

31-怎样体现你的协作能力强？

什么叫协作能力呢？简单说，就是和他人配合，一同完成任务的能力。前面两篇文章分别讨论了学习能力和精益能力，也就是把一件工作做会，以及持续提高的能力。可是，要想把工作做好，这中间一定少不了与他人的协作。

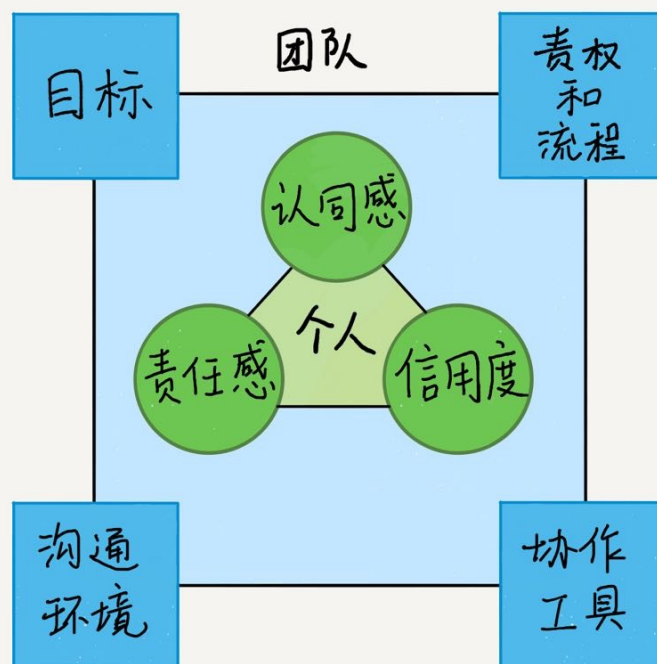
在现代社会的分工体系下，为了满足市场的复杂需求和快速变化，做出一件用户可用的产品，协作变得越来越频繁、越来越复杂。而且，产品的好坏，看的是整体性能，而不仅是谁能把某个功能做多好。

而且，你和同事的协作范围，随着你能力和责任的增强而扩大。协作能力，直接影响着你的价值在整个团队中的发挥，以及整个流程链条的健康运行。

协作能力既然如此重要，面试中如何考查呢？在此之前，你需要先明白协作的要素，面试官会看你如何利用这些要素，进而看你在协作上的表现。

协作的要素

影响团队中个体的协作效果的，既有个人因素，也有团队因素。具体来看，主要是个人的**认同感**、**责任感**和**信用度**，再就是团队方面赋予的**目标**、**责权与流程**、**沟通环境**和**协作工具**。



影响个人协作效果的几个因素

1. 认同感

认同感反映了你对别人的观点、行为和结果的认可程度。更高的认同感，有助于更好地达成一致目标和信任关系，让整个团队保持一致，促成有效的协作。那么，认同感强的人都有哪些表现呢？

- 能首先关注对方观点中自己认可的一面，进行消化吸收，而对于自己不认可的一面，运用同理心，倾听和

理清与自己不一致的原因，进而更全面地把握对方观点，既不是无脑地全盘接受，也不是“杠精”一样一味排斥。这样一来，往往可以认可彼此一致的部分，包容不一致的部分，求同存异，更容易形成统一的目标。

- 更容易发现对方的优点，使其得到认可，自己也能够看到榜样。而不是因为对方的缺点，就全盘否定了对方。这样，他更能够体谅别人的难处，原谅别人的错误，不一味苛责他人，可以用开阔的胸襟，缩短彼此的距离，更容易和别人建立信任。
- 即使一开始价值观和公司文化不一致，也能从团队的行为和项目结果中找到认同的方面，从而转变观念、调整行动，和团队尽快保持一致。

如何考查应聘者的认同感呢？其实方法很多。一次面试结束后，我对应聘者说“我们组的情况比较特殊，最近预算控制很紧，你要的薪水很高，我会尽力申请，但不一定能达到你的要求，不知道你怎么看。”这位应聘者听我说话的时候，脸上流露出为难的表情，而不是失望、烦躁和无所谓，说明他体会到了我的难处，也正在为自己的处境胶着。这就是认同感的一种表现。

下面的问题，也能看出认同感：

- 能评价一下你最了解的一个朋友么？（看应聘者如何认同对方的优点，理解和包容对方的缺点。）
- 你如何看待最近XX发表的“中国女性的堕落导致国家堕落”言论？（看应聘者是不是一味批评或者辩护，观点中是不是有先入为主的假设或偏见。）
- 能不能讲个你受委屈或者背锅的经历？（看应聘者在委屈的情绪下，是否还能用善意揣测别人，是否能保持中立地看待问题。）
- 最近受到别人批评是因为什么事？（看应聘者是不是把对方放在对立面，能否在负面情绪中理解对方的意图。）

2. 责任感

责任感，表现出来的是一种担当。有时，这种担当已经超越了团队赋予的责任。比如作为某个产品模块的负责人，为了给客户解决产品问题，主动组织多个相关模块的团队，研究解决方案并推动修复上线。

责任感，还表现为对工作质量的追求，这不仅仅是比要求的多做一点，而是在塑造自己的个人品牌，不凑活，不怕麻烦。而且，有强烈责任感的人，往往能够表现出很好的耐心和细心，工作不挑肥拣瘦，不做好绝不放弃，面对困难有勇气去挑战。

面试官可能会仔细“盘问”你做项目时的过程细节，以此寻找以上的责任感表现。因此，作为应聘者，你应该把握时间，把细节讲充分，用事实说明自己的做法和动机。

3. 信用度

信用是指，信守承诺，说到做到。但是我们很多时候，目标立得很好，做到最后却没有结果，只好讲一大串理由。但这样做，只会让自己的信用度减分，一旦合作方觉得你不靠谱，还会乐意和你共事么？

结果 = 没有结果 + 理由

——《关键冲突：如何把人际关系危机转化为合作共赢》

说到信用度，我们看看下面这种情形：假设你是面试官，现在有两位应聘者迟到了。

- 第一位应聘者到点没有出现，电话也打不通，过半小时后打过电话来，连声道歉，告诉你说自己堵车了。
- 第二位应聘者，同样迟到，但在约定时间前10分钟就联系你，说明自己堵车了，大约会晚半小时到，请你不要耽误时间等他。然后过一段时间，他还会再次打电话更新一下预计到达时间。

面对这两位迟到的应聘者，你会怎么评价呢？第一位虽然连声道歉，也弥补不了不守时的印象了。但第二位面试者的处理方式，提前让你预知风险，不必空等，对你表示了尊重。当然，提前出发、躲避拥堵、准点到达，才是更好的做法。

此外，面试中也可能追问你某项工作失败的原因，这时也有验证你的信用度的意思。通过对比你的承诺和工作结果的差异，以及你向项目相关人的交待方法，可以判断你是否重视和维护自己的信用。

以上的认同感、责任感和信用度，是影响协作的三个个人要素，也是形成信任的基础。认同感让你容易认可某件事部分或者全部的意义和价值，从而接纳它，而不是对抗，让人不怀疑你做事的动机；责任感是担当，让你把事当作自己的事去做，投入热情，而不是敷衍塞责，让人不怀疑你做事的过程；信用度是实现承诺，说到做到，让人不怀疑你做事的结果。这样，当你做事的动机、过程、结果都能给人信赖感时，还有什么不让人信任的呢？

4. 目标

统一的团队目标，为团队成员指明了协作方向。若没有目标，大家各行其是，像拔河比赛一样，不能在用力方向、发力节奏上保持一致，恐怕不会有好成绩。所以在结果导向的团队文化中，澄清目标，得到全员的认可是关键。这决定了大家朝哪个方向协作。

面试中对目标感的考查，比较简单。在考查项目的时候，问应聘者“团队在这个任务上的目标，或者期待是什么？”“大家对这个项目要达成的结果，有哪些不一致的认识？”通过这些问题，来了解应聘者对项目目标的认知，以及判断是否偏移目标的方法。

5. 责权和流程

目标明确了，怎么达成呢？这就要看责权和流程了，也就是角色分工和流程做法。我面试中经常问“你所在团队的分工和流程是什么”，目的就是考查应聘者是否清楚团队中，谁该做什么，先做什么、后做什么，怎么处理依赖关系。

怎么能看出应聘者在这方面具有良好的协作意识呢？

1. 是否清楚不同角色之间的职责边界；
2. 是否清楚做好该职责的标准；
3. 在做好本职工作的同时，能否突破职责的限制，做到推动全局；
4. 如果碰到流程的束缚导致工作低效，能不能发挥创新，变通地绕过障碍，或者改善流程。

工作中的冲突，很多是由于职责没有清晰定义导致的。职责混乱，每个人不清楚到底该做什么，该做到什么程度，导致下一步骤中出现问题踢皮球，工作停滞。理想的情况是，职责边界明确，质量标准清晰，这样在赏罚分明的激励制度下，大家才能更好地跨边界合作，让工作质量超出预期。

6. 沟通环境

我在前文提到，信息的透明度是决定团队先进性的一个重要条件。这是因为，有效信息的传递速度，决定了协作效率。而产生有效信息的前提，是安全的沟通环境。

我会问应聘者“最近你有被别人采纳或者忽略的建议么”，目的是看他所在的团队是否有安全的沟通环境，大家敢于发声，不怕嘲讽，勇于批评，不怕打击，而且大家把团队当成是成长的环境，愿意分享经验和技能，听取意见，做出改进。有的团队则不是，大家表面一团和气，有问题不说，导致酿成大祸；另一方面没有人愿意分享好的经验，怕“木秀于林风必摧之”。这样的环境下，信息反馈不畅，协作效果没有保证。

另外，我还会问“你在项目中用到什么加强信息透明化的工具或方法么”，目的在于看你让信息高效传递的手段或工具，以及有没有把信息可视化。用这些手段的原因，就是减少信息传播障碍，提高信息传播速度，减少失真，从而增强协作效率。

7. 协作工具

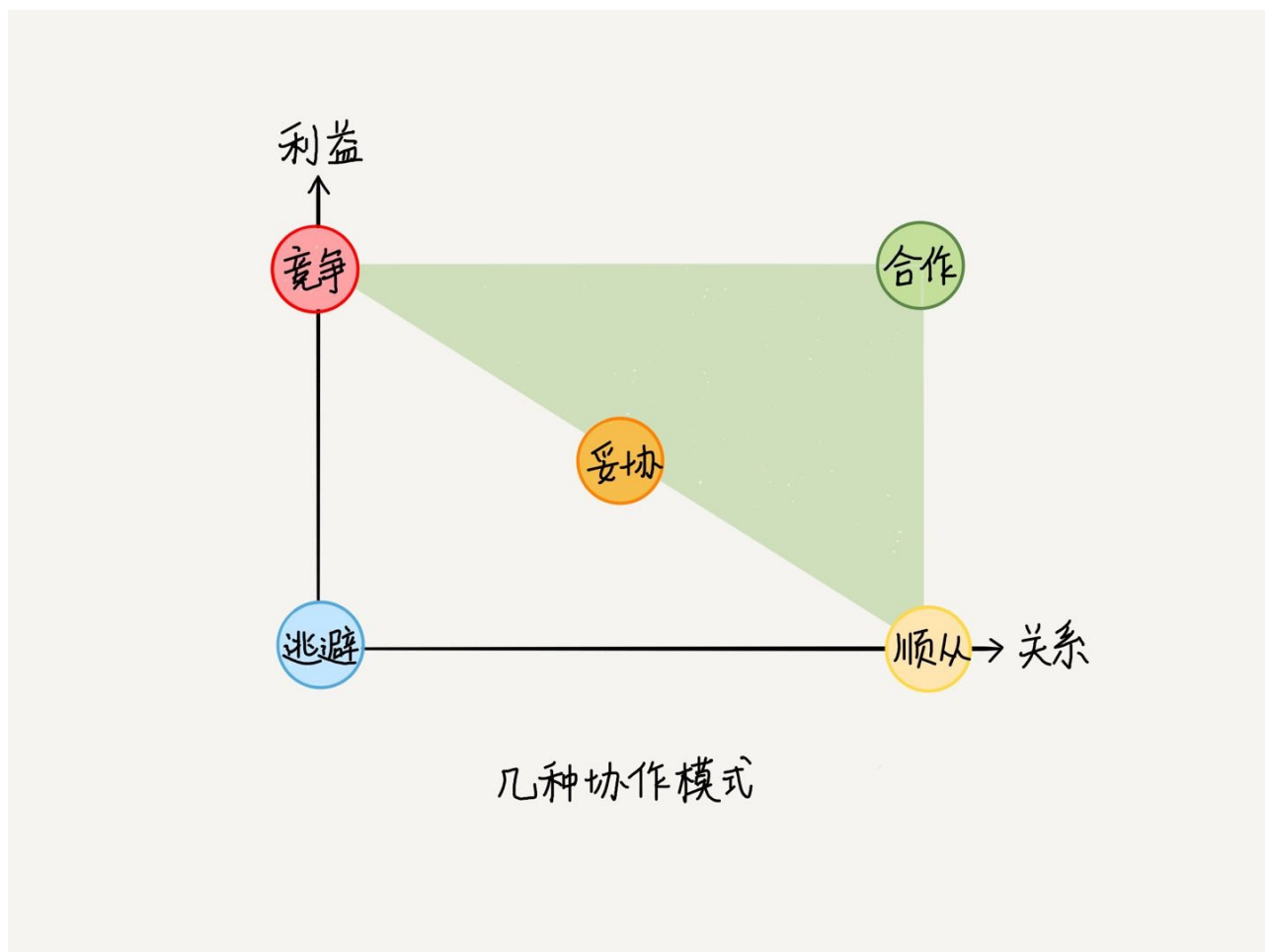
上面说的加强信息传播和透明化的工具，也属于协作工具。物理看板、Jira等项目管理平台，都属于协作工具的范畴，此外还有各种电话会议、视频会议、即时通信App等。

上一套协作工具不难，难的是大家把工具日常用起来，为项目活动服务，让它成为团队离不开的一部分。这方面的面试问题，比如“开发者、测试、产品经理在什么场景下会协同使用某一个工具？”，这其实就是通过工具，来考查这几个角色的协作。

以上七个要素，在不同层面上影响着协作的效果。不知道你是否联想到自己的团队里，哪个要素做得好，或者不好的例子了？希望你留言分享出来，一起讨论。

协作模式

在问应聘者“怎么处理某一个冲突”时，我感觉很多人不能意识到，协作模式并非只有合作一种。下面我们多了解几种协作模式：合作、竞争、妥协、顺从和逃避。



在与他人的协作中，涉及两个因素：利益和关系。两者好像鱼和熊掌，似乎不可兼得。假如我为了和他人保持好关系，协作中采用**顺从**对方的方式，我就可能丢失个人利益；假如我要和对方**竞争**（争夺利益），势必损害我们的友好关系。那我们各让一步好了，这就是“**妥协**”，但结果是好像我们双方都不满意。干脆，我弃权吧，这时就是**逃避**，这样就不会有利益和关系纠葛了，但是这样你其实什么都没干，什么收获也没有。

上面提到的四种协作模式，顺从、竞争、妥协、逃避，都有一个共同的假设条件，就是利益和关系是互斥的，而且利益是固定的。那假如我们双方合作，把目标利益做大呢？这样的话，你我不是在争现有的固定利益，而是共同来创造更多的利益，同时还能加强关系，这就是“**合作**”模式。所以，“**合作**”是基于增量思维的，是着眼长远发展的。想一想，你在什么情景下，有过和别人的“**合作**”？

当然，这五种协作模式，各有适用的情景，并不是说，妥协、逃避就不好，每一种协作模式都要能灵活运用，才能达到好的协作效果。

顺便说一句，这五种协作模式也是对待冲突的应对策略。冲突是协作中不可避免的，冲突的出现是团队磨合的必然，是暴露问题的好时机，关键是要有及时妥善的解决方法。

总结

在一个团队中，协作是必需而且重要的环节。我们身边不少非常聪明干练的人，他们有很多奇思妙想，有超乎寻常的工作效率，借助平台和团队的力量，成绩斐然，功绩卓著。但是，也有的人，技术能力也非常强，却不能融入团队，他排斥团队，团队也排斥他，导致怀才不遇的局面，这里就有协作的问题。

在这个问题上，面试官除了希望应聘者有认同感、责任感和信用度外，还希望他适合团队，这个“**适合**”就是指，应聘者认可团队的目标，熟悉并且习惯于团队的责权和流程，有过类似沟通的经验，能够使用这些协作工具。如果达不到这个要求，如果认同感和学习能力很强的话，也不会过分排斥新环境，导致融不进来。这就是影响协作的七个要素。

这个世界太大了，总有你看不到、搞不定的部分。你只能依靠和尽可能多的人和团队协作，灵活选择协作模式，先搞定你能搞定的部分，和这部分和平相处，将来就有能力、有机会去发现更大的世界。这是我能想到的协作带来的好处。

思考时间

通过本篇的讨论，请你思考文中提到的问题：

- 文中介绍的七个要素，你的团队有没有做得好，或者不好的例子？
- 协作的五种模式，你曾经用到过哪种？

欢迎在留言区发表你的想法，一起交流。如果今天的文章让你有所感悟，欢迎把它分享给你的朋友。


面试现场

面试只是起点，能力才是终局

白海飞

IBM 软件商务系统经理



新版升级：点击「 请朋友读」，10位好友免费读，邀请订阅更有**现金**奖励。

精选留言：

• Elliot 2019-04-13 07:06:40

感觉学习能力，不光是技术管理，也是任何领域所需要的，也是所稀缺的。这些能力不能一蹴而就，需要大量实践和以身作则的表率示范。好在看到老师全面系统的剖析，看到了风范，任重道远…… [2赞]

作者回复2019-04-13 09:54:17

嗯，急功近利不如稳抓稳打。能力会在思考和实践中的，不知不觉地生长。

• enjoylearning 2019-04-15 10:17:29

1.文中介绍的七个要素，你的团队有没有做得好，或者不好的例子？

在我的团队中，协作工具用的很好，职责边界清晰，沟通环境前期出现了一些问题，但后来还是跟大家对齐沟通原则，如为何要增加团队的信息透明度，怎么增加团队沟通信息的透明度，有什么利弊，出现一例纠正一例，有时候客户也会犯错，如某个问题只跟团队某个成员私下说，这肯定也需要我们告诉客户信息透明的重要性。认同感，责任感，信用度整体还不错，但我认为责任感还不够，真正需要我们为用户考虑，也有可能是领导放权不够，但不管通过何种方式我们都要找到解决的办法。

2.协作的五种模式，你曾经用到过哪种？

答：刚进入团队的时候试着竞争，发现效果不好，要么争来争去，要么结果不了了之，因为谁也说服不了谁。后来有过逃避，一想算了，我的一些最佳实践主张被人误解为抢功劳或者不懂项目实际业务。后来干脆先搞好关系，顺从这些刺头或者反对者，增加认同感，多站在他们的角度考虑问题，让他们知道我们是一条绳上的蚂蚱，真碰壁了遇到问题了再跟大家一起合作，经历的坑多了，大家也越来越默契，那些曾经不好说话的人也会对你越来越妥协甚至顺从。当然最终也是最好的结果是合作既争取到了利益又不影响关系，从团队的成长来讲也最有利。

作者回复2019-04-15 19:17:53

完美的回答。

@编辑，请置顶。

• zhangtnty 2019-04-15 20:29:23

白老师好，对于五种协作模式还是很有感触的。曾经在团队的开发项目中，发展发展就到了竞争模式。在这种模式下只是一味的去竞争，从来不想过转圜。以至于后来什么都要竞争，长此以往领导逐渐不再站到

自己这边，逐渐在团队中的模式由竞争转换成了假意的顺从，然后在转变成了逃避。到这种时期可能就到了一种非常危险的时刻，以至后来只能脱离团队选择离开。转过头来细想，当时的很多场景如果自己懂得转圜以下，或者在坚持以下，或许答案就是另一个。当然，“历史”没有假如，但是好在有“未来”。今天学习到了合作，这真是一种值得认真学习和实践应用的一种模式。

不过，老师我还有点疑问：在团队中有几种人：

特别强势，如何想法与其合作但总是被“嚣张气焰”所打压；

总把别人的路堵得死死的，恨不得只允许自己有路走；

对于这几种情况该如何去寻求合作或其他的一切处理方式呢？感谢老师。

作者回复2019-04-15 22:24:29

谢谢分享。

这要看团队文化。对于不懂合作的人，得想办法"教育"他懂得合作，有时还真不能光讲道理或屈从。

• Ted 2019-04-13 10:02:54

个人的理解，协作能力就是在社会分工不断细化，个人分工明确的现代社会，我们“成”事的能力。

这里的“成”有两层含义：完成事，成全人。

事就是文中矩阵的利益，人就是关系，二者兼顾才是双赢。

七要素应该可以作为衡量团队成熟度的一套标准。我们团队七要素基本都做的很好，包括最最难做到的同理心，有些同事也做得很好，我觉得这一切最重要的一个促成因素就是：我们能高效及时地沟通反馈。

作者回复2019-04-13 16:48:03

程序模块之间也要协作，为了让它们协作好，我们做架构设计、接口设计。这些设计的方法论，是不是可以类比地用在提高人的协作上呢？