



En chef vid mikrofonen

Reflektioner kring hur chefer bör intervjuas.

DAVID WÄSTERFORS

Hur bör en chef intervjuas? Frågan kan tyckas banal. Varför skulle en intervju med en chef kräva en särskild metod eller en särskild medvetenhet? Jag tror dock att det under vissa omständigheter förhåller sig på det viset. I denna text skisserar jag två kvalitativa intervjumetoder. Metoderna förespråkar olika roller för intervjuaren: passiv eller aktiv. Sedan värderar jag dessa förhållningssätt utifrån den speciella situation som en chefsintervju kan utgöra. Ett exempel lyfts fram från ett forskningsprojekt där några chefer intervjuas.

Som Holstein och Gubrium (1997) påpekar är intervjun idag en dominerande metod inom samhällsvetenskaperna. Det har uppskattats att omkring 90 procent av alla samhällsvetenskapliga undersökningar använder intervjuer av något slag (ibid.). Intervjuer används även av åtskilliga andra aktö-

David Wästerfors är född 1972. Han är doktorand i sociologi och journalist. Han är aktiv i ett forskningsprojekt vid Lunds universitet som ur olika perspektiv behandlar svenska affärsmäns och utlandsanställdas berättelser och stereotyper om Öst- och Centraleuropa.

rer: journalister, reklambyråer, myndigheter, offentligaserviceinrättningar, terapeuter etc. Marknads- och opinionsundersökningar genomförs ofta med hjälp av intervjuer. Sociologer är med andra ord inte ensamma om att använda intervjuer som praktik. Däremot är de förmodligen relativt ensamma i sitt metodologiska betraktande av intervjun. Detta betraktande kännetecknas ofta av en hög grad av självmedvetenhet och en nästan ritualiserad självkritik.

Holstein och Gubrium menar att den fokusering på representationsproblem inom

sociologin som kännetecknar bland annat postmodernism, konstruktionism och etnometodologi har kommit att ifrågasätta den konventionella synen på intervjun som ett oproblematiskt och transparent kunskapsmedium. Kritik har riktats mot ett underliggande naturalistiskt kunskapsideal (Gubrium & Holstein 1997) där utgångspunkterna är att forskning bör ske på fältet, och att empirin bör bestå av deltagarnas egna ord och handlingar från »naturligt« förekommande situationer. En sådan kunskapssyn understryker behovet av maximal ärlighet från den intervjuades sida och minimal förståelse hos forskaren. Intervjun bör alltså utifrån detta perspektiv vara öppen och förutsättningslös, och intervjuaren bör störa den intervjuades egna berättelser så lite som möjligt.

Denna bild av den sociologiska intervjun bär på en rad dunkla antaganden, påpekar Holstein & Gubrium. Deraskritik går främst ut på att det är missvisande med en distinktion mellan »naturliga« och »onaturliga« samtal, där den sociologiska intervjun skulle tillhöra den senare kategorin men försöka efterlikna den förra. Istället föreslår man att intervjun betraktas som ett socialt möte. Under detta möte konstrueras en viss kunskap snarare än inhämtas eller avslöjas. En intervju är med andra ord inte en omedelbar verklighetsrapport, den utgör i sig ett stycke verklighet. Forskaren kan inte undvika att bidra till den kunskapsmässiga konstruktionsprocess som utspelas under en intervju – och bör heller inte försöka.

Holstein och Gubrium föreslår tvärtom en aktiv intervjumetod. Intervjuaren bör medvetet frammana respondentens svar, indikera och till och med föreslå olika narra-

tiva positioner, resurser eller orienteringar så att alternativa övervägningar från den intervjuades sida sätts i spel under samtalet. Det finns ingen särskild anledning att minimera forskarens deltagande i tron att detta skulle ge upphov till mer »ärliga« svar.

En sådan aktiv intervju skiljer sig alltså från både den öppna, förutsättningslösa intervjun och den standardiserade, strukturerade intervjun. Intervjuaren bör enligt Holstein och Gubrium inte vara motståndslös eller initiativlös, men inte heller programmerad på förhand.

Silverman (1997) försvarar en liknande ansats. Han påpekar att den öppna, förutsättningslösa intervjun, som ofta praktiseras i interaktionistiska studier, negligerar det faktum att även en sådan »förutsättningslöshet« utgör en stark begränsning. Som Hammersley och Atkinson (1983) påpekar innebär även en passiv intervjuarroll ett slags styrning. Att vara eftergiven och tystlåten är en strategi som till exempel används inom psykoterapi och rådgivningssammanhang för att få människor att prata. Denna intervjuteknik kan alltså bidra till produktionen av vissa handlingar hos den intervjuade, handlingar som då *skapas* snarare än inhämtas eller avslöjas. En passiv intervjuarroll avviker också markant från många av vardagslivets konversationer, trots att den brukar försvaras med argument som tar sikte på motsatsen; att rollen gör samtalet spontant och avslappnat.

Silverman argumenterar för att ingen empiri i sig är bättre än någon annan; materialets kvalitet beror på hur empirin analyseras. Istället för att behandla intervjuvaren som antingen »sanna« eller »falska« påståenden (i den positivistiska tappningen), eller

som är »konstlade« eller »ärliga« erfarenheter (utifrån den interaktionistiska synen) bör den intervjuades svar enligt Silverman betraktas som framställningar av olika perspektiv och moraliska former (s 109 *ibid.*). *Hur* den intervjuade talar är i detta sammanhang minst lika intressant som *vad* den intervjuade talar om. Silverman anknyter till Garfinkels antagande om att människors berättelser är integrerade delar av världen, och kan studeras som sådana. Även Holstein & Gubrium understryker balansen mellan *hur*- och *vad*-frågor (Holstein & Gubrium 1997, Gubrium & Holstein 1997); en innehållsanalys – *vad* man talar om – bör kompletteras med en analys av samtalets form och särskilda interaktiva spel – *hur* man talar.

Utifrån ovanstående resonemang kan en något förenklad dikotomi formuleras för hur en intervjuare bör vara: passiv eller aktiv¹. Denna dikotomi kan vid första anblicken verka märklig. Ingen intervjuare är ju fullständigt aktiv eller passiv. Det krävs ett visst mått av aktivitet för att initiera och full-

borda en intervju, och det krävs en viss passivitet för att lyssna till den intervjuade. Men beskrivningarna »aktiv« och »passiv« omfattar inte hela intervjuarens repertoar av handlingar utan bara de typer av handlingar som Holstein & Gubrium refererar till när de diskuterar intervjun som metod, nämligen att medvetet aktivera eller undvika att medvetet aktivera olika narrativa resurser hos den intervjuade. Beteckningarna ska alltså inte ses som allomfattande, och motsvarar inte heller de former som verkligen praktiseras. De bör snarare ses som metodologiska idealtyper.

Vilka av dessa intervjumetoder bör då väljas när en chef ska intervjuas? Bör intervjuaren vara passiv och minimera sitt deltagande, eller bör han eller hon föreslå och aktivera alternativa narrativa spår hos den intervjuade?

Thomas (1993) har i artikeln »Interviewing Important People in Big Companies« reflekterat över de problem som kännetecknar en forskares möte med en chef eller någon form av ledare. Alla Thomas reflektioner rör inte intervjumetoden; inte minst forskarens tillträde kan vara problematiskt – chefer är ofta upptagna personer med en ständigt fullteknad filofax. Bortsett från detta ger Thomas några metodologiska råd till forskare som ska intervjuas chefer: (1) man bör klargöra vilken »personae« man riktar sig till, det vill säga vilken identitetsvariant hos den intervjuade man som forskare vill uppmärksamma; (2) man bör uttryckligen klargöra grunderna för hur en forskarintervju skiljer sig från andra intervjuer och (3) man bör fråga sig vem som styr – och bör styra – intervjusituationen. Dessa råd kan, om de praktiseras på ett rik-

1 Ytterligare en dikotom dimension skulle kunna tilläggas: naturalistisk kontra konstruktivistisk kunskapssyn. Detta skulle komplicera det fortsatta resonemanget, liksom den avslutande fyrfältstabellen. Det är inte givet att en passiv intervjuarroll alltid kombineras med en naturalistisk kunskapssyn, och en aktiv roll med en konstruktivistisk syn. Man kan också tänka sig en passiv intervjuarroll i kombination med en konstruktivistisk kunskapssyn (där passiviteten blir mer strategisk än epistemologiskt motiverad). Däremot framstår förmodligen en aktiv intervjuarroll i kombination med en naturalistisk kunskapssyn som ett misslyckande, såvida forskaren inte är intresserad av att studera främst sina egna ord och dess konsekvenser.

tigt sätt, hjälpa forskaren att komma bakom karikatyrbilden av chefen – eller den PR-styrda bilden, menar Thomas.

Just detta sistnämnda påstående för åter tankarna till en naturalistisk kunskapssyn; forskaren uppmuntras att »avslöja« eller »komma nära« den intervjuade på ett sätt som underförstår att finns en »riktig« människa under företagets eller organisationens bild av chefen, och denna människas ärliga ord och handlingar ska dokumenteras. Trots det problematiska med denna ambition – i enlighet med Silverman, Gubrium och Holstein bör ju en sådan distinktion mellan »naturlig« och »onaturliga« data ifrågasättas – tror jag att Thomas har något att säga om villkoren för att intervju en chef.

Thomas menar i sin argumentation för sitt första råd (1) att en chef kan komma att framställa sig själv på tre sätt: som en representant för sig själv som individ, som en representant för sin position (eller titel) eller som representant för den organisation han eller hon arbetar för. Om inte intervjuaren medvetet väljer vilken identitetsvariant han eller hon vill rikta sig till riskerar den intervjuade att tala enbart som representant för organisationen, menar Thomas, eftersom detta oftast förväntas i andra sammanhang, till exempel under journalistiska intervjuer². Mot denna bakgrund framstår

2 Thomas tycks här bortse från att vissa journalister utgår från ungefär samma naturalistiska kunskapssyn som vissa samhällsvetare. De vill också teckna bilden av »människan bakom titeln« och kan också tänkas vara intresserade av olika knep för att få den intervjuade att »tappa masken«. Här utgår jag dock – för resonemangets skull – från Thomas ståndpunkt.

Thomas övriga råd som begripliga: att forskaren uttryckligen bör distansera sig från andra intervjuformer samt fundera kring vem som kontrollerar intervjusituationen. Det är inte givet att forskaren är intresserad av chefen i egenskap av representant för sin organisation, även om chefen själv förmodligen antar det.

I sitt sista råd (3) blir Thomas än mer intressant. Han förklarar att han vill kunna »intervenera« under intervjun så att chefen inte ostört kan uppta hela scenen. Forskarens syfte måste få ta plats under intervjun, och eftersom detta syfte inte självklart är känt (eller acceptabelt) för den intervjuade chefen måste intervjuaren därmed kunna avbryta honom eller henne, och styra in samtalet på ett annat ämne än det den intervjuade uppehåller sig vid.

Thomas menar att chefer är betalda för att tala och tänka. Att producera berättelser och förklaringar tillhör deras arbete, och det är lätt hänt att de nästintill automatiskt startar en mekanisk retorik när forskaren börja ställa frågor. Detta kan enligt Thomas (s 89) märkas på vissa chefers förmåga att vid behov »spola tillbaka« sina utläggningar, som om de bestod av ett inspelat band.

Överfört till Gubrium och Holsteins terminologi förefaller alltså Thomas peka på risken för att chefer på egen hand aktiverar en chefstypisk narrativ resurs under intervjun *såvida inte intervjuaren bjuder motstånd*. Även om denna risk kan aktualiseras även i andra intervjusituationer – i själva verket utgör förmodligen maktbalansen mellan intervjuare och intervjuad en återkommande och allmän problematik – kan den intervjuade förväntas vara extra aktiv och dominant under samtalet om han eller

hon innehar en chefsposition. Är då detta ett problem?

Utifrån Silvermans påstående om att det inte finns någon bra eller dålig empiri utan bara bra eller dåliga analysmetoder skulle svaret vara nej. En intervju där chefen tillåts uppta all plats kan vara nog så intressant om undersökningens tolkning inte försöker dölja detta utan tvärtom *använder sig av* chefens retorik. Utifrån retoriken kan till exempel en identitetskonstruktion skisseras som tar avstamp i hur den intervjuade *framställer sig som chefsnarare* än hans erfarenheter eller påståenden. Fokus flyttas här från *vad* chefen säger till *hur* han gör det, och vilka mer eller mindre dolda konsekvenser detta får.

Samtidigt kan inte alla studier handla om chefers identitetskonstruktioner. Många intervjuer med chefer har förmodligen andra syften, vilket inte betyder att de måste vara helt obesläktade med konstruktivistiska ansatser. En chef kan till exempel intervjuas i syfte att samla in olika människors berättelser eller bilder kring ett visst ämne, eller i syfte att undersöka hur en chef retoriskt och begreppsligt hanterar till synes atypiska chefsuppgifter. Intervjun kan med andra ord ha olika syften som inte enbart handlar om chefsidentitet eller chefsretorik.

Under sådana villkor tror jag att den aktiva intervjun fungerar bäst. Den tillåter att intervjuaren avbryter den intervjuade för att indikera eller föreslå alternativa narrativa positioner, resurser eller orienteringar och på det viset utveckla samtalet utanför den chefstypiska retoriken. Det betyder dock inte att en standardiserad intervjuemetod bör användas, inte heller att intervju-

rens initiativ helt och fullt är bestämda på förhand. Istället handlar det om att spela en aktiv roll i samtalet, att våga ifrågasätta, be om förklaringar, byta ämne och haka på de antydningar den intervjuade ger om tänkbara, alternativa berättelser; kort sagt att växla mellan lyssnande och verbalt deltagande.

Den aktiva intervjun bör dock inte förväxlas med karikatyren av den journalistiska skjutjärnsstilen, där kritik i negativ bemärkelse praktiseras i syfte att framställa intervjuaren som intelligentare än den intervjuade – att så att säga »vinna« över den intervjuade. Förmodligen är forskaren relativt okunnig om den intervjuade chefens värld, varför det inte finns någon anledning att undvika en viss ödmjukhet. Att vara aktiv ska inte tolkas som ett påbud om att vara *negativt kritisk*. Det handlar snarare om att våga peka ut de alternativa narrativa spår som kan iscensättas under en intervju. Ett exempel från ett pågående projekt (Projektet behandlar svenska affärsmäns, företagens och utlandsanställdas berättelser och stereotyper om Polen och Tjeckien. Hittills har 17 personer intervjuats, varav nio högre chefer. Projektet stöds av *Centrum för Europaforskning* i Lund.) kan konkretisera detta. Under en intervju med en chef inom den svenska diplomatiska kåren diskuteras olika bilder av Polen. Den intervjuade chefen hävdade bland annat att Polens ekonomiska omvandling sker utan polska protester, något jag som intervjuare försiktigt ifrågasatte:

IP: ...man ser ju tydligt hur stora (de sociala – *min anm.*) skillnaderna blir [mm]. Större och större [mm] för varje år, va [mm]. Och att det

då är så lite protester [mm]. Det är oerhört lite strejker, oerhört lite protester.

I: Men det var ju inte så länge sen det var dom här gruvarbetarna i—

IP: —Ja, vi kommer till det, det finns några [ja], det är gruvarbetare, det är uppe på varven och sen är det traktorfabriken (ohörbart), sen på nåt vis, där är det standard [mm], dom strejkar lite då och då... (fortsätter).

Min oavslutade replik – »men det var ju inte så länge sen det var dom här gruvarbetarna i...« – blir startskottet för en längre redogörelse kring just de polska protesterna mot transformationen, och den intervjuade chefens inställning till dessa. Om repliken istället hade bestått av en enkel stödcommentar av den sort som dominerar andra delar av intervjun – »mm« eller »ja, just det« – hade sannolikt inte denna narrativa resurs aktiverats, åtminstone inte genast och i sådan utsträckning. Därmed inte sagt att varje stödcommentar bör ersättas med ifrågasättande; samtalet skulle då få karaktären av ett förhör. Dessa aktiveringar bör istället fungera som strategiska punktinsatser. Under denna intervju var jag till exempel intresserad av hur den intervjuade ställer sig till det polska missnöjet eftersom detta ämne tycks avvika från hennes annars mestadels positiva och näringslivsinfluerade bild av Polen. En sådan punktinsats kan alltså verka för att en alternativ berättelse utvecklas, vilket ger en mer komplex bild av den intervjuade och hennes arbete (som i huvudsak tycktes bestå i att för svenskar producera trovärdiga beskrivningar av Polen).

I citatet ovan är även chefens uttryck »ja, vi kommer till det« intressant. Det fungerar dels som en försäkran om att den intervjuade har övervägt motsatsen till det hon nyss

sade (och att min fråga därmed skulle vara överflödig), dels som en antydning om att en nyanserande fortsättning följer, som om jag som intervjuare lyssnade till ett på förhand skrivet föredrag. Situationen påminner om Thomas (1993) anmärkning ovan, om att chefer ofta har väl inarbetade retoriska manuskript till hands som spelas upp i mötet med forskaren. Som aktiv intervjuare försöker jag anpassa och modifiera detta »föredrag« genom att tvinga den intervjuade att »spola fram« eller i bästa fall avbryta, och redan nu ta sig an ämnet »polskt missnöje«. Ytterligare en aspekt rör valet av pronomen, vilket kan spegla maktbalansen i intervjusituationen. När den intervjuade säger »vi« i repliken »ja, vi kommer till det« understryker detta att hon uppfattar sig ha kontroll över intervjusituationen. Hennes »vi« fungerar som ett »jag« där intervjuaren symboliskt har inkorporerats.

Det faktum att intervjuarens replik måste inkluderas i tolkningen för att hela bilden ska kunna fångas är en annan iakttagelse man kan göra utifrån ovanstående resultat. Att i sin redovisning systematiskt klippa bort intervjuarens frågor och repliker blir förmodligen extra missvisande om han eller hon intar en aktiv roll. Forskaren måste med andra ord ta steget att stundtals analysera sitt eget deltagande.

Vid det här laget kan det vara viktigt att frilägga några underförstådda antaganden i min tankegång. Vad är egentligen en chef, och vad kännetecknar forskarens relation till en sådan person? Hittills har jag utgått från att intervjuaren i de flesta bemärkelser är underordnad den intervjuade chefen, åtminstone – och i synnerhet – på fältet. Så enkelt behöver det dock inte alltid vara. En

forskare har genom sin akademiska hemvist en viss status som inte automatiskt behöver ringaktas av den intervjuade chefen. Det är med andra ord inte givet att varje chef agerar som Thomas har beskrivit: dominerande och självsäkert.

Istället för att en gång för alla definiera maktrelationen mellan en chef och en forskare kan ett kontextuellt och textuellt perspektiv anläggas. Relationen beror sannolikt på i vilket sammanhang intervjun äger rum, det vill säga hur intervjusituationen definieras, och vilka ämnen som berörs, det vill säga »texten« i vid bemärkelse. Om intervjun till exempel rör sociologiska eller akademiska frågor kan chefsens expertroll komma att dämpas, liksom det chefstypiska talet. Om intervjun äger rum utanför chefsens arbetsplats, eller rentav på en akademisk institution, kan på liknande sätt relationen mellan intervjuare och intervjuad kastas om eller modifieras.

Mitt förslag att använda en aktiv intervjumetod för chefer ska alltså inte uppfattas som ett universellt recept. Istället bör samma fingertoppskänsla användas under och inför chefsintervjuer som vid andra kvalitativa intervjuer, med det tillägget att valet

av en aktiv intervjumetod bör övervägas extra noga. Budskapet kan sammanfattas med följande schematiska tabell:

	IP är inte chef	IP är chef
Passiv intervjuare	A	B
Aktiv intervjuare	C	D

Den första situationen A beskriver förmodligen de flesta kvalitativa intervjuer: en förhållandevis passiv forskare (i Holsteins och Gubriums betydelse) intervjuar någon som inte är chef. Flera intervjuer kan säkert också beskrivas som varianter av C: en aktiv intervjuare talar med någon som saknar chefsposition. Situation D representerar det ideal jag här förespråkar medan B så att säga kan komma att typifiera den sämsta av alla världar: en passiv intervjuare möter en chef. Här riskerar chefen att bli »chef« även över intervjusituationen, och forskaren får finna sig att studera detta fenomen framför andra, oavsett forskningens syfte. Det är alltså rörelsen mellan läge B och D som bör övervägas; att växla från en passiv till en aktiv intervjuarroll vid de tillfällen då den chefstypiska retoriken kan förväntas.

Referenser

- Gubrium, J. F. & Holstein, J. A. (1997) *The New Language of Qualitative Method*. New York, Oxford: Oxford University Press.
- Holstein, J. A. & Gubrium, J. F. (1997) »Active Interviewing«. *Qualitative Research. Theory, Method and Practice*. Silverman, D. (ed). London, Thousand Oaks, New Delhi: SAGE Publications
- Silverman, D. (1997). *Interpreting Qualitative Data. Methods for Analysing Talk, Text and Interaction*. London, Thousand Oaks, New Delhi: SAGE Publications
- Hammersley, M. & Atkinson, P. (1983) *Ethnography: Principles in Practice*. London: Tavistock.