

职场分身术：从给答案到做引导

2017-11-13 朱贾



职场分身术：从给答案到做引导

朱贾



- 00:00 / 05:45

在学校读书的时候，偶尔作业不会做，我很可能会问同学，他很可能会把答案直接给我。但是，如果我去问老师，他很可能给我一些启发和引导。这正是我对不同帮助类型最初的感受。

进入职场之后，你我也经常会碰到需要别人帮助的情况。比如说，新入职时不知道怎么搭开发环境、不知道如何去写第一个代码块；或者是一个问题有两种处理方案，而你不知道应该选哪一个；又或者遇到了一个 Bug，不知道该从哪里下手。

记得我刚开始带新人的时候，对系统的各种设计和业务逻辑已经非常熟悉了，所以每次他们有问题找我，我基本上都能快速给出答案。即使我没有现成答案，也能很快地帮他们定位问题和找到答案。

当时我没有带人经验，因此也就没有想太多。当时我是小组中最资深的一个，所以每次有人问问题，我都会下意识地紧张，生怕不知道解决方案，没办法帮到对方。而我的注意力，便大量放在了“帮他找到答案”上。

但是，每次别人问问题，你都有现成的答案，或者能快速找到答案，就会渐渐导致两个问题：第一，在你这儿容易得到答案，愿意问你问题和各种琐事的人越来越多；第二，你给的是答案，下次有类似的问题，别人还可能来找你。

这样一来，你每天都会花大把时间在“带新人”上，而其中很大一部分时间就是在回答各种随机的问

题。我变得越来越忙，看起来似乎越来越重要，有时我不在，问题就成了瓶颈，因此我本身也就成了瓶颈。当组里人慢慢多起来的时候，这种模式根本不可能扩展，而那些重要和紧急的事情，我却没有时间关注和解决。

那时老板就和我说：“你不能每次都给答案，你应该试着用引导的方式，让对方学会自己找答案。”

这话听起来简单，但做起来却很吃力。直接把答案告诉对方可能只需要5分钟，但是和对方坐下来一起梳理问题，找到解决方案，帮助他自己想明白，可能要花费半小时。

时间上一对比，我更多地选择了前者。我越忙的时候，越会用最简洁的方式直截了当地给出答案。这样就造成了恶性循环：越来越多的问题找到我，我为了省时间以最快的速度给出答案，对方并没有学会自己解决，变得越来越依赖我。

当超过一个临界点时，我实在没办法处理各种随机的问

题了，之前有问必答的系统崩塌了。既然没有时间去回答所有问题了，这时我就不会给出最直接的答案了，反而会选择“拖一拖”再处理，或者给出一些想法。

比如“如果是我，我会尝试去看某某文档”这样的建议，或者是“你觉得这个线上错误可能是哪些地方引起的呢？”“你有没有试着用排除法，先把那些不可能的因素排除掉？”很多时候用不了太久，对方就会很高兴地跑过来告诉我，问题找到了，或是知道该怎么做了。

当然，我的转变其实是个漫长的过程，但是现在回过头来看，确实有一些心得可以分享。

首先是：什么时候适合直接给答案，什么时候适合给线索，让对方自己找答案。

我觉得，如果是一个新人，他刚进入全新的领域，或者所谓的答案就是某些知识点，此时不妨直接给答案或知识点。因为这些问题，即便他全然没有线索，我们也不可能让他自己去推导出业界多年发展才形成的规则和规律。

等对方已经有一定的积累和经验后，就可以让他自己去探求解决方案了。这时候我们需要给出一些提示，或者说这样：“对于问题本身，我也没有完整的答案，只有些直觉和想法。”给他方向和建议，让对方继续寻找，这样比把问题解出来，然后再直接告诉对方一个确切的答案更有意义。

其次是：如何引导。

这里最关键的一点是，问对方正确的问题，通过问题去引导对方进行深入思考，找到解决方案。当一个好问题摆在面前的时候，人们更容易主动思考，他们会跳出自己之前设定的方案和框架，换一个角度去看待问题；或者被带到一条之前没有发现的道路入口，然后自己走下去，直到找到答案。

最后是：引导的好处。

虽然最终的结果都是对方找到了想要的答案,但如果通过别人的引导,自己摸索出来的,那么他解决类似问题的能力后续就会提升。这样的做法,还可以调动他工作的积极性,对方会产生一种自己解决了问题的成就感。

此外，更好的事情可能会发生。获得引导帮助，对方甚至会结合他的经验，经过持续的努力找到更好的答案或者解决方案，甚至引发对系统的改进。

我们常说“授人以鱼，不如授人以渔”，但在实际工作中什么时候直接给出答案，什么时候给出方法和引导呢？希望你参考我今天分享的内容进行实践。欢迎你给我留言，和我一起探讨。



angel	2017-11-13
谢谢大家的支持！ 十分感谢！ 后面会努力，也希望多听到你们的反馈。	
Jesse	
2017-11-13	
12年开始带人的时候 那会文档写的巨详细..... 后来发现也是坑，你做的越多，团队小伙伴思考的就越少。。	
Seven_dong	
2017-11-13	
说一说我的经历，我们那有buddy的机制，一般新人刚来会分配一个buddy，一般来说都是组里的同事。对于新人来说也就是刚毕业的学生，buddy一般会教一些基本的东西，例如基本的框架知识，然后就是手把手的帮何完成一个task，当然，如果新同事是个有经验的人，更多就是带着过一下项目的上下文了。	
acebean	
2017-11-14	
这种方式，也看带的人是什么水平。适合安姐的，不一定适用于我这种创业公司，为了节省成本招的初级工程师，部分员工聪明好学，可以授之以渔，但有些不好学的，不可能以这种方式去带，创业节奏很快，管理者也没时间，顾不上节奏的，成长慢的，要么被淘汰，要么去搬砖。话又说回来，搬砖也有搬的多，搬的快的。我能做到的，控制成本的同时，也控制搬砖水平的底线	
yuzehuang	
2017-11-13	
没带过新人，刚入场两年，但我能体会到我老大的感受，起初我也是很多问题问他，他也会快给我解答，他耐心非常好。后来随着积累我遇到问题都会先尝试着解决，如上网搜，翻资料，如果还解决不了再去请教别人。后来我被问问题的频率越来越多，我也越来越忙。花很多时间给他们解答，后面我也会告诉别人我以前是怎么解决的，也就是安姐说的引导吧，但感觉有些人没get到，我觉得他能够自己解决的问题仍然来问我。可能我没有引导好，后面改进自己的引导的方法。	
大熊	
2017-11-13	
那么，怎么引导你的指导者去知道这样操作呢？	
小沫	
2017-11-13	
目前入行快8年了，今年年初开始转管理 带领小20个人 转换思路比较重要 还在摸索中。希望安姐可以多分享一些管理经验	
大斌	
2017-11-14	
我会把一些常见问题写成文章或者录制成小视频，挂在我的个人主页上，别人问问题我会把主页链接发给他，让他对号入座，这样能大大提升效率，遇到我也不懂的或者比较简单的我会直接发一个Google链接◆◆◆◆◆◆◆◆◆◆	
◆◆◆◆◆◆◆◆◆◆	
2017-11-13	
以前我也是有问必答或者帮着找答案，直到自己也忙不过来了..... 后来索性只说自己大概猜让让别人去找问题和解决方案，结果证明小伙伴真的还挺值得培养...	
吴文敬	
2017-11-13	
毕业工作了一年了，下个月开始带新人。特地订阅了安姐的专栏，希望彼此都能提高~)	
英子	
2017-11-14	
做T出版7年，前3年做编辑，之后的3年独自做运营，最近一年带人做运营，2个小伙伴刚毕业，带她们手把手帮做微信和微博，以及其他线上推广，深刻理解带人的难度。我自己是个比较急性子，刚开始经常出现看手下小伙伴做事不利索，咋咋咋重新做一遍这种情况，这把我自己搞得很累。小伙伴们们的成长也很慢。以前读到一句话，说带人就是淡定地看着比你做得差的人犯错误，然后你一步步指导他们慢慢走出来的过程。真心难！现在认识到了自己带人的问题，会定期进行一些培训，会慢慢引导，但是还是距离理想状态差太远。关注安姐公众号很久，一直都是潜水状态，这次订阅专栏，跟女神学习，多说说自己的困惑，以期快速学习和改进。	
禾子先生	
2017-11-13	
工作了4年，期间也带过人。但思维模式都是帮忙找答案，今天这么一听，很受益，谢谢	
金朋	
2017-11-13	

首先对新人来说，入职会安排导师，有新人邮件，包括日常规定、wiki、工具使用等，有问题可以和导师沟通。有助于快速熟悉进入状态。对于问题，有个万能句式“你觉的呢？”让大家明确责任，并在规定时间内讨论，然后约定下次讨论时间。从而培养大家都在动脑思考，做不同的方案，而不只是在问答的状态。	
木木老猫	2017-11-14
的确，终归小伙伴以后也是要长大，他们理应成为他们最想成为的人。	
氩	2017-11-13
引导新人的时候，要具备一秒变小白的素质。很多问题，作为老鸟，一眼就知道大体思路了。但是，新人缺乏长期历练形成的隐形技能。往往不得要领。这个时候，就得耐着性子，暂时忘掉自己的方案，沿着新人的思路，用自己的经验去判断，指出那些他们没想到的陷阱或泥潭。他们自己会更主动打磨自己的观点想法。所谓教学相长，其实经过这样一番探讨，自己也能更深入理解学习以为常的概念。	
黑小子在路上	2017-12-04
确实如安姐所说，我现在在公司也有直接给答案的经历，所以形成恶性循环，也在找好的带人方式，这篇有点启发	
格非	2017-11-16
刚毕业入职一家小公司，没有leader带，出了问题就Google，再解决不了就只好问公司的一些老员工了，一般都是直接把你问题给解决了，问了几次为什么，人家都没说，稀里糊涂的就这样了	
huangzhimim	2017-11-13
深有感触，刚入职时很喜欢问各种问题，因此没被少骂，等我在第二份工作时才体会到这个被骂的经历是多么难得的，他让我学会了独立解决问题	
James	2018-07-28
不算很正式地带过人，但是有非常深刻的感受到被依赖的痛苦，怎么去授人以渔需要花心思学学	
YanYi	2018-07-28
唉，说起这个，一把辛酸泪阿，只记得我要离职，和新来的应届毕业生员工进行交接，我先救了他几次然后让他自己看一看熟悉熟悉梳理一下，半个小时后我去找了同样的问题，让他去找。他没找出来。我说你操作一下或者跑个sql再看看。他就说你知就就就，装什么逼。呵呵，无话了	
ltperson	2018-05-27
主要是要教会新人思考或者处理问题的方式 而不是答案	
关不上门	2018-05-11
顿悟，我就是直接给答案的那个，越来越忙，看到文章之前也开始了类似引导的做法，只是没有理论化。感恩	
walt	2017-12-24
公司招聘我们是来干活的，不是来当培训老师的，所以我觉得保障完成自己工作是第一位的。当然带人也是工作一部分，可以在每天早中晚安排时间集中处理下求助、邮件、聊天留言，其他时候新人来请教，如果不是紧急问题，就让他们等到自己手头工作告一段落再来。如果是紧急问题，而之前帮其他人处理过，就让前人帮他解决，如果别人也不会，就给个方向让他自行搜索，等有空再一起探讨。	
mintzhao	2017-12-03
关键点就在于怎么问出一个好问题了，这个因人而异，因情况而异，需要用心去理解对方	
碰上这样的朋友	2017-11-29
不错 不要让猴子从团队成员身上跳到你自己的身上 让他去负责处理这些乱闹的猴子 ^_^	
RoseVorchid	2017-11-23
这篇文章太好了，解决了我的问题。有时候同学问一些可以搜索到的知识点和解决方法，我就提示几个关键字让他们自己查。	
Laughing	2017-11-15
刚开始做产品助理，想不明白某个功能要不要做，这个时候去问pm，他会告诉你该怎么做。是出于他长期积累的产品能力；作为新人可能会理解不到，因为踩得坑还太少，同理心或者代入感不够，这个时候，似乎就很矛盾，pm也很难描述清楚“渔”的方式；个人心得，主动问问pm的思维方式和纬度，对比自己的思考方式，貌似可以有些收获。	
黑米	2017-11-14
我就是因为忙所以都只提供思路 具体答案他们自己去找	
Gechmind	2017-11-13
我刚好穷在这了，小朋友都叫我自动问答机.....一直在思考怎么样，能把自己处理问题的思路传播出去，刚刚开始上路	
穷山姆	2017-11-13
写得真好！	
bluze	2017-11-13
灰常不错，说出了我的心声，解答了我的疑问	
小盼盼	2017-11-13
非常有同感，有时候特别忙的时候，人还说你不帮忙还不近人情。	
大熊	2017-11-13
碰到过一些同事给他思路，但是他只想要直接答案。如果不能给一个确切的答案，他会觉得我在瞒着他或不愿意回答他的问题。这种人安姐怎么处理呢？我之前是回答他几次后就不去理他了。	
叶离叶弃	2017-11-13
哈哈哈，我以为是安姐自己的录音	

jimxi	2017-11-13
<p>方向都能明白，主要是有些时候并不能很好的判断什么是直接给结果。什么是引导。例如 要求所有开发团队都用PMD作为CI中的一步。当然你也可以说要求都有静态扫描，但PMD就是业界的一个比较好的方案了。</p>	
剑走偏锋	2017-11-13
<p>授人以鱼还是渔，感觉难点在分情况的情况</p>	