

De tre första månaderna på ett nytt jobb

När du börjar på ett nytt jobb är den första tiden viktig. Vad du gör och vem du är under dina första tre månader lägger grunden till om fortsättningen ska bli framgångsrik eller en uppförsbacke. Oavsett om du är chef eller kliver på en annan befattning är starten viktig.

Den första tiden på ett nytt chefsjobb är viktig för både dig, dina medarbetare och företaget. Statistik visar att cirka 40 % av de högre chefer som börjar på ett nytt jobb misslyckas på olika sätt inom 18 månader.

De första månaderna på det nya jobbet är spännande. Du har å ena sidan en chans till nystart, du kan se nya möjligheter och genomföra förändringar som kanske inte har blivit gjorda. Å andra sidan är du ganska sårbar, du har inte klarat ut alla relationer och du har inte full insikt i vad jobbet innebär. Och du kan utgå från att du har allas ögon på dig.

Ett byte från en bransch till en annan är förmodligen mer utmanande än att byta inom samma yrkesssektor, men även ett byte inom branschen eller inom samma företag ställer krav på att du kommer in rätt från början.

Faktum är att det finns undersökningar som visar att det kan vara svårare att byta jobb internt än att komma in utifrån. Orsaken kan vara att när du "bara" byter internt tar du inte utmaningen på samma allvar utan fortsätter på samma sätt som tidigare. Du kan också få svårare att göra en nystart eller genomföra förändringar på grund av att omgivningen har förutfattade meningar om vem du är och vad du kan.

Vad är det då som gör att chefer får en dålig start? De främsta orsakerna är:

Otydligt ledarskap: chefen följer inte upp, är fladdrig och/eller ostrukturerad, ändrar sig ofta, vilket gör det svårt för medarbetarna att veta vad de kan förvänta sig.

Bristande självinsikt: chefen har dålig insikt om de egna styrkorna och svagheter, förstår inte hur hon/han uppfattas av andra, oförmåga till situationsanpassning.

Oklarheter kring mål och förväntningar: chefen har inte klargjort förväntningar med sin chef, litar på gamla meriter, tar inte ansvar för kommunikationen uppåt utan väntar på att chefen tar hand om denna.

Oförmåga att bygga team eller relationer: chefen har dålig ledarskapsförmåga, kan inte delegera, föregår inte med gott exempel, är icke-empatisk, ibland manipulativ.

Övergången

Övergången mellan den gamla befattningen och den nya bör ske i tre steg:

1) Avslut

Släpp ansvar och uppgifter som har med det gamla jobbet att göra så att du inte sitter på två stolar samtidigt.

Släpp identifikationen med den gamla rollen. Förlita dig inte på att ditt gamla "modus operandi" fungerar med automatik, fundera på vilka alternativ som passar bäst i den nya rollen. Om du byter jobb internt handlar det dessutom om att försöka få omgivningen att släppa bilden av dig i den gamla rollen så snart som möjligt. Därför är det viktigt att inte ha två roller samtidigt.

Avslutsfasen kan påbörjas innan du har klivit in i den nya rollen.

2) Utforskande

Även den här fasen kan delvis påbörjas innan du börjar på den nya befattningen.

Här handlar det om att ta reda på vad du behöver lära dig och utveckla hos dig själv för få en bra start. Vilka relationer måste du börja bygga? Gör upp en plan för lärandet. Kartlägg den aktuella affärssituationen. Gör en plan och sätt mål för vad du vill ha uppnått efter en, två och tre månader. Identifiera "early wins". Stäm av din plan med din chef så att ni har samma bild.

Säkerställ förväntningar uppåt och neråt så tidigt som möjligt.

3) Uppstart

I början handlar det om att fokusera på det som är viktigast. Tänk på att de första intrycken ofta blir bestående. Utvärdera ditt team. Agera enligt planen som du utarbetade i steg 2. Rapportera kontinuerligt. Bygg relationer med nyckelpersoner.

Tips

1. Accelerera ditt lärande

Det finns en risk att du som ny chef sätter igång med att fatta affärsmässiga beslut alltför tidigt i syfte att visa att de har valt rätt person och att du är handlingskraftig. Men om du inte har hunnit växa in i rollen och inte är mogen för de affärsmässiga utmaningarna kan besluten bli kostsamma. Samtidigt får du inte dröja alltför länge med att lära dig det du behöver kunna.

Redan på ett tidigt stadium bör du göra en systematisk plan för ditt lärande. Du kan påbörja planen redan innan första dagen på det nya jobbet och sedan låta den vara ett levande dokument under din första tid. Sätt ett mål för vad du ska ha lärt dig månad för månad.

Planen fokuserar på de saker som är viktigast för dig att lära och hur du ska göra det. Den består inledningsvis av ett antal frågor som ska besvaras och kompletteras senare med några hypoteser att pröva. Frågorna handlar om:

Det förflutna: varför är det som det är och vad har gjorts tidigare?

Nuläget: strategin, människorna, processerna, eventuella minor och möjliga "early wins".

Framtiden: möjligheter och utmaningar, hinder, resurser, företagskulturen.

Identifiera vilka personer du behöver prata med, internt och externt, för att få svar på frågorna. Använd även andra metoder för att samla information, exempelvis surveys, fokusgrupper, pilotprojekt, studera befintligt material, ta del av gjorda mätningar, analysera processer etc.

Efter den första månaden stämmer du av dina svar och intryck med ditt team och din chef.

2. Säkerställ "early wins"

Även om du har ungefär nittio dagar på dig kan du inte vänta så länge med att leverera något av värde. Du behöver därför identifiera ett antal "early wins". Det ökar förtroendet för dig och påverkar uppfattningen om dig i positiv riktning. En stor utmaning är att inledningsvis fokusera på det som är viktigast, eftersom det alltid är mycket att göra under den första tiden.

Nöj dig med att identifiera två eller tre (inte fler) leveranser av värde och se till att dessa bygger förtroendet för dig och samtidigt bidrar med ett långsiktigt värde för organisationen.

Tänk också på att stämma av så att leveranserna bedöms som värdefulla av din chef samt att de uppfattas som "early wins" i den aktuella företagskulturen. Det senare är speciellt viktigt om du byter arbetsgivare inom branschen eller byter bransch.

3. Sätt rätt förväntningar

En fallgrop för bägge parter, när du som chef börjar på ett nytt jobb, är att både du och din chef tar för givet vilka förväntningar som existerar och att därför ingen bryr sig om att klarlägga detta inledningsvis. När det lite längre fram blir ett skarpare läge kan det visa sig att uppfattningarna helt går isär, vilket kan leda till onödiga konflikter.

Om din chef inte tar tag i frågan tror du kanske att det bara är att jobba vidare. Gör inte det! Redan någon av de första dagarna är det viktigt att klarlägga förväntningarna från din chef – och vice versa. Om din chef inte tar initiativet till ett samtal ska du göra det. Stäm av hur du vill arbeta under de tre första månaderna, vad du kommer att göra och vad du förväntas leverera efter första, andra och tredje månaden.

Du bör också få klart för dig vilka mål som är viktigast för dig och hur din framgång kommer att mätas. Vad innebär det till exempel att "göra ett bra jobb" efter 90 dagar, 180 dagar och 360 dagar?

Du bör också vara den som tar hela ansvaret för att kommunikationen och relationen med din chef fungerar bra, vänta inte passivt på att det ska hända. Föreslå (om det inte redan finns) ett upplägg för hur ni ska sköta kommunikationen er emellan.

Lika viktigt som att ta reda på förväntningarna från din chef, är det att sätta förväntningarna med ditt team. Du bör vara tydlig med hur du kommer att arbeta under de första 90 dagarna, och vad du förväntar dig att leverera när den tiden har gått.

Be gärna var och en av medarbetarna att skriva ner tre råd om vad du bör tänka på för att lyckas i din nya roll som chef. Det ger dig kunskap om medarbetarnas förväntningar och vilken kultur som råder. Dessutom signalerar du att du är beredd att lyssna. Sedan är det upp till dig att avgöra *vad* du vill lyssna på.

4. Begär kontinuerlig återkoppling

Att utvecklas som chef är en dynamisk process som pågår oavbrutet. Ett nytt jobb kräver nytt lärande och nya beteenden. En nyckel för att lyckas är att med jämna mellanrum få återkoppling på dina styrkor, utvecklingsområden, beteenden och sätt att hantera olika situationer. Det som fungerade förr kanske inte fungerar på det nya jobbet.

Se till att tidigt ta initiativ till att skapa en systematisk rutin för att få feedback – det ökar insikterna om dig själv och hur du fungerar. Bristande självinsikter är faktiskt ett av de främsta skälen till att chefer misslyckas på ett nytt jobb.

Du kan få återkoppling genom att exempelvis:

- Efterfråga så kallade 360-gradersundersökningar.
- Söka stöd och coaching av en neutral person som kan betrakta dig utifrån.
- Efterfråga informell feedback från chefskollegor och medarbetare.

5. Se till att vara i balans

En viktig förutsättning för att lyckas under den intensiva första tiden är att du själv är i god balans.

Några saker att tänka på:

- Försök att fokusera på de 20% av aktiviteterna som ger 80% av resultatet. Det är lätt att springa på alltför många bollar, din utmaning är att välja de viktigaste.
- Sätt gränser. Var tydlig med vad du kan och är beredd att göra. Risken är annars att andra kommer att begära allt mer av dig, du tappar i respekt och kan hamna i en negativ spiral. Starta inte med 60-timmarsveckor, det skapar förväntningar på att det kommer att fortsätta så.
- Undvik att bli isolerad (vilket inte är ovanligt som ny på chefsjobbet). Se till att avsätta tid för att nätverka, knyta kontakter och etablera relationer.

Övningar och frågor

1. Fundera över när du började på ett nytt jobb senast. Vad gjorde du för att få en bra start? Vad gjorde din chef? Vad fungerade bra? Vad kunde ha gjorts annorlunda?
2. Om/när du själv anställer, vad gör du för att din nya medarbetare så snabbt som möjligt ska komma in rätt?
3. Om du befinner dig i situationen att snart börja på ett nytt jobb, gör gärna en tremånadersplan för lärande, nätverkande och leveranser. Sätt upp tydliga mål för varje månad. Ha gärna en "buddy" som bollplank under den här perioden.

Exempel ur verkligheten:

Rätt person på fel plats

Torbjörn satt nu på ett nytt jobb som säljchef på konsultbolaget. Han såg fram emot att få jobba ihop med den nya VD:n som verkade målinriktade och handlingskraftig. VD:n hade även satt ihop ett bra ledningsteam i vilket Torbjörn nu ingick. Allt kändes positivt.

I sin förra anställning som marknadschef på ett programvaruföretag hade Torbjörn varit framgångsrik. Han hade synts i paneldebatter och i press, han hade även figurerat i flera andra sammanhang och kanske blivit lite övermodig beträffande vad han kunde åstadkomma. När förfrågan kom från konsultbolaget tänkte Torbjörn att eftersom det hade gått så bra hittills så "kör jag på ungefär på samma sätt". Han gissade att det var så de vill ha det, annars skulle de inte ha frågat honom.

Torbjörn och konsultbolagets VD kom väl överens och fungerade bra ihop, men de gjorde aldrig någon egentlig avstämning kring ömsesidiga förväntningar. Det enda Torbjörn visste var att han hade en säljbudget på ett antal miljoner samt att ett antal säljare (som han träffade innan han skrev på) ingick i teamet.

Försäljningen gick relativt bra och på något sätt uppnådde teamet hela tiden sina mål. Torbjörn ledde teamet, men deltog inte särskilt aktivt i försäljningsarbetet utan arbetade mer som en marknadschef – det var ju något som han visste att han kunde och han inbillade sig också att det var rätt sak att syssla med. Lite naivt, kan man kanske tycka.

Det här var i slutet av "den nya ekonomin" och konsultbolaget hade många "dotcom-bolag" som kunder. Plötsligt började många av dessa att gå riktigt dåligt, de slutade köpa fler projekt av konsultbolaget, som snabbt fick problem.

VD:n lämnade företaget och en interimis-VD från ett annat land kom in. Hon började granska resultat, prestationer och roller och kom fram till att Torbjörn inte hade levererat riktigt enligt förväntan. Det syntes inte att Torbjörn hade gjort några egna avtryck i säljstatistiken, även om teamet hade nått sin budget. Istället hade han jobbat med en del andra saker som var svåra att mäta och se resultat från.

Det slutade med att Torbjörn, tillsammans med flera andra, fick lämna företaget.