

مدیریت تیم

توسعه و مدیریت تیم جزو علایق هر مدیر و کارآفرینی است؛ تیمی که در ابتدا و برای انجام کارهایش، وابسته مدیرش باشد و رفته رفته، خودش مستقل شود و بتواند از پس امور برآید یا مدیری که بتواند بیزینس را بیشتر گسترش دهد و تیم‌های جدیدی به مجموعه اضافه کند. همه این‌ها، گفتنش ساده بوده و «بزرگ کردن تیم» در عمل، کاری بسیاری پیچیده است. نکته قابل تأمل که برای این کار وجود دارد، این است که رفتارهایی که شما به عنوان مدیر تیم سه نفره از خود دارید، در تیم ۳۰، ۲۰ یا حتی ۱۰ نفره، کارساز نیست و نه تنها باعث بهبود شرایط نمی‌شود؛ بلکه اعضای تیم، به شما به عنوان یک مختل کننده برنامه‌ها و سرعت گیر یاد خواهند کرد. ما در این مقاله مدیریت تیم در [سیمپل اچ آر](#) تلاش کردیم نشانه‌های این مدیران سرعت گیر را به شما نشان دهیم، سپس انواع نقش مدیر را بررسی کنیم و به راهکاری عملی برای اینکه تیمان را بزرگ کنیم، برسیم.

مدیران سرعت گیر در مدیریت تیم

حضور مدیران سرعت گیر در رأس تیم‌ها برای مدیریت تیم، باعث وقوع اتفاقاتی در تیم و حتی خودشان می‌شود. رفتارها و اتفاقاتی که در زیر آورده شده است، از نشانه‌های حضور چنین مدیرانی در سازمان است و اگر شما با آن درگیر هستید یا مدیری دارید که چنین شرایطی ایجاد کرده است، پیشنهاد می‌کنیم که تا انتهای این مقاله، همراه ما باشید.

- این مدیران نسبت به تک به تک تصمیماتی که افراد تیمشان می‌گیرند، خود را مسئول می‌دانند و می‌خواهند خودشان درگیر تمام جزئیات کارها شوند. تصور آن‌ها از شیوه انجام کارها، غیرواقعی و غیرمعقول است. البته این مدیران در ادامه مدیریت تیم، بیشتر خودشان احساس خستگی و [فرسودگی شغلی](#) می‌کنند و این احساس به طور مداوم با پیشرفت کار و اضافه شدن پروژه‌ها

بیشتر خواهد شد. علاوه بر این‌ها، اعضای تیم، بیشتر و بیشتر به حالت منفعل نزدیک می‌شوند؛ چون مدیر را مسئول تمام امور می‌دانند و احساس مؤثر بودن خود در تیم را از دست می‌دهند.

- اعضای تیم در چنین محیطی، فرصت رشد و آموزش کمی دارند. هر زمان که اتفاق بحرانی روی داده یا چالشی ایجاد شده که فرصت بی‌نظیری برای توسعه افراد تیم بوده است، خود مدیر مستقیماً وارد شده و اجازه توسعه به افراد تیمش نداده است.

- چون تمام کارها به یک نفر به‌عنوان مدیرسازمان ختم می‌شود، سازمان چالاک‌ی لازم را برای واکنش نشان دادن به اتفاقات از دست می‌دهد؛ زیرا به حدی این تغییرات زیاد بوده که از توان یک نفر خارج است. علاوه بر این، به جای اینکه کل اعضای تیم توانمند شوند تا بتوانند مشکلات را حل کنند، فقط یک نفر مشغول این کار است.

نقش مدیران در مدیریت تیم

نقشی که مدیران می‌توانند در مدیریت تیم ایفا کنند، ممکن است بسیار مختلف باشد. هیچ کدام از این نقش‌ها، نسبت به دیگری برتری ندارد و هر کدام از آن‌ها در یک شرایط می‌تواند پاسخ‌گو به شرایط باشد. برای مثال، در نظر بگیرید که اعضای تیم، پروژه یا محصولی را انجام داده‌اند و پیش شما می‌آیند تا نظر شما را بپرسند. شما چه خواهید گفت؟ پاسخ احتمالی که بیشتر مدیران ارائه می‌دهند، چیزی شبیه این است:

- «خوب است؛ مخصوصاً این امکاناتی که بهش اضافه کردید، محصول را بهتر کرده.

اما اگر در این قسمت و این قسمت تغییراتی انجام بدید، شرایط بهتر خواهد شد.»

چرا معمولاً چنین جوابی می‌دهیم و چرا وارد چنین نقشی می‌شویم؟ یا می‌خوایم با این جواب، به آن‌ها **بازخورد مؤثر** بدهیم یا اینکه می‌خواهیم درست بودن کار آن‌ها را تأیید کنیم؛ زیرا تفاوت شایانی بین فیدبک و تأیید کردن کار توسط مدیر وجود دارد. در زمانی که شما فیدبک می‌دهید، مسئولیت را از آن‌ها نمی‌گیرید و درنهایت، آن‌ها باید پاسخ‌گو باشند. اما در شرایطی که شما تأیید می‌کنید، هر اتفاقی که بیافتد، شما پاسخ‌گو خواهید بود.

انواع نقش های مدیران

در [مقاله نقش های مدیران در سازمان](#)، به بررسی کامل نقش‌هایی که مدیران می‌توانند در یک مجموعه داشته باشند، پرداخته‌ایم اما در این بخش نیز، اشاره‌ای به آن می‌کنیم. به صورت کلی، چهار نقش وجود دارد که مدیران می‌توانند هرکدام از آن‌ها را برای موقعیت کاری خودشان انتخاب کنند:

۱. **سرعت‌گیر:** کارها و پروژه‌ها وقتی «خوب» هستند که شما به آن‌ها تأیید دهید.

همه کارها منتظر تأیید نهایی از طرف شما می‌شوند. شاید بتوان به این حالت، حالت «رئیس» نیز گفت؛ همان پاسخی که مدیران به صورت روتین می‌دهند، معمولاً در این نقش است.

۲. **کوچ:** در نقش کوچ، وظیفه شما پرسیدن سؤال می‌شود. تمام تلاش خود را

می‌کنید تا با پرسیدن سؤال درست، تیم خود را به چالش بکشید. هیچ مسئولیتی قبول نمی‌کنید و تمام مسئولیت، همچنان با تیمتان است. در مثال بالا، اگر مدیر از تیمش می‌پرسید که: «چرا این راهکار را انتخاب کردید؟»، «چه راهکار دیگری برای حل این مشکل وجود داشت؟»، «چطور می‌توان این فرآیند را سریع‌تر انجام داد؟» در نقش کوچ به اعضای تیمتان پاسخ داده‌اید. البته بین منتورینگ و کوچینگ تفاوت وجود دارد که در [این مقاله](#)، به طور کامل درباره آن توضیح داده‌ایم.

۳. **همراه:** در نقش «همراه»، شما مشابه اعضای تیمتان عمل می‌کنید. پا به پای

آن‌ها مشغول به کار می‌شوید و در تصمیم‌گیری‌های حساس نیز رأی شما، مانند رأی بقیه، حساب و برخورد می‌شود. در مثال بالا، بعد از اینکه تیم، کار را به شما نشان داد، اگر شما دوباره وارد پروسه طراحی می‌شدید و همه قسمت‌ها را با اعضای تیمتان مجدداً طراحی و چک می‌کردید، در این نقش، با آن‌ها برخورد کرده بودید.

۴. **توان‌بخش:** در این نقش شما تلاش می‌کنید هر آن چیزی که تیمتان برای انجام

بهتر کار به آن نیاز دارند را در اختیارشان قرار دهید. شما در این نقش به طور مداوم از اعضای تیمتان می‌پرسید که: «چه کاری انجام بدم که بتوانید کارتون رو بهتر انجام بدید؟»

چگونه بهترین شیوه مدیریت تیم را داشته باشیم؟

هرکدام از این نقش‌های مدیر برای سازمان، در مدیریت تیم لازم و ضروری است و هیچ کدام نسبت به دیگری برتری ندارد. اما نکته مهم این است که بین چیزی که شما می‌خواهید و چیزی که اعضای تیمتان از شما توقع دارند، باید همراستایی وجود داشته باشد. اگر تیمتان از شما توقع مدیر سرعت‌گیر را داشته باشد و شما در نقش کوچ عمل کنید، خیلی اذیت خواهید شد. این در حالی است که اگر شما به‌طور مداوم نقش مدیریتی خود را در هر پروژه یا هر دپارتمانی که در آن مشغول هستید را ایفا کنید، شما ممکن است در ابتدای کار با یک تیم در نقش سرعت‌گیر وارد شوید.

۴ گام برای بهترین مدیریت تیم

برای اینکه بتوانید نقش خود را از سرعت‌گیر تغییر دهید و وارد هر یک از سه نقش دیگر مدیریت تیم شوید، راهکارهایی در ادامه پیشنهاد شده است.

• گام اول: با خود شروع کنید!

دلیل اینکه در نقش «سرعت‌گیر» باقی مانده‌اید، با احتمال بالایی «ترس» است؛ ترس از اینکه اگر کار را به اعضای تیمتان به‌طور کامل محول کنید، چه اتفاقی خواهد افتاد. پس در اولین گام برای رسیدن به بهترین روش مدیریت تیم، این است که کمی با خود فضا را شفاف‌تر کنید. آیا نگران این هستید که اعضای تیمتان، آنقدر که «کار» برای شما اهمیت دارد، برایشان اهمیت نداشته باشد؟ آیا نگران این هستید که یک اشتباه از سمت آن‌ها، ممکن است سازمان شما یا موقعیت شما را به خطر بیندازد؟ با بیرون کشیدن این ترس‌ها و دلایل نگرانی خود، حداقل منفعتی که برای شما خواهد داشت، کمی آرامش ذهنی از پیدا کردن دلایل خودتان است. در ادامه و در گام بعدی از خود بپرسید که:

- اگر کار آن‌ها به اندازه کافی خوب نباشد، تا چه زمانی شما می‌توانید نقص آن‌ها را جبران کنید؟ به چه قیمتی؟

- اگر به اندازه کافی مسئولیت‌پذیر نیستند، تا کی می‌توانید همه این مسئولیت‌ها را به‌تنهایی به دوش بکشید؟

- اگر اشتباه آن‌ها باعث به خطر افتادن سازمانتان می‌شود، تنها راهکار شما این است که خودتان همه کارها را انجام دهید؟

• گام دوم: جواب ندهید!

در گام دوم رسیدن به بهترین روش مدیریت تیم باید تلاش کنید که جلوی علاقه خودتان را به جواب دادن سؤالات و حل کردن مسائل بگیرید. در بیشتر مواقع، زمانی که شخصی از پرسنل، از شما سؤالی می‌پرسد، یک راهکار دارد و راهکار دیگر هم در حینی که با شما صحبت می‌کند، پیدا می‌کند. پس درواقع نیاز اصلی آن‌ها، صحبت کردن با شخصی است که به حرف‌های آن‌ها به‌خوبی گوش کند تا آن‌ها خودشان بتوانند به بهترین راه‌حل برسند. پس باید تلاش کنید که تا جای ممکن، راه حلی به اعضای تیمتان ندهید.

• گام سوم: کوچک شروع کنید!

وقتی تاکنون در نقش «سرعت‌گیر» در مدیریت تیم بوده‌اید، دور از واقعیت است که بخواهید یک پروژه بزرگ، که بیشترین سود شرکت را تأمین می‌کند، به‌طور ناگهانی و کامل، به تیمتان محول کنید و خودتان در نقش کوچ وارد شوید. برای اینکه بتوانید این تغییر را انجام دهید، باید گام‌به‌گام حرکت کنید: پروژه‌های کوچک با تیم‌های کوچک. اجازه دهید در پروژه‌های کوچک، نقاط ضعف و قوت هر فردی مشخص شود و شناخت اعضا از نحوه کارکرد یکدیگر کامل گردد، سپس رفته‌رفته پروژه‌های بزرگ‌تر را با این شیوه مدیریت کنید.

• گام چهارم: دانش شما کم می‌شود!

باید آمادگی و پذیرش این را داشته باشید که با دور شدن از نقش «مدیر سرعت‌گیر» در مدیریت تیم، اطلاعات و جزئیاتی که از کار دارید، کم و کم‌تر شود و به مهارت‌های نرم شما، مثل [مهارت سوال پرسیدن](#)، گوش‌کردن فعال و ایجاد اعتماد اضافه شود. این اتفاق، یک اتفاق طبیعی و نشانه تغییر سبک مدیریت شما است که می‌توانید برای آشنایی با سبک‌های مدیریت، [این مقاله](#) را مطالعه را نمایید.

راهکار سیمپل اچ آر در مدیریت تیم 🤔

پس از گذراندن این گام‌ها، چند نکته وجود دارد که در حین تغییر نقش در مدیریت تیم، باید به آن‌ها توجه کنید:

۱. **فنی و غیرفنی ندارد:** وقتی که درحال گذر کردن از مدیر سرعت‌گیر به کوچ یا توانمندبخش برای مدیریت تیم هستید، باید به خاطر داشته باشید که در تمام مسائل و چالش‌های تیم، نقش خود را حفظ کنید. مثلاً نمی‌شود که در مسائل

فنی، «کوچ» باشید ولی در مسائل داخل تیم و روابط اعضا، «سرعت‌گیر» عمل کنید.

۲. **اولویت‌بندی:** معمولاً تغییر در کیفیت و نحوه انجام کار اعضای تیم، مشکلی پیش نمی‌آید، اما در اولویت‌بندی که انجام می‌دهند، مشکل ایجاد می‌شود که ریشه آن، این است که قبلاً خود مدیر، این اولویت‌بندی را انجام می‌داد و سپس کار را بین اعضا تقسیم و کنترل می‌کرد؛ حالا خودشان باید این کار را انجام دهند. اما بهتر است که حداقل در اوایل انجام کار، اولویت‌های تیم و سازمان، به‌طور منظم به اعضای تیم در جلسات هفتگی و ماهانه و **جلسات یک به یک** یادآوری شود.

۳. **اشکال ندارد:** اشتباه روی می‌دهد؛ علی‌الخصوص در حین این تغییر نقش. اما این وظیفه شماست که این آرامش خاطر و اعتماد را در تیم ایجاد کنید که اشتباه کردن، تا جایی که باعث یادگرفتن تجربه‌های جدید و توسعه تیم شود، اشکالی ندارد.

۴. **مثبت باشید:** پس از وقوع هر اشتباه، بحران یا مسئله‌ای، با رویکرد «مثبت» به مسائل نگاه کنید. ممکن است بعد از هر اشتباه یا چالشی، شما به اعضای خود بگویید که «اشکال ندارد، باعث رشد و تجربه می‌شود.» اما چهره، تن صدا و زبان بدنتان چیزی دیگری بگوید و مثبت نباشد. پس تلاش کنید که در مدیریت تیم، «واقعاً» مثبت برخورد کنید، وگرنه آن‌ها متوجه خواهند شد.

به سادگی، تغییر نقش دهید

تغییر نقش در مدیریت ممکن است دشوار باشد، اما تلاش کردیم با چهار گام ساده‌سازی شده و کاربردی، در این مسیر رسیدن به بهترین روش مدیریت تیم همراه شما باشیم. ابتدا باید ترس خود را ریشه‌یابی کنید، سپس جلوی تمایل خودتان برای پاسخ دادن به سؤالات و حل مسائل را بگیرید. با پروژه‌های کوچک شروع کنید و سعی کنید تمام مسئولیت را به اعضای تیمتان بدهید و در آخر، پذیرش از دست دادن اطلاعات و جزئیات کار را داشته باشید.