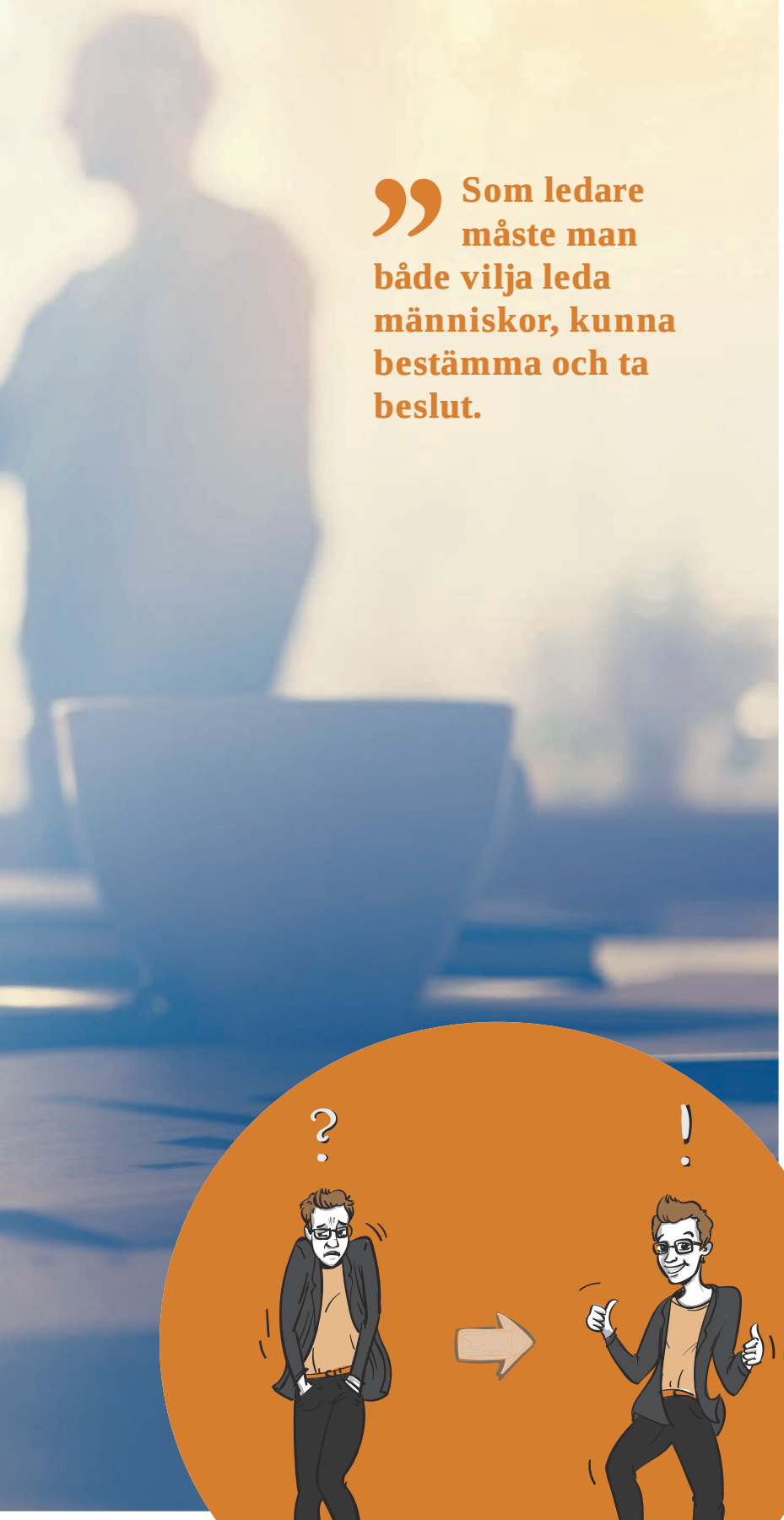
Ny som chef – *ny som ledare*

Det är lätt att glömma hur det är att vara ny på en arbetsplats eller ny i en yrkesroll. Den som är ny som chef har dessutom en position som innebär viss makt över andra människor. **Carina Lätt**, chefscoach, författare, beteendevetare, tipsar om vissa saker som en ny chef bör tänka på.

Ledarskapet är personligt och utgår från varje enskild individ. Därför är det viktigt att den som är ny som chef tänker igenom om hen vill leda andra människor. För som ledare måste man både vilja leda människor, kunna bestämma och ta beslut. Det handlar om att se sig själv som professionell i ledarrollen och acceptera att man valt att vara ledare för andra människor.

Vad som är viktigt för framgång inom professionen, är att ledaren så tidigt som möjligt försöker klargöra för sig själv vilka hans/hennes personliga skäl är, eftersom varje ledare är sitt viktigaste verktyg för att lyckas.

Ledarskap handlar mycket om självinsikt. Därför behöver varje ledare göra en plan genom att årligt svara på följande frågeställningar:



> **Som ledare måste man både vilja leda människor, kunna bestämma och ta beslut.**

Det tar det cirka 9–14 månader innan en person som är ny i ledarrollen kan börja leda på allvar.

1. Vilka var dina motiv till att ta en tjänst i ledande ställning?

2. Varför är det viktigt för dig?

3. Vad tror du tjänsten kommer att innebära för dig?

4. På vilket sätt tror du att dina kunskaper, erfarenheter och personliga egenskaper kan komma till nytta i den nya rollen?

5. Vad tror du kommer att bli svårast för dig i rollen?

Den här planen kan med fördel göras tillsammans med en coach som kan utmana och hjälpa till att få fram så många synvinklar som möjligt i frågeställningarna.

Genom att bli medveten om sina drivkrafter, får man kunskap om var ens personliga möjligheter och hinder finns i rollen som ledare. Precis som en bil behöver bensin för att köras behöver människor bränsle som driver oss och ger energi. Vilka drivkrafter som är viktiga skiljer sig från person till person. Oavsett vilka dessa drivkrafter är, är det viktigt att vara medveten om dessa, eftersom de påverkar hur man kommer att trivas i sin nya roll.

Våra personliga drivkrafter har både en fram- och en baksida. Det är exempelvis mycket vanligt att driftiga personer anställs som chefer och ledare. Medaljens baksida är att driftighet hos ledare ofta innebär att medarbetarna känner sig överkörda, då ledaren inte väntar in dem utan springer framför medarbetarna mot målen. De som hänger med hänger med, medan övriga hamnar på efterkälken och känner sig kanske exkluderade, vilket kan påverka motivationen negativt.

Det tar tid att börja leda

Enligt ledarskapsforskaren *Bridget Farrands* tar det cirka 9–14 månader innan en person som är ny i ledarrollen kan börja leda på allvar. Denna period består av tre faser:

Fas 1: Komma på plats, ta in all information och börja orientera sig.

Fas 2: Överleva i det nya landskapet och förstå verksamheten, strategin, maktstrukturerna, hur folk tänker och vem man kan lita på.

Fas 3: Börja fatta egna välgrundade beslut och få med sig organisationen för att kunna genomföra dem.

Under den här inledande tiden är det viktigt att försöka kanalisera energin till aktiviteter i stället för att tänka på alla uppgifter som väntar i den nya rollen. Kom ihåg att under de första månaderna betraktas alla nya chefer som nya på arbetsplatsen. Och under den tiden kan man ställa precis alla frågor man vill på vilken nivå som helst.

Ett möte med medarbetarna så tidigt som möjligt, före eller i samband med tillträdet, är mycket viktigt och påverkar det fortsatta arbetet i gruppen. Under mötet bör ledaren ha ett tydligt, men ödmjukt förhållningssätt och samtidigt förmedla att han/hon inte kan och vet allt.

Det första mötet med medarbetarna

Om chefen inte redan samlat medarbetarna till ett gemensamt möte innan han/hon tillträdde den nya tjänsten, så bör det göras så snart som möjligt efter tillträdet. Det mötet kommer hen ha stor nytta av i arbetet med gruppen framöver. Att träffa en ny ledare i ett så tidigt stadium som möjligt kan ha en lugnande och stabiliserande effekt på gruppen. Det kan också vara avgörande för om några på arbetsplatsen kommer att söka sig andra tjänster utanför företaget eller att välja att stanna kvar. Det är väl känt att medarbetare ofta lämnar arbetsplatsen i samband med chefsbyten.

Under mötet med medarbetarna bör ledaren ha ett tydligt men ödmjukt förhållningssätt så att medarbetarna kan känna sig trygga med den nya situationen. Samtidigt bör chefen förmedla att hen inte kan och vet allt. Det är viktigt att ledaren visar att hen har en balanserad självuppfattning och är väl medveten om sina begränsningar.

På detta första möte är det chefen som sätter ramen. Hen bör börja med att berätta om sig själv, sin bakgrund, sina erfarenheter, vilka frågor som är viktiga och hur han/hon vill agera som ledare. Det ska också framgå tydligt att ledaren kommer att ägna första tiden åt att lära känna verksamheten och medarbetarna.

För att kunna börja skapa en legitimitet för ledarrollen är det viktigt att ledaren på mötet lyssnar på medarbetarna utifrån deras erfarenheter av tidigare ledare. Några frågor som man kan diskutera på ett första möte med medarbetarna är:

- Vilka egenskaper ska en bra ledare ha?
- Vad har ni för erfarenheter av ledning i er grupp?
- Vad förväntar ni er av mig som ny ledare?
- Vad har fungerat bra?
- Vad skulle kunna förbättras?

Individuella möten

Efter det gemensamma mötet och efter tillträdet till den nya tjänsten bör chefen boka in individuella möten med var och en i gruppen. Samtalen bör vara minst en timme per medarbetare. Dessa möten bör helst äga rum utanför arbetsplatsen, så att man inte blir störd av andra personer och vardagens övriga arbetsuppgifter. Att ta en promenad sida vid sida eller att sitta på ett café brukar göra att både ledare och medarbetare kopplar av och kan prata utan att vara påverkade av sina olika roller.

Varje medarbetare ska få möjlighet att beskriva läget så som han eller hon ser det och vilka förväntningar som medarbetaren har på ledaren. Chefens uppgift är då att lyssna och reflektera.

Målet är att ledaren ska få en helhetsbild av vad som fungerar bra och vad man kan arbeta på att förbättra. Samtidigt kommer det under samtalen fram vad varje medarbetare kan och behöver. Allt detta sammantaget gör att chefen efter att ha träffat samtliga medarbetare har lättare att skapa sig en egen uppfattning både om gruppens och enskilda medarbetares behov.

Varje medarbetare bör få två standardfrågor:

1. Vad tycker du att jag som ny chef ska tänka på för att lyckas med mitt jobb?

2. Hur ska jag vara för att vara din bästa chef?

Det är viktigt att chefen under mötena med medarbetarna vågar vara person-

lig, men absolut inte privat. Lyssna, iaktta och lär. Kom ihåg att varje människa har två öron men bara en mun. Man ska alltså lyssna dubbelt så mycket som man pratar.

Bli respekterad i chefsrollen

Att bli respekterad och bekräftad som ledare är grundläggande för att få legitimitet i sin ledarroll. En chef behöver vara tydlig i sin nya yrkesroll och respektera sin egen kompetens. Att bli respekterad som ledare handlar både om att bli bekräftad i sin roll och för hur man utför sitt uppdrag. En ledare måste också se till att det finns tid för beslut och tid för att vara social.

Men det handlar också om att se sig själv som en viktig och kapabel person. För att lyckas med det måste man först och främst duga inför sig själv. Om man inte gör det blir det svårt att duga inför andra. Ledaren måste också bekräfta sina medarbetare och se dem som viktiga personer.

En ledare blir respekterad om han/hon:

- bekräftar medarbetarnas förmågor och egenskaper,
- är tydlig med att visa vad han/hon förväntar sig av medarbetarna,
- är tydlig med att visa vad medarbetarna kan förvänta sig av ledaren,
- sätter gränser för vad som är tillåtet.

Om relationen med medarbetarna blir för nära och för jämlik blir det svårt att ställa krav och leda sina medarbetare. Gränsdragningen mellan att vara privat och personlig är svår. För att lyckas på sikt behöver en ledare vara personlig och bjuda på sig själv med medarbetarna i centrum. Däremot ska ledaren aldrig vara privat och till exempel berätta om sitt privatliv med sig själv i centrum.

Var gränsen mellan att vara privat och personlig går är svårt att säga, men jag har alltid resonerat som så att jag inte kan vara mer privat gentemot dem jag ska leda än att jag när som helst kan ta ett svårt samtal med var och en av dem. En ledare måste stå ut med att inte till fullo få vara med och höra på allt som medarbetarna pratar om. Att vara chef är ett ensamt jobb. För att klara av det behöver man därför träffa andra chefer som kan ge stöd.

Att bli respekterad och bekräftad som ledare är grundläggande för att få legitimitet i sin ledarroll. Men det handlar också om att se sig själv som en viktig och kapabel person. Ledaren måste dessutom bekräfta sina medarbetare och se dem som viktiga personer.

Genom att bli medveten om sina drivkrafter, får man kunskap om var ens personliga möjligheter och hinder finns i rollen som ledare.

Att göra sitt bästa räcker gott

Ofta berättar ledare vid individuell coachning att de känner sig pressade för att andra har så höga krav och förväntningar på dem. Men det är lätt att blanda ihop andras krav och egna förväntningar. Därför brukar jag be ledare som jag träffar enskilt att fritt skriva ner alla krav och förväntningar de känner att de har på sig själva. Därefter går vi tillsammans igenom listan och kategoriserar kraven för att se om de kommer från ledaren själv eller från någon annan. Oftast visar det sig att de flesta krav och förväntningar kommer från ledaren själv som kräver perfektion i alla lägen.

Anledningen till att det blir så beror på att vi som barn ofta får lära oss att sträva mot alltför höga ideal, och kan därför som vuxna ledare hamna i en hopplös dragkamp mellan vad vi känner att vi borde klara av och vad vi i själva verket kan prestera.

Så en chef bör vara nöjd med att göra sitt bästa. Visst behöver man utföra sina arbetsuppgifter, men för den skull behöver man inte lägga ner hela sin själ i varje delmoment. De som anställde den nya chefen gjorde det för att de trodde att just hen var den som skulle klara av tjänsten på allra bästa sätt.

Förväntningar och krav från medarbetare och ledning

Ledarskap innebär inte bara att hantera sina egna förväntningar på sig själv, utan även att hantera krav och förväntningar från både ledning och medarbetare. Att vara ledare innebär att kunna manövrera arbetsgivarens krav och medarbetarnas behov. Arbetsgivaren ställer ekonomiska, effektivitets- och målinriktade krav, medan medarbetarna ställer krav på närvaro,

Chefer kommer i framtiden, förutom behovet av mer traditionella chefsutbildningar, också ha ett stort behov av kompletterande forum, till exempel chefsnätverk för att få hjälp med att tolka och förstå sin verklighet.

Att träffa en ny ledare i ett så tidigt stadium som möjligt kan ha en lugnande och stabiliserande effekt på gruppen. Det kan också vara avgörande för om några på arbetsplatsen kommer att söka sig andra tjänster utanför företaget eller att välja att stanna kvar.

förståelse och ett stort intresse för dem som individer. Arbetsgivarens krav ställs alltså i motsatsförhållande till medarbetarnas krav och behov, vilket skapar ett spänningsfält i ledarrollen.

Andras förväntningar kan bara ställa till problem om ledaren tillåter dem att bli en del av sina egna förväntningar på sig själv. Därför är det viktigt att lyssna aktivt på de förväntningar som högre chefer och medarbetare har, försöka titta sakligt på förväntningarna och fundera på om du som chef kan och vill leva upp till dem eller inte. Om svaret är ja, så har förväntningarna redan blivit en del av de egna förväntningarna.

Men om du som ledare kommer fram till att du inte kan leva upp till dessa förväntningar, så är det viktigt att du följer ditt eget hjärta och slutar snegla på omgivningens reaktioner på dig. Att din uppfattning är klar och tydlig redan från början. Det jag är ute efter är att du behöver acceptera att du ibland säger nej, för att tillfredsställa andra behov som du ser eller för att undvika andra obehagligheter som du anar.

Genom att säga nej tar du makten över situationen och din egen tid, eftersom ditt nej betyder möjlighet att använda din tid till något annat.

Nutiden och framtidens chefer

I dag ser man ledarskap som något som uppstår i en väl fungerande ledarskapsprocess där både medarbetare och ledare ingår. Ledarens roll blir därmed att äga och leda ledarskapsprocessen. Detta innebär att ta ansvar för processen genom att underlätta och göra det som behövs för att den ska flyta bättre. Samtidigt – med mindre formella chefer och plattare organisationer – pratar man också mer och mer om medarbetarskap. Det innebär att medarbetarna förväntas vara mångkunniga och skickliga på att samarbeta, lösa problem samt att ta ett större ansvar i arbetet och för den egna personliga utvecklingen.

Med ett vidgat synsätt på ledarskapsbegreppet och ökad förväntan på medarbetarna så kommer framtida ledarskapsutveckling att fokusera än mer på det sociala sammanhanget. Den enskilde ledaren måste ges stöd i att se sig själv i ett utifrånperspektiv på samma gång som han/hon ökar sin förmåga i att reflektera, tolka och förstå

(inom forskningen talar man om sense making och framing).

Med dessa nya synsätt på ledarskap blir slutsatsen att chefer, förutom behovet av mer traditionella chefsutbildningar, också har ett stort behov av kompletterande forum, exempelvis i form av chefsnätverk för att få hjälp med att tolka och förstå sin verklighet. Som ledare behöver man vara i ständig process och hela tiden utvecklas som person i sin roll.

Om både chefer och medarbetare har ett ansvar för den gemensamma arbetsmiljön och hur arbetsuppgifterna utförs, så kommer sannolikt coachning i grupp bli allt vanligare i arbetsgrupperna.

CARINA LÄTT
chefscoach, författare, beteendevetare
Illustrationer:
MALIN PETTERSSON HJELMER

Läs mer
Carina Lätt har nyligen gett ut boken Ny som chef – Ny som ledare, Liber, ISBN 9789147116904.

INFORMATION OM NAMNBYTE

Add Health Media

Communicating health for life

Print ▌ Digital ▌ Event ▌ TV ▌ Innovation

Erlandsson & Bloom AB byter nu namn till Add Health Media AB.

Sedan starten 1999 har ett av Sveriges största mediebolag inom hälsa och medicin hetat Erlandsson & Bloom AB, efter grundarna. Under årens lopp har kommunikationstjänster tillkommit och försvunnit i takt med att företaget har utvecklats. Det som har förändrats de senaste åren är att nya, starka varumärken har vuxit fram och blivit en del av företaget med grundpelarna medicin, hälsa och välbefinnande som plattform. Vi har nu vuxit ur vårt tidigare företagsnamn och företaget byter från och med november 2015 namn till **Add Health Media AB**.

Namnet bygger på en lång tradition av att addera användarvänliga, högkvalitativa och innovativa kommunikationslösningar inom hälso- och medicinsegmentet. Vi har under åren adderat kommunikationstjänster och varumärken och därmed vuxit oss starkare. Så starka att vi idag bland annat finns över hela Norden och når 60 miljoner reklamkontakter årligen via print, digital, rörlig media och event. Under **Add Health Media AB** finner du välbekanta varumärken som **Tidningen Doktorn, Doktorn.com, Huden.se, broschyrställ och event.** Även dotterbolagen **Nordisk Väntrums-TV AB** och **Nordic Social Media Survey AB** (Hälsopanelen.se) ingår i koncernen tillsammans med det helt nya området, **innovation**.

Välkommen till Add Health Media AB

Add Health Media AB Isafjordsgatan 32B, 164 40 KISTA 08-648 49 00 Organisationsnummer 556574-7770