

Bange for sin egen skygge? Om at undersøge selv- bevidste organisationer¹

Caroline Howard Grøn

adjunkt, Institut for Statskundskab, KU, cg@ifs.ku.dk

I gennem formuleringen af 6 lektier stiller artiklen skarpt på, hvilke udfordringer undersøgeren står over for, når man skal undersøge selvbevidste organisationer. Hverken private eller offentlige organisationer har i dag råd til ikke at være bevidste om deres image, eller om de konsekvenser, det kan have, hvis forskere eller studerende bydes indenfor og derefter offentliggør kritiske analyser af organisationens indre liv. Denne bevidsthed kan gøre det svært at være undersøger og kræver både planlægning og et vist alarmberedskab, når først dataindsamlingen er sat i gang. Artiklen forsøger at forberede og forbedre denne proces.

At undersøge organisationers indre liv

Hvert år begiver forskere og studerende sig ud i at undersøge offentlige organisationer. Adgang til disse organisationer er helt essentiel for at få viden om en lang række emner, fx ledelse, beslutningsprocesser og organisationskultur. Det er en banal konstatering, at uden adgang til organisationerne og de mennesker, der befolker dem, er der en lang række fænomener, vi kun kan få overfladisk viden om, ja måske endda direkte misvisende viden. De formelle beskrivelser af fx ledelsesforhold, der er tilgængelige på en hjemmeside, er kun en – typisk lille – del af historien. På den baggrund vælger nogle at interessere sig for noget andet. Men den viden, fx om ledelsesforhold eller beslutningsprocesser, vi kan få ved at komme tæt på offentlige organisationer, er essentiel, hvis vi skal forstå politiske processer og deres udfald. Helt grundlæggende må vi forstå offentlige organisationer for at forstå statens virkemåde og magtudøvelse.

Det efterlader undersøgeren med en række udfordringer. Disse udfordringer handler på det mest overordnede plan om to ting: at sikre sig data og sikre sig kvaliteten af data. Denne artikel ser nærmere på de to ting, men går lidt længere ned i materien end traditionelle diskussioner af kriterier for vidensproduktion (fx King, Keohane og Verba, 1994: 23ff, Silverman, 2010: 268ff, Bøgh Andersen, 2010, Stone-Romero, 2011) og mere generelle diskussioner om ontologi og epistemologi. Som det bliver klart, er fokus her på kvalitative teknikker til informationsindsamling. I store dele af litteraturen hører sådanne teknikker til i en fortolkende tilgang eller i en konstruktivistisk ontologi (fx Rosen, 1991). Imidlertid kan interview også anvendes meningsfuldt inden for en positivistisk ramme (fx Bøgh Andersen, 2009), og derfor er der ikke i udgangspunktet nogen klar ontologisk positionering her.

På baggrund af mine erfaringer med at undersøge en temmelig besværlig offentlig organisation ser jeg i artiklen nærmere på, hvilke udfordringer undersøgeren står over for i den konkrete håndtering af adgangen til og kvalitetssikringen af data fra en offentlig organisation både med henblik på reliabiliteten af data og validiteten af undersøgelsens konklusioner (Bryman, 2001:207,509).² Artiklen er på den måde en refleksion over egen praksis og et forsøg på at vidensdele med andre, der står over for tilsvarende undersøgelser. Dette gøres igennem diskussionen af 6 lektier, der adresserer forberedelse, adgang til organisationen, interviewsituationen og efterspillet. Kvalitative organisationsstudier er langt fra kun interview, men denne undersøgelsesform er meget udbredt og er derfor det, som artiklen primært handler om. Andre har behandlet interview som videnskabelig metode, og for en mere omfattende diskussion af interviewet som

metode bør denne litteratur konsulteres, fx Kvale (1994) og Harrits, Pedersen og Halkier (2010). Specifikt om interview i organisationsstudier se fx Cassell (2011) eller om efterbehandling, fx Silverman (2010) og Matthews og Ross (2010:372ff). Fokus i denne artikel er på, hvilke tiltag der kan tages for at sikre validitet og reliabilitet i en given undersøgelse; både som forberedelse og i form af et beredskab, man kan have med sig ind i en konkret undersøgelse af en selvbevidst organisation.

Hvad betyder det, at en organisation er selvbevidst? Ordet er valgt, fordi det ikke er så negativt ladet som fx paranoid (brugt hos fx Kramer, 2001) – et adjektiv, man af og til også kunne fristes til at finde frem. Selvbevidst er valgt, fordi det indikerer det fokus på egen identitet i offentlighedens øje, som fx fænomenet branding også er udtryk for (Hatch og Schultz, 2008). Branding og 'organisatorisk identitet' modsvarer i den mere rationalt orienterede litteratur af fokus på organisationens rygte eller 'organizational reputation' (fx Fombrun og Shanley, 1990, Hall, 1992, Rindova et al., 2005). I begge typer af litteratur er der vægt på den værdi, en organisations omdømme har. I en offentlig kontekst har der tilsvarende været fokus på 'blame avoidance' både blandt politikere (Weaver, 1986) og som et fænomen, der gennemsyrrer offentlige organisationer (Hood, 2011). Alle disse bidrag stiller skarpt på betydningen for organisationer af at styre uden om kritik. „Selvbevidst“ er her valgt som det centrale begreb, fordi det indikerer, at det er noget, organisationen er. Branding og fx blame avoidance er handlinger, mens identitet og reputation er noget, man, mere eller mindre aktivt, har. Selvbevidsthed rummer potentielt disse fænomener, men er så at sige udtryk for organisationens 'mentale tilstand', derfor også parallellen til paranoia. Det er ikke nødvendigvis hverken dårligt eller irrationelt, men 'bare' et udtryk for det organisatoriske landskab i dag, der er præget både af en stor åbenhed om de fleste organisationer, bl.a. på grund af de store mængder information, der er tilgængelig via internettet, og af et mediebillede, hvor skandaler i offentlige organisationer i stigende grad er godt stof (Blach-Ørsten, 2011). Denne artikel er ikke en undersøgelse af, hvorvidt organisationer er blevet mere selvbevidste over tid, men de faktorer, der udpeges ovenfor kunne godt indikere, at det er tilfældet. Tilsvarende kunne man overveje den hypotese, at selvbevidsthed må forventes at være mere udbredt i organisationer, der er meget i offentlighedens søgelys end i organisationer, der er mindre i offentlighedens søgelys. En sådan hypotese er imidlertid heller ikke central for argumentet her.

Det er tilsvarende klart, at det emne, der undersøges, er af betydning for, hvor selvbevidst en organisation vil være. Den undersøgelse, artiklen tager udgangspunkt i, er en undersøgelse af personaleledelse, og det er et emne, der

kan være ret ømtåleligt, ikke mindst i Europa-Kommissionen. Her bevæger man sig ind i hjertet af organisationen – Rosen taler om 'organizational secrecy' (1991:16) – og man kan potentielt udstille både bureaukrati og medarbejdernes manglende motivation.

Endelig en kort definition af, hvad en organisation er. I og med at interessen er i selvbevidste organisationer, må organisationsforståelsen naturligt lægge sig i forlængelse af en forståelse af organisationer som åbne systemer. I denne kontekst defineres organisationer fx som: "*Congeries of interdependent flows and activities linking shifting coalitions of participants embedded in wider material-resource and intuitional environments*" (Scott og Davis, 2007:32). Men idet en del af organisationen skal kunne handle selvbevidst, må der også være et element af hierarki. Derfor kan Scott og Davis' begreber om materielle ressourcer og institutioner med fordel fortolkes ind i konteksten af formelle organisationer. I den case, vi skal se nærmere på nedenfor, kan organisationens grænser konkret defineres på baggrund af, hvem der er på lønningslisten, og hvem der ikke er.³

Erfaringerne her er høstet i Europa-Kommissionen (herefter Kommissionen), og som det bliver klart senere, har Kommissionen gode grunde til at bekymre sig om sit image. Men som det også bliver klart, når der kastes et blik på litteraturen, er det langt fra kun i Kommissionen, at man støder på de udfordringer, der ligger i at undersøge en selvbevidst organisation. Selvbevidstheden har stor betydning, når man som studerende eller forsker skal undersøge fænomener, der går tæt på organisationens identitet og image. Det handler ikke kun om en mulig erkendelse for en snæver kreds af forvaltningsforskere eller andre. Det handler også om potentielle skandaler i det offentlige domæne, når en organisation åbner sig mod sine omgivelser og dermed gør sig sårbar for kritik. Det vedrører ikke 'bare' organisationens brand, men potentielt også dens attråværdighed som arbejdsplads eller dens fremtidige bevillinger. Det er ikke så tit, en undersøgelse af en organisation får den slags konsekvenser, men risikoen er til stede, som det er blevet klart fx i sagen om undersøgelsen af Den Kgl. Ballet i 2011 (Tarp, 2011). Organisationsanalysen blotlagde en række konflikter og potentielle ulovligheder, der ramte organisationen hårdt.⁴ Sagen er i øvrigt også et glimrende eksempel på, at man som den, der undersøger, kan komme personligt i søgelyset på en måde, de færreste vil have lyst til. I foråret 2012 trak det overskrifter i de fleste større aviser, at den konsulent, der havde undersøgt den Kgl. Ballet, angiveligt skulle have erklæret sin kærlighed til balletchefen (Hjort, 2012). Noget, konsulenten på det skarpeste benægtede. Men selv uden truslen om at blive hængt ud i medierne for det ene eller det andet er der et betydeligt personligt

ubehag forbundet med konflikter med den organisation, man undersøger. Noget må man måske affinde sig med, idet kritiske, velunderbyggede pointer skal kunne komme frem. Men andet kan man designe sig ud af. Og det bør man gøre.

Vi skal nu se på de 6 lektier, lært i arbejdet med Kommissionen:

Lektie nr. 1: Forberedelse – kend konteksten

En del af de udfordringer, man møder, når man undersøger selvbevidste organisationer, kan om ikke undgås så måske forudses, hvis man kender lidt til organisationens historie.

Det er svært at være Kommissionen. Kommissionen har mindst siden 1999 kæmpet med et imageproblem. Det skyldes delvist, at EU som sådan har et imageproblem, men også at Kommissionen i sig selv er blevet skydeskive i kampen om EU's legitimitet. Endelig har en række historier om ineffektive administrative processer, whistle blowers og ikke mindst Santer Kommissionens afgang i 1999 på grund af anklager om nepotisme og korruption bidraget til Kommissionens image- og legitimitetsproblemer (Grøn, 2010).

Erkendelsen internt i Kommissionen, at image bør tages alvorligt, har ledt til en lang række tiltag fra centralt hold: I Barroso I Kommissionen (2004-2009) blev en kommissær for kommunikation, svenske Margot Wallström, udnævnt. Derudover har Kommissionen en strategi for transparens⁵ og en strategi for, hvordan medarbejdere kan optræde som ambassadører for organisationen (Kommissionen, 2008: 4-5), og listen kunne fortsætte. Erkendelsen leder til en dobbelthed, når organisationen undersøges: på den ene side er det en central politik, at Kommissionen skal være transparent, og generelt er det ret let at få centralt placerede embedsmænd i Kommissionen i tale. På den anden side er Kommissionen ekstremt sensitiv i forhold til, hvad der så bliver skrevet om den, og til tider er den meget kontrollerende. Som skrevet ovenfor findes sådan en dobbelthed nok i mange både offentlige og private organisationer. Beck Jørgensen beskriver i hvert fald tilsvarende en lukkethed i organisationer, der både kan være strategisk, strukturel og til tider tilfældig i karakter (2006: 68ff).

For at forstå, hvorfor Kommissionen på den måde balancerer mellem åbenhed og lukkethed, må Kommissionens historie forstås. Dermed ikke sagt at de problemer, jeg mødte i Kommissionen, er unikke. Blot for at understrege, at hvis man skal undersøge en organisation til bunds, kræver det en grundlæggende forståelse for organisationens historie. Der er udfordringer i at undersøge alle organisationer, og som den, der undersøger, må man forsøge på at lade være med at tage dem personligt, men

hellere prøve at tage det som en intern lektion i organisationens virkemåde.

Det er svært at være Kommissionen, og det gør det svært at være den, der skal undersøge den. En vis forståelse for organisationens historie og kontekst kan hjælpe en til at vige uden om de største huller i vejen, når organisationen kontaktes, og måske dermed sikre adgang. Endvidere kan et grundlæggende kendskab til organisationen også være en hjælp i den løbende validering af resultater såvel som i kvalitetssikringen af data. Det gør det grundlæggende nemmere for undersøgeren at vurdere rigtigheden af de udsagn, man møder.

Lektie nr. 2: Adgang – ja betyder ikke altid ja

Den første store udfordring er som sagt overhovedet at få adgang til data. Data er ikke bare data. Man vil som undersøger også gerne selv bestemme, hvilken type data man får, for dermed at have i det mindste en lille mulighed for at sikre kvaliteten af disse data. Som beskrevet ovenfor er de fleste offentlige organisationer af princip åbne. Det er meget sjældent, at en organisation siger blankt nej til at blive undersøgt. Men den efterfølgende forhandling om, på hvilke præmisser adgang kan gives, kan godt give undersøgeren søvnløse nætter (se fx også Beck Jørgensen, 2006: 85).

Ting tager tid – ikke mindst i Kommissionen. I forbindelse med min ph.d.-afhandling kontaktede jeg i god tid kommissæren for administrative anliggenders kabinet, dvs. hans sekretariat. Jeg tænkte, at det var fornuftigt at tage kontakt til toppen af hierarkiet, da Kommissionen er notorisk hierarkisk. Jeg havde før kontakten individuelle embedsmænd og haft held med at få lov til at interviewe dem. Men nu ville jeg gerne observere og interviewe bredt blandt almindelige medarbejdere, jeg var nemlig interesseret i medarbejdernes ledelsesforhold og ikke deres ekspertise i fx EU's landbrugspolitik.

Kabinettet vendte tilbage: De ville gerne hjælpe mig. Jeg var begejstret! Jeg vendte tilbage angående de praktiske arrangementer, men så gik der 3 måneder. Til sidst lød beskeden, at der ikke kunne blive tale om observationer, men interview. Observationer var simpelthen for svære at kontrollere for Kommissionen. På det tidspunkt havde jeg forberedt observationsstudier i 3 måneder. Da jeg efterfølgende tog kontakt til de personer, kabinettet havde sat mig i forbindelse med – på det tidspunkt var der gået yderligere 6 måneder – viste det sig, at den del, der handlede om at tale med almindelige medarbejdere, heller ikke kunne realiseres. Jeg kunne få ekspertinterview med dem, der designede ledelsespolitikker i Kommissionen. Det var det.

Forhandlingsprocessen var ekstremt lang og besværlig, og på baggrund af det, jeg fik tilbudt, ville jeg recht

ikke have kunnet skrive min ph.d.-afhandling om det, der interesserede mig, nemlig den praktiske implementering af den formelle ledelse i Kommissionen. De data, jeg fik tilbudt, ville ikke kunne bruges til at drage valide konklusioner om mit genstandsfelt.

Hvad er lektien så? For det første skal man indstille sig på, at man ikke altid kan få de data, man gerne vil have. Det er essentielt at have en plan b, eller en plan a, der kan tilpasses andre data end dem, man ideelt set helst ville have. For det andet skal man ikke vente for længe med at kontakte den organisation, man gerne vil undersøge. De fleste har nok en tendens til gerne at ville have et ordentligt overblik, inden informanter kontaktes. Og generelt kan det kun anbefales at være ordentligt inde i stoffet, inden man interviewer (Richards, 1996, Goldstein, 2002). Men man risikerer, at den strategi, man har forestillet sig, ikke kan lade sig gøre, og så kan man nemt komme i et tidsmæssigt problem. Ting tager tid. Korrespondance med en studerende eller forsker er typisk ikke øverst på dagsordenen. Det er derfor vigtigt at afsætte tid i ens undersøgelse til den forhandlingsproces, det er at blive enige om, hvilke data man må bruge. Endelig var lektien her at ved at starte i toppen af organisationen, gjorde jeg livet ekstremt besværligt for mig selv. Den lektie kan langt fra overføres til andre organisationer, men det er i hvert fald værd at overveje, hvilke mulige kanaler man har ind i en given organisation.

På vej ud fra det møde, hvor jeg fik at vide, at jeg nok ikke kunne komme til tale med almindelige medarbejdere, fik den yngre kvindelige fuldmægtige, der havde siddet med til mødet, vist lidt ondt af mig. Der stod jeg i Bruxelles, og hendes chef havde lige fortalt mig, at jeg nok ikke kunne få data til min ph.d.-afhandling. Hun spurgte mig: „Kender du ikke nogen i Kommissionen, der kan hjælpe dig?“ I en af de mest hierarkiske organisationer, jeg er stødt på, viste det sig at være et godt råd at gå uden om hierarkiet. I stedet brugte jeg mit personlige netværk og fik derigennem adgang til at interviewe samtlige almindelige medarbejdere i et kontor. Jeg brugte mit personlige netværk til at by-passe de mekanismer, organisationen havde stillet op for at beskytte sig selv. Ved at kontakte en person, der havde tillid til mig i forvejen, fik jeg lavet den åbning ind i organisationen, jeg havde brug for. I virkeligheden var det et godt eksempel på behovet for at skabe tillid mellem de undersøgte og undersøgeren, som bliver behandlet yderligere nedenfor.

På mange måder er sådan en strategi en yderst uperfekt sampling-strategi, men den kan være nødvendig (Goldstein, 2002: 671). Som bekendt er casevalg det helt centrale, hvis casestudier skal gøre sig håb om bare at generere marginalt generaliserbar (empirisk) viden (Flyvbjerg, 2006: 225, Stake, 2000). I mit tilfælde var konse-

kvensen, at jeg måtte begrænse generaliseringspotentialet af min undersøgelse ret klart i den endelige afhandling. På nogle områder kunne jeg finde anden litteratur, der gjorde mig i stand til at generalisere ud over det ene kontor, jeg undersøgte, men på en række områder måtte jeg nøjes med at skrive, at det var en analyse af, hvordan ledelsesværktøjer fungerede ét sted i Kommissionen. At bruge sit netværk til at skaffe adgang er en ofte anvendt strategi og kan som sagt bruges til at berolige selvbevidste organisationer. Mit tilfælde var ekstremt. Det er mere normalt, at man fx får lov til at sige, at en tidligere informant 'har anbefalet', at man kontakter den næste informant. I tilfælde, hvor man laver eliteinterview, kan det være meget nyttigt. Jeg har ofte selv benyttet mig af den strategi. Det giver lidt ekstra, at det ikke bare er en eller anden ukendt person, der henvender sig, men at det er en person, der har talt med en anden person, som informanten har respekt for. Man må selvfølgelig aldrig bruge andres navne, uden at de selv har sagt god for det.

Men sådanne strategier er langt fra uproblematisk, som indikeret ovenfor. At få adgang til en organisation igennem personlige relationer gør jo også, at man ikke bare er en uafhængig ekstern aktør. Jeg var fx en bekendt af kontorchefen i det kontor, jeg undersøgte. Den rolle bliver man nødt til at forholde sig til, når man forholder sig til reliabiliteten af sit materiale. Det kan være svært at gennemskue de metodiske konsekvenser af at blive associeret med en given person i en organisation. Man kan fx ikke nødvendigvis vide, om vedkommende er populær eller upopulær, eller hvad konsekvenserne er for de udsagn, som informanterne kommer med. Tilsvarende kan snowballing lede til, at man får et skævt billede af en given sag. Simpelthen fordi informanter kan have en tendens til at sende en videre til andre, der ser på sagen på samme måde som dem selv (Harrits, Pedersen og Halkier, 2010: 163).

Helt centralt når man skal forholde sig til de imperfektioner, både brug af netværk og snowballing skaber i datamaterialet, er, at man forholder sig åbent til dem. Man må erklære de reliabilitets- og validitetsmæssige svagheder for sin læser. Og man må spørge sig selv, om der er andre veje til tilsvarende data, der er mindre uperfekte. Kunne jeg fx have lavet et spørgeskema og nået langt flere kommissionsansatte? Kunne jeg have gjort noget andet/mere i forhold til den hierarkiske vej ind i organisationen for dermed at have undgået at måtte sample gennem mit netværk? Nogle spørgsmål må man stille sig, inden en given undersøgelse går i gang, andre må man forholde sig til post hoc. Men det er centralt, at man gør det klart for sin læser, hvilke mangler der findes i data, og hvad der er gjort for at imødegå disse, både i undersøgelsen og ikke mindst i forhold til de konklusioner, der drages.

Endelig må man også erkende, at der er fænomener, der er svære at komme tæt på uden at bruge data, der er behæftet med usikkerhed. Den usikkerhed kan både relatere sig til eventuelle skævvridninger i data, og dermed både reliabilitets- og validitetsmæssige problemer, men ikke mindst i forhold til mulighederne for adgang og den mængde data, der kan indsamles, når de givne ressourcer tages i betragtning. Ideelt set skulle jeg have interviewet mange flere, men både adgang og tid var begrænsede ressourcer. Når man undersøger en selvbevidst organisation, må man endvidere være opmærksom på, at de forbehold, man tager for sine konklusioner, ikke altid bliver lige klart formidlet videre, hvis ens resultater når tredjemand. Fx havde forfatteren til rapporten om den Kgl. Ballet formentlig slet ikke forventet, at resultaterne ville nå offentligheden. Derfor er det vigtigt, at man ikke formulerer sig alt for håndfast. Man skal turde konkludere, men man skal konkludere med et klart blik for de forbehold, der er taget undervejs.

Lektie nr. 3: Interview – selvom man har sagt ja, betyder det ikke, at man vil sige noget

“The Commission is like a black box to you!” Næppe et udbrud, man har forventet af en person, der har sagt ja tak til at lade sig interviewe om, hvordan Kommissionen fungerer. Men når man står i interviewsituationen, opdager man til tider, at selvom man har sagt ja til at lade sig interviewe, behøver det langt fra at betyde, at man er interesseret i at sige noget som helst. Heldigvis er det undtagelsen frem for regelen at støde på sådanne informanter, men når man sidder i situationen, er det langt fra behageligt. Man kan så vælge to strategier. Ovenstående bemærkning ledte til, at interviewet blev afsluttet ganske kort tid efter. Der var ikke nogen grund til at spilde hverken informantens eller interviewerens tid. Alternativt kan man lade vedkommende tale ud og forsøge på at finde frem til emner, der vil forekomme mindre kontroversielle. Men noget godt interview er det svært at få ud af sådan en situation. Problematikken kan blive forstærket, når man står over for en organisation, der på den ene side gerne vil fremstå som transparent og tilgængelig, men på den anden side er yderst selvbevidst. Det kan være svært for ansatte at sige nej til et interview i sådan en organisation, også selvom de overhovedet ikke har lyst til at tale. Som undersøger er der ikke så meget at gøre andet end at respektere informantens ønsker, ikke mindst fordi reliabiliteten af sådan et interview vil være lille.

En mere almindelig strategi for informanter, der har sagt ja til at lade sig interviewe, men som grundlæggende ikke har lyst til at tale, er at holde sig stramt til ‘den officielle linje’. Jeg har af og til stødt på informanter, der taler, som om de selv var en publikation fra Kommis-

sionen, og på formuleringer, man tænker, at der aldrig er nogen, der har formuleret mundtligt før. Endelig støder man af og til på informanter, der simpelthen siger ting, der er forkerte (se fx Van Maanen om typer af ‘forkert’ information, 1979: 544ff og Richards, 1996 om fejlkilder i eliteinterview). I begge tilfælde må man som interviewer vurdere, hvad sandsynligheden er for, at man kan presse informanten i en retning, der er interessant for en selv. Der vil typisk være tale om informanter, der er ret usikre på, hvad de kan tillade sig at sige/indrømme, og over for sådan en usikker informant er det meget svært at anlægge en strategi, der kan give et godt interview. Man kan forsøge at skabe tryk, men det er en svær proces, hvis først informanten har sagt ting, som vedkommende godt ved, er forkerte. I sådanne situationer bliver interviewets sociale natur meget åbenlys. Som interviewer arbejder man på at skabe en social kontrakt, der på den ene side sikrer, at informanten vil fortælle (ærligt) om den problematik, man er interesseret i. Som interviewer vil man på den anden side respektere informanten og sikre, at de informationer, der gives, ikke vil blive brugt på en forkert måde, der potentielt kan skade informanten. Hvis informanten bryder denne sociale kontrakt, er det svært at genetablere den. Typisk interviewer man for at skaffe informationer om fænomener, der ligger ud over det, man kan læse i organisationens publikationer eller på dens hjemmeside. Sådanne interview, hvor man får forkerte oplysninger eller kun de oplysninger, man kan læse i publikationer eller på hjemmesider, er som data efterfølgende ikke meget værd, og man må forholde sig yderst kritisk til anvendelsen af de informationer, der kommer frem.

Men den løbende evaluering af reliabiliteten er ikke kun en udfordring, når informanterne siger for lidt, det er i høj grad også relevant i de situationer, hvor informanten kommer til at tale over sig.

Lektie nr. 4: Interview – at sige for meget og sige for lidt

Ligesom der findes meget ordknappe informanter, så findes der også dem, der siger alt for meget. Og på nogle punkter kan de være lige så svære at have med at gøre. Det skyldes to ting: dels at hvis en informant gerne ‘vil imponere’ intervieweren, så mister data en del af sin reliabilitet, og ens konklusioner kan potentielt blive forkerte. Dels at man som interviewer altid skal tænke på, at ‘[f]unding, scholarly intent, or a passed preliminary oral does not constitute license to invade the privacy of others’ (Stake 2000: 447). Derfor er det væsentligt at vurdere, om fx meget bramfri udsagn er en fortalelse og ville kunne skade den, der har sagt dem. Desværre udgør bramfri udsagn af den karakter en stor fristelse for kvalitative

forskere. En del af charmen ved at lave interview er, at man får den slags udsagn, der kan sætte ens pointer i perspektiv eller på plads. Og hvis man så har et virkelig godt citat, kræver det stor selvkontrol ikke at bruge det. Helt konkret skrev en informant til mig efter at have gennemlæst og godkendt alle sine citater, at vedkommende havde forladt Kommissionen, og efter det her så kunne hun nok godt se, at hun ikke skulle tilbage igen. Informanten var anonymiseret, men at se egne citater mindede hende om, hvorfor hun havde forladt organisationen. Sådan en bemærkning fik mig til at reflektere over, om jeg måske skulle have sorteret lidt mere i informantens citater.

Det kan være svært helt at gennemskue, hvad der kan være et problematisk citat for en informant, og en måde at finde ud af det på er at sende citater til gennemsyn, hvilket vil blive diskuteret nedenfor. Helt generelt er det vigtigt at huske på, at interviews også har et etisk aspekt, særligt når man interviewer om følsomme emner (se fx Cassell, 2011: 510, Bell og Wray-Bliss, 2011, Kvale, 1994: 115 ff.).

Lektie nr. 5: Interview – hvor hyggeligt må det blive?

Et væsentligt element i at lave et godt interview, når man interviewer om følsomme emner, er at skabe en god stemning i starten af interviewet, og at sikre sig, at informanten føler sig tryk ved interviewer og den måde, materialet vil blive brugt på. En god måde at gøre det på er at sørge for at forklare, hvordan materialet vil blive brugt. Jeg har givet alle mine informanter ret til at se deres citater igennem. Som det diskuteres nedenfor, var det langt fra en let proces, men til gengæld gav det alle informanter en fornemmelse af, at de om ikke havde vetoret, så i hvert fald høringsret på, hvordan de blev citeret. Dernæst er det besværet værd at skabe en eller anden form for 'rapport' (Bryman, 2001:114). Alle kender den obligatoriske identifikation af fælles bekendte, når man møder et nyt menneske, man potentielt har fælles bekendte med. Det skal man selvfølgelig ikke gøre, når man interviewer, men at overveje at identificere en eller anden form for fællesskab – på en naturlig måde – er en god ide (Richards, 1996:203). Det er væsentligt at gøre klart, særligt i selvbevidste organisationer, at man ikke er ude på at lave 'den store eksposé', og bibringe en forståelse for, hvilke intentioner man har.

Det er altså meget vigtigt, at der er en god stemning, når man skal interviewe om følsomme emner. Men samtidig er det også vigtigt, at det ikke bliver 'for hyggeligt', Silverman beskriver det som 'over-rapport' (Silverman, 2010: 30). Man kan som interviewer komme i en position, hvor det bliver svært at stille kritiske spørgsmål eller påpege selvmodsigelser, hvis stemningen bliver 'for god'.

Man kan så at sige blive fanget i den positive relation, man har opbygget. Det er nok meget menneskeligt, at man ikke har lyst til at underminere den. Det er også kontraproduktivt at spolere den gode stemning, når man nu har arbejdet så hårdt på at bygge den op. Udfordringen ligger i på den ene side at skabe tillid og god stemning, og på den anden at sikre sig, at informanten accepterer den præmis, at der er tale om et interview og ikke fx en briefing om løst og fast, der falder informanten ind. For at kunne bruge data til at drage valide konklusioner om det, undersøgeren er interesseret i, må det være accepteret af informanten, at det er undersøgeren, der stiller spørgsmål om et givent emne (jf. fx Richards, 1996:201). Og ganske ofte giver det en bedre forståelse af en given problemstilling, hvis man som interviewer undervejs i interviewet tør udfordre sine informanter.

Denne balance mellem at komme for tæt på og slet ikke at komme tæt på gør sig både gældende på mikro-niveauet i det enkelte interview, men også på makroniveauet i forhold til organisationen som sådan. På den ene side kræver et godt interview, at man har en vis forståelse for, hvad der foregår i organisationen og dens rammebetingelser. Man har behov for at forstå et minimum af det 'sprog', fx forkortelser og jargon, der bliver brugt i organisationen, for at kunne lave gode interview. Men ligesom for antropologer er 'going native' en risiko, når man kommer meget tæt på en organisation (Kristiansen og Krogstrup, 1999:105). I mit tilfælde blev det helt klart, da min ph.d.-vejleder læste de citater fra Kommissionens publikationer, jeg anvendte i afhandlingen. Kommissionens publikationer, der ofte er på engelsk, er skriveformmæssigt placeret et sted mellem den måde, man formulerer sig på fransk og på engelsk. Hvis man aldrig har set en kommissionspublikation før, forekommer den retoriske stil nok noget 'tung' på engelsk. Der er typisk også nogle standardformuleringer om fx Kommissionens rolle og EU som sådan, der i en dansk kontekst vil vække opmærksomhed på grund af deres politiserende karakter. Det er selvfølgelig en væsentlig observation, fordi det siger en del om organisationens selvforståelse og kontekst. Men det er også væsentligt at vide, at sådan er stilen. Det er et generelt fænomen, som i øvrigt også typisk genfindes i interview med embedsmænd, der befinder sig et vist stykke oppe i hierarkiet. Så også i forhold til dokumentanalyse er det væsentligt at overveje, om man kommer for tæt på til at se de 'hints' om organisationens kultur, der ligger i formuleringsstil, men samtidig er det væsentligt at være så tæt på, at man også kan se ud over dette. Selvbevidste organisationer bruger typisk deres publikationer aktivt i forhold til bestemte grupper. Det gør kildekritik endnu vigtigere.

Det kan være nemmere at få adgang, når man er tæt på og ikke bliver opfattet som fjendtlig af organisationen, men at være tæt på kan være en meget væsentlig fejlkilde i sig selv.

Endelig kommer vi til den sidste lektie, nemlig det, der sker, når undersøgeren har forladt organisationen.

Lektie nr. 6: Efterbehandling – gennemsyn eller veto?

En del af spillet omkring adgang handler om, hvilke rettigheder informanterne har efterfølgende (Richards, 1996:203). Det kan være fornuftigt for både den undersøgte og undersøgeren at lave en aftale om en eller anden form for opfølgning. Dahler-Larsen taler om kommunikativ validitet og respondent-validering (2002:77). Her konfronterer man så at sige virkeligheden med undersøgerens resultater og ser, om de vækker genkendelse. Der er klare udfordringer ved sådan en tilgang; dem vender vi tilbage til. Fordelene er imidlertid også klare. Ganske simpelt kan det at sende sin analyse forbi informanter fange eventuelle misforståelser og faktuelle fejl. Af og til kan informanter oven i købet give ekstra eksempler, der kan underbygge pointer, når de ser analysen. Dernæst kan det være en måling på, hvor kontroversielle eventuelle konklusioner er. Som udenforstående er man langt fra altid i stand til at vurdere, hvad der potentielt er kontroversielt. Det kan være fornuftigt at få en pejling på dette, også selvom man ikke har nogen intention om at ændre analyse eller konklusioner.

Hvis man har optaget interviewene, er der typisk ikke tale om, at man citerer informanterne forkert, men der er dog stadig et fortolkningsrum, der i ansigt-til-ansigt-situationen udfyldes af fx fagter eller stemmeføring, der ikke kommer med på bånd eller i en transskribering. Her kan det være fornuftigt at få informanternes input bagefter.

Men der er også udfordringer i sådan en strategi. Af og til vil informanter ikke stå ved, hvad de rent faktisk har sagt. Det kan være, fordi de talte over sig, eller det, de citeres for, er inopportunt. Det kan også være, fordi talt sprog ser mere 'voldsomt' ud, når det skrives ud, eller fordi de synes, at de 'lyder dumme'. De fleste menneskers talesprog adskiller sig fra skriftsprog, og hvis man transskriberer ordret, vil informanten typisk lyde mindre velformuleret, end hvis man havde hørt lydfilen. I min konkrete erfaring stødte jeg på begge typer af informanter. Både en informant, der blev vred over min analyse og ikke mindst min skrivestil, og en informant, der egentlig ikke ville rette indhold, men var utilfreds med vedkommendes engelskkundskaber, når de kom på skrift. Det første ledte til en længere mail-udveksling, der endte nogenlunde venskabeligt. Det andet valgte jeg at imødekomme, og i stedet for direkte citater blev vedkommende

citeret for indholdsmæssigt det samme, men nu på mere formfuldendt engelsk. Det er et spørgsmål om, hvilke kampe det er værd at tage, og det må være en individuel vurdering ikke mindst i lyset af, hvad man skal bruge citaterne til. Hvis min undersøgelse havde været en undersøgelse af dagligsprog i Kommissionen, kunne jeg ikke have ændret i formuleringerne, men eftersom interessen var en anden, valgte jeg at imødekomme informantens ønske. Der, hvor der bør trækkes en ultimativ grænse, er i forhold til analytiske konklusioner. De informanter, der forsøgte på at blande sig i dem, forklarede jeg så pænt som muligt, hvorfor jeg konkluderede, som jeg gjorde, og jeg hørte gerne på, hvorfor de syntes noget andet. Men informanter kan ikke have ret til at ændre analytiske konklusioner, med mindre de kan påpege forhold, som man ikke har taget højde for i sin analyse.

I en afrapportering er det selvfølgelig vigtigt, at man forholder sig til de eventuelle fejlkilder, de metodiske valg medfører, også hvis man arbejder med respondentvalidering.

Det er vigtigt, at aftalerne er klare, inden interviewet går i gang. Det er vigtigt, at informanterne ved, om de kan forvente at blive citeret direkte, og om de eventuelt kan forvente anonymitet (se fx Beck Jørgensen, 2006:91). Det er vigtigt, at der er klare aftaler om, hvorvidt kun citater eller hele transskriberinger skal til gennemsyn. Personligt foretrækker jeg, at informanterne ser deres citater i kontekst, dvs. som de bruges i undersøgelsen. Det gør ofte, at de ikke bekymrer sig om de dele af interviewet, der ikke citeres fra, og ofte hjælper det også på eventuel nervøsitet med hensyn til konsekvenserne af ens udsagn, hvis man rent faktisk ser dem i kontekst. En stor del af den indledende forhandling om adgang handler således også om, hvad der skal ske, når organisationen er forladt igen.

Opsamling

I artiklen har jeg delt mine praktiske erfaringer med at undersøge en selvbevidst organisation. At undersøge selvbevidste organisationer er en balance mellem at lade sig selv som undersøger og ens resultater blive domineret af den selvbevidste organisation på den ene side og slet ikke at sikre sig data på den anden. Den balancegang har betydning for kvaliteten af data: For meget i den ene eller anden grøft betyder, at undersøgelsen mister validitet. Enten fordi eksternt tilgængelige data ikke kan belyse de problemstillinger, der er interessante. Eller fordi de data, man får, er for styret af organisationen. Det overordnede – omend noget banale – råd er at imødekomme organisationen så langt, at data kommer i hus, og så tage de rette forbehold for anvendelsen af data. Mere nuanceret må man tilføje, at datas pris kan blive for høj, og i sådanne

tilfælde er det godt at have en alternativ strategi for dataindsamling eller et alternativt undersøgelsesspørgsmål.

Endelig kræver det lidt is i maven at have med en selvbevidst organisation at gøre. Dels kan der være usikkerheden om adgang til data, dels kan en eventuel respondentvalidering give konflikter. Uden at bevæge mig alt for langt ind på psykologernes banehalvdel mener jeg,

at det er rimeligt at antage, at for de fleste vil en eventuel konflikt med den organisation, der undersøges, være ubehagelig. Her må man bruge den tid, det tager at forklare sine respondenter, hvorfor analysen ser ud, som den gør, hvis det er muligt. Og så må man værdsætte, at – til en vis grænse – kontroverser også er et tegn på, at undersøgelsens konklusioner ikke er trivielle.

Litteraturliste

- Beck Jørgensen, T. (2006): *Forskning med følelse*. København: Nyt Nordisk Forlag.
- Bell, E. og E. Wray-Bliss (2011): „Research Ethics: Regulations and Responsibilities“ i D.A. Buchanan og A. Bryman (red.): *The SAGE Handbook of Organization Research Methods. Paperback Edition*. London: Sage, s. 78-92.
- Blach-Ørsten, M. (2011): „Politiske skandaler i danske medier 1980-2010“, *Politik*, 14(3): 7-16.
- Bryman, A. (2001): *Social Research Methods*. Oxford: Oxford University Press.
- Bøgh Andersen, L. (2009): „What determines the behaviour and performance of health professionals? Public service motivation, professional norms and/or economic incentives“, *International Review of Administrative Sciences*, 75(1): 79-97.
- Bøgh Andersen, L. (2010): „Forskningskriterier“ i L. Bøgh Andersen, K. Møller Hansen og R. Klemmensen (red.): *Metoder i Statskundskab*. København: Hans Reitzels Forlag, s. 97-114.
- Calmar Andersen, S. (2005): „Smid ikke metoderne ud med badevandet. Epistemologisk konstruktivism og dens metodiske konsekvenser“, *Dansk Sociologi*, 61(3): 45-60.
- Cassell, C. (2011): „Interviews in Organizational Research“ i D.A. Buchanan and A. Bryman (red.): *The SAGE Handbook of Organization Research Methods. Paperback Edition*. London: Sage, s. 200-515.
- Dahler-Larsen, P. (2002): *At fremstille kvalitative data*. Odense: Syddansk Universitetsforlag.
- Flyvbjerg, B. (2006): „Five Misunderstandings About Case-Study Research“, *Qualitative Inquiry*, 12(2), April: 219-245.
- Fombrun, C. og M. Shanley (1990): „What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy“, *The Academy of Management Journal*, 33(2): 233-258.
- Goldstein, K. (2002): „Getting in the Door: Sampling and Completing Elite Interviews“ *Political Science and Politics*, 35(4): 669-672.
- Gorden, R.L. (1975): *Interviewing: strategy, techniques and tactics. Revised edition*. Homewood, Ill.: The Dorsey Press.
- Grøn, C.H. (2010): *Same Procedure as Last Year? An analysis of constellations of trust and control in management in the European Commission*, PhD thesis, Department of Political Science, University of Copenhagen.
- Hall, R. (1992): „The Strategic Analysis of Intangible Resources“, *Strategic Management Journal*, 13: 135-144.
- Hansen, L. (2006): *Security as Practice. Discourse Analysis and the Bosnian War*. London: Routledge.
- Harrits, G.S., C. Strømbæk Pedersen og B. Halkier (2010): „Indsamling af interviewdata“ i L. Bøgh Andersen, K. Møller Hansen og R. Klemmensen (red.): *Metoder i Statskundskab*. København: Hans Reitzels Forlag, 144-172.
- Hatch, M.J. og M. Schultz (2008): *Taking Brand Initiative. How Companies can Align Strategy, Culture, and Identity Through Corporate Branding*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hjort, A. (2012): „Konsulent benægter kærlighed til balletchef“, *Politiken.dk*, 16.03.2012, <http://politiken.dk/kultur/scenekunst/ECE1571685/konsulent-benaegter-kaerlighed-til-balletchef/>
- Hood, C. (2011): *The Blame Game. Spin, Bureaucracy, and Self-preservation in Government*. Princeton: Princeton University Press.
- Jakobsen, M.L. og G.S. Harrits (2010): „Kvalitativ analyse: kodning og dybtgående tekstanalyse“ i L. Bøgh Andersen, K. Møller Hansen og R. Klemmensen (red.): *Metoder i Statskundskab*. København: Hans Reitzels Forlag, s. 173-191.
- King, G., R.O. Keohane og S. Verba (1994): *Designing Social Inquiry: Scientific Inference in Qualitative Research*. Princeton: Princeton University Press.
- Kommissionen (2008): *Communication to the Commission. An internal communication and staff engagement strategy for the European Commission – improving effectiveness and building a solid reputation from the inside out*. 4.07.2007. Bruxelles: The Commission of the European Communities.
- Kramer, R.M. (2001): „Organizational Paranoia: Origins and Dynamics“, *Research in Organizational Behavior*, 23: 12-42.
- Kristiansen, S. and H.K. Krogstrup (1999): *Deltagende observation. Introduktion til en forskningsmetodik*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Kvale, S. (1994): *InterView. En Introduktion til det kvalitative forskningsinterview*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Richards, D. (1996): „Elite Interviewing: Approaches and Pitfalls“, *Politics*, 16(3): 199-204.
- Rindova, V.P., I. O. Williamson, A.P. Petkova og J.M. Sever (2005): „Being Good or Being Known: An Empirical Examination of the Dimensions, Antecedents, and Consequences of Organizational Reputation“, *The Academy of Management Journal*, 48(6): 1033-1049.
- Rosen, M. (1991): „Coming to terms with the field: undersanding and doing organizational ethnography“, *Journal of Management Studies*, 28(1): 1-24.
- Scott, W.R. og G.F. Davis (2007): *Organizations and Organizing. Rational, Natural and Open System Perspectives*. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
- Silverman, D. (2010): *Doing Qualitative Research. Third Edition*. London: Sage.
- Stake, R.E. (2000): „Case Studies“ i Denzin, Norman K. and Yvonna S. Lincoln (red.): *Handbook of Qualitative Research. Second Edition*. Thousand Oaks: Sage Publications Inc, s. 435-454.
- Stone-Romero, E.F. (2011): „Implications of Research Design Options for the Validity of Inferences Derived from Organizational Research“, D.A. Buchanan og A. Bryman (red.): *The SAGE Hand-*

- book of Organization Research Methods. Paperback Edition.* London: Sage, s. 302-327.
- Tarp, D. (2011): „Dansere beskylder balletmester for kokainmisbrug“, *Berlingske*, 08.07.2011.
- Van Maanen, J. (1979): „The Fact of Fiction in Organizational Ethnography“, *Administrative Science Quarterly*, 24(4): 539-550.
- Weaver, R.K. (1986): „The Politics of Blame Avoidance“, *Journal of Public Policy*, 6(4): 371-398.
- Wendt, A. (1999): *Social Theory of International Politics*. Cambridge: Cambridge University Press.

Noter

- 1 Forfatteren vil gerne takke Asmus Leth Olsen, Marie Schelde Holde og to anonyme referees for brugbare kommentarer.
- 2 Hvorvidt disse kriterier, der kommer ud af en positivistisk tradition, kan anvendes i konstruktivistisk forskning, er omdiskuteret. Imidlertid påpeger en række konstruktivistiske og poststrukturalistiske forskere, at traditionelle kriterier for vidensproduktion med fordel kan anvendes også inden for andre ontologiske regimer end det positivistiske. Calmar Andersen (2005:46) påpeger, at med undtagelse af korrespondens kan traditionelle kriterier for vidensproduktion anvendes i en konstruktivistisk ramme, ligesom Alexander Wendt påpeger betydningen af metodologi i en konstruktivistisk ramme (Wendt, 1999:85). Denne tilgang deles af Lene Hansen (2006:xix), der ser metodologi som en vigtig formidlingsmekanisme i poststrukturalistiske analyser. Tilsvarende begynder Gorden sin bog om interview med en diskussion af hhv. reliabilitet og validitet (1975:6ff).
- 3 Nyttens af sådan en operationalisering afhænger af den konkrete case, i en frivillig organisation, ville den ikke virke, men i det tilfælde, vi skal se nærmere på nedenfor, er det en brugbar definition.
- 4 Et tilsvarende forløb kunne iagttages i forbindelse med en sociologistunderendes speciale om Radiosymfoniorkesteret, der på grund af specialets kritik af orkeresteres ledelse, og uenighed om brugen af data, endte med at specialet måtte trækkes tilbage. Efterfølgende er der på Københavns Universitet nu regler, der medfører, at der skal indgås kontrakter med organisationer, der undersøges af studerende i forbindelse med opgaveskrivning, se <http://www.information.dk/person/mille-buch-andersen>, besøgt d. 9/8 2012.
- 5 Se http://ec.europa.eu/transparency/eti/index_en.htm, besøgt d. 9/8 2012.