

# **Ledelse og strategi som meningskonstruktion**

**Renate Nielsen**

Renate Nielsen  
Cand.negot., ph.d., medlem af censorkorpset  
4095 4570  
[renate.nielsen@mail.tele.dk](mailto:renate.nielsen@mail.tele.dk)

Løvenholms Allé 11  
8260 Viby J

## Ledelse og strategi som meningskonstruktion

Ledelse og strategi er begreber som ledere i alle organisationer kontinuert konfronteres med og som de fleste af os mener at kende indholdet af og at agere i forhold til i hverdagen. Alligevel viser undersøgelser, at mange medarbejdere skifter job på grund af deres umiddelbare chefs 'dårlige' ledelse, og mange ledere giver udtryk, for at de har dårlig samvittighed, når talen falder på strategi. De gennemfører måske nok strategidage eller lignende en gang om året, og vedtager nogle flotte handlingsplaner, som organisationen renskriver – og stiller hen på hylden. De kigger typisk først på dem igen i forbindelse med næste strategimøde. Samtidigt findes virksomhederne og eksisterer ofte i bedste velgående – på hvilket grundlag, kunne man spørge.

En tilgang til at forstå og ikke mindst udvide sine muligheder for at påvirke sin ledelse, organisation og omverden kan være at tage et konstruktivistisk udgangspunkt for sin forståelse af ledelse, organisation og strategi. I den konstruktivistiske verdensopfattelse er et grundlæggende element, at alt er kontekstafhængigt og derfor skal forstås i den sammenhæng de involverede oplever som deres verden. Ved at tage udgangspunkt i organisationens selvforståelse og måde at opfatte omverden på, har vi muligheden for selv at definere den 'virkelighed' vi er i og skabe muligheder for vores bærende ide. Ud fra en konstruktivistisk tilgang er den helt fundamentale præmis for vores forståelse af verden og vores ageren heri identiteten. I en organisatorisk sammenhæng er det fundamentale for organisationen således organisationens identitet. Albert og Whetten (1985) formulerede identitetsbegrebet i forhold til organisationer som værende karakteristika ved organisationen der er:

- Unikke
- Centrale
- Vedvarende

Set i et konstruktivistisk perspektiv giver det sidste karakteristikum anledning til kritik, idet det konstruktivistiske paradigme jo netop fokuserer på at begreber osv. 'kun' eksisterer i den sociale konstruktion der pågår. Et bud på hvordan elementet 'vedvarende' i organisationens identitet også i konstruktivistisk sammenhæng kan forstås er ved at se det som værende 'adaptivt instabilt' (Gioia, Schultz & Corley, 2000). Ved adaptiv instabilitet forstås at de karakteristika, som organisationens

medlemmer opfatter som vedvarende, i diskursen og den organisatoriske meningsdannelse fastholdes og fremhæves som værende noget særligt for organisationen, mens indholdet af sådanne karakteristika løbende genfortolkes. Et eksempel er Hewlett Packard's slogan "The HP way". I 1950'erne producerede og solgte Hewlett Packard bordregnemaskiner, i dag er produkterne PC'ere, printere og lignende.

Sætter vi den organisatoriske identitet ind i et sensemaking perspektiv som fx repræsenteret ved Karls Weicks syv karakteristika for sensemaking, understreges den organisatoriske identitet som fundamentet for organisationens opfattelse – eller konstruktion – af omverden og sin egen væren samt som udgangspunkt for handlinger.

Weicks syv karakteristika er:

1. funderet i identitetskonstruktion
2. retrospektiv
3. enactende i forhold til nære omgivelser
4. social
5. fortløbende
6. fokuserede af og på udvalgte stikord og hændelser
7. drevet af plausibilitet mere end af akkuratesse

(Weick, 1995, p. 17)

I et konstruktivistisk perspektiv fortolker jeg Weicks 7 karakteristika på følgende måde:

1. Enhver fortolkning og forståelse af verden har en forståelse af selvet som referencepunkt, uden en reference til selvet kan det være svært at fortolke, endsige forstå noget som helst (Albert, Ashforth & Dutton, 2000; Humphreys & Brown, 2002). Konceptet af selvet består, som jeg ser det, af to elementer; den personlige identitet (i denne sammenhæng også kaldet identitet) og den sociale identitet (Ashforth & Mael, 1989; Rao, Davis & Ward, 2000). Identiteten beskæftiger sig med hvordan individet og/eller organisationen opfatter sig som værende en unik enhed, mens den sociale identitet afspejler gruppen som individet eller organisationen sammenligner sig med og føler sig som en del af. Som det tredje element i identitetskonstruktionen indgår image, forstået som hvordan individet eller organisationen fortolker at omverden ser enheden (Dutton & Dukerich, 1991). De tre elementer, opfattelsen af selvet som unik enhed, forståelsen af gruppen som enheden ser sig som en del af og

konstruktionen af hvordan omverden opfatter enheden, danner den fortolkningsramme, der ligger til grund for hvordan enheden ser sin verden, og for hvordan den kan fortolke egne og andres handlinger.

2. I retrospektiviteten ligger, at vi hele tiden bærer fortid med os, men hele tiden genfortolker fortiden ud fra det øjeblikkelige udgangspunkt og derfor også ad den vej afstikker en del af fremtiden.
3. Enactende overfor nære eller påvirkelige omgivelser forstår jeg som, at enhver handling har indvirkning på den omverden, vi ser os som en del af. Og ikke bare har handlinger indvirkning, men igennem det vi vælger at fortolke som 'vores' verden (på baggrund af fortolkningsrammen) og den interaktion vi løbende har i og med vores 'verden', kan organisationen selve 'skabe' sin omverden.
4. Det sociale aspekt af sensemaking relaterer sig til at fortolkning og handling altid er bundet til mere end blot enheden. Der vil altid være en 'modtager' eller en forholden sig til andres reaktioner, uanset om en sådan modtager er reel eller tænkt.
5. Det fortløbende element refererer til at vi kontinuerligt er i en strøm af handlinger og fortolkninger, som vi mest bemærker, når de af en eller anden grund afbrydes eller ændres. Men upåagtet at vi pga. en ændring i en strøm stopper op for at danne et billede af den sammenhæng, vil vi forsat være en del af en række andre strømme.
6. I en konstruktivistisk sammenhæng er det at tale om 'fokusering gennem udvalgte stikord og hændelser' behæftet med et behov for at sætte det i perspektiv af paradigmet. Udvalgte stikord og hændelser giver mindelser i retning af kognitiv psykologi (som er Weicks baggrund). I denne sammenhæng forstår jeg blot at et emne bringes i spil enten ved at et organisationsmedlem bringer det i fortolkning eller handler ud fra en egen fortolkning af emnet.
7. Sensemaking – eller meningskonstruktion – er for mig klart mere funderet i plausibilitet end i akkuratesse. Dels er ligger der i den relativistiske verdensopfattelse at der ikke findes ét svar og dels opfatter jeg det som indlysende, at når fortolkningsrammen sætter rammen for hvad og hvordan verden kan opfattes følger det heraf at plausibiliteten bliver afgørende. Set i forhold til det verdensbillede man kan danne på baggrund af sin opfattelsesramme, så må den fortolkning man danner være plausibel.

Sensemaking tilgangen tjener i denne sammenhæng til at ridse elementerne op for hvordan den pågående meningskonstruktion i enhver sammenhæng er en kontinuerlig proces.

Vi handler, fortolker, såvel egne handlinger og tidligere fortolkninger, som de reaktioner vi møder, og handler – alt sammen i en kontinuerlig interaktion, da vi netop er dybt forankret i den sociale virkelighed, vi hver især har konstrueret som vores.

Set ud fra et organisatorisk og ledelsesmæssigt synspunkt bliver det at danne den organisatoriske fortolkningsramme og dermed forme den løbende meningskonstruktion i organisationen derfor helt central. Ledelsen tegner gennem en formulering af fortolkningsrammen den omverden medarbejderne agerer i og som organisationen på alle måder er i konstant interaktion med. Gennem deres handlinger og input til den kontinuerlige meningskonstruktion, gennem fx tilbagemeldinger fra kunder eller konkurrenter, bidrager organisationens medlemmer til en fortsat udvikling og forhandling af fortolkningsrammen og dens grundelementer; identitet, social identitet og image.

Ofte vil identitet, social identitet og image – og dermed fortolkningsrammen – ikke være emner man diskuterer i organisationen i hverdagen. For det meste vil fortolkningsrammen forekomme relativt statisk, idet vi er tilbøjelige til ikke at sætte spørgsmålstegn ved vores grundlæggende forståelse, så længe tingene går som de plejer. Fx vil en sælger typisk fortælle om oplevelser med kunder, der bekræfter det organisatoriske image – ”de synes vores produkter er helt i top” – eller en sur kunde vil fortolkes som et brokkehoved, så længe han ikke skifter leverandør. Men på trods af at fortolkningsrammen kan forekomme relativt statisk, sker der gennem den daglige interaktion en løbende genfortolkning. Begreber som organisationen relaterer sig til kan umærkeligt skifte indhold og tillægges ny betydning.

Det, der kan give anledning til at organisationens fortolkningsramme tages op til vurdering og genforhandling, er når der sker noget, som ryster organisationens verdensbillede. Det kan være noget i organisationens konstruerede omgivelser, der giver anledning til at organisationen må tage sin selvopfattelse op til forhandling (Dutton & Dukerich, 1991; Rao, Davis & Ward, 2000) eller det kan være reaktioner internt i organisationen, der foranlediger, at spørgsmålet om identitet, social identitet og image formuleres og bringes op til eksplicit forhandling (Albert & Whetten, 1985; Whetten & Mackey, 2002).

Ud fra den organisatoriske fortolkningsramme definerer eller konstruerer organisationen således sin kontekst og omverden. Ved at have defineret sig i forhold til omgivelserne og ved at være i kontinuert interaktion med disse, vil organisationen fortolke, at der ligger nogle institutionelle krav og forhold, som den skal imødekomme (DiMaggio & Powell, 1983). Det kan være at organisationen er medlem af en brancheforening, der for eksempel sætter bestemte krav for hvordan et produkt eller en opgave skal være udført. Den omverden, eller det organisatoriske felt (DiMaggio & Powell, 1983), som organisationen ser sig som værende en del af, vil derfor også påvirke de handlingsmuligheder organisationen og dens medlemmer ser.

Når identitetskonstruktionen således sættes i lyset af nyere institutionel teori bliver det tydeligere hvordan meningskonstruktionen netop bygger bro, mellem det opfattede interne og det opfattede eksterne samt mellem organisationens medlemmer, den organisatoriske enhed og den konstruerede kontekst.

Som jeg ser det, er ledelsens hovedopgave i dette perspektiv derfor uløseligt forbundet med den kontinuerlige meningskonstruktion. Ledelsen skal skabe og eksplicite en fortolkningsramme, det kan danne udgangspunkt for organisationens medlemmer. Ved at enacte, løbende handle i forhold til og genforhandle, fortolkningsrammen skaber ledelsen et udgangspunkt og et verdensbillede, der giver organisationens medlemmer en 'virkelighed' at interagere og danne mening i og med (Smircich & Stubbart, 1985). Ved at være sig den løbende meningskonstruktion bevidst kan ledelsen konstruere en 'virkelighed', som organisationens medlemmer kan se sig selv i, men som samtidig bringer fortolkningsrammen til kontinuerlig forhandling på en sådan måde at der åbnes op for nye fortolkninger og måder at handle på. Det vil sige ledelsen kan ikke styre løbende meningskonstruktioner, som sker i hele organisationen, men gennem deres handlinger kan de til stadighed påvirke fortolkningsrammen. Selvom organisationens medlemmer gennem deres handlinger og input til den løbende meningskonstruktion påvirker denne og fortolkningsrammen, vil det fortsat gælde at der vil være nogle organisationsmedlemmer som dels har organisatorisk magt til bedre at få deres fortolkninger igennem og dels vil der være medlemmer som er i stand til at vinde mere gehør for deres fortolkninger end andre (Glynn, 2000; Tsoukas & Chia, 2002). Dette er endnu en grund til at ledelsen bør have en stor bevidsthed om betydningen af fortolkningsrammen og den kontinuerlige meningskonstruktion – og tænke dette ind som en ledelsesmæssig opgave.

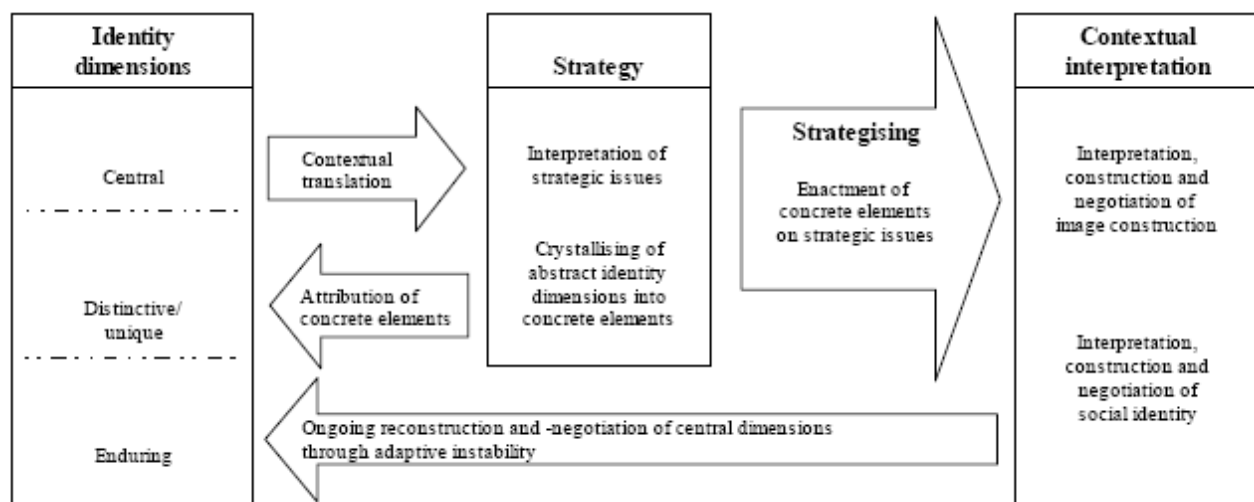
Et bud på hvordan en organisation – og en ledelse – konkret kan arbejde løbende med meningskonstruktion kommer fra Barry & Elmes (1997). De foreslår at ledelsen fx italesætter organisationens strategi som en fortælling, en historie. Fortællingen udvikler sig løbende, som den fortælles fra en medarbejder til en anden og gennem det, at medarbejderne løbende relaterer deres hverdag, handlinger og reaktioner de møder, til fortællingen. Fortællingen vil løbende blive genfortalt, men igennem den kontinuerlige forhandling også blive genfortalt, hvor de aktuelle elementer organisationens medlemmer er optaget af vil afspejle sig i genfortællingen og den måde fortællingen 'betones'. Barry & Elmes' bidrag understøtter min opfattelse af, at set i dette perspektiv knyttes ledelse og strategi uløseligt sammen i den daglige opgave det er at enacte fortolkningsrammen og forme den løbende meningskonstruktion. Nogle vil mene, at strategi ligger på et 'højere' plan end hverdagen, men ser man hen over strategiforskningen og de mange forskellige bud på hvad strategi er og skal, er der på tværs af skoler og tilgange enighed om at følgende er centrale elementer i strategi og strategising:

- Strategi relaterer organisationen til sin konstruerede omverden
- Strategi beskæftiger sig med ændringer i og af omverden
- Strategi relaterer sig til hele organisationen og ikke kun en eller flere dele af den
- Det, at strategi er multidimensional, gør det lige vigtighed at beskæftige sig med indholdet af strategi og strategising processen
- Planlagt strategi kan divergere fra emergent strategi
- Strategi spænder over niveauer
- Strategiarbejde har mange facetter, men det centrale er konceptualisering

(Chaffee, 1985; Mintsberg et al., 1998)

Sættes tilgangen til meningskonstruktion og strategi og strategising i sammenhæng kommer opgaven med at forme og skabe en fortolkningsramme, der giver plads for løbende fortolkning og genforhandling i fokus.

Den primære opgave for ledelsen bliver således at skabe den fortolkningsramme for organisationens medlemmer, som gør at den formulerede strategi fremstår tydelig, og som de kan handle på baggrund af, men som de også løbende kan bidrage til udvikling af. I figur 1 ses hvordan identitetskonstruktionen og strategi og strategiprocesen hænger uløseligt sammen.



(Nielsen, 2006)

Figur 1- Meningskonstruktion og strategising

Identiteten beskrives som nævnt ved en række karakteristika, som organisationen ser som centrale, distinktive og vedvarende. Den fortolkningsramme, identitetskonstruktionen udgør, danner udgangspunkt for hvilke strategiske emner ledelsen ser, hvordan disse fortolkes og enactes, og i den kontekstuelle oversættelse udkrystalliserer identitetens karakteristika sig fra abstrakte identitetsdimensioner til konkrete elementer. Et godt eksempel er et karakteristikum som 'kvalitet'. Kvalitet er et abstrakt begreb, ledelsen opgave er at attribuere kvalitet, så det bliver klart hvad kvalitet betyder i organisationens kontekst. Gennem organisationens interaktion og fortolkninger enactes den kontekstuelle oversættelse af 'kvalitet', hvor strategising processen er den løbende enactment af og genfortolkning og -forhandling af kvalitet i organisationens sammenhæng. På samme måde forhandles interaktionen med omverden og hvad organisationen fortolker af handlinger og interaktion i omgivelserne i den kontekstuelle fortolkning. Den løbende genforhandling af image afhænger af de reaktioner organisationen oplever fra sin konstruerede omverden, mens fortolkninger og konstruktion af den sociale sammenhæng organisationen ser sig som del af indvirker på konstruktionen af den sociale identitet eller tilhørsaspektet af identiteten.

Ofte vil den eksplicite meningskonstruktion relatere sig til helt konkrete spørgsmål og den bagvedliggende fortolkningsramme vil i den daglige enactment blive bekræftet eller muligvis rekonstrueret med nuancer jævnfør den adaptive instabilitet i indholdet af

identitetskarakteristikaene. På baggrund af figur 1 forekommer det forventeligt at den løbende meningskonstruktion og organisatorisk enactment udgør en kontinuerlig dualitet. Holdes tilgangen op imod empiri, mener jeg, at vi bedst kan belyse hvorfor netop meningskonstruktion er det helt centrale, når vi taler om ledelse.

I en analyse af tre virksomheder, der alle definerede sig selv som tilhørende samme branche, havde jeg gennem et år mulighed for at følge organisationernes meningskonstruktionsprocesser og enactment. Metodologisk valgte jeg en tredelt analysemåde, for på den måde både at kunne sige noget om den enkelte virksomhed, men også at forsøge på at sige noget om virksomhederne i deres kontekst. Det, at de tre virksomheder så hinanden som tilhørende den samme branche, gjorde det interessant at forsøge at udlede, om de så nogle af de institutionelle krav eller forhold nævnt tidligere. I den tredelte metode gennemførte jeg således først en synkronanalyse, eller et øjebliksbillede, en diakronanalyse, eller en procesanalyse og en parallel analyse (Barley, 1986). Den synkrone analyse foretog jeg ud fra mit første besøg i virksomheden og på baggrund af det dokumentariske materiale jeg på det tidspunkt havde fundet frem til. Formålet med den synkrone analyse var, at nå en forståelse af den fortolkningsramme virksomheden selv gav udtryk for. Gennem den diakrone analyse så jeg så på, hvordan fortolkningsrammen formede meninger og handlinger gennem perioden, og den parallelle analyse sammenstillede de tre virksomheder i forhold til de omgivelser, de selv havde defineret.

I den ene virksomhed oplevede jeg gennem hele perioden at et tilbagevendende – og stadigt mere presserende – emne på ledermøder drejede sig om produktudvikling og positionering. Spørgsmålene og problemerne omkring emnet produktudvikling og positionering blev aldrig afsluttet med en konklusion og en eksplicitering af håndteringen af emnet. Til sidst i perioden fortolkede ledelsen at en række problemer trængte sig voldsomt på – negative reaktioner fra kunder, manglende omsætning mm. – og dette affødte et krisemøde, hvor virksomhedens identitet og eksistensberettigelse kom i fokus. Det viste sig bl.a. at de fire personer, der udgjorde ledergruppen, havde hver sin fortolkningsramme eller i hvert fald kontekstuelle oversættelse af identitetens abstrakte dimensioner og naturligt nok hver især handlede i overensstemmelse med de fortolkninger, de troede var forhandlede i en fælles meningskonstruktion. Direkte adspurgt refererede de til de samme abstrakte identitetsdimensioner, men i deres gensidige forhandling på krisemødet viste det sig at deres kontekstuelle oversættelse af de abstrakte dimensioner førte til vidt

forskellige konkrete attributioner af dimensionerne. Selvom de løbende havde informeret hinanden om en del af de handlinger de hver især havde iværksat på baggrund af deres individuelle kontekstuelle oversættelser, var omfanget af forskelligheden af handlinger og baggrunden for de valg de dermed havde truffet aldrig nået til en egentlig meningskonstruktion. I nogle tilfælde havde deres handlinger haft en direkte modsatrettet effekt af hinanden.

I den anden virksomhed var der meget fokus på at fortolkninger og handlinger var i tråd med en kontinuerlig genforhandlet meningskonstruktion og på ledermøderne var det fremherskende element fortolkning og genforhandling af image – ud over planlægning af drift. Kunders og medarbejderes reaktioner fik stor plads og virksomheden brugte en del tid på løbende at diskutere hvad dens ånd og baggrund var og hvad det betød i hverdagen.

Den sidste virksomhed belyste et andet aspekt af vigtigheden af meningskonstruktion som ledelsesspørgsmål. I dette tilfælde drejede det sig om en relativt nystartet virksomhed, og her blev betydningen af at meningskonstruktionen foregår løbende iøjnefaldende. De tre direktører havde i fællesskab formuleret en forretningsstrategi, som de havde formået at viderefotælle på en stringent måde til den øvrige organisation. I og med at direktørerne selv var med i finansieringen af virksomheden, blev deres meningskonstruktion og deraf følgende handlinger påvirket af bl.a. finansieringspartnere o.a. Det medførte, at de 'glemte' den formulerede forretningsstrategi og iværksatte en række handlinger, der umiddelbart ikke lå i tråd med deres egen fortælling – og dermed den fortolkningsramme de selv konstruerede i forhold til organisationen. De handlede på baggrund af en fortolkningsramme hvor deres kontekstuelle oversættelse af identiteten var som investorer. Reaktionen kom prompte fra såvel kunder som medarbejdere, hvilket medførte at ledelsen gennemgik en fortolkningsproces, der endte ud i at fremtidig enactment og meningskonstruktion mere var i overensstemmelse med den oprindelige strategifortælling.

I analysen af de nævnte tre virksomheder var min fortolkning at de ovennævnte eksempler også var et udtryk for organisationernes kontekstuelle forankring. Det var bemærkelsesværdigt, at de fleste af de abstrakte identitetsdimensioner virksomhederne selv ekspliciterede, både overfor mig og i deres eksterne kommunikation, var identiske. Ledelserne i organisationerne tilskrev selv disse dimensioner til at være brancheafhængige, men det interessante var, at når disse dimensioner blev analyseret nærmere gennem den kontekstuelle oversættelse og fortolkning, så viste de sig at skabe

tre vidt forskellige 'virkeligheder', som organisationerne så sig selv i og handlede ud fra. Det vil sige, på den ene side baserede organisationerne sig på identitetsdimensioner, der var langt fra distinktive og unikke. På den anden side gjorde den kontekstuelle oversættelse og fortolkning, at dimensionerne i høj grad fik forskelligt indhold og dermed udgjorde grundlaget for de tre virksomheder og deres meget forskellige 'virkeligheder'.

Eksemplerne fra de tre virksomheder understreger sammenhængen mellem den løbende meningskonstruktion og interaktion organisationer kontinuerligt befinder sig i. Ved bevidst at arbejde med meningskonstruktion kan ledelsen i en organisation skabe en 'virkelighed', hvor organisationens medlemmer ikke er i tvivl om deres 'verden', men hvor de samtidigt løbende har mulighed for at påvirke denne verden og dermed styrke virksomheden yderligere. Jo flere fortolkningsmuligheder organisationen er i stand til at forhandle jo flere muligheder for interaktion skabes også. Dermed ikke være sagt at alt skal vælges til, men jo flere forhandlede og fortolkede valg organisationen kan træffe, jo mere kvalificeret kan den også vælge fra og derigennem i høj grad være med til at 'skabe' den virkelighed den 'møder' og 'er' i.

## Referencer:

Albert, S., Ashforth, B. E. & Dutton, J. E. (2000). Organizational identity and identification: Charting new waters and building new bridges. *Academy of Management Review* 25(1), 13-17.

Albert, S. & Whetten, D.A. (1985). Organizational identity. In: L.L. Cummings & B.M. Staw (Eds.), *Research in organizational behaviour*. 7. Pp. 263-295. Greenwich, CT: JAI Press.

Ashforth, B. E. & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organisation. *Academy of Management Review* 14(1), 20-39.

Barley, S. R. (1986). Technology as an occasion for structuring: Evidence from observations of CT scanners and the social order of radiology departments. *Administrative Science Quarterly* 31(March), 78-108.

Barry, D. & Elmes, M. (1997). Strategy retold: Toward a narrative view of strategic discourse. *Academy of Management Review* 22 (2), 429-452.

Chaffee, E. E. (1985). Three models of strategy. *Academy of Management Review* 10(1), 89-98.

Dimaggio, P.J. & Powell, W.W. (1983). The iron cage revisited; Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review* 48 (april), 147-160.

Dutton, J. E. & Dukerich, J. M. (1991). Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal* 34(3), 517-534.

Gioia, D.A., Schultz, M. & Corley, K.G. (2000). Organizational identity, image, and adaptive instability. *Academy of Management Review* 25 (1), 63-81.

Glynn, M. A. (2000). When cymbals become symbols: Conflict over organizational identity within a symphony orchestra. *Organization Science* 11(3), 285-298.

Humphreys, A. & Brown, A. D. (2002). Narratives of organizational identity and identification: A case study of hegemony and resistance. *Organization Studies* 23(3), 421-447.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (1998). *Strategy safari*. Hertfordshire: Prentice Hall Europe.

Nielsen, R. (2006). *Strategising – the interplay of identity and strategy in a sensemaking perspective. An empirical study in three SMEs*. Ph.d. thesis, Aarhus School of Business.

Rao, H., Davis, G. F. & Ward, A. (2000). Embeddedness, social identity and mobility: Why firms leave the NASDAQ and join the New York Stock exchange. *Administrative Science Quarterly* 45(2), 268-292.

Smircich, L. & Stubbart, C. (1985). Strategic management in an enacted world. *Academy of Management Review* 10(4), 724-736.

Tsoukas, H. & Chia, R. (2002). On organizational becoming: Rethinking organizational change. *Organization Science* 13(5), 567-582.

Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, Ca., Sage Publications Inc.

Whetten, D. A. & Mackey, A. (2002). A social actor conception of organizational identity and its implications for the study of organizational reputation. *Business & Society* 41(4), 393-414.