

Guide: Bra start på nytt jobb

När du börjar på ett nytt jobb, oavsett om det är externt eller internt, finns det förstås många frågor, funderingar och förväntningar. Både från din sida och från arbetsgivarsidans. På vissa arbetsplatser har de ett bra introduktionsprogram, på andra måste du själv vara mer aktiv själv för att få en bra start. Det finns några saker att tänka på för att se till att den första tiden blir så bra som möjligt och att du undviker en del fallgropar.

De första 90 dagarna på nytt jobb är speciellt viktiga. Det du gör och den du är då sätter scenen för hur bra fortsättningen kommer att bli. Statistik visar till exempel att cirka 40 % av högre chefer som börjat på nytt jobb på olika sätt misslyckas inom 18 månader. Även om du inte är en högre chef är första tiden extra viktig.

Den första tiden på det nya jobbet är intressant. Du har å ena sidan chans till nystart, nya möjligheter, sätta förväntningar och att genomföra förändringar som kanske inte blivit gjorda. Å andra sidan så är du i det läget mer sårbar, du har inte relationerna på plats och förståelsen för vad jobbet innebär är lägre. Ett byte från en bransch till en annan är troligen mer utmanande än att byta inom branschen, men även ett byte inom branschen eller inom samma företag ställer krav på att du kommer rätt från början.

Faktum är att det finns undersökningar som visar att det kan vara svårare än att byta internt än att komma in utifrån. En fallgrop när du "bara" byter internt är att du det inte tar det på samma allvar och kör på som tidigare. Du förbereder dig inte och tar för givet att det kommer att gå bra. En klassisk tankekurpa – överskattning av den egna förmågan.

Vad är det då som gör att man inte får en bra start?

De främsta orsakerna är

- om du är ledare - otydligt ledarskap: du *följer inte upp, är surrig/ostrukturerad, du ändrar sig ofta.*

Det gör att de du leder måste gissa och anta, de måste själva skapa sina förväntningar kring hur du kommer att vara som chef. Och det kan ju bli på ett helt annat sätt än du tänkt. Det första intrycket kan vara svårt att ändra på.

- bristande självinsikter: du *förstår inte egna talanger/styrkor/svagheter, förstår inte hur du uppfattas av andra, oförmåga till situationsanpassning.*

Din beteendestil kanske kommer att krocka med andras sätt att vara på vilket gör att kommunikation och samarbete gnisslar. Du kanske tar på dig uppgifter som du inte är rätt person för i syfte att göra ett gott intryck.

- oklarheter kring mål och förväntningar och/eller att man inte nått målen: du *har inte klargjort förväntningar med din chef, du litar på gamla meriter, du tar inte ansvar för kommunikationen uppåt.*

Om inte förväntningarna är klargjorda tidigt finns en risk när det hettar till att ni står där med två olika bilder kring vad du egentligen skulle göra och vad "ett bra jobb" egentligen är. Det är lite sent då. Om din chef inte tar ansvar för kommunikationen med dig så ska du ta initiativet, vänta inte, föreslå då istället hur du skulle vilja att det såg ut.

Om du tar för lätt på uppgiften, litar på att det gick ju bra i tidigare jobb så det fortsätter säkert så, då kan du stå inför en obehaglig överraskning.

Övergången tar du i tre steg

Övergången från det gamla till det nya bör ske i tre steg:

1) Avslutsfas

Släpp helt ansvar och uppgifter som har med det gamla jobbet att göra.

Släpp identifikationen med den gamla rollen. Förlita dig inte på att ditt gamla "modus operandi" fungerar med automatik, fundera på alternativa sätt att vara på inför det nya jobbet.

2) Utforskande-fas

Vad behöver du lära och utveckla hos dig själv? Vilka relationer behöver du börja bygga? Gör en plan för lärandet. Kartlägg den aktuella affärssituationen. Gör en plan för vad du vill ha uppnått efter en, två och tre månader. Identifiera "early wins". Säkerställ och stäm förväntningar – både dina och din chefs.

3) Startfas

Fokusera på det viktigaste. Du hinner inte och ska inte göra allt även om du vill bevisa att du är rätt person. Tänk på att de första intrycken ofta blir bestående, så om du säger ja till allt finns risk att du etablerar ett mönster. Lär dig mer om vilka som ingår i ditt team. Agera enligt planen du gjorde i steg 2. Rapportera löpande till din chef. Bygg relationer med nyckelpersoner.

Frågor och svar

1. Hur kan jag accelerera mitt lärande?

Det finns en risk att du, om du är ny chef, sätter igång att fatta affärsmässiga beslut för tidigt, för att visa att de anställt rätt person och att du är handlingskraftig. Men när du inte hunnit lära dig så

mycket om organisationen och de affärsmässiga utmaningarna kan besluten dock bli kostsamma. Men samtidigt får du inte ta för lång tid på dig att lära dig det du behöver kunna.

Oavsett om du är chef eller inte, bör du tidigt göra en systematisk plan för ditt lärande. Planen kan du påbörja redan innan första dagen på det nya jobbet och låta den sedan vara ett levande dokument under din första tid. Sätt ett mål för vad du ska ha lärt dig vid olika tidpunkter, t.ex efter en månad, tre månader och ett år.

Planen fokuserar på vad som är viktigast för dig att lära och hur du ska göra det. Den innehåller till en början ett antal frågor att få svar på och senare ett antal hypoteser att pröva. Frågorna handlar om

- det som varit: varför det är som det är och vad som gjorts tidigare
- nuläget: strategin, människorna, processerna, eventuella minor och möjliga early wins
- framtiden: möjligheter och utmaningar, hinder, resurser, företagskulturen

Identifiera vilka du behöver prata med internt och externt för att få svar på frågorna. Använd också andra metoder för att samla information: surveys, fokusgrupper, pilotprojekt, läsa befintligt material, ta del av gjorda mätningar, analysera processer, med mera.

När den första månaden gått så stämmer du av dina svar och intryck med dina kollegor och din chef.

2. Hur kan jag få några "early wins"

Även om du har 90 dagar på dig så kan du inte vänta så länge med att leverera något av värde. Du behöver identifiera ett antal "early wins". Det gör att förtroendet för dig ökar och påverkar uppfattningen om dig i önskad riktning. En utmaning du har i början är att fokusera på det som är viktigast, för det kommer att finnas så mycket att göra i början. Nöj dig med att identifiera två-tre leveranser av värde, inte fler, och se till så att de både bygger förtroendet för dig och ger ett långsiktigt värde till organisationen.

Tänk också på att stämma av så att leveranserna dels bedöms som värdefulla av din chef och dels att de anses som "early wins" i den aktuella företagskulturen. Det senare är speciellt viktigt att ta reda på om du byter arbetsgivare.

3. Hur kan jag sätta rätt förväntningar från början?

En fallgrop, från båda sidor, är att man tar för givet vilka förväntningarna är, så ingen bryr sig om att klarlägga det inledningsvis. När det lite längre fram blir en skarp situation så kanske det visar sig att uppfattningarna går helt isär, vilket kan leda till en onödig konflikt. Om din chef inte tar tag i frågan kanske du tycker "att det är väl bara att jobba på då".

Gör inte det. Redan de första dagarna är det viktigt att klarlägga förväntningarna från din chef och dina egna. Om din chef inte tar initiativet till det så måste du göra det. Stäm då av hur du vill arbeta de tre första månaderna, vad du kommer att göra och leverera efter första, andra och tredje månaden.

Du bör också få klart för dig vilka mål som är de viktigaste 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 100 % ansvar för att kommunikationen och relationen med din chef fungerar bra, vänta inte passivt på att det ska hända. Föreslå, om det inte redan finns på plats, ett upplägg för hur ni ska sköta kommunikationen mellan er.

Lika viktigt som det är att sätta förväntningarna tillsammans med din chef, är det att sätta förväntningarna med ditt team, om du har ett. Du bör vara tydlig med hur du kommer att arbeta de första 90 dagarna, och vad du kommer att leverera när den tiden gått.

4. Hur ska jag lyckas behålla min balans?

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

Några saker att tänka på är

- försök fokusera på de 20% av aktiviteterna som ger 80 % av resultatet. Du kan lätt 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 be om allt mer av dig, du tappar i respekt, och kan hamna i en negativ spiral.
- undvik att bli isolerad. Se till att avsätta tid för att nätverka, knyta kontakter och etablera relationer.
- undvik att låta stressen bli för stor, för då fungerar man ju inte så bra.

Checklista "Få en bra start på nytt jobb"

- Övergången från det gamla till det nya tar du i tre steg: avslutsfas, utforskandefas, startfas. Viktigt att du släpper ansvar, uppgifter och identifikation med det gamla när du kliver på det nya.
- Gör en plan för de första 90 dagarna. Dela in planen i en lärandeplan, leveranser och nätverkande.
- Säkerställ att du är i balans. Gör inte allt, säg inte ja till allt. Det sätt du etablerar i början kan lätt bli ett mönster och en förväntan.

