

UUSI ESIMIES / TIIMIN VETÄJÄ

Uusi vetäjä onnistuu paremmin tehtävässään, kun ainakin seuraavat asiat ovat kunnossa.

1. Vetäjä on määritellyt uuden työnsä **avaintehtävät ja painopistealueet**. Tämä on syytä tehdä oman esimiehen kanssa, jotta näkemys kytkeytyy muun yrityksen toimintaan ja alusta asti syntyy oikea mielikuva kokonaisuudesta.

2. Uusi vetäjä tiedostaa riittävän selvästi, että hänen tehtävänsä on todella muuttunut. Se ei ole vammalla kädellä hoidettava asia, jota tehdään kun on aikaa. Työmäärän kasvaminen yllättää usein. Vetäjällä tulee olla **suunnitelma**, mistä vanhoista tehtävistään hän luopuu ja miten. Millä tasolla hän **ylläpitää** entistä ammattitaitoaan (esim. teknistä osaamistaan). Asiantuntijaorganisaatioissa asiantuntemuksesta luopuminen on osoittautunut vaikeammaksi kuin on kuviteltu.

3. Vetäjä voi irrottautua suunnitelmallisesti ja ajoissa vanhoista tehtävistään. Tässäkin saatetaan tarvita esimiehen apua, koska kysymys on työkuorman jakamisesta. Joka tapauksessa uusi **työ on organisoitava siten, että aikaa tiimin vetämiselle on olemassa** käytännössä eikä vain teoriassa.

4. **Vastuut ja valtuudet** on harkittava ja suunniteltava. Kaikki kerralla on osoittautunut liian suureksi muutokseksi. Samoin on väärin antaa vetäjälle vastuu, mutta jättää kaikki valta esimiehelle. Yhdessä sopien esimies ottaa askeleita taaksepäin ja antaa tilaa vetäjälle.

5. Vetäjä varaa myös aikaa **suhteiden rakentamiseen** muihin tiimeihin, osastoihin, alihankkijoihin, asiakkaisiin..., joiden kanssa hän jatkossa toimii tiiviimmässä yhteistyössä.

6. Vetäjä on saanut **koulutusta** uuteen tehtäväänsä. Valmennuksen tulee olla suunnitelmallista ja pitkäjänteistä, eikä yksi kurssi siellä toinen täällä. Pääpaino voi luonnollisesti olla itseopiskelussa. Esimiehen opastus ja tuki ovat tärkeitä. Tärkeät uudet osaamisen alueet ovat taloudellinen ajattelu (vastuu tuloksesta) ja henkilöjohtaminen (motivointi, delegointi, kannustaminen...).

7. Vetäjä käy **avointa keskustelua** tiimin kanssa ja hyväksyy sen, että muutos ei tapahdu hetkessä. Ihmiset tarvitsevat sopeutumisaikaa. Odotusten kertominen ja kirjaaminen puolin ja toisin on tärkeää, jotta toiminta kehittyy tietämisen eikä luulemisen pohjalta.

8. Vetäjä on tietoinen **tiimin itseohjautuvuuden tasosta**, ja kytkee oman toimintansa siihen siten, että kokonaisuus toimii kitkattomasti ja tiimin vetäminen tuottaa tiimille lisäarvoa. Väärä arviointi tässä suhteessa saattaa heikentää tiimin toimintaa (esim. käskyjen / ohjeiden antaminen tilanteissa, joissa pätevät ihmiset jo hoitavat vastuuntuntoisesti työnsä).

9. On tehty suunnitelma missä ja miten **käsitellään tiimin yhteisiä asioita**. Aikaa esim. palavereille on oltava riittävästi.