

## 團隊裡老鳥保守、新人太衝， 菜鳥主管怎麼做？



解答者：

**吳若萱**

IMC精英人力資源公司總經理

曾任萬寶華企業管理顧問公司大中華區董事總經理、UPS台灣分公司營運部和人力資源部經理。累積15年的人力資源行業經驗及20年以上的管理經歷。

Dear Bear:

無論同事的想法趨於保守或偏向創新，更重要的是你在行事決策時，心中要先掌握一個大方向，才能夠根據各別任務的屬性，拿捏出不同世代想法之間的平衡點。而這個大方向，必須綜合考量3個面向：企業發展目標、團隊定位、主事者的性格偏好。

根據你的分享，你的主管是欣賞你創新的特質，才升你做主管，而IT研發部門的定位本來就是偏向創新，所以你的目標其實非常明確——向「創新」看齊。

確定目標後，第二步就是讓團隊成員對齊你的方向，具體的做法是「個別面談」。想法偏保守的資深同仁，會是你的重點面談

親愛的小編：

我今年34歲，因為個性喜歡嘗試做不一樣的事情，獲得老闆拔擢，擔任IT研發部門主管。我帶的團隊有20個人，年齡橫跨25~45歲，有經驗豐富、行事偏保守的資深同仁，也有想法新穎、天馬行空的資淺同仁。年輕同仁想創新和挑戰，年長同仁則認為他們衝過了頭，雙方經常意見相左。想請問：

- 1.在領導跨世代團隊時，當各方想法有差異或衝突時，如何化解歧見？
- 2.團隊會根據任務的屬性，劃分為不同的工作小組。如果小組負責人多半是資深同仁，如何確保年輕同事的創新想法不受打壓？

——台北的Bear

對象，面談頻率要高一點，可以隔周或每周談一次。藉由聆聽年長同事的想法，同時說明你的決策準則，以及組織目標和團隊定位，慢慢凝聚雙方共識。

每次面談結束務必給部屬一個明確的行動目標，確認下回面談要看到的成果。隨著彼此的想法愈來愈靠攏，你可以慢慢減少面談次數，但是加深談話內容，在無形中強化部屬對你的認同感。

至於你擔心年輕同仁的想法遭打壓，同樣可經由定期面談了解他們的想法，再回饋給資深同

仁，或是指派有能力的年輕成員擔任工作小組負責人，讓他們發揮所長。

過程中，若遇到資深同仁不服後輩的帶領，則可以請前輩擔任導師，讓他們從旁協助資淺同仁，確保兩個世代的同事都能有所發揮、滿足需求。

身為菜鳥主管的你，也別太過心急。建議你每季替自己設定幾個階段性目標，排定優先次序，一步一步達標，累積當主管的成就感，自然會愈做愈上手。（整理 / 吳硯文）



任何職場疑難雜症，歡迎來信，讓《經理人》顧問團為你想辦法！

來信請寄：action@magertoday.com.tw

或私訊《經理人》粉絲團：www.facebook.com/magertoday