

Caroline Howard Grøn

## Når forskning og politikudvikling mødes. Erfaringer fra Ledelseskommisionens sekretariat

Samspillet mellem forskning og praksis kan tage mange former. I denne artikel er ambitionen at give indblik i, hvordan et meget omfattende samarbejde, en reel indlejring af forskeren i en offentlig organisation, fungerede. Der er tale om en partikulær og induktiv beretning om, hvordan forskningsprocessen tog sig ud i samarbejdet, og på den baggrund identificeres en række konkurrerende hensyn i vidensproduktion, der kom til udtryk i processen. Afslutningsvis diskuterer artiklen, hvad læringspointerne kunne være for andre forskere og praktikere, der overvejer at indgå et tilsvarende langtrækkende samarbejde.

I foråret 2017 nedsatte VLAK-regeringen en ledelseskommision. I kommissionens kommissorium stod blandt andet, at kommissionen skulle kortlægge og analysere offentlige leders karakteristika, vilkår og udfordringer, og at kommissionen skulle komme med ”konkrete anbefalinger, der kan styrke kvaliteten af offentlige ledelse i fremtiden” (Finansministeriet, 2017: 2). Der var som sådan ikke tale om en lovforberedende kommission, og i modsætning til de fleste andre kommissioner var medlemmerne af kommissionen alle udpegede, fordi de var eksperter i ledelse (Christiansen og Nørgaard, 2009: 37). Imidlertid blev kommissionens arbejde i januar 2019 fulgt op af en ledelses- og kompetencereform der efterfølgende mundede ud i en aftale mellem Regeringen, KL og Danske Regioner (Regeringen, KL og Danske Regioner, 2019).

Det blev meget hurtigt klart, at en stor del af det vidensgrundlag og den analyse, kommissionens anbefalinger skulle stå på, skulle komme fra en stor spørgeskemaundersøgelse blandt offentlige ledere. Det var kommissionens ambition at inddrage eksisterende forskning så vidt muligt i sit arbejde. I den sammenhæng blev kommissionens sekretariat forstærket med en forsker, der blev placeret sammen med embedsmændene. Opgaven lød på at lave en undersøgelse, der kunne skabe valid viden til kommissionens arbejde, der kunne afspejle kommissionens og andre aktørers politiske interesser og endelig kunne skabe opbakning og interesse i kommissionens arbejde. Forskeren var mig.

Spørgeskemaundersøgelsen blev ved offentliggørelsen pænt modtaget af offentligheden og er, så vidt forfatteren ved, ikke blevet substantielt kritiseret i den offentlige debat efterfølgende (jf. blandt andet interne presseklip fra Ope-

rate). Efterfølgende blev en række af spørgeskemaundersøgelsens fund inddraget i Ledelseskommisionens endelige rapport (Ledelseskommisionen, 2018) og brugt til at underbygge kommissionens anbefalinger. Samarbejdet er af alle involverede parter blevet set som en succes. Tilsvarende er de involverede aktører enige om, at undersøgelsen gav Ledelseskommisionens øvrige arbejde en vis faglig tyngde og legitimitet, der også var vigtig i legitimeringen af kommissionens øvrige aktiviteter.

I forlængelse af temaet for denne udgivelse ser artiklen nærmere på, hvad vi som forvaltningsforskere kan lære af erfaringerne fra et konkret projekt; gennemførelsen af Ledelseskommisionens spørgeskemaundersøgelse. Der er så at sige tale om et mikroperspektiv på de samarbejdsprocesser, der i mere abstrakte termer blev diskuteret hos (Jacobsen og Petersen, 2019 i dette temanummer). Den konkrete case er et eksempel på et langtrækkende partnerskab (jf., Jacobsen og Petersen, 2019), da forskeren blev ansat og fysisk sad i den organisation, som indgik i partnerskabet, og partnerskabet entydigt blev initieret af praktikersiden. Dertil kommer, at Ledelseskommisionen, herunder spørgeskemaundersøgelsen, var genstand for ret stor offentlig opmærksomhed, og kommissionens potentielle anbefalinger, allerede før kommissionen begyndte sit arbejde, var genstand for en del kritisk debat (Jyllands-Posten, 2017; Hegnsvad, 2017; Sørensen, 2017; Klausen, 2017). Der var altså en central politisk dimension i dette samarbejde, selvom kommissionen ikke som fx strukturkommissionen var sat i verden for at gøde jorden for ny – potentielt upopulær – lovgivning (Christensen, Mourtizen og Nørgaard, 2009). Mens langt de fleste samarbejder med offentlige organisationer har en politisk dimension, blev det meget tydeligt i denne case og helt uomgængelig at forholde sig til.

Mogens N. Pedersen bemærker i sin tale ”Politologen som konsulent” fra 1990, at politologer siden Machiavelli har bevæget sig tæt på politikken, og at denne rolle med fordel kan blive mere fremtrædende for at sikre forskningens relevans (1990: 321). Han påpeger også, at mens der er mange gode ting at hente i den slags samarbejder, indebærer de også en risiko for forskeren. Særligt er der en risiko for, at forskeren kompromitterer sin personlige integritet. Det er ikke mindst med Pedersens fokus på forskerens personlige rolle, at denne tekst er skrevet.

## Metodisk og teoretisk tilgang

I modsætning til traditionelle akademiske artikler, vil artiklen have en relativt induktiv, og på sin vis teorifattig, karakter, og minde mere om en etnografisk afrapportering (jf. fx Van Maanen, 2010; Watson, 2010). Som en – meget overordnet – ramme italesættes de forskellige forventninger til samarbejdet som

kulturelt betingede grundlæggende antagelser (Schein, 2010). Schein forklarer de udfordringer, man kan møde i konfrontationen med en anden kultur:

we will be maximally comfortable with others who share the same set of assumptions and very uncomfortable and vulnerable in situations where different assumptions operate, because either we will not understand what is going on, or, worse, we will misperceive and misinterpret the actions of others (Schein, 2010: 32).

Citatet lyder voldsomt, når temaet er samarbejdet mellem en forsker og embedsværket, men sætter på sin vis meget fint ord på den oplevelse, det var at indtræde i arbejdet i Ledelseskommisionens sekretariat. Det var, i starten af processen, ukomfortabelt, fordi samarbejdet udfordrede både embedsværkets og mine forestillinger om, hvordan processen skulle håndteres, og hvordan produktet skulle blive. Med blik for både de gevinster der kan hentes i et sådant samarbejde og med risiko for kompromittering af forskerens professionelle integritet, er det centralt at diskutere, hvordan man som forsker positionerer sig i et sådant samarbejde, og hvilke kompromiser man må indgå for at få det til at lykkes.

Som Schein (2010) påpeger, er de grundlæggende antagelser oftest mest synlige i mødet med en organisation, hvis kultur man ikke kender og et sådant møde synliggør også ens egen grundlæggende antagelser. I det følgende beskrives således en række situationer, hvor det, som er "naturligt" og "rigtigt" i en forskningskontekst, udfordres af det, der er "naturligt" og "rigtigt" i en embedsmandskontekst.

Artiklen er baseret på forfatterens erfaringer som "udlånt" forsker til Ledelseskommisionens sekretariat. Empirisk bygger artiklen på observationer, personlige korrespondance og dokumenter fra udviklingen af spørgeskemaet. På den måde minder data om etnografiske data (jf. fx Rhodes, 2004; Watson, 2010), selvom metodens stringens ikke på alle parametre lever op til de krav, denne type litteratur typisk stiller. Kilderne suppleres med en række interviews med aktører, der har spillet en central rolle i arbejdet med spørgeskemaet. Interviews er blevet brugt til at give indsigt i, hvordan andre aktører har oplevet processen og ikke mindst til at validere forfatterens egen hukommelse og oplevelser af situationen. Efterfølgende har respondenterne haft mulighed for at gennemlæse og kommentere på analysen; en kommunikativ validering (Huberman og Miles, 2002: 344; Dahler-Larsen, 2002). Informanterne citeres ikke.

Interviews er foretaget ca. et år efter samarbejdet. Derfor skal aktørernes hukommelse også ses i lyset af, at der er generel enighed om, at samarbejdet fungerede godt, og at spørgeskemaundersøgelsen var en succes. Det gav rum for at italesætte problemer undervejs, men også at erindringerne hos alle aktører, forfatteren inklusiv, er farvet af efterfølgende erfaringer og de personlige relationer, der blev opbygget undervejs i processen. Konkret er der ikke helt ens fortællinger om processen blandt aktørerne, og en del erindringer kunne formentlig ses som efterrationaliseringer i Weicks (2001) forstand. Formålet med denne analyse er ikke at afdække disse uoverensstemmelser eller forskydninger i hukommelse, men i stedet prøve at ordne erfaringerne på en måde, så andre kan have glæde af dem i fremtidige samarbejder.

Artiklen beskriver først processen omkring samarbejdet; herunder særligt hvor samarbejdet blev oplevet som udfordrende. Herefter teoretiserer den en række af de beskrevne udfordringer og udleder på den baggrund opmærksomhedspunkter for fremtidige samarbejder.

## En forsker møder embedsværket

I det følgende diskuteres først arbejdet med Ledelseskommisionens spørgeskemaundersøgelse i et nogenlunde kronologisk perspektiv med fokus på forskellige faser af en forskningsproces (jf. Jacobsen og Petersen, 2019). Afslutningsvis rejser jeg et par mere generelle pointer omkring forskelle i arbejdskulturen.

Ledelseskommisionens arbejde startede 1. april 2017, og allerede på første møde blev det besluttet, at kommissionen skulle gennemføre en stor spørgeskemaundersøgelse blandt offentlige ledere. Samtidig blev det også godkendt, at jeg skulle tiltræde en deltidsstilling i Ledelseskommisionens sekretariat for en periode på seks måneder for at bistå med udarbejdelsen af undersøgelsen. Idéen til spørgeskemaet var født i Moderniseringsstyrelsen som en del af forberedelserne til kommissionens opstart. Idéen om at inkludere en forsker i sekretariatet kom fra centrale kommissionsmedlemmer. Konkret blev jeg udlånt på deltid fra min stilling som lektor på Københavns Universitet fra 1. april-1. oktober.

Sekretariatet var sammensat af udlånte medarbejdere fra en række centrale interessenter: Kommunernes Landsforening (KL), Danske Regioner, Region Hovedstaden, Gentofte Kommune, Digitaliseringsstyrelsen samt et antal medarbejdere fra Moderniseringsstyrelsen, der også var vært for sekretariatet. På den måde kom jeg som forsker ind i en organisation, der nok var i gang, men som samtidig bestod af mennesker, der stort set lige havde mødt hinanden. Enkelte medlemmer i sekretariatet startede først efter mig. På trods af dette var

medarbejdere fra Moderniseringsstyrelsen i klart overtal, ligesom chefen kom fra Moderniseringsstyrelsen.

### *Hvor hurtigt kan det gå?*

Ved kommissionens start 1. april blev det meldt ud, at de første resultater af undersøgelsen gerne skulle være klar, så de kunne præsenteres på Folkemødet på Bornholm medio juni 2017. Det gav 2½ måned til at udvikle en spørgeramme, validere den, gennemføre en repræsentativ undersøgelse blandt alle offentlige ledere i Danmark og nå at lave så meget databehandling, at de første resultater kunne præsenteres. Det lød umiddelbart meget optimistisk i forskerøre, og der var derfor et behov for en forventningsafklaring om, hvor hurtigt undersøgelsen kunne gennemføres, og hvilke ressourcer det ville kræve. Her blev det tydeligt, at hvor en forskningsproces selvfølgelig har deadlines, der skal nås, så er de ofte sat af forskeren selv, hvorimod embedsværket i langt højere grad er vant til, at deadlines kommer udefra, uden nødvendigvis at tage hensyn til faglige skøn over, hvor lang tid processen vil tage, hvis den samtidig skal være god. Min bekymring over, om vi kunne nå at lave noget af ordentlig kvalitet på den knappe tid, blev i øvrigt modsvaret af dele af embedsværkets bekymringer over, om man overhovedet kunne få en forsker til at arbejde så hurtigt, som det var påkrævet. Forskellige opfattelser af tiden til processen var altså en af de første samarbejdsudfordringer, vi stødte på.

### *Hvem skal spørges?*

Et centralt spørgsmål for undersøgelsen var, hvem der skulle besvare undersøgelsen. Et spørgsmål, der rent teknisk først blev afklaret kort før udsendelsen. At finde ud af, hvem de offentlige ledere er, og hvordan de skulle kontaktes, var en stor opgave. En løsning med brug af Moderniseringsstyrelsens position i staten og samarbejde med KL gav adgang til løndatabaser. Validering på baggrund af data fra udvalgte kommuner og styrelser, forbedrede datagrundlaget. En proces der for en forsker ikke havde været nem at få til at fungere uden adgang til Moderniseringsstyrelsens ressourcer. Tilsvarende blev undersøgelsen sendt til respondenterne ved brug af cpr-numre og e-Boks, konkret med hjælp fra et program leveret af Digitaliseringsstyrelsen. Muligheden for at tilgå den slags ressourcer er et stærkt argument for samarbejde.

Dertil kom, at der i starten af processen var en del diskussioner om, hvem der skulle kontaktes. Mens en del af kommissionens medlemmer gerne ville gennemføre en populationsundersøgelse, både for at sikre datakvaliteten, men også for at give lederne en invitation til at spille ind til kommissionen, var andre dele af kommissionen og embedsværket entydigt imod en populations-

undersøgelse. Argumenterne imod var primært ressourcerorienterede: Kunne kommissionen forsvare at bruge så mange menneskers tid, hvis resultatet i statistiske termer ikke ville blive bedre? Her blev det tydeligt, at kommissionen også befandt sig i et interessebæstigt spændingsfelt, og blandt andre KL og Danske Regioners holdning til spørgsmålet om en populationsundersøgelse kom til at spille en central rolle, inden den endelige beslutning blev truffet. Samtidig var kommissionen stadig i en meget tidlig fase, hvor villigheden til at sætte hårdt mod hårdt internt i kommissionen ikke var særlig stor af hensyn til det fremtidige lange samarbejde.

Dernæst skulle det besluttes, om spørgeskemaundersøgelsen skulle bero på en stratificeret sample. I udgangspunktet er der flest kommunale ledere i den offentlige sektor og flest ledere i "første linje"; ledere af medarbejdere. Hvis vi skulle kunne sige noget meget tungtvejende om fx topledere i uddannelses-sektoren, ville det kræve, at vi vægtede de forskellige grupper i vores populationsgrundlag. Det blev tidligt besluttet, at vi ville udtrække 4.000 tilfældige fra vores populationsgrundlag. Mens der var gode videnskabelige grunde til at ud-tage stikprøven på den måde, var det også klart, at det var en prioritering af at lade kommunale ledere i første linje komme til orde. At topcheferne nok skulle blive hørt af kommissionen, var en del af ligningen, men beslutningen var også en prioritering af ledere af medarbejdere i den kommunale sektor. At sample-strategien på den måde også var et politisk valg om at fokusere kommissionens interesse i en bestemt retning, blandt de metodiske og politiske aspekter af undersøgelsen meget tættere sammen, end hvad man normalt tænker over i klassiske forskningsprocesser – selvom samplingstrategier også her typisk er helt centrale.

### *Hvad skal vi spørge om?*

Spørgeskemaets spørgeramme gav en del diskussioner af to årsager. For det første er viden magt, og resultaterne forventedes at påvirke kommissionens anbefalinger. Spørgerammen blev et politisk værktøj, hvormed centrale aktører håbede at kunne påvirke kommissionens retning. For det andet fordi der var en meget klar begrænsning på, hvor omfangsrig den kunne være.

Mens undersøgelsen i princippet var "ejet" af kommissionen, var det kun enkelte kommissionsmedlemmer, der havde en reel interesse i at blande sig i, hvad der skulle spørges om i undersøgelsen. Særligt Lotte Bøgh Andersen, der som kommissionsmedlem arbejdede tættest sammen med sekretariatet om undersøgelsen, havde input til dette. Kommissionens medlemmer havde en fuldt ud legitim interesse i, hvad der skulle spørges om, og dertil kom Lottes forskningsmæssige kompetencer på området. Men det er i efterfølgende sam-

taler blevet klart, at det for nogle aktører blev set som en politisering. Her er et centralt opmærksomhedspunkt. Mens der kan være mange gode argumenter for en bestemt forskningsinteresse, er prioritering af nogle spørgsmål over andre essentielt en politisk afvejning i denne type arbejde.

Jeg kom ind i sekretariatet for at sikre den forskningsmæssige kvalitet, men mødte af og til en vis uforståenhed over for det, man i forskerkredse vil betegne som *common sense*. Det gjaldt fx behovet for at anvende tidligere validerede survey items og indeksering. Hvor anvendelse af tidligere anvendte items medførte modstand på grund af deres formulering, blev særligt indeksering diskuteret igen og igen. Jeg tror, en del af de involverede i processen aldrig helt forstod, hvorfor det var vigtigt, at der var ”tre spørgsmål, der er stort set det samme”. Men særligt på følsomme emner som lederadfærd, hvor vi traditionelt anvender indeksskonstruktioner, fik de lov til at overleve på trods af en del pres.

Før jeg tiltrådte i sekretariatet, var der også etableret en følgegruppe for spørgeskemaundersøgelsen, ikke at forveksle med den gruppe, der var etableret for hele kommissionen.<sup>1</sup> I denne lille følgegruppe sad repræsentanter for KL og Danske Regioner. Følgegruppen skulle sikre kvalificering af spørgerammen fra personer med kendskab til hhv. regioner og kommuner, og skulle derudover sikre, at KL og Danske Regioner efterfølgende bakkede undersøgelsen op. Denne politiske sensitivitet var en tydelig afvigelse fra normal forskningspraksis. Undervejs i processen blev særligt KL en central aktør i at udvikle spørgerammen og validere spørgsmål i forhold til den kommunale sektor. Samarbejdet endte alt i alt med at være relativt konfliktfrit og produktivt for kvaliteten af undersøgelsen.

På ét punkt var der dog uenigheder. Et kommissionsmedlem ønskede – med Moderniseringsstyrelsen som mellemmand – at der skulle spørges til fyringspraksis. KL var uenig. Et kompromisitem blev udarbejdet, og i den endelige survey blev der spurgt til, om der var ”tradition for at fyre” ledere, der ikke performer.

Forløbet gjorde det tydeligt, at man som forsker skal kunne forklare de standarder, man tager for givet, i sådan et samarbejde, og må acceptere, at der kan være flere legitime syn på, hvad der er et godt spørgsmål. Et godt spørgsmål kan også være et spørgsmål, der sikrer opbakning fra centrale stakeholders, eller et spørgsmål, der afspejler legitime politiske interessenters interesse i undersøgelsen, som fx indspark fra kommissionsmedlemmerne. Når Pedersen taler om risikoen for forskerens personlige og professionelle integritet, er det også vigtigt at huske, at det på sin vis havde været lige så kompromitterende for min integritet ikke at have været responsiv over for legitime interesser, der var

anderledes end mine egne, som det ville have været at gå på kompromis med centrale faglige standarder.

Samtidig er det også værd at bemærke, at jeg i samarbejdet besad et vist antal forskervetobrikker. Det er en central del af forskellen på at have inviteret en forsker indenfor og have entreret med en konsulent. Hvis jeg havde haft oplevelsen af, at min faglighed var blevet gået for nær, havde jeg trukket mig fra samarbejdet. Her bliver det en entydig fordel for forskere at have et karrierespor, der kører i et andet system, med andre krav end at holde liv i samarbejdsrelationer med embedsmænd.

### *Hvordan skal data behandles?*

I løbet af processen med designet af undersøgelsen var der begyndende overvejelser om, hvordan data skulle behandles. Udspillet var, at data skulle kunne behandles i Excel, og der ikke skulle laves noget, der var mere kompliceret end krydstabuleringer. Endelig skulle undersøgelsen afrapporteres i et PowerPoint-format, hvor tallene skulle præsenteres, men ikke analyseres.

Alle tre dele bekymrede både mig og forskeren i kommissionen. For det første fordi Excel er et mindre sikkert og avanceret valg til databehandling end fx Stata. For det andet fordi bivariate analyser ville åbne kommissionen op for kritik for at frembuse med ”forkerte” resultater, idet resultaterne ville kunne bero på spuriøse sammenhænge. Og endelig var vi bekymrede over afrapporteringsformatet, fordi det gav mindre rum for at fortolke tallene.

Det viste sig, at forklaringen på de valgte formater fandtes i de kompetencer, der var til rådighed i sekretariatet. Der var simpelthen ingen med en statistisk forståelse eller softwarekendskab, der tillod brug af Stata eller lignende, eller som kunne lave analyser, der var mere avancerede end bivariate analyser. Tilsvarende blev det klart, at en del af frygten for at lave et ”worddokument” til afrapportering delvist blev forklaret med formidlingshensyn, men nok også med, at de relevante embedsmænd ikke havde det faglige overblik til at skrive sådan en analyse.

Her blev forskerlogikken alvorligt udfordret – det er sjældent et argument for metodevalg, at man ikke behersker en teknik – selvom det sikkert ofte forklarer en del metodevalg i praksis. Løsningen blev, at spørgeskemaundersøgelsen fik tilført ekstra interne ressourcer i form af en medarbejder med god forstand på statistik og databehandling. Tilsvarende blev der rekrutteret et par studenter, der kunne stå for både kvantitativ og kvalitativ databehandling af åbne svarkategorier. Mens samarbejdet med embedsværket på den ene side udfordrede forskerlogikken i forhold til at træffe så optimale valg som muligt,



gjorde indlejring også, at det var muligt at tilføre ekstra ressourcer, så opgaveløsningen kunne blive god nok.

I forhold til det analytiske håndværk og sektorforståelsen blev løsningen en anden. Her endte jeg med at skrive et udkast til en mindre analyse på baggrund af det store datamateriale. Den empiriske forståelse for et felt, man har efter at have fulgt det forskningsmæssigt i en årrække, er ikke noget, der kan løbes op af nok så dygtige og arbejdsomme embedsmænd uden noget særligt forhåndskendskab.

### *Hvordan skal data formidles?*

Endelig skulle undersøgelsen formidles. Ledelseskommisionen brugte kommunikationsbureauet Operate til at bistå med kommunikationsopgaver. Også i formidlingen af undersøgelsen skulle Operate involveres, og de første udfordringer opstod i bureauets forsøg på at gøre undersøgelsens resultater politisk relevante. Kommunikationsbureauets behandling af datamaterialet endte i nogle meget uheldige fremstillinger, der på ingen måde var metodisk forsvarlige. På baggrund af det indledende arbejde måtte både forsker og embedsmænd bag undersøgelsen skriftligt sige fra over for bureauets arbejde. Internt i arbejdsgruppen havde vi en stærk fælles forståelse af, hvor langt data kunne trækkes, som ikke blev delt af kommunikationsbureauet. Vores bekymringer blev hørt, og arbejdet mundedede ud i en væsentlig mindre stram udlægning af undersøgelsens resultater.

Hvor der havde været tydelige interesseforskelle i arbejdet med spørgerammen og definitionen af populationsgrundlaget, var der væsentligt mere overensstemmelse mellem både interne og eksterne administrative aktører og forskerne i denne del af arbejdet, som primært blev udfordret af kommunikationsbureauets lave metodiske kompetenceniveau. Deres arbejde afspejlede formentlig deres dataforståelse, men også et anderledes trade-off mellem faglighed/validitet og politisk relevans end det trade-off, embedsmænd og forskere på det tidspunkt var kommet til at dele. Mens jeg oplevede hensynet til andre aktørers politiske interesser som legitime i designprocessen, oplevede jeg samarbejdet med kommunikationsbureauet som væsentligt mere udfordrende for min forskningsmæssige integritet. Særligt i de første formidlinger af undersøgelsen, der på en række parametre gjorde vold på data.

### *Tilbage til universitetet*

Som Mogens N. Pedersen påpeger, kan tæt samarbejde mellem forskeren og praksis indebære risiko for forskerens integritet. Samarbejdet rækker så at sige udover den periode, hvor man samarbejder, og kan potentielt påvirke ens vir-

ke, når man vender tilbage til universitetet. Jeg oplevede et behov for, at jeg selv tog stilling til, hvordan jeg ville være en del af Ledelseskommisionens sekretariat. Jeg valgte at forsøge at blive ”insider” i sekretariatet, men afskrev mig dermed muligheden for at agere som ”kritisk” forsker i forhold til kommissionens anbefalinger og arbejde. Det gjorde, at jeg, da anbefalingerne blev lanceret, måtte takke nej til at kommentere på dem som ekspert. Jeg følte ikke, jeg legitimt kunne forholde mig kritisk til anbefalingerne, fordi jeg så, i et vist omfang, kunne risikere at misbruge den viden, involverede aktører havde delt med mig i fortrolighed. På den anden side kunne jeg heller ikke troværdigt rose arbejdet, fordi jeg selv havde været en del af det.

Der er næppe meget tabt for mig – eller samfundsdebatten – ved, at jeg en gang imellem siger nej tak til en journalist. Men det kan være vigtigt at afklare forskerens stilling, både med de praktikere, forskeren arbejder sammen med, og forskerens eget institut. Det var mit klare indtryk, at mit behov for rene linjer fx ikke blev delt af min daværende institutleder, der nok syntes, jeg kunne have deltaget mere aktivt i den offentlige debat om anbefalingerne. Omvendt har jeg kun mødt forståelse for min position blandt mine forskerkolleger.

Det er svært at vide, hvordan forløbet ville have været, hvis jeg var blevet i forskerrollen og havde holdt større afstand til processen. Jeg havde nok, alt andet lige, haft mindre indflydelse på produktet, fordi en central del af at finde løsninger, alle parter kunne stå inde for, også bestod i at få indblik i, hvad de ønskede at få ud af undersøgelsen, og hvilke logikker der lå bag de argumenter, de fremførte. Samtidig ville det på det personlige plan have været en udfordring de facto at opretholde distancen, når man, som jeg, fysisk var en del af sekretariatet, og i et storrumskontor ville det have gjort det ret besværligt for de øvrige medlemmer, hvis der sad ét medlem af sekretariatet, der ikke ville acceptere samme fortrolighed som de øvrige.

Vi er nu nået til enden af den kronologiske beskrivelse, men jeg synes, der er to pointer af mere generel karakter, der bør nævnes. I det følgende, vil jeg kort beskrive arbejdskulturen og kritikulturen, der kan siges at være tværgående fænomener i forhold til det hidtil beskrevne.

### *Tidsregistrering og tavlestyring – arbejdskulturen*

I udgangspunktet indgik jeg i sekretariatet på deltid på linje med de øvrige medarbejdere. Da jeg blev rekrutteret midt i et semester, var aftalen, at jeg ville forsøge at være i Moderniseringsstyrelsen to dage om ugen, men det var ikke altid, det kunne lade sig gøre i praksis. Der var mange fordele ved at være en del af sekretariatet; det gjorde samarbejdet meget nemmere, det gav mig indblik i, hvad der foregik rundt om undersøgelsen – af relevans for undersøgelsen eller

af interesse for mig. Men det betød også, at i stedet for at være ”konsulent på besøg”, var jeg en del af sekretariatet. Det betød et møde med livet som ansat i centraladministrationen. Jeg har deltaget i adskillige tavlemøder – et standard-mødeformat i Finansministeriets koncern. Et sikkert glimrende værktøj til at skabe sammenhæng og overblik, men noget der føltes som et totalt tidsspilde fra mit perspektiv. Tilsvarende er mødekulturen helt anderledes end i akademia, hvor møder af tre timer ikke ligefrem er hverdagskost. Mødedisciplinen var mildest talt varierende. Endelig stødte jeg også ved en enkelt lejlighed på bekymringer over, om jeg egentlig passede mit arbejde, når de nu ikke så mig så meget (ikke fra sekretariatschefen, der udmærket forstod betingelserne for mit arbejde).

Pointen er, at hvis man, som jeg, bliver ”indstationeret”, så er der mange fordele, men man må også indstille sig på, at man befinder sig en organisation med en markant anderledes kultur.

### *Rummet for kritik*

Når man kommer fra et forskningsmiljø, er man vant til, at kritikken er institutionaliseret. Forskning handler ikke kun om produktet, men også om proces, og jeg blev klar over, i min tid som udlånt, at det også er en del af en forskerkompetence.

Spørgsmålet om tolerancen for kritik udløste nok den største ”krise” i samarbejdet om undersøgelsen. Relativt tidligt i processen havde vi arrangeret en workshop sammen med KL, hvor vi skulle afprøve dele af skemaet på et antal inviterede ledere, og hvor vi skulle generere svarkategorier til en anden del af skemaet. Jeg havde ikke mulighed for at deltage i mødet, der var lagt i kalenderen uden hensyntagen til min kalender. Der var andre vigtigere aktører at tage hensyn til – i sig selv noget overraskende for forskeren! Workshoppen resulterede i en del kritik, både på mødet og efterfølgende, og det var tydeligt, at kritikken kom som en overraskelse for embedsværket. Jeg var mindre overrasket og ikke særligt bekymret over, at vi på et så tidligt stadie fik kritik for vores arbejde. Men for embedsmændene, der ikke er vant til kritik, var det en hård oplevelse. Vi fik snakket om episoden, og det tydeliggjorde behovet for yderligere valideringer. For mig blev det tydeligt, at jeg burde have forstået, at deres forhold til kritik af produkt er helt anderledes end en forskers, og at vi derfor burde have talt om det.

### I embedsmandens sted: multiple hensyn i vidensproduktion

Erfaringerne fra samarbejdet i Ledelseskommisionen kan give input til andre, der overvejer den samme type samarbejde. Den organisatoriske side af sam-

arbejdet kan forhåbentlig inspirere; altså den faktiske indlejring af forskeren i sekretariatet, der medvirkede til et godt produkt og gode relationer. Men der opstod også situationer undervejs i arbejdet, som besværliggjorde arbejdet, og som nok delvist kunne have været undgået, eller i hvert fald forudset.

I den relativt induktive analyse fremstår tre konkurrerende logikker for vidensproduktion, der stødte mod hinanden i processen omkring spørgeskemaet (jf. også diskussionen i Jacobsen og Petersen, 2019). En bedre forståelse for disse logikker og muligheden for også at italesætte deres eksistens ville nok have afhjulpet en del af de udfordringer, samarbejdet om undersøgelsen stødte på. I det følgende udfoldes de tre logikker som weberianske idealtyper; de er altså relativt rendyrkede logikker (Weber, 1971). I modsætning til disse udspiller praksis sig i realtyper. Pointen er ikke at sige, at enkelte aktører i processen kun opererede inden for en af de tre logikker – eller at disse modsvarer deres kulturelt baserede præferencer. I stedet er der tale om analytiske destillater, der kan synliggøre bestemte tankemønstre og dermed også gøre det tydeligt, hvordan aktørerne kunne have meget forskellige forventninger til proces og resultater. Tilsvarende er det vigtigt at understrege, at mens hver af idealtyperne tydeligt har deres egen forståelse af, hvornår noget er legitimt og illegitimt, er formålet med diskussionen ikke at privilegere forskningsidealtypen. Den er entydigt privilegeret i vores normale forskningspraksis, men den hverken kan eller bør have forrang i den type samarbejde, der beskrives her.

### *Viden i politik – et klassisk tema*

Relationen mellem viden(skab) og politik er et klassisk tema, både i politologi og forvaltningsforskningen, som det også blev gjort klart i introduktionen til dette temanummer. Både i forhold til den måde politikken designes på, og den måde den omsættes til praksis.

En del af litteraturen kan sammenfattes som *fidelitetsperspektivet*. Her fremhæves vigtigheden af at basere politik på forskning, der lever op til positivistiske videnskabelige kriterier, og at sikre ”fidelitet” i den efterfølgende implementering af evidensbaserede løsninger (Fixen, 2009), som det fx ses i opbygningen af standardiserede *metareviews* som Cochrane. Når forskning ikke anvendes i dette perspektiv, skyldes det som oftest implementerings- eller oversættelsesproblemer (jf. Røvik, 2007).

Hvor det første perspektiv privilegerer en form for viden – den akademiske – i forhold til mere praksisbaserede vidensformer, har der i ledelses- og organisationsforskningen også været en modbølge i forskellige variationer over temaet *action research* eller *engaged scholarship* (Kemmis og McTaggart, 2005; Reason og Bradbury, 2001; Van de Ven, 2007; Van de Ven og Johnson, 2006;

McKelvey, 2006 for kritik). Disse forskere påpeger, at forskeren må gå i en ligeværdig dialog med relevante praktikere og anerkende deres vidensformer og prioriteringer for at kunne bidrage til problemløsning. Der er selvfølgelig forskellige variationer over temaet, men de har ligestillingen af akademisk og ”praktisk” viden til fælles.

De to perspektiver illustrerer klassiske debatter om betydningen af kontekst og generaliserbarhed i socialvidenskaberne, men efterlader også et vigtigt spørgsmål, som politologer har haft blik for i generationer – at viden også er politisk (fx Boswell, 2009). I Allison (1969) klassiske studie af Cubakrisen kontrasteres rationelle beslutningsmodeller med *organizational process*, et perspektiv der understreger betydningen af anvendelsen af standardiserede fortolkningsmønstre, og *bureaucratic politics*, der ser handlingsforløbet som et udtryk for magtkampe mellem forskellige administrative fraktioner. Den type politik, *turf battles*, har forvaltningsforskningen haft et godt blik for siden (fx Downs, 1967). Men også dette organisatoriske perspektiv på magt i vidensproduktion underspiller måske betydningen af politiske interesser, fordi det politiske aspekt af vidensproduktionen ikke kun handler om bureaukratisk positionering i snæver forstand, men også om *ideologiske præferencer* for bestemte typer outcome og forskningsspørgsmål. Der er altså også forskellige politiske drivere på spil, når forskning og politik skal spille sammen.

I denne case er der dertil forskellige niveauer af praksis i spil. Mens praksis hos aktionsforskningen diskuteret ovenfor ofte er de aktører, der skal anvende eller implementere forskningsresultater direkte, fx fagprofessionelle eller førstelinjeledere, er praksis i denne case et mere komplekst og sammensat fænomen, der i første orden udgøres af et policyudviklende embedsværk, der i mange tilfælde har de samme implementeringsproblemer, som forskningen kan have, jf. *fidelitetsperspektivet*. Først i anden orden finder vi i denne case de ”rigtige” offentlige ledere, der skal have glæde af kommissionens anbefalinger i deres arbejde.

Denne noget hårdhændede overflyvning leder til, at debatten indtil nu kan destilleres i tre idealtyper: en *forskningsidealtipe* og to praksisidealtyper, hhv. *praksis/politik* og *praksis/ledere*. Dermed tilføjes et ekstra lag af praksis til diskussionen i temanummerets første artikel.

*Forskningsidealtypen* er kendetegnet af ofte positivistiske idealer for vidensproduktion, der centrerer sig omkring traditionelle forskningskriterier som validitet, reliabilitet, transparens og akkumulativitet, og hvor vidensproduktionen grundlæggende er rettet mod andre forskere (jf. fx Andersen, Hansen og Klemmensen, 2012). Forskningens formål er vidensopbygning, subsidiært

prestigøs publicering, der giver prestige i forskningsmiljøet, selvom det oftest er en ”usynlig” valuta uden for forskningsmiljøet.

En række af de centrale spørgsmål, som gav udfordringer i arbejdet med spørgeskemaundersøgelsen, fx spørgsmålsformuleringer, databehandling og dataformidling, har relativt klare svar, hvis man tager udgangspunkt i en forskningslogik: Spørgsmål skal i videst muligt omfang være validerede indeks og afhænger af forskningsinteressen (dvs. kommissoriet). Databehandling skal efterleve vores normale standarder; det betyder ikke, at deskriptiv statistik ikke har værdi, men det kræver overvejelser om, hvad der kan betegnes som den mest relevante metode i forskellige situationer. Formidling af resultater skal ske under hensyntagen til relevante forbehold og med opmærksomhed på ikke at strække resultaterne for langt.

Den *praksis/politiske* logik er tydeligt anderledes, både i *bureaucratic politics*-varianten og i *ideologi*-varianten. Hvor blikket rettes mod forskningsfællesskabet i den første logik, er relevante stakeholders i denne model policyfeltet, i dette tilfælde ret tydeligt identificeret i spørgeskemaundersøgelsens følgegruppe: Moderniseringsstyrelsen, KL og Danske Regioner. Dertil kom kommissionsmedlemmerne. Stakeholders havde politiske interesser; dagsordner de gerne ville have understøttet. Det gjaldt fx KL's interesse i faglig ledelse eller deres interesse i at nedtone spørgsmål om fyringspraksis. Til gengæld var der væsentlig mindre interesse i, hvad vi så gjorde med data, når de var indsamlet, og hvordan data blev afrapporteret, så længe der ikke var fund, der gik imod stærke politiske interesser.

Det er ikke overraskende, at forskningslogikken og praksis/politik-logikken til tider stødte sammen; fx i forhold til udviklingen af spørgerammen, men også på mere kulturelle parametre, som fx i reaktionerne på kritikken rejst på KL workshopen. Men det er også vigtigt at understrege, at de to typer autoritet, der er på spil – forskningsmæssig autoritet og politisk autoritet – på lange strækninger gjorde hinanden bedre.

Imidlertid blev det allerede tidligt i processen tydeligt, at der også var en tredje logik på spil: *praksis/ledere*. Kommissionen havde et ønske om, at de offentlige ledere også skulle inddrages og finde arbejdet nyttigt. Her er vi altså tilbage i den klassiske logik, hvor praksisviden, dvs. de praktikere, der skal bruge forskningen aktivt, prioriteres på linje med, eller over, forskningsviden. I stedet for at afspejle forskningsfronten eller politiske interesser, skulle spørgsmål resonere med målgruppen, og succeskriteriet blev synlighed i målgruppen og resonans. Mens denne logik havde mindre at sige om, hvordan data skulle behandles, var det tydeligt, at der var forskrifter for, hvordan formidlingsarbejdet skulle angribes. I dette arbejde stødte ambitionen om synlighed kraftigt

sammen med både forsknings- og politiklogikken, da kommunikationsbureauet præsenterede efterbehandlinger af data, der på igen måde kunne forsvares metodisk, og som også gjorde resultaterne væsentligt mere kontroversielle, end hvad den politiske logik tilskrev som nyttigt.

De tre logikker er samlet i tabel 1.

Tabel 1: Tre logikker for vidensproduktionen

	Forskning	Praksis/Politik	Praksis/Ledere
Stakeholders	Andre forskere	Institutionelle aktører, KL, DR, Moderniseringsstyrelsen, kommissionsmedlemmerne	Offentlige ledere
Endemål	Erkendelse og publicering; vidensproduktion der lever op til akademiske standarder	Understøtter politikudvikling, fred, ingen der tager afstand fra undersøgelsen	Synlighed og engagement
Hvor kommer spørgsmål fra?	Eksisterende forskning, kommissoriet	Politiske aktørers interesser	En vurdering af hvad der resonerer
Hvordan skal data behandles?	Efter normale standarder for databehandling	Ingen særlige meninger om databehandling, men skal kunne klares med "husets" kompetencer	Ingen særlige meninger om databehandling
Hvordan skal data formidles?	Under hensyn til forbehold	Under hensyn til politiske interesser	Under hensyn til at skabe debat og synlighed

Opsamlingen i tabellen synliggør, at de tre typer hensyn til hhv. *forskningslogikken*, *praktiker/politik* og *praktiker/ledere* gav forskellige opskrifter på, hvordan arbejdet skulle gribes an, hvem der skulle være tilfredse med arbejdet, og hvornår arbejdet var en succes. Konflikterne opstod på tre fronter, og mens størstedelen af denne artikel beskriver konflikterne mellem forskningslogikken og de to andre, er det også tydeligt, at *praktiker/politik* og *praktiker/leder*-logikkerne stødte sammen. Særligt i forhold til antallet af adspurgte ledere og formidlingen blev det tydeligt, at der også var en konfliktlinje mellem behovet for at sikre fred og stabilitet omkring undersøgelsen og så interessen i at skabe offentlig opmærksomhed og debat. Hvor *forsker*-logikken var sammenfaldende med *praktiker/leder*-logikken i forhold til sampling, var det klart, at *forsker*-

logikken var mere sammenfaldende med *praktiker/politik*-logikken i forhold til spørgsmålet om formidling.

## Næste gang – hvad kan andre lære af samarbejdet om Ledelseskommisionens spørgeskemaundersøgelse?

Mit arbejde med Ledelseskommisionens spørgeskemaundersøgelse er et konkret eksempel på et partnerskab mellem forskning og embedsværk. Overordnet står tilbage, at det var umådeligt lærerigt for mig at indgå i partnerskabet. Det gav mig adgang til at lave en dataindsamling, som ville have været svær at lave uden samarbejdet, og det har medvirket til at opbygge gode netværk, som alle parter kan have glæde af i fremtiden. Analysen gør det dog tydeligt, at mange af de ting, der både gik godt og mindre godt i processen, er drevet af en række kontingente faktorer. Nedenfor gør jeg alligevel forsøget på at udlede nogle mere generelle pointer – vel vidende at fx personlighed hos både forskere og embedsmænd nok også har en del at sige, når vi skal forstå samarbejdsrelationer. Endelig spiller kommissionens karakter også en rolle. En mere politiseret kommission havde nok gjort samarbejdet sværere både i forhold til timing og omfanget af de kompromisser, man som forsker kan blive nødt til at indgå.

### *Gode personlige relationer er centrale*

En væsentlig del af læren fra processen er, at mange af de udfordringer, vi mødte undervejs, blev håndteret, fordi processen grundlæggende var præget af et godt og tillidsfuldt samarbejdsclima (jf. Cunliffe og Alcadipani, 2016). Processen var grundlæggende kendetegnet af gensidig respekt og forståelse for både arbejdsvilkår og positioner. Det gjorde sig gældende i samarbejdet internt i sekretariatet såvel som i samarbejdet med kommissionen og KL.

### *Samarbejde er trade-offs*

Erfaringerne fra samarbejdet viser, at alle involverede parter skal forstå, at et sådant samarbejde også beror på villigheden til at indgå kompromisser. Som forsker må man acceptere, at politik også er legitimt. Embedsværket må tilsvarende acceptere, at forskeren har andre legitimitetsparametre. Grundlæggende er der tale om en potentiel konflikt mellem forskellige autoritetsformer. Det kan være fornuftigt at tage en snak om disse ting, inden samarbejdet indledes, men det er nok svært at vide præcist, hvor samarbejdet bliver udfordret, inden det går igang. Derfor kan det være hensigtsmæssigt at genbesøge sådan en samtale, når samarbejdet er veletableret (jf. punkt 1).



### *Bliver forskeren en del af forvaltningen?*

En central erfaring fra arbejdet i Ledelseskommisionens sekretariat var de mange fordele, der fulgte med den fysiske placering i sekretariatet, men det var også en beslutning, der havde institutionelle implikationer og måske kunne have fortjent en afklaring. Særligt i den situation hvor jeg gerne ville have haft mulighed for også at udtale mig offentligt om kommissionens arbejde.

### *Urene går forskelligt på Slotsholmen og på universitetet*

Det er fortærsket at sige, at "timing is everything", men det er ikke helt forkert. Jeg tiltrådte med ca. en uges varsel, og vi gennemførte en stor undersøgelse på ca. 2½ måned. Muligheden for at smide mange andre ting og træde til med det samme gjorde, at samarbejdet kunne fungere. Havde jeg sagt, at jeg kunne tiltræde til næste semester, ville samarbejdet ikke kunne være realiseret. Mens forskeres planlægningshorisont typisk er ret lang, er virkeligheden en anden i politiske organisationer. Det kræver gensidig forståelse, hvis man skal overkomme denne "tidsforskel". Konkret blev løsningen, at jeg var fysisk til stede så meget som muligt i sekretariatet, men hvis chefen havde stået hårdt på, at han skulle kunne se mig 18,5 timer om ugen, ville det ikke have kunnet lade sig gøre.

### *Hvad sker der bagefter?*

Denne artikel stopper ved offentliggørelsen af undersøgelsens resultater og min retur til universitetet. Imidlertid er en central pointe, at den slags samarbejde også gør andre ting end at løse en konkret opgave. I min tid i sekretariatet har jeg opbygget gode relationer til en række af de involverede aktører. Det gør på den ene side, at min adgang til centrale aktører er blevet lettere, og at de – forhåbentlig – tænker, at de har lettere adgang til forskningen. Hvis ambitionen er, at forskningen skal være relevant for praksis, er et godt første skridt at få forskere og praktikere til at tale sammen – også i uformelle rum.

## Note

1. Se <https://ledelseskom.dk/kommissionsmedlemmer/foelgegruppens-medlemmer>.

## Litteratur

Allison, Graham T. (1969). Conceptual models and the Cuban Missile Crisis. *American Political Science Review* 63 (3): 689-718.

Andersen, Lotte Bøgh, Kasper Møller Hansen og Robert Klemmensen (2012). *Metoder i statskundskab*. København: Hans Reitzels Forlag.

- Boswell, Christina (2009). *The Political Use of Expert Knowledge. Immigration Policy and Social Research*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Christensen, Jørgen Grønnegaard, Poul Erik Mouritzen og Asbjørn Sonne Nørgaard (2009). Kommissioner og reformstrategier, pp. 247-274 i Jørgen Grønnegaard Christensen, Poul Erik Mouritzen og Asbjørn Sonne Nørgaard (red.), *De store kommissioner. Vise mænd, smagsdommere eller nyttige idioter*. Odense: Syddansk Universitetsforlag.
- Christiansen, Peter Munk og Asbjørn Sonne Nørgaard (2009). Kommissioner i dansk politik efter 1980, pp. 31-55 i Jørgen Grønnegaard Christensen, Poul Erik Mouritzen og Asbjørn Sonne Nørgaard (red.), *De store kommissioner. Vise mænd, smagsdommere eller nyttige idioter*. Odense: Syddansk Universitetsforlag.
- Cunliffe, Ann L. og Rafael Alcadipani (2016). The politics of access in fieldwork: Immersion, backstage dramas, and deception. *Organizational Research Methods* 19 (4): 535-561.
- Dahler-Larsen, Peter (2002). *At fremstille kvalitative data*. Odense: Syddansk Universitetsforlag.
- Downs, Anthony (1967). *Inside Bureaucracy*. Illinois: Waveland Press.
- Finansministeriet (2017). *Kommissorium for ledelseskommisionen*. København: Finansministeriet
- Fixsen, Dean L., Karen A. Blase, Sandra F. Naoom og Frances Wallace (2009). Core implementation components. *Research on Social Work Practice* 19 (5): 531-540.
- Hegnsvad, Mogens (2017). Ledelseskommisionen er (forsøgt) sat hen i en krog. *DenOffentlige.dk*, 31. marts.
- Huberman, Michael og Matthew B. Miles (2002). *The Qualitative Researcher's Companion*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Jacobsen, Christian Bøtcher og Ole Helby Petersen (2019). Samarbejde mellem forskning og praksis i forvaltningsforskningen: potentialer, barrierer og løsningsmuligheder. *Politica* 51 (3): 269-287.
- Jyllands-Posten (2017). Endnu en overflødig kommission, Leder, 19. marts.
- Kemmis, Stephen og Robin McTaggart (2005). Participatory action research: communicative action and the public sphere, pp. 559-603 i Norman K. Denzin og Yvonna S. Lincoln (red.), *The Sage Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Klausen, Kurt Klaudi (2017). Ledelseskommisionen: Det kunne have været meget værre. *DenOffentlige.dk*, 4. april.
- Ledelseskommisionen (2018). Sæt borgerne først. Ledelse i den offentlige sektor med fokus på udviklingen af driften. Ledelseskommisionens rapport. [https://ledelseskomm.dk/files/media/documents/hovedpublikationer/saet\\_borgerne\\_foerst\\_-\\_ledelseskommisionens\\_anbefalinger.pdf](https://ledelseskomm.dk/files/media/documents/hovedpublikationer/saet_borgerne_foerst_-_ledelseskommisionens_anbefalinger.pdf)

- McKelvey, Bill (2006). Van de Ven and Johnson's "engaged scholarship": Nice try, but ... *Academy of Management Review* 31 (4): 822-829.
- Pedersen, Mogens N. (1990). Politologen som konsulent. Tanker om en rolle under udvikling. *Statsvetenskaplig tidskrift* 93: 317-328
- Reason, Peter og Hilary Bradbury (red.) (2001). *Handbook of Action Research. Participative Inquiry & Practice*. London: Sage Publications.
- Regeringen, KL og Danske Regioner (2019). Ledelse og kompetencer i den offentlige sektor. <https://www.fm.dk/nyheder/pressemeddelelser/2019/01/aftale-om-ledelse-og-kompetence>
- Rhodes, R.A.W. (2005). Everyday life in a ministry: Public administration as anthropology. *The American Review of Public Administration* 35 (1): 3-25
- Røvik, Kjell Arne (2007). *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Schein, Edgar H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*, 4. udg. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sørensen, Eva (2017). Professor udfordrer Ledelseskommisionen: Her er tre ting I bør tage med trods kommissoriet. *DenOffentlige.dk*, 4. april.
- Van de Ven, Andrew H. (2007). *Engaged Scholarship: Creating Knowledge for Science and Practice*. Oxford: Oxford University Press.
- Van de Ven, Andrew H. og Paul E. Johnson (2006). Knowledge for theory and practice. *Academy of Management Review* 31 (4): 802-821.
- Van Maanen, John (2010). Ethnography as work: Some rules of engagement. *Journal of Management Studies* 48 (1): 218-234.
- Watson, Tony J. (2011). Ethnography, reality, and truth: The vital need for studies of "how things work" in organizations and management. *Journal of Management Studies* 48 (1): 202-217.
- Weber, Max (1971). *Makt og byråkrati. Essays om politikk og klasse, samfunnsforskning og verdier. Utvalg og innledning ved Egil Fivelsdal*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Weick, Karl E. (2001). *Making Sense of the Organization*. Malden: Blackwell Publishers.