

## Ny chef

# Surmule eller

- **Det sidste er absolut bedst.** For plejer er helt sikkert død, når du får ny chef. Så stil spørgsmål, så du ved, hvad der forventes af dig. Og byd selv ind med, hvad du godt kunne tænke dig. På den måde kan du få samarbejdet til at glide - i stedet for selv at skulle glide. For chefen skal du ikke regne med at kunne slippe af med

Af Kirsten Weiss

Positiv Vaner  
**Tryk**  
Mulighed  
Forventningsfuld  
Mistroisk Chance  
Fleksibilitet  
**Dialog**  
Bekymring

### Åh nej, nu bliver det hele lavet om!

Det er en helt almindelig menneskelig reaktion at blive urolig over forandringer i sit arbejdsliv. Ikke mindst når de kommer i form af en så levende og uforudsigelig størrelse som en ny chef. Som oven i købet ofte er sat på posten for at gøre noget helt andet end den gamle.

- Vi er forbi de tider, hvor den nye chef lignede den gamle til forveksling. Mest sandsynligt i dag er lederen blevet placeret på posten for at gøre noget andet og anderledes end det, den hidtidige gjorde. Har man været meget glad for sin tidligere chef og den måde, arbejdet var tilrettelagt på, kan man godt komme til at møde det nye med mistro frem for en positiv forventning, siger erhvervspsykolog Kit Sanne Nielsen.

### Er jeg dygtig nok?

For nylig var hun som konsulent inden om en virksomhed, hvor uro og usikkerhed ankom samtidig med den nye chef og hans forventninger til sine nye medarbejdere. De var vant til, at chefen var meget styrende, udstak opgaverne og egentlig ikke forventede, at medarbejderne løbende udviklede sig overvældende fagligt. Bare de passede deres opgaver. Derfor blev mødet med den nye leder også for mange medarbejdere et møde med krav om at arbejde mere selvstændigt og lære nyt samtidig med at kunne samarbejde på tværs og med kolleger, man ikke hidtil havde delt opgaver med. Mange blev derfor usikre og i tvivl om egne kompetencer.

- Medarbejderne blev skeptiske, følte sig "forladt", og løsningen var en dialog, hvor det blev klart, at alle var nødt til at gå ud af deres tryghedszone for sammen at finde nye måder at arbejde på. Nogen vil føle den slags som en mulighed, andre som en trussel. For med skiftet her fulgte også forandringer i roller og prestige i medarbejdergruppen. Nøgleordene til en løsning er forventningsafstemning og kommunikation, siger Kit Sanne Nielsen.

### Fleksibilitet er lig med større jobsikkerhed

Også ledelseskonsulent Susanne Teglkamp fremhæver dialogen som essentiel. Ikke bare i situationen her og nu, for evner for kommunikation er sammen med fleksibilitet et krav på et moderne, meget omskifteligt arbejdsmarked.

- Flexibilitet er med til at bevare din jobsikkerhed i dag. Drop den der med, at "tidligere gjorde vi altid sådan her" eller "det var bedre i gamle dage". Det er vigtigt, at du accepterer, at med en ny chef brydes dine vaner og rytmer måske også op. Vaner er rare

# samarbejde?

og trygge, men man er også nødt til at være rummelig og imødekommende over for noget nyt. Vi kan ikke forvente at få lov at gøre, som vi altid har gjort, men vi kan forvente en forklaring på hvorfor. Det handler om at skabe en ny historie sammen. Og jeg har oplevet mange, der er blomstret op, når de har fået en ny chef, siger Susanne Teglkamp.

Mødet med en nye leder vil, næsten uanset hvor positivt og rummeligt et menneske man er, altid være præget af relationen til den gamle. Var man glad for vedkommende eller lettet over chefskiftet? Og er man mest mistroisk eller forventningsfuld nu? Var den tidligere leder imødekommende, barsk, uddelegerende eller enerådig? Og hvordan definerer jeg egentlig mine egne ønsker? Skal jeg surmule eller samarbejde?

- Et ledelsesskift er også en chance for dig. Uanset hvad, så må du som medarbejder byde ind og tage ansvar for din del af kommunikationen. Vil du have nye opgaver, så fortæl det. Vil du have mere ansvar? Dele opgaverne på nye måder med dine kolleger? Samarbejde på en anden måde? Du er nødt til at være nysgerrig og måske selv banke på chefens dør og byde ham eller hende op til dans, siger Kit Sanne Nielsen, der også opfordrer til, at man glemmer ideen om helst at ville være perlevenner med chefen. Også selv om man var det med den gamle.

## Kom med forslag eller ideer

- At samarbejde professionelt handler også om at være i samspil med dem, man ellers ikke ville være ven med. Vær konkret og ikke privat. Er der opgaver, du ikke forstår, så spørg. Når mange medarbejdere oplever modstand i mødet med en ny leder, handler det dybest set om, at man ikke forstår, hvad der forventes af en. Stil interesserede spørgsmål, kom med forslag og ideer. Hvis du vil have indflydelse, følger forpligtelsen til at involvere sig med, siger Kit Sanne Nielsen.

Og husk så, som Susanne Teglkamp påpeger, at dialogen nok er omdrejningspunktet, men vid også, at der er et magtforhold på spil her - glider samarbejdet ikke, er man måske selv nødt til at glide en dag:

- Er du usikker eller i tvivl, må du gå ind og fortælle chefen om dine bekymringer. Men du må også acceptere rammer og vilkår. Ellers bliver det en skyttegravskrig, hvor den nye leder vil opleve, at skytset er vendt mod ham eller hende - og man er som medarbejder nok den, der taber. Det kan komme dertil, hvor man som medarbejder erkender: "Det her vil jeg ikke. Det giver ikke mening for mig at være her." Så må man flytte sig. Man skal ikke regne med, at man kan flytte chefen. ■

**Kit Sanne Nielsen** er uddannet cand.psych. i 1981 og har siden 1985 arbejdet med organisations-, ledelses- og personaleudvikling. Har egen konsulentvirksomhed og er specialist i organisationspsykologi. Løser opgaver for offentlige og private organisationer og udvikler og underviser på virksomhedsinterne lederudviklingsforløb. Arbejder desuden med coaching - individuelt og i team i forbindelse med ledelsesudvikling, teamledelse, problemløsnings- og forandringsprocesser i grupper, afdelinger og virksomheder. Er forfatter og medforfatter til adskillige bøger samt artikler.



**Susanne Teglkamp** er direktør og konsulent i Teglkamp & Co. Hun er uddannet jurist og reserveofficer (major) og har suppleret med forskellige former for lederuddannelser.

Har et bredt erfaringsgrundlag fra ansættelser i det private erhvervsliv og i det offentlige, blandt andet som HR-direktør inden for it-branchen, kommunaldirektør og udviklingschef og har i mange år arbejdet som managementkonsulent.

Har arbejdet internationalt og løst opgaver i blandt andet USA, England, Ukraine og Tyskland, fx i form af udvikling af ledergrupper, individuel ledelsessparring, karriere- og organisationsudvikling.

