

推倒部门的“墙”

——让跨部门沟通更有效

◎陈琼英

在工作中，大家肯定遇到过类似的情况：你认为十万火急的事，到了其他部门口中，竟然成了“芝麻绿豆大的事”；原本应该合作解决的问题，到了跨部门会议上，又沦为“各弹各的调”，找不到共识；许多事情并不复杂，但同事相互之间沟通不畅，以至于要搬出上司，甚至是上司的上司来协调，绕了大大的圈子，走了长长的弯路，耽误了你我他的宝贵时间……职场里，跨部门沟通不良的问题比比皆是。据统计，员工和中层人员花在内部沟通的时间大约占其工作时间的40%-50%，而对于高层主管，这个比率会更高。因此，推倒部门间这堵无形的“墙”，将成为我们高效工作的重要前提。

还记得若干年前我毕业后的第一份工作，领导安排我组织各部门相关员工代表公司参加上级集团举办的知识竞赛，那时我初出茅庐，一心想证明自己的能力，也没多做准备，就直接与各部门负责人沟通，结果业务部门都以工作繁忙为由直接回绝。代表公司参与竞赛，为公司争荣誉是各部门的义务，为什么业务的人就不主动不配合呢？

事后我仔细琢磨才发现，我那样去沟通，结果是必定的。第一我当时的职位比业务部门负责人低，位置决定话语权；第二我年资尚浅，根基不稳，影响力不够；第三我们组织员工参加竞赛的出发点是完成例行工作，而没有考虑业务部门的诉求。面对同样一件事，做什么，怎么做？每个人的认知都不一样，每个人的性格、经验、背景和出发点不同，沟通时产生分歧是很正常的。缺乏沟通经验、职位不对等、权责不清、不是对方所想、本位主义、缺乏主动性等无形中加固了“部门墙”。

所以问题来了，如何推倒“部门墙”，让跨部门沟通协作更有效？

（一）有备而去

在跟同事讨论事情之前，先把一些基本问题想清楚，不要毫无准备就去，否则很可能得不到我想要的东西。我希望对方帮我做什么事？他会要求我做什么？如果对方不同意我提出来的做法，有没有其它选择方案？如果双方没共识，我会有什么后果？对方又会有什么后果？想清楚这些问题再去沟通，至少不至于“把天聊死”。

（二）换位思考

如果只是从自己的角度出发，说自己要做的事，对方听到一定会先想这事跟我有何关系，对我有何好处，一旦判断对他自己没好处，你想想他会怎样？至少是持怀疑和观望的心态吧，更有的会拒绝。“这么做，对部门的业绩有帮助吗？”“如果我是他，会接受这种做法吗？”“这个方法真的有用吗？”跨部门换位思考法能将误解或沟通频率不搭的机率降到最低。此外，频繁的互动有助于建立彼此的熟识度，让我们更容易设身处地想问题。因此，时不时地跟其他部门的同事吃吃饭、聊聊天，有好无坏。

（三）开诚布公

我们面对的是必须长期共事的同事，因此，凡事以诚实为上策，最忌欺骗、隐瞒事实，破坏信任关系。部门间一旦缺乏信任感，会加重彼此的防御心，沟通时就会有所保留，甚至隐藏一些重要信息。相反的，互信会让双方在沟通时打开心防，他们会明白说出自己的需求与考虑，并且提高合作意愿，共同解决问题。

（四）多项选择

进行跨部门协商时，我们不要执着在单一做法上，而是开发多元选项，让对方有更大的选择空间。专家分析，多元选项能让选择不再“非黑即白”，沟通对

象有较大的弹性调整自己的支持度，也可以轻易变换立场，不觉得有失颜面，因此能够降低沟通时的人际冲突。

（五）尊重权力

每个主管领导都是各自管辖范围内最有权力的决策者，而他们也期待别人尊重他的这种权力。因此，当我们在进行横向沟通时，一定要挑对对象。举例来说，项目营销中心马上要对外开放了，但是 IT 部门的硬件软件设备调试还迟迟未完成。这时，不要心急地马上跑去找 IT 助理，应该去找他的主管领导进行协调，会更有助于推动工作的进展。另外，跨部门沟通时也要注意彼此位阶的对等关系，以免造成不必要的误会。

（六）善用幽默

幽默可以做为沟通时的缓冲剂，也可视为一种防御机制。当我们必须呈现可能会触犯到他人的事实，或是要沟通棘手讯息时，以轻松或幽默的方式来传达，比较能保留对方的面子，也有助于正面的沟通。小小幽默有时可以化解大大尴尬，这一点我深有体会。

最后，我想提一点：跨部门沟通，难免会发生扯皮。所以，日常沟通最好用书面方式，首选邮件，微信尽量文字，少语音等等。文字可以保存事情原委，若上层寻找问题时，可以找出矛盾点及时有效地沟通，可以避免一系列工作误会，推动工作进展。