



下载APP



16 | 冲突管理3: 冲突不可怕, 可怕的是引发信任危机

2020-09-25 许健

技术管理案例课

[进入课程 >](#)**讲述: 许健**

时长 16:47 大小 15.38M



你好, 我是许健。今天我们聊一聊如何避免信任危机。

前面我用了两节课的内容, 带你学习了高压对话和没法双赢的冲突怎么应对, 其实还有一种冲突管理的视角我们很容易忽视, 那就是发生冲突本身不是最可怕的, 可怕的是因为冲突引发信任危机。

我为什么这么说呢? 因为我们今天谈的很多冲突都是在工作中的冲突, 大家都是同事, 也就是说大家在大方向上的利益是一致的, 都是为了所在的部门能够更好, 公司能够更好。但是信任出现问题就不一样了, 这会导致互相猜忌, 而且是往不好的地方猜忌, 冲突就愈演愈烈。



那么问题来了, 我们具体要怎么做, 才能稳住信任这块基石呢? 接下来, 我们就带着这个问题, 开始后面的学习。

提升工作透明度

透明度很重要, 因为它是建立信任的必要条件。工作中, 常常会因为信息不透明引发信任危机。双方看到的信息不对等, 就容易出现一些想当然的看法, 还可能因此无端地升级矛盾, 导致事情向不可预测的方向发展。

为什么缺乏透明度, 就容易被别人误解呢? 接下来我就说个真实的故事, 带你体会一下。

很多公司都会有研发新功能和继续线上支持这两件事同时干的情况, 去年我们上海的云计算部门也面临这个情况。有过类似经验的朋友就会知道, 双线同时进行的压力有多大。

那时我们的客户对线上系统的抱怨越来越大, 我们这些上海的经理也觉得线上系统的问题很严重, 却没得到总部领导足够的重视, 因为新功能的开发一刻也没有停止。当时正好赶上了总部云计算总监 A 的休假时间, 测试系统一切换到新系统, 客户的不满直接捅到了 CTO 那里。

为了解决问题, 我们只好停掉所有的功能开发, 全员做系统加固, 三个月后, 部门重组, 副总给云计算安排了一位新的领导 Y, 今年年初, 前面提到的那位总监 A 自己离开了公司。

后来我才震惊地发现同样是这件事儿, 总部有些同事的解读却远远超出我的预料。他们是往上海方面有预谋的方向想, 如果不是我到美国出差, 我觉得我完全不会想到这样的理解方向。

这件事儿他们是怎样解读的呢? 上海方面的经理因为无法说服总部领导加固现有系统, 所以故意夸大了线上系统的可靠性问题。测试环境切到新系统的初期, 上海方面在已经看到问题的情况下仍然加大了切换力度, 这是有意把问题暴露到 CTO 级别。还有人认为上海是对那位休假总监有意见, 想借此拿掉他。

故事说到这里, 我已经不想去纠结当时是谁对是错了, 我更关心的是以后怎么处理类似问题。有什么系统性的方法来避免发生类似的误解, 对症下药, 其实发生误解最重要

的原因还是缺乏执行透明度。我复盘了一下, 其实有这样两个关键事项, 我们本该做好的:

第一, 有问题早暴露。系统可靠性问题, 我们应该直接召开云计算经理会议, 把数据摆在桌面上, 并且直接提议要停掉新功能开发。如果更进一步, 我们早就应该把线上系统出问题的趋势摆在桌面上, 最好在 A 休假之前就应该这样做。

第二, 扩大知情范围。像测试系统切换这样的重大决策, 应该把切换计划跟美国总部同步后再实施。不单单是跟总部的云计算部门沟通, 还应该跟客户也过一下计划和切换条件。再来一次的话, 我会建议系统切换前后每天同步状态更新报告。

想清楚了这件事, 我又往下推演了一步, 想了想执行力度不透明造成的不信任, 是不是在这次事件之前就埋下了呢? 那么有什么更通用的方法, 能够提升工作透明度呢, 我这里给你梳理了两个要点:

决策透明。把决策的过程和决策依赖的数据和材料发布出来。注意决策透明不代表放弃决策权, 最后做决定的那个人还是你。

执行透明。定期公布进度, 特别是及时强调阻碍进展的事情, 如果需要上级领导注意就直接说出来。千万不要等到影响最终交付的时候再说, 那个时候再说就是甩锅了。

重要问题当面谈

重要的问题, 特别是牵涉到人的问题, 用邮件来回交流不如打电话沟通, 而且最好是视频电话, 当然, 如果能和对方面对面坐在一起谈最好。

为什么这么说呢? 因为邮件沟通是没有办法得到及时反馈的, 也体会不到沟通对象说话时的神态。因为得不到及时反馈, 有些问题我们就没有办法及时澄清, 这样就给猜忌留下了发酵的时间和土壤。

我这么说是因为我在这个问题上踩过“坑”, 下面我就分享一个这样的故事:

我们公司在流量控制方面实行了两套方案, 分别由 A 和 B 两个部门负责开发。短期来看因为这两个部门负责的模块不同, 暂时不会发生直接冲突, 但是考虑到长期发展, 最后一定

要面临两个方案二选一。刚好我去美国出差, A 部门领导找我讨论这个问题, 他建议我本着为组织利益考虑的原则, 勇敢地表达自己的观点。

于是我回上海之后写了一封表达自己观点的邮件, 然后把邮件发给了 A 和 B 两个部门的领导和副总。邮件发出的第二天, 总部另一位领导 Y 打电话给我, 和我说 B 部门的领导看了邮件很生气, 他给我电话不是为了说明孰是孰非, 只是为了指出这里面的沟通有问题。Y 建议我以后对于重大问题不要写邮件了, 最好当面谈。

很巧的是, 当初建议我遇到重大问题最好当面谈的领导 Y, 后来成了云计算部门的一把手。上任后他对我说: “许健, 以后我们合作, 我很希望你有想法的话当面跟我说。”

有了前面和领导 Y 的 “重大事情当面谈” 这个默契, 后来有两件事, 虽然我觉得他听了会不高兴, 但是我还是当面把话说清楚了。

一件是平台安全的事, 我本着组织利益和员工个人发展的考虑, 想要安排 Y 这条线上的一名高级别员工去支援别的部门, 当面沟通后 Y 同意了。

还有一件是 Service Mesh 的事情, 我和 Y 说我越来越觉得我们没有汲取过去这么多年的教训: 不把手上的现有系统做扎实, 就去启动新系统, 这会导致我们精力分散。我能感觉到 Y 听后有些不高兴, 但是 Y 也没有反驳我。

我自己做了一个复盘, 发现其实这几年来在许多重大问题上, 特别是与人有关的问题, 我通过邮件交流而不是当面沟通的通常结果都是造成误解。这些问题不是一两件, 它们最终消耗了我更多精力去处理。

这里我多说两句, 实际我们和别人当面沟通, 特别是找领导沟通的时候, 还是会紧张, 担心领导不高兴。

我的建议就是, 把自己的态度摆明, 比如说为了跟着领导好好干, 我就是需要知道领导的期待; 要是和领导的观点不一致, 我会私下和领导做沟通, 坦诚相告, 如果领导没有认同, 我会保留意见, 对外还是会按照领导说的执行。

信任都是依靠我们的实际行动来一点点建立的, 那前面讲到的透明和当面谈的原则, 该怎么具体落实呢? 接下来我就从和部下沟通、和领导沟通这个角度给你详细讲一讲。

对下: 把话说透, 不要让部下猜

你要知道, 没有部下会喜欢跟领导冲突, 因为和领导相比, 部下是弱势一方, 所以跟领导冲突部下有什么好处呢?

如果在实际工作中, 我们作为二线经理, 在已经能够感受到部下不满, 甚至被部下当面顶撞的时候就要提高警觉了, 因为很有可能部下实际的不满, 要比他表现出来的严重得多。为了让你更好地理解这一点, 我给你讲一个具体的故事。

我部门有一名经理 X, 我一直很看好他的能力, 觉得他完全可以独立负责一块项目, 而且是在整个基础架构部门都有关注度的项目, 所以我一直在找他沟通, 希望他选定一个项目并确定业绩指标。

后来 X 终于说出了自己的心里话, “许健, 其实我不大喜欢你这样给我压业绩指标的, 我更喜欢自己安排自己的目标”。

在 X 给我这个反馈之前, 我已经连续数次跟他谈了定指标的事儿, 但是迟迟没有进展, 我心里也能感受到他并不认同, 不然按照他平时的做事效率早就应该贯彻执行了。

我找到他, 对他讲清楚了我的决策思路, 也让他讲清楚他的意见, **在我看来我们俩有不同的意见事小, 但是有意见分歧不当面谈清楚事大。**

为什么这么说呢? 因为这事儿弄得不好就会演变成: 我作为经理说的话, 部下不反对, 也不按我预期的执行, 那我会不会往部下不尊重我的方向想? 而部下其实内心不认可领导的意见又被领导强压, 部下会不会往他在领导心中是不是信得过的人这个方向上想? 又会不会往领导根本不了解真实情况的方向想?

回到我和经理 X 的沟通, 我之后了解到 X 从小就在家里挑大梁, 很反感别人帮他安排事情。基于这个了解, 后来我跟他说了两点: 第一是不给他定指标, 但是他需要自己给自己定一个目标。第二是我希望他对于我们之间的沟通, 不要存在心理负担。也就是我希望他跟我说话时不需要准备, 我找他说话我也不想准备。

我们把话说透了以后, 沟通就顺畅了不少, 我能明显感觉到 X 在处理一线问题的时候, 很好地掌握了度, 很多事情他自己处理掉了。如果什么事, 他觉得需要我知道, 就会主动抄

送我; 如果需要我介入, 他也会第一时间当面找我谈的。而最初我找他沟通的问题呢, 他也明确跟我说了, 他完全明白我的意思, 但他也需要一些时间来想清楚他自己的目标。

对上: 不要去怀疑领导的初衷

但凡是有些能力和想法的部下, 就不大可能对领导所有的决策都认同。其实不认同不要紧, 问题就出在不认同, 然后又不跟领导做充分沟通, 只是自己在那里瞎想。特别是把领导往坏里想, 这就埋下了一个祸根, 不要以为这个祸根能藏着住。

接下来我们跟领导还有很多交互, 还会有意见不合的时候, 这个之前埋下的祸根会潜移默化地影响你对事情的解读。到了发生冲突的时候, 再要修复你和领导的关系代价就大了。不要觉得我危言耸听, 电视剧里那些上下级反目的故事, 其实也在各个办公室中重现, 只是激烈程度不同罢了。

我的领导对于组织安排有她的想法, 对人的潜力和发展也有她的看法, 这些看法我有些也不赞同。问题是时候我脑子里也飘过一些危险的想法, 比如老板是不是要平衡下面的组织, 老板是不是跟兄弟部门更亲一些而跟我们不是很亲.....后来我很快把这些想法去除了。

你一定会好奇, 我是怎样去除那些危险想法的。其实是我和部下发生的一件事儿给我带来的灵感, 也是因为这件事儿, 我觉得自己更能体会我领导的初衷了, 下面我就来给你说一说。

故事是这样的, 我基于保证线上系统的稳定性这个逻辑, 将两个高级别员工从新系统调往线上系统, 并拒绝任何现有系统维护人员投入到新系统开发中。负责新系统的经理就觉得自己团队在新系统上做得很累, 正是需要我支持的时候, 于是跟我抱怨。

有一次我和这位经理激烈对话中, 他提出想自己去找老系统的维护骨干谈, 我说了一句**不要动我老系统的骨干, 那是我的根本**。该经理一下子就火了, 对我说老系统的骨干是你的根本, 那我就不是喽? 我们做新系统的人就是后娘养的?!

事后我回顾这件事, 我不觉得自己的决定有什么问题, 我承认“根本”这个词用得欠妥当, 但是这位经理质疑我对他和新系统的人员的公正, 把他们当后娘养的绝不是我的初衷。我很不喜欢他这样看问题的角度。

那将心比心, 我该怎么理解我的领导提出的组织调整建议, 还有平时对我说的话呢?

我的结论就是：**一定要积极正向地去理解问题。永远不要怀疑领导的初衷。哪个父母不希望自己的子女好，做子女的又为什么要去计较父母在一时一刻对某个子女好一点呢。**

什么是积极正向的理解呢？我们的关注点应该是站在领导的角度去看问题，试图理解领导的想法。如果理解不了，就找领导好好地谈一下，问清楚领导的用意。每个公司的文化不同，至少在 eBay，我就是这么做的。

这里我假想一下，假设我不在 eBay，假设我的领导真的是对我有意见，那现实一点想，我把心思花在怀疑领导的初衷上有意义吗？

我觉得没有意义，这样只是徒添烦恼。而且自己把握不好的话，还会让领导觉得我对他有意见，那我还不如把精力花在如何修复跟领导的信任上。其实说到底很简单，就两条路，要么我不认可就选择离开，要么我积极看待，然后着手提升和领导的信任。

这里我再次提醒一下，要是想跟领导谈有冲突性的话题，我们一定要单独去找领导谈，切忌纠集了几个认同了自己观点的人一起去找领导谈。因为这样做，弄不好就会被领导理解成“逼宫”。

总结

今天我们谈了解决冲突的基石，也就是信任。信任的保持首先需要决策和执行透明，不然就容易给猜忌留出滋生的土壤，在上面长出误会的杂草，如果不及时清理，甚至会升级成冲突。

如果你发现同一类冲突反复出现，你就要认真思考它的深层次原因，才能系统性地解决问题。

往往这些深层次的原因都跟信任有关，那在实际工作中，我们具体怎么做，才能稳住信任这块基石呢？

首先我们要**提升工作透明度**，通过执行和决策两个维度的透明化，降低因为不知情引发的误会。其次，就是**重要问题当面谈**，把猜忌扼杀在摇篮之中。有了这两个原则，作为二线经理，我们还要和部下、领导培养好信任关系。

对于部下, 我们要把话讲透, 不要让部下猜。我个人很不喜欢《大明王朝 1566》里嘉靖皇帝老给部下打字谜的管理方式。这里我还想补充一下, 我们对性格强硬的员工更应该直话直说, 不要遮遮掩掩, 因为有话直说, 才会给人以一种君子坦荡荡的感觉, 更能赢得他们的信任。

对领导的安排有不理解的, 不要去怀疑领导的初衷, 如果实在想不通我的建议还是应该去找领导当面谈一下。在之前的文章 [向上管理](#) 中我也提到过, 跟领导相处要有感恩之心, 抱着支持的心去提反对意见, 对外要维护领导权威。

总之, 信任的积累就像在一个玻璃鱼缸里垒小石子, 需要很久才能垒满, 但一个不小心就可能敲碎鱼缸, 前功尽弃。希望这一讲的内容, 能带给你一些启发, 把冲突引发的信任危机提前化解掉。

思考题

1. 作为下属, 如果你对领导的决策有不同意见, 你觉得自己不主动和领导谈清楚的深层次原因是什么?
2. 我们做个换位思考, 作为领导, 你觉得自己的部下在跟你意见相左时不和你充分交流的原因是什么? 你会采取什么样的举措来改善呢?

欢迎在留言区晒出你对于信任管理这个话题的经历和疑问。如果觉得有所收获, 也欢迎你把这篇文章分享给你的朋友。

提建议

更多课程推荐

数据结构与算法之美

为工程师量身打造的数据结构与算法私教课

王争

前 Google 工程师



立省 ¥40

破 90000 订阅特惠, 到手价 ¥89

© 版权归极客邦科技所有, 未经许可不得传播售卖。页面已增加防盗追踪, 如有侵权极客邦将依法追究其法律责任。

上一篇 15 | 冲突管理2: 没有双赢的情况下, 如何推进事情发展?

下一篇 17 | 招募高手: 看人看本质, 优秀的人才都是内驱的

精选留言 (2)

写留言



好好学习

2020-09-28

作者回复: 在心理感受上, 你跟你的领导谈话和你跟你的朋友谈话有什么区别呢?

看谈话动机, 如果是为了表达自己立场, 那就可以抛开阶级感, 被审视, 被定义的顾虑, 专心表达感受。如果是一些自己认为不是很重要, 或者不关心的事, 态度会委婉一些, ...
展开

作者回复: 我们闲聊一下我跟你分享一下我的一些感受, 不一定对, 你权当参考吧, 具体怎么做自己判断了。我有时候会觉得 自己给自己设定了一些逻辑的边界, 而这样的边界会潜移默化的影响我自己说的话做的事情。比如跟老板的关系, 我的潜意识是不是就是老板就是老板不可能是朋友。



好好学习
2020-09-26

- 1 我想会是：我认为在这件事上自己无法推动，无法改变上级想法。但如同老师前面所说，做了才有反馈，根据反馈再调整。
- 2 如果发现部下在不认同我的决策时，也不主动找我交流，我会回顾最近发生的事情，做初步分析，然后再反复面谈。...
- 展开 ∨

作者回复: 在心理感受上，你跟你的领导谈话和你跟你的朋友谈话有什么区别呢？

