

# **The Go-Between**

**Mikael Søndergaard**

**Institut for økonomi**

**Aarhus Universitet**

Indsendt med henblik på præsentation på Det Danske Ledelsesakademis årlige møde, Nye tider – nye udfordringer, Syddansk Universitet, Odense, den 7- 8. december 2009.

## The Go-Between <sup>1</sup>

*"The past is a foreign country: they do things differently there"* (Hartley, 1953, p.9).

Citatet åbner roman The Go-Between skrevet af L. P. Hartley i 1953. Bogen er skrevet som en selvbiografisk beretning, om hvordan forfatteren i sine unge dage under et ferieophold virkede som et diskret sendebud mellem to elskende. Mange forbinder nok begrebet, The Go-Between, med Harold Pinters bearbejdede filmatisering fra 1971 af denne roman. Joseph Losey instruerede og skuespillerne Julie Christie og Alan Bates var på rollelisten.

I den moderne innovative virksomhed kaldes go-betweens for grænsegængere, hvis betydning fremhæves som formidlere af information mellem virksomhedens organisatoriske enheder (Goldschmith, 2006).

Videnoverførsel er i det hele taget et kritisk emne i moderne virksomhedsledelse. Mange former for overførsel af viden mellem to verdener finder fx sted i virksomhedsfusioner. Fusioner mellem virksomheder har været underkastet en grundig forskning i snart mange år. Uanset det strategiske motiv for fusioner har perioden efter fusionerne ofte været præget af mange både forudsete og uforudsete udfordringer, som har påvirket den organisatoriske udvikling i positiv eller negativ retning, i forhold til den forventede målsætning med fusionen.

I de senere år har mange forskere været optaget af integrationsprocessen efter fusionen af virksomheder. Det er især de horisontale fusioner, som her har interesse, da vertikale fusioner ikke volder så komplicerede udfordring, hvad angår specielt organisationspolitiske forhold i integrationen. På det seneste har integrationen af virksomheder i flere lande optaget forskningen. Det gælder fx om betydningen af forskellige "ways of working" i integrationen mellem virksomheder i kulturelt set meget forskellige såvel som forholdsvis ens lande.

---

<sup>1</sup> Papiret er en redigeret udgave af et kapitel med samme titel som udkom som i bogen Bukh P.N. og Mols, N.P., red. 2009, Strategi & Driftøkonomi, Festskrift for Ole Ø. Madsen, Gyldendal Business, 90 - 101.

I tillæg til traditionelle teorier har forskere anvendt nye teorier, fx social konstruktivistisk teori (Søderberg & Vaara, 2003). Alle disse teorianalyser har ikke nødvendigvis medført en større afklaring eller forståelse på området. En større forståelse for de tværnationale fusioners udfordringer synes ikke at være afspejlet i praksis, hvis man bedømmer det ud fra de fortsat store problemer som gør, at man efterfølgende må opgive transnationale horisontale fusioner, som fx Daimler Chrysler fusionen og fusionen mellem brugsforeningerne i de skandinaviske lande samt vanskelighederne i Nordea efter fusionen (Björkman et al, 2003).

## **Hvad skal en go-between kunne?**

Det er ikke uproblematisk at være go-between. Det er vanskeligt at holde balancen, at holde sig fri af interessekonflikter og loyalitetsproblemer for blot at nævne et par eksempler på faldgrupper. Det er nemt at sætte sig mellem to stole eller skræve over mere end bukserne kan holde. Hvordan kan man holde sig fri af det minerede felt, som en go-between bevæger sig i?

Det er en meget udfordrende proces at fusionere andelsvirksomheder, hvor ejerkredsen er den samme som virksomhedens leverandører. En yderligere kompleksitet af institutionel karakter opstår, når der, som i Arla Foods tilfælde, er tale om en fusion på tværs af landegrænser.

I den forbindelse har vi brug for en række termer, som konkretiserer, hvilke færdigheder, der er relevante at besidde for den person, som i særlig grad skulle gå på tværs af national og institutionelle grænser.

Det kan udledes ved at kombinere Kidd & Teramotos (1995) begreber med videns-begreber udviklet af Nonaka & Takeuchi(1995). Kidd og Teramoto fremhæver, at viden om hvordan, hvem, hvad og hvorfor er særlig vigtige. Sådant viden er både implicit og eksplicit. Eksplicit viden er fx viden afspejlet i ord eller tal, som kan kommunikeres og deles med andre. Implicit viden er derimod vanskelig at identificere, da denne viden er krævende at artikulere. Det kan være subjektive forhold som intuition og mavefornemmelser. Denne viden er meget personlig og vanskelig at formalisere, hvorfor den er vanskelig at kommunikere og dele med andre. Den er dybt forankret i erfaring og vores idealer, værdier og følelser, skriver Nonaka & Takeuchi (1995: 8).

Ved hjælp af disse kategorier vil jeg analysere to eksempler på go-betweens. Det er min hensigt at undersøge, i hvor høj grad de udvalgte go-betweens opfylder de ønskede kvaliteter til go-between-aktiviteterne og færdighederne.

De to valgte go-betweens opleves af deres relevante organisationer som en succes i to forskellige situationer. Den første situation handler om forbindelsesforhold mellem to virksomheder. Den anden situation drejer sig om forbindelseskabelse imellem organisatoriske enheder i samme virksomhed på forskellige fagområder.

## **Go-Between Finn Bitsch (interorganisational go-between)**

Et eksempel på en fremragende go-between er Finn Bitsch, som var tovholder for integrationsprocessen af ejersiden i Arla Foods.

At vide hvordan man skaber forbindelse i en integrationsproces kræver, at the go-between har håndværksmæssige færdigheder og indsigt på det relevante faglige område. Det havde Finn Bitsch. Som ansvarlig for medlemmerne i det gamle svenske Arla, havde han førstehåndsindblik i, hvornår det er hensigtsmæssigt at integrere ejerne efter en fusion, idet Arla ligesom MD havde anvendt fusioner og opkøb som en del af deres vækststrategi.

At vide hvad man skal gøre i integrationsprocessen kræver viden om branchen, virksomhederne, produkterne og anden erhvervsrettet viden, som er vigtig for at kunne skabe forbindelse på tværs. Denne viden havde Finn Bitsch. Inden integrationsprocessen startede, havde Finn Bitsch arbejdet 27 år i branchen, efter at han som færdig uddannet mejeriingeniør startede med at arbejde i Arla i 1973. Finn Bitsch vidste, hvad man skulle harmonisere, og hvad der ikke behøvede at blive harmoniseret fx i hhv. afregningssystemerne og afstemningsreglerne.

Viden om hvad og hvordan man skal gøre i integrationsprocessen er nødvendige men ikke tilstrækkelige videns kategorier for at kunne fungere som go-between. Man skal også vide hvem og hvorfor. Disse to kategorier kræver besiddelse af udtalt og udtalt viden. At vide hvem er nødvendig for at kunne opbygge et netværk af kollegaer og bekendte. Det gjorde Finn Bitsch. Efter

sin danske opvækst opbyggede Finn Bitsch en dyb viden om svensk og dansk kulturs udtalte sider. Han gennemførte sin grund- og videreuddannelse i Danmark men foretog hele sin erhvervskarriere i Sverige på svenske præmisser. Han havde derfor de næste 3 årtiers erfaring med at gå på tværs af de to nationale branchekulturer.

Sprogforbistring, som især i starten voldte vanskeligheder, blev løst på stedet af Finn Bitsch i de svensk danske møder. Reglen var, at man skulle tale på sit modersmål men havde transparenter på det andet sprog. Finn Bitsch var 100 % tosproget. Udover sin sprogkompetence evnede Finn Bitsch som bikulturel person at forudse, hvornår de små implicite svensk danske kulturforskelle kunne få betydning og derved styre fri af dem (Brannen & Peterson, 2009). Denne indsats blev styrket af en bevidsthed om at respektere kulturforskelle samt skabe ny kultur ved nye fælles projekter. At respektere kulturforskelle og sammen skabe en ny fælles praksis har flere forskere, som fx Bligh (2006) og Brannen & Peterson, (2009), fremhævet som gavnlige for integrationsprocessen.

Personfærdigheder, som stammer fra fuldt bikulturelle kompetencer, er relativt ubelyste, da der er meget få go-betweens, som kan siges at være bikulturelle. En forståelse af deres kompetencer søges således belyst af forskellige forskningsprojekter, som foretages i disse år (Thomas & Brannen, 2009).

At vide hvorfor, man skal integrere, kræver man skal kunne sætte det hele i et bredere perspektiv. Denne færdighed havde Finn Bitsch opnået som koncerndirektør i det tidligere svenske Arla, hvor den overordnede synsvinkel på integrationen og dens nødvendighed blev opnået.

Finn Bitsch, som tovholder for integrationsprojekterne på ejersiden af Arla Foods, havde således de tilstrækkelige og nødvendige færdigheder for at være en effektiv go-between og brobygger.

## **Go-Between Michael Metz Mørk (Intraorganisational go-between)**

Michael Metz Mørk var karrierediplomat. Mørk virkede i mange tunge poster i udenrigstjenesten med succes (Beechler, S., Søndergaard, M., Miller, E. L., Bird, A., 2004: 123 - 125). Han blev ansat af Jan Carlson og skulle, under koncernledelsen i SAS Stockholm, være go-between mellem forskellige funktionsområder, som var med til at udvikle SAS politik. SAS' manglede en koordinerende go-between-funktion.

Virksomheden stod overfor et paradigmeskift i konkurrencesituationen vedrørende flytrafik. De gik fra monopol til en dereguleret industri. Dette betød en række forhandlinger med mange forskellige offentlige myndigheder. Mørk tog to medarbejdere med fra udenrigstjenesten, og sammen etablerede de et tværgående rapporteringssystem, som de kendte fra udenrigsministeriet. Hensigten med den øgede koordinering var at styrke den SAS-strategiske forhandlingsposition ved at udbygge evnerne til at gå på tværs.

Mens Mørk var hos SAS hovedkvarteret, etablerede han og hans team en række forbindelser. De skabte faktisk en række aktive informationskanaler i SAS. De byggede deres tilgang på deres viden om hvem, (Kidd & Teramoto, 1995). Men under den stigende kompleksitet i globalisering var det ikke nok at vide hvem (Bleecher et al, 2004: 123).

De etablerede et netværk bestående af mennesker og informationsstrømme i en serie af informationskanaler, hvor informationen strømmede frem og tilbage mellem SAS og relevante aktører uden for SAS. Mørk introducerede information som en proces, ikke som en struktur, og som informationsstrømme snarere end informationskanalers indretning. At vide hvilke kanaler og kende deres udbytte for SAS, at vide hvorfor denne proces blev implementeret, og hvorfor dets udbytte havde betydning, samt at vide hvordan man kunne opretholde proces strømmene, var en mere strategisk og kompleks tilgang til information og informationsbehandling.

Mørk fokuserede på informationsstrømme mellem og blandt hvem. Denne tankegang førte til en beslutnings proces, ikke en beslutningsstruktur, som til gengæld fik fokus på informationsstrømme snarere end selve indretningen af informationskanalerne.

Mørks nyskabelse i SAS var, at etablere informationsstrømme mellem forskellige videnssystemer i SAS-koncernen og eksterne interessenter med fokus både på informationsindholdet og på informationsstrømmene.

Der er her redegjort for to eksemplariske eksempler på go-betweens, som skaber aktive forbindelser på tværs af organisatoriske grænser i to forskellige situationer. På trods af de forskellige situationer og de forskellige formål med go-between-aktiviteterne har jeg ved hjælp af begreberne udviklet henholdsvis af Kidd & Teramoto (1995) samt Nonaka & Takeuchi (1995) fremhævet nogle kvaliteter ved go-between-arbejdet, som er fælles for de to behandlede eksempler og som er medvirkende til at gøre dem eksemplariske.

Der findes tilfælde med ikke vellykkede go-between, som mangler at udfylde en eller flere af disse videns kategorier og roller. Som et offentliggjort eksempel er key account manager Fred, som ved hvordan, men har utilstrækkelig viden om hvem, hvad og hvorfor. Fred er blevet forfremmet til key account manager på grund af gode resultater med salg og kunderelationer. Som key account manager skulle Fred gå på tværs af virksomhedens enheder for at samle trådene internt i virksomhedens mange afdelinger som betjente bestemte kunder. Fred fortsatte med at pleje de gamle forbindelser. Fred negligerede både hvem, hvad og hvorfor han skulle være go-between mellem de interne account relevante enheder i virksomheden. Fred måtte finde udfordringer andet steds.

Man kan finde andre eksempler på mislykkede go-betweens, som går i de faldgrupper, som go-between-aktiviteter er fyldt med. Disse mislykkede eksempler er dog vanskelige at drage en lære af, da ulykkerne er situations- og eller personbestemte.

Eksemplerne med Finn Bitsch og Michael Mørk er eksemplariske go-betweens. Spørgsmålet er imidlertid, om det er tilfældigt, at de er eksemplariske. Det kan vi få svar på ved at undersøge,

hvilken forankring begrebet har i forskningstraditionerne i organisation. Det er ikke et nyt behov at gå på tværs og skabe aktiv forbindelse mellem organisatoriske enheder. Det vil derfor være interessant at se, hvad forskningen kan bidrage med af forståelse for go-between.

## **Teoretisk forankring og empirisk udvikling af begrebet go-between**

### ***Teoretisk forankring***

Begrebet go-between er rodfæstet teoretisk som en del af boundary spanning begrebet. Boundary spanning blev dels udviklet i klassiske teorier om forholdet mellem virksomhed og virksomhedens omgivelser (Thompson, 1967, Lawrence og Lorsch, 1967) dels under begrebet linking pin, som betegnelse for horizontale og vertikale forbindelsesled i en virksomhed (Likert & Likert, 1976).

Thompson (1967) mente, at det var virksomhedens topleder, der skulle virke som go-between i situationer, hvor der finder et paradigmeskifte sted i virksomhedens omgivelser. Go-between begrebet startede som et meget begrænset begreb, som skulle gælde for de ledere, der kommer i usædvanligt kritiske situationer. Begrebet blev derefter udvidet til at gælde for flere personer på flere niveauer i virksomheden og i mere rutineprægede situationer.

Lawrence & Lorsch (1967) undersøgte forholdet mellem differentiering og integration. En hovedtese var, at jo mere en virksomhed behøvede at specialisere sig, jo vanskeligere blev integrationen mellem virksomhedens funktionsbestemte enheder. En formel go-between skulle fremme integrationsprocesserne. Lawrence og Lorsch kaldte det "the ingrator." Denne skulle fremme samstemning af aktiviteter på tværs af specialister i virksomheden, "unity of efforts among the major functional specialists" (1967: 142). Lawrence og Lorsch mente, at denne go-between havde til opgave at "resolving interdepartmental conflict and facilitating decisions," store som små, men afviste at han skulle være uformel på grund af mangel på legitimitet (1967: 144).

Likerts begreb ”linking pin” drejer sig, som ”integrator” hos Lawrence og Lorsch, om at fremme informationsstrømme, etablere et ensidigt forhold mellem to grupper og løse problemer i koordinationen mellem grupperne (Likert & Likert, 1976:187). Linking pin er dog primært tænkt som go-between-aktiviteter mellem vertikale grænser, dvs. mellem enheder som står i et over-underskudsforhold i virksomhedens hierarki, samt mellem virksomheden og enheder i virksomhedens eksterne omgivelse.

En yderligere udvidelse og udbredelse af begrebet stod Michael Tushman for. Han dannede en ny skole i udvikling af go-between-begrebet, ved, at opfatte den som en del af informationsbehandlingen i en organisation. Tushman (1977) mente, at go-betweens som boundary spanner individer skulle opfattes som nøgle informationsbehandlere.

På baggrund af disse og andre tidligere forskningsbidrag indgik boundary spanning og go-between-begreberne i en lang række forskningsprojekter, som bibragte en række interessante, men fragmenterede bidrag til forståelse. Ud over de sammenfattende undersøgelser (Miles, 1980, Sørensen, 2003) var billedet usammenhængende og overfladisk. Miles (1980) og Dissing Sørensen (2003) har lavet de mest omfattende sammenfattende gennemgange af forskningsresultater af teoretisk såvel som empirisk karakter vedrørende boundary spanning.

En empirisk tradition i forskningen på området var kvantitativ. En anden tradition var kvalitativ og case orienteret. Jeg vil nu redegøre for et enkelt men vægtigt bidrag inden for disse empiriske traditioner.

### ***Empirisk udvikling***

Vi har her set to tilfælde af eksemplariske go-betweens, som man kan finde inspiration fra, hvis man ønsker at dyrke de tværgående grænseoverskrevende forbindelser horisontalt og vertikalt på tværs af funktionsopdelte organisationsenheder inter-organisationelt (Arla Foods) eller intra-organisationelt (SAS). Spørgsmålet er derefter, om disse personegenskaber er så enestående og personfikserede, at man ikke kan generalisere på baggrund af disse to tilfælde.

En stor og meget veldokumenteret systematisk undersøgelse af boundary spanners fra 2001 bekræfter i det store og hele, hvad vi så i eksemplerne med Finn Bitsch og Michael Mørk. Paul Williams foretog en undersøgelse af boundary spanning og boundary spanners blandt udvalgte kommunalt ansatte i England og Wales (2002). Da denne undersøgelse er en af de få undersøgelser med et stort og solidt behandlet datamateriale, fortjener den en større udbredelse.

Williams undersøgelse er en firetrins raket. Den blev foretaget blandt kommunalt ansatte, som på politiske områder havde brug for at skabe forbindelse på tværs af relevante lokale organisationer inden for miljø, kriminalitet og sundhedsfremme. Williams foretog først en spørgeskemaundersøgelse blandt ansatte fra strategiske topstillinger og nedefter med 256 besvarelser (2002: 114). Den første fase af undersøgelsen havde til hensigt at kortlægge hvilke roller succesfulde boundary spanners udfyldte. En række dybdeinterviews med 15 boundary spanners på forskellige lokale tiltagsområder kortlagde derefter, hvilke færdigheder, som opfattedes som kritiske, for at udføre disse roller (2002: 114). Ud over denne selvrefleksion er udredningen baseret på observationer fra personer med direkte kontakt til boundary spanning (Williams, 2002, 113-114). Derfor må de have en god pålidelighed. Nedenstående opregning af rolle, og færdigheder er ikke en ”indkøbsliste.”

Tabel 1: En go-betweenes færdigheder og personlighedstræk

Go between roller	Individ Færdigheder	Personlighedstræk
Opbygge varige relationer	Kommunikation og lytte evne Forståelse, empati og konfliktløsning Personlighed Tillid	Respekt Åbenhed Tolerance Tilgængelighed Pålidelighed Indføling
Ledelse ved hjælp af påvirkning og forhandling	Networking Håndtering af kompleksitet og gensidig afhængighed Håndtering af roller, ansvarlighed og motivationer	

Det fremgår af undersøgelsen, at en nødvendig del af det inter-organisatoriske arbejde omfatter opbygning og vedligeholdelse af effektive personlige relationer (Williams, 2002, 115). Det betyder, at man skal kunne håndtere forskelle. Det indebærer, at man skal investere tiden til at skabe en arbejdsrelation som virker, og det kræver en villighed til at synliggøre virkeligheden set fra den andens synsvinkel (2002:115). Hertil skal man have viden om roller, ansvar, problemer, kultur, faglige normer og standarder samt deres underliggende værdier. Dette er kravet for, at en go-between kan identificere fælles interesser og afhængigheder.

For at kunne skabe kvalitet og varighed i personrelationerne, skulle respondenterne i undersøgelsen ifølge Williams have nævnt en række faktorer (2002: 115). Særlig fremhævet blev den grundlæggende effektive mundtlige såvel som skriftlige kommunikationsform, hvor man er i stand til klart at udtrykke, hvad ens stilling er. For at respektere og ikke underminere eller vildlede den anden part er valg af fagligt sprog og jargon vigtig. Aktiv lytning, som indebærer en villighed eller åbning for at lade sig påvirke af andre meninger, er en vigtig del af søgningen for fælles forståelse på områder, hvor partnerskab er formålet med boundary spanning (2002: 115).

I en go-betweenes arbejdsfelt ligger også formidling og mægling, hvorved man får løsninger igennem. En go-between skal opfattes som en ærlig mægler, som er i stand til at agere objektivt og ærligt på andres vegne.

De, der var bedst til at være sendebud, havde endvidere nogle personlighedstræk som lettede boundary spanning rollen. Det blev fremhævet, at de bedste boundary spanners havde en afslappet og tiltalende personlighed. De skulle tillige være i stand til, at afhænde deres organisatoriske og professionelle bagage (2002: 116). Til opbygning og vedligeholdelse af varige tværgående forbindelser fremhæves personlighedstræk og værdier som respekt, ærlighed, åbenhed, tolerance, tilgængelighed, pålidelighed og følsomhed (2002: 116).

Det er naturligvis ikke overraskende, at tillid opfattes som en nøgelfaktor. Tillid er en bagvedliggende betingelse for effektive relationer mellem individer og organisationer, i situationer hvor der er en oplevelse af gensidig risiko ved at give og modtage informationer, som ikke er tilgængelige i det offentlige domæne.

De interviewede boundary spanners er meget opmærksomme på, at de ikke har hierarkisk autoritet over deres partnere. Man kan påvirke beslutningerne ved overtalelse og diplomati (2002: 117). Den effektive boundary spanner forventer at skulle indgå kompromis og være i stand til, at bedømme balancen mellem fordelagtige og ufordelagtige beslutninger for dem selv og deres virksomhed. Her fremhæves vigtigheden af politisk og personlig indføling som centrale evner. Williams opregner en lang række færdighedsfaktorer, som sættes i forbindelse med håndtering af den høje kompleksitet, som ofte findes i boundary spanning situationer. Denne kompleksitet kræver en særlig delikat håndtering, for, som Williams påpeger, består kompleksiteten af modsatrettede interessefelter og eller modstridende oplysninger om problemer, som synes indbyrdes forbundet (2002: 118 – 120). Af færdighedsfaktorerne fremhæves innovation, kreativitet og gode forhandlingsevner. Især fremhæves evnen til at tænke analytisk, at tænke lateralt, tage en overordnet holistisk synsvinkel med strategisk forståelse og samtidig erkende at være, ”a jack of all trades and a master of none” (Williams, 2002, 119).

Styrken ved Williams undersøgelse er påvisningen af en kobling af de roller, som boundary spanneren udfører med de tilførende færdigheder og personlighedstræk, som kræves, hvis disse go-between roller skal udføres effektivt. Mange af de roller og færdigheder som Williams påpeger, så vi var til stede i de ovenstående to eksempler på go-betweens. Derfor er det usandsynligt, at det beror på en tilfældighed, at Finn Bitsch og Michael Mørk kunne benævnes eksemplariske eksempler på go-betweens.

## **Konklusion**

Vi har beskæftiget os med formidlere af vidensudveksling mellem forskellige organisatoriske enheder. En sådan vidensudveksling forudsætter grænsegængere (Goldschmith, 2006)

Gennemgangen af begrebets forankring i organisationsforskning viste, at begrebet fik flere og flere dimensioner lagt på over tid. Redegørelsen bidrog til at skabe et sikkert og validt overblik, men ikke prioritering af roller og færdigheder. Forhåbentlig vil forskningsresultater i fremtiden kaste lys over rolle og færdighedsprioritering.

De eksemplariske eksempler fra SAS og Arla Foods var praktiske eksempler på go-betweens, som opnåede resultater uden at træde i go-between minefeltet. De dunkle sider ved at være sendebud mellem to forskellige verdner er velbeskrevne i Hartley roman fra 1953. Go-between eksemplerne fra SAS og Arla Food magtede at ”skræve over to stole uden at sætte sig mellem dem” og uden at ”bukserne sprækkede.”

## Litteraturliste

- Beechler, S., M. Søndergaard, E. L. Miller, A. Bird. 2004. Boundary Spanning, in Blackwell *Handbook of Global Management. A Guide to Managing Complexity*, Henry W. Lane, Matha L. Maznevski, M., E. Mendenhall, J. McNett, red., Oxford: Blackwell Publishers, pp. 120 -130.
- Björkman, I, T. Hundsnes, K.O. Hammarkvist, A.M. Sjøderberg, J. Tienari, & E. Vaara. 2003. The Nordea Case and the Nordic Setting, i Sjøderberg, A.-M., E. Vaara, 2003. Red. *Merging Across Borders, People, Cultures and Politics*, 49 – 60, København: Copenhagen Business School Press.
- Bligh, M.C. 2006. Surviving Post-merger “Culture Clash”: Can Cultural Leadership Lessen the Casualties?, *Leadership*, Vol. 2, No. 4, pp. 395 – 426.
- Brannen, M.Y., M.F. Peterson. 2009. *Merging without alienating: interventions promoting cross-cultural organization integration and their limitations*, Journal of International Business Studies, 40, pp. 468-489.
- Goldschmidt, L. 2006. hovedtale, 1. årlige møde i Dansk ledelses akademi, 11. – 12. december, København.
- Hartley, L.P. 1953. *The Go-Between*, London: Hamish Hamilton.
- Kidd, J.B. & Y. Teramoto. 1995., *The Learning Organization. The Case of Japanese RGQs in Europe*, Management international Review, Vol. 32, No. 2, pp. 39 – 56.
- Lawrence, P.R. & J.W. Lorsch. 1967. Organization and Environment. *Managing Differentiation and Integration*, Cambridge: Harvard University Press.
- Likert, R og J.G. Likert. 1976. *New Ways of Managing Conflict*, McGraw-Hill.
- Miles, R.H., (1980) Macro Organizational Behavior, kapitel 11, Goodyear.
- Nonaka, I. & H. Takeuchi. 1995. *The Knowledge-Creating Company, How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, New York: Oxford University Press.
- Sjøderberg, A.-M., E. Vaara. 2003. Red. *Merging Across Borders, People, Cultures and Politics*, Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
- Sørensen, P. & Dissing. 2003. *Boundary Spanning, Developing a shared Understanding. A cross-case analysis of a concept and a research field from a systems perspective*, ikke offentliggjort speciale, Odense: Syddansk Universitet.
- Thomas, D., M.J. Brannen. 2009. Editors, Special Issue of International Journal of Cross Cultural Management,

Thompson. 1967. *Organizations in Action*, McGraw-Hill.

Tushman, M.L. 1977. *Special Boundary Roles in the Innovation Process*, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22, pp 587 – 605.

Williams, P. 2002. *The Competent Boundary Spanner*, *Public Administration*, Vol. 82, No. 1, pp. 103 – 124.