

Appendiks til "Organisatorisk resiliens: Hvad offentlige ledere gør for at sikre fortsat målopfyldelse under drastiske forandringer"

Indhold

Generelt om undersøgelsen	1
Gennemførelsen af de 24 interviews.....	1
Interviewguide: Faglig ledelse og organisatorisk resiliens (lederversion)	2
Interviewguide: Faglig ledelse og organisatorisk resiliens (Medarbejderversion)	4
Transskribering og analyse.....	6
Prækodeliste	6
Slutkodeliste.....	8

Generelt om undersøgelsen

Undersøgelsen består af 24 interviews gennemført i oktober og november 2020 med ledere og medarbejdere fra Randers Kommunes forvaltning for Sundhed, Kultur og Omsorg samt to pilotinterviews. Den initiale kontakt til Randers Kommune blev etableret via kommunens topledelse, der indkaldte de relevante ledelseslag til et koordinationsmøde med to af artiklens forfattere. Randers Kommune besluttede på den baggrund at deltage i forskningsprojektet og gav tilladelse til interviews med 26 ledere og medarbejdere (heraf to pilotinterviews). Af hensyn til interviewpersonernes anonymitet fremgår det ikke i analysen, om citater kommer fra interviewpersoner fra sundheds- eller omsorgsdelen. Det angives blot, hvilken faggruppe medarbejderne er en del af, og hvilke faggrupper en given leders medarbejdere især består af.

Randers Kommune stillede en HR-medarbejder til rådighed, som assisterede med udtrækningen af og kontakten til interviewpersonerne. De blev valgt, så der var variation i typen af enheder og dermed faggrupper, og vi forsøgte at modvirke vi systematisk skævhed i valget af de enkelte interviewpersoner ved, at den nævnte HR-medarbejder udtrak interviewpersonerne tilfældigt i gruppen af mulige medarbejdere. Følgende leder-medarbejderpar deltog:

- 3 leder-medarbejderpar fra sygeplejefaglige enheder fra omsorgsdelen af forvaltningen
- 3 leder-medarbejderpar fra træningsfaglige enheder fra omsorgsdelen af forvaltningen
- 4 leder-medarbejderpar fra plejecentre fra omsorgsdelen af forvaltningen
- 1 leder-medarbejderpar fra sundhedsplejen fra sundhedsdelen af forvaltningen
- 1 leder-medarbejderpar fra en rehabiliteringsenhed fra sundhedsdelen af forvaltningen

Gennemførelsen af de 24 interviews

De gennemførte interviews var semistrukturerede, og interviewguiden (se nedenfor) er udformet til at indfange ledernes handlinger set fra hhv. lederens egen og medarbejderens synsvinkel. På den ene side spurgte vi ind til temaerne fra teoriafsnittet, men på den anden side var vi åbne over for interviewpersonernes egne perspektiver samt stillede opfølgende spørgsmål (*probes*). Vi bad herunder interviewpersonerne komme med konkrete eksempler på deres udsagn om ledelsesmæssig adfærd, for på denne måde at koble fortællinger om opfattelser af ledelse til konkrete handlinger. SOSU-leder4 fortæller eksempelvis om, at det har været svært skabe rum for fælles refleksion, fordi de ikke har haft mulighed for at afholde personalemøder i en periode. Til gengæld har hun drukket mere formiddagskaffe med personalet, end hun plejer. Hun fortæller, at "det er jo tit dér, man reflekterer over, hvad der er sket, eller skal der ske". I den forbindelse efterspørger interviewer et eksempel med spørgsmålet "Har du et eksempel på sådan en samtale?". Det får lederen til at konkretisere sin egen rolle i drøftelsen af, hvordan de skal håndtere besøgende ved dødsfald under corona-krisen.

Inden vi foretog de 24 interviews, som analysen baserer sig på, gennemførte vi to pilotinterviews. Pilotinterviewene gav primært anledning til at forkorte interviewguiden med henblik på at overholde tidsrammen på ca. 60 minutter, men enkelte spørgsmål blev også omformuleret. Især gjorde pilotinterviewene det klart, at nogle lukkede ja/nej-spørgsmål skulle åbnes mere op. Spørgsmål: "Har du gjort noget for at skabe rum for fælles refleksion under corona?" blev eksempelvis ændret til: "Hvad har du gjort for at skabe et fælles overblik, da tingene ændrede sig?".

Interviewguide: Faglig ledelse og organisatorisk resiliens (lederversion)

INTRO: Samtykkeerklæringer // Ingen rigtige eller forkerte svar // Interesse i jeres praksis → eksempler

Begreb	Dimension	Lederversion
Intro		Vil du starte med at fortælle lidt om din professionelle baggrund? Beskriv den enhed du er leder for/ hvordan ser din typiske arbejdsdag ud? Kan vi prøve at forestille os, at det er en mandag eftermiddag, og du skal have et møde her på dit kontor med en helt ny leder, som har første dag i morgen tirsdag i en enhed identisk med din. Hvis hun skulle lykkes med at facilitere faglig kvalitet, som du gør, hvad ville du så råde hende til?
Faglig kvalitet	Indhold	Hvad forstår du ved faglig kvalitet i enhedens arbejde? (Kan du komme i tanke om en situation, hvor du har været rigtig tilfreds med den faglige kvalitet?)
	Fælles	Fælles: Hvad forstår dine medarbejdere ved faglig kvalitet? / Gælder det alle dine medarbejdere, eller lægger de vægt på forskellige elementer?
Faglig ledelse	<i>Eksplorativt</i>	Hvad gør du for at sikre, at I har en fælles forståelse af faglig kvalitet? (Hvad gør du for, at I indfrier denne i opgaveløsningen?)
	Overensstemmelse ml. faglige normer og organisatoriske målsætninger	<i>Intro til faglige normer med eksempel (forståelser af hvad I skal gøre/ikke gøre i givne situationer?)</i> Prøv at give nogle eksempler på faglige normer blandt dine medarbejdergrupper? Har du oplevet at stå i en konkret situation, hvor du skulle implementere et initiativ/målsætning, som du oplevede konfliktede med faglige normer blandt dine medarbejdere? Har du et eksempel på en situation, hvor du har forsøgt skabe overensstemmelse mellem organisatoriske målsætninger og faglige normer blandt medarbejderne?
	Udvikling af faglig viden	Hvilken rolle spiller du i udviklingen af medarbejdernes faglige viden? (Hvordan gjorde du sidst en indsats for at udvikle medarbejdernes faglige viden?)
	Aktivering af faglig viden og normer i opgaveløsningen	Hvilken indsats gør du for, at de faglige ressourcer som medarbejderne har - i form af deres faglige viden og faglige normer eksempelvis – ikke bare bliver redskaber, der ligger i deres faglige rygsæk, men at de faktisk får de redskaber i brug i deres arbejde?

Bro	Etablering af forandring +	I forbindelse med corona har Randers Kommune og SKO -ligesom så mange andre - jo stået over for nye udfordringer. Hvordan har du arbejdet med at fastholde den faglig kvalitet under denne forandring?
	Transformations- ledelse	Hvad har du ellers gjort for, at I fortsat opnår jeres målsætninger?
	+ hastighed	Hvordan har du tydeliggjort over for medarbejderne, hvilken positiv forskel, I gør for borgerne i denne særlige tid?
		Hvor hurtigt reagerede I, da forholdene ændrede sig drastisk? Hvad gør du ledelsesmæssigt for, at I bliver hurtigere til at reagere?
Resiliens	Refleksion (agilitet/ kollektiv refleksions- kompetence)	Hvad har du gjort for at skabe et fælles overblik, da tingene ændrede sig? Hvornår er det lykkedes særligt godt? Hvad gjorde du for at skabe rum for fælles refleksion under corona? Hvordan har du skabt rammer til, at I har kunnet prioritere jeres arbejdsopgaver, når tingene har ændret sig?
	Rammer (selvorganisering)	Hvordan ændrede I den måde, I arbejder på, da tingene ændrede sig drastisk? [Org./Deles I mere om opgaverne?/ hvordan?] Hvad gør du for, at medarbejderne har et vist råderum i tilrettelæggende af opgaveløsningen?
	Retning (paradokser)	Hvornår har dine medarbejdere og du (her under corona krisen) været i tvivl om, hvad der var det rigtige at gøre? På hvilke måder har du forsøgt at støtte dine medarbejders håndtering af disse tvivlssituationer?
	Relationer	Hvad gør du for at styrke arbejdsfællesskabet i enheden? (generelt + under corona?)
	Læring	Hvilke nye ting har I afprøvet? Hvad har I gjort for at lære af jeres erfaringer under corona? (Hvilke særlige erfaringer, tager du med dig fremadrettet?)
Afslutning		Spørgsmål/ Inputs/ kontaktoplysninger

Interviewguide: Faglig ledelse og organisatorisk resiliens (Medarbejderversion)

INTRO: Samtykkeerklæringer// Ingen rigtige eller forkerte svar// Interesse i jeres praksis → eksempler

Begreb	Dimension	Medarbejderversion
Intro		Vil du starte med at fortælle lidt om din professionelle baggrund? Beskriv den enhed, du arbejder i / hvordan ser din typiske arbejdsdag ud? Kan vi prøve at forestille os, at det er mandag eftermiddag, og du skal til et møde med en nyuddannet [assistent/fysioterapeut/sygeplejerske], som skal vikariere for dig i morgen. Hvad ville så være vigtigt for dig at give videre til den vikar for at vedkommende kan løse opgaven med høj faglig kvalitet? Hvad ville du sige? [evt.: hvad hvis vikaren ikke deler din faggruppe?]
Faglig kvalitet	Indhold Fælles	Hvad forstår du ved faglig kvalitet i jeres arbejde? (Kan du komme i tanke om en situation, hvor du har været rigtig tilfreds med den faglige kvalitet?) Hvad forstår din leder ved faglig kvalitet? / I hvor høj grad er I enige om, hvad faglig kvalitet er (på tværs af leder/medarbejder + medarbejdergrupper)?
Faglig ledelse	<i>Eksplorativt</i> Overensstemmelse ml. faglige normer og org. målsætninger Udvikling af faglig viden Aktivering af faglig viden og normer i opgaveløsningen	Hvad gør din leder for at sikre, at I har samme forståelse af faglig kvalitet? Hvordan er din leder med til at sikre/bidrage til den faglige kvalitet i opgaveløsningen? <i>Du er jo en del af et fagligt fællesskab, særligt med de af dine kolleger, der løser samme opgaver som dig og har samme uddannelse. Du er med andre ord en del af X-faggruppen [fx SOSU-faggruppen]. I har jo som [SOSU-assistenten] nogle bestemte måder at gøre tingene på og nogle ting, man bare ikke gør. Altså nogle faglige normer. → Prøv at give nogle eksempler på faglige normer blandt dig og dine fagfæller?</i> Oplever du nogle gange, at kolleger med forskellige uddannelsesbaggrund har forskellige forståelse af, hvordan man agerer fagligt korrekt? Har du oplevet, at I har stået over for målsætninger eller retningslinjer, som du har oplevet konfliktede med jeres faglige normer? Hvordan forsøger din leder at skabe sammenhæng mellem jeres målsætninger og de faglige normer? Hvilken rolle spiller din leder i udviklingen af jeres faglige viden? Hvordan gjorde din leder sidste gang indsats for at udvikle jeres faglige viden? Hvilken indsats gør din leder for, at de faglige ressourcer som I har - i form af jeres faglige viden og faglige normer eksempelvis – ikke bare bliver redskaber, der ligger i jeres faglige rygsæk, men at I faktisk får de redskaber i brug i jeres arbejde? (Hvordan) Oplever du, at du kan lykkes i hverdagen? Kan du huske en situation, hvor du virkelig oplevede at mestre dine opgaver?

Bro	Etablering af forandring + TFL hastighed	<i>I forbindelse med corona har Randers Kommune og SKO - ligesom så mange andre - jo stået over for nye udfordringer. Hvordan har din leder arbejdet med at fastholde den faglige kvalitet under denne forandring?</i> Hvad har din leder ellers gjort for, at I fortsat opnår jeres målsætninger? Hvordan har din leder tydeliggjort over for jer, hvilken positiv forskel, I gør for borgerne i denne særlige tid? Hvor hurtigt reagerede I, da forholdene ændrede sig drastisk? Hvad gør din leder for, at I bliver hurtigere til at reagere?
Resiliens	Refleksion (agilitet/ kollektiv refleksions- kompetence)	Hvad har din leder gjort for at skabe et fælles overblik, da tingene ændrede sig? Hvornår er det lykket særligt godt? Hvad har din leder gjort for at skabe rum for fælles refleksion under corona? Hvordan har din leder skabt rammer til, at I har kunnet prioritere arbejdsopgaver, når tingene har ændret sig?
	Rammer (selv- organisering)	Hvordan ændrede I den måde, I arbejder på, da tingene ændrede sig drastisk? [Org./ Deles I mere om opgaverne?/ hvordan?] Hvad gør din leder for, at du har et vist råderum i opgaveløsningen? (evt. følg op med handlefrihed) Oplever du at have tilpas handlerum/råderum i dit arbejde?
	Retning (paradokser)	Kan du komme i tanke om situationer, hvor du har været i tvivl om, hvad der var det rigtige at gøre her under corona? /Hvordan har du oplevet modsatrettede hensyn? På hvilke måde har din leder støttet jer i håndteringen af disse tvivlssituationer?
	Relationer	Hvordan oplever du (arbejds-)fællesskab med dine kolleger? / Oplever du, at I løfter i flok? Hvad gør din leder for at styrke arbejdsfællesskabet – om noget? (generelt + under corona)
	Læring	Hvilke nye ting har I prøvet af? Hvad har I gjort for at lære af jeres erfaringer under corona? (Hvilke særlige erfaringer tager du med dig fremadrettet?)
Afslutning		Inputs/spørgsmål/kontaktoplysninger

Transskribering og analyse

Alle interviews er transskriberede i deres fulde længde og analyseret i Nvivo. Først kodede vi fire interviews åbent. Herunder blev to af interviewene kodet af to forfattere og sammenlignet. Fokus var i denne fase på at indfange aspekter af interviewmaterialet, som har relevans for ledernes forsøg på at sikre organisatorisk resiliens, uden at aspekterne allerede var en del af artiklens teoretisering. I denne fase identificerede vi fx forskellige målsætninger med relevans for, hvad lederne forsøgte at "bounce back" til.

To af artiklens forfattere lavede derefter i fællesskab første udkast til kodelisten. Den inkluderede relevante begreber fra den åbne kodning samt de teoretiserede begreber, der lå til grund for udformningen af interviewguiden. Tre interviews blev kodet med denne liste (to forfattere kodede to interviews hver, hvor ét af dem var overlappende), inden den blev kondenseret til en endelig slutkodeliste. Nogle underkoder til 'øvrige typer ledelsesadfærd såsom "udøve ledelse opad", "tage imod ledelse oppefra" og "tage imod ledelse nedefra", som den åbne kodning havde bidraget til at identificere, blev eksempelvis slået sammen i en samlet kode for at "agere i vertikal ledelseskæde".

Vi definerede alle koderne i slutkodelisten (se nedenfor) i fællesskab med henblik på at sikre konsistens i kodningen. De to forfattere, der udførte kodelisten, mødtes to gange i den indledende lukkede kodning og kalibrerede to sæt af leder-medarbejderpar, som begge forfattere havde kodet. Overordnet afspejlede de to kalibreringer, at forfatterne havde ens forståelser af, hvilket materiale det var relevant at kode, og hvilke teoretiske begreber det relaterede sig til. Men der var også små forskelle, som vi justerede. For eksempel blev kalibreringen anledning til at kode flere tekststykker i overkoden for 'organisatorisk resiliens-sikring', når vi identificerede tekststykker, der repræsenterede handlinger med denne ledelsesintention, som ikke entydigt blev indfanget af de fire R-er.

Da vi havde kodet alt materialet med slutkodelisten, oprettede vi arbejdsdisplays i Nvivo (queries) for hver hhv. hoved- og underkode. I enkelte tilfælde var der behov for at efterkode materialet, hvorfor den ene forfatter eksempelvis efterkodet alt materiale med henblik på at sikre, at vi havde indfanget alle relevante målsætninger. Efterkodning skal i den forbindelse forstås som en gennemlæsning af de interviews, hvor der ikke allerede var identificeret tekst om det pågældende fænomen. Derved validerede vi, at fravær af kodning faktisk var fravær af omtale. Denne kodning havde også til hensigt at indfange flere udsagn, som peger i retning af fravær af det pågældende fænomen. Eksempelvis var det meget forskelligt, hvor meget interviewpersonerne talte om værdiskabelse i borgernes egen forståelse af, hvad der skaber værdi for dem. På baggrund af arbejdsdisplays fra Nvivo kondenserede vi teksten inden for de enkelte underkoder tematisk. Her udvekslede vi løbende foreløbige analyseresultater for at sikre, at vores resultater blev inklusive og dækkende for hovedtendenserne i materialet. Endelig skrev den ene forfatter udkast til det pågældende analyseafsnit, som en anden forfatter validerede under anvendelse af det oprindelige ukondenserede analysedisplay.

Prækodeliste

- Faglighed (karakteristika ved faggrupper både set fra faggruppemedlemmerne og igennem en professionssociologisk optik)
 - Faggruppeforståelser
 - Både selvforståelser og forståelser af andre faggrupper, der eksplicit beskriver egen eller andre faggrupper på andre parametre end egen faggruppes viden og normer. Herunder historier om samspil med disse faggrupper
 - Normer
 - Tilstedeværelse og fravær af forskrifter indenfor egen faggruppe om, hvad man hhv. skal og ikke skal gøre i givne situationer, udviklet og sanktioneret af faggruppemedlemmer. Faggrupper har nogenlunde samme formelle uddannelse og udfører nogenlunde samme arbejdsopgaver.
 - Professionel status
 - Udsagn om offentlighedens anerkendelse (eller mangel på samme) af faggruppens faglighed
 - Viden
 - Udsagn om egen faggruppes specialiserede teoretiske og/eller praksisbaserede begrebsapparater og koblinger (årsag-virkning) mellem begreberne

- Faglig ledelse (forsøg på at skabe fælles forståelse af faglig kvalitet i opgaveløsningen og opnåelse heraf)
 - Aktivere faglig viden og normer
 - Handlinger, hvis intention er at få andre til i opgaveløsningen at anvende deres specialiserede teoretiske og/eller praksisbaserede begrebsapparater og koblinger (årsag-virkning) mellem begreberne og/eller at overholde de faglige normer
 - Distribueret faglig ledelse
 - Kodes såfremt der omtales faglig ledelse, der udøves af en person uden formelt personaleledelsesansvar (vil altid være dobbeltkodet med en af de specificerede typer faglig ledelse eller med overkoden for faglig ledelse)
 - Sikre overensstemmelse mellem org. målsætninger eller spilleregler og faglige normer
 - Handlinger, hvis intention er at ændre eller oversætte faglige normer og/eller organisatoriske målsætninger, således at de er forenelige ift. hvad medarbejderne skal gøre (de må ikke tilsige forskellige medarbejderhandling)
 - Udvikle faglig viden
 - Handlinger, hvis intention er at få andre til at få flere og/eller stærkere specialiserede teoretiske og/eller praksisbaserede begrebsapparater og koblinger (årsag-virkning) mellem begreberne
- Ledelsesspænd (udsagn om ledelsesspændet og oplevelsen af ledelsesspændet som betingelse i organisationen)
- Lederidentitet (udsagn om oplevelse af faglig/lederidentitet)
- Organisatorisk resiliens sikring (ledelsesmæssige handlinger rettet mod at udvikle og anvende organisationens kapacitet til at tilpasse sig forandringer og fortsat have succes dvs. høj performance)
 - Rammesætning (ledelsesmæssige fastsættelse af de strukturelle vilkår for opgaveløsningen - med strukturer forstår vi fx regler)
 - Kommunikere om rammerne (udsagn om de strukturelle vilkår, fx at der jf. sundhedsstyrelsen skal være 1 meter mellem borgerne under fællesspisning)
 - Øge eller reducere selvorganisering (ledelsesmæssige ændringer af organiseringen i retning af mere eller mindre hierarki – hvem refererer til hvem, hvem er i enhed sammen, og hvilke beslutninger er der beføjelse til at træffe på hvilke niveauer)
 - Øge eller reducere råderum (ledelsesmæssige forsøg på at påvirke medarbejdernes autonomi til selv at træffe beslutninger om, hvordan opgaverne bliver løst)
 - Refleksionsfacilitering (ledelsesmæssige tiltag, der har til hensigt at skabe anledninger for, at individer udveksler og sammenkobler løsningsmuligheder og oplevede udfordringer)
 - Fælles overbliksskabelse (udsagn om ledelsesmæssige handlinger, hvor intentionen er at kombinere flere forskellige blik til et fælles overblik for at opnå resiliens samt udsagn om fravær af sådanne handlinger)
 - Huddle (udsagn om, at lederen arrangerer online eller onsite sammenstimling af mennesker med intention om at skabe fælles refleksion om opgaveløsningen)
 - Koordination (udsagn om ledelsesmæssige handlinger, hvor intentionen er at koordinere mere for at opnå resiliens samt udsagn om fravær af sådanne handlinger)
 - Læring (eksempler på nye tiltag, der er prøvet af som løsningsmuligheder)
 - Relationsunderstøttelse (ledelsesmæssige forsøg på facilitere, at medarbejderne internt og i forhold til borgerne opbygger samspilsformer med positive gensidige følelser)
 - Arbejdsfællesskab (underkode for relationer mellem medarbejdere)
 - Borgeren (underkode for relationer mellem indirekte/direkte borgere og medarbejdere)
 - Retningssætning (ledelsesmæssige forsøg på at tydeliggøre, hvad succes er for organisationen under de givne vilkår og hvordan man når derhen)
 - Håndtering af modsatrettede hensyn (ledelsesmæssige input til at afklare tvivl om retningen)
 - Meningsskabelse (ledelsesmæssige koblinger til noget, der udviser en værdi, som er større end os selv og som vækker gejst, beundring eller ærefrygt ved at være enten sjovt, interessant eller kulturelt værdifuldt jf. Jan Tønnesvang & Nanna B. Hedegaard). Den organisatoriske vision kan være dette ”noget”, men er det ikke nødvendigvis
 - Oversættelse (specifikation af, hvordan organisationen skal overholde retningslinjer/agere indenfor rammerne for at komme i den ønskede retning).

- Visionskobling til forandring (ledelsesmæssige fortællinger om, hvordan visionen skal realiseres givet forandrede rammer)
- Performance (udsagn om, hvad det vil sige at lykkes i organisationen, og hvordan dette kriterium fungerer som målestok for succes)
 - Faglig kvalitet
 - Fælles forståelse
 - Indhold
 - Niveau
 - Individuel kvalitetsforståelse
 - Udsagn om, hvad interviewpersonerne selv forstår ved kvalitet, hvor det er eksplicit, at det er en personlig forståelse, samt udsagn om, hvorvidt og hvordan denne forståelse anvendes som kriterium for, hvad god performance er.
 - Organisatoriske målsætninger (politisk godkendte specifikationer af, hvilken fremtid organisationen skal bidrage til at frembringe)
 - Udsagn om, hvilke kriterier for succes i organisationen, der gælder fra hhv. kommunalpolitisk og landspolitisk hold (herunder kriterier specificeret efter eksplicit bemyndigelse fra politikerne)
 - Organisatoriske proceskrav
 - Udsagn om spilleregler for, hvordan de organisatoriske målsætninger skal realiseres, herunder krav der skal overholdes.
 - Tilfredshed hos direkte og indirekte brugere
 - Udsagn om oplevelser af, at den leverede service lever op til brugerens egne ønsker og behov som defineret af denne (og af de indirekte brugere, fx pårørende)
- Øvrige typer ledelsesadfærd
 - Anerkendende ledelse (positiv feedback fra lederen til medarbejderne)
 - Agere i horisontal ledelseskæde (tværgående ledelse og koordination)
 - Agere i vertikal ledelseskæde
 - Tage imod ledelse nedefra (skabe tilgængelighed for, at ansatte, der refererer til en selv, kan påvirke en)
 - Tage imod ledelse oppefra
 - Udøve ledelse opad (tage initiativ til at påvirke aktører, som man selv refererer til, direkte eller indirekte)
 - Distribueret ledelse (deling af opgaver knyttet til at sætte retning og skabe resultater sammen med og via andre – dog ikke distribueret faglig ledelse, der efterkodes fra den specifikke kode)
 - Kommunal styring og ledelse (udsagn om, hvad der foregår på hierarkisk højere niveau end institutionsniveau)
 - Medarbejderinvolvering (når lederen inddrager medarbejdere i beslutninger)
 - Formel (herunder inddragelse af TR, AMR samt inddragelse under personalemøder)
 - Uformel (spontan inddragelse)
 - Omdømmeledelse (ledelsesmæssige tiltag, hvis hovedformål er at forbedre organisationens omdømme i omverdenen inkl. indirekte brugere.
 - Visionsledelse (tydeliggøre, dele og fastholde billedet af, hvilken ønskværdig fremtid organisationen skal bidrage til)

Slutkodeliste

- Betingelser for ledelse (udsagn om forhold, der påvirker muligheden for at udøve ledelse, så som behovet for at være til stede eller have organisatoriske rutiner med møder, der muliggør at eksempelvis den faglige ledelse kan udøves)
 - Ledelsesspænd (udsagn om ledelsesspændet og oplevelsen af ledelsesspændet som betingelse i organisationen). Kun antal medarbejdere pr. leder
- Faglig ledelse (forsøg på at skabe fælles forståelse af faglig kvalitet i opgaveløsningen og opnåelse heraf)
 - Aktivere faglig viden og normer

- Handlinger, hvis intention er at få andre til i opgaveløsningen at anvende deres specialiserede teoretiske og/eller praksisbaserede begrebsapparater og koblinger (årsag-virkning) mellem begreberne og/eller at overholde de faglige normer
- Distribueret faglig ledelse
 - Kodes såfremt der omtales faglig ledelse, der udøves af en person uden formelt personaleledelsesansvar (vil altid være dobbeltkodet med en af de specificerede typer faglig ledelse eller med overkoden for faglig ledelse)
- Sikre overensstemmelse mellem org. målsætninger eller spilleregler og faglige normer
 - Handlinger, hvis intention er at ændre eller oversætte faglige normer og/eller organisatoriske målsætninger, således at de er forenelige ift. hvad medarbejderne skal gøre (de må ikke tilsige forskellige medarbejderhandling)
- Udvikle faglig viden
 - Handlinger, hvis intention er at få andre til at få flere og/eller stærkere specialiserede teoretiske og/eller praksisbaserede begrebsapparater og koblinger (årsag-virkning) mellem begreberne
- Faglighed (karakteristika ved faggrupper både set fra faggruppemedlemmerne og igennem en professionssociologisk optik)
 - Faggruppeforståelser
 - Både selvforståelser og forståelser af andre faggrupper, der eksplicit beskriver egen eller andre faggrupper på andre parametre end egen faggruppes viden og normer. Herunder historier om samspil med disse faggrupper
 - Normer
 - Tilstedeværelse og fravær af forskrifter indenfor egen faggruppe om, hvad man hhv. skal og ikke skal gøre i givne situationer, udviklet og sanktioneret af faggruppemedlemmer. Faggrupper har nogenlunde samme formelle uddannelse og udfører nogenlunde samme arbejdsopgaver.
 - Professionel status
 - Udsagn om offentlighedens anerkendelse (eller mangel på samme) af faggruppens faglighed
 - Viden
 - Udsagn om egen faggruppes specialiserede teoretiske og/eller praksisbaserede begrebsapparater og koblinger (årsag-virkning) mellem begreberne
- Lederidentitet (udsagn om oplevelse af faglig/lederidentitet)
- Organisatorisk resilienssikring (ledelsesmæssige handlinger rettet mod at udvikle og anvende organisationens kapacitet til at tilpasse sig forandringer og fortsat have succes dvs. høj performance)
 - Rammesætning (ledelsesmæssige fastsættelse af de strukturelle vilkår for opgaveløsningen - med strukturer forstår vi fx regler)
 - Kommunikere om rammerne (udsagn om de strukturelle vilkår, fx at der jf. sundhedsstyrelsen skal være 1 meter mellem borgerne under fællesspisning)
 - Øge eller reducere råderum (ledelsesmæssige forsøg på at påvirke medarbejdernes autonomi til selv at træffe beslutninger om, hvordan opgaverne bliver løst)
 - Øge eller reducere selvorganisering (ledelsesmæssige ændringer af organiseringen i retning af mere eller mindre hierarki – hvem refererer til hvem, hvem er i enhed sammen, og hvilke beslutninger er der beføjelse til at træffe på hvilke niveauer)
 - Refleksionsfacilitering (ledelsesmæssige tiltag, der har til hensigt at skabe anledninger for, at individer udveksler og sammenkobler løsningsmuligheder og oplevede udfordringer)
 - Fælles overbliksskabelse (udsagn om ledelsesmæssige handlinger, hvor intentionen er at kombinere flere forskellige blik til et fælles overblik for at opnå resiliens samt udsagn om fravær af sådanne handlinger)
 - Huddle (udsagn om, at lederen arrangerer online eller onsite sammenstimling af mennesker med intention om at skabe fælles refleksion om opgaveløsningen)
 - Koordination (udsagn om ledelsesmæssige handlinger, hvor intentionen er at koordinere mere for at opnå resiliens samt udsagn om fravær af sådanne handlinger)
 - Læring (eksempler på nye tiltag, der er prøvet af som løsningsmuligheder)

- Relationsunderstøttelse (ledelsesmæssige forsøg på facilitere, at medarbejderne internt og i forhold til borgerne opbygger samspilsformer med positive gensidige følelser)
 - Arbejdsfællesskab (underkode for relationer mellem medarbejdere)
 - Borgerrelation (underkode for relationer mellem indirekte/direkte borgere og medarbejdere)
- Retningssætning (ledelsesmæssige forsøg på at tydeliggøre, hvad succes er for organisationen under de givne vilkår og hvordan man når derhen)
 - Håndtering af modsatrettede hensyn (ledelsesmæssige input til at afklare tvivl om retningen)
 - Meningsskabelse (ledelsesmæssige koblinger til noget, der udviser en værdi, som er større end os selv og som vækker gejst, beundring eller ærefrygt ved at være enten sjovt, interessant eller kulturelt værdifuldt jf. Jan Tønnesvang & Nanna B. Hedegaard). Den organisatoriske vision kan være dette "noget", men er det ikke nødvendigvis
 - Oversættelse (specifikation af, hvordan organisationen skal overholde retningslinjer/agere indenfor rammerne for at komme i den ønskede retning).
 - Visionskobling til forandring (ledelsesmæssige fortællinger om, hvordan visionen skal realiseres givet forandrede rammer)
- Performance (udsagn om, hvad det vil sige at lykkes i organisationen, og hvordan dette kriterium fungerer som målestok for succes)
 - Faglig kvalitet
 - Fælles forståelse
 - Indhold
 - Niveau
 - Individuel kvalitetsforståelse
 - Udsagn om, hvad interviewpersonerne selv forstår ved kvalitet, hvor det er eksplicit, at det er en personlig forståelse, samt udsagn om, hvorvidt og hvordan denne forståelse anvendes som kriterium for, hvad god performance er.
 - Organisatoriske målsætninger (politisk godkendte specifikationer af, hvilken fremtid organisationen skal bidrage til at frembringe)
 - Udsagn om, hvilke kriterier for succes i organisationen, der gælder fra hhv. kommunalpolitisk og landspolitisk hold (herunder kriterier specificeret efter eksplicit bemyndigelse fra politikerne)
 - Organisatoriske proceskrav
 - Udsagn om spilleregler for, hvordan de organisatoriske målsætninger skal realiseres, herunder krav der skal overholdes.
 - Tilfredshed hos direkte og indirekte brugere
 - Udsagn om oplevelser af, at den leverede service lever op til brugerens egne ønsker og behov som defineret af denne (og af de indirekte brugere, fx pårørende)
- Øvrige typer ledelsesadfærd
 - Agere i horisontal ledelseskæde (tværgående ledelse og koordination)
 - Agere i vertikal ledelseskæde (eksempelvis tage imod ledelse oppefra og udøve ledelse opad ved at tage initiativ til at påvirke aktører, som man selv referer til direkte eller indirekte)
 - Anerkendende ledelse (positiv feedback fra lederen til medarbejderne)
 - Distribueret ledelse (deling af opgaver knyttet til at sætte retning og skabe resultater sammen med og via andre – dog ikke distribueret faglig ledelse, der efterkodes fra den specifikke kode)
 - Kommunal styring og ledelse (udsagn om, hvad der foregår på hierarkisk højere niveauer end institutionsniveau)
 - Medarbejderinvolvering (når lederen inddrager medarbejdere i beslutninger)
 - Formel (herunder inddragelse af TR, AMR samt inddragelse under personalemøder)
 - Uformel (spontan inddragelse)
 - Omdømmeledelse (ledelsesmæssige tiltag, hvis hovedformål er at forbedre organisationens omdømme i omverdenen inkl. indirekte brugere.
 - Visionsledelse (tydeliggøre, dele og fastholde billedet af, hvilken ønskværdig fremtid organisationen skal bidrage til)