

二

38 答疑 工作中的交往和沟通，都有哪些小技巧呢？

《倚天屠龙记》里有这么一段，赵敏和周芷若势同水火，非要拼个你死我活，结果张无忌来了后，几句话就让两个人情同姐妹。看的明教众人面面相觑，最后得出一个结论：能者无所不能。

我认识的很多技术高手也常常给我这样一种感觉，他们不只是技术好，他们几乎无所不能。对业务的理解，对人际关系的把握，对未来发展的预见性，对事物本质一针见血的描述，常常使我既惊叹，又佩服。

曾经我以为这些人是因为技术好所以样样精通，后来我猜想他们是因为样样精通所以技术好。软件开发是一个实践性很强的技术活动。要想做好软件开发，就需要有较强的社会实践能力。我在这个模块讲了一些技术之外的社会实践规律，这些规律和技术的关系也许比大多数人数想象得更加紧密。

关于工作中的交往与沟通，我这里再分享一些小的技巧。

保持交际和赞美

很多程序员不喜欢交际，觉得浪费时间。事实上，保持适当的交际，可能会帮你节约很多时间。一方面，良好的交际关系可以营造一种更愉快的工作氛围，自己和其他同事可以保持更好的工作状态；另一方面，处理某些问题的时候，比如，需要指出某个人工作失误的时候，良好的关系可以缓冲这类指责带来的负面影响。相反，如果你们平时见面的时候就形同路人，这个时候，他更有可能认为你是对他个人的否定，而不是对工作本身的意见。

而且，保持适当的交际并不需要花费多少时间，仅仅是简单的寒暄，聊聊天气，就可以拉近两个人的距离。如果寒暄的时候，对方正好有个不错的机会想要找人合作，也许还会给你带来更加巨大的收益。

除了简单的寒暄，赞美是一种更加高效的交际方法。曾经有人在网上调查，有什么技能是可以很快学到而终身受用，出乎意料地，排在最前面的答案不是驾驶、游泳、烹饪这些很硬的技能，而是一项很软的技能：赞美他人。

赞美不是奉承，不是泛泛地说一些：你好棒，你真厉害。**赞美是对对方做得好的事情，明确**

表达你的称赞。称赞的是对方的行为，比如对小孩子说：你摔倒了没有哭，而且自己爬起来，好棒。对同事说：谢谢你昨天晚上加班，我们今天可以按期发布项目。对方通过你的话能感受到真诚，得到正向的激励，而不是敷衍和世故。

就我们目前的环境而言，赞美太少了而不是太多了，尝试多去赞美别人，你会得到意想不到的收获。此外，赞美和批评并不冲突，你可以对一个人既赞美又批评，只要你明确指出赞美和批评的具体事情，对方就可以更加明白你的标准和边界，后面的合作也会更加的顺利。

平衡力量和温暖

职场中什么样的领导最受欢迎，答案是，同时拥有力量和温暖的人。

所谓的力量是指能够达成目标的能力，包括技术能力、整合资源的能力、决策力、意志力等各种能力，通过这些能力，能够完成工作目标和任务。人们愿意和有力量的人合作，追随有力量的人，因为这样获得成功的可能性就越大。

而温暖是指拥有让他人产生熟悉感和归属感的能力。表明上看，这种能力是一种共情能力，可以理解他人的喜怒哀乐，进而产生熟悉和归属的感觉。事实上，这是一种构建共同的目标和价值观的能力。

每个人的喜乐并不相同，如果是被动地和其他人共情，是无法深度地整合一个团队的所有人的。而通过构建共同的目标和价值观，让大家产生归属感，进而营造出一种温暖的团队氛围。

如果一个人光有力量而没有温暖，那么和他合作的人可能会嫉妒他，或者对他感到恐惧。而一个人光有温暖没有力量，大家只会觉得他很萌。同时拥有力量和温暖的人，会让他人感到钦佩。而既没有力量有没有温暖的人，大家会蔑视他。

在平衡力量和温暖方面，马云做得可谓出类拔萃。我在阿里巴巴工作的时候，能够强烈感觉到这种力量和温暖，一方面大家坚信公司和自己团队的事业一定能成功，另一方面又非常认可自己做的工作的意义和价值。

力量和温暖是既一种内在的属性，也可以通过一些外在的行为表现。一个占据更大空间的人会给他人力量感，所以不要含胸驼背，把自己缩在一起；另外，主动碰触别人和适当认错也是一种力量的体现。表达对他人的理解以及分享一些相同的经历则会传递温暖的感觉。

学会聆听和提问

在工作沟通的过程中，有时候直接提出自己的观点或者方案，并不能得到其他人的赞同和支

持，因为其他人可能并不了解你的问题和场景，没有思考过你的问题，所以对你的观点和方案不置可否，不积极参与。这种情况下，可以通过一些提问的方式，将对方拉到你的思考上下文中，让对方通过自己的思考得出你想要表达的观点和方案，这种情况下再去推动事情的发展就容易多了。

我在第36篇提到这样一个思考题：

如果你是一个管理者，你团队中某个员工工作不认真，工作效率低，是谁的问题？是公司的吗？是你的吗？是员工自己的吗？如果是员工自己的问题，你该如何提醒他问题的存在，并进而帮助他提高工作效率？

这个问题其实并不简单，员工工作态度不好、工作效率低，可能有企业文化的问题，可能有领导风格的问题（也就是你的问题），可能有项目阶段性挫折的问题。假设这里你的判断是员工自己的问题，因为团队其他人没有态度问题，那么你该如何帮助他纠正问题？

直接指出问题也许不是一个好主意，因为可能会引发员工的对立情绪：你对我有意见。你不妨可以在和员工交流的时候问一些问题，以提醒他问题的存在：如果你给自己近期的工作成果打分，你会打几分？你觉得其他同事对你近期的工作成果打分，会打几分？如果你自己是用户或者老板，你是否对自己的产出满意？

通常情况下，如果真的是员工自己的问题，那么通过回答这几个问题，他会意识到问题的存在，并想要主动去改变状况。这比你直接指出他的问题或者批评他效果要更好一些。

如果他已经意识到问题，那么你还可以更进一步提问：你希望我做些什么，可以帮助你？你下一步有什么打算，可以改进目前的状况，让你自己基本满意？你觉得完成这些改进大概需要多长时间？两周？好，那么我们两周以后再聊一次。

小结

彼得·德鲁克曾经说过，最好的管理学书籍是小说。因为管理就是将每个人的主观能动性发挥出来，为组织创造价值，但是人性是复杂的，任何刻板的管理教条都会遇到人性的阻力，进而演化成组织前进的阻碍。而洞悉人性，善于利用人性的特点，把相关各方的利益统一起来，事情会自然前进。

有些同学纠结将来走管理路线还是技术路线，其实这两者之间的鸿沟并没有想象得那么大，不管是做好技术还是做好管理，都需要有很强的社会实践能力，都需要理解人性，利用人性，特别是理解和利用好自己的人性。

最后，用一篇我十几年前翻译的一篇短文《软件架构师之道》作为这个模块的结尾吧！

0

一个杰出的架构师，

团队几乎感觉不出他的存在。

次一点的架构师，大家都爱戴他。

再次一点的，大家都怕他。

而最糟的，大家都鄙视他。

1

架构师任事物按照自身的规律发展。

他让自己的行为符合事物的本质。

同时他又跳出束缚，

让他的设计照亮自己。

2

架构师用心旁观这个世界，

而他坚信他内心的映像。

他的心像天空一样开阔，

任世相万物来来往往。

3

优秀架构师不会夸夸其谈，他只是做。

当任务完成的时候，

整个团队都会说：

『天哪，我们居然做到了，全都是我们自己做的！』

4

架构师的权力是这样的：

他让事物自然发展，

毫不费力，也不强求。

他从不失望，

他的精神也就永不会衰老。

5

懂的人不说，

说的人不懂。

没有头绪的人还在讨论过程，

明白的人已经开始做了。

6

优秀架构师乐于用一个例子说明想法，

而不是强加他的意愿。

他会指出问题而不是戳穿它们。

他是坦率的，也是柔顺的。

他的眼睛闪着锋芒，却依然温和。

7

如果你想成为一个杰出的领导，

就不要去试图控制什么。

带着一个弹性的计划和概念推进，

团队会管好他们自己。

你越是强加禁令，

队伍越是没有纪律。

你越是强制，

大家越是没有安全感。

你越是从外面寻找帮助，

团队越是不能独立自主。

[上一页](#)

[下一页](#)