

# Hvordan kan ledere skabe rammerne for Capacity Building i deres organisationer? *Et studie fra sygehusvæsenet*

*Af Christina Egelund Antonsen \*)*

## **Resumé**

Tidligere forskning indikerer på baggrund af et casestudie, at ledere bør fokusere på 10 evner/komponenter for at skabe rammerne for Capacity Building i deres organisationer. Formålet med dette studie er at kvalificere og styrke denne viden ved at foretage en konvergent validering af disse 10 komponenter. Ambitionen er at skabe et mere robust vidensgrundlag om 'ledelse af Capacity Building', da vi forskningsmæssigt ikke ved meget empirisk om dette fænomen. Dette til trods for, hospitalsvæsenet eksempelvis ofte bruger Capacity Building som retorisk konstruktion til at italesætte måder, hvorpå effektive interne processer og gode, sikre patientforløb skabes i praksis. Undersøgelsesspørgsmålet, der besvares er: Hvilke nuancer, tilskrivninger og kritikpunkter identificeres af ledere og medarbejdere, når de præsenteres for de 10 ledelseskomponenter, og hvilke implikationer har dette for tidligere resultater? Valideringen tager afsæt blandt ledere og medarbejdere i hospitalsvæsenet, nærmere i projekt 'Sikkert Patientflow' i Region Midtjylland, Danmark.

## **Nøgleord**

Capacity Building, Feedback, Organisatorisk Læring; Sundhedsvæsen; Ledelse

\*) Christina Egelund Antonsen er tidligere programleder ved Aarhus Universitetshospital og nu ph.d.-studerende ved Institut for Kultur og Læring på Aalborg Universitet.

## **A. Indledning**

Ambitionen i sundhedsvæsenet er at skabe 'public value', hvor offentlige services skal være så effektive som muligt og samtidig skabe værdi for borgere og anerkendes som værende værdifulde af disse (Brix & Antonsen, 2022). I sundhedsvæsenet og i denne artikel nærmere sygehusvæsenet betyder dette, at ledere og medarbejdere er 1) effektiviserings-orienterede 2) arbejder med målrettet og 3) at de services der gives, opfylder de forventninger som patienter, pårørende og samfundet har til dem (Colon & Guérin-Schneider, 2015). En måde at understøtte det ledelsesmæssige fundament i at arbejde med og skabe public value kan være teori om Capacity Building (Brix & Antonsen, 2022). Capacity building, som ledelsestilgang, handler om at forbedre individers, organisationens eller lokalsamfunds evne til at nå egne mål gennem målrettet handling og adfærd med de ressourcer, der er tilgængelige (Ku & Yuen-Tsang, 2013). Præmissen er, at ledere og medarbejdere ikke behøver at sigte efter 'perfekte løsninger', men fokuserer på at skabe bedre alternativer end nuværende praksis (Krogstrup & Mortensen, 2021). Ledelsesrollen er at skabe den organisatoriske kontekst, således at medarbejdere (evt. sammen med patient) kan skabe de services, der kan medvirke til de effekter, der ønskes (Bovaird & Loeffler, 2012). Problemstillingen er, at der ikke eksisterer meget forskning om, hvordan Capacity Building udfolder sig og ledes i praksis, hvilket potentielt skaber et uudnyttet potentiale for at skabe mere public value (Anderson & Adams, 2019; Brix & Antonsen, 2022). Et nyligt casestudie af 'ledelse af Capacity Building' i sygehusvæsenet identificerer 10 komponenter, som ledere bør inkludere i deres praksis for at skabe rammerne for, at deres organisationer kontinuerligt kan udvikle sig i samarbejde med medarbejderne, dvs. arbejder med Capacity Building. (Antonsen & Brix, 2022). De 10 komponenter bygger på 8 teoretiske komponenter samt 2 komponenter fundet i empirien (teoribygning). Antonsen & Brix (2022) postulerer, at de 10 komponenter bør være i lederens fokus, for at organisationen og dennes medarbejdere bedre kan realisere deres fulde potentiale og dermed øge sandsynligheden for at skabe public value. Formålet med denne artikel er at indsamle og anvende ny empiri til at anlægge et kritisk blik på (Antonsen & Brix, 2022) resultater og reducere bias ved at undersøge, kvalificere og styrke viden om de 10 komponenters relevans og anvendelsesmuligheder, som led i en konvergent valideringsproces (Denzin, 1978). En konvergent valideringsproces sammenligner to eller flere forskellige undersøgelser af det samme fænomen. Dette gøres for at opnå mere eller komplementær viden, dvs. teoristyrkelse frem for teoribygning (Brinkmann & Tanggaard, 2015).

Det undersøgelsesspørgsmål, der arbejdes med er: Hvilke nuancer, tilskrivninger og kritikpunkter identificeres af ledere og medarbejdere, når de præsenteres for de 10 ledelseskomponenter, og hvilke implikationer har dette for tidligere resultater?

## **B. Teoretisk baggrund: Ledelse af Capacity Building**

Ledelse af Capacity Building foregår på to sammenhængende niveauer, der er gensidigt afhængige af hinanden: et individuelt og et organisatoriske niveau (Degn & Thomassen, 2017). På det individuelle niveau, også kaldet selv-lederskab, har lederen fokus på egne evner og kompetencer for at lede organisationen og dennes medarbejdere til det ønskede fremtidige stadie (Anderson & Adams, 2019). På det organisatoriske niveau har lederen fokus på at skabe rammer for, at organisationens mål kan opnås, samtidig med at leders opmærksomhed rettes mod at understøtte medarbejdere i at opbygge deres evner og kompetencer til nye krav og forventninger, også kaldet det organisatoriske lederskab (ibid.). Brix (2020) fremhæver vigtigheden af, at ledere arbejder med deres evne til at agere capacity buildende. Evne defineres her som 'tænkning' plus 'handling'. Logikken er, at der ikke sker en kontinuerlig udvikling, hvis der kun tænkes og ikke handles i praksis. For at få samarbejdet om Capacity Building til at virke i relationen blandt ledere og blandt ledere og medarbejdere fremhæver Davy og Ågård (2017) dialog samt feedback interaktioner som væsentlige forudsætninger. Fokus i dialogen bør her være på, om det arbejde, som igangsættes, skaber de præstationer, der forventes og i sidste ende skaber public value (Brix & Antonsen, 2022).

### **1. De 10 komponenter til ledelse af Capacity Building**

Antonsen & Brix' (2022) casestudie i det danske sygehusvæsen argumenterer for, at der er 10 ledelsesmæssige komponenter (vigtige evner), der skal være til stede for, at organisationen og dennes medarbejdere kan arbejde på en capacity buildende måde. De 10 komponenter jf. tabel A er:

Tabel A: De 10 komponenter for ledelse af Capacity Building

Komponent	Selvlederskab & Organisatorisk lederskab
Sætte mål og nye mål	Lederen evner at sætte mål i samarbejdet med medarbejdere ved at identificere et udviklingsbehov. Når disse mål er opnået, sættes der nye mål. Der er en evne til løbende forbedringer (Jensen & Krogstrup, 2017; Ku & Yuen-Tsang, 2013).
Kompetencefornyelse og udvikling	Lederen evner at understøtte medarbejderne i at opbygge færdigheder og viden, så medarbejderen mobiliseres og føler sig kompetent i opgaveløsningen, så udviklingsmål kan opnås. (Anderson & Adams, 2019; Jensen & Krogstrup, 2017).
Fjerne sten på vejen	Lederen evner at fjerne hæmmende bureaukratiske og organisatoriske barrierer, så medarbejderne kan præstere bedst muligt. Lederens ansvar er at 'fjerne' sten på vejen både opad til i systemet og nedadtil (Brix, 2021).
Meningsskabelse	Lederen evner at skabe en positiv selvforståelse hos medarbejderne ved at formidle fortællinger med henblik på, at omforme medarbejdernes forståelse af organisationen opgaver og medarbejdernes bidrag. Lederen evner at knytte mange meningsstrukturer i spil med henblik på at få fælles retning. Lederen evner at have en kritisk forståelse for organisationen og dennes omgivelser med henblik på at bringe det videre i fortællingen (Degn & Thomasen, 2017).
Oversætte koncept til eget brug	Lederen evner at kunne oversætte konceptet i dialogen med medarbejderne og formidle den store fortælling, med henblik på, at medarbejderne kan se sig selv som med-skabere af organisationen (Degn & Thomasen, 2017).
Reflektere og evaluere	Lederen evner at reflektere og evaluere med henblik på kontinuerligt at følge op på målopfyldelse og sætte nye mål i samarbejde med medarbejdere og i forhold til egen rolle (Krogstrup & Mortensen, 2021).
Samarbejde herunder inddragelse og rette ressourcer	Lederen evner at indgå i et samarbejde med andre. Lederen evner at inddrage medarbejderne og aktivere deres ressourcer, idet de har forskellige udgangspunkt, position, kompetencer, sociale og kulturelle muligheder (Degn & Thomasen, 2017; Ku & Yuen-Tsang, 2013; Jensen & Krogstrup, 2017).
Relationer	Lederen evner at indgå i relationer med andre, som bygger på udvikling, opdyrkning og opretholdelse af tillid og består af respekt, personlig omsorg, personlig integritet og faglige kompetencer (Davy & Ågård, 2017).
Det store billede	Lederen evner at kunne se mål, indsatser og handlinger i et større samfundsperspektiv, som er ud over egen kontekst, ledelsesområde og organisation (Anonymiseret, xxxx).
Opmærksom på resultater	Lederen evner at understøtte organisationens målsætning, selvom det ikke har indflydelse på egen kontekst, men er for organisationens bedste. Med andre ord, at man evner at spille sine kolleger og samarbejdspartnere gode (Anonymiseret, xxxx).

Kilde: (Antonsen & Brix, 2022; grå: udviklet teoretisk, hvid: udviklet empirisk)

De 10 komponenter bør jf. (Antonsen & Brix, 2022) være tæt relateret til lederes eget selv-lederskab (Anderson & Adams, 2019) og i forhold til organisationens andre ledelsesniveauer (Brix & Antonsen, 2022). Argumentet er, at det, der binder det organisatoriske lederskab sammen med selv-lederskabet, er mekanismer, der siger noget om måden, hvorpå tænkning og handling kommer i spil i praksis.

Da de 10 komponenter for nuværende er opstillet og sammenkoblet på baggrund af et empirisk teoribyggede forskningsarbejde, er det interessant, jf. introduktionen, at styrke vidensbidraget via en konvergent validering af, hvilke nuancer, tilskrivninger og kritikpunkter der kan identificeres for at skabe komplementær og styrket viden til teori og praksis (Brinkmann & Tanggaard, 2015). Præmissen er - også jf. introduktionen - at de 10 komponenter kan anvende arbejdet rettet mod skabelse af public value, da logikkerne om effektivisering, målorientering og løbende evaluering udgør fundamentale grundlag for både Capacity Building og public value som helhed (Brix og Antonsen, 2022; von Heimburg et al., 2021; Rønning, et.al., 2022).

### **C. Metode**

Studiets primære bidrag er ikke at skabe eller bygge ny teori, men i stedet via en konvergent valideringsproces (Brinkmann & Tanggaard, 2015) at udfordre det teoretiske arbejde, der er udviklet og foreslået i forbindelse med forfatterens ph.d.-studie (Antonsen & Brix, 2022). Hensigten er jf. Kvale (1997, s. 228), at der sker “ (...) en velovervejede bedømmelse af, i hvilken grad resultaterne af en undersøgelse kan være vejledende for, hvad der kan ske i en anden situation.”. Metodemæssigt konsolideres og styrkes dermed forskning, som allerede har fundet sted, hvilket kan give anledning til et styrket teoretisk bidrag jf. Brix (2017). De 10 komponenter udfordres i samme organisatoriske kontekster, hvor det tidligere studie fandt sted, men det pointeres, at 11 ud af 14 informanter er nye. Desuden var (Antonsen & Brix, 2022) studie afgrænset til strategiske ledelseslag i sygehusvæsenet. Dette studie inkluderer det strategiske ledelseslag, men som noget nyt også det operationelle ledelseslag og medarbejderniveauet for at få flere nye perspektiver på forskningsresultaterne. Logikken er, at litteraturen om Capacity Building peger på, at det ikke kun er ledere, men også medarbejdere, der er vigtige aktører i opbygningen af Capacity Building (Jensen & Krogstrup, 2017), så involveringen af de nye niveauer kan udfordre og potentielt styrke vidensgrundlaget af eksisterende forskningsresultater (Antonsen & Brix, 2022). Samtidigt ønskes det at undersøge til hvilken grad og evt. hvordan de 10 komponenter kan vejlede praktikere til at forbedre arbejdet med ledelse af Capacity Building i praksis (Kringelum & Brix, 2021).

## 1. Udvalgelse og kvalificering af informanter til studiet

Der anlægges til dette studie en metodemæssig triangulering, hvor der sammenlignes med et tidligere studie og dets fænomen med henblik på at finde frem til aspekter, der med fordel kan sammenlignes for at styrke validiteten (Brinkmann & Tanggaard, 2015). Dette betyder, at inklusionskriterier af informanter beror på, at disse personer enten har været informanter tidligere i det studie der trianguleres med, og/eller at informanterne er tæt koblet til den praksis, som studeres (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Det studie, som (Antonsen & Brix, 2022) gennemførte, fandt sted i konteksten af et strategisk forbedringsprojekt kaldet 'Sikkert Patientflow' på fem hospitaler i Region Midtjylland, Danmark. I dette studie genbesøges forbedringsprojektet 'Sikkert Patientflow'. Undersøgelsen her er afgrænset til tre hospitaler ud af de fem oprindelige. Dette skyldes, at to af hospitalerne ikke kan deltage i empiriindsamlingen grundet hospitalernes aktivitet. Udvalgelse af informanter foretages i samarbejde med det enkelte hospitals lokale projektleder i 'Sikkert Patientflow', hvor der ønskes repræsentation af en hospitalsledelse, en afdelingsledelse, en funktionsledelse og en medarbejder, som alle har en rolle ind i projektet. I tabel B præsenteres antallet af informanter på hvert niveau. 11 af de 14 informanter er fremhævet med fed tekst for at synliggøre, at de ikke har indgået i (Ibid.) studie.

Tabel B: Opsummering af informanter og deres rolle:

	Informant	Nummerering
Hospitalsledelse	Lægefaglig direktør	1
	Sygeplejefaglig direktør	2
	Sygeplejefaglig direktør	3
Afdelingsledelse	Cheflæge	4
	Cheflæge	5
	Chef sygeplejerske	6
	Chef sygeplejerske	7
Funktionsledelse	Oversygeplejerske	8
	Oversygeplejerske	9
Medarbejder	Medarbejder	10
	Medarbejder	11
	Medarbejder	12
	Medarbejder	13

	Medarbejder	14
--	-------------	----

Kilde: Forfatteren

## 2. Dataindsamling

Dataindsamlingen er fundet sted i perioden maj til august 2022. Der er foretaget 14 semi-strukturerede interviews (Brinkmann & Tanggaard, 2015). Først præsenterede jeg hver enkelt komponent med udgangspunkt i tabel A ovenfor, og efterfølgende stillede jeg spørgsmål til informanterne med udgangspunkt i tabel C.

Efter de første 5 interviews bliver 4 af de mine 10 spørgsmål revideret på baggrund af informanternes tilbagemelding. 12 interviews er foretaget ved fysisk fremmøde, og 2 interviews er gennemført ved hjælp af telefon. Alle interviews har en varighed på 20-40 min. og er blevet optaget samt efterfølgende transskriberet i form af meningskondenseringer.

Valget af dataindsamlingsmetode er gjort, da denne muliggør refleksioner og viden fra respondenter samt andre tæt forbundne aktører til at reducere bias og øge robustheden for i sidste ende at bidrage til analytisk generaliserbarhed (Justesen & Mik-Meyer, 2010).

Tabel C: Overblik over komponent og omdannet spørgsmål:

Komponent	Spørgsmål udarbejdet på baggrund af komponent
Sætte mål og nye mål	Oplever du at blive involveret i at sætte mål, når der arbejdes med Sikkert Patientflow
Kompetencefornyelse og udvikling	Oplever du at blive understøttet med færdigheder og viden, så du føler dig kompetent til opgaveløsningen i Sikkert Patientflow
Fjerne sten på vejen	Oplever du, at når der er problemer, at disse forhindringer og uhensigtsmæssigheder fjernes, så du kan udføre dine opgaver i Sikkert Patientflow
Meningsskabelse	Oplever du, at du kan bringe din mening i spil, og dine input er med til at skabe en fælles retning for Sikkert Patientflow
Oversætte konceptet til eget brug	Oplever du at være en del af Sikkert Patientflow og medskaber af resultater
Reflektere og evaluere	Oplever du at have mulighed for at tage del i refleksion og evaluering ift. Sikkert Patientflow og målopfyldelse

Samarbejde herunder inddragelse og rette ressourcer	Oplever du at blive aktivt inddraget i samarbejdet om Sikkert Patientflow
Relationer	Oplever du at indgå i relationer, der bygger på tillid i Sikkert Patientflow
Det store billede	Oplever du, at din egen indsats ind i Sikkert Patientflow har en større betydning for organisationen end din egen kontekst/afdeling
Opmærksom på resultatet	Oplever du at spille andre 'gode', selvom det ikke har indflydelse for dig og din egen kontekst/afdeling

*Kilde: Forfatteren*

### **3. Dataanalyse**

Til dataanalyse benytter jeg deduktiv indholdsanalyse (Elo & Kyngäs, 2008), hvor et kodetræ er udviklet på forhånd baseret på de teoretiske komponenter og de omskrevne spørgsmål, tabel A og tabel C. Jeg kondenserer essensen af hvert svar for at illustrere, hvad der empirisk viser sig at fremstå ved hver af de 10 komponenter helheden blandt komponenterne (tabel A) og de omskrevne spørgsmål (tabel C). Jeg brugte et Excel-ark til kodningsarbejdet. I tabel D vises et eksempel på kodningsproces for komponenten 'Fjerne sten på vejen':



Tabel D: Eksempel på analysestrategi

Komponent	Kort beskrivelse af komponent	Spørgsmål (tabel C)	Udpluk af citater	Udpluk af empirisk konsolidering
Fjerne sten på vejen	Fjerne hæmmende bureaukratiske og organisatoriske barrierer både opad til i systemet og nedadtil (Brix, 2021).	Oplever du, at når der er problemer, at disse forhindringer og uhensigtsmæssighed er fjernes, så du kan udføre dine opgaver i Sikkert Patientflow?	<p>” Der er noget, der er muligt at fjerne. Rammestyling er en barriere, som ikke kan fjernes (1)”.</p> <p>” Jeg tænker, at der er noget læring i at blive guidet til selv at fjerne de barriere- og forhindringer, man møder (7)</p> <p>”At fjerne sten, er vel lige så meget at fjerne uhensigtsmæssigheder, forhindringer, problemer (6)”.</p> <p>” Det er ikke altid det lykkedes, men jeg arbejder med det (9)”.</p> <p>”Hvis jeg ser i min rolle, har jeg også selv en del i at tage ansvar i at byde ind med løsninger og selv fjerne sten (10)”.</p> <p>” Synes, at der også er noget vi selv skal kunne fjerne. Det afhænger af sværhedsgraden (13)”.</p>	<p>Fjerne sten på vejen er et metaforisk begreb</p> <p>Som medarbejder på alle niveauer har man selv et ansvar for at fjerne barriere og uhensigtsmæssighed er (i første omgang)</p> <p>Der er rammer og vilkår, som ikke kan fjernes.</p>

Kilde: Forfatteren

#### 4. Metodekritik og refleksion

Præmissen for dette studie er, at jeg er ph.d.-studerende og forsker i min egen praksis. Der kan være bias forbundet med dataindsamlingen grundet min rolle og position til feltet og tilstedeværelse i feltet, idet jeg subjektiv epistemologisk kan påvirke den verden, jeg indgår i (Frederiksen & Kringelum, 2020). En kritik til selve dataindsamlingen kan være, at spørgsmålene kan besvares enten ja eller nej af informanterne, men idet der ønskes nuancer, tilskrivning og kritik til de 10

komponenter, er dataindsamlingen dialogbaseret mellem informant og jeg selv. En kritik til min dataanalyse kan være, at jeg potentielt er biased og vil kunne foretage 'cherry picking' i forbindelse med meningskondenseringen af informanternes udsagn (Denzin, 1978) og også i forhold til ambitionen om at selv ville styrke den teoretiske bidrag, jeg foreslår i tidligere studie (Antonsen & Brix, 2022). Hertil har jeg metodemæssigt arbejdet på at reducere bias, ved at præsentere arbejdet med denne artikel fra tidlig start til endelig version, som blev indsendt til review, som 'work in progress' ved henholdsvis 3 forskningsophold ved "norsk forskningsinstitution", ved seminarer afholdt i egen forskergruppe, og mere end 5 praksisfora i sygehusvæsenet; disse udover aktørerne i projekt 'Sikkert Patientflow'.

## **D. Resultater**

### **1. Præsentation af empiriske fund**

Resultaterne vil tage afsæt i informanternes praksisrefleksion og holdning til de 10 komponenter og de 10 spørgsmål omhandlende teorien om 'ledelse af Capacity Building' i tabel A + C. Resultaterne vil blive opsummeret i en generel syntese og med mulige bidrag til teorien, som udfoldes i afsnittet 'diskussion og implikation'.

#### *Komponent 'sætte mål og nye mål':*

På de forskellige ledelses- og medarbejderniveauer ses der i forhold til at 'sætte mål og nye mål' enighed om, at en leder bør evne at sætte mål i samarbejdet med medarbejderne forudsat, at lederen kan definere, i hvilken kontekst målet sættes. En informant (8) siger: "Det fordrer, at man ved, hvad Sikkert Patientflow er. Det fordrer, man ved, hvad man tager afsæt i". Der ses, at man på de forskellige niveauer ønsker involvering af ledere og medarbejdere i målsætning, så der løbende sker en fælles forståelse og feedback. En informant (2) udtrykker: "når der er sat nogle mål (...), vil de gerne involveres (...), det vil være helt relevant at få den feedback, om vi involverer i tilstrækkelig grad, eller om de ønsker mere i forhold til målsætninger..."

#### *Komponent 'kompetencefornyelse og udvikling':*

I 'kompetencefornyelse og udvikling' er lederne og medarbejderne enige om, at en leder på de forskellige niveauer bør evne at understøtte medarbejderne med at opbygge færdigheder og viden, så den enkelte føler sig kompetent i opgaveløsningen. En informant (6) siger: "En medarbejder er alle uanset, hvem vi er. Hvis vi har en ansættelse i organisationen, er det lederens opgave at klæde medarbejderen på, - og en kompetence, vi skal have.". Der er dog et budskab om, at man som medarbejder (på alle niveauer) også selv har et ansvar for at opbygge viden og sikre en selvudvikling. En informant (10) udtrykker: "I min rolle opbygger jeg selv viden på forskellig vis..."

*Komponent 'Fjerne sten på vejen':*

I forhold til at 'fjerne sten på vejen', ses der i empirien et budskab om, at der er noget, som er muligt at fjerne, men der er også rammer og vilkår, som ikke kan fjernes. En informant (1) siger: "Der er noget, der er muligt at fjerne. Rammer og vilkår kan ikke fjernes". En anden opmærksomhed, som kommer til udtryk blandt ledere og medarbejdere er, at det ikke kun er lederen, som skal kunne fjerne barrierer. Det bør medarbejderen også selv gøre. Et eksempel (13): "Hvis jeg ser min rolle, har jeg også selv en del i at tage ansvar i at byde ind med løsninger og selv fjerne sten."

*Komponent 'meningsskabelse':*

På de forskellige ledelses- og medarbejderniveauer ses der i forhold til 'meningsskabelse' en enighed om, at man skal kunne knytte mange meningsforståelser i spil. En informant (2) udtaler: "Det er helt relevant. Det er kun den måde, vi kan blive bedre på: ved at turde lytte på andre, der har anden opfattelse og forståelse... Som leder er det vigtigt, at man bringer forskellige perspektiver i spil, og at vi samtidigt evner at gøre det."

*Komponent 'Oversætte koncept til eget brug':*

I 'oversætte konceptet til eget brug' er ledelses- og medarbejderniveauet enige om, at lederen skal evne at indgå i dialog og få medarbejderne til at koble sig på som medskaber af konceptet. En informant (4) siger "Det giver virkelig god mening. Er det noget, vi skal, eller er det med til at forbedre for patienten, medarbejderne, for trivsel, patientsikkerhed, kvalitet, forbedringer. Det er afgørende for at vi lykkes...".

*Komponent 'Reflektere og evaluere':*

På de forskellige ledelses - og medarbejderniveauer ses der i forhold til at 'reflektere og evaluere', enighed om, at lederen skal evne at reflektere og evaluere i samarbejde med medarbejderne. En informant siger (5): "Det er virkelig kernen. Når vi det, som giver værdi for patienten og sekundært det, som giver værdi for hinanden og fællesskabet og for evnen til at yde, det vi skal." Der er dog en opmærksomhed, idet en informant (11) udtrykker: "Vigtigt ... da man ofte ikke kommer med i rummet og får mulighed for at reflektere med nogen over sin praksis".

*Komponent 'Samarbejde herunder inddragelse og rette ressourcer':*

I 'samarbejde herunder inddragelse og rette ressource' viser resultatet, at der er fælles forståelse for, at man skal sikre inddragelse og samarbejde. Dette understøttes med følgende udsagn (6) (7): "Aktiv inddragelse og samarbejde er keywords for udviklingen af den fælles opgave."

*Komponent 'Relationer':*

Komponenten 'relationer' er der fælles syn blandt ledelses- og medarbejderniveauet om, at relationer er vigtige for opgaveløsningen, og at relationer først og fremmest baseres på tillid. En

informant (2) siger: "Jeg tænker relationer før opgaven. Man bygger et grundlag op inden opgaven, for man ved, at man ikke kan flytte noget selv, men skal flytte noget sammen med nogen.". Flere informanter udtrykker, at relationer bygger på mere end tillid og kan ikke stå alene. En informant (12) udtaler: "Vigtigt faktor, men det er meget bredt, måske skal det gøres mere håndgribeligt, så man uddyber tillid."

#### *Komponent 'Det store billede':*

På de forskellige ledelses- og medarbejderniveauer ses der i forhold til 'det store billede', at ledere og medarbejdere skal evne at understøtte målsætninger, som er udover egen kontekst. En informant (4) siger: " Det handler om, at man har udsyn." Dog udtrykker flere informanter, at det ikke er alle medarbejdere, som har dette udsyn og muligvis bør have det. En informant (9) siger: "Jeg tænker, at det [komponenten og spørgsmålet] henvender sig mere til dem, som arbejder med Sikkert Patientflow end den almindelige læge og sygeplejerske".

#### *Komponent 'Opmærksom på resultatet':*

I 'opmærksom på resultatet' er ledelses - og medarbejderniveauet enige om, at ledere og medarbejdere skal understøtte organisationens målsætning ved at spille kolleger og samarbejdspartnere gode. En informant (3) siger: "Det er noget med at kunne lette blikket for at løse det fælles problem".

## **2. Refleksion over empiri**

De forskellige ledere og medarbejdere er meget positive overfor de 10 spørgsmål, der kobler sig til de 10 komponenter for ledelse af Capacity Building. Der er en åbenhed over for, at disse spørgsmål kan bruges i projekt 'Sikkert Patientflow', men ligeledes i andre sammenhænge. Dette understøtter informanterne med, at spørgsmålene har en vidde, som udvikler og nuancerer. Det er værd at gøre opmærksom på, at informanterne ikke ser det værende let at skulle indgå i en løbende dialog/feedback mellem ledere, medarbejdere og ledere og medarbejdere, da dialogen kræver systematik og struktur. Informanterne ser, at spørgsmålene kan være brugbare som et værktøj ved særlige indsatser, projekter, teammøder etc., hvor man kan understøttes med en 'one pager', som informanterne vurderer mere hensigtsmæssigt end en Capacity Building-procedurebeskrivelse. I det følgende diskuteres resultaterne mod artiklens teoretiske baggrund.

## **E. Diskussion og Implikationer**

I det følgende diskuteres og besvares artiklens undersøgelsesspørgsmål: Hvilke nuancer, tilskrivninger og kritikpunkter identificeres af ledere og medarbejdere når de præsenteres for de 10 ledelseskomponenter, og hvilke implikationer har dette for tidligere resultater?

Diskussionen tager udgangspunkt i overblikket over de 10 teoretiske komponenter for ledelse af Capacity Building samt de 10 spørgsmål, (tabellerne A og C). Tilskrivninger, nuancer og kritik identificeres ved at sammenholde studiets teoretiske baggrund med de empiriske resultater. Resultaterne af denne analyse illustreres i nedenstående tabel E som diskuteres og udfoldes efterfølgende for herefter at give en samlet opsummering af artiklens fund.

*Tabel E: Empirisk validering af de 10 komponenter for ledelse af capacity building*

<b>Komponent</b>	<b>Nuance/ tilskrivning/rettelse</b>
Sætte mål og nye mål	Nuancering: Mål skal defineres i forhold til kontekst
Kompetencefornyelse og udvikling	Tilskrivning: Der ligger et ansvar ved den enkelte medarbejdere om at opbygge viden og sikre en selvudvikling af kompetencer.
Fjerne sten på vejen	Nuancering: Alle sten kan ikke fjernes. Der er rammestyrt, som er et grundvilkår.  Tilskrivning: Afhængig af sværhedsgraden, må den enkelte fagperson selv prøve at fjerne barrierer, inden lederen skal bidrage/hjælpe.  Rettelse: Det er barrierer og uhensigtsmæssigheder, som skal fjernes eller elimineres og ikke 'sten på vejen'.
Meningsskabelse	Rettelse: Fem informanter undres over komponentens begrebsliggørelse: 'meningsskabelse'. Der spørges ind til, om det er Karl Weicks teori om sensemaking, der menes, hvilket ikke er tilfældet.  Dette får forfatter til at ændre begrebsliggørelsen 'meningsskabelse' til 'Skabe mening og forståelse'.
Oversætte konceptet til eget brug	Ingen tilskrivning
Reflektere og evaluere	Ingen tilskrivning  I studiet vises det, at ledere og medarbejdere skal gøres i stand til at kunne evaluere; dvs. formelt set opøve deres evne til at tænke og agere evaluerende.
Samarbejde herunder inddragelse og rette ressourcer	Ingen tilskrivning
Relationer	Ingen tilskrivning

Det store billede	Nuancering: Medarbejdere på forskellige niveauer i hierarkiet har ikke det samme udsyn og bør ikke nødvendigvis have det. Dog bør ledere og medarbejdere kunne løfte blikket og se ud over egen, lokale arbejds kontekst.  De, som er en del af en specifik indsats, bør dog have et udsyn, som er udover egen organisation.
Opmærksom på resultatet	Ingen tilskrivning

Kilde: Forfatteren

### 1. Diskussion af det teoretiske fundament

Komponenten 'sætte mål og nye mål' fremhæver en vigtighed i, at lederen evner at sætte mål, nye mål og have fokus på løbende forbedringer (Ku & Yuen-Tsang, 2013). Valideringen viser, at informanterne er enige om, at en leder bør evne at sætte mål i samarbejdet med medarbejderne. Dette bekræfter eksisterende forskning (Jensen & Krogstrup, 2017). Dog tilbyder studiet en nuancering, idet det teoretisk bør skærpes, at ledere bør kunne definere, i hvilken konkret kontekst målet sættes og for hvem, det er relevant. Logikken ved denne nuancering er, at lokale mål og delmål skal kunne relateres til de effekter, som ønskes opnået (Krogstrup, 2016;) og også at kunne tænke i mål og indikatorer for patienterne; dvs. muliggøre en public value-orientering (Colon & Guérin-Schneider, 2015). Dette perspektiv italesættes eksempelvis ved citatet (6): "Jeg vil skulle have defineret mål ift. kontekst, i forhold til hvad [indsatsen, projektet, m.v.]... Målet er altid kontekstafhængigt".

Komponenten 'kompetencefornyelse og udvikling' består af, at lederen evner at understøtte medarbejderne i at opbygge færdigheder og viden, så de bliver kompetente til opgaveløsningen (Anderson & Adams, 2019). Valideringen viser enighed om, at ledelsesopgaven er at understøtte medarbejderne med de rette kompetencer og viden til opgaveløsningen. Et empirisk eksempel (2): "... organisationen [er] forpligtet til at tænke, hvad skal vi kunne stille til rådighed, for at man kan understøtte. Vi skal tilbyde kompetenceudvikling og stille den til rådighed". I eksisterende teori om capacity building tales om direkte og indirekte Capacity Building, hvor 'learning by doing' er et element i selvudvikling af kompetencer (Farazmand, 2004). Der ses en tilskrivning til komponenten, idet der blandt informanter udtrykkes en mening om, at medarbejderen også selv har et ansvar i forhold til at indhente viden og opbygge kompetencer i deres praksis. Nuanceringen sker ved, at det ikke kun er ledernes ansvar alene at have dette fokus; medarbejderne har også et ansvar for en selvudvikling. Dette illustreres her (14): "Viden og kompetenceopbygning kan være mange ting, som opdyrkes selv og selvudvikles eller kommer udefra".

Komponenten 'fjerne sten på vejen' består i, at lederen har et ansvar for at fjerne hæmmende, bureaukratiske og organisatoriske barrierer både opad til i systemet og nedadtil (Brix, 2021). I valideringen er der en fælles syntese blandt ledere- og medarbejdere om, at der bør være en rettelse til komponentens begrebsliggørelse, idet metaforen ikke udtrykker, at det er barrierer, problemer eller uhensigtsmæssigheder, som skal fjernes: "Det med at fjerne sten er en metaforisk sten. Det kan også være forhindringer, barrierer og uhensigtsmæssigheder (7)". Dertil er der en nuancering af komponenten, som ikke udtales eksplicit i litteraturen (van Assen, 2020, Brix, 2021). Nuancering jeg identificerer er, at informanterne oplever, at det ikke er alle barrierer, som kan fjernes, idet hospitalsvæsenet er underlagt rammevilkår. Et eksempel (11): "Der er noget, der er muligt at fjerne. Rammestyring er en barriere, som ikke kan fjernes". I valideringen er der også en tilskrivning til komponenten, idet refleksionerne fra leder - og især medarbejderniveauet viser, at den enkelte fagperson også er ansvarlig for at fjerne barrierer afhængig af den kompleksitet, der knytter sig til problemstillingen. Dette vises ved følgende citat (3): "Hvis der ligger en forventning om, at jeg fjerner barrierer, så ligger der også noget i, at jeg fratager lederen og medarbejderne noget autonomi og handlekraft til at handle."

Der ses ingen tilskrivninger til komponenten 'meningsskabelse', som består af, at lederen skal evne en positiv selvforståelse, kritisk selvforståelse, knytte mange meningsstrukturer i spil samt formidle fortælling, jf. Degn & Thomassen (2017). Vigtigheden af meningsskabelse bekræftes blandt informanter som værende en vigtig forudsætning for at kunne arbejde capacity buildende. Dog skaber begrebsliggørelsen af komponenten spørgsmål i forhold til, hvad komponenten indeholder; dette med henvisning til Karl Weicks teori om sensemaking (Weick, 1995). Det vurderes på baggrund af denne indsigt at rette komponentens navn til 'Skabe mening og forståelse', da denne begrebsliggørelse ikke direkte konkurrerer med den danske oversættelse af sensemaking.

Komponent 'oversætte koncept til eget brug' fremhæver, at lederen evner at oversætte konceptet i dialog med medarbejderne og formidle den store fortælling med henblik på, at medarbejderne kan se sig selv som medskabere af organisationen (Degn & Thomassen, 2017). I valideringen blandt leder- og medarbejderniveauet er der ingen tilskrivninger til komponenten.

Komponenten 'reflektere og evaluere' består ifølge Krogstrup & Mortensen (2021) af, at ledere kontinuerligt følger op på målopfyldelse og sætter nye mål sammen med medarbejderne. I valideringen er der enighed om blandt informanterne, at målsætningen og evaluering bør ske i fællesskab: "Det handler meget om, at man har et sted at gå hen og reflektere og evaluere i fællesskab og ikke kun sin egen refleksion (9)". Informanterne bemærker dog, at det ikke er alle ledere og medarbejdere, der for nuværende har kompetencer til at evaluere: "Vi skal gøre dem i stand til at reflektere, når vi inviterer ind (3)". Der viser sig i data at være et uudnyttet potentiale i at opbygge evnen til at tænke og agere evaluerende blandt informanterne, både på de enkelte

niveauer og især på tværs af niveauer. Dette opmærksomhedspunkt kan være kritisk at prioritere, hvis formålet om at skabe public value ønskes forbedret, da evaluering ikke i denne kontekst skal foregå internt i sygehusvæsnet, men også sam-evaluerende med patienter, pårørende, m.v. (Krogstrup og Mortensen, 2021; Brix og Antonsen, 2022),

Komponenten 'samarbejde herunder inddragelse og rette ressourcer' drejer sig om, at ledere evner at indgå i samarbejde med andre og inddrage medarbejderne, hvor medarbejdernes ressourcer aktiveres (Degn & Thomassen, 2017). I valideringen ses der ingen tilskrivning til komponenten, men vigtigheden af samarbejde bekræftes af alle informanter.

Komponenten 'relationer' fremhæver, at ledere evner at indgå i relationer med andre, som bygger på tillid og består af respekt, personlig omsorg, integritet og faglige kompetencer (Brix, 2021). I valideringen ses der ingen tilskrivning til komponenten, men der er enighed blandt informanterne om, at tillid er en grundværdi for at opbygge relationer.

Komponenten 'det store billede' som bygger på, at lederen evner at se udover egen kontekst, ledelsesområde og organisation i forhold til mål, indsatser og handlinger (Antonsen & Brix, 2022), ses der i valideringen en nuancering af komponenten. Informanterne er enige om, at ledere og medarbejdere skal evne at se ud over egen kontekst, men resultaterne viser, at der er forskel på hvor stort et udsyn, man generelt skal have, når man er medarbejder, operationel leder og strategisk leder. Dette fund stiller en række interessante spørgsmål i forhold til public value. Hvem har eksempelvis ansvaret for at tænke patienter, pårørende og samfund ind i evalueringer i lokale praksisser, og hvordan? (von Heimburg et al., 2020). Logikken er, at der knyttes forskellige roller til de forskellige niveauer, og dermed kan udsynet være mere lokalt hos nogle i medarbejdergruppen end hos andre ledelsesgrupper. Svaret på dette spørgsmål kan ikke afgøres teoretisk, men må ligge til grund for en empirisk afgørelse i den enkelte lokale kontekst.

Der ses ingen tilskrivning til komponenten 'opmærksom på resultatet' (Antonsen & Brix, 2022). Komponentens består af, at ledere evner at understøtte organisationens målsætning, selvom det ikke har indflydelse på egen kontekst. Informanterne bekræfter vigtigheden af, at man 'spiller hinanden gode'.

## **F. Opsummering: Implikationer for ledelse af Capacity Building**

Den samlede opssummering af artiklens fund opdeles i 2 underafsnit, idet der er ses implikationer i det teoretiske fundament omhandlende de 10 komponenter, men også at der identificeres uventede forbedringsmuligheder i forhold til praksis (Frederiksen og Kringelum, 2020).



## 1. De 10 komponenter for ledelse af Capacity Building

I tabel E blev der præsenteret et overblik over artiklens teoretiske baggrund op mod den empiriske validering. På baggrund af den nye viden og indsigt foretages nuanceringer og tilskrivninger i forhold til de 10 komponenter for ledelse af Capacity Building (Antonsen & Brix, 2022). Disse implikationer illustreres ved at anvende fed tekst i tabel F.

*Tabel F: Implikationer for de 10 komponenter for ledelse af Capacity Building*

Komponent	Selvlederskab & Organisatorisk lederskab
<b>Sætte mål og nye mål</b>	Lederen evner at sætte mål i samarbejdet med medarbejdere ved at identificere et udviklingsbehov i en given kontekst. Når disse mål er opnået, sættes der nye mål med afsæt i samme kontekst. Der er en evne til løbende forbedringer (Jensen & Krogstrup, 2017; Ku & Yuen-Tsang, 2013).
<b>Kompetencefornyelse og udvikling</b>	Lederen evner at understøtte medarbejderne i at opbygge færdigheder og viden ved behov. Dette med henblik på at medarbejderen mobiliserer og føler sig kompetent i opgaveløsningen, så udviklingsmål kan opnås. Der er et selvansvar blandt den enkelte medarbejdere om at opbygge en viden og sikre en selvudvikling af egne kompetencer. (Anderson & Adams, 2019; Jensen & Krogstrup, 2017)
<b>Fjerne barrierer og uhensigtsmæssigheder*</b>	Lederen evner at fjerne hæmmende bureaukratiske og organisatoriske barrierer, såfremt medarbejderen ikke selv kan løse udfordringen, med henblik på at medarbejderne kan præstere bedst muligt. Lederens ansvar er at 'fjerne eller eliminere' barrierer og uhensigtsmæssigheder, både opad til i systemet og nedadtil, hvis der er behov (Brix, 2021).
<b>Skabe mening og forståelse*</b>	Lederen evner at skabe en positiv selvforståelse hos medarbejderne ved at formidle fortællinger, med henblik på at omforme medarbejdernes forståelse af organisationen opgaver og medarbejdernes bidrag. Lederen evner at knytte mange meningsstrukturer i spil med henblik på at få fælles retning. Lederen evner at have en kritisk forståelse for organisationen og dennes omgivelser med henblik på at bringe det videre i fortællingen (Degn & Thomassen, 2017).
<b>Oversætte koncept til eget brug</b>	Lederen evner at kunne oversætte konceptet i dialogen med medarbejderne og formidle den store fortælling, med henblik på, at medarbejderne kan se sig selv som med-skabere af organisationen (Degn & Thomassen, 2017).
<b>Reflektere og evaluere</b>	Lederen evner at reflektere og evaluere med henblik på kontinuerligt at følge op på målopfyldelse og sætte nye mål i samarbejde med medarbejderne og i forhold til egen rolle. (Krogstrup & Mortensen, 2021).
<b>Samarbejde herunder inddragelse og rette ressourcer</b>	Lederen evner at indgå i et samarbejde med andre. Lederen evner at inddrage medarbejderne og aktivere deres ressourcer, idet de har forskellige udgangspunkt, position, kompetencer, sociale og kulturelle muligheder (Degn & Thomassen, 2017; Ku & Yuen-Tsang, 2013; Jensen & Krogstrup, 2017).
<b>Relationer</b>	Lederen evner at indgå i relationer med andre, som bygger på udvikling, opdyrkning og opretholdelse af tillid, som består af respekt, personlig omsorg, personlig integritet og faglige kompetencer (Davy & Ågård, 2017).

<b>Det store billede</b>	Lederen evner at kunne se mål, indsatser og handlinger i et større perspektiv, som er ud over egen kontekst, ledelsesområde og muligvis organisation og samfund. Graden af udsyn (det store billede) afhænger af, hvilken rolle man har i organisationen, og hvilken hierarkisk funktion man varetager. (Antonsen & Brix, 2022)
<b>Opmærksom på resultater</b>	Lederen evner at understøtte organisationens målsætning, selvom det ikke har indflydelse på egen kontekst, men er for organisationens bedste. Med andre ord, at man evner at spille sine kolleger og samarbejdspartnere gode (Antonsen & Brix, 2022).

*Kilde: Forfatteren*

Studiet viser, at alle 10 komponenter for ledelse af Capacity Building vurderes relevante fra informanternes side. Dette betyder, at (Antonsen & Brix, 2022) bidrag med udgangspunkt i dette studie metodemæssigt kan betragtes som et mere robust og styrket bidrag (Justesen & Mik-Meyer, 2010; Brinkmann & Tanggaard, 2015). Som det dog fremgår af tabel F, har dette studie implikationer, der direkte påvirker 5 af de 10 komponenter i form af en skærpelse af beskrivelse af indhold og opgave for ledere og/eller medarbejdere. Disse tilskrivninger er markeret med fed tekst i tabel F, ligesom de komponent-navne, der er ændret på baggrund af informanternes feedback, er markeret med stjerne (\*). Bidraget, der fremstår ved disse tilskrivninger, udgør ikke store principielle ændringer til nuværende viden om ledelse af Capacity Building, men tilskrivningerne fremhæver vigtige nuancer og perspektiver på konkrete evner. Dette ses eksempelvis i at 'fjerne barrierer og uhensigtsmæssigheder', hvor medarbejderperspektivet og -ansvaret står tydeligere frem, sammenholdt med (Antonsen & Brix, 2022) oprindelige beskrivelse.

I forhold til public value og skabelse af public value vurderes det, at de 10 komponenter er med til at understøtte lederens evne til at skabe, levere, evaluere og forbedre services til gavn for organisationen og sygehusvæsenet i samarbejde med medarbejderne, idet komponenterne indeholder udvikling / forbedring af indsatser i form af blandt andet 'at sætte mål', men ligeledes også om de effekter, der forventes, opstår blandt andet ved komponent 'reflektere og evaluere' samt komponent 'opmærksom på resultatet' (Colon & Guérin-Schneider, 2015; Brix & Antonsen, 2022; Antonsen & Brix, 2022).

## **2. Uventet mulighed – et bidrag til praksis**

Der identificeres i den empiriske validering et uventet potentiale, idet flere informanter giver positive udtryk for spørgsmålene (tabel C), som de blev præsenteret for i forbindelse med dataindsamlingen. Informanterne udtrykker, at med spørgsmålene tilsammen gives en systematisk struktur til både at have fokus på opgaven og også på at opsøge feedback (se eksempelvis London & Smith, 2002). I bilag 1 har forfatteren udviklet et metodeværktøj til denne efterspørgsel som en

"one pager", der kan benyttes mellem ledere, medarbejdere og ledere og medarbejdere i deres forbedringsarbejde på baggrund af den empiriske validering. Der henvises til, at det er nødvendigt, at anvendelsen af denne "one pager" sker i et læringskontinuum, og at der udvikles en kontinuerlig læringsorientering, hvor fokus både er på forbedring og fornyelse af organisationen og dennes kontekst, processer og initiativer, frem for at anvendelsen af bilaget ender som enkeltstående feedback (Baker, et.al., 2013). Der vurderes, at dette empiriske fund er en væsentlig evne, som en leder bør kunne varetage, og derved kan behandles som en ledelseskomponeent. Den teoretiske komponent er: "Lederen evner at indgå i dialog med andre ledere og medarbejdere for at få, opsøge og give feedback og feedforward for at forbedre opgavevaretagelse til at realisere et udviklingsbehov" (London & Smith, 2002; Brix, 2021; Davy & Ågård, 2017).

## **G. Konklusion**

Artiklen tager udgangspunkt i følgende undersøgelsesspørgsmål: Hvilke nuancer, tilskrivninger og kritikpunkter identificeres af ledere og medarbejdere, når de præsenteres for de 10 ledelseskomponeenter, og hvilke implikationer har dette for tidligere resultater? Den konvergerende valideringsproces gennemført med ledere og medarbejdere tilknyttet projekt 'Sikkert Patientflow' i Region Midtjylland, Danmark, danner grundlag for at konkludere, at relevansen af de 10 komponenter omhandlende 'ledelse af Capacity Building' identificeret af (Antonsen & Brix, 2022) bekræftes. Dette studie bidrager til at styrke det oprindelige bidrag, som kan understøtte ledelser på flere niveauer i sygehusvæsenet (ibid.) og ligeså med at illustrere, hvordan et proaktivt arbejde med Capacity Building kan rette fokus mod at skabe public value i praksis. De 10 ledelseskomponeenter vurderes at understøtte public value ved at identificere, hvilke evner den enkelte leder bør have i sin ageren til at skabe, levere, evaluere og forbedre services til gavn for organisationen og sygehusvæsenet (Brix & Antonsen, 2022; Rønning, et.al., 2022). Mere konkret identificeres i den konvergente validering nuancer og tilskrivninger, som direkte påvirker 5 af de 10 komponenter (Antonsen & Brix, 2022); De fem nuancerede komponenter er:

1. 'Sætte mål og sætte nye mål'
2. 'Kompetenceudvikling og - fornyelse'
3. 'Fjerne barrierer og uhensigtsmæssigheder'.
4. 'Det store billede'
5. 'Skabe mening og forståelse'

Foruden af bidrage til litteraturen om ledelse af Capacity Building (Anderson & Adams, 2019; Brix, 2021; Brix & Antonsen, 2022), har den empiriske valideringen ligeledes bidraget til praksis i form af

et udviklet metodeværktøj til dialog og feedback, der kan benyttes mellem ledere, medarbejdere og ledere og medarbejdere i deres forbedringsarbejde. Dette empiriske fund er en væsentlig evne, som en leder bør kunne varetage, og derved kan behandles som ledelseskompont. Dette metodeværktøj er første bud på et dialog-feedbackredskab, hvor det vil være interessant at undersøge det yderligere i praksis.

## **Bilag**

Metodeværktøj til en systematisk og kontinuerlig dialog eller feedback mellem ledere, medarbejdere samt ledere og medarbejdere med afsæt i en specifik indsats, et projekt, etc.

Fremgangsmåden er, at man stiller spørgsmålene i kronologisk rækkefølge. Skemaet er udarbejdet, så der er mulighed for at notere svaret. Dertil kan man foretage en selv-vurdering ift., om der skal igangsættes en handling /en prioritering med henblik på at forbedre egen og/eller modpartens mulighed for at arbejde capacity buildende.

<b>Spørgsmål</b>	<b>Noter</b>	<b>Egen refleksion</b>
<b>Sætte mål og nye mål</b> I hvilken grad oplever du at blive involveret i at sætte mål, når der arbejdes med XXXX		
<b>Kompetenceudvikling og -fornyelse</b> I hvilke grad oplever du at blive understøttet med færdigheder og viden, så du føler dig kompetent til opgaveløsningen i XXXX		
<b>Fjerne barrierer og uhensigtsmæssigheder</b> I hvilken grad oplever du, at når der er problemer, at disse forhindringer og uhensigtsmæssigheder fjernes, så du kan udføre dine opgaver i XXXX		
<b>Skabe mening og forståelse</b> I hvilken grad oplever du, at du kan bringe din mening i spil, og		

dine input er med til at skabe en fælles retning for XXXX		
<p><b>Oversætte konceptet til eget brug</b></p> <p>I hvilken grad oplever du at være en del af XXXX og medskaber af resultater</p>		
<p><b>Reflektere og evaluere</b></p> <p>I hvilken grad oplever du at have mulighed for at tage del i refleksion og evaluering ift. XXXX og målopfyldelse</p>		
<p><b>Samarbejde herunder inddragelse og rette ressourcer</b></p> <p>I hvilken grad oplever du at blive aktivt inddraget i samarbejdet om XXXX</p>		
<p><b>Relationer</b></p> <p>I hvilken grad oplever du at indgå i relationer, der bygger på tillid i XXXX</p>		
<p><b>Det store billede</b></p> <p>I hvilken grad oplever du, at din egen indsats ind i XXXX har en større betydning for organisationen end din egen kontekst</p>		
<p><b>Opmærksom på resultatet</b></p> <p>I hvilken grad oplever du at spille andre gode i XXXX, selvom det ikke har indflydelse for dig og din egen kontekst</p>		

Kilde: Forfatteren

## Referencer

- Anderson, R. & Adams, R. (2019). "Scaling Leadership: Building Organizational Capability and Capacity to Create Outcomes That Matter Most". John Wiley & Sons, Incorporated
- Antonsen, C. & Brix, J. (2022). " Hvilke ledelsesmæssige evner kan fremme skabelse af Capacity Building i organisationer? ", *Samfundslederskab i Skandinavien*". Årgang 37, Nummer 4, 2022, pp. 164-196. <https://doi.org/10.22439/sis.v37i4.6693>
- Baker, A., Perreault, D., Reid, A., & Blanchard, C. M. (2013). "Feedback and organizations: Feedback is good, feedback-friendly culture is better". *Canadian Psychology*, Vol. 54 No.4, pp. 260-266. <https://doi.org/10.1037/a0034691>
- Bovaird, T., & Loeffler, E. (2012). From engagement to co-production: The contribution of users and communities to outcomes and public value. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 23(4), 1119–1138. <https://doi.org/10.1007/s11266-012-9309-6>
- Brinkmann, S., & Tanggaard, L. (2015). "Kvalitative metoder: En grundbog" Hans Reitzels Forlag.
- Brix, J. (2020). "Exploring Knowledge Creation Processes as a Source of Organizational Learning: A Longitudinal Case Study of a Public Innovation Project"; *Scandinavian Journal of Management*. 33, 2, pp. 113-127. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2017.05.001>
- Brix, J. (2020) Building capacity for sustainable innovation: A field study of the transition from exploitation to exploration and back again. *Journal of Cleaner Production*, Vol 268, pp.1-12. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.122381>
- Brix, J. (2021). "Strategisk innovationsledelse: Om balancen mellem drift og udvikling i offentlige og private organisationer". Hans Reitzels Forlag
- Brix, J & Antonsen, C. (2022). "Hvordan skabes public value i praksis? Om capacity building som ledelsestilgang i offentlige organisationer". *Nordic Journal of Wellbeing and Sustainable Welfare Development*, Årgang 1, nr. 1. <https://doi.org/10.18261/njwel.1.1.4>
- Colon, M., & Guérin-Schneider, L. (2015). The reform of New Public Management and the creation of public values: compatible processes? An empirical analysis of public water utilities. *International Review of Administrative Sciences*, 81(2), pp. 264-281. <https://doi.org/10.1177/0020852314568837>
- Davy, S.G & Ågård, D. (2017). "Relationskapacitet som forudsætning for Capacity Building". i H.K. Krogstrup (Red.): "Samskabelse og Capacity Building i den offentlige sektor". Hans Reitzels Forlag
- Degn, L. & Thomassen, A.O. (2017). "Capacity Building, i et organisatorisk perspektiv". i H.K. Krogstrup (Red.): "Samskabelse og Capacity Building i den offentlige sektor". Hans Reitzels Forlag
- Denzin, N.K. (1978). "Sociological methods: a sourcebook". McGraw-Hill

Elo, S. & Kyngäs, H. (2008). "The qualitative content analysis process", *Journal of Advanced Nursing*, Vol. 62 No.1, pp. 107-115. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2007.04569.x>

Farazmand, A. (2004). "Innovation in Strategic Human Resource management: Building Capacity in the Age of Globalization. *Public Organizational Review: A Global Journal*, Vol. 4, pp. 3-24. <https://doi.org/10.1023/B:PORJ.0000015649.54219.b7>

Frederiksen, D. J., & Kringelum, L. B. (2021). Five potentials of critical realism in management and organization studies. *Journal of Critical Realism*, 20(1), pp.18-38. <https://doi.org/10.1080/14767430.2020.1846153>

Jensen, J.B. & Krogstrup, H.K. 2017. "Capacity Building i offentlige organisationer". i H.K. Krogstrup (Red.): "Samskabelse og Capacity Building i den offentlige sektor". Hans Reitzels Forlag

Kringelum, L.B. and Brix, J. (2021). "Critical realism and organizational learning". *The Learning Organization*, Vol. 28 No. 1, pp. 32-45. <https://doi.org/10.1108/TLO-03-2020-0035>

Krogstrup, H. K. (2016). "Evalueringmodeller"; Hans Reitzels Forlag.

Krogstrup, H.K & Mortensen, N.M. (2021) The fifth evaluation wave: Are we ready to co-evaluate. I A.O. Thomassen & J.B. Jensen (Red.) *Processual perspectives on the co-production turn in public sector organizations*, kapitel 4. Pp. 59-78.

Ku, H.B. & Yuen-Tsang, A.W.K, (2013), "Capacity Building": i Bevir, M. (Red.) "The Sage Handbook of Governance", SAGE, USA, pp. 469-843.

Kvale, S. (1997) "Interview: en introduktion til det kvalitative forskningsinterview". Hans Reitzels Forlag

London, M., & Smith, J. W. (2002). "Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process". *Human Resource Management Review*, Vol. 12 No. 1, pp. 81-100. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(01\)00043-2](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(01)00043-2)

Justesen, L. N., & Mik-Meyer, N. (2010). "Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier". Hans Reitzels Forlag.

Rønning, R, Hartley, J, Fuglsang, L & Geuijen, K (2022). "Valuing Public Innovation, Contributions to Theory and Practice

Van Assen, M.F. (2020). "Empowering leadership and contextual ambidexterity - The mediating role of committed leadership for continuous improvement. *European Management Journal*, Vol. 38 No. 3, pp. 435-449. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.12.002>

Von Heimburg, D. V., Langås, S. V., & Ytterhus, B. (2021). Feeling Valued and Adding Value: A Participatory Action Research Project on Co-creating Practices of Social Inclusion in Kindergartens and Communities. *Frontiers in Public Health*, 365

Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Saga Publications