



201

cách cư xử  
với người

trái tính



NHÀ XUẤT BẢN PHỤ NỮ

**Tên sách:** 201 Cách cư xử với người trái tính

**Tác giả:** Alan Axeirod và Jim Holtje

**Dịch giả:** Nguyễn Kim Dân

**Nhà xuất bản:** NXB Phụ nữ

**Năm xuất bản:** 2004

**Số trang:** 224

**Giá tiền:** 26.000 VND

**Khổ:** 15x15 cm

SSSSSSSSSSSSSSSSSSSSSSSSSSSSSSSSSSSS

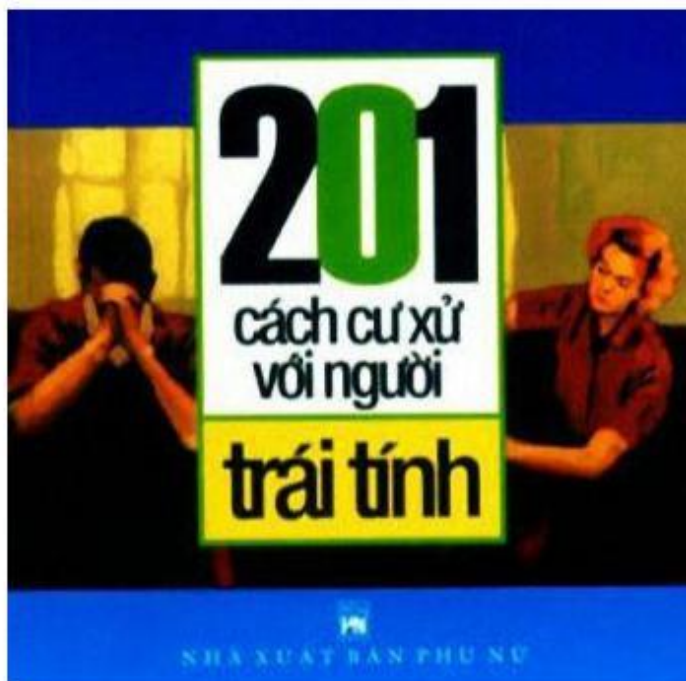
**Đánh máy:** [vkbritney](#), [pi22031990](#), [HoanXtq](#), [likereading](#)

**Sửa chính tả:** [o0AmI0o](#)

**Chuyển sang ebook:** [o0AmI0o](#)

**Ngày hoàn thành:** 30/1/2011

<http://www.e-thuvien.com>



## Mục Lục

Ebook miễn phí tại : [Webtietkiem.com](http://Webtietkiem.com)

[Bạn Không Cô Đơn](#)

[Những Ông Chủ Đáng Ghét](#)

[Những Đồng Nghiệp Gây Đau Khổ](#)

[Những Nhân Viên Đầy Ham Muốn](#)

[Những Khách Hàng Đến Từ Nơi Khác](#)

Ebook miễn phí tại : [Webtietkiem.com](http://Webtietkiem.com)

**Xoa Dịu Những Người Hay La Hét**

**Đáp Trả Lại Sự Khiêm Nhã**

**Cách Đối Xử Với Những Kẻ Thủ Đoan**

**Vượt Qua Thế Giới Của Những Người Tự Kiêu Tự**

**Đại Cách Xử Sự Với Những Kẻ Gây Hấn Thụ Động**

**Sự Lười Biếng Không Còn Nữa**

**Đánh Gục Những Kẻ Bất Nat**

**Chinh Phục Những Kẻ Chuyên Phê**

**Bình Phê Phán Kẻ Cầu Toàn**

**Thủ Đoan Với Những Kẻ Mánh Khóc**

**Vượt Khó**

**Vô Hiệu Hóa Những Kẻ Gây Rối**

**Xử Trí Kẻ Hay Làm Lì**

**Làm Gì Với Những Kẻ “Bới Lòng Tìm Vết”?**

**Giúp Giảm Căng Thẳng**

# Bạn không cô đơn

## 1.

Khi bắt đầu tiếp xúc với những người khó chịu, bạn sẽ nhận ra rằng họ quan tâm đến bạn rất ít. Họ quan tâm đến họ và chỉ họ mà thôi. Bạn là mục tiêu trong tầm quan sát của họ và chỉ trở nên quan trọng khi bạn vô tình hiểu họ muốn gì hoặc khi họ cần ở bạn điều gì đó. Đừng quan tâm đến những gì họ nói hay làm với tư cách cá nhân.

## 2.

Những người khó chịu thì không bao giờ thay đổi và tiếc là bạn cũng không thể thay đổi gì ở họ. Trước khi để nó ảnh hưởng đến bạn, nhớ rằng bạn có thể đoán được thái độ cư xử của họ bởi vì họ không có ý định thay đổi. Khi không hy vọng quá nhiều ở những người như vậy, ít ra bạn hoàn toàn có thể chuẩn bị trước những khó khăn khi gặp họ. Khi các giải pháp mà bạn dự định có thể không thay đổi được 1 tính cách khó chịu nào đó, nó vẫn có khả năng tác động tích cực đến kết quả của bất kỳ 1 cuộc đụng độ nào

## 3.

Bạn hãy cương quyết và cố gắng chịu đựng khi tiếp xúc với những người khó chịu để có được kinh nghiệm nhớ đời. Hoặc bạn có thể thử xem mình nhẫn nhịn được bao nhiêu. Hãy lập 1 chiến thuật. Quyết định trước là bạn có thể đạt được những gì hơn là cứ quan tâm đến những vấn đề tiêu cực hoặc cảm giác khó chịu về những người trái tính.

## 4.

Bày tỏ cảm xúc của bạn. Đừng khơi dậy những bức mình, những tổn thương tình cảm, những khó chịu hoặc cảm giác đau đớn. Nếu 1 ai đó làm bạn khó chịu, cứ nói với họ là bạn khó chịu. Tuy nhiên, tránh nặng lời với người đó. Thay vì thế, bạn hãy hỏi rõ họ là: “Tôi không chắc là hiểu hết ý anh. Anh có thể giải thích cho tôi không?”

## 5.

Bạn nên bày tỏ cảm xúc của bạn cũng như tạo điều kiện cho người khác bày tỏ cảm xúc của họ. Sự cố gắng của bạn sẽ được đền đáp. Bạn cần phải biết sếp, đồng nghiệp, người cấp dưới và khách hàng tất cả nghĩ như thế nào về những gì đang xảy ra hay về những gì bạn đang làm. Đừng cố gắng đoán người khác nghĩ gì. Hãy hỏi họ.

## 6.

Nên dùng những câu hỏi bỏ ngõ để hỏi cảm xúc hay ý kiến, đừng gợi ý hay giới hạn 1 câu trả lời bằng cách đưa ra sự lựa chọn đúng. Tránh những câu hỏi ví dụ như “Nói cho tôi biết, bạn thích ý kiến của tôi nhiều hay ít?”. Thay vì hỏi như thế, ta nên hỏi: “Joe, bạn nghĩ ý kiến của tôi như thế nào?”.

## 7.

Trong trường hợp tranh cãi, đừng vội đưa ra những lời trách cứ cá nhân. Thay vì vậy, nên viện đến những người có uy tín hơn, đến cái gì đó hoàn toàn khách quan như là 1 cuốn sách luật lệ, 1 nghị định thư, 1 cuốn sách hướng dẫn thủ tục hành chính hoặc 1 vài nguồn thông tin tương tự,

## 8.

Giữ lại tư liệu làm dẫn chứng. Điều này không chỉ hạn chế hoặc hoàn toàn tránh được tranh cãi với những người khó chịu mà còn đảm bảo an toàn cho bạn. Diễn viên gạo cội Samuel Goldwyn từng nói rằng: “1 buổi giao tiếp bằng lời không đáng bằng 1 tờ giấy trắng mực đen”. Khi làm nhiệm vụ, hãy viết ra sổ ghi nhớ. Khi cấp trên giao cho bạn 1 đề án lớn, hãy ghi ra chi tiết. Khi nhiệm vụ được giao bằng lời nói bạn hãy đưa cuốn sổ ghi nhớ có các chi tiết ra. Điều đó khiến người kia thôi không nói nữa.

## 9.

Khi dẫn chứng bằng tư liệu có giá trị, cũng đừng nên để sổ ghi nhớ đó thay thế cho những cuộc nói chuyện mặt đối mặt. Tiếp xúc trực tiếp với tất cả mọi người kể cả những người khó chịu. Để ý ngôn ngữ cử chỉ và lắng nghe giọng nói của họ là rất quan trọng. Điều quan trọng hơn là họ sẽ xem bạn như là 1 người hiểu biết mọi khía cạnh chứ không phải là những câu chữ trên giấy hay 1 giọng nói vô hồn nào đó trong điện thoại.

## 10.

Hãy giữ bình tĩnh. Đây là 1 lời khuyên đơn giản, rõ ràng và nhẹ nhàng. Dĩ nhiên, để thực hiện được nó thì không dễ dàng. Tuy nhiên, nếu bạn cứ giữ bình tĩnh và lịch sự, sẽ có nhiều cơ may là bạn sẽ không gặp tình huống nào tệ hơn. Cách cư xử như thế cũng sẽ tạo ra cho bạn 1 nền tảng đạo đức tốt, nếu thái độ của 1 người khó chịu chuyển từ bức bối đến chỗ không thể chịu đựng được thì bạn có thể rút lui khỏi cuộc nói chuyện đó với 1 lời nhận xét như sau: “Mary, tôi nói với bạn từ tốn và lịch sự. Tôi mong bạn cũng thế. Khi nào bình tĩnh, hãy tìm đến tôi và chúng ta sẽ nói chuyện tiếp.”

## 11.

Hãy tập tính hào phóng và lịch thiệp. Hãy cư xử với kẻ thù của bạn như những người bạn, điều này còn tốt hơn bất cứ sức mạnh và quyền lực nào. Hãy thận trọng nhưng cũng nên tự tin.

## 12.

Hãy bỏ qua tự ái của bạn để hỏi ý kiến của những người khó chịu và nhờ họ giúp đỡ. Để họ có một phần lợi nhuận là bạn đã cho họ một số tiền thưởng trong đề án của bạn. Điều này có thể thay đổi một tí tính cách khó chịu của họ, qua đó bạn biết rõ về cách đối xử của người đó và thái độ của họ khi làm việc với bạn.

## 13.

Hãy để những người khó chịu trong một tình huống mà chính họ nhận ra rằng họ là thiểu số. Hãy quan tâm đến bạn bè và gia đình bạn, đến những người đồng nghiệp tử tế và đến cả những khách hàng mà khi tiếp xúc với họ bạn cảm thấy rất thoải mái. Đừng để những người khó chịu trở thành hạt bụi làm vẩn đục tầm nhìn của bạn.

## Những ông chủ đáng ghét

### 14.

Hãy ráng nhớ về những ông chủ thật sự tệ mà bạn từng gặp trong công việc nhưng đừng để tăng huyết áp. Bạn biết: những kẻ hay la hét, lớn tiếng, những người hay dùng bạo lực, những kẻ đồng lõa - đều là những người kiểm soát thu nhập của bạn. Tất cả chúng ta đều có phần. Nếu hiện nay bạn có một ông chủ tuyệt vời, xin chúc mừng. Công việc của bạn sẽ trôi chảy hơn. Nếu không thì xin đọc tiếp. Có nhiều ông chủ rất kiêu căng, kiêu căng bởi vì họ ở một vị trí có quyền lực và không biết cách vận dụng quyền đó một cách hiệu quả. Ông chủ kiêu ngạo có tính hay yêu cầu bạn làm việc như ông ta. Một trong những cách đối phó tốt nhất là cứ thông thả tham gia trò chơi của ông ta. Đừng quá quan tâm đến điều đó, mà hãy nói cho ông ta biết ông ta có tầm quan trọng thế nào vì đã giúp bạn thăng tiến và rằng bạn không thể làm gì được nếu không có sự giúp đỡ đó.

### 15.

Những người chủ là một loại người đặc biệt. Bạn có thể nói với đồng nghiệp một cách chân thành là bạn nghĩ gì về họ nhưng nếu bạn coi trọng công việc của bạn thì bạn nên đề cập một cách tế nhị với chủ của bạn. Với một người chủ quá nhỏ nhen, luôn để ý mọi chuyện nhỏ nhặt thì việc chứng minh bằng tư liệu những gì bạn đã làm là cách hay nhất. Hãy cân nhắc thật kỹ rồi gửi sổ ghi chép cho cô ta, nói cho người đó biết chính xác những gì bạn đã làm và những gì còn lại phải hoàn tất. Những người hay để ý sẽ mau chóng nắm bắt được. Do vậy hãy cho họ cảm giác kiểm soát. “Tôi nghĩ chị muốn biết thông tin mới nhất của đề án XYZ. Theo sổ sách, chúng ta đã hoàn tất những phần sau.....”.

### 16.

Nếu người chủ nói với bạn một việc gì đó và rồi bạn biết rằng ông ra ám chỉ một ý khác, cần phải lưu ý điều đó và làm thật nhanh. Hỏi ông ta để có những câu trả lời xác thực, không phải những câu trả lời dựa trên sự nhận thức hay cảm tính: “Tôi lấy làm ngạc nhiên bởi vì anh nói với tôi chúng ta sẽ phụ trách tài khoản đó. Tôi có lưu vào sổ ghi chép trong buổi họp trước.” Hãy là người tích cực giao tiếp đừng đối đầu, mà hãy khích lệ ông ta đối mặt với những quyết định của ông ấy.

### 17.

Có một chương trình quảng cáo chất khử mùi nổi tiếng trên tivi kết thúc với khẩu hiệu: “Đừng bao giờ để họ thấy bạn vã mồ hôi”. Một lời khuyên tốt đấy. Nếu chủ của bạn là một

người hết sức tệ, một kẻ hay la hét thì hãy nhanh chóng học thủ thuật sau. Khi có vấn đề, nhiều người làm công cảm thấy cần phải phản ứng lại - nghĩa là la hét lại. Đó chính là một sai lầm lớn. Hãy học cách điều chỉnh tình huống tệ hại đó. Nó thường chỉ là một sự bột phát, nhất thời chỉ hiện diện trong một vài phút và mau chóng qua đi. Cách tốt nhất để đối phó với những người hay la hét là tự kiểm chế bản thân đừng quá nóng. Thậm chí trong trường hợp bạn đúng thì cứ cho là bạn sai. Giúp giữ bình tĩnh bằng lý lẽ cũng như giúp bạn thoát khỏi tình huống đó tạm thời. “Tôi biết chị giận nhưng chúng ta cần nhìn nhận vấn đề một cách hợp lý. Có lẽ tốt nhất tôi sẽ trở lại sau và chúng ta tiếp tục giải quyết vấn đề này....”

## 18.

Nơi đâu cũng có sự cá mẫn. Bạn muốn nói: “Anh là một thằng ngốc. Thực ra anh là người ngốc nhất từ trước tới giờ tôi gặp” Cậu em, nghe có vẻ tốt đấy. Nhưng tốt hơn là đừng nói gì cả. Chẳng may người chủ luôn được xem là ở một tầng lớp cao hơn chúng ta. Ông chủ có thể nổi khùng nhưng bạn thì không thể. Nếu bạn cảm thấy ngột ngạt thì cố gắng đếm thềm đến 20 khi anh ta đang trong cơn giận dữ và làm âm lên. Đừng nên lọt vào cuộc xung đột đó. Nếu đếm tới 20 vẫn chưa đủ, nếu chủ bạn vẫn còn la hét, đếm từ 30 đến 60. Tự cho bạn một không gian để thở và để chủ bạn trút cơn giận khi bạn thở. Một khi bạn xử sự tệ hơn mức độ âu trĩ của chủ, bạn sẽ thua.

## 19.

Nếu sự việc trở nên tồi tệ, bạn có thể nói với người chịu trách nhiệm của phòng nhân sự ở công ty. Một vài công ty đề nghị hòa giải và cần sự giúp đỡ của tổ hòa giải để dàn xếp những sự bất đồng giữa bạn với người chủ trái tính của bạn. Thường thì việc này cần phải làm việc với người trên cả chủ của bạn nữa. Nhớ trong đầu rằng khi mà vấn đề của bạn đã đem lên đến cấp cao hơn chủ của bạn, là bạn đã đặt chủ bạn vào một tình huống gay go mà ông ấy không muốn. Hòa giải có thể giải quyết vấn đề nhưng thất bại, nếu phòng nhân sự vẫn bất lực, chủ của bạn sẽ có ác cảm và nghĩ rằng bạn không trung thành. Hãy cân nhắc kỹ trước khi bạn làm điều này.

## 20.

Những kẻ buôn chuyện và những kẻ hay đâm chọc sau lưng thường dựng chuyện về những ông, bà chủ khùng khiếp. Họ là những người không chính chắn. Cách duy nhất để ngăn chặn lời đồn đó là đối chất với nguồn tin của họ và nếu đó là chủ của bạn thì quả thật đó là một nhiệm vụ khó khăn. “Xin lỗi vì tôi đưa ra vấn đề này nhưng tôi vô tình biết được chị nói như thế này... có đúng không?”. Thật dư thừa nếu người đó thật sự có tội, cô ta sẽ không thừa nhận nó. Trong trường hợp đó, đừng tạo thêm thách thức mà hãy nói thêm rằng: “Tốt, tôi rất vui khi biết điều đó. Tôi không nghĩ là chị sẽ nói những điều tệ như vậy.” Việc đó biểu hiện hai điều: những nỗ lực của chủ bạn bắt đầu thất bại và thứ hai nó cho thấy bạn thực sự biết lời đồn từ đâu tới. Việc này làm cho chủ của bạn thấy khó chịu



và phải suy nghĩ thật kỹ nếu muốn tiếp tục nói xấu bạn.

## 21.

Hãy cẩn thận khi nói chuyện với một ông chủ hay lạm dụng người khác. Bạn đang ở tại một cuộc họp và cấp trên của sếp bạn cũng có mặt tại đó. Lúc đó, cả bạn và chủ đều là những người cùng cảnh ngộ. Dĩ nhiên, sếp bạn sẽ quan tâm đến cách nhìn của ông chủ lớn với ông ta hơn là cách ông ấy nhìn bạn. Tạo ra một ấn tượng tốt là điều bạn nên làm để tránh những lý lẽ mà ông ta sẽ dùng sau này. Bạn có thể giả vờ biểu diễn một màn kịch của người đang nhận phần thưởng chiến thắng và đáng để làm vậy. Đừng bao giờ cho ông ta cơ hội để nói: “Tại cuộc họp, cô làm tôi trông như một thằng ngốc”, có thể đó là những lời lẽ cuối cùng bạn nghe ông ta nói.

## 22.

Hãy là người hành động trước. Ngăn chặn những vấn đề với chủ của bạn trước khi xảy ra chuyện. Sau khi làm việc một lúc với ông ta, bạn sẽ biết được tại sao ông ấy lại như vậy. Có thể ông ta thật sự không thích trể nải công việc hoặc là một người cực kỳ khát khe về chi tiết. Cho dù bạn hiểu nhanh như thế nào, hãy cố gắng điều chỉnh thói quen làm việc của bạn không phải gắng sức nhiều quá.

## 23.

Những ông chủ tệ có thể làm cho một công việc tốt đẹp thành một cơn ác mộng khủng khiếp. Nếu bạn cảm thấy quá chán mọi thứ, kể cả hòa giải và đang tìm kiếm sự thay đổi và càng ngày càng cảm thấy khó chịu khi đi làm vì phải đối mặt với một người như thế, thì đã đến lúc bạn nên tìm một công việc khác. Rời bỏ cuộc sống hôn nhân vì sự không hòa hợp giữa hai người là chuyện bình thường và từ bỏ công việc vì một ông chủ quá đáng cũng là chuyện đương nhiên. Phải chắc chắn rằng trước khi bạn từ bỏ công việc đó, bạn đã chán ngán tất cả những sự lựa chọn khác. Cố gắng đừng từ bỏ mọi thứ ngay lần đầu tiên xích mích.

## Những đồng nghiệp gây đau khổ

### 24.

Mark Twain từng nói rằng có thể chọn bạn bè nhưng không thể chọn dòng họ, bà con. Điều này tương tự như tình huống trong công việc của bạn. Bạn có thể chọn công việc nhưng bạn không thể chọn đồng nghiệp. Bạn dùng đủ mọi cách. Để thăng tiến bạn cùng các đồng nghiệp bị đẩy vào một cuộc đua thật đáng sợ để thăng tiến với những thủ đoạn rất bẩn thỉu. Những người đồng nghiệp hay ganh tỵ là những người đáng sợ nhất. Sự đố kỵ của họ thường dẫn đến kết quả là họ đánh mất cả lòng tự trọng. Họ cố gắng hết sức để đạp bạn xuống và làm mọi cách để khiến họ “ngon lành hơn”. Đừng bao giờ tham gia trò chơi đó. Luôn luôn hành động lịch sự và quan tâm đến họ để nhận ra điểm mạnh của họ và động viên họ phát triển điểm mạnh đó. Sẽ không được gì nếu các bạn cứ thù nhau mãi. Bằng việc làm như thế, bạn có thể thành công trong việc xóa bỏ lòng ghen tỵ.

### 25.

Công việc của bạn phụ thuộc vào đồng nghiệp. Sự thật thì bạn có được thu nhập là nhờ người chủ nhưng bây giờ, ngày càng nhiều công ty làm việc dựa trên sự nỗ lực của cả đội. Bạn sẽ được nghe nhiều nhận xét khác nhau khi làm việc với nhiều người khác nhau. Hãy làm mọi thứ bạn có thể nâng cao tinh thần cộng tác hơn là sự cạnh tranh. Đừng phạm sai lầm, sự cạnh tranh “tốt đẹp” có thể đưa đến đỉnh cao của thành công, nhưng nó sẽ trở nên gay gắt khi mà những kết quả chung đạt được không rõ ràng. Đối thủ thật sự của bạn là các công ty khác bên ngoài đang ganh đua với việc kinh doanh của công ty bạn. Nếu bạn và đồng nghiệp xem nhau như kẻ thù, đội của bạn sẽ thua. Cách tốt nhất để kết thúc cuộc cạnh tranh không lành mạnh này là giải quyết tất cả hiềm khích và chỉ cho họ thấy giá trị của tinh thần đồng đội nếu muốn đạt được những kết quả chung đó: “Cả hai chúng ta đều biết là cần hợp tác với nhau để hoàn thành công việc.”

### 26.

Đồng nghiệp có thể sử dụng bạn cho những tin đồn ác nghiệt của họ. Cộng tác với một người như vậy bạn sẽ sớm tỉnh mộng. Chuyện đồn đại đó không hợp với đạo đức nghề nghiệp của bạn, nó cho thấy bạn là người không tốt. Những đồng nghiệp như thế sẽ không trách cứ gì bạn cho đến khi mọi việc vỡ lở. Nên tránh cái bẫy ấy bằng cách gạt bỏ đề tài đó hoặc bỏ đi và nói: “Tôi nghĩ chuyện đó không hay lắm...” hoặc “Tôi không muốn dính dáng đến những lời đồn đại đó.” Họ sẽ hiểu lời nói ngụ ý đó và thậm chí có thể họ ngưỡng mộ bạn về những gì bạn làm một khi họ nhận ra nó.

## 27.

Nếu bạn có một đồng nghiệp quá chậm hiểu, không thể hoàn thành nhiệm vụ đúng lúc, đừng đổ trách, thay vì thế hãy bắt đầu với một kế hoạch tốt hơn. Hãy nhắm vào những vấn đề hơn là tính cách. Đặt ra thời hạn và điểm chuẩn để hiểu để đảm bảo công việc được thực hiện. Nếu cần thiết, hãy vẽ ra một kế hoạch làm việc trong đó ghi chính xác chi tiết là ai làm việc gì và khi nào làm. Một kế hoạch rõ ràng sẽ hạn chế khả năng trì hoãn kế hoạch vì khi đã viết trên giấy trắng mực đen thì không thể nào tránh né được.

## 28.

Bạn hãy nhớ lại cuộc bầu cử ở phương Tây mà Niccoló Machiavelli - một chính trị gia thời phục hưng ở Ý - đã chỉ ra cách giành và giữ quyền lực bằng cách hành xử khác với chuẩn mực đạo đức thông thường. Đáng tiếc, vào thời đó, những chính khách xảo quyệt mệnh danh là “Machiavellian” không chấp nhận. Tuy nhiên, một điều kỳ lạ là nếu bạn bị một ai đó bắt nạt thì bạn sẽ không lạc lõng trong tổ chức. Đoàn kết với nhau để chế ngự những kẻ có tội giúp cho tổ chức hoạt động. Đừng để kẻ đó tưởng rằng mình làm đúng bởi vì yêu cầu về công bằng và lương tâm sẽ vô ích đối với việc thay đổi thái độ cư xử của họ, hãy duy trì việc ghi chép thường xuyên, cẩn thận về những việc làm của những kẻ như thế, rằng họ làm khi nào và với ai, Nếu phải cần đến quyền lực cao hơn để ngăn chặn kẻ đó, bạn cần phải có đủ dữ liệu. Thật sự, dữ liệu này rất cần thiết cho sự sống còn của riêng bạn và của những đồng nghiệp đáng được quan tâm.

## 29.

Nếu bạn và đồng nghiệp cạnh tranh trong cùng một công việc thì đó là một tình huống không thoải mái, thậm chí rất khó chịu. Tốt nhất là hãy lịch sự cho dù người khác không xử sự như vậy. Đừng bao giờ hạ mình. Hãy làm những gì bạn có thể để nhấn mạnh lại trọng tâm vấn đề từ ý kiến cá nhân tới những dữ liệu: “Này, Henry, tôi biết là chúng ta đang làm chung một công việc. Anh cũng muốn nó như tôi. Nhưng tôi chỉ muốn anh biết là dù ai được chọn thì không nên hiềm khích gì cả. Đó chỉ là quyết định trong công việc. Tôi không muốn chúng ta trở thành kẻ thù.” Đừng tự lừa dối bằng cách nghĩ cả hai sẽ trở thành bạn thân, mà tốt hơn nên tin rằng cả hai biết cách hợp tác với nhau như hai đồng nghiệp vì đối thủ của bạn ngày hôm nay có thể là chủ bạn ngày mai - hoặc đó chúng là nhân vật chủ chốt giúp bạn thăng tiến trong công việc.

## 30.

Đừng để các cuộc tranh luận và các đối thủ dính dáng tới tình cảm riêng tư. Tránh chỉ trích đồng nghiệp theo quan điểm cá nhân. Những sự lăng mạ như vậy thường làm cho một tình huống xấu trở nên tồi tệ hơn. Đừng bao giờ nói như thế này: “Anh thì lúc nào cũng vậy. Anh thật là khó tiếp xúc” mà nên nói là: “Bob, tôi thành thật nói cho anh biết tôi nghĩ cách anh đối xử với Johnson là có vấn đề. Để tôi nói chi tiết...”. Tách vấn đề ra khỏi

cá nhân đó, rồi hãy xử lý những chuyện quan trọng hơn.

### 31.

Bạn là người hiểu chuyện. Bạn đang ngồi trong một cuộc họp. Bạn vừa mới làm một bài thuyết trình và một đồng nghiệp xen vào: “Việc đó không là gì cả. Bộ phận của chúng tôi đang chuẩn bị làm đề án này trong vòng hai tuần”. Những người như thế sẽ làm mọi người cực kỳ khó chịu. May thay, hầu hết mọi người - những người thật sự lắng nghe - đều hiểu họ nên tin ai. Trong trường hợp này, giải pháp tốt nhất là cho họ những gì họ muốn và tiếp tục: “Vâng, tốt đấy Sue - một kết quả hoàn hảo, nhưng hãy quay lại với vấn đề hiện tại...”. Nếu người đó vẫn cứ cố chấp thì cô ta thật sự đang liều mạng đấy, bởi vì nếu cứ tiếp tục thì cô ta sẽ làm cho bản thân trở nên ngu xuẩn.

### 32.

Đối mặt với một đồng nghiệp quá trầm tĩnh (luôn kìm chế tình cảm) rất khó. Anh ta đang nghĩ gì? Vì sao? Một người như vậy thì nguy hiểm hơn những kẻ lúc nào cũng nói toạc ra những gì họ nghĩ. Các tốt nhất là bạn hãy cố gắng chiếm lấy niềm tin của anh ta, từ đó bạn có thể khám phá ra nhiều điều. Hãy hỏi người đó một vài vấn đề mang tính chất góp ý. Cố gắng lôi kéo anh ta vào quyết định của bạn.

### 33.

Nếu bạn cảm thấy không tự mình giải quyết được vấn đề với đồng nghiệp, hãy gọi cho tổ hòa giải. Không có gì khó khăn cả nhưng nên cố gắng tạo ra không khí hòa thuận. Nếu bạn có một người chủ hiểu chuyện thì hãy nhờ chủ đứng ra hòa giải, hoặc bạn có thể ngăn chặn tình huống xấu bằng cách đề nghị với sếp rằng có thể sẽ tốt hơn cho đồng nghiệp của bạn nếu anh ta làm việc ở nơi khác. Đừng làm cho những mâu thuẫn trở thành cuộc tranh đấu một mất một còn. (“Nơi đây không đủ chỗ cho cả hai”) mà hãy cho đồng nghiệp của bạn thấy được những triển vọng sau đó.

## Những nhân viên đầy ham muốn

### 34.

A, cuối cùng thì bạn nắm quyền. Bạn là chủ. “Người có vấn đề” lại là người nhân viên. Đúng vậy. Thực tế cho thấy rằng những nhân viên và cấp dưới khó chịu có thể đặt bạn trong tình huống khó khăn. Không phải lúc nào cũng dễ dàng đạt được thành tích cao nhất và duy trì một lực lượng lao động lâu dài vừa ý, nhưng đó là hai mục tiêu quan trọng của việc quản lý.

### 35.

“Tôi không hiểu”, một nhân viên bức tức than. Và bạn bị thuyết phục bởi sự chân thật của hắn ta. Nhưng bạn thật sự không biết nên làm gì. Thật ra hầu hết các cuộc xung đột tại nơi làm việc là do những hiểu lầm cơ bản. Một nhân viên không được giao việc tận tay có thể không biết thời hạn bạn đưa ra. Một nhân viên phạm sai lầm nhiều lần có thể không hiểu chính xác những gì bạn mong đợi. Hãy trao đổi những mục tiêu, qui luật, thủ tục và những gì cần làm nhiều lần và chính xác. Nếu cần thiết, hãy gặp các nhân viên trước khi bắt đầu mỗi đề án để giải thích từng chi tiết, rằng bạn muốn ai làm gì và khi nào làm. Hãy biết rằng những gì rõ ràng đối với bạn có thể quá mù mờ với người khác.

### 36.

Cũng có nhiều nhân viên học tập Frank Sinatra và cứ nhất định làm theo “cách của họ”. Luôn cố gắng sáng tạo và độc lập là những điều rất đáng quý của những người nhân viên. Hãy bỏ qua cái tôi những khi cần thiết, bạn sẽ học hỏi được đôi điều từ cấp dưới của mình. Tuy nhiên, nếu tính cách độc lập đó làm ảnh hưởng đến công việc, cần phải hướng dẫn họ lại một chút. Giải thích riêng với nhân viên đó rằng bạn và công ty có quy luật riêng rằng bạn ủng hộ và làm việc theo quy luật đó, nên bạn mong tất cả mọi người sẽ hợp tác thành một đội để làm việc thật tốt.. Nếu bạn duy trì mức độ góp ý ở mức đó, và kết thúc cuộc nói chuyện bằng cách động viên nhân viên đó đến gặp bạn để cho ý kiến và lời khuyên, nhưng khi hành động, anh ta phải hết sức tôn trọng những luật lệ đã được đặt ra.

### 37.

Khi gặp khó khăn với những nhân viên khó chịu thì nên ghi chép lại những khó khăn đó. Nếu đến lúc bạn cần phải kỷ luật hoặc sa thải cá nhân nào, bạn có thể đưa ra những bằng chứng cần thiết. Sổ ghi chép giúp bạn quyết định nên sa thải nhân viên nào, có sai

làm không. Đừng nên công khai sổ ghi chép đó và nếu công ty có một chính sách bảo mật những điều riêng tư thì hãy tán thành triệt để. Nếu không có chính sách đó, nên đưa ra ý kiến về một chính sách như vậy với nhân viên tư vấn (người có đủ tư cách để làm việc đó).

### 38.

Những người luôn xem đồng hồ thường đợi chờ 5 giờ chiều một cách háo hức có thể là những người đang tìm kiếm sự hứng thú từ các công việc khó khăn. Có thể công việc bạn giao cho họ không mấy hứng thú, vì thế thay vì giải quyết công việc được giao, họ chỉ giậm chân tại chỗ. Điều tốt nhất phải làm trong trường hợp này là kiểm tra công việc của họ theo đợt và nếu có khả năng hãy đưa ra một vài đề nghị như: “Henry, nếu anh muốn có cơ hội khác, tôi thật sự đang cần người giúp tôi...”. Nếu nhân viên đó không chấp nhận yêu cầu của bạn thì có thể anh ta chán nản vì một nguyên nhân khác.

### 39.

Hãy thận trọng. Có thể bạn đã nghe câu nói này nhiều lần đến mức quá nhàm chán nó. Tốt hơn hãy luôn nhớ đến nó, bởi vì những người hay đâm sau lưng là những người ghê gớm nhất. Trước mặt, họ khen bạn nhưng lúc vắng mặt bạn, họ lại thêm bớt đủ điều vào nhân cách của bạn. Thêm bớt? Đôi khi cũng giống bom khinh khí. Phải nhanh chóng chặn đứng những kẻ hay nói sau lưng ấy lại. Đừng nên để ý đến chuyện đó. Và khi bạn phát hiện ra, hãy gặp riêng kẻ nhiều chuyện đó, để kẻ ấy biết những gì bạn nghe thấy. “Dĩ nhiên chị có thể có những ý kiến về tôi, nhưng tôi nhắc chị nhớ cho là chúng ta đến đây là để làm việc. Nếu chị có mối quan tâm chính đáng về công việc, tôi ủng hộ chị bàn luận trực tiếp với tôi. Cửa phòng tôi luôn mở. Những gì tôi không thể bỏ qua được là những lời nhận xét xúc phạm sau lưng tôi”. Việc đối chất với những kẻ lảm chuyện đó yêu cầu sự can đảm cũng như sự tự chủ. Nhưng nếu lúc đó bạn không cứng rắn, tình hình sẽ tồi tệ hơn.

### 40.

Tại sao tôi lại thuê anh ta? Tôi nghĩ gì về hắn? Nếu một trong những nhân viên của bạn làm hỏng mọi chuyện và kéo cả bạn và công ty theo thì cần phân tích vấn đề nhanh chóng. Có thể anh ta không đủ khả năng, cũng có thể là đủ, nhưng anh ta không thấy thích thú việc phải làm hoặc giấu đi những vấn đề nghiêm trọng, chuyển từ những khó khăn tình cảm, những nỗi lo về tài chính đến những hành động không hay - mà bạn có thể gọi tên. Hãy mau chóng gặp nhân viên đó. Đừng nên đe dọa mà nên giúp đỡ nếu bạn có thể mà không thỏa thuận về năng suất hiện tại. Cũng nên đề nghị phương pháp để đánh giá sự tiến bộ. Đề ra những mục tiêu tiến bộ cũng như thời gian biểu để hiểu rõ hơn. Kiểm tra thường xuyên và bám chặt vào thời gian biểu. Nếu nhân viên đó không thực hiện đúng như những kế hoạch mà bạn đã lập ra, nên xem xét lại để giao công việc khác cho nhân viên đó.

## 41.

Một trong những cách tốt nhất để cải tiến năng suất làm việc của những nhân viên khó chịu là biện pháp xử phạt phân minh. Tất cả chúng ta đều muốn được thừa nhận những việc tốt đẹp đã làm và được khen thưởng. Xác định rõ mức thành tích sẽ được khen thưởng và đưa ra những phần thưởng khi nhân viên đó đạt được mục tiêu mà bạn đề ra. Khi nhân viên làm không đạt yêu cầu, hướng dẫn lại và nên giới hạn bớt yêu cầu của bạn nếu thấy cần thiết. Nhưng phải bắt họ hứa là thực hiện những gì bạn đã đề ra. Điều mà bạn nên làm là thảo luận để đạt được mục tiêu (bao gồm khả năng sa thải). Bất kể bạn làm gì, nên làm đúng những gì bạn đã đặt ra. Phô trương ý thích là cách chắc chắn nhất để tạo ra sự căm ghét giữa những người trong đội.

## 42.

Nếu cách làm việc hoặc thái độ của nhân viên quá tồi tệ đến nỗi bạn không có khả năng giải quyết, hãy nhờ tới phòng nhân sự hoặc nếu không có phòng nhân sự, hãy gọi cho những người hòa giải nội bộ khác. Mở rộng phạm vi của mâu thuẫn, cho nhân viên thấy rằng đó không phải là vấn đề cá nhân. Đó cũng là vấn đề của công việc, vấn đề của tổ chức, vấn đề của tập thể. Nếu có thời gian hãy tổ chức một buổi họp mặt để thảo luận về thái độ của nhân viên và cách làm việc của bạn với cô ta. Giải pháp phải được trình bày rõ ràng, được chấp thuận, lưu lại và giám sát. “Kỷ luật tiến bộ” – một thuật ngữ được phòng nhân sự dùng nhiều cho những bước tiến bộ mang tính chất kỷ luật – có thể được tiến hành một cách hiệu quả và theo một cách nào đó, nó cũng hạn chế tối thiểu những biểu hiện không hay của công ty ra bên ngoài.

## Những khách hàng đến từ nơi khác

### 43.

“Bạn có cho công việc này là thuyết trình không? Tôi gọi nó là #@%\$”. Bạn chỉ việc ngồi với ông nghe điện thoại cách bạn 2 inches và ngồi không khi chuông không reo. Thường thì khách hàng sẽ không hài lòng. Khách hàng cũng giống như ông chủ, họ là người có thể điều khiển số phận của bạn mặc dù bạn không thích. Điều tốt nhất bạn nên làm là cố hăng hái khách hàng ngay từ đầu. Đừng bắt đầu một cuộc giao tiếp nhiệt tình quá đến nỗi bạn không lắng nghe anh ta. Một trong những điều quan trọng nhất của giao tiếp là lắng nghe. Nếu bạn là người có trách nhiệm trước khách, hãy ghi lại không chỉ những gì khách nói mà những gì bạn nghĩ là có thể làm cho anh ta thoải mái. Hãy hình dung ra những mong muốn của anh ta, những gì tác động tích cực đến anh ta, và những gì làm anh ta chán ngán v.v... Nếu từ xưa tới giờ bạn không lắng nghe khách hàng thì hãy bắt đầu lắng nghe từ bây giờ. Và lắng nghe ngay từ đầu với người khách kế tiếp.

### 44.

Hãy liên lạc với khách hàng của bạn. Cho họ biết rằng nên liên hệ với ai khi gặp khó khăn. Thật không phải khi để khách hàng của bạn gặp chuyện. Đó là một thảm họa khi xảy ra vấn đề và cô ta không biết nói cùng ai. Hãy gửi cho họ thông tin mới nhất bằng thư tay, fax, thư điện tử hoặc những phương tiện khác nếu bạn thấy cần thiết. Báo cáo những gì bạn làm trong tuần vừa qua, tháng vừa qua, quý vừa qua hoặc bất kỳ khoảng thời gian nào bạn làm việc tốt nhất. Khách hàng muốn biết tiền của họ được tiêu như thế nào và họ muốn ước tính giá trị bạn cung cấp cho họ. Liên lạc thường xuyên bạn sẽ có nhiều lợi ích.

### 45.

Khách của bạn có hay la lối không? Điều đầu tiên bạn cần làm là giảm bớt âm thanh của họ xuống để bạn có thể nghe được vấn đề. Hãy để họ trút giận một lúc hoặc lâu hơn nhưng đừng nên đưa ra lời nhận xét nào hoặc đưa ra lời biện hộ nào. Nên nhớ, có thể là khách hàng của bạn không thích bạn xen vào vấn đề riêng tư của họ. Bạn sẽ không được gì nếu cứ ăn nói lớn tiếng và làm cho khách hàng khó chịu. Đừng nên nói với những người nóng tính “bình tĩnh”. Thay vì vậy, hãy nói khéo với anh ta cùng cách gọi tên thân mật: “John, John, tôi biết anh đang giận. Nhưng hãy cho tôi biết là vấn đề gì. Có tôi đây mà. Hãy bình tĩnh và nói cho tôi nghe. Từ đầu...”. Hãy chú ý nghe khách trước khi họ nói. Tuy nhiên, hãy cố gắng xen vào đó một hoặc hai câu hỏi nhấn mạnh vào sự việc, đừng đưa ra ý kiến cá nhân và mà cần phải phân tích kỹ những gì chưa rõ. Bạn không muốn là người chẳng biết thông cảm. Sau khi nghe xong câu chuyện, hãy tóm tắt lại toàn bộ. Sau đó cùng tìm cách giải quyết: “John, tôi hiểu. Bây giờ có ba vấn đề mà chúng ta nên giải quyết để



cứu vãn sự việc...” Nếu bạn không đưa ra một phân tích, nên có một giải pháp riêng, đề nghị thêm thời gian: “John, tôi cần thời gian một hoặc hai ngày để giải quyết.” Bạn nên biết rằng cho khách hàng cơ hội để trút giận thì việc xoa dịu cơn giận sẽ hữu hiệu hơn nhiều.

## 46.

Còn đây là một thủ thuật để làm việc với những khách hàng nói một đường làm một nẻo. Hãy nói với họ: “Tốt. Bây giờ hãy cho tôi biết tôi có thể hiểu đúng ý chị hay không. Cho tôi một vài phút nhé. Chị muốn chúng tôi tạo ra dữ liệu có những yếu tố sau...”. Điều đó giúp khách hàng xác định lại những gì cô ta vừa nói. Như vậy bạn không những chắc chắn về những mong muốn của khách mà cô ta còn biết bạn tiếp nhận thông tin đó rất tốt.

## 47.

Một thủ thuật cổ điển để áp dụng cho những khách hàng hay đòi hỏi là hạ thấp mức độ nhưng cố gắng thực hiện. “Vâng, tôi nghĩ là chúng tôi có thể làm điều đó cho ngài. Mặc dù có một ít khó khăn, nhưng chúng tôi sẽ cố gắng hết sức.” Bằng cách hạ thấp những mong muốn đến một mức độ nào đó, những gì bạn bày tỏ sẽ giúp khách thỏa mãn hơn. Việc tệ nhất là hứa mà không thực hiện đúng. Thậm chí dù bạn làm được thì bạn cũng đã tạo ra một sự thất vọng do hi vọng quá lớn.

## 48.

Nếu bạn và khách hàng đã từng xích mích nhau, hãy đề xuất một buổi gặp mặt. Bạn cần phải thiết lập mối quan hệ giữa con người với nhau, cũng như phải quan sát cử chỉ thái độ của họ - cái mà bạn không thể nhìn thấy qua điện thoại. Nếu có thể, hãy tìm hiểu mọi thứ về con người này. Đó là cơ hội để bạn nói với anh ta rằng anh ta là quá quan trọng vì thế mọi nỗ lực, thời gian và chi phí cho cuộc gặp gỡ đặc biệt này là xứng đáng.

## 49.

Bạn có thể ngăn chặn nhiều rắc rối liên quan tới khách hàng bằng cách thúc đẩy việc ký hợp đồng và thỏa thuận. Một hợp đồng có giá trị sẽ chỉ rõ những gì cần làm. Nó không phải là một tài liệu lớn lao cỡ hiệp định Versailles nhưng nó cho biết ai chịu trách nhiệm phần nào, khi nào và bao nhiêu. Đừng để những thỏa thuận quan trọng đó thành bảng ghi nhớ (vốn không chắc chắn) để có thể tranh cãi và phạm sai lầm. Xác định nhiệm vụ cùng những yêu cầu và ghi chúng lên giấy ngay lần đầu tiên bạn tiếp xúc với khách hàng.

## 50.

Cố gắng đoán đúng nhu cầu của những khách hàng khó chịu, rồi sắp xếp thời gian một cách phù hợp. Nếu bạn thấy khách hàng quản lý cửa hàng của cô ta theo kiểu vừa đập vừa xoa, thì nực cười là cô ta sẽ yêu cầu bạn giống như vậy. Cử một người nào đó trong đội của bạn để liên lạc hay “chỉ huy” cho người khách đó. Người này sẽ chịu trách nhiệm quản lý thông tin ở cả hai phía và có thể quan hệ hằng ngày với khách hàng.

## 51.

Đó là tiền của họ. Đó là sự thật, bạn kiếm tiền và họ tiêu tiền. Trước khi sản phẩm ra đời, phải chắc chắn về sự tính toán của bạn cũng như những vấn đề phải rõ ràng, chính xác và dễ hiểu. Không người khách hàng nào muốn đưa ra một số tiền kèch sù dựa trên những lý do không rõ ràng như là “một đồng tạp nham”. Một bảng báo cáo như vậy chỉ làm tăng thêm nghi ngờ, giận dữ và chậm thanh toán. Hãy giải thích chi tiết rõ ràng thời gian và chi tiêu của bạn và cũng như chắc chắn rằng bạn có một bản sao.

## 52.

Có thể bạn tự thấy mình không thể phục vụ người khách đó tốt ở một vài điểm nào đó. Nếu bạn và người khách đó thật sự kỵ nhau, thì đừng nên quá vất vả để giữa người khách đó lại. Nhưng bạn cũng không nên cắt đứt liên hệ. Cứ thẳng thắn: “Tôi nghĩ người khác phục vụ anh sẽ tốt hơn tôi. Nếu anh muốn, tôi có thể giới thiệu anh một vài người, có thể họ sẽ hoàn thành công việc này hiệu quả hơn.” Không ai muốn mất khách hàng cả, nhưng đôi lúc nếu tình huống quá xấu thì từ bỏ là cách giải quyết tốt nhất cho cả hai phía. Nếu lúc đó đã đến thì đừng nên đánh mất lòng tự trọng của mình, hãy tỏ ra là người thạo việc, luôn làm việc với một sự chú ý tích cực và đa dạng.

## Xoa dịu những người hay la hét

### 53.

Họ đã thất bại. Họ vừa mới thất bại. Cho dù họ là ai, ông chủ, nhân viên, khách hàng, những người hợp tác, những người cấp dưới – họ không thể tránh khỏi mong muốn được người khác chú ý đến. Khi mà họ la lối, việc cần phải làm là đừng la hét theo. Nếu bạn nghĩ bạn không thể chịu đựng được cơn bốc đồng đó, hãy thư giãn và tự mình thoát ra tình huống đó: “Chúng ta sẽ nói chuyện khi mà chúng ta có thể”.

### 54.

Điều quan trọng nhất bạn phải nhớ về những người hay la hét là anh ta đòi hỏi bạn chú ý và sẵn sàng dùng những cách quá ấu trĩ để đạt được điều gì đó. Vì vậy, hãy chú ý – không phải chú ý tới những lời la hét hay anh ta mà hãy chú ý tới nguyên nhân làm anh ta lo lắng. Hãy cố gắng hết sức để thay đổi cơn giông tố đó theo cách của bạn. Sau đó can thiệp vào: “Hal, tôi có thể biết việc gì không? Tôi cần phải biết...”. Trước khi nói, hãy đợi họ thực sự bớt giận. Trong lúc ấy, cố chịu đựng cơn phẫn nộ đó để tránh những lời buộc tội có thể xảy ra.

### 55.

Thỉnh thoảng, trả lời với giọng điệu nhẹ nhàng hơn giọng nói bình thường là cách tốt nhất để xoa dịu những người hay la hét. Điều đó buộc họ phải tập trung nghe những gì bạn nói. Nó cũng có thể giảm độ ồn xuống vì người đó không có khả năng để duy trì một âm lượng lớn như thế mãi.

### 56.

Không nên nhại theo anh ta. Cứ giữ bình tĩnh và đừng nên vội vã. “Tôi hiểu những gì bạn nói nhưng tôi không định tiếp tục nghe nếu bạn cứ la như thế. Cả hai chúng ta đều là người lớn, chúng ta có thể giải quyết sự việc theo cách của người lớn. Tôi sẽ nói cách giải quyết, khi bạn bình tĩnh”. Những lời như vậy quá tốt đẹp để có thể tin được, nhưng nếu bạn muốn khuất phục một kẻ khoái la hét thì chỉ có cách đó mà thôi.

## 57.

Đừng bao giờ cúp điện thoại đột ngột khi đang nói với người hay la hét. Điều đó chỉ tạo thêm lý lẽ cho người đó chống đối lại bạn. Nếu bạn muốn thoát khỏi tình huống đó, hãy cố gắng với một câu trả lời bình tĩnh: “Đến lúc tôi phải đi. Tôi sẽ gọi lại cho anh sau nhé”. Câu nói đó sẽ giúp cả hai có thời gian bình tĩnh hơn và từ chối những gì mà người trút giận muốn: một câu trả lời không đúng lúc chỉ tổ châm dầu vào lửa.

## 58.

Nếu người giận dữ đó là cấp dưới của bạn thì hãy cho anh ta biết rằng đừng để việc riêng tư xảy ra ở nơi làm việc. Bạn nên giải thích một cách từ tốn và bình tĩnh rằng thái độ biểu lộ như thế là không chấp nhận được vì còn có những cách khác, những cách hữu hiệu hơn để bày tỏ nỗi bất bình. Đừng làm cho người đó ngượng trước mặt người khác, nhưng hãy làm rõ cho những người cấp dưới đó hiểu là xử sự như vậy sẽ gây ra một hiệu quả nghiêm trọng.

## 59.

Khi có địa điểm và thời cơ thích hợp, bạn nên yêu cầu người đó xin lỗi về những cơn thịnh nộ của họ. Phải chịu đựng những cảm xúc loại ấy không ai thích cả nên người có lỗi đó nên tổ chức một buổi tiệc nhỏ để “chuộc tội” vì thái độ không thể chấp nhận đó. Tại văn phòng, sau khi thảo luận nhẹ nhàng về những bất bình của mình, bạn hãy nói với kẻ đó: “Sarah, bây giờ, tại sao không ngồi xuống và trấn tĩnh lại. Sau đó, tôi nghĩ là bạn sẽ cảm thấy đỡ hơn để gặp Peter, Harry, Claire và Frank và xin lỗi họ vì bạn quá nóng tính. Tôi nghĩ là bạn sẽ thấy dễ chịu hơn và tôi biết họ cũng vậy. Bạn nợ họ điều đó đấy.”

## 60.

Đừng nên cho rằng những người chủ hay la hét thì khó đối mặt hơn những nhân viên hay la lối. Chủ thì lo nhiều việc hơn. Vì lý do đó, tốt hơn bạn nên tự kiểm chế mình bằng cách đáp lại tử tế. Chiến lược tốt nhất trong tình huống này là vượt qua nó và hi vọng ông ta sẽ nhận ra rằng làm như vậy sẽ không đem lại những điều mà ông ấy mong muốn. Khi cơn giận đã nguôi, hãy sắp xếp một buổi họp mặt để bàn luận về nguyên nhân của cơn giận dữ đó: “Anh Gregory, tôi hiểu cảm giác của anh và rõ ràng tôi cũng muốn giải quyết vấn đề đó. Chúng ta có thể ngồi lại khoảng nửa giờ để nói cho tôi biết anh cần gì không?”

## 61.

Thường thì bạn không phải là mục tiêu của cơn thịnh nộ đó. Bạn chỉ là người không may khi gặp ông ta trong lúc ấy. Hoặc có lẽ bạn chỉ là một nạn nhân bất đắc dĩ vì mục tiêu thực của nỗi bức tức ấy nằm ở nơi khác. Và có thể là bạn không thể làm được gì cả. Do

vai trò của bạn là một nhà kinh doanh chứ không phải là chuyên gia tâm lý của mọi người, tuy nhiên bạn cũng nên lắng nghe người khác. Hãy xem những đường lối chỉ đạo của công ty và tự chỉ đạo mình bằng năng khiếu và sở thích của bản thân – bạn có thể đưa ra lời khuyên của mình một cách kín đáo. “Dường như anh phải đối mặt với nhiều vấn đề khó khăn quá John ạ. Tôi biết anh không muốn chúng ảnh hưởng đến công việc của anh. Có phải đã đến lúc anh nên tìm một vài lời khuyên chuyên nghiệp nào đó không?”

## Đáp trả lại sự khiếm nhã

### 62.

Hãy hành động với họ như hành động với bạn. Nếu có thời gian để thực hành những Nguyên Tắc Vàng thì đó chính là lúc bạn phải đối mặt với những người thô lỗ. Họ sẽ can thiệp vào công việc của bạn, xâm nhập, phớt lờ, châm chọc và quở trách bạn. Mặc dù họ khích bạn rất nhiều nhưng đừng bao giờ đáp lại bằng thái độ như vậy. Cách tốt nhất đối với những hành động thô lỗ đó là tự rút lui và đề nghị trở lại sau. Điều đó sẽ làm dịu bớt tình trạng căng thẳng đồng thời nói với người thô lỗ đó rằng bạn không muốn bị lăng nhục. Câu nói đó sẽ mở ra một hướng mới cho bạn giao tiếp và giải quyết vấn đề.

### 63.

Kẻ hay cản trở công việc của người khác thích dùng một dự luật nghị viện hay một bài nói vô căn cứ nào đó cản trở lúc bạn đang chuyện trò. Cách hữu hiệu nhất để chuyển đổi tình thế độc thoại sang một cuộc hội thoại đó là can thiệp vào bằng một câu hỏi chi tiết nào đó. Hỏi kẻ kia rằng: “Đúng đấy, Frank nhưng điều đó có liên quan gì đến việc chúng ta đang thảo luận hay không?”. Câu hỏi càng chi tiết, càng tập trung một cách sắc sảo đến vấn đề sắp thảo luận tới, thì kẻ đó cũng như bất kỳ người nào khác sẽ càng nhận ra rằng thật lãng phí thời gian và đã đến lúc quay lại đề tài đang bàn luận.

### 64.

“Thật là một màn diễn tốt, Bob. Rất vui khi thấy sự việc đang trở nên tốt đẹp”. Những lời khen có thể là những lời đay nghiến và mang tính chất phá hoại. Nhưng luôn nhớ là đừng nên đáp trả lại theo cách giống như vậy. Cứ để những lời ầu đả đó nguyên như vậy. Hãy nói với kẻ đó rằng: “Cám ơn, Bill. Tôi đã làm rất vất vả. Nhưng tôi không hiểu mấy về những gì anh ám chỉ là “trở nên tốt đẹp”. Mọi việc thì tốt hoặc – đã và đang – rất tốt. Có cần chúng ta bàn luận về điều gì đó không?” Bill có thể phủ nhận rằng anh ta chỉ muốn đưa ra vài lời khen thôi, hoặc anh ta nói rằng bạn đã phản ứng quá mạnh. Hãy đáp lại: “Ồ, tôi rất vui khi nghe điều đó, bởi vì nếu tôi có làm việc gì phiền anh, tôi sẽ sửa đổi ngay lập tức”.

### 65.

Dường như có một vài người sống để hạ thấp người khác xuống. Bằng cách hạ thấp bạn, họ mới cảm thấy họ được nâng cao. Sự tự vệ tốt nhất của bạn đối với con người như vậy là phải nỗ lực nhiều hơn nhằm vượt hẳn họ. Còn nếu bạn cũng xử sự giống họ và để

lời nhận xét hạ thấp đó ảnh hưởng đến bạn, bạn đã trao chiến thắng cho kẻ đó rồi. Bạn biết giá trị của mình mà. Đừng để kẻ nào chỉ rõ nó. Hãy học cách chuyển đổi những lời phê bình tiêu cực đó cũng như nhắm vào những thành tích mà bạn đã đạt được, nó sẽ giúp bạn thành công hơn.

## 66.

Có những kẻ muôn đời chờ mũi vào chuyện người khác tại nơi làm việc, hoặc khám phá ra những bí mật mà họ nghĩ là sẽ có lợi cho bản thân trong việc tranh giành quyền lực. Họ hỏi bạn nhiều câu hỏi khó trả lời và sẽ không để bạn yên cho đến lúc tính hiếu kỳ của họ được thỏa mãn. Nhưng hãy nhớ bạn không phải đang bị chất vấn và thậm chí bạn không cần phải tham gia vào cuộc nói chuyện của những người tò mò đó: “Tôi nghĩ đừng nên nói về đề tài ấy thì hay hơn.” Đó là một cách vô cùng hữu hiệu để ngăn chặn những kẻ tò mò khỏi chuyện của bạn. Không bao lâu, thậm chí kẻ tò mò nhất cũng phải kết luận rằng bạn không phải là người cho họ khai thác thông tin và họ sẽ để bạn yên.

## 67.

Đừng tha thứ việc nói sau lưng người khác. Những chuyện ngồi lê đôi mách và những lời nói bóng gió hủy hoại niềm tin, do vậy nó làm suy yếu đồng đội của bạn: “Bạn có nghe tin Janet đang bán...” Hãy nhanh chóng hướng cuộc nói chuyện sang một đề tài khác, hoặc đứng trước mặt và nói thẳng với kẻ nhiều chuyện đó: “Này, tôi thật sự không thích nói về điều đó. Nếu tôi muốn biết thêm về Janet, tôi luôn có thể hỏi riêng cô ta. Tôi chắc là cô ta không thích bạn nói về cô ta theo cách này đâu.” Như vậy là đã thành công rồi đấy.

## 68.

Một trong những cách tốt nhất để đáp lại sự thô lỗ là hãy tỏ ra lịch sự để làm gương. Nếu bạn đang làm công tác quản lý, việc nói năng nhã nhặn lịch sự với người khác sẽ đem lại những lợi ích lâu dài. Không ai chết vì những lời nói như: “làm ơn”, “cảm ơn”, hoặc “không có gì”. Thêm vào đó, không uy quyền nào có thể hủy hoại những từ đó. Thái độ cư xử gương mẫu ở văn phòng giúp việc kinh doanh của bạn thú vị và hữu hiệu hơn, các khách hàng của bạn cũng sẽ có cảm giác dễ chịu. Và điều đó có nghĩa là có thêm việc làm ăn.

## 69.

Nếu cấp dưới của bạn cư xử thô lỗ ở nơi làm việc, bạn cần phải dùng đến quyền lực. Hãy dùng tất cả quyền lực. Gặp riêng hắn ta: “Tôi vô tình biết được anh nói những điều không hay về đồng nghiệp làm họ khó chịu. Tôi không tiện đọc tên ra đây, nhưng một vài

người phàn nàn với tôi về vấn đề này...” Nói ra sự thật thì rất quan trọng nhưng đừng dồn kẻ có tội vào bước đường cùng. Cho anh ta cơ hội để đáp trả lại và giải thích. Thô lỗ nông cạn là một dấu hiệu của sự thất bại ngay tại chỗ. Thật ra, cư xử thô lỗ có thể là cách xử sự vô tình của nhân viên nhằm muốn bạn nói chuyện với anh ta. Hãy tiếp thu vấn đề một cách nhanh chóng. Ít nhất, hãy tạo cho họ một lối thoát.

## 70.

Hãy nhìn lại mình. Đôi lúc, chính bạn cũng cư xử thô lỗ với người khác mà không hay biết. Hãy kiểm tra cách bạn đối xử với người khác. Bạn có để họ nói hết câu không? Bạn có cảm ơn họ vì họ làm tốt công việc không? Bạn có yêu cầu họ làm việc một cách lịch sự không? Hãy hỏi một người bạn – người mà không lừa dối bạn – cho bạn một lời nhận xét. Tính cách của một nhóm người nào đó hầu hết đều bắt nguồn từ tính cách của người lãnh đạo. Bạn có cư xử tốt như bạn muốn người khác cư xử như vậy với bạn hay không.

## 71.

Hãy giảm bớt sự thô lỗ bằng cách chứng minh rằng nó sẽ không mang lại 1 chút hiệu quả nào. Hãy mỉm cười. Nếu có 1 ai đó nghi ngờ bạn thì vẫn cứ mỉm cười. Sau đó hãy âm thầm kiểm tra lại.



## Cách đối xử với những kẻ thủ đoạn

### 72.

Những kẻ thủ đoạn thích bày mưu hơn là chơi theo luật lệ. Họ thích dùng âm mưu hơn là làm việc 1 cách trung thực để đạt được mục tiêu. Đừng bao giờ dính dáng đến những người như vậy. Họ sẽ không giúp gì được bạn. Hãy ám chỉ cho họ biết bạn không muốn tham gia vào bất kỳ mưu đồ bí ẩn nào. Hãy để những âm mưu bí hiểm đó cho những người khác. Những giải pháp khác đều là ngõ cụt. Biện pháp tối ưu nhất là làm việc và làm việc tốt.

### 73.

Hãy học cách nhận biết những dấu hiệu để đề phòng. Đôi lúc, những kẻ có âm mưu hành động rất rõ ràng. Hấn biểu lộ trong mọi hành động và việc chọn bạn là mục tiêu thì cũng rất rõ. Lúc khác, có thể hẳn ra vẻ thân thiện và thậm chí giả vờ là bạn của bạn. Đáng tiếc là hầu hết mọi người chỉ có kinh nghiệm sau khi đã trải qua nó và 1 khi bạn đã “bị mắc mưu” có thể là đã quá trễ nhưng cái gì cũng có giá trị của nó. Hãy học hỏi kinh nghiệm.

### 74.

Nếu bạn biết rằng có 1 ai đang thầm chống đối bạn ở nơi làm việc, hãy cố gắng ghi chép lại những điều nghi ngờ ở đó. Khi thời cơ đến, bạn cứ trình bày với cấp trên 1 cách bình tĩnh, hợp lý với tất cả bằng chứng có trong tay. Đừng hành động riêng tư. Hãy mang tất cả những gì bạn có đến bàn và nói: “Ông chủ, gần đây tôi nghe rằng có 1 thư báo loan tin rằng tôi có lỗi về quyền lợi của Jones. Tôi đã lấy được 1 bản sao của bức thư đó và tôi muốn trình bày qua từng điểm trước khi mọi người tin và những điều phi lý đó.”

### 75.

Đối chất với kẻ có âm mưu thì rất nguy hiểm nhưng thỉnh thoảng cũng cần phải làm việc đó: “John, anh biết là chúng ta không phải là những người bạn, nhưng tôi nghĩ chúng ta cũng không phải là kẻ thù. Nếu anh nghĩ làm việc gì đó có vấn đề, tôi rất sẵn sàng nói chuyện với anh và cố gắng giải quyết lại vấn đề đó. Nhưng tôi không thích nghe những gì anh nói sau lưng tôi. Tôi không làm gì đụng chạm tới anh cả...”

## 76.

Hãy thu gom những bức thư ngắn đó. Mang nó đến với những người có chức vụ cao hơn để tìm kiếm thêm đồng minh thì rất nguy hiểm, nhưng đôi khi cũng rất cần thiết. Nếu người cũng muốn thăng chức giống bạn đang âm mưu chống lại bạn, bạn sẽ mong muốn những người có quyền lực biết rằng bạn làm việc thành thạo và xử lý công việc 1 cách khéo léo. Hãy giữ liên lạc với những người đó nhưng cũng luôn giữ cuộc nói chuyện trong mức độ công việc. Đừng dùng những sự công kích cá nhân.

## 77.

Cố gắng làm việc gần gũi với những kẻ chủ mưu. Có 1 câu nói rằng: “Người duy nhất mà tôi gần hơn cả bạn tôi là kẻ thù của tôi”. Điều này ít nhiều gì cũng là sự thật. Cố gắng lôi kéo họ về phía bạn mà không tiết lộ rằng bạn biết họ đang có mưu đồ. Có thể bạn biết ngay từ đầu rằng bạn sẽ không thành công, nhưng bạn cũng sẽ ám hiệu cho họ biết rằng bạn “vì họ” và sẽ không bị tấn công đột ngột.

## 78.

Đôi khi, đối thủ sẽ có những chiến lược tốt hơn. Những kẻ chủ mưu sẽ cố gắng làm cho bạn thất bại. Cố gắng đừng bao giờ lệ thuộc vào những kẻ chủ mưu dữ tợn đó. Hẳn sẽ cố tìm cách để đưa bạn vào bẫy để làm bạn tệ đi. Bạn hãy kiểm soát tất cả các chứng cứ của bạn và đừng nên phụ thuộc quá nhiều vào kẻ hay la hét đó, hãy phủ nhận những hành động tai ác của anh ta.

## 79.

Hãy yêu cầu làm sáng tỏ. Nếu kẻ chủ mưu đó như muốn bạn cung cấp cho hắn ta 1 lượng thông tin khác thường, nói với hắn ta rằng bạn đang bận và yêu cầu anh ta ghi ra giấy những gì anh ta cần: “Bill, thật xin lỗi, tôi đang bận với đề án này. Anh có thể ghi ra sổ chi tiết hoặc gửi thư điện tử về những gì anh cần không?”. Nếu hắn làm theo lời bạn thì bạn sẽ có được những chứng cứ xác thực về âm mưu đó. Đương nhiên, việc bạn yêu cầu hắn ta ghi ra giấy có thể đủ để hắn ta xoá hết mọi dấu vết của âm mưu.

## 80.

Hầu như những kẻ chủ mưu không tránh khỏi việc phải cố gắng lôi kéo đồng minh về phía mục tiêu của họ. Kiểm tra những gì mà kẻ đồng minh đưa ra, nhưng không nên can thiệp quá sâu vào việc của những người khác thì rất quan trọng. Mục tiêu của bạn là giữ chặt đồng minh và gạt bỏ kẻ thù cũng như lôi kéo những nhóm trung lập. Và hãy làm mọi việc tế nhị và khéo léo - điều mà kẻ chủ mưu không có được.

## 81.

Hãy xử sự thẳng thắn cho đến kết cuộc. Thường thì những kẻ chủ mưu rất giỏi về những chiến thuật nhưng họ cũng thường hay thua. Trong khi mưu mô thì tạm thời giúp được họ, nhưng những người có quyền thường nhận ra những cách cư xử nguy hiểm đó và họ bắt đầu phân vân không biết khi nào họ sẽ bị tấn công bởi những mưu mô đó. Mục tiêu của bạn là duy trì mục tiêu chiến lược ấy trong thời gian dài và đừng để việc thắng hay thua một hoặc hai trận ám ảnh bạn.

## Vượt qua thế giới của những người tự kiêu tự đại

### 82.

Tôi, tôi, tôi. Đó không phải là giọng của một ca sĩ hát nhạc kịch. Đó là một người ích kỉ chỉ làm những gì mà anh ta muốn, làm việc với những người như vậy thì rất khó nhưng thật sự thì họ không tự nhận ra được - và khó nhất là một ông chủ vị kỷ bởi vì họ là những người có thế lực. Họ có thể làm việc trên tinh thần vị kỷ của họ. Nên nhớ rằng những ông chủ tự cho mình là trung tâm thường hay lo lắng về việc họ xuất hiện thế nào trước những người có chức vụ cao hơn họ. Việc bạn giúp hoặc vô tình giúp họ tăng giá trị bản thân rất quan trọng, đặc biệt là đối với cấp trên của những người như vậy. Có thể sau đó ông chủ sẽ đến cảm ơn bạn.

### 83.

Không phải lúc nào bạn cũng được hưởng công trạng đó, đặc biệt là khi chủ bạn cũng quan tâm đến. Nếu chủ bạn là một người ích kỷ, hãy cố gắng lần sau đưa ra một ý tưởng tuyệt vời. Hãy diễn đạt theo cách mà chủ bạn sẽ tin rằng chính họ là nguồn cảm hứng cho bạn: “Tôi đang nghĩ về những gì ông nói trong buổi họp nhân viên trước và ông đã làm đúng. Có mấy cách để chúng ta giảm chi phí. Đây là những gì tôi nghĩ là chúng ta có thể làm đương nhiên dựa vào ý kiến của ông...”. Có phải là sự tăng bốc quá rõ không? Chắc chắn rồi. Có nghĩa là chủ bạn đã xem qua hết rồi không? Thật là liêu lĩnh đó.

### 84.

Một ông chủ vị kỷ thích khoe khoang thì khó mà ở được vị trí ưu thế. Đừng nên cố gắng quá. Chiến thuật tốt nhất là đừng để ông ta làm bạn lúng túng. Cuối cùng, bạn hãy tin rằng giá trị của bạn đối với công ty được dựa trên thành tích mà bạn đạt được. Và nên biết là bạn không có khả năng thay đổi thái độ của ông chủ bạn. Vì thế việc tốt nhất bạn nên làm là cố tạo niềm tin rồi ngồi xuống với mọi người, sau đó quan sát sự phô trương đầy vị kỷ ấy. Sớm muộn gì những người có liên quan sẽ đến gặp kẻ đó để xem thật sự anh ta là người như thế nào.

### 85.

Bạn gặp cô ta - một đồng nghiệp ích kỷ, người luôn cho là mình đúng, luôn cho mình là hoàn hảo và luôn tự mãn. Hạ thấp cô ta từ từ. Hãy lắng nghe câu chuyện dài lê thê của cô ta, sau đó nhấn mạnh các chi tiết một cách nhẹ nhàng: “Thật tuyệt, Gali. Hãy nói cho

tôi biết một cách chính xác bạn thực hiện được bao nhiêu đơn đặt hàng để đạt tới định giá đó?”. Đừng nên khó chịu về những điều đó. Nhưng hãy để cho cô ta biết rằng cô ta không được tiếc tục xuyên tạc sự thật khi không có bạn ở đó để đấu với cô ta.

## 86.

Nên tránh những lời châm chọc và phản kháng, đặc biệt là khi bạn và người bạn xấu tính đó đang ở trước mặt chủ. Hãy gặp cô ta. Luôn ở trong tư thế sẵn sàng rồi đưa ra lời đánh giá theo một cách lịch sự: “Ồ, dĩ nhiên, có thể bạn đang nghĩ về định giá đó ở quý trước. Một sai lầm cơ bản”. Điều đó sẽ giúp cô ta thoát ra khỏi khó khăn nhưng đã khẳng định quyền lực của bạn đối với cô ta. Đó là một cách cổ điển: “Tôi viết là chị biết rằng tôi biết....”.

## 87.

Bạn nói với người đồng nghiệp: “Ồ, cuối cùng thì tôi đã hoàn tất đề án đó vừa đúng lúc”. Đối với câu nói đó, anh ta sẽ đáp lại: “Thường thôi, tôi làm đề án của tôi chỉ có nửa thời gian”. Câu nói đó làm bạn mất kiên nhẫn. Rất nhiều. Và rồi, nghiện rằng. Họ làm bạn phải ganh tỵ với họ. Cách tốt nhất là công nhận điều đó nếu nó xứng đáng, nhưng cũng nên khiêu khích một cách nhẹ nhàng và lịch sự - khi mà người đồng nghiệp đó vượt quá giới hạn: “Tôi có nghe về báo cáo rất tốt vừa rồi của bạn Sally, đến thời hạn cuối cùng, tất cả chúng ta đều biết bạn là cái máy fax làm việc nhanh và có hiệu quả nhất.”

## 88.

Rồi thì cũng có những đồng nghiệp biết trả lời mọi thứ. Đặc biệt là dường như họ thích chơi bạn trước mặt người khác bằng cách biểu lộ sự hiểu biết rộng rãi của họ. Hãy chơi lại họ bằng một cú đẩy nhẹ nhàng và một sự ném trái mềm mại chứ không phải cố gắng đánh bại sở trường của anh ta. Hãy làm nhiệm vụ của bạn. Khi xảy ra vấn đề, hãy nói với những người có quyền lực: “Tôi nghĩ là anh không đúng, Ed. Chúng tôi bán cái mẫu đó năm ngoái và sau đó thôi không có đơn đặt hàng nữa. Hãy kiểm tra bảng liệt kê mục lục”. Chú ý: đừng tấn công vào cá nhân. Thay vì vậy, hãy đưa ra cơ sở lập luận.

## 89.

Cấp dưới ích kỉ có thể là một con ác mộng đối với bất kỳ người quản lý nào. Họ không chỉ cho bạn tin rằng công ty sẽ không thể hoạt động nếu không có họ, mà có thể họ còn giành mọi công trạng (ngay cả việc mặt trời mọc ở hướng Đông) nếu họ nghĩ là được. Đặc biệt, họ có thể gây ảnh hưởng xấu trong khi bạn đang cố gắng xây dựng và duy trì một đội làm việc. Bạn đừng nên cư xử như thể là bạn đang bị hăm dọa hoặc tạo ra cho họ ấn tượng “điều đó phụ thuộc vào họ”. Có thể thực sự là bạn bị đe dọa. Trong trường hợp đó, bức

màn bí ẩn đã được mở và bạn nên trao một phần thưởng về thành tích đạt được nếu bạn muốn tiếp tục lãnh đạo.

## 90.

Như những người lạc quan luôn nhìn ly nước đầy phân nửa hơn là cạn phân nửa, bạn cũng nên nhìn những nhân viên vị kỷ như là những đội viên trong một đội - những người mà chưa bao giờ lãnh trách nhiệm nặng nề. Hãy nói riêng với họ rằng những việc làm của họ có liên quan tới thành tích của đội. Hãy nói chi tiết Đưa ra một hoặc 2 ví dụ. Đôi lúc áp lực của toàn đội tốt hơn nhiều so với áp lực trên. Nếu cần thiết, có thể quan sát kỹ để tăng thêm áp lực cho những thành viên có lỗi.

## 91.

Những kẻ vị kỷ điên tiết lên và “đi khệnh khệnh”. Nhưng nhớ là họ đang đói đây. Bạn đã từ chối niềm ao ước của họ và họ bắt đầu co lại. Bởi vì họ thiếu sức mạnh bên trong, họ cần phải mượn nó của bạn dưới hình thức khen ngợi và ngưỡng mộ. Điều này làm bạn có thêm quyền lực. Hãy ban cho những kẻ đố kỵ đó những gì họ muốn - mặc dù một cách sơ sài và bằng những thuật ngữ của riêng bạn.

## Cách xử sự với những kẻ gây hấn thụ động

### 92.

Những người ra vẻ yếu ớt, tự ti và dễ tính nhưng thực ra họ có mảnh khoé phá hoại ngầm. Bạn yêu cầu họ làm vài việc và vì lý do gì đó, họ vẫn chưa làm việc đó. “Ồ, tôi chưa làm. Đừng lo lắng”. Nhưng mà bạn nên lo đi. Quy luật đầu tiên để đối phó với những người gây hấn thụ động là kiểm soát họ, liên tục lặp đi lặp lại những lời hướng dẫn rồi đặt ra mục tiêu và đích đến. Tóm lại, hãy đáp lại những kẻ thụ động đó bằng việc theo dõi họ với một sự quyết tâm.

### 93.

Đừng cố gắng thay đổi tính cách của những người như vậy. Bạn không có cả thời gian và chuyên môn để thực hiện những gì thuộc về tâm thần. Thay vì thế, hãy xác định thái độ cư xử và xác định cả kết quả của việc cư xử đó bằng sự áp dụng đều đặn thời gian biểu, đánh giá sự tiến triển và lặp lại nhiều lần những lời hướng dẫn, những mục tiêu và đích đến. Đạt được những gì bạn muốn - sau đó hãy tiếp tục.

### 94.

Cách cư xử của những người như vậy thường là những lời nhận xét nhảm trực tiếp đến bạn. Một ông chủ thụ động tán công cũng sẽ không giáng chức bạn một cách trực tiếp nhưng có thể nói đại loại như: “Đây là một đề án không phức tạp lắm, anh có thể làm được”. Bạn sẽ nhận ra ông chủ bạn là người xử sự không khéo và không thể cứu chữa được vì chỉ nói những điều không hay, do đó hãy tập trung vào sự khéo léo, năng lực và ấn tượng của bạn. Hãy làm tốt công việc. hãy để ông chủ tự đối mặt với vấn đề của ông ta.

### 95.

Lần sau bạn gặp một người thụ động tán công mình, “đánh gục” họ ngay với sự biểu hiện năng lực thật sự. Ông chủ: “Sarah, tôi nghĩ cô sẽ không thể hoàn thành bản tường thuật về Thanh thiếu niên...” Sarah: “Tôi làm xong tối qua và tôi đã phụ làm tiếp với Grierson. Tôi muốn nói với ông về việc Grierson vẫn còn đang làm dở mặc dù đã hai tháng rồi...”

### 96.

Hãy tranh thủ sự chiều cô của mọi người bằng cách cư xử đúng đắn và hoàn thành mọi việc một cách tốt đẹp để đồng nghiệp và những người cấp dưới thực sự nể phục và ngưỡng mộ bạn. Sớm hay muộn, chủ bạn sẽ để ý đến những điểm nổi bật của bạn qua những người khác và bắt đầu đối xử với bạn một cách quý trọng hơn.

## 97.

Thuật ngữ gây hấn thụ động nói nhiều về bản chất và tính cách của những người khó chịu dạng này. Về cơ bản thì hấn không trung thực - không chỉ với người khác mà với chính bản thân hấn nữa. Bạn sẽ bị lừa và bị xuyên tạc bởi một kiểu thụ động tấn công điển hình là đạo đức giả, hay nói một đằng nghĩ một nẻo. Thường thì những người đạo đức giả sẽ thu hút ý kiến và sự giúp đỡ của bạn hoặc sẽ làm cho bạn tin hấn, và sẽ đâm sau lưng bạn ngay sau đó. Cách tốt nhất để ngăn chặn việc đó là đặt ra những câu hỏi trực tiếp và đòi hỏi những câu trả lời trực tiếp. Cố gắng bám sát sự thật. Ngoài ra, khi biết mình đang làm việc với một kẻ đạo đức giả, trước tiên cần phủ nhận những gì hấn nói. Hãy điều tra và xác nhận. Hành động chậm rãi. Sử dụng sổ ghi chép làm bằng chứng trước khi hành động và chắc chắn rằng bạn có thể làm cho kẻ đạo đức giả đó không nói nữa.

## 98.

Có thể không ai hoàn toàn tốt hoặc hoàn toàn xấu - hoàn toàn giả dối hoặc hoàn toàn chân thật. Nếu bạn cho rằng bạn đang ở một tình huống bị lừa dối hoặc thậm chí bị phản bội, hãy tận dụng những gì bạn có thể bằng cách dàn xếp. Vì bạn phải làm việc với người khó chịu như vậy, một giải pháp hoà giải thì tốt hơn tranh cãi. Bạn: “Tôi nghĩ chúng ta hoàn toàn đồng ý về A, B và C, Đó là những gì chúng ta đã bàn và thừa nhận”. Kẻ đạo đức giả: “Không, tôi chưa bao giờ nói điều đó...”. Bạn: “Vậy thì ít nhất chúng ta có thể thoả thuận về A và B được không? Dường như các điểm đó có bằng chứng chống lại tôi.”

## 99.

Hãy đối diện với sự lừa dối, hãy nói dối một chút. Cấp trên đưa ra cho bạn những hướng dẫn không rõ ràng liên quan tới công việc. Đừng lo lắng. Đề án trông có vẻ không thành công mấy và rõ ràng ông chủ xấu tính đó đang muốn bạn nhận hậu quả. Tuy nhiên, không có cách nào để bạn có thể buộc tội ông ta về kế hoạch đó. Thay vì trực tiếp phản ứng với ông ta, hãy nhắm vào hệ thống và mô tả một chuỗi sự kiện mà “Chúng tôi chống lại họ” một cách tạm thời: “Tôi không biết tổ chức nghĩ gì khi giao cho chúng ta đề án này. Tai hoạ sắp ập xuống đầu chúng ta nếu chúng ta không nghĩ cách. Chúng ta có thể đưa ra ý kiến...không?”

## 100.



Thủ đoạn ưa thích của những người gây hấn thụ động là dồn bạn vào những chi tiết. Hãy nắm chắc những điều đó càng không liên quan càng tốt - vì một đồng nghiệp hay cấp trên chắc chắn sẽ phá vỡ bất kỳ một đề án nào mà bạn đang theo đuổi. Và nó sẽ được thực hiện dưới cách “chỉ làm nhiệm vụ của hấn ta”. Nếu bạn không tránh loại áp bức đó bằng cách kêu gọi những nhà chức trách và trình bày với họ bằng chứng ủng hộ đề án của bạn, thì cố gắng dàn xếp bằng cách xác định lại những yêu cầu của bạn:”Ồ, tại sao chúng ta không thử một thời gian? Hãy đưa ra hạn định về chi phí và thời gian cũng như những giới hạn hành động. Nếu chúng ta không làm những việc này, chúng ta sẽ tính toán lại đề án”.

## 101.

Đừng bỏ ngoài tai tất cả những lời phê bình vì đó là hành vi tiêu cực. Người giám sát, đồng nghiệp, cấp trên hay cả những khách hàng của bạn đều có sự lo lắng hợp lý, và bạn không thể cùng 1 lúc mà nghĩ về mọi việc được. Hãy đánh giá lời phê bình và hãy chấp nhận nó 1 cách thoải mái và lịch sự như bạn đang nhận 1 món quà vậy. Tuy nhiên, nếu bạn nghĩ rằng bạn sẽ bị ngạt thở vì điều này, hãy chống lại nó bằng cách làm cái gì đó mà bạn có thể, hay bằng cách tích lũy những bằng cứ quan trọng và những thực tế sẽ giúp bạn đưa ra đề nghị nào đó, bên cạnh đó cần tìm kiếm sự giúp đỡ bất cứ nơi nào có thể cũng như duy trì sự lạc quan với điều bạn nói. Cuối cùng, và điều này có thể là phần nhỏ nhất, đó là sẵn sàng để dàn xếp và thay đổi ý của bạn.

## Sự lười biếng không còn nữa

### 102.

Có nhiều cách không phải làm việc, nhưng cách đơn giản nhất không phải làm là...không phải làm gì hết. Khi đối mặt với 1 nhân viên luôn xem giờ và cố gắng hết mình nhưng không hiệu quả, bạn có thể lên lớp, nói tới nói lui và đe dọa sa thải nếu không có thể tiến hành công việc hiệu quả hơn. Hãy bắt đầu bằng việc kiểm tra lại lần nữa phần công việc của bạn. Bạn đã hoàn thành tốt công việc của bạn chưa và bạn đã đưa ra sự hướng dẫn rõ ràng và xác thực chưa? Nếu bạn chưa chắc chắn về điều đó thì hãy khoan buộc tội và khiển trách kẻ trốn việc thay vào đó hãy hỏi anh ta chuyện gì đã xảy ra. Và hãy để anh ta trình bày xem, rồi nghiêm túc nghĩ đến điều anh ta nói. Có lẽ anh ta sẽ cho bạn biết điều bạn cần biết.

### 103.

Một cách tế nhị và trực tiếp để đưa ra lời phê bình là biến nó thành câu hỏi 1 cách cân nhắc như: “Patrica, tại sao việc hoàn tất nhiệm vụ đúng thời hạn khó với cô như vậy? Cô có đề nghị gì để tăng năng suất lao động lên hay không?”

### 104.

Khách hàng thích xem mẫu bình thường hay mẫu mới lạ tại cửa hàng bạn? Nếu điều này trở thành quy luật hơn là ngoại lệ thì tất cả những lời chỉ trích và phê bình trên thế giới sẽ không làm cho công việc bạn đạt hiệu quả hơn. Thay vì như vậy hãy thay đổi môi trường làm việc 1 ít. Hãy tạo ra sự tự hào khi hoàn thành công việc, tăng năng suất lao động bằng cách củng cố mọi quan hệ giữa các thành viên, xây dựng 1 đội. Tạo ra những nhóm làm việc “chất lượng cao”, nó sẽ giúp các nhân viên phát huy năng lực trong quá trình sản xuất. Hãy làm những gì mà bạn có thể làm cho công việc trở nên thử thách hơn và ý nghĩa hơn,

### 105.

Một đồng nghiệp lãng phí thời gian có làm công việc của bạn bị trì trệ không? Làm việc là một phần của xã hội và một vài người không phấn khởi khi làm nó, họ lãng phí thời giờ, đến các cuộc họp thường xuyên trễ, lãng phí thời gian cho những chuyện không đâu. Thay vì căm như hén và sau đó quở trách họ và đay nghiến họ, hãy giúp họ một tay.

Hãy làm việc với kẻ đó, giúp họ làm việc có tổ chức và đạt hiệu quả hơn. Nếu bạn làm việc chung với một trong số họ thì hãy bỏ ra một ít thời gian để sắp xếp lịch làm việc của bạn. Lập thời khóa biểu chi tiết phù hợp với từng giai đoạn quan trọng để tiến trình. Trình bày rõ ràng nghĩa vụ và trách nhiệm của họ.

## 106.

Nếu một đồng nghiệp lười biếng có thói quen trễ giờ thì đừng ngại nói với cô ta về điều đó. Hãy bắt đầu mọi việc mà không cần sự có mặt của cô ta. Nếu cuộc họp lúc 9 giờ, hãy cương lại ý định chọc tức đám đông bằng câu nói: “Marjorie hay tới trễ lắm, thôi chúng ta tốt hơn nên chờ cô ta”. Thay vào đó, chỉ đơn giản nói: “Đã chín giờ, chúng ta bắt đầu cuộc họp đi.” Khi cô ta tới, hãy nhìn cô ta nhưng đừng nói gì cả. Cố gắng đừng làm cuộc họp bị ngắt quãng. Cô ta sẽ được nhắc lại sau.

## 107.

Một vài ông chủ luôn trì hoãn những quyết định của mình và gây trở ngại cho người khác, chúng ta cũng hy vọng rằng vấn đề này cũng được giải quyết. Đừng để họ ảnh hưởng xấu tới bạn. Thay vì vậy hãy cố gắng thay đổi sự trì trệ đó bằng cách làm mọi việc bạn có thể để giúp ông ta quyết định dễ dàng hơn. Nếu công việc đòi hỏi đi lại nhiều hay nghiên cứu thì cứ làm, tạo ấn tượng với ông ta về năng lực của bạn.

## 108.

Hãy tỏ ra cứng rắn khi phải đối phó với những người có tính chần chừ. Điều này có nghĩa là bạn sẽ dành công sức để làm điều gì đó tốt hơn là chờ đợi. Hãy làm nốt những công việc chưa xong. Nhưng bên cạnh đó phải luôn nhớ rằng làm việc quá sức cũng sẽ rất mệt mỏi, vì vậy đừng nên vượt quá quyền hạn của bạn. Những ông chủ và những đồng nghiệp có tính này sẽ được thanh toán bởi vì bạn đã làm cho họ những công việc nặng nhọc và chán ngấy đó.

## 109.

Cách tốt nhất để không làm mất cân đối trong công việc là chia nó ra nhiều phần. Khi làm việc với một người muốn hoãn hoãn các công việc được giao, hãy nhấn mạnh quyền ưu tiên và thời hạn. Bạn có thể sắp xếp các bậc công việc cơ bản như: Quyền ưu tiên A, B, C. Đưa ra một thời hạn xác định và buộc họ phải làm theo. Nên nhớ rằng đó là một quy luật chung, mỗi công việc cần được phân chia theo thời gian nhất định. Khi bạn đối mặt với những người này thì đối với họ thời gian bạn quy định lúc nào cũng không đủ. Hãy nghiêm khắc khi giới hạn thời gian cho họ.

## 110.

Khi bạn còn nhỏ có lẽ bạn là đứa bé kén ăn. Nếu mẹ bạn là một người kiên nhẫn và khéo léo thì bà biết tốt nhất là tránh cho bạn ăn nhiều như người lớn và thay vào đó là cho bạn ăn nhiều lần nhưng mỗi lần một ít thôi. Hãy thử cách này đối với những người có ý định kéo dài thời hạn hoàn thành công việc. bạn không cần phải giao cho họ ít công việc hơn mà hãy giao cho họ nhiều việc, những việc đơn giản thôi. Hãy chắc chắn rằng bạn và họ đã thảo luận và tán thành mốc thời hạn hoàn tất.

## 111.

Có những người lười biếng thật sự, lười biếng cực độ. Họ giải quyết công việc bằng cách đùn đẩy công việc cho người khác. Họ sẽ tha thiết mong bạn giúp đỡ. Họ sẽ tìm mọi cách dụ dỗ bạn và nịnh bợ bạn để bạn làm việc thay họ. Hãy mạnh mẽ lên. Bạn không cần nêu một lý do nào để từ chối làm việc cho ai cả. Hãy từ chối dứt khoát, có lẽ tốt hơn nên nhã nhặn với họ: “Jake, tôi rất tiếc là tôi không thể giúp anh được.” Nếu bạn cảm thấy nói như vậy quá khó thì bạn hãy tập nói ở nhà trước. Và nhờ chồng (vợ) bạn hoặc con của bạn đóng vai người kia. Hãy tập cho đến khi bạn thuần thục mới thôi.

## Đánh gục những kẻ bắt nạt

### 112.

Việc di chuyển thật không thoải mái nếu như dưới sự kiểm soát nghiêm ngặt của thuyền trưởng. Đừng để ông chủ quá thích bạn (điều đó hầu như không thực tế lắm), nhưng tốt hơn hãy để ông ta đối xử với bạn công bằng và lịch sự. Bạn có quyền tin vào điều này. Đừng chống đối với họ, đừng khư khư đối đầu mà hãy chuẩn bị hành động. Phải thể hiện sự tích cực và mạnh mẽ của bạn, đừng làm cho sếp xúc động vì bạn. Cách cư xử này sẽ làm bạn nổi bật trong công việc. Ông chủ nói: “Anh biết không, tốt hơn anh nên bắt đầu làm việc chăm chỉ hơn và nhanh nhạy hơn. Tôi không muốn thấy anh trở lại đây cho đến khi công việc hoàn thành. Nghe rõ rồi chứ?”. Còn bạn: “Tôi biết bản báo cáo này quan trọng như thế nào rồi và tôi biết nên làm những gì nên làm. Nhưng không lý do gì mà ông lại đối xử với tôi như vậy. Nếu tôi cảm thấy mình bị đối xử tệ thì công việc cũng sẽ không tốt hơn và nhanh hơn được”.

### 113.

Hãy để kẻ độc tài cáu gắt và huênh hoang. Cứ xuôi theo những điều anh ta nói. Chủ hỏi: “Anh là kẻ không biết thương hại ai. Tôi đi có hai ngày vậy mà mọi việc chẳng ra sao cả. Hợp đồng ông Smith đâu? Tại sao nó không có trên bàn của tôi? Anh không thể làm điều gì cho ra hồn sao?”. Và bạn trả lời: “Vẫn còn ba vấn đề quan trọng đòi hỏi sự thảo luận giữa ông và ông Smith. Hãy để tôi mô tả chúng cho ông, ông có thể tham khảo đề nghị của tôi...”

### 114.

Kẻ bắt nạt không bao giờ hành động một mình. Hấn ta cần nạn nhân của mình. Đừng biến bạn thành nạn nhân đó. Tại sao bạn lại cho phép mình bị dọa dẫm. Nếu bạn sợ mất việc và nếu bạn thiết lập mối quan hệ giữa bạn với chủ theo nỗi sợ này thì hãy cân nhắc một việc làm mới đi. Và hãy bắt đầu xem xét một cách kín đáo và âm thầm. Hãy bắt đầu tìm kiếm nó trước khi bạn hoàn toàn mất tự chủ và không ai cần thuê mướn bạn nữa.

### 115.

Trong công ty, kẻ bắt nạt bất cần mà không quan tâm đến một ai. Hãy làm mọi thứ có thể để “mở mắt” họ ra. Ông chủ nói: “Tôi đã bảo anh là tôi không muốn nghe về tổng chi phí nữa. Nếu anh không hoàn thành phần việc của mình, hãy rút khỏi đây. Hiểu chứ?” Bạn trả lời: “Tôi biết rằng ông không muốn tôi tính toán khoản phí đó, nhưng nếu tôi không

làm những phí tổn bỏ ra sẽ không còn ý nghĩa gì nữa...”. Ông chủ nói: “Anh chưa chịu thua sao? Lại bắt đầu đây à...”. Bạn trả lời: “Xin lỗi, nhưng tôi không hiểu lắm. Tôi cần chút ít thời giờ để hoàn tất. Hãy tính tổng phí là 30% giá trị trong trường hợp này. Bây giờ, tôi nghĩ tôi có thể làm điều đó bằng cách sử dụng phương pháp khác. Ông có muốn nghe tôi trình bày không?”.

## 116.

Nhà luật học vĩ đại người Mỹ, ông Learned Hand than phiền về sự vắng mặt của công lý: “trên những con đường và các phiên tòa”. Hãy nhớ là việc trội hơn một người chủ hách dịch là việc chẳng lành cho bạn. Nỗi nào vung nảy, và điều may rủi ở chỗ phương hướng hành động của chủ bạn phản ánh thái độ của một người quản lý thâm niên. Đi thưa đi và chủ bạn sẽ trở thành anh hùng ngay. Và lời khuyên tốt nhất với bạn là hãy giải quyết những vấn đề đó “trong nội bộ gia đình”.

## 117.

Đừng chống đối sự tấn công của kẻ độc quyền. Thay vì vậy hãy chia nó thành từng phần. Hãy trả lời như thể lời phê bình ấy là cuộc đối thoại hòa giải: “Jack, tôi hiểu A, C và D. Tôi cũng đồng ý với A và có thể bị thuyết phục bởi C, nhưng B hoàn toàn làm tôi bối rối. Anh có thể nói rõ cho tôi không?”.

## 118.

Có thể kẻ độc đoán sẽ trở nên tốt hơn nếu được trị liệu về mặt tinh thần. Bạn có thể ngạc nhiên khi biết rằng việc điều trị này nằm trong khả năng của bạn. Chủ bạn bắt đầu la hét, gọi tên bạn, và bắt đầu đe dọa như mọi khi. Bạn có thể thu mình sợ hãi, điều này đảm bảo bạn sẽ bị chủ đối xử như đã nói trên. Bạn có thể cầu cứu lên trên, nó có thể được, có thể không, nhưng kết quả cuối cùng là bạn tự chôn mình mà thôi. Hay bạn có thể bình tĩnh đưa ra yêu cầu: “Ông Thomas, mời ngồi”, điều đó có thể làm cho kẻ đó xao động, và bạn cứ tiếp: “Tôi biết ông khó chịu lắm nhưng điều đó không có nghĩa là ông có quyền nói với tôi là ông như vậy. Tôi xứng đáng có được sự tôn trọng và sự lịch sự. Tôi muốn được đối xử như thế. Bây giờ, nếu ông có thể nói chuyện với tôi một cách tử tế hơn. Tôi sẽ ở lại và chúng ta có thể giải quyết vấn đề này.”

## 119.

Những kẻ độc tài luôn là những kẻ hẹp hòi, ích kỷ. Bạn có thể đoán được ai là người độc tài thông qua thái độ không hài lòng của họ. Bạn có thể bị đối xử thô lỗ và bạn phải chuẩn bị xử sự phù hợp. Sẽ bất lợi cho bạn khi phải đương đầu với một người có tính nóng nảy, cơn giận của họ có thể bộc phát bất cứ lúc nào. Bạn nhấn sai nút và bùm! Nếu bạn có

thể tránh được vấn đề nhạy cảm, hãy làm như thế. Nhưng khi cơn giận bộc phát, thì bạn hãy tìm cách cố chịu đựng. Bạn có thể tập kiên nhẫn. Đừng cố trấn tĩnh họ mà hãy chờ anh ta nguôi giận. Và bạn không cần giữ im lặng hoàn toàn. Hãy gọi tên anh ta vài lần: “Fred. Fred nghe đã. Fred...”. Nếu anh ta vẫn còn giận dữ sục sôi thì bạn nên đi chỗ khác nhanh lên sau khi nói: “Fred, tôi sẽ nói chuyện với anh sau”. Và bạn tránh xa anh ta ra.

## 120.

Hãy cố gắng tạo ra và duy trì sự bình tĩnh, nó giúp cho buổi trò chuyện lịch sự hơn. Fred từ chỗ nổi nóng, huênh hoang và nói say sưa sẽ bình tĩnh và nói chuyện sáng suốt hơn. Đừng biến giây phút đó thành thời điểm tức giận và không thiết lắng nghe. Cố gắng khuyến khích anh ta. Thừa nhận và nắm vững những xúc động của anh ta bằng cách nghe anh ta nói hết tất cả. Nói với anh ta những lời có vẻ khoan dung, dùng thật nhiều từ “chúng ta”, và chứng minh rằng bạn luôn ở cạnh anh ta: “Fred, tôi biết là dự án này đang gặp rắc rối nhưng chúng ta có thể giải quyết được nó nếu chúng ta đoàn kết lại với nhau. Hãy giữ tinh thần đồng đội và cùng giải quyết vấn đề, tất cả chúng ta sẽ ổn thôi.”

## 121.

Cách bắt nạt khác nữa là dọa dẫm. Ngôn ngữ tuy không thể gây tổn thương nặng nề, tuy nhiên, điều đó cũng làm bạn cảm thấy mình thấp kém hơn họ. Giả sử bạn đề xuất phương hướng cho một dự án. Thay vì bình luận hay chỉ trích tiến trình, kẻ hay hăm dọa sẽ nói: “Anh thích đùa thật. Không ai nghĩ về việc làm cách đó đâu.” Ngay cả khi bạn tự tin khả năng của bạn, thật là khó giữ bình tĩnh để không giận giữ. Về đỉnh đạc và bình tĩnh là điều bạn phải có. Tập hợp các câu trả lời ở nhà. Dùng băng thun nếu bạn muốn, hay nhờ sự trợ giúp của gia đình hoặc bạn bè bằng cách nhập vai. Bạn không thể tranh cãi với người dọa dẫm vì những lời anh ta thật sự không đúng chút nào. Họ quá chuyên chế. Kẻ độc tài ít khi nói chuyện với ai. Tuy nhiên nếu bạn giữ được bình tĩnh thì bạn có thể đáp lại bằng hành động hơn là tranh cãi với họ: “Kế hoạch này sẽ được hoàn thành tốt đẹp và sẽ giảm nhiều chi phí...” Đừng lo lắng những gì anh ta hăm dọa bạn mà hãy cố gắng ngăn chặn lời hăm dọa ấy.

## Chinh phục những kẻ chuyên phê bình

### 122.

Nếu mọi thứ bạn làm đều hoàn hảo, thì các nhà phê bình sẽ không còn nữa. Nhưng trong thực tế thì điều này không thể nào xảy ra và bạn phải chấp nhận sự thật là luôn có ai đó sẵn sàng chỉ trích công việc của bạn. Vấn đề không phải là bạn có đối đầu với sự chỉ trích hay không mà là đối đầu loại vấn đề nào và có bao nhiêu vấn đề. Thật khó khi phải làm việc chung với những người chẳng thể tìm ra điều gì hay để nói mà luôn than van và phủ định mọi chuyện. Nhưng họ ở đây và bạn phải tìm cách đối phó với họ.

### 123.

Một ông chủ chuyên phê bình người khác sẽ không bao giờ khen bạn và có thể chuyên đánh giá thấp chất lượng làm việc của bạn, điều đó cho bạn cảm tưởng là ông ta không thể quản lý nhân viên tốt. Người quản lý giỏi luôn tìm ra những cách tốt nhất để khuyến khích cũng như thúc đẩy nhân viên của họ. Đối đầu với một ông chủ như thế không giúp bạn tiến xa được. Với những ông chủ chuyên phê phán thái quá, hãy sẵn sàng gặp họ cùng với những dữ kiện: “Tôi hiểu ông đang nói gì, nhưng đây là những ghi chú ở cuộc họp vừa rồi. Ông muốn bản báo cáo này được hoàn tất vào ngày thứ tư và được làm giống như cái vừa rồi.” Đừng bình luận gì thêm.

### 124.

Đề nghị được ngồi cùng với chủ để triển khai một kế hoạch giúp tránh được phần nào những sai lầm trong tương lai. Việc định lập trường là phương thức hiệu quả nhất và tốt nhất. Điều này không đảm bảo chủ bạn thích, đặc biệt nếu như ông ta không có lý lẽ gì để bác bỏ. Nhưng ít nhất là ông ta không thể chê trách bạn về việc bạn muốn ngăn chặn lỗi lầm như cũ.

### 125.

Hãy chuẩn bị đối phó với những đồng nghiệp có thói quen bác bỏ tất cả ý kiến của bạn. Nếu bạn lường trước điều này hãy tham gia cuộc họp khi đã chuẩn bị tốt để chống lại mọi tranh cãi mà họ có thể đưa ra. Trước khi cuộc họp bắt đầu hãy cân nhắc kỹ càng bằng cách đưa ý kiến của bạn ra thử nghiệm. Ít nhất là bạn sẽ có một vài ý mà bạn tin chắc rằng nó đúng. Hơn nữa, bằng cách hỏi ý kiến nhưng đồng nghiệp khác, bạn sẽ cho họ một cơ hội để thể hiện cái sai hoặc làm cùn nhạt những lời chỉ trích của người này.



## 126.

Việc thu hút các đồng nghiệp không thích chỉ trích người khác sẽ giúp bạn rất nhiều, nó sẽ cảnh báo những người nhiều chuyện khác. Khi anh ta nhận ra rằng sự tranh cãi của anh ta sẽ gặp thử thách bởi ít nhất là hai người, anh ta có thể giảm những lời “hùng biện” của mình.

## 127.

Hãy hỏi các chuyên gia. Những lời bình luận đột ngột như: “Điều đó không thể thực hiện được” sẽ chẳng thay đổi được gì, mà hãy nói rằng: “À, Bill này, tôi rất quan tâm đến ý tưởng của anh, anh có thể giải thích chính xác là tại sao kế hoạch này vẫn chưa được thực hiện?” Mục tiêu của bạn là thảo luận mà không tranh cãi.

## 128.

Đừng đụng chạm đến những chuyện riêng tư. Những lời phê bình vụn vặt thường mang tính cách cá nhân dễ bị mất phương hướng. Đừng trả lời nhà phê bình này bằng sự phản công: “Ông luôn thích điều này. Làm sao mà vợ ông chịu nổi ông thế.” Đáng tiếc là những lời phê bình như thế ít ai chấp nhận. Mặc dù những “nhà phê bình” nham hiểm này có thể không hề bị ảnh hưởng gì, nhưng cũng không cần “ăn miếng trả miếng” như thế.

## 129.

Các đồng nghiệp hay chỉ trích có thể che giấu mối nguy hiểm của mình. Có lẽ hai trong số các bạn đang tranh nhau cùng một việc và một trong hai bạn có ưu thế hơn. Có lẽ kẻ thích phê bình bẩm sinh là người ghen tị. Trước khi bạn nhượng bộ và khiến cho mình bị tổn thương, hãy phân tích động cơ và lý do của hành động đó. Những lời độc ác ấy chẳng thể làm suy yếu bất cứ khả năng nào của bạn.

## 130.

Nếu kẻ phê bình lại hay phát ra lời tự chê trách thì sao? Một số người trong bọn họ hy vọng rằng có người sẽ theo đuôi họ và bảo là họ tuyệt như thế nào. Vâng, tất nhiên họ cũng không tin vào sự ngợi ca của bạn. Đừng có thói quen ban phát lời khen bừa bãi. Bạn nên bảo nhân viên của bạn cư xử như người lớn và có tài đối phó với lời phê bình và cả lời khen tặng.

## 131.

Nếu bạn không thể đánh nhau với họ, hãy thử tham gia cùng họ. Nếu bạn gặp phải lời phê phán thậm tệ, thì hãy cố gắng thuyết phục nhà phê phán rằng: “Sue, tôi biết cô có vài ý hay về điều này, và tôi nghĩ nó thật là tuyệt, tôi sẽ làm nó vào lần tới, nếu cô và tôi cùng kiểm tra dự án.” Không còn cách nào tốt để đối phó với những kẻ như vậy hơn là cùng làm việc với họ.

## Phê phán kẻ cầu toàn

### 132.

Ai cũng biết thế nào là một kẻ cầu toàn. Một người luôn đòi hỏi sự hoàn hảo tuyệt đối kể cả với những việc không mấy quan trọng lắm. Nhưng bạn có bao giờ nghĩ rằng từ “nitpicker” có từ đâu không? Thực sự kẻ cầu toàn là người luôn bới lông tìm vết. Lần tới khi bạn đối đầu bởi một ông chủ hay đồng nghiệp như thế, hãy nghĩ tích cực hơn với nghĩa gốc của từ đó. Nó sẽ giúp bạn có một cái nhìn thoáng hơn về những người như thế.

### 133.

Kẻ cầu toàn là những người làm việc chăm chỉ với một ít lòng tự trọng và thường khả năng sáng tạo bị giới hạn. Họ không tin người khác làm tốt công việc, và vì thế họ gặp khó khăn khi giao nhiệm vụ cho người khác. Khi họ giao việc cho người khác, họ kiểm tra tỉ mỉ mọi thứ và làm bạn mệt đứt hơi, sau đó lại tập trung vào những chuyện vụn vặt không đâu. Bạn có thể đương đầu với những người có tính cách như thế bằng hai phương pháp sau. Cách thứ nhất là kiểm tra lại lần nữa công việc của chính bạn để chắc chắn rằng nó đã hoàn hảo đến mức cao nhất. Điều này sẽ làm cho anh ta hài lòng và cuối cùng bạn có thể chiếm được lòng tin của anh ta. Hai là thử làm cho anh ta quan tâm đến những công việc có ý nghĩa hơn hay chỉ các khía cạnh thú vị hơn của công việc mà bạn đang thực hiện. Gợi ý: xin trợ giúp hay lời khuyên liên quan đến công việc thật quan trọng.

### 134.

Người cầu toàn là người không dễ thuyết phục, để ngoài tai tất cả ý kiến chỉ trừ ý kiến của họ. Cách tốt nhất để họ lắng nghe bạn là thu hút họ bởi một lĩnh vực mà họ yêu thích hay ít nhất là lĩnh vực mà cả hai đều quan tâm. Đừng đưa ra ý kiến “của tôi”, hãy tập trung vào những ý kiến thích hợp với mục tiêu của ông chủ hay của đồng nghiệp. Sau đây hãy cho họ biết là những mục tiêu này khớp với mục tiêu quản lý và sẽ đem đến sự thuận lợi cho cả bạn và họ.

### 135.

Nhân viên cấp dưới quá cầu toàn rất khó đối phó nếu họ mong đợi ở bản thân quá nhiều và sợ rằng họ không thể sống theo lý tưởng họ đã lập ra. Nhiều người luôn có thói quen quan trọng hóa công việc của mình, và miễn cưỡng từ bỏ khi kế hoạch không thành công hay chẳng thể hoàn thành được. Nhiệm vụ của bạn là đem họ trở về với thực tế. Hãy giải thích rằng mỗi một nhiệm vụ được giao luôn có nhiều cách để hoàn thành. Vâng, dự

án này phải được thực hiện tốt, nhưng muốn hoàn thành tốt đòi hỏi phải có vốn và thời hạn. Sự thành công phải có thỏa hiệp. Nếu không có ngân sách và thời gian vô hạn thì không thể nào có được sự hoàn hảo.

## 136.

Cách thiết thực để giúp người cầu toàn là làm việc với những phương tiện kỹ thuật có thể kiểm soát được về mặt thời gian. Người cầu toàn có ý thức thành công mạnh mẽ, nhưng họ thường bị nhấn chìm bởi tiêu chuẩn của chính mình nên khó mà thành công tuyệt đối được. Hãy giúp họ sử dụng thời gian hợp lý bằng cách chỉ họ cách phân chia công việc thành nhiều giai đoạn. Hoàn thành giai đoạn một thì sẽ dễ dàng hơn để sang giai đoạn hai.

## 137.

Người chủ cầu toàn có thể không thực tế như cấp dưới hay đồng nghiệp cầu toàn. Đừng đáp lại những đòi hỏi hoàn hảo với sự quả quyết mà bạn không thể đạt được hoặc vượt quá khả năng của bạn. Thay vì như vậy hãy nói về việc cân bằng quyền ưu tiên: “Thưa ông chủ, nếu chúng ta sử dụng loại vật liệu đó thì chúng ta sẽ tiết kiệm được 25% so với ngân sách. Được không ạ?” Hoặc là: “Ông Reynold, việc sản xuất những phần này ba lần sẽ đòi hỏi phải xem lại thời khóa biểu ít nhất là thêm một tuần nữa và bổ sung ngân sách. Tôi đã nói chúng ta sẽ vượt quá ngân sách 20%. Ông muốn tôi tiến hành như thế nào đây?”

## 138.

Thường thì chủ nghĩa cầu toàn khó mà khuất phục. Nhiều người cứ nhất định theo sự chỉ dẫn hay “chính sách” từng li từng tí, ngay cả trong tình huống cần sáng tạo và sự chủ động. Để đối phó với cấp trên có tính đó, hãy cho ông ta nghe về những thất bại một cách rõ ràng: “Nhưng thưa ông chủ, ông đã bảo tôi luôn phải nghe theo sự sắp đặt của ông...”

Thay vì mắng mỏ nhân viên về việc thiếu sáng kiến và sự khôn ngoan, hãy thay đổi họ. Khi bạn biết rằng một dự án đòi hỏi khả năng phán đoán và đương đầu với những sự việc không thể lường trước được, hãy vạch rõ phạm vi hoạt động có thể chấp nhận thay vì đưa ra ý kiến của riêng bạn. Ví dụ như: “Bill, chúng tôi không muốn trả không quá 25 đô cho mỗi mười hai tá tóc giả, nhưng nếu ông chuyển cho tôi trước tháng ba thì tôi có thể trả cho ông 27 đô. Nếu ông chuyển cho chúng tôi trong khoảng giữa tháng ba với tháng tư cũng được. Tôi tin vào quyết định của ông.”

## 139.

Đôi khi người cầu toàn bảo vệ họ bằng cách tự cho họ là người thông thái, phô trương

trí thông minh và cả khả năng của họ. Trong thực tế, những kẻ hợm hĩnh này sẽ nhanh chóng bị “xì hơi” bởi họ không có thực chất. Tuy nhiên, có một sự thật khó chịu là người như thế thường có khả năng làm cho người khác kinh ngạc, sửng sờ. Điều đó làm cho họ khó chịu và khó khăn hơn để đối phó. Cách tốt nhất là khai thác giá trị, tiềm năng của họ. Sử dụng kỹ năng của anh ta. Điều này không có nghĩa là từ bỏ quyền phát biểu ý kiến tại cuộc họp của anh ta hay là thôi phồng mọi việc lên. Thay vào đó hãy kiểm tra và chứng minh điều anh ta nói. Hãy tận dụng mọi năng lực của anh ta.

## 140.

Có một cách để đối phó với những yêu cầu thiếu thực tế là giao phó và phân chia chúng ra. Xem nhiệm vụ có thể tách ra và chia thành từng phần hay không. Hãy tranh thủ sự giúp đỡ của đồng nghiệp và cấp trên. Như ông bà ta đã nói: một cây làm chẳng nên non, ba cây chụm lại nên hòn núi cao. Hãy nhờ sự giúp đỡ.

## 141.

Một ông chủ cầu toàn giống như một chủ nô, luôn khăng khăng đòi bạn làm thêm giờ và đòi hỏi những tiêu chuẩn quá cao. Có vài cách để giảm áp lực trong trường hợp này. Có lẽ ý hay nhất là đàm phán về một thời điểm tốt nhất: “Elaine, chúng ta không thể làm nhiều việc đến thế. Có cách nào để giảm nhẹ chúng không?”

## Thủ đoạn với những kẻ mảnh khỏe

### 142.

Trong công việc, mọi người đều sử dụng mảnh khỏe để đối phó với nhau, gây sức ép với người này và thuyết phục người kia. Nhưng những mảnh khỏe có thể vượt qua tầm kiểm soát khi bạn sử dụng nó. Mẹ bạn có dạy là hai cái sai không bao giờ làm nên cái đúng không? Sự lựa chọn đầu tiên của bạn trong việc đương đầu với kẻ mảnh khỏe là làm những điều đúng đắn. Đừng nên cố gắng tỏ ra láu cá hơn kẻ đó, thay vì vật hầy khơi dậy những điều tốt đẹp trong hấn, rồi chờ xem điều này có làm thay đổi gì không. Ví dụ như: “Thưa ông chủ, tôi biết rằng ông luôn quan tâm đến sự công bằng, vì thế tôi không nghĩ rằng ông nhận ra quyết định của ông làm tôi...”. Hãy tỏ ra rằng sự đối xử bằng mảnh khỏe đó của hấn chỉ là một sự sai sót, điều đó sẽ giúp hấn tự hồi cải.

### 143.

Bạn có thể không may khi phải đương đầu với người giám sát, đồng nghiệp, hay ngay cả cấp trên nếu họ luôn tìm mọi cách để đổ lỗi cho bạn. Mọi việc thường diễn ra như sau: đôi lúc bạn được yêu cầu đưa ra ý kiến cho một dự án. Bạn vô tình nói rằng: “trông nó tốt đấy”. Sau đó, dự án được thực hiện, và bị thất bại. Trước khi bạn biết được điều này, thì nó sẽ được biết đến như dự án của bạn. Đừng tiếp thu tất cả những lời khiển trách: “Ông không nghĩ rằng tôi có trách nhiệm đối với dự án này chứ?”. Câu hỏi này có lẽ đủ để làm lời khiển trách trở nên công bằng hơn. Nhưng câu trả lời là: “vậy ai hỗ trợ từ phía sau vậy?”. Hãy đưa ra ngay lời giải thích: “tôi đã thấy dự án này rất tốt nhưng rõ ràng nó cũng tốt với nhiều người, bao gồm Steering Committee (ban lãnh đạo) những người có trách nhiệm lớn nhất đối với kế hoạch này”. Tỷ lệ thành công của cách cư xử này là 20/20. Sự nhận thức trể tràng của chúng ta đã làm mọi chuyện thất bại, vì thế chúng ta nên dừng việc đổ lỗi cho nhau và suy nghĩ về sự lựa chọn của chúng ta.

### 144.

Kẻ nói dối là những kẻ lôi kéo tài tình. Họ không những tìm kiếm những người như họ mà còn luôn tin tưởng vào những gì mình làm. Điều quan trọng là bạn phải tìm cách lánh xa những người như vậy hay tìm cách đối đầu với họ. Đi thẳng vào vấn đề. Đưa ra thực tế. Để sự thật phơi bày bộ mặt kẻ dối trá. Đừng phán xử anh ta một cách hàm hồ. Hãy để những người khác trừng phạt kẻ có lỗi.

### 145.

Nói dối là nói những điều không đúng sự thật. Nói dối cũng là lừa đảo bằng cách nói nửa sự thật, lựa bỏ vài dữ kiện. Tránh tấn công vào sự lựa bỏ này. Thay vì bít lỗ hở thường, hãy đề cập đến vấn đề chính. “À, Bill này, đúng rồi. Nhưng ông đã không chú ý đến một phần khác. 35 đô, thêm giá chuyên chở.” Tránh chú trọng vào lý do hành động và đừng bỏ qua việc phán đoán. Chỉ cần là có mặt ngay với thông tin bị bỏ sót. Bạn đã nêu rõ vấn đề và lẽ phải ở bên bạn.

## 146.

Người khéo mặc cả đưa ra những điều lầm lẫn mơ hồ: “Nếu anh làm việc này cho tôi, thì tôi sẽ làm việc đó cho anh.” Khi trao đổi với đồng nghiệp và người giám sát, bạn vẫn cho rằng là họ tử tế và thành thật cho đến khi họ làm cho bạn thấy mặt trái của vấn đề. Sau khi họ thất hứa, bạn có thể tiếp tục làm việc với kẻ nói dối đó, nhưng ít nhất bạn phải cảnh giác. Nên xác nhận là bạn đã hiểu tất cả những gì bạn đã nhận được chưa. Đừng tin vào những lời hứa suông. Đừng làm bất kỳ cái gì bởi vì bạn được hứa sẽ được đền đáp xứng đáng. Thay vì vậy hãy cố gắng làm việc tốt và chứng tỏ bạn là có lý, sẵn sàng hợp tác và có thể tin cậy được.

## 147.

Đừng để chính bạn bị tâng bốc để làm những điều ngu xuẩn. “Anh quá tài về việc này, tôi muốn anh viết ra bản báo cáo cho tôi. Không ai khác có thể làm việc đó tốt hơn.” Tốt hơn nên nghĩ đến những câu đại loại như là: Thật sự mình có muốn viết một bản báo cáo mà người khác sẽ hưởng công trạng không? Hãy chấp nhận lời khen, sau đó tiếp rằng: “Sid, tôi cảm kích vì ông đã tin tôi. Nhưng không ai có thể kết hợp lời buộc tội và trách nhiệm của kẻ thật sự phải làm báo cáo. Tôi sẽ vui lòng góp ý bản thảo của anh khi anh hoàn thành nếu anh vẫn cần tôi giúp đỡ.”

## 148.

Việc giữ vững lập trường thật không dễ dàng chút nào. Bạn ủng hộ một ý kiến và đồng nghiệp bạn tán thành lòng nhiệt huyết của bạn. Dự án bất ngờ trục trặc. Lập tức có kẻ vạch tội bạn và bây giờ “bạn của bạn” không còn ủng hộ bạn nữa. “Tôi không bao giờ nói tôi nghĩ nó sẽ hoạt động”. Khi điều này xảy ra thì đã quá muộn không thể cứu vãn nữa, nhưng đây không phải là lúc buộc tội và nhìn hấn một cách khinh miệt. Cách tốt nhất để chống lại là sự chủ động. Bạn hãy làm sao để có được mọi sự ủng hộ đáng tin nhất. “Jim, tôi rất cảm ơn ông đã ủng hộ tôi trong dự án này. Tôi sẽ nêu rõ tên ông trong bản ghi nhớ của tôi. Tất nhiên là tôi sẽ bắt chước ông.”

## 149.

Những “nghệ sĩ” chuyên lường gạt không chỉ làm việc đường phố và còn làm việc trong văn phòng. Họ là những kẻ xoay xử tài tình, rất thích bẻ cong mọi luật lệ và kéo bạn vào những chuyện rắc rối. Bạn sẽ nhanh chóng nhận ra bản thân mình, dù ít hay nhiều, cũng đang vướng vào mưu đồ của một kẻ nào đó. Bạn không cần phải tránh làm việc với những kẻ xấu xa như vậy. Bạn có thể xin sự giúp đỡ, nhưng sự hỗ trợ này phải tuân theo luật lệ bạn cũng có thể phản ứng lại những yêu cầu hỗ trợ của anh ta bằng cách đặt ra thật nhiều câu hỏi. Những kẻ như vậy luôn muốn người khác làm việc một cách thiếu suy nghĩ. Anh ta không thể nào chịu được nếu bạn thông suốt mọi thứ.

## 150.

Nếu bạn cảm thấy rằng mình đang bị thao túng thì chắc chắn là như vậy. Hãy tin vào bản năng. Khi cảm thấy điều gì đó không ổn, thì đừng làm gì hết, hãy ngưng mọi thứ lại và đặt câu hỏi.

## 151.

Cấp dưới có tính nịnh hót làm bạn “chết ngạt” bởi những lời tán thưởng và khâm phục. Ồ, thì tốt thôi - dù những lời khen này có thành thật hay không thì bạn cũng đừng để nó gây trở ngại trong việc thực hiện nhiệm vụ và hỗ trợ hoạt động. Nếu cần, hãy cắt bớt những lời nói dài dòng một cách lịch sự nhưng cương quyết: “Jane, tôi rất vui vì cô đánh giá cao những gì tôi đã làm. Còn bây giờ hãy giải quyết những công việc quá hạn của cô.”



## Vượt khó

### 152.

Đầu tiên, hãy tiếp cận với các sự kiện. Thường thì chỉ một điều mà ngay cả người giám sát cấp cao hay đồng nghiệp của bạn không thể chống lại là một sự việc rõ ràng không thể chối cãi được. Bạn cố gắng khuyên ông chủ bạn cân nhắc việc buôn bán với một “bạn hàng mới”. Ông ta trả lời: “Tôi chỉ không thích những widget loại Acme. Tôi có ý định chuyển sang nhãn hiệu Smith. Và đúng là nó rồi”. Bạn trả lời: “Ông đã xem bài trên báo “Widget Weekly” (Widget hàng tuần) chưa. Nó đã so sánh hai nhãn hiệu Acme và Smith chưa? Nó cho biết là nếu dùng mô men xoắn của Acme sẽ tăng 15% hiệu suất và tiết kiệm 10% giá trị!”

### 153.

Tìm ra tính ưu việt trong những cá nhân. Một người đối đầu với người khác có thể đó là tính cách không tốt lắm. Hãy liên kết lại với nhau và tuyên truyền một dự án hay một ý kiến giữa những đồng nghiệp với nhau. Thiết lập một “thị trường” cho nó. Sau đó giới thiệu nó: “Caroline này, công việc này đã được hoàn thành tốt đẹp nhờ sự hỗ trợ của mọi người. Họ đều là những người chiến thắng. Tôi đã lưu ý một vài lời nhận xét của họ. Có có muốn xem không?”.

### 154.

“Ngư lôi chết tiệt! Tất cả mọi người, thuyền trưởng Drayton, hãy tiến lên!” Khi Đô đốc hải quân David Farragut đưa ra lệnh này tại cuộc chiến vịnh Mobile, ông ta đã trở thành vị anh hùng trong cuộc nội chiến. Tất nhiên, con tàu này đã va phải một con “ngư lôi (đó là cái mà sau này người ta gọi là thủy lôi) nó đã bị đắm cùng nhiều thủy thủ Mỹ. Farragut gặp may mắn và đã giành được chiến thắng, nhưng bạn làm gì khi chủ bạn bảo bạn lao vào một lĩnh vực đầy nguy hiểm? Việc tranh cãi và việc buộc tội sẽ không làm cho mọi việc tốt hơn chút nào. Nó còn có thể làm cho chủ bạn kiên quyết hơn khi giải quyết vấn đề. Điều đầu tiên cần làm là cố gắng nhắc lại cho ông ta biết về kế hoạch điên rồ của ông ta: “Để chứng minh là tôi hiểu rõ vấn đề, ông muốn...”. Có lẽ việc làm này sẽ giúp ông ta thức tỉnh.

### 155.

Khi bạn được giao mệnh lệnh không mà không thể nào thực hiện được, thì đừng tranh cãi. Hãy đồng ý với điều kiện bạn có thể, nhưng hãy đề nghị 1 vài thay thế như: “Tôi rất

vui là chúng ta sẽ làm việc về mảng thị trường này. Đó là 1 ý kiến hay. Tôi đề nghị là chúng ta nên bắt đầu bằng cách kiểm tra...”

## 156.

Nếu bạn đưng phải “1 bức tường gạch” (bạn được giao 1 công việc không dễ dàng gì) mà chủ bạn không giải thích gì hết và cũng sẽ không lắng nghe những thay thế mà bạn đề nghị, thì hãy làm sao để ít nhất là lệnh đó cũng được viết ra giấy. Nếu cần thì bạn nên chuẩn bị 1 bản ghi nhớ chi tiết nhiệm vụ phải làm và xin ông chủ ký vào đó. Như thế thì ít nhất bạn cũng sẽ được bảo vệ về khi có điều gì không hay xảy ra.

## 157.

Đồng nghiệp của bạn có thể ương ngạnh như là 1 ông chủ vậy. Khi 1 đồng nghiệp tìm được cách giải quyết công việc thì khó có thể làm anh ta thay đổi, dù là sự thay đổi đó rõ ràng là hữu ích hay cần thiết. Bạn có thể cố gắng bám chặt các dữ liệu và các vấn đề, đưa ra bằng chứng chỉ ra rằng: tại sao lời đề nghị B lại tốt hơn lời đề nghị A, hay là bạn cố gắng tìm ra sự dung hoà đề đồng nghiệp bạn phải thay đổi ở 1 mức độ nào đó; “Mary, tôi không nghĩ là chúng ta đi quá xa vấn đề này rồi. Nhìn đây, chúng ta đồng ý A,B và C và chỉ không đồng ý D. Ít nhất chúng ta có thể thực hiện ba trong bốn giai đoạn đề xuất chứ?”

## 158.

Một số người quá tự cao nên khi cần giúp đỡ họ không chịu nói ra. Họ ngoan cố hoàn thành nhiệm vụ được giao, làm hư hỏng mọi chuyện, và không nói gì cả. Đừng để điều đó xảy ra. Khi bạn giao cho nhân viên 1 nhiệm vụ mới, hỏi cô ta xem có thắc mắc gì không, có thích công việc được giao không. Hãy làm sao cho câu hỏi thật rõ ràng. Cuối cùng, hãy chắc chắn là tất cả những hướng dẫn của bạn thật dứt khoát và thật dễ hiểu.

## 159.

Một khách hàng đặt hàng. Bạn biết rằng cô ta đã đặt 1 thứ mà không thích hợp với thứ cô ta cần. Bạn nói với cô ta điều này. Cô ta cứ ngoan cố tin là mình đúng. Thế thì bạn có bán không khi biết rằng sớm muộn gì khách hàng sẽ quay lại để than phiền? Hay bạn tiếp tục tranh cãi với cô ta và hạ thấp doanh số bán, cũng có nghĩa là làm mất khách hàng? Cách tốt nhất là kiên nhẫn giải thích là bạn sẽ bán cho cô ta bất cứ thứ gì mà cô ta muốn, nhưng bạn hãy tỏ rõ là bạn ít quan tâm đến doanh số bán hàng hơn là việc làm cho khách hàng hài lòng: “Cô Smith, tất nhiên, tôi sẽ bán cho cô loại hàng A, việc của tôi là bán nó. Nhưng tôi ít quan tâm đến việc tăng doanh số hơn là đảm bảo là cô hoàn toàn hài lòng. Và tôi phải nói với cô là tôi không nghĩ là cô sẽ vui với hiệu suất của loại A, hay là cô dùng

loại B đi. Cô có nghĩ tới nó chưa? Cô có muốn tôi giới thiệu về nó không?”

## 160.

Người bảo thủ luôn quyết định 1 cách sai lầm và biến người khác thành những nạn nhân đáng thương. Có ý kiến cho rằng khi tiếp xúc với những người như vậy bạn đã chẳng có lợi gì mà còn mất vui. Nếu bạn gặp phải 1 kẻ phá đám ương bướng, hãy thử thân thiện với họ. Đừng cô lập họ mà hãy khuyến khích họ với những mẫu chuyện vặt. Mời họ đi ăn trưa. Hãy kiên nhẫn, và đừng quá vội vã. Hãy khuyến khích họ hoà nhập với mọi người.

## 161.

Không ai bướng bỉnh như những kẻ cố chấp. Bạn cố gắng giúp đỡ đồng nghiệp hay kẻ giám sát đó thấy được những điều phi lí mà họ đang làm, nhưng những người đó lại cho rằng bạn đang thực hiện các thủ tục xã giao thông thường một cách khôn khéo. Để đối phó với một người sùng bái chủ nghĩa độc tài, đầu tiên hãy chắc chắn là bạn không khuất phục họ, nhưng quả thật tình huống này đòi hỏi những điều vượt quá mức bình thường. Hãy thu hút ý thức của người đó: “Bill này, chúng ta cần sắp xếp lại dự án này. Ông có những ý kiến rất hay về hoạt động của hệ thống này, ý kiến của ông là vô giá với dự án này. Ông giúp chúng tôi chứ?”

## Vô hiệu hóa những kẻ gây rối

### 162.

Nơi làm việc thường là nơi lịch sự. Nó không phải là cái chùa, chắc là vậy rồi, nhưng nó cũng là nơi mà người ta mong muốn mình không bị cô lập và xúc phạm, cũng như bị lạm dụng đe dọa hay thấy bất an. Tuy nhiên, vì áp lực đè nặng, người này lại cãi nhau với người kia bằng những lời quát thét không hay ho gì cho lắm. Điều này có thể thông cảm được, nhưng họ không được phép làm rối nơi làm việc. Nếu tranh cãi lớn tiếng thô lỗ, không thoả mái trở thành quy luật, thì bạn sẽ cảm thấy rất mệt mỏi trong môi trường làm việc như thế. Đừng tình nguyện đóng vai trò trọng tài để giải quyết những tranh cãi của cấp dưới. Thay vào đó, tách họ ra và trao đổi riêng với mỗi người. Thuyết phục họ giải quyết mỗi bất hòa giữa hai bên.

### 163.

Có ba bước cần làm để có thể giao thiệp với những người nóng nảy. Đầu tiên, phải thừa nhận cơn giận của họ: “Anh thật sự nóng nảy.” Kế tiếp là hỏi vài câu hỏi như: “Điều gì làm anh giận thế?” tiếp nhận những lời giải thích của họ. Hãy chú ý đến điều đó. Có thể họ nói: “Không ai kính trọng tôi cả.” Bạn sẽ trả lời rằng: “Anh tin rằng chúng tôi không tôn trọng anh à?” Và họ trả lời: “Đúng vậy, không ai chịu lắng nghe tôi cả.” Bạn trả lời: “Không đúng đâu.” Cuối cùng, sau khi họ đã hạ giận, hãy để họ phát biểu ý kiến. Và khi họ đã bình tĩnh, hãy chứng tỏ cho họ biết rằng bạn không thể tha thứ cho sự nóng nảy đó: “Bob này, chúng ta làm chung với nhau để thay đổi vài thứ quanh đây. Nhưng trong lúc đó, anh phải hiểu rằng tôi sẽ không tha thứ cho mọi sự lăng mạ, gào thét, và chửi bới ở đây. Điều đó không công bằng với mọi người. Đơn giản là không thể chấp nhận được.”

### 164.

Trong bất kì tổ chức nào, thường có những nhóm nhỏ được thành lập, người ta tụ tập lại để kết bạn và hợp tác cùng nhau. Không có gì sai trái cả cho đến khi có một nhóm trở nên bí ẩn, chuyên nói chuyện nhảm và hay càu nhàu, làm suy yếu quyền hạn của bạn và làm mất năng suất lao động. Bạn cần phải hành động. Biện pháp hiệu quả nhất bạn làm là nhận ra kẻ đầu sỏ và lôi kéo anh ta về phía bạn. Trao quyền cho anh ta. Giao cho anh ta những nhiệm vụ đặc biệt. Giữ mối quan hệ mật thiết với anh ta. Giúp anh ta lập kế hoạch cùng với bạn hơn là kết bè kết phái.

### 165.

Bạn có thể muốn giải tán những bè phái bằng cách trao quyền cho từng thành viên và lôi kéo họ về phía bạn với tư cách một người cố vấn bằng cách khuyến khích họ, cải tiến việc giao tiếp của họ, Nếu có thể, khuyến khích họ về mặt vật chất như: tiền thưởng, kỳ nghỉ, những cơ hội đề bạt v.v.

## 166.

Băng nhóm có thể bị giải tán do việc phân công lại nhiệm vụ của từng cá nhân, giao cho những công việc và thời khóa biểu khác nhau (không liên hệ với người khác).

## 167.

Cố gắng khai thác những nhóm này hơn là xóa bỏ họ. Nếu bạn xem nhóm này có tiềm năng và hợp tính với nhau, có lẽ họ sẽ làm việc chung với nhau có hiệu quả hơn. Hãy giao cho họ những dự án đặc biệt. Để đạt được mục đích cần thể chế hóa những nhóm này để tạo thành một đội.

## 168.

Mách lẻo và nói chuyện tâm phào đúng là trò trẻ con. Đối với những nhân viên có thói quen nói chuyện nhảm với bạn về những người khác hãy giữ tinh táo và nhạy cảm với những vấn đề mà người đó đưa ra. Nếu bạn vẫn muốn việc quản lý có hiệu quả, nhưng bạn đâu muốn người khác nói rằng bạn tin vào những kẻ mách lẻo hay là bạn có một mạng lưới do thám để theo dõi mọi người. Những cảm giác này làm phá hoại đơn vị của bạn và làm mất nhuệ khí của mọi việc một cách nhanh chóng. Những chuyện ngòi lê đôi mách đến tai bạn, hãy giải thích lập trường của bạn một cách lịch sự và cứng rắn rằng: “Max, tôi cảm kích về sự quan tâm của cô tới Brenda. Nhưng tôi nghĩ cách tốt nhất là chúng ta hãy để Brenda tự mình làm mọi việc. Cô ta biết rằng cô ta có thể đến và nói với tôi nếu cô ta muốn. Chúng ta hãy giữ ý tứ một chút. Tôi không muốn nơi đây trở thành chỗ tung tin nhảm. Chúng ta hãy để cô ta yên. Chúng ta có hiểu người khác không?”

## 169.

Internet, mạng lưới truyền thông, bưu kiện nội bộ văn phòng, điện thoại là những phương tiện thuận lợi trong việc giao tiếp thông tin. Nhưng không có gì nhanh hơn và hiệu quả hơn hệ thống tin mật và tin đồn. Thật không may là những tin đồn sẽ phá hoại tinh thần của cả công ty. Nhuệ khí của mọi người dựa vào sự sáng suốt của họ, và khi có những tin đồn thì bạn không kiểm soát được sự nhận thức của cấp dưới bạn, cũng như công việc, tổ chức của bạn và người khác. Cấm những tin đồn thì chẳng có hiệu quả gì, mặc dù bạn phải thực hiện nó, sự thận trọng luôn rất quan trọng trong công việc và những tin đồn sẽ phá hoại công việc của bạn. Hãy mời kẻ mách lẻo nói chuyện trực tiếp với bạn, và bảo cô

ta thuật lại sự thật. Nếu bạn phải đối đầu với những tin đồn đáng lo ngại, hãy hỏi kẻ bịa chuyện. Tìm ra nguyên nhân. Xác định tin đồn ấy đáng tin như thế nào.

## 170.

Có một cách đơn giản để đối phó với những người hay đồn nhảm. Ngắt lời họ. Nếu điều bạn nghe chỉ là những lời hằn học và nói nhảm không có cơ sở, hãy bỏ qua: “Bob, tôi không muốn nghe điều đó”. Bạn hãy nêu rõ quan điểm của bạn.

## 171.

Mỗi văn phòng đều có người thô lỗ, kẻ xấu số và người luôn u sầu. Điều đầu tiên cần làm để đối phó với những lời than thở là ngăn chặn nó. Hãy đối đầu với kẻ luôn nói trước những điều không hay: “Dolores, tôi băn khoăn là sự đánh giá của cô về dự án của Barker ảnh hưởng đến tinh thần làm việc của anh ta. Cô biết không, những ý kiến của cô làm cho nhiều người cảm thấy rất tệ khi làm việc. Tôi không muốn điều đó xảy ra. Xin hãy giữ sự nghi ngờ của mình khi nói chuyện với tôi. Hãy đưa chúng vào cuộc họp quản lý cấp cao bằng nhiều cách. Cảm ơn cô.”

## Xử trí kẻ hay làm lì

### 172.

Làm việc cho một chủ luôn hờ hững và không cởi mở có thể gây nhiều khó khăn và tệ hại, có thể dẫn tới hiểu lầm và phạm lỗi. Bạn thấy rằng mình không quan trọng với ông ta. Bởi vì ông ta khó bắt chuyện nên bạn tránh nói chuyện với ông ta, ngay cả khi công việc đòi hỏi. Bước đầu tiên để thay đổi thói quen khó sửa này là hãy mạnh dạn nói chuyện với ông ta. Bắt buộc bản thân phải giao tiếp với ông ta. Tìm điều gì hay ho nói với ông ta, làm cho ông ta cảm thấy dễ chịu khi được trò chuyện với bạn. Cho ông ta những tin tức mà ông ta muốn nghe như: “Chào ông Withers-poon. Ông có xem tạp chí về việc mở rộng thị trường chưa? Đã đến lúc chúng ta phải tung nó ra thị trường!”

### 173.

Làm cho việc giao tiếp giữa bạn và sếp dễ dàng đến mức có thể. Đừng tạo gánh nặng cho ông ta với những bản báo cáo quá chi tiết và thông tin vô ích. Tạo những bản tóm tắt rõ ràng, súc tích trong đó nêu bật thông tin chính: “Gloria, tôi đã chuẩn bị một bản tóm tắt về việc thực thi bản báo cáo Peabody. Tất nhiên, tôi đã có số liệu chính xác nếu ông cần xem.”

### 174.

Một vài ông chủ không cởi mở chút nào. Không cách biệt, tuy nhiên họ trầm tĩnh và không phản hồi kịp khi bạn đưa ra đề nghị quan trọng. Ví dụ sau có thể trở thành một chiến thuật nhỏ cho ý chí. Nếu việc trình bày của bạn gặp sự im lặng lạnh lùng thì hãy hỏi những câu có tính chất mở, nó đòi hỏi câu trả lời nhiều hơn là hai từ có-không: “Tôi có thể nói với ông thêm điều gì về X?”

### 175.

Sự im lặng có thể làm người khác buồn phiền, và trong trường hợp này nó là một công cụ hữu dụng. Vậy tại sao bạn không im lặng? Nếu bạn không nhận được câu trả lời từ ông chủ thì đừng làm gì cả. Hãy đợi. Sự im lặng của bạn sẽ làm cho ông chủ thấy không yên.

### 176.

Ở một góc độ nào đó, sự im lặng có thể gây ra những điều khó chịu. Hãy thoát ra khỏi

nó: “Cô harris, tôi nghĩ sự im lặng của cô làm tôi không biết được là cô cần gì nữa. Cô cần biết gì? Một vài thông tin nữa nhé!”

## 177.

Sự im lặng không phải là cách duy nhất để tránh giao tiếp. Bạn hỏi một câu hỏi thẳng thắn và chỉ nhận được một lời thoái thác mà thôi. Đừng để như vậy: “Ông Victor, tại sao ông không trả lời tôi? Tôi đã làm sai điều gì sao? Có phải ông cần một vài thông tin nữa không?”. Hãy làm cho ông ta quan tâm: “Ông Victor, ông biết rằng chúng ta đều muốn giảm chi phí. Nhưng tôi không thể làm gì nếu không có những câu trả lời của ông cho những vấn đề này”.

## 178.

Đôi khi, những đồng nghiệp của bạn che giấu thông tin vì những lý do bất thường, hay có lẽ chỉ để giữ vững quyền lực của họ (“Tôi biết một vài điều mà anh không biết!”). Bạn muốn có những thông tin đó. Cách hiệu quả nhất là lại gần, thu hết cam đảm, lắng hơi thật sâu và nói một cách ngọt ngào là: “Mary Lou, tôi không biết là chúng tôi sẽ làm gì nếu không có số liệu mẫu của cô. Tôi biết là cô thường không công bố bản báo cáo cho đến ngày thứ mười, nhưng bây giờ tôi thật sự cần thông tin. Cô đã làm việc rất tốt khi kết hợp những tài liệu này với nhau.”

## 179.

Có thể đồng nghiệp của bạn không cởi mở bởi vì anh ta không cảm thấy sẵn sàng chia sẻ công việc của anh ta. Điều này giống như khi bạn đối phó với người cầu toàn vậy. Trong trường hợp này, hãy biểu lộ sự hiểu biết và tôn trọng đối với chủ nghĩa hoàn hảo của anh ta: “Peter, tôi hiểu rằng anh không hứng thú về việc đưa ra một bản thảo chưa được duyệt. Tôi tôn trọng về điều đó. Nhưng tôi cần anh cho tôi biết về những số liệu đó, tôi sẽ không thể nào chấm dứt vai trò thiết yếu của anh cũng như sao chép những gì anh đã làm. Tôi sẽ giữ bí mật chuyện này. Chúng tôi đang mong chờ bản báo cáo hoàn hảo của anh”.

## 180.

Sự im lặng của một đồng nghiệp có thể là sự biểu lộ cơn giận dữ. Nếu bạn nghi ngờ điều này, chiến thuật tốt nhất đối với bạn là đưa vấn đề ra ánh sáng để thảo luận và giải quyết. Cố kiềm chế không phải là sự lựa chọn tốt. “Melinda, cô nói với tôi là không có gì, nhưng đó là chuyện trước đây. Bây giờ chúng ta có mối quan hệ chân thành và tốt đẹp. Trước đây tôi nghĩ chúng ta không có vấn đề gì. Hãy cho tôi biết chuyện gì đang xảy ra.”  
Lưu ý: Trước khi bạn làm điều này, hãy chắc chắn rằng bạn bình tĩnh và có cách xử sự



đúng đắn để sẵn sàng đương đầu với bất cứ lời phàn nàn nào mà đồng nghiệp bạn thổ lộ. Không gì vô ích hơn là yêu cầu sự chân thật và đáp lại bằng sự xúc phạm.

## 181.

Bạn có tin vào những người nói với bạn là họ gặp khó khăn khi biểu lộ bản thân hay không. Họ có thể mắc cỡ, lúng túng, bị dọa dẫm, sợ rằng họ nói những điều không đúng lúc và không thu hút sự chú ý của bạn. Hãy giúp họ mạnh mẽ hơn bằng sự cam đoan lịch thiệp và những câu hỏi trực tiếp được mở đầu bằng sự khuyến khích: “Jane, tôi luôn luôn muốn lắng nghe cô nói về doanh số bán. Hãy nói cho tôi biết là cô đã gia tăng đây chuyên đó như thế nào?”

## Làm gì với những kẻ “bói lông tìm vết”?

### 182.

Những kẻ hay “bói lông tìm vết” chắc chắn là hay chọc tức người khác. Cách đơn giản nhất để chặn đứng họ là tránh phạm lỗi lúc đầu. Hãy tự hào điều bạn làm. Hãy kiểm tra lại công việc của bạn để người khác khó mà tìm ra lỗi đối với công việc của bạn.

### 183.

Không cần thiết phải tránh xa những kẻ như vậy. Đừng lẩn tránh họ. Cảm ơn họ về sự giúp đỡ của họ: “Karl, tôi thật sự cảm kích về việc anh nhập tài liệu vào dự án X. Lời bình luận của anh giúp tôi cải thiện hiệu suất một cách đáng kể, tôi cảm kích về điều đó vô cùng.”

### 184.

Một số người chỉ trích sẽ tìm ra lỗi ngay cả khi không có gì sai cả. Bạn muốn vạ cổ họ, nhưng thay vì vậy đừng chỉ trích cá nhân người đó mà hãy nhắm vào công việc. Hỏi họ một cách dứt khoát: “Jill, anh có nói cho tôi biết chính xác là anh tìm thấy vấn đề ở đâu không? Tôi không hiểu. Như tôi được biết thì mọi việc đều rất tốt cơ mà.”

### 185.

Hãy giao cái gì đó cho người hay bắt bẻ, điều này có thể làm cho những lời đe dọa của anh ta biến mất. Những kẻ như vậy muốn làm cho bạn phát khùng lên. Đừng làm vậy, hãy cảnh giác, khiêm tốn nói rằng: “Ron, anh biết không, anh đúng đấy, điều này không hoàn hảo lắm. Chúng ta đã tăng năng suất lao động lên 14%, nhưng vẫn chưa được. Tôi hy vọng là anh đưa ra vài đề nghị nào đó.”

### 186.

Một vài người thường phê bình vội vã trước khi thu thập những điều xác thực. Bạn sẽ bốc đồng rồi trở nên hoảng loạn và gần như hóa điên vì những điều bất công đó. Nhưng hãy bình tĩnh. Sự phê bình bất ngờ đó chẳng qua chỉ là sự lo xa không cần thiết. Họ sẽ làm bất cứ cái gì mà không suy nghĩ. Nhiệm vụ của bạn là trả lời một cách hợp lý và tỉnh táo: “Thưa ông chủ, tôi không hiểu tại sao ông trách tôi về điều này. Ông không có những thông tin cần thiết. Hãy để tôi cung cấp thông tin cho ông.”

## 187.

Nhân danh sự thật, một số người có thể rất nhẫn tâm. Họ sẽ xé bạn ra thành từng mảnh vụn: “Xem đây, tôi phải thành thật, đây là điều tệ nhất mà tôi chưa từng thấy. Nếu tôi ngồi đây suốt buổi tối rồi cố gắng suy nghĩ về những điều không nên làm, thì tôi đâu có biết đến những điều tồi tệ như thế này!” Điều khó nhất mà bạn phải làm là nhượng bộ. Giới hạn tác động của nó bằng cách hỏi ý kiến những chuyên gia. Tuy nhiên, hãy giữ vững lập trường của bạn, và đừng thừa nhận bất cứ điều gì. Thay vì vậy hãy xem sự tấn công như một ý kiến không thực tế: “Jack, tôi thấy rằng anh có ý kiến chắc chắn về sự trình bày. Anh có thể nói rõ hơn không?” Jack trả lời: “Không, ý tôi là tôi có thể bắt đầu từ đâu?” Bạn trả lời: “À, chỉ nghe ý kiến của anh thì không đủ. Tôi cần lời phê bình thật sự, những đề nghị chi tiết và cụ thể.”

## 188.

Những đồng nghiệp và cấp trên chuyên vạch lỗi người khác có thể phá hoại tinh thần của mọi người một cách nhanh chóng. Đừng tránh xa họ mà hãy chấm dứt thói quen xấu này bằng cách hỗ trợ họ. Cho họ thông tin. Thu hút phản ứng của họ. Khi họ tìm lỗi, hãy điều tra. Và điều tra kỹ. Họ phê phán, ta tìm lời giải thích. Hai điều có thể xảy ra. Điều thứ nhất là việc thường xuyên tìm lỗi sẽ bị giám sát, bạn đã làm điều này quá nhiều như công việc thật sự. Hai là bạn có thể có được lời phê bình có giá trị, chi tiết đủ để giúp bạn cải tiến một sản phẩm, một tiến trình hay một hoạt động.

## 189.

Lời mỉa mai là một cách “bói lông tìm vết” khác. Tất cả chúng ta cũng thừa biết rằng người yếm thế thường không cố gắng: “Ồ, Bill có “sáng kiến” đây này, hãy cẩn thận đây!”. Đừng để nó qua đi. Hãy can thiệp vào những đùng trực tiếp chú ý đến người nhạo báng. Thay vì vậy hãy đặt trọng tâm vào kết quả của sự cố gắng đó hay người bị tấn công: “Tôi luôn luôn trông chờ những “sáng kiến này” bởi vì chúng đã cung cấp vài ý kiến thật hay. Chúng ta sẽ làm mọi việc tốt hơn nhờ những ý kiến này.”

## 190.

Nếu bạn là mục tiêu của những lời mỉa mai đáng ghét, hãy tước vũ khí của kẻ tấn công bằng cách sử dụng chính vũ khí của anh ta. Kẻ hay nhạo báng nói: “Sarah, có phải đây là một trong những sáng kiến của cô phải không?” Bạn trả lời: “Đúng rồi. Nhưng tiếc thay đây chỉ mới là tối kiến chứ chưa là sáng kiến đâu.” Hãy hóa giải sự mỉa mai và dùng nó để tự vệ. Chỉ ra rằng nó hoàn toàn vô hại

## 191.

Cấp dưới có quyền phàn nàn, và nếu bạn lắng nghe cẩn thận, thì bạn có thể thay đổi mọi thứ và cải tiến điều kiện làm việc của cấp dưới. Nhưng có 1 sự khác biệt giữa những lời phê phán khôn ngoan và lời than van nỉ non. Những lời than van này nói về những thứ không quan trọng: “Tại sao chúng ta không được dùng cà phê trong phòng nghỉ? Đây là hãng kinh doanh loại nào?”. Nếu có thể thì bạn hãy giao nhiệm vụ giải quyết vấn đề cho người hay than van: “Muriel, tôi cũng nhất trí với anh về việc đó. Tôi muốn anh nghiên cứu để thay đổi loại cà phê mà chúng ta đang dùng. Hãy chuẩn bị 1 bản báo cáo trước thứ 3. Chúng ta sẽ cố làm theo lời khuyên của anh.”

## 192.

Bạn là nhân viên văn phòng. Có một người nào đó luôn quấy rầy bạn khi đang làm việc. Thật ra, đó là lý do bạn mua quyển sách này. Bạn không cô đơn đâu, Nhiều người cũng lâm vào tình huống này. Bạn chế ngự tâm trạng thất vọng của bạn bằng cách nào? Chối bỏ những người đang ám ảnh bạn. Hãy ở bên cạnh họ, giữ cho họ bận rộn. Đặt trọng tâm vào công việc, vào vấn đề và người đang làm bạn phiền muộn. Nếu bạn bỏ một vài giờ đồng hồ nghĩ về cách báo thù và những khó khăn mà anh ta gây ra, bạn đang bị anh ta chi phối đó. Đây là một lỗi lầm rất nghiêm trọng.

## Giúp giảm căng thẳng

### 193.

Nói chuyện với bạn bè. Thỉnh thoảng trò chuyện với bạn bè hay người bạn yêu thích có thể giúp bạn rất nhiều. Tuy nhiên đừng chỉ phàn nàn. Hãy trao đổi về một vấn đề. Tuy nhiên bạn cần phải cẩn trọng nếu không bạn sẽ biến mình thành người ngồi lê đôi mách. Nhưng nếu bạn không hoàn toàn tin tưởng vào đồng nghiệp đó, chuyện trao đổi giữa bạn và người đó sẽ không đi đến đâu và nó làm bạn mất thời giờ vô ích.

### 194.

Hãy đếm tới 20. Nếu bạn làm như thế, nó sẽ có tác dụng tốt. Đôi khi chỉ cần 20 giây thôi cũng đủ để đưa bạn từ một người có nghề nghiệp ổn định vào cảnh thất nghiệp. Hãy cho chính bạn thời gian để giữ bình tĩnh khi bạn thật sự cảm thấy rằng mình đang nóng giận.

### 195.

Hãy tản bộ. Hãy thưởng thức không khí trong lành ngoài bốn bức tường nhà. Việc giam giữ trong văn phòng làm việc có thể đặt mọi người vào tình trạng bức bối căng thẳng. Việc thay đổi khung cảnh không những rất tốt cho tinh thần bạn, mà việc ra ngoài hít thở không khí trong lành sẽ làm bạn tỉnh táo hơn và tăng thêm sinh lực.

### 196.

Lập danh sách những lời phàn nàn về công việc của bạn (ở nhà) và gọi nó là sổ nhật ký những lời phàn nàn. Hãy chắc chắn rằng bạn là người thành thật. “Tôi bực mình vì ông chủ của tôi tối ngày chỉ biết chỉ trích và phê bình người khác, lười thôi và còn tự cao tự đại”. Việc ghi ra giấy những xúc cảm của bạn có thể giúp bạn thấy được cội nguồn của vấn đề. Danh sách đó cũng có thể giúp bạn nhận biết được cảm giác của bạn. Đừng bày tỏ với bất cứ ai đang làm việc cùng bạn.

### 197.

Hãy dốc toàn bộ tâm sức vào công việc. Đó có thể là giải pháp nhất thời nhưng đó cũng là một trong những cách tốt nhất để chống lại người hay la mắng bạn: gạt hái mọi thành công từ những gì bạn làm. Nếu có một vài giải thưởng được phân phối cho sự phàn

nàn về người khác, cũng có một vài giải thưởng cho sự làm việc chăm chỉ. Chủ nghĩa tham công tiếc việc không là vật thay thế cho những vấn đề căn bản, nhưng điều đó tốt hơn là phàn nàn hay lo âu.

## 198.

Hãy trút cơn giận của bạn đúng nơi, đúng lúc. Nếu công ty bạn không có nơi thích hợp cho bạn trút cơn giận, thì hãy tạo một phòng để phàn nàn và đưa ra đề nghị. Hãy cân nhắc việc lựa chọn những phàn nàn giấu tên.

## 199.

Hãy bổ nhiệm một người nào đó trong số nhân viên của bạn làm việc như một nhân viên kiểm tra. Có lẽ một người bình thường nào đó có thể làm việc này mặc dù bạn nghĩ là có thể hiệu quả hơn nếu tiến cử một đại diện từ văn phòng của bạn. Nhân viên kiểm tra này nên có quyền và biện pháp đối phó hay ít nhất để giao tiếp trực tiếp với những người này bằng quyền lực của họ.

## 200.

Hãy khuyến khích sự thay đổi không hạn chế. Ví dụ như tại buổi họp, can thiệp càng sớm càng tốt một vấn đề đang trở nên gay gắt. “Trước khi chúng ta chuyển sang một tiết mục mới, tôi muốn đề cập đến cái mà Jim đã nói. Rõ ràng là anh không tán thành quan điểm của Marsha về điểm này điểm nọ. Tôi hy vọng rằng bây giờ, chúng ta có thể làm sáng tỏ vấn đề này, và sau khi chúng ta giải quyết vấn đề, chúng ta sẽ tiếp tục.” Bạn có thể làm việc như là một người giảng hòa giữa hai đối thủ hùng mạnh bằng cách khuyến khích họ lật ngửa lá bài của họ lên bàn. Điều này đòi hỏi kỹ năng và thực tế, nhưng nó giúp làm giảm bớt những khó khăn tiềm tàng.

## 201.

Nếu thiếu số cương quyết không nhượng bộ, thì bạn có thể đưa vấn đề ra bàn bạc, sau đó yêu cầu người có ý kiến bất đồng chuẩn bị kỹ càng để trình bày tiềm năng của họ và tiến trình hoạt động thay thế họ đã đề nghị. Tại buổi họp tới, ý kiến của thiếu số có thể được cân nhắc rồi được biểu quyết và sau đó mọi người phải tôn trọng.

