|  |
| --- |
| **Guide til dataindsamling og bearbejdning** |
| **Formål:** I forbindelse med gennemførelse af den strategiske proces vil det være nødvendigt at indsamle data med henblik på gennemførelse af en række eksterne såvel som interne analyser. Disse analyser anvendes efterfølgende til at udvikle den strategiske retning. |
| **Indhold:**I det følgende beskrives hvorledes der kan ske indsamling af data med henblik på gennemførelse af en række eksterne samt interne analyser. |

**Hvad er data:**

Data er det givne eller kendsgerninger. Data opdeles normalt i kvantitative og kvalitative samt primære og sekundære data.

* Kvantitative: Objektive mængde- og/eller talmæssige opgørelser. Fx sygefravær, gennemsnitlig anciennitet, antal respondenter, som har svaret ja, osv.
* Kvalitative: Subjektive udsagn og observationer. Fx uddrag fra et mødereferat, citater fra et interview eller fokusgruppe mv.
* Primære: Data, som indsamles til et bestemt formål. Fx oplysninger, som du selv indsamler via spørgeskema til netop dette projekt.
* Sekundære: Data, som er indsamlet til et andet formål. Fx tal fra en virksomheds årsregnskab eller statistiske oplysninger.

I nedenstående oversigt er vist de to metodiske perspektiver – kvantitative og kvalitative metoder.

|  |
| --- |
| **Kvantitative og kvalitative metoder** |
|  | **Kvantitative** | **Kvalitative** |
| **Formål** | **Forklaring** | **Forståelse** |
| **Dataindsamlingsmetoder** | * Spørgeskema med lukkede spørgsmål, hvor svarene kan optælles
* Statistik kan bruges i databearbejdningen
* Eksperimenter
 | * Interview ud fra et rammeinterview
* Observationer
* Fokusgrupper
* Workshop
 |
| **Karakteristika** | * Generaliserbarhed
* Giver et resultat med to streger under (noget, der kan måles, vejes, værdisættes osv.)
* Sandsynlighed for årsags-virkningsrelation
 | * Ej generaliserbarhed
* Giver subjektive data
* Kriterier for fortolkning
 |

Som det fremgår af ovenstående oversigt, er der stor forskel på kvantitative og kvalitative dataindsamlings-teknikker. De kvantitative metoder understøtter årsagsforklaring også kaldet kausalitet, mens kvalitative metoder understøtter forståelse.

|  |
| --- |
| **Kausalitet** betyder årsagssammenhæng eller årsagsforklaring. Logisk forbindelse mellem to (evt. flere) størrelser eller forhold der består i at den ene er årsag til den anden. Årsagssammenhæng er baseret på objektivitet. |

|  |
| --- |
| **Forståelse** er evne eller vilje til at sætte sig ind i og acceptere andre menneskers anderledes væremåde, behov, værdier, valg m.m. Forståelse er baseret på subjektivitet. |

De kvantitative data giver svaret – altså et resultat, som har en objektiv sandhedsværdi. De kvalitative giver derimod langt fra en sådan generel sandhedsværdi – men de udtrykker fx nogle udsagn og forklaringer, som er fremkommet i et beskrevet interview med en konkret person et konkret sted og på et bestemt tidspunkt.

**Kvantitative data** vil typisk være mængdebestemte (talmængde) 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 artsbestemt fx:

* Mødereferat
* Optagelse af interviews
* Filmoptagelser
* Observationer

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

**Valg af dataindsamlingsmetode**

Valg af metode behøver ikke at være et enten/eller, det er faktisk ofte en god idé at undersøge pågældende case på flere forskellige måder. Dette benævnes triangulering. Udtrykket stammer fra landmåling, og betyder, at du anvender to kendte punkter som udgangspunkt for at finde et tredje. Metodemæssig triangulering vil således sige, at man mixer kvantitative og kvalitative metoder for at kombinere sig frem til metoden, som giver de bedste data.

Som nævnt ovenfor 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.

**Spørgeskemateknikken og interviewteknikken**

I nedenstående oversigt ses forskellene på henholdsvis spørgeskemateknikken og interviewteknikken.

|  |
| --- |
| **Dataindsamlingsteknik – forskel mellem spørgeskema og interview** |
| **Faktorer** | **Spørgeskema** | **Interview** |
| **Tidsforbrug** | Lille | Stort |
| **Analyse af svar** | Let | Sværere |
| **Faste svarmuligheder** | Ja, ofte | Nej, sjældent |
| **Åbne svarmuligheder** | Nej sjældent | Ja, ofte |
| **Kommunikation** | Envejs | Tovejs |
| **Muligheder for anonymitet** | ja | Nej |

**Spørgeskema**

Af ovenstående figur fremgår det, at tidsforbruget er lille, idet der oftest er faste svarmuligheder, og undersøgelsen kan udføres på en større gruppe respondenter samtidigt. 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 tolkning af de enkelte spørgsmål. Til gengæld sikrer spørgeskemaet anonymitet og dermed en mere ærlig reaktion.

Spørgeskemaets indehold 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 ovenstående oversigt nævnte vi, at tidsforbruget ved interview er stort. Det skyldes, at du kun kan interviewe én person/respondent 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 egne ord uden at være bundet af faste svarmuligheder.

Tovejskommunikation betyder, at anonymitet ikke er mulig. Dette kan få konsekvenser for svarenes oprigtighed. Dette er ofte en udfordring, når der skal indsamles data til projekter, der omhandler organisatoriske emner. Hvis emnet fx er noget, der involverer forholdet til ledelsen, og der skal interviewes nogle medarbejdere, kan det være svært for projektgruppen at få opbygget den fornødne tillid, så der svares ærligt og oprigtigt.

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 ramme-interview, 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**

Observationer er en teknik, der kan give indsigt i fx 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 samarbejdsmønstre, som man vanskeligt kan gennemskue ved hjælp af et spørgeskema og interview. Hertil kommer **say-do-problematikken**. Når man spørger om konkrete arbejdsopgaver, kan svaret indeholde en beskrivelse af, hvilke handlinger der burde udføres, snarere end en beskrivelse af de faktiske arbejdsopgaver, der udføres.

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 for observatøren om 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/workshop**

En yndet kvalitativ teknik til dataindsamling er en workshop eller en fokusgruppe, hvor deltagerne er med i udformningen af selve forløbet.

Man kan anvende en workshop i alle faser af et projekt. I den indledende og beskrivende fase arbejdes der med at finde de rette spørgsmål og problemer, i analysefasen for at indsamle kvalitative data og i den vurderende fase for at afprøve evt. løsningsforslag.

|  |
| --- |
| En **workshop** er et forløb, hvor deltagere og undersøgere arbejder sammen om at udforme et fælles produkt/løsning ud fra et på forhånd fastlagt, men mere eller mindre struktureret, tema. |

|  |
| --- |
| En **fokusgruppe** er en form for kvalitativ dataindsamling, hvor en gruppe på ca. 5-8 deltagere drøfter bestemte spørgsmål og emner. |

Ofte er beskrivelsesværktøjerne ved en workshop nogle illustrative elementer såsom historier, simple diagrammer eller tegninger, som man benytter som redskab til at søge at udforme en fælles forståelse. De metoder, man kan gå ud fra i en workshop, kan fx være at:

* Bede deltagerne at reflektere over og diskutere deres dybde forståelse af en metafor
* Lade deltagerne se en videofilm, som de derefter drøfter
* Lade deltagerne høre et oplæg som baggrund for refleksion og drøftelse

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

**Databearbejdning**

Efter at alle data er indsamlet, skal de bearbejdes. Hvis der er tale om kvantitative data, drejer det sig om at tælle dem 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 præsentationsformer fx konkrete tabeller, figurer osv.

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 de gennemførte interview og workshop osv.

**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 ledelsesteorier el.lign. Disse kan derfor danne baggrund for refleksion over, hvorvidt de kan give en forståelse af, hvad der henholdsvis kan øge/reducere videndeling.

**Datatolkning**

I datafortolkning går du et skridt længere og forsøger ud fra dataanalysen, den valgte teori og de valgte modeller at tolke mulige sammenhænge mellem teori og de indsamlede data. Det er meget vigtigt, at du bevarer forbindelsen til vores data. At du ikke begynder at bygge på dine egne udokumenteret lommefilosofier og/eller historier som du har kendt, længe inden du påbegyndte projektet. Projektets data skal jo helst gøre en forskel. Hvorfor lave et projekt, hvis ikke det gør dig selv og andre klogere? Hvorfor bruge megen tid og øvrige ressourcer på at indsamle data, hvis du glemmer at bruge dem videre i projektet.

Denne sammenstilling af teori og data bør foretages velstruktureret for ét område ad gangen.

**Vurdering**

I den vurderende del af projektet skal man kunne forstå, afveje og bedømme mulige løsningsforslag. Vurderingen skal bygge videre på beskrivelsen og analysen. I vurderingen vil man typisk kombinere det, som de forskellige delanaalyser 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 sammenligning af disse sæt af analyseresultater kunne det være oplagt også at opstille en hypotese om en mulig sammenhæng og reflektere lidt over, hvad dette kan resultere i på kort og på længere sigt og give nogle bud på, hvordan problemet kan løses.

I vurderingen er det muligt at inddrage alle de data, som tidligere er opsamlet i projektet under de beskrivende og analyserende faser. Alle disse input kan nu ”tale sammen” og måske derfor skabe nogle nye erkendelser. Et eksempel kan være, at beskrivelsen af virksomheden har vist, at virksomheden er økonomisk velkonsolideret, at analysen har vist, at der er et behov for forskellige former for medarbejderudviklingstiltag. I så fald kan de to sammenholdes, og på basis heraf kan nogle mulige løsningsforslag vurderes og opstilles. Det er således under vurderingen, at du – med solidt fodfæste i dine analyser – kan komme med forslag til ændringer og forbedringer.

**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 det stillede spørgsmål fx i en problem-formulering ved at sikre, at spørgsmålet bliver besvaret i konklusionen – og det gælder også alle de underspørgsmål, som du har stillet. I konklusionen må der ikke inddrages nye data eller gives nye forslag, som ikke tidligere er beskrevet i opgaven.

|  |
| --- |
| En **konklusion** skal give svaret på alle de spørgsmål, som du tilbage i problemformuleringen har lovet at behandle. |

Det er en rigtig god idé, at du nærlæser problemformuleringen, samtidig med at du formulerer konklusionen. De to dele skal kunne tale sammen. Hverken mere eller mindre – der 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 med 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 rapport, som du netop er ved at konkludere på. Hvis du undervejs har lavet nogle delkonklusioner, er det dem som du samler i den endelige konklusion.