

# Stærkt samarbejde i chefgruppen

Inspiration til at styrke samarbejdet  
i chefgruppen i kommuner og regioner



VÆKSTHUS  
FOR  
LEDELSE

[lederweb.dk](http://lederweb.dk)

## Kolofon

### **Stærkt samarbejde i chefgruppen**

Inspiration til at styrke samarbejdet i chefgruppen i kommuner og regioner

© Væksthus for Ledelse 2022

### **Projektledelse:**

Mette Marie Langenge, HK Kommunal

Laura Thors Calaña, Danske Regioner

Bibi Asklund, Per Møller Janniche og Mia Nyborg Jørgensen, KL/Komponent

**Redaktion:** Signe Tonsberg, Tonsberg Tekst

**Grafisk design:** Bjørg Bille Bjørn, Tegnestuen Prik

**Tryk:** Jørn Thomsen / ELBO

**ISBN:**

978-87-93950-41-2

978-87-93950-42-9-pdf

## Indhold

<b>Forord: På sporet af det gode samarbejde i chefgruppen</b>	5
<b>Sådan har vi gjort</b>	6
<b>Samarbejdet i chefgruppen: Styrker og dilemmaer</b>	8
<b>Idéen med chefgruppen</b>	10
<b>Chefmøderne fungerer godt når ...</b>	11
<b>Hvor tit mødes chefgrupperne?</b>	11
<b>Hvad hører til på chefmøderne?</b>	12
<b>Syv anbefalinger til at styrke samarbejdet i chefgruppen</b>	13
<b>Det styrker samarbejdet i chefgruppen, når ...</b>	
<b>#1 Den øverste direktør har klare forventninger til chefgruppen</b>	14
<b>#2 Direktionen sætter rammer for samarbejdet</b>	18
<b>#3 Chefgruppen får ansvar og involveres i beslutninger</b>	22
<b>#4 Cheferne dyrker de indbyrdes personlige relationer</b>	26
<b>#5 Cheferne har fokus på den fælles ledelsesopgave</b>	30
<b>#6 Cheferne engagerer sig i hinandens områder og tør være uenige</b>	34
<b>#7 Cheferne samarbejder med det politiske niveau</b>	38
<b>Andre projekter fra Væksthus for Ledelse</b>	42
<b>Om Væksthus for Ledelse</b>	42
<b>Refleksionsspørgsmål: Styrk jeres eget samarbejde i chefgruppen</b>	43



## Forord

# På sporet af det gode samarbejde i chefgruppen

Den måde, der bliver samarbejdet på i chefgruppen i kommuner og regioner, er helt central for at lykkes med opgaveløsningen. Når samarbejdet mellem cheferne fungerer godt, smitter det af på hele organisationen og gavner processer, beslutninger og i sidste ende de resultater, man ønsker i organisationen.

Som chef er man både en del af et fælles 'vi' og arbejdsfællesskab på sit eget fagområde, og samtidig er man en del af et fælles 'vi' i ledelsesfællesskabet i chefgruppen. Cheferne oplever begge arbejdsfællesskaber som vigtige.

Men hvad skal der til for at samarbejdet i chefgruppen kører på skinner? Det har vi i Væksthus for Ledelse undersøgt sammen med en række chefgrupper i kommuner og regioner i projektet 'Chefgruppen som arbejds- og opgavefællesskab'. I denne publikation deler vi erfaringerne.

Ideen med publikationen er at give inspiration og anbefalinger til, hvordan chefgrupper i kommuner og regioner kan få et endnu stærkere samarbejde. For et godt samarbejde i chefgruppen gør det nemmere at løse tværgående opgaver til gavn for borgeren.

Publikationen er bygget op om syv konkrete anbefalinger, der foldes ud én for én i de syv kapitler.

Vi håber, at eksempler og dilemmaer kan inspirere, og at de syv råd kan styrke dialogen og samarbejdet i chefgruppen til gavn for borgerne.

Væksthus for Ledelse

**Jonatan Schloss**, KL/Komponent, formand

**Lene Roed**, Forhandlingsfællesskabet, næstformand



# Sådan har vi gjort

Publikationen bygger på viden og erfaringer fra Væksthus 2-projektet 'Chefgruppen som arbejds- og opgavefællesskab'. Projektet har haft tre faser:

## 1. Indledende fase

- **En indledende *desk research***, der gav overblik over eksisterende viden fra forskning og faglitteratur om grupper, teams og andre former for arbejds- og opgavefællesskaber.
- **Et indledende sparringsmøde** med deltagelse af to eksperter i samarbejdsformer og to erfarne praktikere, som hjalp med at kvalificere projektet. I den forbindelse vil vi gerne sige tak for bidrag til Anders Trillingsgaard, Timo Klindt Bohni, Charlotte F. Gjørup og Kim Leck Fischer.

## 2. Interview- og analysefase

- **En række fokusgruppeinterviews med i alt 13 direktører, 26 chefer og 10 ledere** fra tre forskellige kommuner og to regioner. Vi vil i den forbindelse gerne rette en stor tak til Ringkøbing-Skjern Kommune, Nyborg Kommune, Sorø Kommune, Region Midtjylland og Region Sjælland. Chefgrupperne er alle udvalgt, fordi de på hver deres måde bevidst har arbejdet med at udvikle samarbejdet i chefgruppen. Det er disse fokusgruppeinterviews med chefer og direktører i kommuner og regioner samt en efterfølgende workshop, som danner grundlag for publikationens citater og anbefalinger.
- Analyse og overblik over hovedspor i det samlede materiale.

## 3. Afsluttende fase

- **Workshop**, hvor repræsentanter for de deltagende cases, har kvalificeret materialet yderligere.



**Chefgruppen er  
ikke et sted, hvor  
individet skal  
shine, men hvor  
organisationen  
og det fælles skal  
shine.**

Direktør



# Samarbejdet i chefgruppen: Styrker og dilemmaer

Et stærkt samarbejde i chefgruppen er helt essentielt for at lykkes som kommune og region. Men det kræver mod hos chefer og direktion at håndtere dilemmaer, pirke til søjler og silotænkning og stå fast på den fælles ledelsesopgave – også når der er spareøvelser.

Chefer og direktører giver udtryk for, at chefgruppen i stigende grad bliver en strategisk ressource i organisationen og en aktiv arena for beslutninger frem for et forum for orienteringer og koordination. Desuden kan der være særlige anledninger, som vender fuldstændig op og ned på chefgruppens opgaver. Det så vi fx under corona.

Som afsæt for denne publikation har vi interviewet knap 50 chefer og direktører i kommuner og regioner. På baggrund af de mange samtaler og interviews har vi udledt syv forskellige anbefalinger, som kan styrke samarbejdet i chefgruppen. De syv anbefalinger bliver foldet ud én for én i de kommende kapitler. Publikationen står også på skuldrene af Væksthus for Ledelse andre projekter og publikationer herunder *Ledelse er (også) en holdsport*, *Sammenhæng i ledelseskæden* og *Mellem chef og direktør*.

## Vi har søjler, fordi det virker

Et velfungerende samarbejde i chefgruppen er altafgørende for både at sikre det tværgående samarbejde og en stærk drift og udvikling af de forskellige fagområder. De medvirkende kommuner og regioner i vores materiale er fortsat organiseret i en klassisk center- og silostruktur, så det er også udgangspunktet for denne publikation.

Det kan af og til være en udfordring at arbejde og tænke

på tværs, når de forskellige områder er organiseret i søjler med hver deres faglige ansvar og fokus. Men søjlerne er et vilkår, for som en direktør udtrykker det:

“Vi er organiseret i søjler, fordi det virker. Her ligger driften. I chefgruppen skal cheferne både forsvare deres egne interesser, og de skal gide gå i dialog.”

Cheferne ser både deres egne fagområder og det tværgående arbejde i chefgruppen som vigtige og forpligtende arbejdsfællesskaber. Som chef er man med andre ord både en del af et fælles ‘vi’ på sit eget område og en del af et andet fælles ‘vi’ i chefgruppen.

Når chefgruppen mødes, må man for en stund lægge kasketten som chef for fx børneområdet, teknik- og miljøområdet, medicinsk afdeling eller akutmodtagelsen på hylden og tænke på tværs. Men det kan kræve sin chef af løfte blikket fra opgaverne og driften i sin egen søjle.

“Silotænkningen kan være en udfordring, for vi har hver især noget, vi skal have til at fungere. Det kan være svært at give slip og tænke på de andre,” forklarer en chef.

## Når chefer står på hver deres bjergtop

En direktør beskriver organisationen som et bjerglandskab, hvor cheferne står på hver deres bjergtop med forskellig udsigt:



“Vi kan ikke forvente, at chefgruppen ser verden, som vi ser den, for de står på en anden top, end vi gør. Der er grænser for, hvor meget de kan være i den fælles tværgående organisation, når de også lavpraktisk skal drive forretning på hvert deres fagområde.”

Netop derfor er det også centralt, at cheferne har en klar motivation for at byde ind i den fælles opgave. En chef opfordrer til, at man gør det endnu mere meningsfuldt og motiverende for cheferne at byde ind i den fælles opgave:

“Skab nogle incitamentsstrukturer, som sikrer, at man som chef bliver belønnet mindst lige så meget for at medvirke til fælles og tværgående succeser, som man bliver i projekter på sit eget område.”

### **Økonomi kan presse samarbejdsklimaet i chefgruppen**

Økonomien er en af de faktorer, som oftest kaster grus i samarbejdsmaskineriet i chefgruppen. Især deciderede spareøvelser kan presse klimaet i chefgruppen.

“Fællesskabet kan blive udfordret, når der går for meget økonomi i den,” forklarer en chef.

Udfordringerne bliver især synlige, når der skal spares, forklarer en anden chef:

“Det er sværest, når der skal realiseres besparelser, hvor nogle sidder og lurepasser lidt i chefgruppen.”

Og en tredje chef fortæller:

“Når der er spareøvelser, bliver man lidt mere forsmået. Det er i hvert fald dér, vi som chefer kan blive udfordret på, hvor meget vi hver især bidrager.”

Der er altså nogle indbyggede dilemmaer i samarbejdet i chefgruppen, som man er nødt til at håndtere undervejs.

“Chefgruppen er ikke et magtfrit rum. Der er noget på spil, men vi stikker ikke hinanden i ryggen,” siger en chef.

Og for direktionen er chefgruppen uundværlig. Som en direktør siger:

“Hvis vi skal lykkes som direktion, skal vi have næste led med. Vi er sådan et skæbnefællesskab.”

# Idéen med chefgruppen

“Et godt samarbejde i chefgruppen betyder også meget i resten af organisationen. Det gode samarbejde i chefgruppen er en slags isbryder, der også påvirker samarbejdet nedad.”

Direktør

“I chefgruppen får vi overblik over de udfordringer og opgaver, der venter på os. Vi har fokus på at koordinere og udnytte de fælles ressourcer. Og så er der økonomien, som jo både giver muligheder og sætter begrænsninger for, hvad vi kan.”

Chef

“Ofte er det summen af det, vi hver især ved, tænker og gør, som gør beslutningerne gode.”

Chef

“Chefgruppen er et sted, hvor vi sætter retning og træffer beslutninger. Det er her, vi oversætter de øverste politiske beslutninger til noget håndgribeligt, som vi hver især “tygger” i vores fagområde.”

Chef

“Det er ikke godt, hvis man ser chefforum som en kamplads med junglelov.”

Chef

“I chefgruppen handler det om at se ud over sit eget fagområde og dele ansvar.”

Chef

# Chefmøderne fungerer godt, når ...

...

Der er en tydelig mødeleder, som klart faciliterer mødet.

...

Chefer fra alle områder deltager på mødet.

...

Medlemmer af direktionen er med på møderne, så man kan tage reelle beslutninger.

...

Chefer og direktion er enige om, at overordnet strategisk ledelse er en fælles opgave.

...

Der både er formelle og uformelle drøftelser.

...

Der ikke går for lang tid mellem møderne.

...

Der er en uformel tone.

...

Alle prioriterer møderne og deltager aktivt.

...

Det er tydeligt, hvem der træffer beslutninger.

...

Der er klare aftaler på mødet om, hvem der rykker på hvad.

...

Der er ejerskab til punkterne, og folk har forberedt sig.

# Hvor tit mødes chefgrupperne?

Fælles for de deltagende cases er, at chefgruppen mødes i et fast rul. Nogle chefgrupper mødes en gang om ugen, nogle hver 14. dag og andre en gang om måneden.



“Det er vigtigt at have struktur i samarbejdet fx med et ugentligt møde eller en anden fast kadence. Hos os synes vi, det er godt med hyppige møder i chefgruppen.”

Chef



“Vi mødes en gang om ugen i chefgruppen. Det giver gode forudsætninger for samarbejdet. Det handler om at investere tid. Man kan ikke bare udstede et dekret om, at folk skal være gode ved hinanden. Det kræver, at man bruger noget tid sammen, lærer hinanden at kende og skaber en god relation.”

Chef



“Vi mødes en gang om måneden i chefgruppen.”

Chef

# Hvad hører til på chefmøderne?

Hvad er det så, der skal på dagsordenen på chefmøderne? Mange peger på, at nøglen til de gode møder i chefgruppen skal findes i farvandet mellem drift og strategi. For når chefer med dyb faglig indsigt er samlet ved samme bord, kan man hurtigt komme både op i helikopteren og i dybden med en problematik.

De bærende emner til chefmøderne bør være temaer, som berører alle – eller i hvert fald fleste.

Som en direktør siger:

“Det gode møde er, når vi har strategisk retning og emner på dagsordenen, som berører alle. Hvis emnerne berører for få, begynder folk at kigge ud ad vinduet, og så er det svært at committe sig.”

Og så er chefmøderne et godt sted at drøfte store fælles opgaver, der går på tværs:

“De vigtigste opgaver i chefgruppen er de store fyrtårnsprojekter. Dem placerer vi ikke hos en eller to funktionschefer. De er fælles. Og vi melder klart ud som ledelse, at de her opgaver skal prioriteres over andre ting,” siger en direktør.

## **Strategisk fokus, ja tak**

Mange af de interviewede chefer og direktører peger på, at chefmødet skal være et sted, hvor man kan løfte sig op i helikopteren.

“I den her gruppe arbejder vi for, at vi bliver Danmarks bedste medicinske afdeling,” siger en chef for eksempel om den fælles mission. Og mange efterlyser netop et stærkt fokus på de strategiske, overordnede og værdibaserede emner på møderne.

“Det spændende er, når vi taler os væk fra produktionsniveauet og taler ledelse, holdninger, og hvordan vi driver kommune. Vi vinder meget, når vi tør bruge tid på det. Og det gør vi, selvom vi har travlt,” siger en chef.

For faren er, at man kommer til at grave sig for dybt ned i de faglige detaljer, pointerer en direktør:

“For mig bliver det en gang imellem for småt. Jeg kunne ønske mig, at vi blev bedre til at løfte os op i det strategiske. Vi kan godt komme til at gå for meget i detaljer.”

En anden direktør ønsker fokus på de store perspektiver og efterlyser mere flyvehøjde:

“Vi skal hjælpe hinanden med at holde flyvehøjde, for vi kan meget hurtigt komme ned og snakke hæve-sænkeborde.”

## **Den politiske koordination**

Den politiske koordination og de udmeldinger og signaler, der kommer fra politikerne, er også centrale temaer, når cheferne samles.

“Det handler meget om den politiske verden og de signaler, vi får derfra og skal reagere på. For vi har som chefer kun kontakt med hvert vores brudstykke af den strategiske verden, mens direktionen har kontakt med det hele. Derfor bruger vi chefmøderne til at forstå det hele på tværs,” siger en chef.

Så chefmøderne bliver også brugt som afsæt for at føre politikernes beslutninger ud i virkeligheden:

“På chefmøderne sætter vi den strategiske retning for organisationen, så vi er i stand til at gennemføre de politiske beslutninger ved at sætte fælles kurs og skabe commitment,” siger en chef.

# Syv anbefalinger til at styrke samarbejdet i chefgruppen

På baggrund af interview med knap 50 ledere, chefer og direktører kommer her syv forskellige anbefalinger til at styrke samarbejdet i chefgruppen. De syv anbefalinger bliver foldet ud én for én i de kommende kapitler.

## Det styrker samarbejdet i chefgruppen, når ...

- #1 Den øverste direktør har klare forventninger til chefgruppen**
- #2 Direktionen sætter rammer for samarbejdet**
- #3 Chefgruppen får ansvar og involveres i beslutninger**
- #4 Cheferne dyrker de indbyrdes personlige relationer**
- #5 Cheferne har fokus på den fælles ledelsesopgave**
- #6 Cheferne engagerer sig i hinandens områder og tør være uenige**
- #7 Cheferne samarbejder med det politiske niveau**





**Direktøren for  
bordenden har enormt  
stor betydning for,  
hvordan chefgruppen  
fungerer.**

Chef

Det styrker samarbejdet i chefgruppen, når ...

# #1 Den øverste direktør har klare forventninger til chefgruppen

Det har stor betydning, at den øverste direktør sætter en klar retning for samarbejdet i chefgruppen. Den øverste direktørs facon og fokus på det tværgående er udslagsgivende for, hvordan cheferne oplever samarbejdet i chefgruppen.

En væsentlig rod til et frugtbart samarbejde i chefgruppen skal findes hos den øverste direktør, der sætter rammerne for samarbejdskulturen i organisationen – herunder i chefgruppen.

“Det betyder meget, at vi har en god direktør. Der er styr på det. Han har nogle værdier om ordentlighed, retfærdighed og troværdighed, og det skaber tryghed på en positiv måde. Verden her kunne se helt anderledes ud, hvis vi havde en anden kommunaldirektør,” siger en chef.

Den måde, den øverste direktør agerer på og løser problemer på, sætter kursen for, hvordan cheferne og hele organisationen agerer.

“Både som chef og direktør sender du klare signaler med din adfærd og din måde at gøre tingene på, som påvirker hele organisationen,” pointerer en chef, og en anden chef supplerer:

“Det, vores kommunaldirektør gør, og måden han sætter rammerne på, har stor betydning for tilliden.”

## Direktøren kan skabe en stærk kultur

Den øverste direktør er en meget stærk kulturbærer og kulturskaber. Så rammerne og kulturen, som direktøren bærer ind i chefgruppen, er meget afgørende for, hvordan gruppen samarbejder og fungerer. Det fremhæver stort set alle chefer i vores materiale.

“Direktøren for bordenden har enormt stor betydning for, hvordan chefgruppen fungerer. Vi har en kommunaldirektør, som inviterer hele chefgruppen ind i sit ledelsesrum. Man fornemmer ikke en skjult dagsorden,” siger en chef.

En anden chef pointerer, at netop kulturen er udslagsgivende for samarbejdet:

“Det er nok mest kulturen og ikke strukturen, der gør, at vores møder fungerer godt.”



### **At inddrage kan give et boost**

Den øverste chef er også udslagsgivende for, hvor meget chefgruppen involverer sig, hvordan chefernes interne samarbejde er, og hvor stor en forskel de oplever at kunne gøre. En chef, der har arbejdet under to meget forskellige direktørprofiler, forklarer det sådan her:

“Der var knap så meget dialog, dengang vi havde en mere traditionel kommunaldirektør. Han var meget styrende, og derfor var man ikke så tilbøjelig til at argumentere for nye retninger. For det var hverken velset eller gav nogen effekt. Men så fik vi en ny kommunaldirektør med en meget inddragende stil, og det gav samarbejdet et boost. Pludselig tænkte vi: ‘Måske kan vi noget mere’ – og det kunne vi jo. Han indbød til dialog om tingene, og vi fandt hurtigt ud af, at diskussioner rent faktisk kunne flytte noget. I dag oplever jeg, at beslutninger oftere og oftere bliver taget på chefmøderne.”



## Lyt og beslut: Hvad synes DU egentlig?

**Nogle chefgrupper ...** har gode erfaringer med, at den øverste direktør som mødeleder meget konsekvent "tager runder" på chefgruppemøderne og specifikt spørger hver enkelt chef om hans eller hendes holdning til en sag.

"Der er centralt, at direktøren bevidst fisker efter uenighed og nuancer og inviterer folk til at komme frem med dem," siger en chef.

På den måde får den øverste chef både lyttet, belyst sagerne fra flere sider og gjort plads til nuancer, eventuel uenighed og alternative løsninger.

## Fremmere og hæmmere

**Hvad fremmer, og hvad kan hæmme, at den øverste direktør har klare forventninger til chefgruppen?**

### Hvad fremmer ...

- Når den øverste direktør er tydelig om, hvad der er til drøftelse, og hvad der er besluttet.
- Når den øverste direktør klart faciliterer møderne i chefgruppen.
- Når den øverste direktør sikrer en god respektfuld tone og indbyder cheferne til dialog.

### Hvad hæmmer ...

- Når den øverste direktør er for konsensus-søgende og lukker uenighed ned.
- Når den øverste direktør er for styrende og ikke søger dialog.
- Når den øverste direktør lader dårlig stemning og konflikter mellem chefer, områder og søjler ligge uløste.



**I direktionen er vi  
blevet bedre til at vise, at  
vi ikke altid er enige.  
Vi tør vise forskellige  
kulører. Det, tror jeg  
også, giver en tryghed.**

Direktør

Det styrker samarbejdet i chefgruppen, når ...

## #2 Direktionen sætter rammer for samarbejdet

Den øverste ledelse har et helt centralt ansvar for, at samarbejdet i chefgruppen fungerer. Når direktionen viser en klar fælles retning, men også er åben om sine egne uenigheder, gøder det jorden for vigtige diskussioner og bedre løsninger i chefgruppen.

På den ene side må direktionsgruppen være afstemt internt og signalere ro frem for konflikt, fordi direktionens magtkampe nemt forplanter sig til cheferne og videre ned i fagområderne. På den anden side må direktionen ikke fremstå som en alt for stærkt sammen-tømret mur, så cheferne ikke bidrager med deres holdninger på møderne. Topledelsens samarbejde og direktionens ambitioner sætter sit meget tydelige præg på chefgruppen.

“Det rykkede for os i chefgruppen, da vores ledelse fandt sammen. De arbejder godt sammen, og de arbejder i samme retning. De er ikke bange for at parkere jante-loven og sætte barren højt, og det smitter af på os,” siger en chef.

Og sådan er billedet: Den måde, direktionen agerer på, påvirker chefernes egen praksis og dermed hele organisationen – uanset om det handler om at give plads til alles input om et emne på et møde, eller om man sender en strøm af mail om søndagen.

### Direktionen må gerne være i tvivl

Nogle chefer oplever, at det giver en ro med en erfaren direktion med stærke indbyrdes relationer og afstemte positioner. Men samtidig må direktionen godt vise tvivl,

hvis chefgruppemøderne skal være et rum for refleksion og åbne drøftelser. En direktør forklarer:

“Vi må spille ind på de præmisser og ikke sidde som en treenighed, så bliver vi også for stærke og giver ikke rummet lov til at udfolde sig.”

En anden direktør udtrykker det sådan: “Vi tør godt være stærke, men vi tør også være svage og sige, at det her ved vi ikke nok om.”

### Åben om uenigheder

Når direktionen også tør være åben om sine egne uenigheder, har det en positiv effekt i chefgruppen:

“I direktionen er vi blevet bedre til at vise, at vi ikke altid er enige. Vi tør også vise forskellige kulører og være i rummet sammen med dem. Det, tror jeg også, giver en tryghed.”

For direktionens rolle på chefgruppemøderne er netop også at kunne rumme uenighed, pointerer en chef:

“Direktionen skal ikke være så konsensusføgende. Så bliver der lukket af for strategiske diskussioner.”



### **Magtbalancen mellem chefer og direktion må godt tippe lidt**

Men der er og bliver en magtbalance, når to forskellige lederniveauer sidder i samme chefgruppe. For hvem 'er den' mest? spørger en direktør:

“Selvom vi er et forum og prøver at være ligeværdige, så er vi det ikke helt. Nogle gange kan det være nemmere for chefgruppen at læne sig tilbage, hvor vi gerne ville have lidt mere initiativ fra dem.”

En del af løsningen handler om at opbygge tillid i og til chefgruppen, pointerer en anden direktør:

“Jeg ser en større og større tillid og tryghed i rummet, som går begge veje. Det har noget at gøre med, at vi tager sagerne ind i chefgruppen og får dem drøftet. Det er sjældent, at vi trækker sagerne hjem i hulen hos direktionen.”

### **Læg søjler på hylden under møderne**

Det har også en positiv effekt på samarbejdet i chefgruppen, når alle lægger søjler og forvaltningsidentiteter fra sig på møderne og mødes åbent og byder ind. En direktør forklarer, at hovedparten af direktionens kommunikation med cheferne nu ligger i chefgruppen.

“I direktionen holder vi ikke særskilte møder med hver vores chefer. Når vi gør noget, så foregår det i chefgruppen. Det er der en strategisk begrundelse i. Vi håber, det betyder, at vi får tænkt mere på tværs og undgår rundsave på albuerne i fagområderne.”

En anden direktør forklarer, at direktionen sagtens kan skifte holdning efter input fra chefgruppen:

“Alle chefer har en reference til en direktør, men der er ikke noget med at holde med sin direktør. Der er ikke det hierarki. Hvis vi aftaler noget på et direktionsmøde, og der er andre holdninger på chefmødet, så ændrer vi holdning.”

## Små direktioner med stærke chefgrupper

**Nogle direktioner ...** har kun ganske få medlemmer og sætter i stigende grad chefgruppen i spil og lægger beslutninger her.

“Når topledelsesgruppen bliver mindre, investerer vi også i højere grad i at få chefgruppen til at fungere. Der er sket en kolossal udvikling i retning af, at vi inddrager chefgruppen mere,” siger en direktør.

## Fremmere og hæmmere

**Hvad fremmer, og hvad kan hæmme, at direktionen sætter rammer for samarbejdet?**

### Hvad fremmer ...

- Når direktionen er tydelig om de beslutninger, den har truffet.
- Når direktionen tør give udtryk for tvivl og usikkerhed og også tør være åben om sine egne uenigheder.
- Når chefgruppen kan se, at direktionen også tænker på tværs af faglige siloer og forvaltningsidentiteter.

### Hvad hæmmer ...

- Når direktionen lukker sig om sig selv og ‘går i direktionshulen’.
- Når direktionen tager alle vigtige beslutninger uden for chefgruppen, men lægger op til pseudodrøftelser med chefgruppen.
- Når cheferne læner sig tilbage og ikke udviser initiativ.



**Vores direktion  
italesætter chefforum  
som kommunens øverste  
ledelseslag.**

**Chef**

Det styrker samarbejdet i chefgruppen, når ...

## #3 Chefgruppen får ansvar og involveres i beslutninger

Det er god gødning for samarbejdet i chefgruppen, når cheferne får ansvar og bliver involveret i beslutningerne. Og det styrker chefgruppens ejerskab og engagement, når direktionen veksler orienteringer til medindflydelse og medansvar for store beslutninger i organisationen.

Tendensen hos de medvirkende kommuner og regioner er, at chefgrupperne i stigende grad inddrages i beslutninger, som ellers tidligere har ligget på direktionens bord. Og det er der god grund til, for flertallet af chefer giver udtryk for, at noget af det værste for dem er proformamøder, som de alligevel ikke har indflydelse på. Som en chef siger:

“Der er ikke noget værre end pseudobeslutninger, hvor man på chefmødet bare skal nikke til noget, som allerede er besluttet.”

### **Chefgruppens rolle ændrer sig**

Men den slags bliver der mindre af, for meget tyder på, at chefgruppernes rolle og ansvar er under forandring. Chefgruppen bliver mere og mere et sted, hvor man tager beslutninger, frem for et forum for orientering og koordination. En del chefer og direktører opfatter det som et nybrud, at chefgruppen i stigende grad er med til at tage også store beslutninger.

“Vi bliver involveret utroligt meget på vores niveau. Og det er ikke en selvfølge. Hvis vores argumenter er velbegrundede, tæller de lige så meget som direktørens,” siger en chef.

En anden chef fortæller, at chefgruppen ses som en del af organisationens øverste ledelse:

“Direktionen italesætter chefforum som kommunens øverste ledelseslag. Jeg oplever, at vi med den nye direktion bliver inviteret meget mere ind.”

Når chefgruppen får ansvar og indflydelse på beslutningerne, styrker det chefernes engagement i deres eget område, men også engagementet i den fælles opgave og de øvrige chefers områder.

### **Jo tidligere, jo bedre**

Jo mere reel indflydelse chefgruppen skal have på beslutningerne, jo tidligere skal den også inddrages.

“Vi ser en styrke i at få cheferne med tidligt i forløbet. De er jo vores øjne og ører ud i organisationen. De bliver inviteret ind til at tage et ansvar,” siger en direktør.

Men at involvere chefgruppen tidligere i beslutningsprocesserne kræver, at alle parter er med på at trække i arbejdstøjet og ikke forventer, at det er færdige løsninger, der bliver præsenteret. →

En chef fortæller:

“Vi er ved at være dér i chefgruppen, hvor vi deltager i reelle sparrings- og beslutningsprocesser og ikke bare får information. Det, direktionen kommer med, behøver ikke fremstå for os som klappet og klart. De må gerne komme med dilemmaer. Vores kommunaldirektør tænker højt og involverer os og tør godt invitere chefgruppen med i ind i en fælles usikkerhed i et rum med plads til at undre sig. Det har jeg kun set på direktionsniveau andre steder, men her er der en tillid til chefgruppen.”

### **Større sammenhængskraft og mere ejerskab**

Der er god grund til at tro, at det gavner løsningen af den fælles kerneopgave, når cheferne får mere at skulle have sagt. Både chefer og direktioner ser det i hvert fald som et plus for opgaveløsningens kvalitet, at chefniveauet i stigende grad bliver inddraget i beslutninger. En direktør siger fx:

“Chefgruppen er beslutningsdygtig, og cheferne er med til at træffe beslutninger. Cheferne er jo dem, der skal kommunikere beslutninger videre, og derfor giver det også mening, at det er dem, der tager beslutninger. Hvis man gerne vil skabe sammenhængskraft i en organisation, kan man ikke springe cheferne over.”

Når cheferne bliver inddraget mere i dybden af beslutninger, har det også en positiv effekt på deres ejerskab til opgaverne, pointerer en direktør:

“I forhold til ejerskab giver det også mening, at cheferne har hørt mellemregningerne.”

### **Inddragelse og loyalitet hænger sammen**

Men med mere inddragelse følger også et krav om loyalitet, pointerer flere. Selvom bølgerne er gået højt i processen, må alle stå samlet på mål for den endelige beslutning, pointerer en direktør:

“Når beslutningen er truffet, må chefgruppen være loyal over for den – også selvom den ikke er enig. Vi kan ikke undgå, at nogle upopulære og svære beslutninger ender

med at blive skubbet op i direktionen. Men vi skal kunne begrunde vores beslutninger, og derfor er det vigtigt, at vi har haft dialogen i chefgruppen undervejs, og at alle synspunkter er lagt frem.”

En chef supplerer:

“Jeg har som chef en klar forventning om, at jeg bliver involveret, inden beslutningen træffes. Når man er blevet hørt, er det også nemmere at være loyal.”



## Nej tak til pseudo-indflydelse

**Nogle chefgrupper ...** beder direktionen melde klart ud, når der er punkter på chefgruppemødets dagsorden, hvor beslutningen allerede er taget.

## Fremmere og hæmmere

**Hvad fremmer, og hvad kan hæmme, at chefgruppen får mere ansvar og involveres i beslutninger?**

### Hvad fremmer ...

- At direktionen tør afgive noget af beslutningskraften til cheflaget.
- At direktionen involverer chefgruppen så tidligt som muligt i beslutningsprocesserne.
- At chefgruppen er loyal og efterfølgende står på mål for de beslutninger, der bliver truffet på chefmødet.

### Hvad hæmmer ...

- At direktionen uden at mene det lægger op til, at chefgruppen kan træffe fælles beslutninger.
- At direktionen involverer chefgruppen for sent i beslutningsprocesserne.
- At cheferne i chefgruppen ikke kan blive indbyrdes enige eller ikke tør tage ansvar – også for svære og upopulære beslutninger.



**Vi har et godt fællesskab  
uden for kontoret,  
hvor vi får opbygget  
relationer, der gør det  
nemmere at samarbejde  
i hverdagen.**

Chef

Det styrker samarbejdet i chefgruppen, når ...

## #4 Cheferne dyrker de indbyrdes personlige relationer

Relationer er en del af fundamentet for et stærkt samarbejde i chefgruppen. For et frugtbart professionelt samarbejde kræver stærke personlige relationer i chefgruppen, påpeger cheferne. Og det handler om mere end bowling og smalltalk.

Det har central betydning for samarbejdet i chefgruppen, at cheferne kender hinanden godt, har en relation, dyrker den og kan have det sjovt sammen. Det handler ikke om at have en relation for hyggens skyld, men om at have en personlig relation af professionelle årsager. Det er nemlig med til at fremme et godt samarbejds miljø, hvor man har tillid til hinanden og oplever psykologisk tryghed.

“Vi har en meget let, tillidsfuld og uformel tone, og det er direktionen i høj grad foregangsmennesker for. Vi har et godt fællesskab uden for kontoret, hvor vi får opbygget relationer, der gør det nemmere at samarbejde i hverdagen,” fortæller en chef.

De personlige relationer styrker også evnen til at arbejde på tværs af søjler.

“Samarbejde på tværs kræver, at der er godt styr på de personlige relationer. Når vi er meget alene, orienterer vi os måske mere ned i vores eget område,” fortæller en chef.

En anden chef peger på, at en stærk relation også kan betyde, at man i højere grad kan hjælpe hinanden fagligt:

“Sørger man for at opbygge relationer og fællesskab med hinanden, kan man løfte sig op i et strategisk samarbejde, hvor man ikke bare hænger i sit eget område. Det opbygger man ved at være lydhør over for hinandens bidrag. Når der er en tryghed i relationen, kan man også komme med sit bidrag til den andens praksis uden nødvendigvis at have den faglige ballast, men fordi man er nysgerrig.”

### Det er god, gedigen personaleledelse

Mange steder er det at give plads til at udvikle de personlige relationer i chefgruppen også tænkt ind i chefgruppens årshjul og møderække. En direktør fortæller:

“Der er god, gedigen personaleledelse i det. Vi spiser frokost sammen inden sommerferien. Vi har været på rejse sammen, og vi har tradition for, at vi altid har opfølgning på chefforumsmøderne i direktionen. Så vi giver os selv det her refleksionsrum.”

Opdyrkningen af den menneskelige side af samarbejdet kræver tid, men er en god investering, bemærker en chef:

“Hos os er det legitimt, at der skal investeres i at have noget tid sammen fx via studiebesøg, seminarer osv., så →

man får blandet oplevelser og skabt en fælles virkelighed.”

### **Hverdagen og opgaverne kitter os sammen**

Men selvom seminarer, temadage og andre fælles arrangementer fungerer godt, opbygger cheferne også relationerne i hverdagen. Som en direktør siger:

“Der er mange gode temadage, men jeg tror, at det, der kitter os mest sammen, er hverdagens driftsopgaver, hvor der ikke er nogen, der er for fine til at ‘gå ind i værkstedet’ og bidrage.”

Det må være det professionelle samarbejde, der er omdrejningspunktet for relationen, pointerer en chef:

“Det er vigtigt at respektere, at folk er forskellige, og at det ikke er alt, man vil dele med sine chefkolleger. At have personlige relationer handler for mig ikke om, at jeg ved alt om alle. Det handler om, at jeg har tillid til mine chefkolleger, stoler på dem og derfor også tør gå til dem med udfordringer.”

### **Det er også personligt at tale om ledelse**

Flere chefer pointerer da også, at det at styrke de personlige relationer ikke altid er et spørgsmål om flere sociale arrangementer eller at deltage i hinandens runde fødselsdage. Det handler i lige så høj grad om at sætte god tid af til at drøfte ledelse generelt eller om at være generøs og åben og dele et dilemma i chefgruppen.

Flere peger på, at det styrker chefgruppen, når der er tid til filosofisk undren og til at drøfte ledelse, strategi og retning. For på den måde lærer man også hinandens værdier at kende.

“Jeg har en rigtig god ven i chefgruppen. Men det private er værdiløst til at skabe samarbejde i chefgruppen. Her skal det handle om det substantielle: Ledelse,” siger en chef.

### **Få nye chefer godt ombord**

De personlige relationer er især vigtige, når der kommer nye ansigter i chefgruppen. Den nye chef skal lande godt,

men bliver også set an og bedømt på, om han eller hun tager ansvaret på sig i chefgruppen.

“Udskiftning skaber en risiko for relationerne. Vi kan godt indimellem tage relationerne for givet,” siger en chef.

Flere chefer og direktører understreger vigtigheden af gode onboarding-processer, så der bliver taget godt imod nye chefer. Mange steder har man makkerordninger og partnerskaber, så en erfaren og en ny chef bliver koblet sammen:

“Hos os får man som ny chef en fast chefkollega tilknyttet, som man kan sparre med i starten,” fortæller en chef.

## Direktøren tager en snak med alle nye ledere

**Nogle chefgrupper ...** er vant til, at den øverste direktør har samtaler med alle nyudnævnte og nyansatte ledere og chefer:

“Det er en uformel snak, hvor jeg får sat ansigt på lederne og hører, hvad de tænker om det hele. Det giver en god føling med, hvem de er, og giver mig indblik i stemningen i organisationen,” siger en direktør.

# Fremmere og hæmmere

**Hvad fremmer, og hvad kan hæmme, at chefgruppen kan dyrke de personlige relationer?**

## Hvad fremmer ...

- At der bliver sat tid af på møder og i årshjulet til både drøftelser om ledelse og en lidt løsere dagsorden i chefgruppen.
- At direktionen viser vejen og prioriterer personlige relationer.
- At der er en fælles forståelse for at støtte hinanden og samarbejde på tværs – også uden for de formelle fora.

## Hvad hæmmer ...

- At der er et ensidigt fokus på problemer og resultater, når chefgruppen mødes.
- At chefgruppen ikke prioriterer og bruger tid på at skabe indbyrdes relationer.
- At man tror, at relationer kun skabes ved særlige arrangementer og temadage.



**Jeg drømmer om, at vi  
alle sammen går ind i  
chefgruppen med ét  
formål for øje: Hvordan  
vi kan gøre vores  
chefkolleger til succeser  
og hjælpe hinanden med  
at lykkes.**

Direktør

Det styrker samarbejdet i chefgruppen, når ...

## #5 Cheferne har fokus på den fælles ledelsesopgave

Det gavner samarbejdet i chefgruppen, når cheferne kan løfte i flok og tænke på tværs. Det kræver, at alle i chefgruppen har en klar opfattelse af, hvad den fælles opgave er.

Det er en kunst både at dyrke sit eget område og se det store, fælles billede. Det kan man i de velfungerende chefgrupper. Når cheferne er bevidste om den samlede organisation og den tværgående fælles ledelsesopgave, tør de også blande sig mere i hinandens områder.

“Vi har en oprigtig interesse for hinandens områder. Jeg tror, det er, fordi vi sætter borgerne i centrum og ikke gør tingene for min skyld eller din skyld,” siger en chef.

Af og til kan det være svært at finde fælles fodslag om den fælles opgave, fordi områderne er så forskellige, og chefernes opgaver kan ligge meget langt fra hinanden.

“Det kan godt være svært at omsætte en fælles kerneopgave til alle på tværs. For der vil altid være chefer, som ikke har lige så mange aktier i en opgave som andre,” forklarer en direktør.

### Farvel til de individuelle troner

Cheferne oplever, at det fremmer samarbejdet og den tværgående opgaveløsning, når de har en klart defineret fælles opgave i organisationen og taler konkret om den – også på chefgruppemøderne.

I nogle chefgrupper arbejder man med at definere, hvad chefgruppens egen fælles ledelsesopgave er. En fælles defineret opgave giver en følelse af, at man er gensidigt

afhængige for at lykkes med opgaven. Som en chef udtrykker det:

“Her sidder vi ikke på hver sin trone. Vi er fælles om det.” Og det, at der er en klart defineret fælles ledelsesopgave, gør det også nemmere at samarbejde på tværs, forklarer en anden chef:

“Vi har en bærende fortælling om kerneopgaven – om det, der er i midten for os alle sammen. Det giver en højere mening og gør, at vi er motiverede for at arbejde på tværs.”

### Når chefen er stolt af hele biksen og ikke kun sin egen butik

Det er en styrke for samarbejdet i chefgruppen, når alle er bevidste om, at man arbejder i en fælles butik og er afhængige af hinanden. Det gælder både opgaveløsningen og økonomien.

“Vi har alle sammen indsigt i det store regnskab og ikke kun i vores eget område. Vi kan se det hele og ved, hvad der er særligt på det ene eller andet område. Det gør, at man oplever, at man bidrager ind i en samlet organisation,” siger en chef.

En anden chef fortæller, hvordan man til chefgruppemøderne i fællesskab kigger på, hvordan de forskellige



afdelinger klarer sig. Det skaber en fælles forståelse for hinandens opgaver og udfordringer.

“Vi kigger på en oversigt over forskellige performance-indikatorer. Det bliver visualiseret, så alle kan se, hvor alle afdelingerne ligger. Det giver fælles ejerskab, og det sker i en god tone.”

For ingen kan sådan set løse opgaven alene, pointerer en tredje chef:

“Det handler om at have både overblik og indblik i hinandens felter. Chefgruppen er et forpligtende fællesskab, hvor man er stolt af hele biksen og ikke kun sin egen.”

### **Makkerpar i chefgruppen**

Chefer bliver ofte koblet sammen to og to, når de skal løse opgaver. Det kan fx være en fagchef og en stabschef. Det kan også være to fagchefer i form af fx en beskæftigelseschef og en skolechef, der sammen skal samarbejde om at nedbringe unges fravær.

“Det fungerer godt, at vi er to, der sammen bliver bedt om at løbe med en udfordring og løse den i fællesskab. Vi ser sagen fra forskellige perspektiver, hjælper hinanden og spiller hinanden stærke,” forklarer en chef.

Og den slags tætte samarbejder og parløb kommer der formentlig flere af. Som en direktør siger:

“Jeg drømmer om, at vi alle sammen går ind i chefgruppen med ét formål for øje: Hvordan vi kan gøre vores chefkolleger til succeser og hjælpe hinanden med at lykkes. Det kræver, at vi har fokus på den fælles opgave og er konsekvent nysgerrige på hinandens områder og udfordringer.”



## Gør klart, hvad den fælles opgave er

**Nogle chefgrupper ...** har gode erfaringer med, at den fælles strategi eller kerneopgave bliver omformuleret og gjort konkret i hvert enkelt fag- eller chefområde. Andre chefgrupper har defineret chefgruppens egen fælles ledelsesopgave. Når strategi og kerneopgave bliver oversat og gjort konkret, er det nemmere at se sig selv i den fælles opgave både som chef og medarbejder.

# Fremmere og hæmmere

**Hvad fremmer, og hvad kan hæmme, at chefgruppen har en fælles opgave?**

## Hvad fremmer ...

- Når direktionen og cheferne prioriterer og tydeligt italesætter, hvad den fælles opgave i organisationen og i chefgruppen er.
- Når chefer har indsigt i hinandens områder, opgaver og økonomi og tager medansvar for at hinanden lykkes.
- Når der er en kultur, hvor alle oplever at være en del af et forpligtende fællesskab, hvor man er stolt af helheden og ikke kun sit eget område.

## Hvad hæmmer ...

- Når direktion og chefer tænker mere i siloer og afdelinger frem for tværgående.
- Når sparekrav graver grøfterne dybere mellem fagområder og afdelinger.
- Når direktionen ikke formår at skabe en kultur, bevidsthed og bærende fortælling om den fælles kerneopgave.



**I dag skal vi turde skubbe  
til hinanden og bevæge  
os ind i hinandens  
ledelsesrum. Det kræver  
psykologisk tryghed.**

Chef

Det styrker samarbejdet i chefgruppen, når ...

## #6 Cheferne engagerer sig i hinandens områder og tør være uenige

Uenighed skal modtages med åbne arme i chefgruppen. For hvis cheferne tør være uenige og blive i uenigheden, kan det bringe nye perspektiver på bordet, kvalificere beslutningerne og i sidste ende føre til bedre løsninger af opgaverne.

Kan vi løse en fælles opgave, når vi er uenige? Svaret er et rungende ja. For uenighed kan faktisk bane vejen for bedre beslutninger. Men det kræver både mod at give plads til diskussioner og uenighed, når fronterne er trukket skarpt op i chefgruppen.

“Selvfølgelig er der uenighed. Men der er højt til loftet, selvom der nogle gange står damp ud af ørerne på os,” siger en chef. Og en anden chef fortæller: “Vi tør sige tingene, som de er. Vi er ikke altid enige, men vi er ærlige, og det gør det meget lettere at navigere.”

Mange chefer fremhæver, at uenighed i chefgruppen ofte er konstruktiv og kan bane vej for gensidig udvikling og sparring i gruppen – hvis chefer og direktører vel at mærke tør give plads til uenigheden. Og det er ikke alle, der gør det. Ofte sørger en indbygget konfliktskyhed for, at uenighed bliver fejlet ind under gulvtæppet eller slået ned. Men det er ærgerligt, fordi uenighed netop kan bane vej for nye løsninger eller kvalificere beslutninger. En chef siger:

“Vi er nødt til at turde tage konflikter og uenigheder i chefgruppen, for ellers forplanter de sig bare nedad

til medarbejderne. Det giver bagslag at være for konflikt-sky.”

### **Mødelederen skal give uenighederne plads**

Flere bemærker, at mødelederen har en helt central rolle med at give plads til uenighed frem for at være konsensus-søgende. For det er mødelederen, som har ansvar for at sikre, at alle deltager aktivt, at der bliver bragt forskellige holdninger til torvs, og at folk tør være uenige.

“Mødelederen kan med fordel tage runder, hvor alle bliver spurgt. Det handler ikke om at finde konsensus, men om at alle får mulighed for at komme til orde. For selvom chefgruppen ender med at tage en beslutning, man er uenig i, bliver det nemmere at stå på mål for den, når man ved, at man er blevet hørt undervejs,” siger en chef.

### **Det er en udfordring at turde være uenige**

Ofte er chefgruppen dog præget af en vis taktisk forsigtighed.

“Det skal virkelig være tillidsfuldt, før man blotter sine problemer og udfordrer hinanden. Men det ville være stærkt, hvis man kunne,” siger en chef.



En chef forklarer, at det kan være udfordrende at være uenige:

“Vi mangler måske lidt mod i chefgruppen til at gå ind i kampe om prioriteringer. Vi er nok stadig lidt for pæne til at gå i konfrontation med hinanden.”

Der kan også være tendens til, at man tager misforstået meget hensyn til hinanden i chefgruppen.

“Det er en udfordring at gå nok til hinanden i den store gruppe. Det er nogle gange nemmere i en mindre gruppe,” siger en direktør.

Og så kan det være svært, hvis uenigheden pirker til eller udfordrer den fælles fortælling, bemærker en chef:

“Hvis vi er uenige, så siger vi, at det er okay at have meninger om hinandens områder, for det har vi licens til. Men det er selvfølgelig lettere sagt end gjort, for det kan godt være svært at tale om det, der ikke går så godt, fordi vi har en selvfortælling i kommunen om, at vi er supergode.”

### **Stærk tillid gør det nemmere at engagere sig**

Flere chefer understreger da også, at det er mindst lige så vigtigt, at gruppen tør bakke hinanden op, har holdånd og bærer hinanden igennem, når tingene er svære. Og når der er stærk tillid mellem cheferne, er det også nemmere at engagere sig i hinandens områder.

“Dialogen og tonen i vores interne samarbejde er vigtig. Vi stoler på hinanden og regner med, at alle løfter det, de har lovet. Jeg har høj tillid til mine kolleger, for de brænder for deres områder og for den fælles dagsorden,” forklarer en chef.

Og så længe det er nysgerrighed, der driver interessen, kan man så der står engagerer sig i hinandens områder, anfører en chef:

“Selvfølgelig skal man passe sit eget, men man må også gerne spille ind på hinandens områder og undre sig.”

### **Chefer tør godt træde ind i hinandens ledelsesrum**

Meget tyder da også på, at nogle af de tykke mure mellem

de traditionelle siloer er ved at blive nedbrudt. Chefer og direktører fortæller om en stigende tendens til at være nysgerrige på hinandens områder.

“Vi er i en proces, hvor også lederniveauerne længere nede i organisationen får lov at løbe meget på kryds og tværs. Og dér kommer man til at udfordre hinandens ledelsesrum over tid,” fortæller en chef.

Og cheferne tør godt træde ind i hinandens ledelsesrum, fortæller en direktør:

“Cheferne tør godt gå til hinanden i et vist omfang. Selvfølgelig er der grænser for, hvor personlig man kan blive, og ingen ønsker at udstille andre, så man går efter bolden og ikke efter manden.”

### **... hvis der er gensidig tillid og psykologisk tryghed**

Der er ingen tvivl om, at respekten og tilliden skal være i orden, hvis det skal fungere at gå ind i hinandens ledelsesrum og fagområder.

“Samarbejdet fungerer, fordi vi har kendskab til hinandens områder og respekt for de forskelligheder, der er,” forklarer en chef.

Men det er stadig noget, man øver sig på, siger flere andre chefer:

“Det handler om at sætte sig selv i spil og ikke passe unødigt på sig selv eller sin afdeling. Det kan jo være, vi har lavet fejl. Vi må være sårbare og ærlige, så vi ikke bare udstiller et glansbillede.”

Det er dog ikke altid nemt at blande sig i kvaliteten i en chefkollegas butik og beslutninger, forklarer en chef:

“Vi går måske nogle gange som katten om den varme grød, fordi vi også gerne vil være harmoniske. Det er svært at træde ind på hinandens område og kritisere faglig kvalitet.”

## Mindre grupper i chefgruppen

**Nogle chefgrupper ...** har gode erfaringer med, at cheferne ud over den samlede chefgruppe også er samlet og mødes løbende i mindre grupper på fx fire chefer, hvis fagområder støder op til hinanden. På den måde får man tæt kendskab til hinandens områder, praksis og udfordringer og kan bedre være nysgerrig og finde løsninger på tværs.

## Fremmere og hæmmere

**Hvad fremmer, og hvad kan hæmme, at chefgruppen engagerer sig i hinandens områder og også tør være uenige?**

### Hvad fremmer ...

- At mødelederen giver alle synspunkter plads og signalerer, at uenighed er naturligt og velkomment.
- At chefer melder deres synspunkter åbent ud.
- At direktionen går forrest og viser, at uenighed er et vilkår og kan være frugtbart for problemløsningen.

### Hvad hæmmer ...

- At mødelederen og mødedeltagere er for konsensusøgende.
- At man har for travlt med at finde løsninger frem for at få problemet belyst ordentligt.
- At chefer og direktører tager andres indblanding personligt.



**Vi centerchefer dribler  
også med det politiske  
og servicerer de politiske  
udvalg direkte.  
Det løfter os.**

Chef

Det styrker samarbejdet i chefgruppen, når ...

## #7 Cheferne samarbejder med det politiske niveau

Nogle chefgrupper har gode erfaringer med, at cheferne selv samarbejder direkte med det politiske niveau uden om direktionslaget. Andre foretrækker, at direktionen tager sig af det løbende politiske samarbejde. Begge modeller kræver, at direktøren har tillid og er villig til at tage ansvar – også for chefernes beslutninger.

Der er en tendens i materialet – især hos kommunerne – at cheferne arbejder tæt på politikerne enten med eller uden direktionen. Flere fremhæver, at det giver motivation, engagement og hurtigere og bedre arbejdsgange, når der er en løbende og direkte forbindelse mellem chefer og politikere. En chef fortæller:

“Vi har et tæt sammenspil med det politiske niveau og får deres umiddelbare reaktion på mange ting. På den måde kan vi nå at afbøde meget af det, som ellers kunne have givet uro.”

Flere steder er den tætte kobling mellem chefer og borgmesteren sat mere eller mindre i system. En direktør fortæller:

“Hver fredag mødes alle chefer, hele direktionen og borgmesteren, når han har tid. Borgmesteren deltager også i direktionsmøderne. Samlet set betyder det, at han er meget mere oplyst.”

### **Fagchefer i tæt samarbejde med politiske udvalg**

Nogle steder er det fagcheferne, der står for den politiske betjening og har tæt kontakt og samspil med de politiske fagudvalg og fagudvalgsformændene. En

ordning, som både direktør og chefer giver udtryk for, fungerer godt:

“Det unikke hos os er, at vi som centerchefer også dribler med det politiske og servicerer de politiske udvalg direkte. Det er ikke så almindeligt, men vi oplever, at det løfter os,” siger en chef.

Der er flere måder, hvor cheflag og direktion kan supplere hinanden i samarbejdet med politikerne. I en kommune deler chefer og direktør fx nogle af de administrative opgaver i forbindelse med den politiske betjening mellem sig, fortæller direktøren:

“Vi har et politisk formandskab, som vi og fagcheferne holder møder med. Det er fagcheferne, der skriver dagsordenen, og direktøren, der skriver referat.”

### **Chefer ved, at direktionen har deres ryg**

Flere ser det som en fordel, at cheferne og det politiske niveau arbejder tæt sammen. Men det kræver en god organisering og stiller krav til direktionen. Hvis cheferne skal have tæt samarbejde med politikerne, må direktionen både acceptere, at beslutninger bliver taget uden om dem og samtidig have fagchefernes ryg.



“Der er brug for tillid og accept, hvis det skal fungere.

Det kræver meget af vores direktion. Vi har som chefer en god kontakt med udvalgsformanden og borgmesteren, og direktionen har altid vores ryg – også selvom de ikke har været en del af arbejdet,” fortæller en chef.

### **Rart med en buffer til politikerne**

En anden chef pointerer, at der er to sider af medaljen, når fagcheferne selv har kontakt til hver deres politiske udvalgsformand.

“Det giver en langt stærkere kobling mellem politik og det, der sker ude i det virkelige liv. Men det kan også forstærke silotænkningen. Netop derfor har vi også fokus på til vores chefgruppemøder at få indblik i hinandens sager,” pointerer chefen.

Andre chefer betakker sig for at have direkte kontakt til politikerne. En chef siger fx:

“Når direktøren har kontakt til det politiske niveau, har de jo også en bufferfunktion, og det er ofte en fordel, fordi politikere jo godt kan finde på at skifte mening lidt tit.”

En anden chef siger:

“Jeg er ikke sikker på, jeg ville ønske mig, at der ikke var en direktør mellem os chefer og politikerne. Det giver mig plads til at koncentrere mig om mine ledere og udvikle driften.”

### **Når der er stor politisk uenighed**

Det er heller ikke alle steder, hvor et tæt samarbejde med politikerne ligger lige for. Det politiske klima og den politiske kultur påvirker chefgruppens handlemuligheder – på både godt og ondt. Hvis der er markant politisk uenighed i byrådet, har det konsekvenser for chefer og direktørers beslutningsrum. En chef fortæller:

“Det giver mening at tale om politisk klima og omfang af beslutningskraft hos politikerne. På det punkt er vi et sted hos os, hvor byrådet ikke er samlet om så meget. Det betyder, at vi ikke har voldsomt meget beslutningskraft.”



## Lad de politiske vinde blæse i chefgruppen

**Nogle chefgrupper ...** oplever det som en fordel også at have politisk koordinering på dagsordenen i chefgruppen og ikke kun i direktionen. Det giver mulighed for, at cheferne bedre kan tage højde for, hvilke politiske vinde der blæser, og hvilke politiske sager der er på vej på de forskellige områder.

## Fremmere og hæmmere

**Hvad fremmer, og hvad kan hæmme, at chefgruppen samarbejder tættere med det politiske niveau?**

### Hvad fremmer ...

- Når chefgruppen tager ansvar og griber muligheden for samarbejde med politikere.
- Når direktionen tør give lidt slip, accepterer, at der kan blive taget beslutninger uden om dem, og alligevel har chefernes ryg.
- Når politikerne ser fordelene i et tæt samarbejde med cheferne.

### Hvad hæmmer ...

- Når direktør og chef ikke har afklaret, hvem af dem der har opgaven i forhold til det politiske niveau.
- Når direktionen har svært ved at afgive ansvar til chefgruppen.
- Når cheferne er tilbageholdende med at gribe samarbejdet med det politiske niveau.

# Andre projekter fra Væksthus for Ledelse



**Mellem chef og direktør – Fem fokusområder for et godt samarbejde**



**Kære chef! Kære ledere!**



**Sammenhæng i ledelseskæden**



**Chefer sætter borgeren først**



**Ledere, der lykkes 2**



**Chefer, lyt til borgerne. Skab resultater gennem god ledelse på tværs**

Væksthus for Ledelse er et samarbejde mellem KL, Danske Regioner og Forhandlingsfællesskabet.

Væksthuset arbejder for at udvikle og synliggøre god ledelse i kommuner og regioner.

Læs mere om Væksthusets aktiviteter på [lederweb.dk](http://lederweb.dk).

## I bestyrelsen sidder:

**Jonatan Schloss**, direktør, KL/Komponent (formand)

**Lene Roed**, forbundsformand, HK Kommunal (næstformand)

**Bente Sorgenfrey**, næstformand, FH

**Helle Krogh Basse**, sekretariatschef, Forhandlingsfællesskabet

**Henning Bach Christensen**, direktør, Rudersdal Kommune

**Jane Møller Pedersen**, kontorchef, KL

**Per Bennetsen**, administrerende direktør, Region Sjælland

**Peter Frost**, kommunaldirektør, Køge Kommune

**Rikke Margrethe Friis**, forhandlingsdirektør, Danske Regioner

**Tomas Therkildsen**, administrerende direktør, Djøf

Alle publikationer kan hentes og bestilles gratis via [lederweb.dk](http://lederweb.dk)



# Refleksionsspørgsmål: Styrk jeres eget samarbejde i chefgruppen

Hvordan er samarbejdet i jeres egen chefgruppe?

Brug refleksionsspørgsmålene til at tage dialogen i chefgruppen og direktionen.

- Som chef er du både en del af et fælles og forpligtende 'vi' på dit eget område og en del af et andet fælles og forpligtende 'vi' i chefgruppen.
  - Hvilke udfordringer giver dette dobbelte tilhørsforhold? Tænk i eksempler.
  - Hvilke muligheder og styrkesider giver det dobbelte tilhørsforhold? Tænk i eksempler.
  - Hvordan kan I udnytte dynamikkerne, så I både får et stærkere 'vi' på jeres egne områder og et stærkere 'vi' i chefgruppen?
- **#1 Hvordan understøtter chefgruppen som helhed, at der er klarhed over hvilke forventninger, I har til hinanden? Hvad gør du som direktør? Og hvad gør du som chef? Tænk i eksempler.**
- **#2 Hvor klare er de mere formelle rammer og mål for jeres samarbejde i chefgruppen? Hvad gør I som direktionsgruppe og hvad gør I som chefgruppe? Tænk i eksempler.**
- **#3 På hvilke måder har chefgruppen ansvar og bliver involveret i beslutninger? Hvad gør du som direktør, og hvad gør du som chef? Tænk i eksempler.**
- **#4 Hvilken betydning har jeres indbyrdes personlige relationer for samarbejdet i chefgruppen? Tænk i eksempler.**
- **#5 Hvor ens tænker I om jeres fælles ledelsesopgave i chefgruppen? Hvordan arbejder I fx med at styrke samarbejdet på tværs? Tænk i eksempler.**
- **#6 Hvis I er uenige i jeres chefgruppe, hvad sker der så? Hvordan bruger I det konstruktivt i disse situationer? Tænk i eksempler.**
- **#7 Hvilke fordele og ulemper oplever I ved den måde, I har organiseret samarbejdet med det politiske niveau?**

Et stærkt samarbejde i chefgruppen er helt essentielt for at lykkes som kommune og region. Men det kræver mod hos chefer og direktion at håndtere dilemmaer, pirke til søjler og silo-tænkning og stå fast på den fælles ledelsesopgave – også når der er spareøvelser.

Men hvad skal der til for, at chefgruppen udnytter sit fulde potentiale, så samarbejdet kører på skinner? Det har Væksthus for Ledelse undersøgt i denne publikation. På baggrund af interviews med knap 50 chefer og direktører i kommuner og regioner identificerer publikationen, hvad der hæmmer og fremmer samarbejdet og giver syv anbefalinger til at styrke det.

