

13 | 关系经营：如何让别人在关键时刻支持你？

在上一讲课程中，我带你学习了在职场中和领导、同事该建立什么样的人际关系。这一讲就接着这个话题，来和你一起学习该如何建立这样的关系，以便在职场中关键时刻获得他们的支持，实现自己的短期和长期目标。

如何主动和领导建立深入的“互信和支持”关系

上一讲给你讲过，职场上和领导需要建立“互信和支持”关系，具体怎么构建呢？我给你四个实用性的建议。

1. 要做主动的关系管理

有些同学对领导天然就有一种恐惧心理。对于这些同学来说，首先重要的是打破恐惧心理。

很多人之所以不愿意主动接触领导，一是怕被问工作结果，二是怕被挑战自己的工作。尤其是如果一个领导脾气不好，总是会带着情绪来和下属沟通。久而久之就对领导产生了恐惧症，有事绕着走，没事躲三分。

你一定不要这样，相反，你要主动“出击”，主动去接触领导，遇到不会的问题去问，不清楚的事情去问。他要是挑战你的工作方法，你就好好听，听不明白你就问，他要发脾气，你就让他发，当他发脾气的时候，你接住他的脾气，完事之后再继续以坦诚的态度和他沟通交流，他还是得给你解决问题。

其次，一个领导通常都是要面对少则 3~4 个下属，多则十几个下属，他哪里有那么时间来主动的和你维护关系呢？所以，我建议你要抱着一种“主动出击”的态度，在各种可能的情况下，**通过重要事件与领导进行深度沟通互动，以此让领导了解你的积极态度，验证你的工作能力，感受你的忠诚与信任。**

我举个简单的例子，大部分公司都有月、季、年总结。但是，这些总结会通常都是所有人在一起，每个人以有限的时间，给领导汇报各种的工作成果及问题。

这里面就存在两个问题：第一，时间短，汇报往往都浮于水面，不会很深入；第二，通常汇报的是工作成果，尤其是有很多人的情况下，都喜欢报喜不报忧。没有几个人敢勇于剖析自己的问题。所以，我建议，你可以把月度总结和其他人分开来，集体性的汇报你还是去做，但是，你可以单独约领导去做一次汇报。因为工作成果和问题反馈都已经在集体汇报的时候做过了，所以，你可以做一次影响力的汇报。

所谓影响力汇报，就是你和领导在日常工作过程中都有过哪些工作交流，这些工作交流中，领导的工作思维、方法或者某个具体的事件，对你产生了哪些影响，你可以把这些影响带给你的成长，向领导做一次汇报。这样做的好处是什么呢？

每个人都希望自己获得成就感，你的领导也一样。如果你告诉他，因为他的某些思维、方法、行为给你带来了成长和改变，他因此而获得的那种成就感是不一样的。他会觉得他除了工作业绩的价值之外，还产生了人才培养的价值。

2. 要以专业性让领导信服

在互联网的职场中，要和领导建立互信的关系，最重要的就是靠实力，所谓实力既包括工作思维和能力，也包括工作成绩。而后者其实也是取决于前者的。

关于工作思维和工作能力，前面的模块中已经学过很多课程了，在此不再赘述。

这里核心是想告诉你，工作思维和能力与人际关系，其实是密切相关的，工作思维和能力所带来的良好的工作业绩，是对领导的最大的支持，也是取得领导信任的关键。

比如，你在解决问题的时候，就要运用拆解思维、流程思维，思考清楚问题的解决思路，再来解决具体的问题；你在书面表达表达的场合，要通过逻辑性来体现自己的专业；在语言表达的场合，要通过逻辑来增强自己的说服力。最重要的是，你要利用这些能力拿到工作成果。这样才能真正取得领导的信任和支持。

3. 关键时刻顶得上去

职场上大部分人做的那些平淡的工作并不足以让领导看出你的能力，也不足以让领导对你刮目相看，只有在那些艰难时刻完成重大任务的人，才能在领导心目中占据重要的一席之地。

如何在关键时刻顶得上去，你至少可以有两个思路：勇于攻坚克难、勇于承担责任。

勇于攻坚克难，指的是在工作中，不仅在遇到比较难的挑战的时候，要基于自己实力的判断，勇于挑起重担，去迎接难题、解决难题。更高的要求在于你要自己积极主动地找那些能够对团队和领导产生更大成果的事情去做，这意味着你要花费更多的时间和精力去做额外的工作。这与很多人下班就撤，工作之外坚决不做与工作相关的事情的原则是相违背的。但是，要做出重要的工作成果，必然要比别人付出更多。

勇于承担责任，更加考验的是你在做事情之后的处理态度。职场中有很多人，有了成果邀功比谁都跑得快，事情失败了之后，就默不作声了，没有承担责任的勇气。面对领导的质疑，还会各种甩锅。这样的职场处事方法，不仅被别人瞧不起，而且也会失去领导的信任。

所以，在职场上，对领导的支持，你不仅要敢于挑战难题，还要在失败了之后敢于担责。这样领导才会觉得你是可以委以重任的，也会在你的工作遇到难处的时候，给你关键的支持。

4. 不要给领导创造“惊喜”

领导处于高位，天然会有不安全感，你一定要照顾他这种需求。在日常的工作中，多注意自己的言行可能给领导造成误解和困惑。你重点要关注两个点。

第一，信息同步要及时。在工作中，你一定要尽可能做到和领导之间“低延时”信息同步，比如在工作进度和工作成果方面，你一直要让领导知道事情的进展，让他认为对你的工作是可控的。尤其是一些重要的工作，更要及时同步信息，遇到问题及时和领导请示。一定要避免领导成为最后一个知情人。如果发生这样的事情，你们的信任关系就会出现严重的裂痕。

第二，越级沟通要慎重。职场中越级沟通是一大禁忌，也是信任的腐蚀剂。首先，一定不要主动越级汇报，如果遇到被动的越级汇报，一定要第一时间让领导知道这件事情，并且随时同步过程中的信息，对于你的汇报内容，一定要优先让领导知道，然后再进行下一步的动作。

信任建立起来很难，损毁只在一瞬间。所以，不做什么和做什么同样重要，甚至有时候不做什么更重要。千万不要在一些禁忌的事情上翻车，弄得竹篮打水一场空。

该怎样和同事建立良好的合作或协作关系

从上一讲，我们知道需要和本部门的同事建立“竞争中的协作”关系，和支持部门的同事建立“长期互利”的合作关系。这两类关系虽然在模式上有所不同，但说到底都是和平级同事的关系，因此，在底层的处理逻辑上是有相似性的。

对于这两类关系，我也给你四个比较实用的建议。

1. 建立广泛的同盟

之所以要建立广泛的同盟，从大的方面来说还是要服务于自己职业发展的各种目标，尽可能减少工作的阻力，尽可能增加你开展工作的顺利性，给自己营造一个做事的良好外部环境。

为什么要这样做呢，给你举个例子。

如果你是产品经理或运营，你一定提过需求，参加过需求评审。你的需求是否能够顺利获得通过进入开发排期，不仅仅取决于你的需求是否成立、是否紧急，有的时候还要看其他人是否同意让你排在前面。如果你和各个部门的关键决策人都有不错的关系，那么，你的需求排在前面的概率就比较大，否则，他们可能就会更加“认真”的给你提出各种问题，导致错过关键的排期时间点，甚至有的人可能因为你和他关系不好，故意会刁难你。

你可能会说，我把自己的需求写得清清楚楚、明明白白不就没问题了，为啥非求着他们。

但是，很多时候，事情没有这么简单，他们提不出这样的问题，还会有那样的问题。比如如果有人问你，怎么保证你的需求做了一定比别人的价值大，你可能没法立即保证，因为很多工作都是摸着石头过河，谁也不能百分百保证自己的需求一定会产生效果。所以，广泛的同盟非常必要，即使他们不会因为关系好让你的需求排在前面，也不会因为关系不好给你设置障碍。

建立广泛的同盟军还有一个重要的作用，它在获得领导支持方面也可能有重要价值。通常在职位晋升、安排重大工作的时候，领导不会仅仅基于个人的判断，也会征求和你可能合作的相关方的意见，听他们对你的评价。

如果大部分评价还不错，那么你大概率就能闯关，如果大部分人评价都很差，你可能就Gameover了。有的时候，你都不知道这种横向调查的发生，就已经被决定了命运。

建立广泛的同盟，同时也意味着你千万不要树敌。一般情况下大家都没有什么深仇大恨，无非就是一些观点的争执。如果遇到别人为难你，先不要恶意揣测，尝试去验证一下别人是不是真的为难你，如果是，你再采取化敌为友的策略，化干戈为玉帛。实在无法化解的，那就算了，保持对他的警惕，避免让他坏你的事情就行了。

2. 保持开放的心态

所谓保持开放心态，就是你在面对和处理同事关系的时候，要自信不封闭，学会将心比心，求同存异。

将心比心，就是要有同理心，会换位思考，遇到问题时，想一想如果自己处于别人位置会怎么思考、怎么做。如果你自己不愿意做的事情，不要强求他人，如果你自己即使非常努力做不好的事情，也不要苛求别人去做好。

求同存异，指的是你在处理同事关系的时候，可以认同共识，基于共识去合作，但是，如果遇到和别人价值观不同的方面，如果不对决策产生重要影响，可以持保留意见。**你要的是完成工作拿到成果，而不是谁对谁错。**我在工作中，常常遇到一些人因为细枝末节的问题和别人争得面红耳赤，而没有把注意力放在真正解决问题上。

求同存异是一个广泛的原则，不仅在工作上要遵守，即使在闲暇也要注意。在职场中大家每天吃饭闲聊都会遇到一些争论的话题，这时候，有人在一个闲聊的话题上，都非要和别人争个对错，闹得很不愉快。

这样，别人可能嘴上不说，但是，心理已经埋下了成见的种子，如果一再遇到你的这种争执，以后你们的关系大概率也不会好到哪里去了，这直接会影响到以后你们的合作。

3. 以职业性打动对方

和同事建立良好的合作或者协作关系的核心基础是你的职业性，就是上一讲课程中讲到的要以理服人、以能服人、以成果服人。

以理服人，指的是你在和同事进行工作讨论、交流的时候，要通过严密的逻辑、有说服力的证据来论证自己所做事情的可性。如果你自己都没有思考清、逻辑混乱的时候，最好不要正式和别人讨论实施问题。

以能服人，就是你要通过自己的能力来证明自己的思考是缜密，方案是靠谱的。这需要你锻炼自己的工作思维和工作能力，比如，你做调研，就要展示给别人一个专业的调研报告；你做数据分析，就要给别人一个全面透彻的分析报告；你做产品规划，就要给人一个系统性的规划……

千万不要拿做了半拉子事情去交给别人来替你完成。这样只能给别人留下不职业的印象。我就听过有开发人员吐槽产品经理，常常需求都没有梳理清楚，就让开发人员来写程序。这样的人在开发人员心里只能是被鄙视。

所谓以成果服人，就是你要拿出一些出色的业绩来证明自己，因为有的时候，你说自己能力OK并不管用，但是，你过往成功的工作成果则可以。之所以你要以成果服人，是因为每个人都希望自己做的事情有成果，这样才有升职加薪的基础。你过往成功的成果，某种程度上是一种希望的证明。

以职业性打动对方也有一个负面清单，就是千万不要以领导压人。有些人遇到事情推动不下去，就拿领导说事，企图逼迫别人就范，这实际上在证明自己的无能，只能让别人对你心生厌恶。当然，有的时候遇到一些油盐不进，就是喜欢讲道理的人，可以适当、委婉的借助于领导的权威加速事情的推进，但是，注意掌握分寸。

4. 以工作成果回馈对方

以成果回馈对方，指的是你和别人的合作，应该建立在有成果的工作产出基础之上。这就对你提出了较高的要求，意味着你在做任何事情的时候，都尽可能以有所产出为出发点来考虑问题，因为如果别人支持你的事情要总是没有成果，他们也受不了，因为他的领导也会拷问他的工作成果，他的工作绩效，部分的取决于你的工作成果。

很多人在做出成果之后，只顾着沾沾自喜了，而压根没有想到那些在后面默默支持的人。有的人甚至想到也不认可别人的功劳，觉得都是自己决策英明，但是如果没有他们的支持，你又怎么可能完成工作任务呢？

所以，如果你们的成果确实比较显著，你应该花时间写一份项目工作成果总结报告，对支持此项工作的同事表达感谢，其中你一定要提到他们的名字，并且最好把成果和具体人关联起来，这样才能表达出你的诚意，然后以邮件的形式发送给所有参与项目的人，并且抄送他们的领导。

谁都有点荣誉之心，特别是大公司，很多人默默无闻，可能永远都难有机会展露自己。而你这样的行为，就是给了他们一个机会。你可能认为这样的事情价值不大，但是，它们能够温暖人心。

当然，很多事情可能成果不显著，甚至做了没有什么效果，尤其是有些业务工作可能都是一些细枝末节的优化。这时候你可以以别的方式来进行补偿，比如在别人需要的时候帮一把，适当的请客吃饭等。

小结

在职场人际关系的建立和维护中，不管方法策略如何，有一个非常重要的点，就是功夫要用在平时。维护人际关系，就好比往银行储蓄，你储蓄了，用的时候才会有，你储蓄得多了，用的时候才会得心应手。希望你在自己的职业道路上，能够通过日积月累来建设自己的人际关系储蓄账户。这样在关键时刻，你才有一笔大笔“存款”用来救场。

你在过往的工作中，有没有因为人际关系方面而给你带来巨大的收获的事情，欢迎和我们分享你的案例，把它放在留言区交流。

下一讲，我们来学习这门课程的最后一讲——沟通说服：如何沟通才能让别人真心实意地帮你？再会~