

Øvelse i analyse og problematisering i praksis

Øvelsen kræver, at I herunder først læser om problematisering, før I tager fat på selve den aktive del øvelsen.

Hvordan skriver man et analyseafsnit?

Et stærkt analyseafsnit består af fire integrerede elementer, som tilsammen skaber faglig dybde, troværdighed og refleksivitet:

1) Casepræsentation

Den udvalgte case-del beskrives kort og præcist. Fokus er på *hvad* virksomheden gør, *ikke hvorfor* – endnu.

2) Teoretisk perspektivering (punkt 1 og 2 kan eventuelt byttes om i opbygning af argumentet)

Relevant teori kobles til casen. Her undersøges:

- Hvordan teorien kan forklare casens fænomener
- Om teorien understøtter eller udfordrer virksomhedens praksis
- Hvilke begreber der er analytisk relevante

3) Problematisering

Her skabes analysens kritiske kant. Problematisering handler om at stille modspørgsmål til både case og teori:

- Hvem gavner tiltaget – og hvem gør det ikke?
- Hvilke bagsider, paradokser eller utilsigtede konsekvenser kan opstå?
- Hvilke antagelser tages for givet?
- Hvilke alternative forståelser er mulige?

Som Foucault (1991) formulerer det: *Hvordan kan løsningen blive et problem?*

4) Kildekritik og datakvalitet

Analysens troværdighed afhænger af, hvordan kilder vurderes:

- Hvem taler – og med hvilken interesse?
- Er kilden normativ, brandingorienteret eller empirisk?
- Hvad udelades?
- Hvordan påvirker kildens karakter analysens konklusioner?

Teori kan også problematiseres:

- Hvilke antagelser bygger teorien på?
- Hvilke perspektiver overser den?

- Passer teorien til casens kontekst?
-

Hvad er problematisering?

Problematisering er en analytisk praksis, hvor man:

- Sætter spørgsmålstejn ved det selvfølgelige
- Udvikler nye perspektiver og alternative forståelser
- Gør noget til et problem, som ikke umiddelbart fremstår som et problem
- Rejser nye spørgsmål, der kan forankres i teori og empiri
- Udvikler modargumenter til egne konklusioner og antagelser
- Undersøger paradokser, spændinger og mulige negative konsekvenser

Alvesson & Sandberg (2014) beskriver dette som at udfordre *assumptions* – både i teori, empiri og egen tænkning.

Fire eksempler fra studerendes projekter

Nedenfor følger fire eksempler på typiske analysefejl/ mangler – nu omskrevet til den fiktive virksomhed *Hotcoffee.dk*, en dansk kaffebarkæde med 1.200 medarbejdere.

Eksempel 1: Manglende problematisering af virksomhedens egen fortælling

Case (Typisk afleveret afsnit fra en studerendes analysekapitel)

I forbindelse med Hotcoffee.dk's nye ledelsesstrategi fremhæver flere af virksomhedens repræsentanter, at ledelse nu skal være noget, alle medarbejdere tager del i. I strategidokumentet *The Brewed Leadership Model* beskrives det, hvordan medarbejdere forventes at tage større ansvar for egne opgaver og beslutninger, så ledelse ikke længere kun ligger hos formelle ledere (Hotcoffee.dk, 2024). Dette viser, at Hotcoffee.dk bevæger sig væk fra en traditionel hierarkisk tilgang og ønsker en mere fleksibel organisation.

Problemet

Teksten gengiver blot virksomhedens egen fortælling:

- Ingen kritiske spørgsmål
- Ingen undersøgelse af konsekvenser
- Ingen refleksion over, hvem der får mere ansvar – og hvem der får mere kontrol

Hvordan afsnittet burde fortsættes

“Selvom Hotcoffee.dk fremstiller dette som et opgør med hierarki, kan det diskuteres, om ansvar blot flyttes nedad i organisationen uden tilsvarende indflydelse. Det rejser spørgsmålet, om medarbejderne reelt får mere frihed – eller blot mere ansvar.”

Eksempel 2: Teori bruges deskriptivt, ikke analytisk

Case (Typisk afleveret afsnit fra en studerendes analysekapitel)

Udvikling kan ses i lyset af den generelle tendens mod selvledelse, som Kristensen (2015) beskriver. Han peger på, at selvledelse både giver medarbejdere mere frihed og samtidig indebærer en form for selvkontrol. Ifølge Kristensen opleves denne form for frihed dog ofte som positiv.

Problemet

- Teorien genfortælles uden at blive brugt
- Ingen kobling til Hotcoffee.dk's praksis
- Ingen undersøgelse af, hvem der oplever frihed – og hvem der oplever kontrol

Hvordan afsnittet burde fortsættes

“Når Hotcoffee.dk forventer, at baristaer selv planlægger bemanding i travle tidsrum, kan Kristensens paradoks om frihed/kontrol udfordre virksomhedens fortælling. For hvem bliver dette en frihed – og for hvem bliver det en intensiveret selvdisciplinering?”

Eksempel 3: Ukritisk accept af virksomhedens narrativ

Case (Typisk afleveret afsnit fra en studerendes analysekapitel)

Hotcoffee.dk har indført hybridarbejde under betegnelsen *Blend Your Week*, hvor medarbejdere kan arbejde både hjemme og på kontoret (Hotcoffee.dk, 2025). Dette ses som et tiltag, der skal øge motivationen og give medarbejderne mere fleksibilitet.

Problemet

- Accept af virksomhedens egen begrundelse
- Ingen undersøgelse af bagsider
- Ingen refleksion over, hvem fleksibilitet gavner

Hvordan afsnittet burde fortsættes

“Selvom Hotcoffee.dk fremstiller hybridarbejde som et trivselstiltag, kan det også tolkes som en måde at individualisere ansvar for produktivitet. Det rejser spørgsmålet, om fleksibilitet primært gavner medarbejderne – eller virksomheden.”

Eksempel 4: Ingen kildekritik af interne dokumenter

Case (Typisk afleveret afsnit fra en studerendes analysekapitel)

For at understøtte den nye ledelsesretning har Hotcoffee.dk formuleret tre adfærdsmarkører: *Be Bold*, *Be Curious*, *Be Focused* (Hotcoffee.dk, 2022). Disse markører skal skabe en fælles kultur. Kristensen (2015) beskriver, hvordan værdibaseret ledelse kan fungere som indirekte kontrol.

Problemet

- Ingen kildekritik
- Ingen refleksion over branding vs. empiri
- Ingen undersøgelse af medarbejderperspektivet

Hvordan afsnittet burde fortsættes

“Da beskrivelsen af adfærdsmarkørerne stammer fra Hotcoffee.dk’s egne dokumenter, må de ses som en del af virksomhedens selvfremstilling. Det rejser spørgsmålet, om markørerne afspejler faktisk praksis – eller en ønsket kultur, der skal legitimere styringslogikker.”

Hvad mangler i alle eksemplerne?

1. Problematisering

- Hvem gavner tiltaget?
- Hvem kan blive belastet?
- Hvilke paradokser opstår?

2. Konsekvensanalyse

- Hvad kan gå galt?

- For hvem fungerer dette ikke?

3. Teori som analytisk værktøj

- Teori skal udfordre, ikke bekræfte
- Teori skal åbne for alternative forståelser

4. Kildekritik

- Interne dokumenter er normative
- Hvad udelades?
- Hvilke interesser er på spil?

Analyseøvelse med deltagere fra to studieteams (eller mellem to studerende) med hver sit projekt. Øvelsen er tredelt.

Analysedel 1 – beregn ca. 15 minutter

Hvert team forbereder en præsentation baseret på argumentationsmodellen (Frankel & Schmidt, 2016):

- Hvad er jeres primære påstand baseret på empiri fundet under kodningen?
- Hvilke andre mulige påstande argumenterer I imod?
- Hvad er jeres belæg?
- Hvilke hjemler (teorier) understøtter jeres påstand?
- Hvordan problematiserer I jeres påstand?

Analyseøvelse del 2 – beregn ca. 2 × 15-20 min

Lyt til et andet teams præsentation og diskuter:

Sammenhæng mellem påstand og belæg

- Er belægget tilstrækkeligt?
- Peger belægget på alternative påstande?

Sammenhæng mellem påstand og hjemmel

- Matcher teori og påstand?
- Introduceres begreber uden teoretisk forankring?

Sammenhæng mellem hjemmel og belæg

- Er indikatorer tydeligt defineret?
- Stemmer indikatorerne overens med teorien?

Problematisering

- Hvordan kan påstanden være en udfordring?
 - Hvilke modargumenter kan udvikles?
 - Hvilke antagelser tages for givet?
-

Analysedel 3 – beregn ca. 5 minutter

Meta-refleksion

- Hvad er svært ved at problematisere?
 - Hvorfor falder man let i fælden med at acceptere virksomhedens narrativ?
-