

# Giver det mening? Mellemlederens definerende rolle i forandringer

Temanummer: Den danske offentlige forvaltning i forandring

*Forandringslitteraturen peger på, at et væsentligt aspekt i en forandrings succes ikke alene er forandringens indhold (hvad består forandringen i), men i høj grad hvordan forandringen opfattes af de berørte individer (hvad betyder forandringen for mig/organisationen). Det medfører, at mellemlederen bliver en central aktør i gennemførelsen af topledelsens initierede forandringer, idet mellemlederen oftest indtager to centrale roller i forandringsprocessen: den modtagende rolle (forandringsmodtager) og den eksekverende rolle (forandringsagent). Den*

*empiriske case i denne artikel er indførelsen af målstyringstavler i SKAT i 2016, hvor 21 semi-strukturerede interviews blev gennemført. Med inspiration i et sensemaking-perspektiv giver denne artikel et indblik i, hvordan mellemlederes modtagende rolle, dvs. opfattelse af topledelsens forandringstiltag, har betydning for deres eksekverende rolle, dvs. deres aktive bidrag til indførelsen af forandringen. Afslutningsvis belyses via empiriske illustrationer, hvorledes mellemlederens meningsgibende rolle influerer på deres implementering og meningsgivelse til medarbejderne.*

## Den oversete mellemleder

Både i den private og offentlige sektor indføres ofte organisationsforandringer, som er initieret af topledelsen. Således har en stor del af den episodisk strategiske forandringslitteratur – den teoretiske såvel som den praktikero-rienterede – fokus på, hvordan planlagte forandringer kan håndteres, oftest netop via en top-down-tilgang. Om end der findes forskellige modeller, der guider ledere i håndtering af forandringer, fremhæves typisk fokus på vigtigheden af at få tydeliggjort, hvilken forandring der skal finde sted, hvorfor den er nødvendig (en vision for fremtiden), samt at få planlagt, hvordan organisationen håndterer kommunikation, opfølgninger, modstand og forankring af forandringen (se f.eks. Hayes, 2014; Kotter, 1995).

Til tider skal der gennemføres forandringer, hvis indhold ikke altid nyder lige stor opbakning i organisationen. Sådanne forandringer kræver et særligt fokus på at skabe en forståelse hos medarbejderne af, hvorfor netop denne forandring er nødvendig eller ønskelig. Medarbejdernes perceptioner fremhæves som en essentiel parameter i relation til, om en forandringsimplementering bliver succesfuld eller ej (Hayes, 2014). Således er der ofte stor fokus på forandringskommunikation, f.eks. i form af kommunikationsplaner fra topledelsen. Disse videreformidles til mellemlederne, som skal implementere planerne. Dermed er det ofte mellemlederne, som i praksis er ansvarlige for medarbejdernes forståelse og opfattelse af en given forandring.

Denne artikel har sit afsæt i den del af forandringslitteraturen, som fokuserer på, hvordan forandringen opfattes af forandringsmodtagerne, dvs. de in-

**ANNE BØLLINGTOFT**

lektor, Institut for  
Virksomhedsledelse,  
Aarhus Universitet,  
anne@mgmt.au.dk

**ANN-LOUISE HOLTEN**

lektor,  
Institut for Psykologi,  
Københavns Universitet,  
ann-louise.holten@psy.ku.dk

divider, der berøres af forandringen (Dibella, 2007; Isabella, 1990; Lau og Woodman, 1995). Hvis vi tager udgangspunkt i forskningen, så har litteraturen overvejende defineret disse individer som medarbejderne. Om end der er enighed om, at mellemledere er af strategisk vigtighed i organisationer (Floyd og Woodridge, 1997; Huy, 2001, 2002), så har der været langt mindre fokus på mellemlederes rolle som forandringsmodtagere og betydningen heraf for deres rolle som forandringsagenter.

Fra et sjældent belyst mellemlederperspektiv giver denne artikel således et empirisk indblik i indførelsen af en forandring. Den konkrete case omhandler indførelsen af målstyringstavler i SKAT. Målstyringstavlerne blev introduceret som en del af konceptet Målsættende Ledelse og var fra topledelsens side tiltænkt som et redskab til opfølgning i driften. Man havde nemlig ikke på daværende tidspunkt et standardiseret system til at lave løbende produktionsopfølgning og måling af resultater. Målstyringstavlerne udgjorde således en oversigt over en enheds projekter og afspejlede f.eks. fremdrift, ressource mål og antalsmål. Ifølge mellemlederne skulle målstyringstavlerne udgøre et afsæt for enhedernes overblik og diskussioner i relation til f.eks. produktivitet og ressourceforbrug og udgøre grundlaget for, at mellemlederne kunne rapportere nøglemåltal til deres nærmeste leder. På baggrund af denne overordnede ramme fik mellemlederne metodefrihed med hensyn til, hvordan de mere konkret ville indføre målstyringstavlerne i deres enhed.

Med udgangspunkt i indførelsen af målstyringstavler i SKAT giver artiklen et indblik i: a) mellemledernes meningsgørelse af målstyringstavlerne, b) hvordan denne har betydning for deres praksis i relation til meningsgørelse til medarbejderne, og c) hvordan medarbejderne opfatter mellemlederens indførelse af målstyringstavler. Således bidrager artiklen med en empirisk illustration af, hvordan mellemlederens (som forandringsmodtager) fortolkning og opfattelse af forandringen har betydning for, hvordan mellemlederen vælger at indføre forandringen og videregive mening (som forandringsagent). Eksisterende studier, der inddrager betydningen af meningsgørelse i et forandringsperspektiv, understøtter denne sammenhæng mellem mening og handling (Balogun, 2006; Balogun, Bartunek og Do, 2015; Balogun og Johnson, 2004, 2005; Gioia og Chittipeddi, 1991; Isabella, 1990. I den engelsksprogede forskningslitteratur anvendes betegnelserne »sensemaking« og »sensegiving«, hvilket vi i denne artikel har oversat til henholdsvis meningsgørelse og meningsgørelse).

Om end artiklens teoretiske inspiration baseres på et sensemaking-perspektiv, er det ikke påstanden, at mellemledernes meningsgørelse og meningsgørelse af forandringstiltag udgør den fulde forklaringsramme i relation til medarbejdernes opfattelse af en forandring. Ej heller påstås det, at medarbejdernes opfattelse af en forandring udelukkende stammer fra mellemlederens meningsgørelse. Men artiklen synliggør via to empiriske illustrationer, hvordan meningsgørelse udgør en vigtig del af forklaringsrammen og således bør være genstand for fokus i både forskning og praksis.

Artiklen forholder sig ikke til, om målstyringstavler principielt er en god idé, eller om indførelsen af målstyringstavlerne kan betragtes som en succes. Samtidig er det centralt at fremhæve, at nærværende artikel ikke har fulgt indførelsen af målstyringstavlerne fra start til slut, men derimod baserer sig på et nedslag i tid under indførelsen af målstyringstavlerne.

## Forandringer og hvordan de giver mening

I daglig tale anvendes ordet »forandring« ofte i flæng og uden egentlig skelen til, at forandringer grundlæggende er meget forskellige alt efter deres årsag, formål, omfang, varighed og påvirkning. Også individuelle og organisatoriske forskelle spiller en rolle, f.eks. ens forandringshistorik, dvs. erfaringer med tidligere forandringer og deres håndtering og effekt. I den strategiske forandringslitteratur differentieres mellem forskellige typer af forandringer ud fra en række forskellige, men mere eller mindre overlappende terminologier. En ofte anvendt distinktion er betegnelserne inkrementelle og transformationelle forandringer (Hayes, 2014; Nadler og Tushman, 1995). Inkrementelle forandringer beskrives som løbende tilpasninger eller justeringer, hvor målet grundlæggende er at blive bedre til det, man allerede gør. Som fremhævet af Nadler og Tushman (1995) bygger inkrementelle forandringer videre på det eksisterende fundament, herunder organisationens formål, identitet og værdier. I praksis kan inkrementelle forandringer dog opleves af den enkelte medarbejder som både langvarige og gennemgribende i forhold til deres indvirkning på den enkeltes arbejdssituation. Transformationelle forandringer anses ofte som mere gennemgribende end inkrementelle forandringer, idet de bryder med organisationens eksisterende grundlag, herunder f.eks. gentænkning af strategien eller måden, man arbejder eller organiserer sig på (Nadler og Tushman, 1995). I praksis er det ikke altid muligt entydigt at kategorisere en forandring og definere, hvilken karakter eller hvilket omfang den har. En forandring kan indeholde både inkrementelle og transformationelle elementer, ligesom en forandring kan indebære forskelligartede ændringer for medarbejderne i organisationen. Derfor kan medarbejdergrupper og individer i organisationen have vidt forskellige oplevelser af og syn på en forandrings karakter, omfang og betydning. Som konsekvens heraf kan den samme forandring medføre relativt forskellige reaktioner.

### Grundlæggende handler sensemaking om at give »noget« mening og skabe en forståelse og fortolkning

Når den strategiske forandringslitteratur beskæftiger sig med forskellige typer af forandringer, er det bl.a. med baggrund i en antagelse om, at typen af forandring kan relateres til ansvar. Generelt kategoriseres ansvaret for transformationelle forandringer hos topledelsen, mens inkrementelle forandringer ofte varetages af mellemledere i organisationen (Hayes, 2014). Det spørgsmål, vi rejser her, er dog, i hvilket omfang denne kategorisering konstruktivt afspejler den ledelsesmæssige virkelighed, og om et fokus på mellemlederens rolle vil styrke den samlede ansvarstagen og håndtering i relation til forandringer.

En forandrings succes afhænger i særdeleshed af, hvordan forandringen opfattes af de individer, der er direkte involveret i og påvirket af forandringen (Dibella, 2007; Isabella, 1990; Lau og Woodman, 1995). Eksempelvis foreslår Dibella (2007), at forståelse og ledelsesmæssig håndtering af en given forandring kan anskues ud fra to dimensioner: individernes opfattelse af sandsynligheden for, at en forandring vil blive realiseret, samt hvor appellerende forandringen er. Disse to dimensioner bør forstås som samspil mellem to continua, hvilket i praksis betyder, at en forandring ikke nødvendigvis kategoriseres entydigt som enten appellerende eller ikke-appellerende. Hertil kommer, at individers opfattelse anses som en dynamisk størrelse, der kan ændre sig over tid og situationer (Dibella, 2007). En del af forandringslitteraturen bringer denne kontekstualiserede forståelse i spil i et sensemaking perspektiv og undersøger forandringer som påvirket af både individers menings-skabelse samt af konteksten (Balogun, Bartunek og Do, 2015; Balogun og Johnson, 2005). Det er denne nyere forskningslitteratur, der inkluderer betydningen af menings-skabelse i forandringsprocesser (Oreg og Berson, 2019), som vores undersøgelse er inspireret af.

Grundlæggende handler sensemaking om at give »noget« mening og skabe en forståelse og fortolkning. Sensemaking er en vedvarende proces, der bl.a. påvirkes af opfattet identitet, interaktioner og sociale relationer, tidligere erfaringer og forståelser, samt organisatorisk kontekst (Weick, 1995; Weick, Sutcliffe og Obstfeld, 2005). I relation til sidstnævnte peger f.eks. Balogun og Johnson (2005) på, at en organisations forandringshistorik kan influere på de menings-skabende processer (Balogun og Johnson, 2005). Brugen af et sensemaking perspektiv i forandringslitteraturen bygger i stor udstrækning på Weicks arbejde omkring sensemaking og centrerer sig bl.a. om, at ledes menings-skabelse kan påvirke både forandrings proces og resultat (Balogun, Bartunek og Do, 2015; Balogun og Johnson, 2004, 2005). I en arbejdskontekst bliver det således helt centralt, hvordan mellemledere udvikler deres egen forståelse, fortolkning og mening af en forandring (Isabella, 1990; Balogun og Johnson, 2004), herunder opfattelsen af hensigtsmæssigheder og uhensigtsmæssigheder ved en given forandring (Balogun og Johnson, 2005). Centralt er her, at lederen naturligt vil søge at forstå en forandring på en måde, som »giver mening« eller passer ind i lederens forforståelse af organisationen og hans egen rolle som leder (Bartunek, 1984), og at dette har en betydning for det handlingsrum og mulige meningsgivelse, som skabes (Balogun, Bartunek, og Do, 2015).

## Case: Indførelse af målstyringstavler i SKAT

### Baggrund

Fordi forandringer ikke foregår i et vakuum, og opfattelser af en given forandring influeres af f.eks. tidligere erfaringer og den eksisterende kontekst i form af bl.a. organisationens historik (Balogun og Johnson, 2005), har årene op til interviewtidspunktet en betydning som kontekst for mellemledernes og medarbejdernes forandringsrelaterede opfattelser og handlinger. I det føl-

gende skitseres derfor i grove hovedtræk den udvikling, som SKAT har været igennem siden 2005, hvor det kommunale og statslige skattevæsen blev lagt sammen. Formuleringen »grove hovedtræk« skal tages helt bogstaveligt. Det er hverken hensigten eller målet at give en fyldestgørende indsigt i SKATs organisering og udvikling over tid. For dem, der måtte ønske en mere fyldestgørende beskrivelse af SKATs udvikling fra 2005, henvises til Christensen og Mortensen (2018).

Baggrunden for sammenlægningen i 2005 var, at den dobbelte struktur i kommune og stat blev anset som unødigt dyr og uhensigtsmæssig. Sammenlægningen blev således startskuddet til en proces mod en centralisering og ny organisationsstruktur, der via en højere koncentration af faglige kompetencer i færre afdelinger havde til hensigt at øge den nationale ensretning og standardisering af diverse opkrævnings- og kontrolindsatser. Yderligere kom der også fokus på at øge automatiseringen af en lang række processer via implementering af nye IT-systemer. Sidstnævnte indebar også en forventning om reduktion i antal medarbejdere (primært på baggrund af naturlig afgang) over en årrække. Forandringen indebar således et klart fokus på produktivitet og effektivisering.

Det er ikke alle de nævnte forandringsprocesser, som er forløbet lige gnidningsfrit. Eksempelvis har implementeringen af nye IT-systemer, og dermed de forventede effektiviseringer, været en stor udfordring. En udfordring, som er blevet forværret af, at besparelser på medarbejdersiden er blevet foretaget, inden de nye IT-systemer var effektivt i drift. Således har SKAT over en årrække været en organisation, som har været presset på arbejdsopgaver, alvorlige udfordringer med IT-systemer samt massive og multiple organisationsændringer. Denne baggrund og disse udfordringer danner konteksten omkring mellemledernes indførelse af målstyringstavlerne.

### ***Om målstyringstavlerne: mellemledernes fortælling***

Efter topledelsens beslutning om at indføre målstyringstavler i 2014 fik mellemlederne til opgave at indføre dem i deres respektive enheder. Som udgangspunkt var målstyringstavlerne tiltænkt at være fysiske, dynamiske tavler, hvor man hele tiden skulle kunne danne sig et overblik over en enheds produktivitet. Målstyringstavlerne skulle således udgøre en oversigt over en enheds projekter og relaterede mål, f.eks. fremdrift, ressourcemål, antalsmål o.l. Farverne grøn, gul og rød skulle symbolisere den aktuelle status i forhold til de enkelte mål og projekter. I tilgift skulle tavlerne illustrere en række KPI'er, f.eks. effekt på skattegabet, sygefravær o.l. Forventningen til mellemlederne var, at de skulle indføre målstyringstavlerne i deres enhed, således at de kunne rapportere nøglemåltal til deres nærmeste leder. Samtidig var det forventet, at mellemlederne skulle introducere medarbejderne for målstyringstavlerne, og at disse skulle udgøre et afsæt for enhedernes overblik samt diskussioner i relation til f.eks. produktivitet og ressourceforbrug. Mellemlederne havde fået metodefrihed med hensyn til, hvordan de mere konkret indførte målstyringstavlerne i deres enhed.

Processen bag udformningen af målstyringstavlerne var primært topstyret og foregik i samarbejde med en konsulentvirksomhed. Som udgangspunkt var målstyringstavlerne standardiserede, om end der grundet enhedernes meget forskellige arbejdsopgaver kunne være forskelle i mål og KPI'er. Mens det indledningsvist var planen, at målstyringstavlerne skulle måle på enhedsniveau, var det hensigten, at de – over tid – også skulle kunne måle på individniveau, dvs. den enkelte medarbejders performance. I nogle enheder var dette muligt allerede fra starten.

## Interview med medarbejdere i SKAT

Det empiriske materiale anvendt til denne artikel er interviews foretaget i foråret og sommeren 2016. På interviewtidspunktet var SKAT organiseret i fem overordnede områder: HR, Økonomi & Stab, Kundeservice, Indsats og Inddrivelse. Samtlige informanter var på interviewtidspunktet ansat i Indsats i enheder lokaliseret både på Sjælland, Fyn og i Jylland.

I alt blev 21 semi-strukturerede interviews gennemført, heraf syv interviews med mellemledere og to af disses respektive medarbejdere. Alle informanter deltog frivilligt i interviewene. Kontakten til medarbejderne kom i stand via lederne, der alle gav positivt tilsagn om at kontakte to af deres medarbejdere med henblik på et interview. Alle informanter er efter aftale anonymiserede både i dataindsamlings- og databehandlingsprocessen.

De syv mellemlederes anciennitet strakte sig fra 7 til 32 år med en gennemsnitlig anciennitet på omkring 22 år. To af mellemlederne var kvinder. Et ligeligt antal kvinder og mænd er interviewet på medarbejdersiden. Medarbejdernes anciennitet strakte sig fra 11 til 44 år med en gennemsnitlig anciennitet på omkring 21 år.

Hvert interview varede i gennemsnit en time. Mellemlederen blev interviewet først, herefter medarbejderne enkeltvist. Alle interviews blev optaget og efterfølgende transskriberet og analyseret i NVivo.

Interviewene blev kodet i henhold til følgende overordnede kategorier:

- Opfattelse af forandringer i SKAT (kontekst)
- Opfattelse af målstyringstavler (herunder hensigtsmæssigheder samt uhensigtsmæssigheder)
- Opfattelse af intenderede formål med indførelse af målstyringstavler (mening)
- Brug af målstyringstavlerne (proces)

## Mellemledernes perspektiver og to empiriske illustrationer

Artiklen giver indledningsvist et indblik i udtrykte perspektiver på mellemledernes definerende rolle i forandringer. Herefter følger to empiriske illustrationer af disse perspektiver, som hver baserer sig på interviews med en mellemleder og to af lederens medarbejdere.

### **Opfattelse af forandring (kontekst)**

Mellemliderne nævnte flere kontekstuelle forhold, der influerede på meningskabelsen af målstyringstavlerne, hvor både forandringens indhold samt konteksten spillede en rolle. Konteksten forstået både som den overordnede (organisatoriske) udvikling SKAT påbegyndte efter sammenlægningen i 2005, men også forstået som den mere nære og lokale kontekst for mellemliderne i forhold til den specifikke enhed, de skulle indføre målstyringstavlerne i.

På tværs af de 21 interviews giver informanterne i Indsats udtryk for, at måling af produktivitet og ressourceforbrug ikke er nyt, om end det ikke tidligere har været systematiseret og standardiseret. Målstyringstavlerne blev derfor ikke opfattet som en markant ændring af medarbejdernes jobindhold eller arbejdsproces, men blev anskuet mere i retning af en inkrementel forandring. Dog blev det understreget, at andre enheder i SKAT potentielt opfattede indførelsen af målstyringstavler som et markant skift i arbejdsform. Særligt i de enheder, som hverken havde erfaring eller tradition for at måle på f.eks. produktivitet og ressourceforbrug. I disse enheder er indførelsen af målstyringstavlerne potentielt blevet opfattet som mere i retning af en transformationel forandring. For mellemliderne i de forskellige enheder i SKAT blev implementeringssituationen som udgangspunkt dermed forskellig. Den oplevede kontekstuelle baggrund for implementeringen af målstyringstavler i SKAT var således en vigtig omstændighed, der bidrog til at definere, om forandringen blev oplevet som inkrementel eller transformationel.

### **Mellemlidernes meningskabelse**

Hvad angår meningen med den forandring, som målstyringstavlerne repræsenterede, skabte flertallet af mellemliderne en overordnet mening relateret til det organisatoriske formål. Fastholdelsen af denne mening blev dog udfordret, når den skulle relateres til mening lokalt i forhold til arbejdets udformning og indhold. Denne udfordring kom til udtryk i relation til praktiske implementeringsudfordringer, som principielt kunne udfordre tavlernes overordnede, formålsorienterede rationale.

I forhold til målstyringstavlernes overordnede mening på organisationsniveau kom det eksplicit til udtryk i en del af interviewene, at mellemliderne meningskategoriserede i to interrelaterede hovedområder: professionaliseringen af SKAT og ensretningen af procedurer i SKAT. Mellemliderne påpegede således en vis mening i den grundlæggende ide med målstyringstavlerne som ét af tiltagene i retningen af et *mere professionelt SKAT*. Et professionelt SKAT, som havde fokus på det faglige med hensyn til at løfte diverse opgaver og kontroller, og som havde fokus på ensretning af procedurer samt ressourceforbrug. Sidstnævnte skal f.eks. ses i forhold til før fusionen i 2005, hvor bl.a. indsatsområder kunne variere på tværs af kommunegrænser. Målstyringstavlerne blev således anset som en del af både mål og middel til udviklingen mod et mere professionelt og ensrettet SKAT ved at være et hjælpemiddel til mellemlidernes arbejde med systematisk at holde øje med fremdrift i projekter, ressourceforbrug mv. Her kom det således meget tydeligt til udtryk, at særligt

tidligere erfaringer og forståelser samt organisatorisk kontekst influerede på mellemlidernes meningskabende processer.

Denne meningskabelse omkring målstyringstavlerne på organisationsniveau var dog ikke ensbetydende med, at mellemlidene udelukkende udtrykte begejstring. I forhold til arbejdets lokale udformning og indhold påpegede mellemlidene nogle uhensigtsmæssigheder ved målstyringstavlerne. Uhensigtsmæssighederne handlede primært om metodespørgsmål, dvs. hvad der skulle måles og hvordan.

Uhensigtsmæssigheden ved, hvad der faktisk blev og ikke blev målt på, var genstand for opmærksomhed og bekymring hos mellemlidene. Det faktum, at en del af lederne havde medarbejdere, hvis indsats var vanskelig at måle, udgjorde en alvorlig uhensigtsmæssighed i designet omkring målstyringstavlerne, som for lederne havde implikationer for deres implementering og lokale meningskabelse i forhold til medarbejderne. Nogle ledere pointerede således, at funktioner som undervisning og coaching af andre medarbejdere ikke kunne detekteres i målstyringstavlerne, men at dette i allerhøjeste grad bidrog til målopfyldelsen.

En anden uhensigtsmæssighed relaterede sig til, hvordan der skulle måles. En del mellemlidene påpegede, at det i deres enheder ikke var muligt at lave den tiltænkte *løbende* måling af fremdrift på projekter. Dette gjaldt f.eks. for de ledere, hvis medarbejdere arbejdede på sager, som kunne have varigheder på adskillige måneder eller år. Konsekvensen af målstyringstavlernes målingsfrekvens blev således anset som en potentiel risiko for, at medarbejderne kunne føle, at de ikke nåede, hvad de skulle, og derfor blev demotiverede. Således gav flertallet af mellemlidene udtryk for, at det for dem i en lokal kontekst var meningsløst med en fysisk tavle.

På trods af at mellemlidene godt kunne se en organisatorisk mening med målstyringstavlerne, skabte de oplevede uhensigtsmæssigheder udfordringer for mange af mellemlidene. Dette potentielle modsætningsforhold viste sig at have stor betydning for mellemlidernes meningsagerende rolle – både i relation til implementeringspraksis og lokal meningsgivelse til medarbejderne.

### ***Mellemlidernes meningsagerende rolle***

Igennem en analyse af mellemlidernes implementeringspraksis kan vigtig information om mellemlidernes meningsdannelse og dennes betydning for rollen som meningsdefinerende udledes.

Hos alle mellemlidene sås fuld compliance med organisationens top-down forandringsbeslutning. På interviewtidspunktet havde alle mellemlidene således indført målstyringstavlerne i deres enheder og anvendte dem til at rapportere nøgletal til nærmeste leder. Samtidig foregik en vis kommunikation omkring målstyringstavlerne – både i en introducerende fase og fortløbende som et tema ved enhedsmøder. I praksis anvendte flertallet tavlen i elektronisk form, f.eks. som et regneark. Kun en af de interviewede ledere anvendte en

synlig fysisk tavle. Ved enhedsmøderne blev således typisk vist udvalgte dele/ tal fra enhedens målstyringstavle via slides eller f.eks. regneark, og ud fra disse blev der drøftet status, overblik, samt eventuelle behov for forbedringer.

Men mellemlederne var alle optagede af at håndtere de oplevede uhensigtsmæssigheder og finde måder, hvorpå de kunne gøre målstyringstavlerne nærværende og meningsfulde for medarbejderne. De steder, hvor der var tydelige mismatch mellem målstyringstavlernes organisatoriske mening og den lokale mening i forhold til arbejdets udformning og indhold, kompenserede mellemlederne på forskellige måder. Nogle valgte en strategi, hvor implementeringen blev gennemført på en næsten »usynlig« måde for medarbejderne, andre valgte at reducere mismatchet mellem den organisatoriske mening og den lokale meningsgivelse, så meningsgivelsen ved implementeringen blev tilpasset den specifikke enheds opgaver og arbejdsform, endnu andre placerede sig et sted imellem disse to positioner.

Således blev diskrepansen mellem mellemlederens opfattede organisatoriske og lokale mening med målstyringstavlerne styrende for hvordan mellemlederne agerede som forandringsagenter – i form af faktiske handlinger og meningsgivende relationer, f.eks. hvordan medarbejderne kunne gives mening i forandringens konkrete implementering, form og indhold. Et gennemgående fællestræk hos mellemlederne var således, at det havde været en proces for dem at finde en passende måde, hvorpå målstyringstavlerne kunne gøres meningsfulde for medarbejderne. En proces, hvori de havde skåret brugen af målstyringstavlerne til – guidet af deres egen meningsskabelses retrospektivitet, kontekstualitet og reciprocitet.

Nedenfor følger to empiriske illustrationer. Hver illustration giver et indblik i, hvordan en mellemladers organisatoriske og lokale meningsskabelse af målstyringstavlerne influerer både på forandringsimplementeringen i praksis, og på mellemlederens definerende rolle og meningsgivelse til medarbejderne. Medarbejdernes opfattelse af brugen af målstyringstavlerne er ligeledes gengivet.

*Empirisk illustration 1: En (næsten) usynlig indførelse af målstyringstavler*

Mellemlider 1 er opmærksom på, at en stor del af hans medarbejdere har været gennem mange forandringer de senere år. Nogle er blevet fysisk flyttet, og ligeledes har mange medarbejdere skullet vænne sig til at arbejde i en matrix struktur, hvor medarbejdere på det samme projekt ikke nødvendigvis sidder fysisk sammen, men kan sidde i hver deres ende af landet. I den kontekst er forandringen med måltavlerne blot én ud af mange, og forandringen fortolkes som en utryghedsskabende situation, som medarbejderne skal skærmes fra.

Mellemlider 1 har en anciennitet på over 35 år og har mange års erfaring som personaleleder. Hans erfaring og kendskab til organisationen kommer til udtryk, så snart snakken falder på målstyringstavlerne:

*»... lige nu er der meget fokus på målstyringstavler, og det var der også tilbage i 90'erne ... der var også måltal og målopfølgning. Og så kommer der en periode, hvor det ikke er sådan. For der er jo nogle fordele og ulemper ved det her. Og så på et tidspunkt så finder nogle ud af, at ulemperne måske er for store, og så svinger pendulet tilbage, og så kører det på den anden måde. Det bliver aldrig det samme, ... pendulet svinger aldrig helt tilbage. Men der sker om nogle år, så tror jeg, man gør det på en anden måde.«*

For mellemlider 1 er det vigtigste, at han har nogle relativt frie rammer, som han kan operere inden for som leder.

I interviewet kommer det til udtryk, at kvaliteten i opgaveløsningen skal være et stabilt element og fokus for medarbejderne. Dette ser han også som det, medarbejderne i virkeligheden vægter højest og værdsætter. Hans opfattelse af sin egen rolle i forandringen er således at understøtte og skærme medarbejderne, så de får ro til arbejdet.

*»Den måde vi arbejder på, det, synes mange, er rigtig godt. Der er tid til fordybelse her. Det er vigtigt, at man sætter sig ind i tingene. Det er mere kvalitet end kvantitet. Min tilgang er, at jeg vil hellere nå lidt færre sager, og så at de er rigtige, end det andet. Jeg kan ikke leve med, at vi når vores mål på antal, men at sagerne falder. Det duer ikke. Så må jeg få klø for, at jeg ikke når antal. Men vi kan ikke byde virksomhederne, at vi fokuserer på antal og bare går efter dem og sender et eller andet afsted, der ikke holder. Det er ikke ok.«*

Hans perspektiv afslører, at han i denne sammenhæng ser forandringen som potentielt i modstrid med den mening, hans medarbejdere i enheden tillægger arbejdet. Hans konkrete håndtering af forandringen afspejler hans egen indledningsvise meningsgæbelse: At denne forandring er et redskab med primær relevans for ham.

Mellemlider 1 har i praksis indført målstyringstavlerne i sin enhed, og han beretter ganske detaljeret:

*»... Der er en målstyringstavle, og så er der driftstavle. Og for os er det lidt det samme. ... Men hos os er målstyringstavlen, der er vores projekter lignet op, og så kan man se på den her tavle, som er et regneark hos os, de kan være grøn, gul og rød i virkeligheden. Og det er den del af det, der er vigtig for os. Det er driftsstyringen. Hvordan går det med projekterne? Der er nogle ressourcemål og nogle antalsmål. Er der fremdrift? Vi skal tage stilling til, om vi når i mål på dem, og hvilke handlinger skal vi lave på dem for at nå i mål. Det er det ene spor af dem. Så har vi nogle KPI'er hos os. Det kan være effekt på skattegabet. Det kan være sygefravær ... eller andre mål..... Jeg får sådan et regneark, hvor jeg kan se overordnet, hvordan det går i projekterne. Så kan jeg se, hvor mange sager der er i gang, hvor mange der er henlagt, og hvor mange der er afsluttet med resultat, og så kan jeg folde den ud, og så kan jeg også se den på medarbejder-niveau. Så jeg kan se, hvor mange sager [den enkelte medarbejder] har, hvor mange er afsluttet, og hvor mange har revideringer. Og det får jeg hver måned.«*

På enhedsmøderne fokuserer han væk fra målstyringstavlerne i sig selv og fokuserer på kvaliteten i arbejdet. Han fortæller:

»Primært snakker jeg med dem om sagerne, fordi det er det, der giver mening og har interesse. Jeg snakker ikke med dem om KPI'er, fordi medarbejderne har ikke... det er ikke noget, der påvirker deres... altså, hvis man tror, at medarbejderne arbejder hurtigere pga. nogle KPI'er, så tror man forkert. De her medarbejdere har fokus på de her sager, at de skal laves rigtigt. Og de skal også laves inden for en rimelig tidsfrist jo. At der er en eller anden KPI gør ikke at de. Det er mere noget for mig i virkeligheden. Det er ikke noget for dem. De forstår dem heller ikke typisk. Fordi det kan jo være noget med produktionsomkostninger pr. et eller andet, som man regner ud, og så kan de sige, hvad skal jeg bruge det til?«

Mellemlider 1 er meget bevidst om vigtigheden af sin opfattelse af forandringen. Han italesætter den i relation til ikke blot indførelsen af målstyringstavlerne, men også andre forandringer, som han har håndteret gennem årene.

»Jeg tror, det er en meget, meget vigtig rolle [hans ledelsesrolle]. Hvordan jeg håndterer det. Hvordan jeg informerer og er i dialog med dem [medarbejderne] om det. Det tror jeg virkelig betyder noget for, om de synes, det er godt eller skidt, og også om de er trygge ved den her forandring. De kan jo også mærke på mig, om jeg er tryk og tager det stille og roligt, eller om jeg er rædselsslagen.«

At mellemlider 1 reelt skærmer medarbejderne for KPI'er og andre mål og udelukkende snakker sager og fremdrift heri, kommer også til udtryk i interviewene med to af hans medarbejdere. Adspurgt om målstyringstavlerne er noget medarbejderne bruger eller mærker i deres arbejde, er svaret fra den første medarbejder:

»Nej, det gør vi ikke. [Mellemlider 1] har jo til rigtig mange enhedsmøder fortalt om de her målstyringstavler. Vi er ikke nede og lave deciderede mål på hver medarbejder endnu. Eller også vil jeg sige det sådan, at han får det til, at det ikke virker sådan. Altså, hvis vi har nogle mål pr. medarbejder, så tror jeg ikke, at der er nogen, som ved det.«

Medarbejder 2 udtrykker samme synspunkt og genfortæller, hvorledes mellemlider 1 i forbindelse med præsentationen af målstyringstavlerne f.eks. har fokuseret på et meget lavpraktisk element, nemlig medarbejdernes tidsregistrering.

»... for ellers vil den lyse rødt hele tiden i dashboardet. ... hvis der sidder nogen i den anden ende og er controller og sidder og skal kontrollere noget, så få det gjort så snart det er muligt... tidsregistrere, jamen gør det dagligt i stedet for at, jamen så kan du ikke huske, hvad du har lavet den dag. ... For selvfølgelig er det vigtigt, når der er nogen, som sidder og følger op på det og kontrollerer... Hvis du i virkeligheden sidder og registrerer på et projekt, som du ikke arbejder på, jamen, eller sidder og laver noget andet, jamen det kan også få konsekvenser senere på den ressourceanvendelse, der kommer på de forskellige projekter. Få registreret rigtigt, så det ikke kommer til at få nogle uheldige konsekvenser, også ... i forhold til dig selv. "Nå, men det var da fantastisk, at I kunne gennemføre et projekt med så få ressourcer, så kan vi jo godt skære ned i folk, der skal på." ... der er jo ikke noget farligt i at gøre det så nøjagtigt som muligt i forhold til virkeligheden, så.«

Citatet illustrerer, hvorledes mellemlider 1 har meningsgivet omkring målstyringstavlen, således at der blev et fokus på den direkte relevans for medarbejdernes daglige arbejde. Mellemlider 1's egen meningsskabelse skinner igennem. En meningsskabelse, som handler om, at forandringen (målstyringstavlerne) potentielt er i vejen for medarbejdernes arbejde og kvaliteten deraf. Medarbejdernes meningsskabelse afslører således, at registreringerne blot er en arbejdsprocedure, noget, der skal gøres, for at feltet ikke lyser rødt. Men endnu mere vigtigt er, at registreringerne ikke er farlige – for de afspejler blot den realitet, der ligger forud, hvor medarbejderne gør et godt stykke arbejde, og kvaliteten er rettesnoren – ikke målstyringstavlerne.

## Empirisk illustration 2: Synlig brug af målstyringstavler

Mellemlider 2 har over 40 års anciennitet, heraf over halvdelen som mellemlider. Den indledende samtale kommer til at handle om målstyringstavlerne i en historisk kontekst. Her giver tidligere oplevede forandringer rammesættende mening for de nuværende.

Refleksionerne i forhold til den organisatoriske kontekst kommer således til udtryk:

*»Vi har jo tidligere ... da vi var i kommunerne ... arbejdet med målstyring. Det ligger nok en 10-15 år tilbage, måske. ... der blev jo også fra central side fastsat mål på de enkelte typer af kontroller. Og dem skulle man jo bare nå. ... jamen det lykkedes jo også, fordi man lavede jo så bare måltals-kontroller, kan man sige. Sidst på året. Ligegyldige måltals-kontroller for at nå de her mål. Det vil sige, at man opfandt nogle kontroller, som ikke tog så lang tid og var nemme og ... Så kunne man ligesom komme i mål, ikke også. Og det var jo ikke hensigtsmæssigt.«*

Mellemlider 2 kan godt se det funktionelle i at have en række mål med henblik på at få overblik over projekter og følge fremdrift. Men mellemlider 2 er stærkt optaget af, om det er det rigtige, der måles på. Flere gange fremhæver han, at målstyringstavlerne overvejende betoner kvantitet frem for kvalitet, hvilket han ikke finder hensigtsmæssigt.

*»Og det er jo straks sværere at måle på kvalitet af sagerne. Fordi når jeg siger til en medarbejder: Du skulle gerne nå 10 % flere sager i den næste periode, eksempelvis. Så siger vedkommende: Jamen det kan jeg da sagtens – eller vedkommende siger ikke noget og så bare gør det, men så går det måske ud over kvaliteten i sagerne. Altså der er nogle knapper, man hos medarbejderne kan skrue på for at opnå målene – og er det det, vi ønsker? Nej, det synes jeg ikke, at det er. Jeg vil ikke have, at man slækker på kvaliteten for at opnå målene, nødvendigvis.«*

Også mellemlider 2 giver målstyringstavlerne mening som et styringsredskab – men at dette kan stå i modsætning til et andet vigtigt styringsredskab for en leder, nemlig selve meningen med arbejdet og arbejds overordnede mål.

Målstyringstavlerne er fuldt implementeret i mellemlider 2's enhed. Under interviewet beskriver han sin implementering af tavlerne. I den proces har han haft en dialog med medarbejderne om målstyringstavlen og fortalt dem, at enheden som udgangspunkt skulle måles tilsvarende andre enheder i SKAT. Herudover uddyber han:

*»... jeg måler også lidt på tid pr. kontrol, kan man sige. Hvor lang tid en medarbejder er om at lave en kontrol – det er der også forskel på. Men det er jo så igen individuelt. Og det er jo fordi, at jeg gerne vil have dén snak med medarbejderne om at prioritere at – gør du for meget ud af sagen? Skriver du for meget – er det for mange sider – kan du ikke prøve at skære ned? Altså have dén dér kvalitetssnak med medarbejderne ... Så er jeg jo nødt til at regne ud, hvor mange timer der er gået med hendes eller hans kontroller i gennemsnit. Så det måler jeg også på ...«*

Her ses således et tydeligt eksempel på, hvordan en meningsgskabelse, som principielt kunne gå imod lederens overordnede værdier og ønsker til arbejdet, fører til, at forandringen implementeres på en måde, så det nye styringsredskab giver mening i mellemliderens praksis. Det bliver et udgangspunkt for en dialog om kvalitet, frem for en kvantitativ reguleringsmekanisme. Det er vigtigt for mellemlider 2 at fastholde et fokus på kvalitet, at lave de rigtige sager, og komme i mål med dem.

*»... hvis jeg ikke synes, det giver mening, så vil jeg ikke kræve det af medarbejderne. Jeg vil hellere kræve noget ANDET, som giver mening.«*

Eksemplet er et udtryk for, hvordan den enkelte leders meningsgskabelse har konsekvenser for selve forandringsimplementeringen.

Fokus på kvaliteten er, som det ses, afgørende for mellemlider 2. Derfor har dette været et eksplicit opmærksomhedspunkt for ham i omtalen af målstyringstavlerne på enhedsmøderne, dvs. i hans meningsgskabelse til medarbejderne. Som konsekvens har

det været en vigtig parameter for ham i indførelsen af målstyringstavlerne, at medarbejderne ikke måtte opfatte målene som urealistiske.

*»... altså jeg var jo tilbageholdende med ligesom at sætte målene for højt – det skal også være realistiske mål ... [vi har] heldigvis nogle erfaringer med, hvor meget man kan nå. Hvor meget de enkelte medarbejdere kan nå ... det kunne jeg jo så bygge videre på og sørge for, at jeg ikke overvurderede nogle medarbejdere... og jeg synes også, at jeg var lidt forsigtig, når jeg italesatte de her mål ... i stedet for at dyrke ANTAL ... så valgte jeg ... at dyrke det faglige mere. Altså sig: Hvad mangler du fagligt for at kunne påtage dig noget mere på længere sigt?«*

Mellemlider 2's medarbejdere var ikke i tvivl om, at målstyringstavlerne var indført og blev anvendt af deres mellemlider. Da den første medarbejder blev spurgt om, hvad han indledningsvis mente om målstyringstavlerne, var svaret:

*»... jeg var af en negativ holdning til det – fordi man følte, at man skulle kontrolleres. Man følte jo, at man ville det, man kunne – og nu ville de pludselig til at lave kontrol med, om jeg også gjorde det.«*

I dag tænker han dog ikke længere over målstyringstavlerne til daglig.

*»Nej. Jeg ved, at jeg når det, jeg skal [griner]. Altså, jeg ved, at jeg arbejder det, jeg kan. Og når jeg ikke [det antal jeg skal], jamen, så har jeg en forklaring.«*

Den mening, målstyringstavlerne har fået for denne medarbejder i dagligdagen, kan ses som en direkte konsekvens af mellemlider 2's egen meningskabelse. Kombineret med mellemliderens fokus på kvalitet over kvantitet, hans implementering af målstyringstavlerne som procesredskab mere end kvantitativ kontrol, samt hans meningsgivning ind i en faglig diskurs har medvirket til, at medarbejderne ikke opfatter redskabet (udelukkende) som en kontrolforanstaltning.

Medarbejder 2 havde ikke samme indledende opfattelse af målstyringstavlerne som medarbejder 1. For ham faldt det naturligt at måle på, hvor lang tid det tager at lave en sag, træfprocenter mv. Nedenstående citat illustrerer, hvorledes mellemlider 2 har meningsgivet omkring målstyringstavlen, således at medarbejder 2's opfattelse af målstyringstavlerne også afspejler en procesopfattelse. Fokus bliver også her, at det centrale er at kunne følge fremdriften, lave meningsfyldte opfølgninger og nå fagligt godt i mål på de enkelte projekter.

*»... så derfor var jeg heller ikke skræmt over KPI'erne, da man sådan begyndte at tale måltavler ... det synes jeg da var helt naturligt ... men med den historie [de øvrige forandringer i SKAT, hvor udfaldene har været mindre vellykkede] der er i SKAT, når man begynder at sætte sådan nogle ting her i søen, så var de [hans øvrige kolleger] da selvfølgelig alle sammen en lille smule skeptiske. Øh, mange tænkte: Er det mig, der bliver målt for min arbejdsindsats? ... sådan har jeg aldrig tænkt det. Jeg har godt været klar over, hvad målet med det her var, altså det var selvfølgelig ikke at finde ud af, hvilke medarbejdere der lavede mest, og hvilke der laver mindst. ... Du skal jo ikke begynde at sætte medarbejderne op imod hinanden ... man skal jo se på det samlede for projektet, hvilken farvelægning der var [her refereres til hhv. rød, gul eller grøn].«*

Medarbejder 2's meningskabelse afspejler her tydeligt mellemliderens egen meningskabelse, og det konkrete fokus mellemlideren har haft for sin meningsgivelse til medarbejderne.

## De lokale forandringsagenter bliver centrale i fremtidens forandringslitteratur

De to empiriske illustrationer er eksempler på, hvor forskelligt mellemliderne skabte mening og implementerede målstyringstavlerne i deres enheder. Hvor mellemlider 1 i høj grad betragter f.eks. KPI'erne som »kun noget for ham«, og derfor over for medarbejderne bevidst kun betoner de dele, som han finder relevante i relation til deres direkte arbejdsopgaver, har mellemlider 2 en mere åben dialog med medarbejderne i relation til de mål, som skal opnås. Hvor mellemlider 1 synes at følge en envejs sensegiving-strategi, kan mellemlider 2's strategi fortolkes som en mere reciprok relation, om end på tværs af hierarkier og roller. Når mellemlider 2 åbner for en dialog om det problematiske og uhensigtsmæssige ved blindt at styre efter mål uden at have fokus på kvalitet, kan disse betydninger netop være opstået i resonans med medarbejderne. Om end det næppe udgør hele forklaringsrammen, er mellemlidernes forskel i menings-skabelse og meningsgivelse én af de bidragende årsager til, at medarbejderne under de to mellemlidere har forskellige opfattelser af målstyringstavlerne. Men omvendt kan medarbejdernes værdier og opfattelser også have bidraget til mellemliderens handlinger som forandringsagent. Det kan derudover diskuteres, om enhedernes forskelligartede arbejdsopgaver influerede på, mellemlidernes valg af implementeringsstrategi for målstyringstavlerne. Interviewmaterialet giver dog et indblik i, at dette ikke kan være en fyldestgørende forklaringsramme i sig selv.

➤ Således giver artiklen et empirisk indblik i, at en topledelse kan initiere og øve indflydelse på en given forandring, men at lokal praksis i høj grad præges af mellemlidernes retrospektive, kontekstuelle, reciprokke menings-skabelse

Ledernes menings-skabelse spiller således en afgørende rolle i forhold til deres tilgang til implementering af forandringen, og betydningen af deres tidligere erfaringer og forståelser i deres menings-skabelse fremstår stærkt. Det retrospektive element i menings-skabelsen viser sig således at have betydning for, hvordan mellemliderne i praksis håndterer en forandring og forvalter deres rolle som menings-definerende for medarbejderne. Således giver artiklen et empirisk indblik i, at en topledelse kan initiere og øve indflydelse på en given forandring, men at lokal praksis i høj grad præges af mellemlidernes retrospektive, kontekstuelle, reciprokke menings-skabelse. Dette er en væsentlig pointe i forhold til den strategiske forandringslitteratur, som generelt lægger op til, at topledelsen kan kontrollere forandringer og styre via f.eks. strategi- og kommunikationsplaner. Artiklen illustrerer, at mellemlidere som forandringsmodtagere aktivt giver mening til forandringen, f.eks. ved at oversætte og redigere i forandringen og tilpasse dens implementering til de lokale omstændigheder. Den grundlæggende hensigt fra topledelsens side – indførelse af forholdsvis standardiserede målstyringstavler – blev i praksis opfattet af medarbejderne som: 1) enten ikke anvendt i enheden (usynlig) eller 2) et red-

skab til at øge og sikre kvaliteten i deres arbejde (fortolket). Set i et sensemaking perspektiv bliver typen og indholdet af forandring således mindre relevant i sig selv, mens vigtigheden af den meningskabende og meningsgivende forandringsagent bliver helt central i den fremtidige teoretiske og empiriske udvikling af den strategiske forandringslitteratur.

Artiklen illustrerer således ikke blot det problematiske i top-down-forandringsprocesser. Den viser også, hvordan kontekstuel lokal meningskabelse bliver en organisatorisk forudsætning for implementeringen af forandringsprocesser, og hvordan mellemlidernes relationer til medarbejderne har stor betydning for lederens meningskabelse. Samtidig illustrerer artiklen, hvorledes mellemlidernes kontekstuelle meningskabelse udgør fundamentet for den lokale forandringsimplementering og dermed kan have stor indflydelse i forhold til forandringens succes. Både forskning og praksis kan med fordel bygge videre på denne viden i deres stræben efter meningsfulde forandringer.

## Litteraturliste

- Balogun, Julia (2006), »Managing Change: Steering a Course between Intended Strategies and Unanticipated Outcomes«, *Long Range Planning*, 39: 29-49.
- Balogun, Julia og Gerry Johnson (2004), »Organizational Restructuring and Middle Manager Sensemaking«, *Academy of Management Journal*, 4(4): 523-49.
- Balogun, Julia og Gerry Johnson (2005), »From Intended Strategies to Unintended Outcomes: The Impact of Change Recipient Sensemaking«, *Organization Studies*, 26(11): 1573-1601.
- Balogun, Julia, Jean M Bartunek og Boram Do (2015), »Senior managers' sensemaking and responses to strategic change«, *Organization Science*, 26(4): 960-79.
- Bartunek, Jean M. (1984), »Changing interpretive schemes and organizational restructuring: The example of a religious order«, *Administrative Science Quarterly*, 29(3): 355-72.
- Christensen, Jørgen Grønnegård og Peter Bjerre Mortensen (2018), *Overmod og Afmagt. Historien om det nye SKAT*. Djøf Forlag: København K.
- Dibella, Anthony J (2007), »Critical Perceptions of Organizational Change«, *Journal of Change Management*, 7(3-4): 231-42.
- Floyd, Steven W og Bill Woodridge (1997), »Middle management's strategic influence and organizational performance«, *Journal of Management Studies*, 34(3): 465-85.
- Gioia, Dennis A og Kumar Chittipeddi (1991), »Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation«, *Strategic Management Journal*, 12(6): 433-48.
- Hayes, John (2014), *The Theory and Practice of Change Management*, 4. udgave, Palgrave Macmillan.
- Huy, Quy Nguyen (2001), »In praise of middle managers«, *Harvard Business Review*, 79(8): 72-9.
- Huy, Quy Nguyen (2002), »Emotional balancing of organizational continuity and radical change: The contribution of middle managers«, *Administrative Science Quarterly*, 47: 31-69.
- Isabella, Lynn A (1990), »Evolving interpretations as a change unfolds: How managers construe key organizational events«, *Academy of Management Journal*, 33(1): 7-41.
- Kotter, John P. (1995), »Leading Change – Why Transformation Efforts Fail«, *Harvard Business Review*, January 2007, Best of HBR, pp. 96-103.
- Lau, Chung-Ming og Richard W Woodman (1995), »Understanding organizational change: a schematic perspective«, *Academy of Management Journal*, 38(2): 537-54.
- Nadler, David A. og Michael L. Tushman (1995), »Types of organizational change: from incremental improvement to discontinuous transformation«, i David A. Nadler, Robert B. Shaw og Elise A. Walton, red., *Discontinuous Change. Leading Organizational Transformation*. San Francisco: Jossey-Bass Inc, pp. 14-34.
- Oreg, Shaul og Yair Berson (2019), »Leaders' impact on organizational change: bridging theoretical and methodological chasms«, *Academy of Management Annals*, 13(1): 272-307.
- Weick, Karl (1995), *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks, CA, Sage.
- Weick, Karl E., Kathleen M. Sutcliffe og David Obstfeld (2005), »Organizing and the Process of Sensemaking«, *Organization Science*, 16(4): 409-21.