 4). Denne forskel findes på trods af, at begge føler sig informeret og inddraget af chefen, og chefen selv er meget afklaret i, at dette er en episode, der bringer os videre på den anden side. Ledernes syn på egen ”rolle”, er i overensstemmelse med James Høpners fortolkning af forandringsrolleagenten. Dette bør medvirke til, at skabe synergi i organisationsforandringen overfor medarbejderne, da lederne trods forskellig opfattelse af organisationsforandringen, fra eget perspektiv, ser den ”rolle” der stemmer overens med deres forandringsforståelse. Dette er min fortolkning af ledernes perspektiv, med udgangspunkt i James Høpners tanker omkring forandringsledelse.

Lederne føler, at deres chef er åben og positiv stemt overfor deres ideer, og at denne organisationsforandring er en positiv proces. Kigger vi nærmere på, hvordan de hver især har valgt, at indlede selve processen overfor deres medarbejdere, set ud fra interventionsteorien og strategi, har begge valgt at fastfryse situationen, tage ”time-out” og igennem de fælles mentale billeder bringe medarbejderne videre. Denne tilgangsvinkel ligger i uoverensstemmelse med, at opfatte egen rolle, som en drivkræft, der skal være retningsgivende for organisationen jævnfør James Høpners teori. Her gælder det i stedet om, at få medarbejderne til at føle tvivl og usikkerhed omkring det nuværende ståsted. Det skaber mere interesse for, at se medarbejdernes fortolkning af organisationsforandringen.

Altså en god diskussion mellem ”de tre parter”.

Vær opmærksom på, at komme med handlingsanvisninger/løsningsforslag. Dette er med til at gøre det til en analyse, så du ikke forbliver i det ”beskrivende”. Det skal dog ikke være konkluderende, da denne kommer efterfølgende, i et afsnit for sig selv, som et direkte svar på din problemformulering.

Der er flere delelementer i en analyse af denne størrelse, og de kan passende følges op af en sammenfatning, så man runder emnet godt af, inden man går videre til næste emne.

## 6.1 Delelemet i analysen:

Strukturen kunne være at du giver delelementet egen overskrift under analyseafsnittet (overskrift 2, i dette tilfælde).

### 6.1.1 Sammenfatning:

Hvorefter du så giver sammenfatningen en overskrift 3. I sammenfatningen fremhæves de vigtigste elementer fra analysen, og de samskrives som en slags delkonklusion. Sammenfatningerne er også en hjælp til indholdet i konklusionen.

Efter analysen følger konklusionen.

# 7.0 Konklusion:

I konklusionen svares der udelukkende på de spørgsmål der er stillet i problemformuleringen. Dvs. der bringes ikke noget nyt ind!! Konklusionen skal være kort og præcis. Pas på med for lange forklaringer.

Det kan hjælpe at kopiere problemformuleringen over i et andet dokument, og skrive konklusionen direkte under og derefter kopiere konklusionen over i projektet under denne overskrift – uden problemformuleringen.

# 8.0 Perspektivering

Perspektiveringen kommer efter projektet. Det kan være nye tanker, der er blevet til ifm. analysen af problemstillingen, som ikke hører direkte under problemformuleringen, eller i forlængelse af problemformuleringen. Det kunne være tanker om, hvordan I arbejder videre med det, du er kommet frem til i dit projekt. Hvordan du takler evt. udfordringer og hvem der skal informeres/involveres og hvordan.

Det kan også være et oplæg til eksamen – var dog obs. på at hvis man her nævner at man vil komme ind på noget til eksamen, så SKAL man gøre det ☺

# 9.0 Litteraturliste

Din litteraturliste skal stå på en side for sig selv!! Nedenstående er et eksempel på, hvordan man kan skrive den:

Haslebo, Maja Loua m.fl.:  
 ”*Anerkendende ledelse – skab mod, engagement og  
 bedre resultater”*, Dansk psykologisk forlag.

Hildebrandt, Steen m.fl.:  
 ”*Bæredygtig ledelse – ledelse med hjertet”*, Gyldendal  
 Business 1. udgave 1. oplag. 2010

Darsø, Lotte:  
 ”*Findes der en formel for innovation?”* Børsen  
 Ledelseshåndbøger 2003 (Paper)

Man skal skrive så mange oplysninger som muligt. Disse er tre forskellige eksempler, skrevet ud fra de oplysninger, der fandtes til den enkelte litteratur.

# 10.0 Bilagsliste

Det er en god idé at lave en liste over sine bilag, så man ikke behøver at have dem alle stående på indholdsfortegnelsen, da der typisk er mange til et afgangsprojekt. Her kan man nøjes med at ”Bilagsliste” forekommer.

Bilagene er din empiri, ordnet på en overskuelig og tiltalende måde. Markér gerne de områder, der har betydning for problemstillingen, hvis det er større værker. Markér ligeledes din position, hvis det er organisationsdiagrammer osv. Bruger du spørgeskema og/eller interview, så skriv gerne svarene sammen, så læseren ikke skal bladre for meget.

**Der gives vejledning, når du har checket dit projekt ift. dette dokument, samt de power points, der er udleveret ifm. gennemgang af metode og opgaveskrivning.**

**Rigtig god fornøjelse med projektet!! ☺**

**Husk at opdatere din indholdsfortegnelse!**

1. Metaperspektiv: Når noget anskues ud fra de mulige perspektiver, der er – man kan sige ”fra oven” (forenklet forklaring). [↑](#footnote-ref-1)
2. Problemformuleringen er fra en tidligere studerende. XX er i stedet for navnet på organisationen. [↑](#footnote-ref-2)
3. Hornstrup 2005: 15 [↑](#footnote-ref-3)