

## Appendix

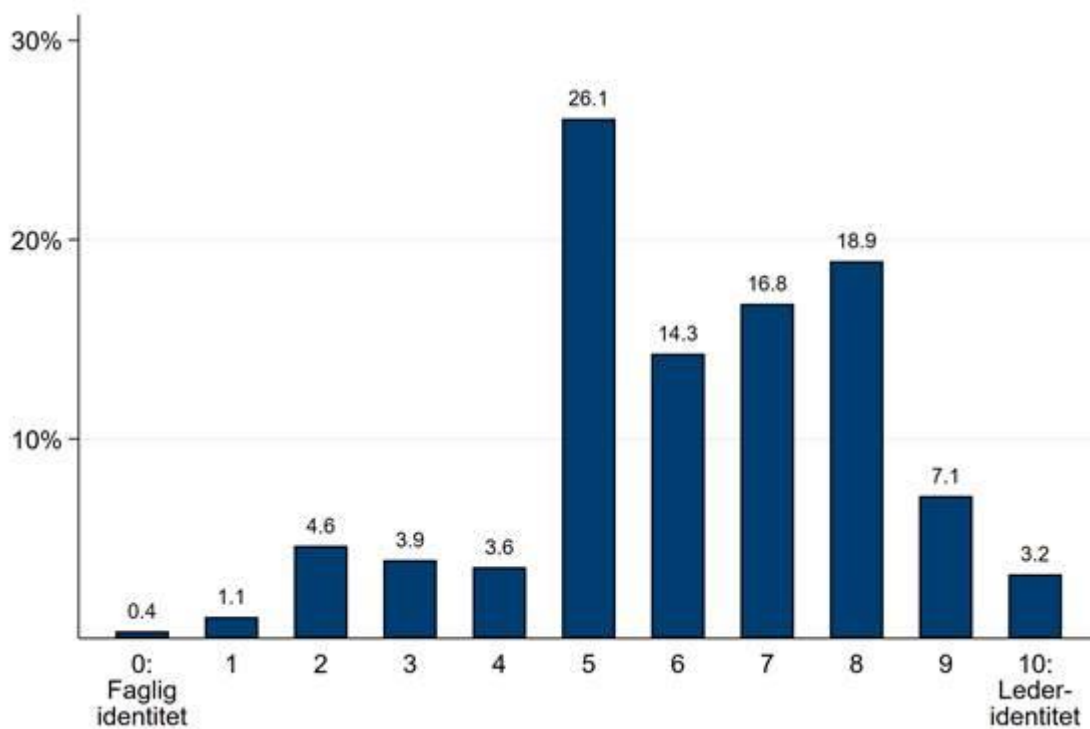
Spørgeskemaundersøgelse anvendt til rekruttering af interviewpersoner

I Ledelseskommisionens undersøgelse (2017) blev respondenterne bedt om på en skala fra 0 til 10 at vurdere deres faglige identitet i forhold til lederidentitet. Dette spørgsmål er også brugt til at måle graden af lederidentitet i denne artikel.

Spørgsmålsformulering:

”På en skala fra 0 til 10 hvordan vil du da vurdere din faglige identitet i forhold til din identitet som leder?”

Fordeling



### Inddeling i fire grupper:

0-4 svarer til en dominerende faglig identitet

5 svarer til en balanceret identitet

6-8 svarer til at man tenderer til dominerende lederidentitet (Leadership leaning på engelsk)

9-10 svarer til en dominerende lederidentitet

Inddelingen er inspireret af Grøn, C. H., Bro, L. L., & Andersen, L. B. (2020). Public managers' leadership identity: concept, causes, and consequences. *Public management review*, 22(11), 1696-1716. doi:10.1080/14719037.2019.1645875

#### Oversigt over interviewpersoner

|    | Navn     | Køn    | Alder | Afdeling             | Ansættelsessted      | Lederidentitet                       |
|----|----------|--------|-------|----------------------|----------------------|--------------------------------------|
| 1  | Peter    | Mand   | 50-59 | Kirurgisk afdeling   | Universitetshospital | Balanceret leder og faglig identitet |
| 2  | Karen    | Kvinde | 50-59 | Tværgående           | Universitetshospital | Tenderende leder                     |
| 3  | Marianne | Kvinde | 50-59 | Medicinsk afdeling   | Universitetshospital | Dominerende faglig identitet         |
| 4  | Anne     | Kvinde | 50-59 | Tværgående afdeling  | Regionshospital      | Dominerende leder                    |
| 5  | Hans     | Mand   | 50-59 | Medicinsk afdeling   | Universitetshospital | Balanceret leder og faglig identitet |
| 6  | Jakob    | Mand   | ≥60   | Tværgående afdeling  | Regionshospital      | Tenderende leder                     |
| 7  | Ole      | Mand   | ≥60   | Psykiatrisk afdeling | Universitetshospital | Dominerende faglig identitet         |
| 8  | Gert     | Mand   | ≥60   | Medicinsk afdeling   | Regionshospital      | Dominerende leder                    |
| 9  | Michael  | Mand   | 50-59 | Medicinsk afdeling   | Universitetshospital | Tenderende leder                     |
| 10 | Georg    | Mand   | ≥60   | Medicinsk afdeling   | Universitetshospital | Balanceret leder og faglig identitet |
| 11 | Søren    | Mand   | 50-59 | Kirurgisk afdeling   | Universitetshospital | Dominerende faglig identitet         |
| 12 | Helene   | Kvinde | 40-49 | Kirurgisk afdeling   | Universitetshospital | Tenderende leder                     |
| 13 | Susanne  | Kvinde | 50-59 | Tværgående           | Universitetshospital | Tenderende leder                     |
| 14 | Bent     | Mand   | ≥60   | Medicinsk afdeling   | Regionshospital      | Tenderende leder                     |
| 15 | Birte    | Kvinde | ≥60   | Medicinsk afdeling   | Universitetshospital | Balanceret leder og faglig identitet |
| 16 | Karsten  | Mand   | 50-59 | Kirurgisk afdeling   | Universitetshospital | Dominerende leder                    |
| 17 | Kirsten  | Kvinde | ≥60   | Kirurgisk afdeling   | Regionshospital      | Tenderende leder                     |

|    |      |        |       |                      |                      |                                      |
|----|------|--------|-------|----------------------|----------------------|--------------------------------------|
| 18 | Lene | Kvinde | 50-59 | Tværgående afdeling  | Universitetshospital | Tenderende leder                     |
| 19 | Line | Kvinde | 50-59 | Kirurgisk afdeling   | Universitetshospital | Dominerende faglig identitet         |
| 20 | Anna | Kvinde | 40-49 | Psykiatrisk afdeling | Regionshospital      | Balanceret leder og faglig identitet |
| 21 | Tine | Kvinde | 50-59 | Medicinsk afdeling   | Regionshospital      | Tenderende leder                     |

## Interviewguide

| Fænomen                         | Spørgsmål   |
|---------------------------------|---|
| Briefing / aftaler              | Fortroligt, anonymt etc.  |
| Indledning / opvarmning         | <p>Spørgsmål 1: Først vil jeg gerne høre lidt om din baggrund (uddannelse og job). Kan du sige lidt om den kort?</p> <p><i>Probes</i></p> <p>1a Hvornår er du uddannet?</p> <p>1b hvilken speciallægeuddannelse har du?</p> <p>1c Hvilke typer af afdelinger har du været på?</p> <p>1d Hvor længe har du været ledende overlæge (her/andre steder)?</p> <p>Spørgsmål 2: Når du tænker på dit arbejdsliv, hvad tror du så har drevet dig til der, hvor du er i dag?</p> <p><i>Probes</i></p> <p>2a Hvad har været vigtigt for dig?</p> <p>2b hvad har du gerne ville opnå?</p> <p>2c Kan du prøve at fortælle nogle historier fra dit arbejdsliv om det?</p>  |
| Ledelsesidentitet<br>Lederrolle | <p>Spørgsmål 3: Hvis vi så skal tale lidt om din nuværende stilling, hvordan vil du så beskrive dig selv som ledende overlæge?</p> <p><i>Probes</i></p> <p>3a Hvad er du for en?</p> <p>3b Hvad er vigtigt for dig i dit job som leder? Hvad brænder du for?</p> <p>3c Hvad bidrager du med/hvad er du god til?</p> <p>Spørgsmål 4: Hvad ser du som din opgave som leder i denne her organisation?</p> <p><i>Probes</i></p> <p>4a Hvad er ikke din opgave? Kan du give et eksempel?</p> <p>4b Hvad er det bedste ved dit job som leder? Kan du give et eksempel?</p> <p>4c Hvad er det hårdeste ved dit job som leder? Kan du give et eksempel?</p> <p>Spørgsmål 5: Hvordan oplever du, at dine medarbejdere ser på dig som leder?</p> <p><i>Probes</i></p> <p>5a hvordan ser fx lægerne på dig?</p> <p>5b Hvad med sygeplejerskerne?</p> <p>5c øvrigt personale (administrativt)</p> <p>Spørgsmål 6: Hvordan oplever du, at oversygeplejersken ser på dig?</p> |

|  |  |
|--|--|
|  | <p><i>Probes</i></p> <p><i>6a Kan du prøve at fortælle om en situation, hvor du har oplevet, at han/hun har tænkt sådan?</i></p> <p><i>6b har det ændret sig i den tid I har arbejdet sammen? Hvordan?</i></p> <p>Spørgsmål 7: Hvordan oplever du, at de andre ledende overlæger på andre afdelinger ser på dig?</p> <p><i>Probes</i></p> <p><i>7a Kan du prøve at fortælle om en situation, hvor du har oplevet, at de har tænkt sådan?</i></p> <p><i>7b har det ændret sig i den tid du har været ledende overlæge? Hvordan?</i></p> <p>Spørgsmål 8: Hvordan oplever du, at din ledelse ser på dig?</p> <p><i>Probes</i></p> <p><i>8a Kan du fortælle om en situation, hvor du har oplevet, at de har tænkt sådan?</i></p> <p><i>8b har det ændret sig i den tid du har været ledende overlæge? Hvordan?</i></p>   |
| <p>Ledelsespraksis og oplevelse af kolliderende logikker</p> | <p>Spørgsmål 9: Kan du prøve at beskrive en typisk arbejdsdag? Hvad lavede du for eksempel i går/hvad skal du i morgen?</p> <p><i>Probes</i></p> <p><i>9a Hvilke arbejdsopgaver har du?</i></p> <p><i>9b Hvor meget tid bruger du på de forskellige opgaver?</i></p> <p>Spørgsmål 10: Kan du prøve at sige noget om, hvad det er for nogle forskellige typer af ledelsesopgaver du har?</p> <p><i>Probes</i></p> <p><i>10a kan du give nogle eksempler på situationer i hverdagen, hvor du udfører ledelsesopgaver/bedriver ledelse?</i></p> <p><i>10b hvordan adskiller de forskellige typer af opgaver og situationer sig fra hinanden?</i></p> <p><i>10c hvilke opgaver fylder mest/mindst?</i></p> <p><i>10d hvilke opgaver finder du mest/mindst spændende?</i></p> <p><i>10e hvilke opgaver finder du mest/mindst udfordrende?</i></p> <p>Spørgsmål 11: Oplever du nogensinde, at du befinder dig i en situation, hvor ledelsesmæssige hensyn er i strid med andre hensyn fx lægefaglige?</p> <p><i>Probes</i></p> <p><i>11a kan du give et konkret eksempel?</i></p> <p><i>11b er det noget du ofte oplever?</i></p> <p><i>11c hvad gør du i sådan nogle situationer?</i></p> |

|   |   |
|---|---|
|   | <p>Spørgsmål 12: Når du samarbejder med dine medarbejdere til daglig, hvad lægger du så mest vægt på; det lægefaglige eller ledelsesmæssige eller noget helt andet?</p> <p><i>Probes</i></p> <p><i>12a er det forskelligt fra situation til situation? Hvordan? Kan du give et eksempel?</i></p> <p><i>12b er det forskelligt alt efter hvilke medarbejdere det er? Hvorfor? Kan du give et eksempel?</i></p> <p>Spørgsmål 13: Hvad så når du befinder dig i situationer med personale fra andre afdelinger (fx andre ledende overlæger). Hvad lægger du så mest vægt på?</p> <p><i>Probes</i></p> <p><i>13a er det forskelligt fra situation til situation? Hvordan? Kan du give et eksempel?</i></p> <p><i>13b er det forskelligt alt efter hvem det er? Hvorfor? Kan du give et eksempel?</i></p> <p>Spørgsmål 14: hvad med når du befinder dig i situationer med din ledelse (direktionen eller lignende)? Hvad lægger du så mest vægt på?</p> <p><i>Probes</i></p> <p><i>14a er det forskelligt fra situation til situation? Hvordan? Kan du give et eksempel?</i></p> <p><i>14b er det forskelligt alt efter hvem det er? Hvorfor? Kan du give et eksempel?</i></p> |
| <p>Rollen som ledende overlæge, Ledelsesidentitet, kontekst</p> | <p>Spørgsmål 15: Hvad synes du generelt kendetegner en god ledende overlæge?</p> <p><i>Probes</i></p> <p><i>15a Hvad skal en ledende overlæge kunne?</i></p> <p><i>15b Hvad er den ledende overlæges primære opgaver?</i></p> <p><i>15c Hvad skal en ledende overlæge ikke gøre?</i></p> <p><i>15d Hvordan skal en ledende overlæge ikke opføre sig?</i></p> <p>Spørgsmål 16: Hvordan tænker du, at det at være ledende overlæge adskiller sig fra det at være leder andre steder i den offentlige sektor?</p> <p><i>Probes</i></p> <p><i>16a er der noget særligt ved sundhedsvæsenet som organisation?</i></p> <p><i>16b er der noget særligt ved at være leder for læger?</i></p> <p><i>16c er der noget særligt ved at være leder for sundhedsprofessionelle generelt?</i></p> <p><i>16c er der noget du tænker er lig/sammenligneligt med at være leder andre steder i den offentlige sektor?</i></p> <p>Spørgsmål 17: Hvordan tænker du, at det at være ledende overlæge her på stedet adskiller sig fra at være ledende overlæge andre steder i sundhedssektoren?</p>  |

|       |   |
|-------|---|
|       | <p><i>Probes</i></p> <p><i>17a Er der noget særligt ved denne her afdeling? Hvordan? Kan du give et eksempel?</i></p> <p><i>17b er der noget særligt ved dette speciale? Hvorfor? Kan du give et eksempel?</i></p> <p>Spørgsmål 18: Hvilke udfordringer eller barrierer mener du, at der eksisterer i sundhedsvæsenet for, at ledende overlæger kan agere optimalt?</p> |
| Outro | <p>Det var vist sådan nogenlunde det, jeg havde at spørge om.<br/>Er du kommet i tanke om noget i løbet af interviewet, som du gerne lige vil tilføje.<br/>Aftaler – hvad skal der ske nu?</p>  |

## Kodningsproces

### Kodeskema til pre-coding

| Kode                           | Definition   |
|--------------------------------|--|
| Den gode leder                 | Alle udsagn hvor interviewpersonen beskriver, hvad det vil sige at være en god ledende overlæge - dvs. beskriver den ideelle ledende overlæge  |
| Karrierevej                    | Alle udsagn hvor interviewpersonen fortæller om sin karrierevej - dvs. hvordan personen er havnet i sin nuværende stilling   |
| Selvopfattelse                 | Alle udsagn hvor interviewpersonen beskriver sig selv som leder - inkluderer både udsagn hvor vedkommende beskriver sit eget syn på sig selv som leder og udsagn hvor interviewpersonen fortæller om hvordan han/hun tror andre opfatter vedkommende som leder |
| Transition til lederstillingen | Alle udsagn hvor interviewpersonen fortæller om, hvordan vedkommende har oplevet transitionen fra at være læge til at være leder   |
| Udfordringer                   | Alle udsagn hvor interviewpersonen fortæller om hvilke udfordringer vedkommende oplever i sit arbejde. for eksempel oplevelser af krydspres, mange hensyn som skal forenes etc.  |

Eksempel på stykket kodet i pre-code "selvopfattelse"

#R Men det der er min intension, det der min intention det er og være øh og hele tiden øh gøre opmærksom på, hvad det er vi er hér for. Og vi er her for og udøve patientbehandling. Vi er et universitetshospital så vi skal være med fremme øh i forhold til og øh sætte dagsordenen indenfor kliniskpraksis. Og og øhm det øh det kan man sige, når man er øh. Altså det skifte der sker, øh eller det skifte der skete for mig, da jeg ligesom tog den der ledelsesopgave på mig, det var at fra at øh patienterne var det vigtigste for mig og øh lave den øh altså være med til at udøve den faglige kvalitet så patienterne bliver håndteret på højest muligt niveau. Så udvidede min horisont sig til også at omfatte personalet. Til at jeg kunne se, at hvis jeg satte mig i den stol så kunne jeg være med til og øhm i hvertfald prøve og skabe nogle rammer for, at det jeg talte om med potentiale og øh at at at den det enorme ressource og potentiale, der er som bare rigtig gerne vil løse en god opgave. Der kan man som leder have betydning for, at de de bliver sat i spil på den rigtige måde. Så jeg tror at øh hvis du spørger, hvordan jeg er som leder, så tænker jeg, at jeg er øhm, det ligger mig meget på sinde og være øhm at have indsigt og prøve at træffe beslutninger. Altså jeg er meget sådan, jeg arbejder meget med involvering. Det er meget sjældent, jeg træffer en beslutning alene. Men jeg arbejder med bred involvering og prøver og skabe mig øh så vidt mulig indsigt. Også ender jeg jo nogle gange i at jeg har flere perspektiver. Også prøver jeg og træffe den bedst mulige beslutning ud fra de perspektiver, der nu er øhm. Også velvidende at man ikke altid kan gøre alle tilfredse. Men min oplevelse er at man kommer, at jeg kommer tit igennem med at kunne træffe nogle beslutninger, hvis jeg har undersøgt det ordenligt. Så kan mine medarbejdere bedre forstå ... at nu bliver vi nødt til og gå den her vej, fordi der er de og de fordele og de her de og de konsekvenser, men dem må vi så have øje for og få håndteret på en anden måde ... så jeg tror, at jeg er sådan i ledelsessprog, så så er jeg øh relationel og med bred involvering uden at øh, jeg fra lægger mig ansvaret for beslutningerne.

Eksempel på et tekststykke kodet til den åbne kode "Jeg udstråler omsorg"

#R det er en af de ting jeg er vildt overrasket over, hvor mange overlæger og yngre læger der sidder og græder på mit kontor, og det er måske fordi jeg udstråler, måske jeg udstråler mere omsorg end hun gør og det er ikke fordi hun ikke udstråler omsorg, jeg tror bare jeg gør det mere, og jeg tror også hun vil sige det på samme måde at øh at jeg er lidt for blød nogle gange, det har jeg det helt okay med

|



## Endelige kodetræ

| Overkoder                                  | Underkoder                              | Definition   |
|--|---|--|
| Selvforståelse/<br>selvbeskrivelse         | Ambitiøs                                | Alle udsagn hvor IP beskriver sig selv som ambitiøs  |
|  | Dominerende                             | Alle udsagn hvor IP beskriver sig selv som dominerende, hård, egenrådig, autoritær   |
|  | Empatisk                                | Alle udsagn hvor IP beskriver sig selv som empatisk, omsorgsfuld, åben, imødekommende, tillidsvækkende   |
|  | Kreativ/nytænkende                      | Alle udsagn hvor IP beskriver sig selv som kreativ, innovativ, nytænkende, entreprenant  |
|  | Ligefrem                                | Alle udsagn hvor IP beskriver sig selv som ligefrem  |
|  | Inddragende                             | Alle udsagn hvor IP beskriver sig selv som inddragende, demokratisk  |
|  | God til at arbejde under pres           | Alle udsagn hvor IP beskriver sig selv som en der er god til at arbejde under pres   |
|  | Temperamentsfuld                        | Alle udsagn hvor IP beskriver sig selv som temperamentsfuld, stædig  |
| Rolleforståelse                            | Samler folk                             | Alle udsagn hvor IP beskriver sin rolle som en der skal samle enheden  |
|  | Passer på medarbejdere                  | Alle udsagn hvor IP beskriver sin rolle som en der skal passe på medarbejderne, sikre deres trivsel, yde omsorg                                |
|  | Udvikle afdelingen                      | Alle udsagn hvor IP beskriver sin rolle som en der skal sørge for at udvikle afdelingen, optimere afdelingen, drive udvikling af afdelingen    |
|  | Udvikle personalet                      | Alle udsagn hvor IP beskriver sin rolle som en der skal udvikle personalet, talentudvikle  |
|  | Informationsknudepunkt                  | Alle udsagn hvor IP beskriver sin rolle som en der skal indsamle, behandle og videregive information rundt i organisationen                    |
|  | Mægler mellem medarbejdere              | Alle udsagn hvor IP beskriver sin rolle som en der skal samle mægle mellem ansatte når der opstår konflikt                                     |
|  | Opdrage medarbejdere                    | Alle udsagn hvor IP beskriver sin rolle som en der skal opdrage medarbejderne, ind-socialisere dem i afdelingen                                |
|  | Forene faglige og administrative hensyn | Alle udsagn hvor IP beskriver sin rolle som en der skal forene administrative og faglige hensyn, sørge for at opgaven bliver løst bedst muligt |
| Værdier, normer og drivkraft i lederjobbet | Ordentlighed                            | Alle udsagn hvor IP giver udtryk for værdier som ordentlighed, respekt for mennesket   |
|  | Ansvarlighed                            | Alle udsagn hvor IP giver udtryk for værdier som ansvarlighed, at tage ansvar for organisationen   |
|  | Faglighed                               | Alle udsagn hvor IP giver udtryk for værdier som faglighed, et højt fagligt niveau i opgaveløsningen   |

|  |                 |   |
|--|-----------------|---|
|  | Faglig autonomi | Alle udsagn hvor IP giver udtryk for at faglig autonomi er vigtigt, sikre faglig autonomi og plads til faglig udfoldelse for de ansatte |
|  | indflydelse     | Alle udsagn hvor IP giver udtryk for at det er vigtigt for ham/hende at søge indflydelse  |

Eksempel på arbejdsdisplay til within-case analyse af hver enkelt interviewperson

|  | Citater  | Opsummeringer   |
|--|--|---|
| <b>Selvforståelse/<br/>selvbeskrivelse</b> | <p>Jeg tror der sidder flere og græder inde på mit kontor end hendes (oversygeplejerskens red.) og jeg har så fået kleenex i skuffen [...] det er en af de ting jeg er vildt overrasket over, hvor mange overlæger og yngre læger der sidder og græder på mit kontor, og det er måske fordi jeg udstråler mere omsorg.</p> <p>Da jeg var til samtale var der ingen tvivl om, at jeg på papiret var enormt velkvalificeret til det job. Og så kommer jeg til samtale og sidder og snakker ligesom jeg gør med dig nu. Smiler, griner, bruger armene og sådan noget. Og så smutter jeg hen i bilen, også tænker jeg "nej nej nej, du er alt for useriøs". Men så tænkte jeg "jamen det er jo sådan jeg er". Der var jo ingen tvivl om, at jeg havde de teoretiske kvalifikationer, og hvis de ikke ville have den der kvinde som sad og smilede og så på dem alle sammen, og svarede imødekommende, så var det jo fordi det ikke var sådan en som mig de vil have. Men det ville de gerne.</p> | <p>Fagligt kompetent</p> <p>Konfliktsky</p> <p>Omsorgsfuld</p> <p>Ansvarsbevidst</p> <p>Inddragende</p> |

Eksempel på arbejdsdisplay across-case analyse  
(baseret på with-case analyser og displays)

| IP       | Selvforståelse/selvbeskrivelse   |
|----------|--|
| Peter    | Temperamentsfuld<br>Ligefrem<br>Modig  |
| Karen    | Kreativ<br>Innovativ<br>Inddragende  |
| Marianne | Fuld af gode ideer   |
| Anne     | Fagligt kompetent<br>Konfliktsky<br>Omsorgsfuld<br>Ansvarsbevidst<br>Inddragende |
| Hans     | Kreativ<br>Innovativ<br>Fuld af gode ideer                                       |
| Jakob    | Innovativ<br>Ligefrem<br>Fuld af gode ideer                                      |
| Ole      | Fuld af gode ideer<br>Kreativ<br>Inddragende                                     |
| Gert     | Innovativ<br>Ligefrem<br>Fuld af gode ideer                                      |
| Michael  | Konfliktsky<br>Åben og imødekommende<br>Empatisk<br>Inddragende                  |
| Georg    | Åben og imødekommende<br>Fagligt kompetent<br>Inddragende                        |
| Søren    | Hård<br>Ligefrem<br>Kan godt blive vred  |
| Helene   | Fagligt kompetent<br>Ansvarsbevidst<br>Inddragende<br>Åben og imødekommende      |
| Susanne  | Ansvarsbevidst<br>Inddragende<br>Tillidsvækkende                                 |

|         |   |
|---------|---|
| Bent    | Rummelig<br>Omsorgsfuld<br>Ansvarsbevidst<br>Åben og imødekommende<br>Inddragende       |
| Birte   | Fagligt kompetent<br>Omsorgsfuld<br>Inddragende   |
| Karsten | Dominerende<br>Egenrådig<br>Ligefrem<br>Modig   |
| Kirsten | Innovativ<br>Løsningsorienteret<br>Kreativ<br>Åben og imødekommende                     |
| Lene    | Innovativ<br>Løsningsorienteret<br>Kreativ<br>Inddragende<br>Åben og imødekommende      |
| Line    | Fagligt kompetent<br>Åben og imødekommende<br>Ansvarsbevidst<br>Inddragende<br>Empatisk |
| Anna    | Innovativ<br>Kreativ<br>Løsningsorienteret<br>Inddragende                               |
| Tine    | Rummelig og tolerant<br>Empatisk<br>Ansvarsbevidst<br>Inddragende                       |

Eksempel på arbejde med at identificere mønstre

| IP       | Selvforståelse/selvbeskrivelse   |
|----------|--|
| Peter    | Temperamentsfuld<br>Ligefrem<br>Modig  |
| Karen    | Kreativ<br>Innovativ<br>Inddragende  |
| Marianne | Fuld af gode ideer   |
| Anne     | Fagligt kompetent<br>Konfliktsky<br>Omsorgsfuld<br>Ansvarsbevidst<br>Inddragende |
| Hans     | Kreativ<br>Innovativ<br>Fuld af gode ideer                                       |
| Jakob    | Innovativ<br>Ligefrem<br>Fuld af gode ideer                                      |
| Ole      | Fuld af gode ideer<br>Kreativ<br>Inddragende                                     |
| Gert     | Innovativ<br>Ligefrem<br>Fuld af gode ideer                                      |
| Michael  | Konfliktsky<br>Åben og imødekommende<br>Empatisk<br>Inddragende                  |
| Georg    | Åben og imødekommende<br>Fagligt kompetent<br>Inddragende                        |
| Søren    | Hård<br>Ligefrem<br>Kan godt blive vred  |
| Helene   | Fagligt kompetent<br>Ansvarsbevidst<br>Inddragende<br>Åben og imødekommende      |
| Susanne  | Ansvarsbevidst<br>Inddragende<br>Tillidsvækkende                                 |

|         |   |
|---------|---|
| Bent    | Rummelig<br>Omsorgsfuld<br>Ansvarsbevidst<br>Åben og imødekommende<br>Inddragende       |
| Birte   | Fagligt kompetent<br>Omsorgsfuld<br>Inddragende   |
| Karsten | Dominerende<br>Egenrådig<br>Ligefrem<br>Modig   |
| Kirsten | Innovativ<br>Løsningsorienteret<br>Kreativ<br>Åben og imødekommende                     |
| Lene    | Innovativ<br>Løsningsorienteret<br>Kreativ<br>Inddragende<br>Åben og imødekommende      |
| Line    | Fagligt kompetent<br>Åben og imødekommende<br>Ansvarsbevidst<br>Inddragende<br>Empatisk |
| Anna    | Innovativ<br>Kreativ<br>Løsningsorienteret<br>Inddragende                               |
| Tine    | Rummelig og tolerant<br>Empatisk<br>Ansvarsbevidst<br>Inddragende                       |