CẨM NANG DÀNH CHO NHÀ QUẢN LÝ

DR.RICK BRINKMAN - DR.RICK KIRSCHNER

Ứng xử với những người khó chịu

DEALING WITH DIFFICULT PEOPLE

24 bài học khơi gợi
điểm mạnh của từng người

McGraw Hill Education

NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP
THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

"Có người giúp bạn thể hiện điểm mạnh của mình, có người lại làm bạn bộc lộ điểm yếu, và tương tự, bạn cũng có thể khơi gợi điểm mạnh nhất từ những đức tính xấu nhất của người khác. Vấn đề chỉ là hiểu được xuất thân của họ và cách tiếp cận với họ mà thôi."

"Giao tiếp cũng như số điện thoại. Nếu bạn quay sót một số (chỉ là một phần mười các con số) thì không thể gọi được. Nếu bạn quay mã vùng sau cùng vì lúc đó mới nghĩ ra thì cũng không thể nối máy được. Bạn cần tất cả các con số, và phải theo đúng thứ tự."

CẨM NANG DÀNH CHO NHÀ QUẢN LÝ

DR.RICK BRINKMAN - DR.RICK KIRSCHNER

Người dịch: TRẦN THỊ ANH OANH
Hiệu đính: TS. TRẦN THỊ THU MAI -
Phó Trưởng khoa Tâm lý giáo dục
Trường Đại học Sư Phạm TP.HCM

Ứng xử với những người khó chịu

DEALING WITH DIFFICULT PEOPLE

24 bài học khơi gợi
điểm mạnh của từng người

Mc Graw Hill Education

NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP
THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

The McGraw·Hill Companies

Brinkman
DEALING WITH DIFFICULT PEOPLE
ISBN: 0071416412
Copyright © 2003 by The McGraw-Hill Companies, Inc.

Original language published by The McGraw-Hill Companies, Inc.
All Rights Reserved.

No part of this publication may be reproduced or distributed in any form or by any means, or stored in a data base or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

Vietnamese translation edition jointly published by McGraw-Hill Education Asia and Ho Chi Minh City General Publishing House.
ISBN: 9780071265034

Brinkman
ỨNG XỬ VỚI NHỮNG NGƯỜI KHÓ CHỊU
ISBN:0071416412
Bản quyền © 2003 thuộc về McGraw-Hill Companies, Inc.

McGraw-Hill Companies Inc. xuất bản sách bản ngữ.
Hoàn toàn giữ bản quyền.

Không phần nào trong xuất bản phẩm này được phép sao chép hay phát hành dưới bất kỳ hình thức nào hoặc bằng bất kỳ phương tiện nào, hay được lưu giữ trong cơ sở dữ liệu hoặc hệ thống truy cập, mà không có sự cho phép trước bằng văn bản của Nhà xuất bản.

Bản dịch tiếng Việt do McGraw-Hill Education Asia và Nhà xuất bản Tổng hợp TP. Hồ Chí Minh liên doanh xuất bản.
ISBN: 9780071265034

Mục lục

trang

Lời giới thiệu 8
Ứng xử với những người khó chịu 10
Nhận diện 10 hành vi không mong muốn nhất 13
Lựa chọn cách tiếp cận 16
Tìm hiểu bốn ý định 18
Tìm hiểu ý định đầu tiên: hoàn thành công việc 21
Tìm hiểu ý định thứ hai: làm đúng cách 23
Tìm hiểu ý định thứ ba: hoà thuận 25
Tìm hiểu ý định thứ tư: được nhìn nhận 27
Nhận biết hậu quả khi những ý định bị đe dọa 29
Giảm thiểu sự khác biệt 31
Lắng nghe để hiểu 33
Hiểu biết sâu sắc hơn 35
Nói sao cho họ hiểu 37
Hướng tới và kỳ vọng kết quả tốt nhất 39
Khơi gợi điểm mạnh ở người Xe-tăng (Tank) 41
Khơi gợi điểm mạnh ở người Bắn-tỉa (Sniper) 44
Khơi gợi điểm mạnh ở người Gì-cũng-biết (Know-It-All) 47
Khơi gợi điểm mạnh ở người Tưởng-rằng-gì-cũng-biết (Think-They-Know-It-All) 49
Khơi gợi điểm mạnh ở người Lựu-đạn (Grenade) 52
Khơi gợi điểm mạnh ở người Vâng-ạ (Yes Person) 54
Khơi gợi điểm mạnh ở người Có-thể (Maybe Person) 57
Khơi gợi điểm mạnh ở người Câm-nín (Nothing Person) 59
Khơi gợi điểm mạnh ở người Bi-quan (No Person) 61
Khơi gợi điểm mạnh ở Kẻ than vãn (Whiner) 64
Ba bước hành động đầu tiên 66

Lời giới thiệu

Ứng xử là một đề tài của phép "đối nhân xử thế " trong cuộc sống. Ở mọi thời đại, để trụ vững và thành công trên thương trường, các công ty, xí nghiệp... phải xây dựng và nuôi dưỡng bầu không khí hoà hợp, tương thân, tương ái, tạo điều kiện để nhân viên phát huy hết khả năng và sự sáng tạo của mình. Cuốn sách ***"Ứng xử với những người khó chịu"*** do **Nhà xuất bản Tổng hợp TP. Hồ Chí Minh** phối hợp với **Nhà xuất bản McGraw – Hill** xuất bản tại Việt Nam là 24 bài học khơi gợi điểm mạnh của từng người.

Sách "***Ứng xử với những người khó chịu***" giúp cho các nhà quản lý, doanh nhân đạt được mục tiêu của giao tiếp - ứng xử là làm thay đổi nhận thức, thái độ và hành vi của nhân viên. Sách dạy cho nhà quản lý, doanh nhân làm cho những người khó chịu hoà đồng nhận thức, cảm xúc với mình, hiểu được mình, trên cơ sở đó mà thay đổi nhận thức, thái độ và hành vi theo mục đích của mình.

Sách "***Ứng xử với những người khó chịu***" giúp nhận diện 10 loại hành vi qua phong cách ứng xử của cá nhân không được mọi người ưa thích và những yếu tố khiến người ta trở nên khó chịu như vậy. Để ứng xử với những người khó chịu, sách hướng dẫn các nhà quản lý, doanh nhân và chúng ta sử dụng bốn lựa chọn cơ bản, nhận dạng bốn ý định của hành vi căn bản để thay đổi hành vi khó chịu thành tích cực.

Sách còn tập trung vào chỉ dẫn những kỹ năng giao tiếp thiết yếu như điều chỉnh và định hướng trong giao tiếp, các kỹ năng ứng xử khéo léo: giảm thiểu sự khác biệt, lắng nghe để hiểu, hiểu người

khó chịu sâu sắc và cách nói cho người khó chịu hiểu. Các cách khơi gợi điểm mạnh ở 10 kiểu người có những hành vi khó chịu sẽ giúp các nhà quản lý, doanh nhân đạt được hiệu quả cao trong giao tiếp với nhân viên của mình và ba bước hành động đầu tiên giúp họ biết cách vượt qua những người khó chịu khi họ hành xử không dễ chịu cũng được nhấn mạnh trong cuốn sách này.

"Những bài học giao tiếp trong cuốn sách này không định đưa ra những giải pháp nhanh chóng mà đưa ra con đường đi đến giải pháp về lâu dài đối với các vấn đề của các mối quan hệ giữa con người... Khi bạn bắt đầu áp dụng những thái độ và chiến thuật này thì có nhiều cơ hội bạn sẽ gặt hái nhiều thành công dễ dàng...". Điều khẳng định này trong cuốn sách rất hữu ích cho các nhà quản lý, doanh nhân và mỗi người chúng ta khi đang học cách ứng xử với nhau, bất chấp những khác biệt giữa chúng ta và đang đi tìm những bí quyết thành công của ứng xử.

TS. TRẦN THỊ THU MAI
Phó Trưởng Khoa Tâm lý Giáo dục
Đại học Sư phạm TP. Hồ Chí Minh

☑ Ứng xử với những người khó chịu

Những người khó chịu: là những người bạn không thể chịu được và không làm những gì bạn muốn họ làm hoặc làm những việc bạn không muốn họ làm – và bạn không biết phải làm gì với họ!

Tin tốt đây: bạn sẽ không phải làm nạn nhân của họ nữa. Và dù không thể thay đổi những người khó chịu thì bạn vẫn có thể giao tiếp với họ theo cách mà chính họ sẽ tự thay đổi.

Trong cuốn sách này, chúng tôi sẽ định nghĩa bốn lĩnh vực chính bạn cần tập trung để giải quyết vấn đề với con người.

Trước hết, chúng tôi sẽ mô tả 10 loại "hành vi ít được ưa thích nhất" và nghiên cứu những yếu tố khiến người ta trở thành khó chịu theo nhiều cách khác nhau đến vậy. Sau đó chúng tôi sẽ giúp bạn tạo ra "một thấu kính" để hiểu tại sao người ta lại hành động như thế. Khả năng nhận dạng bốn ý định thuộc hành vi căn bản là bước đầu tiên giúp bạn tác động thành công làm người khác phải thay đổi hành vi của họ thành tích cực.

Sau đó, chúng tôi sẽ tập trung vào cách ứng xử thông qua giao tiếp khôn khéo, gồm có, không kể những thứ khác, học những kỹ năng thiết yếu về *điều chỉnh* và *định hướng*. Chúng tôi sẽ chỉ cho bạn những kỹ thuật giúp bạn lắng nghe để hiểu – và từ đó đạt đến

mức độ hiểu sâu sắc. Chúng tôi sẽ đưa ra nhiều cách giúp bạn nói sao cho người khác hiểu. Với những kỹ năng nghe và nói hiệu quả trong hành trang của bạn, bạn sẽ có thành trì vững vàng cho những chiến thuật cụ thể đối với từng hành vi gai góc nhất. Và nếu bạn biến những kỹ năng giao tiếp này thành thói quen thì bạn có thể ngăn chặn được rất nhiều hành vi khó chịu.

Sau đó, chúng tôi sẽ bàn về từng loại trong 10 hành vi ít được ưa thích nhất và chỉ cho bạn cách đạt được kết quả giao tiếp tối đa với mỗi loại. Chúng tôi kết thúc bằng lời khuyến khích bạn bắt tay ngay vào việc và đề nghị một vài bước hành động cụ thể mà bạn có thể thực hiện *ngay lập tức* để ứng xử tốt hơn với những người bạn không thể chịu đựng được.

Vậy "chúng tôi" là ai? Chúng tôi là những người bạn thân, đối tác làm ăn và bác sĩ. Chúng tôi đã bỏ ra nhiều năm nghiên cứu sức khoẻ từ quan điểm hành vi và thái độ. Từ rất lâu chúng tôi đã tin rằng khi người ta định rõ các giá trị, cập nhật các khái niệm, học các kỹ năng giao tiếp và giải trí hiệu quả, và quyết định hành động để đạt được các mục tiêu của họ thì họ đều *cảm thấy* dễ chịu hơn. Và khi sức khoẻ tinh thần và cảm xúc của họ cải thiện thì rất nhiều triệu chứng thể chất đã biến mất.

Năm 1982, một tổ chức sức khoẻ tâm thần đã đề nghị chúng tôi thiết kế một chương trình về cách ứng xử với những người khó chịu, đánh dấu khởi đầu cho quá trình dẫn đến kết quả là cuốn sách này – và cũng thay đổi cách chúng tôi xác định việc đang làm. Giờ đây chúng tôi coi công việc của mình là sự nghiệp công cộng, hỗ trợ cho sức khoẻ và tinh thần của mọi người bằng cách giáo dục họ một số kỹ năng sống thiết yếu, đồng thời tổ chức công việc giáo dục thường xuyên của chính chúng tôi. Trong gần hai thập niên, chúng tôi được biết thêm nhiều về niềm hy vọng và nỗi sợ hãi của mọi người, cách người ta gây dựng hay phá huỷ cuộc sống của họ, mọi người giao tiếp ra sao, điều gì làm người ta trở nên khó chịu, và tốt nhất là phải xử lý những vấn đề tồi tệ nhất của người ta ra sao.

Chúng tôi viết cuốn sách này để chuyển thông tin đến cho bạn. Chúng tôi trình bày những ý tưởng này cho hàng trăm ngàn người, thông qua sách vở, băng từ và các cuộc hội thảo. Chúng tôi hy vọng

và tin tưởng rằng những ý tưởng trong cuốn sách này sẽ tạo ra sự khác biệt đầy ý nghĩa và lâu dài cho chất lượng cuộc sống của bạn.

Có những người khó chịu và ai cũng phải đối mặt với họ: Chúng tôi định nghĩa 10 loại hành vi gây rắc rối chung. Bạn có thể sẽ tìm thấy loại "khó ưa nhất đối với bạn".

Có những cách hiệu quả để ứng xử với những người này: Đó cũng chính là nội dung cuốn sách này.

"Cuốn sách này sẽ giúp bạn nhận dạng và thu thập những yếu tố giao tiếp hiệu quả. Bạn có thể vượt qua và trở thành một trong số ít người có thể khơi gợi được điểm mạnh của mỗi người khó chịu nhất."

☑ Nhận diện 10 hành vi không mong muốn nhất

Những hành vi nào là hành vi không mong muốn nhất? Mỗi chúng ta trả lời câu hỏi này hơi khác nhau tùy thuộc điểm mạnh và điểm yếu của từng người. Nhưng chúng ta có thể cùng đồng ý loại người nào là khó chịu và họ làm gì mà lại trở thành khó chịu. Chúng tôi định nghĩa 10 mẫu hành vi cụ thể mà những người tỉnh táo xếp loại khi họ cảm thấy bị đe dọa hay gây hấn để rồi từ đó họ chiến đấu (hay rút lui) với những hoàn cảnh không mong đợi.

Xe-tăng (The Tank): hay thúc giục và nhẫn tâm, lớn tiếng và hay gây sức ép, hoặc trầm lặng ghê gớm và chính xác như tia laser dùng để phẫu thuật, Xe-tăng cho rằng kết quả cuối cùng có ý nghĩa quyết định. Nếu bạn cản đường thì bạn sẽ bị tiêu diệt.

Bắn Tỉa (The Sniper): Con người hành sự bí ẩn này đôi khi làm bạn bực tức vì một vài lý do. Thay vì nổi điên lên, anh ta hoặc cô ta sẽ tìm ra điểm yếu của bạn và dùng nó để chống lại bạn, bằng cách ngấm ngầm phá hoại, ngồi lê đôi mách hoặc làm bạn bẽ mặt.

Lựu Đạn (The Grenade): Người này bùng lên những cơn giận dữ mà có vẻ không liên quan gì đến hoàn cảnh hiện tại, buộc người khác phải tìm nơi ẩn náu và thắc mắc về lý do.

Gì-cũng-biết (The Know-It-All): Người này biết 98% mọi điều. (Cứ thử hỏi đi!) Gì-cũng-biết sẽ nói cho bạn biết họ biết những gì – trong hàng tiếng đồng hồ! – nhưng không bỏ ra lấy một tích tắc để lắng nghe "những ý tưởng rõ là thua kém hơn" của bạn.

Tưởng-rằng-gì-cũng-biết (The Think-They-Know-It-All): Mặc dù những người này không biết nhiều như họ tỏ ra hiểu biết, nhưng không vì thế mà họ chùn bước. Nếu bạn không biết nhiều về điều họ đang nói thì họ có thể đưa bạn đến rắc rối hoặc làm mọi thứ rối tung lên.

Người Vâng-ạ (The Yes Person): Nhanh chóng đồng ý, rề rà đưa ý kiến, người Vâng-ạ để lại ấn tượng về những cam kết dang dở hay những hứa hẹn bị nuốt lời. Mặc dù họ chẳng làm ai hài lòng, nhưng người Vâng-ạ lại cam kết quá mức sẽ làm người khác hài lòng.

Người Có-thể (The Maybe Person): Khi đối mặt với quyết định quan trọng, người Có-thể liên tục trì hoãn cho đến khi quá trễ. Cuối cùng, rồi cũng đến một điểm mà quyết định sẽ tự xuất hiện. Lúc đó sẽ không còn là lỗi của ai khác ngoài của chính cô ta hay anh ta.

Người Câm-nín (The Nothing Person): Bạn không thể biết việc gì xảy ra vì người Câm-nín không nói cho bạn biết – không phản hồi, kể cả bằng lời hay không bằng lời.

Người Bi-quan (The No Person): Người này nói: "Đám mây bạc nào cũng có những đường viền đen" và "Tôi không bi quan đâu. Tôi rất thực tế." Ngoan ngoãn và không dũng khí, người Bi-quan làm cho người khác tuyệt vọng.

Kẻ Than-vãn (The Whiner): Những người này chìm đắm trong sầu bi, liên tục ca thán và kéo người khác xuống bằng sức nặng của những kết luận chung chung của họ rằng không có gì đúng hết, tất cả đều sai, và lúc nào mọi sự cũng như vậy đấy nếu chúng ta không hành động.

Một vài ý tưởng ban đầu nhằm xử lý 10 hành vi không mong muốn nhất:

Hiểu rằng mỗi người phản ứng theo một cách khác nhau trước những loại hành vi này: Người đối với bạn là khó chịu nhất có thể lại là người được ai đó chấp nhận dễ dàng nhất.

Tìm hiểu những loại hành vi này: Mỗi loại hành vi cần một cách xử sự tương xứng. Hãy nghĩ về những người quanh bạn. Có ai đó ở chỗ làm hay ở nhà thuộc một trong những mô tả trên hay không?

Nhận biết vai trò của bạn: Lúc nào chúng ta cũng có thể trở thành người khó chịu. Hiểu những hành vi này trong chính bản thân bạn sẽ giúp bạn thành công với những người khác.

"Trong xã hội lịch sự, nhiều người cùng đồng ý về sự nhận diện những người khó chịu và những việc làm nào của họ làm cho người khác thấy khó chịu."

☑ Lựa chọn cách tiếp cận

Trước khi chúng ta tiến xa hơn, cần phải nhấn mạnh về sự tồn tại ít nhất có bốn lựa chọn khi ứng xử với những người bạn không thể chịu được. Không có công thức thần kỳ nào cả; bạn là thẩm phán tốt nhất lựa chọn cách xử sự nào là đúng trong bất cứ tình huống cụ thể nào - mặc dù, như bạn sẽ thấy, chúng tôi tin rằng lựa chọn đầu tiên trong bốn lựa chọn này thực tế là không chọn gì cả.

Bốn lựa chọn đó là:

Án binh và không làm gì. Không làm gì không nhất thiết là hoàn toàn bất động; có thể bạn chịu đựng và phàn nàn với một ai đó, người này cũng không thể làm gì được. Không làm gì rất nguy hiểm, bởi vì sự tuyệt vọng đối với người khó ưa có xu hướng xuất hiện và chồng chất theo thời gian. Và phàn nàn với những người không thể làm gì được có xu hướng làm suy giảm giá trị đạo đức và năng suất công việc, đồng thời trì hoãn hành động hiệu quả.

Bỏ phiếu "bằng chân". Đôi khi lựa chọn tốt nhất của bạn là bỏ đi. Không phải tất cả các tình huống đều giải quyết được, và một số tình huống không đáng được giải quyết. Bỏ phiếu "bằng chân" chỉ có tác dụng khi tiếp tục ứng xử với người khó chịu này không còn ý nghĩa gì nữa. Nếu tình hình xấu đi, nếu những lời bạn nói, việc bạn làm chỉ làm cho vấn đề trở nên tồi tệ, và nếu bạn thấy mình không còn tự chủ nữa thì hãy nhớ rút lui là điều tốt nhất cho phẩm giá của bạn. Lúc đó hãy bỏ đi. Eleanor Roosevelt đã nói: "Không ai được làm cho bạn cảm thấy thua kém nếu bạn không cho phép." Tuy nhiên, trước khi quyết định bỏ đi, bạn có thể muốn xem xét hai lựa chọn khác.

Thay đổi thái độ của bạn. Kể cả khi người khó chịu vẫn tiếp tục duy trì hành vi khó chịu thì bạn vẫn có thể học cách nhìn họ theo cách khác, lắng nghe họ theo cách khác, và cảm nhận khác đi về người này. Đôi khi tự thay đổi thái độ của bạn sẽ giúp thoát khỏi những phản ứng đối với những người chuyên gây rắc rối.

Thay đổi hành vi của bạn. Khi bạn thay đổi cách ứng xử với những người khó chịu, họ phải học cách mới để đối phó với bạn. Có những chiến thuật hiệu quả và dễ học nhằm ứng xử với những hành vi gây rắc rối nhất. Đó cũng chính là nội dung cuốn sách này.

Tóm lại:

Hãy nhận ra rằng những hành vi khó chịu phù hợp với từng loại, nhưng các tình huống lại rất khác nhau: Bạn cần phải quyết định sẽ phản ứng thế nào trong từng tình huống.

Tránh án binh bất động: Chiến thuật đó có thể sẽ không được lâu dài. Nếu tình hình đã xấu đi thì bạn sẽ cần phải ra tay.

Thay đổi thái độ của bạn trước, rồi mới đến hành vi: Đôi khi chỉ thay đổi thái độ thôi chưa đủ. Nhưng bạn muốn thay đổi hành vi thì *luôn luôn* là một nhiệm vụ khó khăn.

"Đừng tuyệt vọng. Hãy nhớ rằng khi ứng xử với những người khó chịu, bạn luôn luôn có lựa chọn. Thực ra bạn có những bốn lựa chọn cơ đấy."

☑ Tìm hiểu bốn ý định

Bước đầu tiên thay đổi hành vi của bạn đối với 10 hành vi không mong muốn nhất là hiểu chúng. Chìa khóa để hiểu là bốn ý định của mọi người khi phản ứng trước các tình huống và hai biến số: *mức độ quyết đoán* và *sự tập trung chú ý*.

Người ta được xếp từ thụ động (kém quyết đoán) đến tự tin (quyết đoán hơn). Mức độ quyết đoán thường chịu tác động của hoàn cảnh: khi đối mặt với thách thức, khó khăn hay căng thẳng, người ta có xu hướng rời bỏ "vùng thoải mái" và trở nên hoặc thụ động hơn hoặc tự tin hơn.

Sự tập trung chú ý trong một tình huống có thể chủ yếu dồn vào chính nhiệm vụ trước mắt - tập trung vào *nhiệm vụ* - hoặc vào mối quan hệ - tập trung vào *con người*. Khi gặp khó khăn hay bị căng thẳng, hầu hết người ta tập trung vào hoặc là "việc gì" (nhiệm vụ) hoặc là "ai" (con người) của hoàn cảnh.

Bây giờ hãy đặt hai biến số cạnh nhau. Một người có thể tập trung vào *con người* một cách quá khích (ví dụ: gây hấn), một cách tự tin (ví dụ: chõ mũi vào), hoặc một cách thụ động (ví dụ: phục tùng) hoặc vào *nhiệm vụ* một cách quá khích (ví dụ: quả quyết), một cách tự tin (ví dụ: chõ mũi vào) hoặc một cách thụ động (ví dụ: rút lui).

Mỗi người chúng ta có một vùng thoải mái của hành vi bình thường - hành vi ít nhiều được chấp nhận - mà những thách thức,

khó khăn hay căng thẳng có thể buộc chúng ta rời bỏ nó để bước tới một vùng hành vi phóng đại - hoặc gây rắc rối.

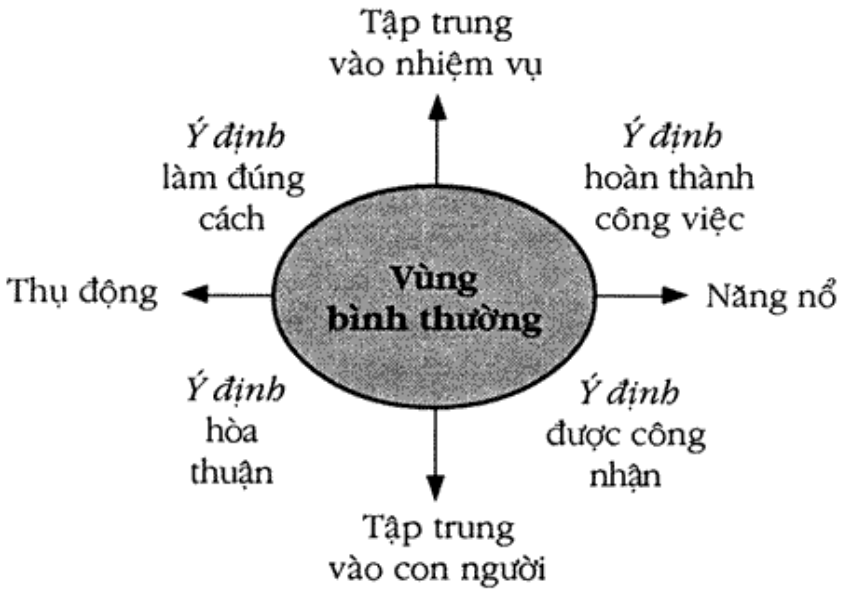
Mỗi hành vi (dù được chấp nhận hay không) đều có những ý định căn bản hay mục đích mà nó cố gắng hoàn thiện. Chúng ta đã nhận dạng bốn ý định quyết định phản ứng của người ta trong bất cứ hoàn cảnh nào:

- Hoàn thành công việc
- Làm đúng cách
- Hòa thuận với mọi người
- Được công nhận

(Trên đây không phải là những ý định duy nhất tạo động cơ cho con người, nhưng chúng đóng vai trò một khung hữu ích nhằm hiểu và ứng xử với những hành vi khó chịu.)

Khi những ý định này trở thành vật cản hoặc nỗi tuyệt vọng thì rắc rối sẽ nảy sinh. Các hành vi sẽ bị đẩy đến thái cực - từ đó có thể dẫn đến những hành vi khó chịu được đề cập trước đây.

Sơ đồ dưới đây minh họa bốn ý định liên quan thế nào với bốn hành vi.



Ý định thường xuyên thay đổi, tùy thuộc vào con người và hoàn cảnh đưa đến thay đổi hành vi. Vì thế bạn nên:

Hiểu bốn ý định: Tất cả những ý định này đều có vị trí và thời gian trong cuộc sống của chúng ta. Khi chúng ta giữ chúng cân bằng thì kết quả sẽ thành công hơn và ít căng thẳng hơn.

Hãy chú ý mẫu giao tiếp (lời nói, giọng điệu và ngôn ngữ cử chỉ): Chúng sẽ tiết lộ ý định ban đầu của người khó chịu và chỉ dẫn cách ứng xử với họ.

Đừng trở thành người khó chịu: Khi các ý định của bạn bị ngăn cản, bạn cũng có thể trở thành khó chịu. Bạn càng biết nhiều tại sao người ta hành xử như vậy bạn càng có thể thay đổi bản thân.

"Bạn đã bao giờ từng ngạc nhiên khi thấy hành vi của một người nhanh chóng thay đổi phút trước phút sau chưa?"

☑ Tìm hiểu ý định đầu tiên: hoàn thành công việc

Bạn đã bao giờ cần phải quyết làm cho xong, hoàn tất hoặc bỏ lại phía sau việc gì chưa? Nếu cần phải *hoàn thành công việc*, bạn tập trung vào nhiệm vụ trước mắt. Và khi bạn thực sự cần hoàn thành công việc, bạn sẽ tăng tốc, tập trung vào hành động và hạ quyết tâm. Thậm chí bạn có thể bất cẩn và nóng nảy hơn, lao vào phía trước trước khi bạn nhìn hoặc nói mà không suy nghĩ. Mọi người xung quanh bạn trở thành thứ yếu.

Khi nỗ lực hoàn thành công việc này lâm vào tuyệt vọng, nó có thể bóp méo nhận thức của mọi người về hoàn cảnh trước mặt. Bỗng nhiên, những người khác xuất hiện làm họ mất thời gian, bị thay đổi liên tục hay chỉ đơn giản là họ đã mất quá nhiều thứ. *Ý định tăng dần theo cường độ và hành vi kế tiếp sẽ trở thành hành vi kiểm soát.*

Ba hành vi khó kiểm soát nhất là của Xe-tăng, Bắn tỉa và Gì-cũng-biết.

Xe-tăng. Trong nhiệm vụ hoàn thành công việc, Xe-tăng không thể giảm tốc độ và có thể thúc giục bạn hoặc chạy vượt qua bạn trong quá trình giải quyết. Cá nhân Xe-tăng không thấy ức chế vì đã làm cho bạn te tua, nhưng không có gì là cá nhân cả: bạn chỉ tình cờ cản lối họ thôi. Với nỗ lực kiểm soát quá trình và thực hiện nhiệm vụ, hành vi của Xe-tăng có thể từ thúc ép nhẹ nhàng đến gây hấn thẳng thừng.

Bắn-tỉa. Khi mọi việc không được giải quyết theo ý của anh ấy hay cô ấy, người Bắn-tỉa sẽ cố gắng kiểm soát bạn bằng cách làm bẽ mặt hoặc nhục mạ. Hầu hết mọi người đều sợ bị mất mặt trước đám đông - một sự thực mà người Bắn-tỉa chuyên lợi dụng bằng cách đưa ra hàng loạt bình phẩm và nhận xét châm biếm vào những lúc bạn dễ bị tổn thương nhất.

Gì-cũng-biết. Người Gì-cũng-biết kiểm soát người khác và các sự kiện bằng cách lấn lướt cuộc trò chuyện với những bình luận dài dòng và ngạo mạn và tiêu diệt đối phương bằng cách tìm ra những sai sót và điểm yếu nhằm hạ thấp uy tín của các quan điểm khác. Vì người Gì-cũng-biết thực sự có hiểu biết và năng lực nên những người khác nhanh chóng bị các chiến thuật của họ đánh gục, và cuối cùng chịu thua.

Các ý định thay đổi theo thời gian. Bạn có thể bắt đầu một nhiệm vụ với ý định làm đúng cách, sau đó bạn phát hiện ra đã hết thời gian và phải thay đổi để hoàn thành công việc. Khi bắt đầu một nghề, bạn có thể học nhiều hơn cách hòa thuận với đồng nghiệp, nhưng theo thời gian bạn có thể sẽ tập trung để được công nhận nhiều hơn.

Các điểm quan trọng:

Hãy hiểu rằng các hành vi đôi khi bị chi phối bởi ý định hoàn thành công việc: Ý định này không nhất thiết xấu hoặc không thích hợp. Thực ra, có thể cần đến ý định này.

Biết động lực của ý định hoàn thành công việc: Động lực này làm cho người ta tập trung vào nhiệm vụ, tăng tốc và quyết đoán hơn. Họ có thể bất cẩn, coi mọi người xung quanh là thứ yếu và hành động nóng nảy.

Hãy nhận ra rằng ý định hoàn thành công việc có thể dẫn đến những hành vi kiểm soát: Những hành vi này được thể hiện trong hành vi hăm dọa của Xe-tăng, trong những nhận xét chết người của Bắn-tỉa, hay những bài giảng lấn lướt của người Gì-cũng-biết. Nhưng họ có điểm chung là muốn kiểm soát bạn và tình huống.

"Nếu bạn cần hoàn thành công việc, thì bạn sẽ tập trung vào nhiệm vụ trước mắt. Bất cứ lời cảnh báo nào của mọi người cũng là thứ yếu hoặc không cần thiết để hoàn thành nhiệm vụ... Bạn có xu hướng tăng tốc..., hành động..., hoặc quyết đoán... Thậm chí bạn có thể bất cẩn hơn và nóng nảy hơn."

☑ Tìm hiểu ý định thứ hai: làm đúng cách

Làm đúng cách là một chủ ý tập trung vào nhiệm vụ khác ảnh hưởng đến hành vi. Bạn đã bao giờ tìm cách tránh sai sót bằng cách làm tất cả mọi việc có thể để ngăn ngừa sai lầm xảy ra hay chưa? Khi làm đúng cách là ưu tiên hàng đầu của bạn thì bạn giảm tốc độ đủ để nhìn thấy từng chi tiết. Có thể bạn sẽ quan sát lâu hơn và kỹ càng trước khi cắm đầu vào - nếu trước đây bạn đã từng lao vào giải quyết công việc. Bạn có thể không hành động vì cảm thấy không chắc chắn về kết quả.

Khi chủ ý làm đúng cách bị cản trở hay phá rối thì mọi thứ quanh người này sẽ trở nên hỗn loạn và cẩu thả. Còn bẽ bàng hơn nữa, mọi người còn dùng nhiều lời lẽ ngày càng mù mờ trước những mối lo lắng này.

Khi đạt đến cường độ cần thiết, kết quả là hành vi bi quan và cầu toàn tăng dần. Kẻ Than-vãn, Bi-quan và Câm-nín là tiêu biểu cho hành vi này.

Kẻ Than-vãn. Trong thế giới không hoàn hảo của chúng ta, kẻ Than-vãn tin rằng anh ấy hoặc cô ấy bất lực khi muốn tạo ra thay đổi. Kẻ Than-vãn bị đè nặng và chịu áp lực về những điều mơ hồ quanh việc sai lầm có thể xảy ra, vì thế họ từ bỏ tất cả những ý định giải quyết công việc. Thay vào đó, khi cảm giác tuyệt vọng ngày càng tăng, họ tập trung vào bất cứ rắc rối nào có thể được coi là bằng chứng cho ý kiến khái quát chung nhất của họ. Họ bắt đầu phàn

nàn, "Không có gì đúng cả. Tất cả đều sai." Tất nhiên, như vậy chỉ làm người khác nổi điên lên - và tình hình tồi tệ hơn lại nảy sinh thêm nhiều lời phàn nàn hơn.

Người Bi-quan. Không giống như kẻ than-vãn, người Bi-quan không cảm thấy tự lực được khi đối mặt với rắc rối. Vì thế, người Bi-quan trở nên tuyệt vọng. Đoan chắc rằng những sai sót sẽ không bao giờ được chỉnh sửa, người Bi-quan không hề thấy ức chế khi để cho người khác thấy cảm giác của mình. "Quên đi, chúng tôi đã thử rồi. Lúc đó chẳng ăn thua gì đâu, bây giờ cũng vậy, anh sẽ biến thành trò đùa nếu anh nói khác mọi người đấy. Bỏ đi thôi, cố gắng cũng hoài công." Hố đen thái độ này kéo người khác vào nỗi tuyệt vọng cá nhân của người Bi-quan.

Người Câm-nín. Khi các sự kiện không đạt đến chuẩn mực hoàn hảo, một số người thất vọng đến mức rút lui hoàn toàn. Có thể họ sẽ hét lên với người đã không làm đúng: "Được rồi! Cứ làm theo cách của anh đi. Không được thì đừng có trách tôi đấy!" Từ đó trở đi họ không nói – và làm gì cả.

Các điểm quan trọng:

Hiểu rằng đôi khi các hành vi bị chi phối bởi ý định làm đúng cách: Một lần nữa, hành vi này không nhất thiết xấu hay không thích hợp. Thực ra, ý định làm đúng cách chính là yêu cầu của hoàn cảnh.

Biết được động cơ của ý định làm đúng cách: Con người tập trung vào tránh sai sót và làm chậm lại để chú ý hơn nữa vào từng chi tiết. Họ có thể sẽ không hành động vì họ lo ngại hậu quả. Họ có thể thấy người khác sai lầm vì đã không chú ý đúng mức.

Nhận ra rằng ý định làm đúng cách có thể dẫn tới hành vi cầu toàn: Điều này thể hiện trong những lời phàn nàn của kẻ Than-vãn, thái độ tiêu cực của người Bi-quan, hay im lặng rút lui của người Câm-nín. Nhưng họ có một điểm chung là họ đoán chắc không có gì đem lại kết quả tích cực hết.

"Khi làm đúng cách là ưu tiên của bạn thì bạn sẽ giảm tốc độ đủ để xem xét các công đoạn... Thậm chí bạn có thể sẽ từ chối bắt tay vào chỉ vì nghi ngờ về hậu quả."

☑ Tìm hiểu ý định thứ ba: hòa thuận

Ý định thứ ba là hòa thuận với mọi người. Việc này rất cần thiết nếu bạn muốn thiết lập và phát triển mối quan hệ. Khi muốn hòa thuận với ai bạn sẽ bớt quả quyết hơn vì bạn đặt nhu cầu và mối quan tâm của họ lên trên cá nhân mình. Nói cách khác, những ham muốn cá nhân trở nên ít quan trọng hơn ý định hòa thuận với mọi người.

Vấn đề là khi người nào tập trung vào ý định hòa thuận với người khác thì lại thường không chắc chắn về thái độ của người khác đối với họ, và vì thế họ có xu hướng hành động, bình luận hay thể hiện nét mặt tuỳ theo cá tính mỗi người. *Hành vi trở thành chăm chăm muốn được chấp thuận và tránh bị từ chối.* Ba hành vi tìm kiếm sự chấp thuận nhưng khó chịu nhất là người Câm-nín thụ động, người Vâng-ạ nhạt nhòa và người Có-thể không dứt khoát.

Người Câm-nín. Rụt rè, không thoải mái, không chắc chắn, những người Câm-nín *muốn hòa thuận* rất giỏi khoản cắn lưỡi. Vì không có gì hay ho để nói nên họ không nói gì cả. Tệ nhất (khi thấy kém thoải mái nhất) họ hầu như không nói một tiếng nào. Việc này, theo nhiều cách, là chiến lược hoàn hảo tránh xung đột, tránh làm tổn thương cảm xúc của ai đó, và để tránh làm ai đó nổi giận. Tuy nhiên, vì người Câm-nín không thể liên kết một cách tin cậy hay nói một cách trung thực, nên anh ấy hoặc cô ấy không thực sự hòa thuận với ai cả.

Người Vâng-ạ. Người Vâng-ạ cố gắng hòa thuận với người khác bằng cách làm hài lòng mọi người. Người Vâng-ạ đồng ý với tất cả những lời yêu cầu, không cần nghĩ đến hậu quả. Chẳng bao lâu, người

Vâng-ạ đã hứa quá nhiều hoặc làm quá ít đến mức độ tất cả mọi người mà anh ta hay cô ta muốn hòa thuận đều nổi cáu. Trong một số trường hợp hiếm hoi khi giữ được lời hứa, cuộc sống của người Vâng-ạ không còn là của anh ta hay cô ta nữa, vì tất cả lựa chọn đều được thực hiện theo yêu cầu hay mệnh lệnh của những người xung quanh. Việc này tạo ra mối lo ngại bám rễ sâu xa và nhiều oán hận trong người Vâng-ạ và có thể dẫn đến những hành động phá hoại vô thức.

Người Có-thể. Người Có-thể tránh bị từ chối bằng cách tránh quyết định. Suy cho cùng, lựa chọn sai có thể làm ai đó phật lòng, và ai sẽ bị trách đây? Giải pháp là hoãn quyết định, dông dài và vòng vo cho đến khi ai đó quyết định - hoặc quyết định sẽ tự xuất hiện. Cũng như tất cả những hành vi khó chịu khác, hành vi này duy trì rắc rối mà nó dự tính giải quyết, chủ yếu là bằng cách gây ra nhiều bực bội và thất vọng đến mức người Có-thể bị bật ra khỏi những mối quan hệ đầy ý nghĩa với người khác.

Các ý quan trọng:

Hiểu rằng các hành vi đôi khi bị chi phối bởi ý định muốn hòa thuận với ai đó: Như sẽ thấy trong các chương tiếp theo, tạo ra một tiếng nói chung là một kỹ thuật hiệu quả. Nhưng đặt hành động của bạn - và lòng tự trọng của bạn - vào việc hiểu biết cách người khác nghĩ về bạn thường phản tác dụng.

Biết động cơ của ý định hòa thuận với mọi người: Mọi người có xu hướng cảm thấy không chắc chắn về cảm giác của người khác về mình, vì thế họ hiểu các hành động, những lời bình luận hay nét mặt theo cách của mình và xử sự theo những cách mà họ tin rằng được chấp thuận hoặc ít nhất tránh bị từ chối.

Nhận ra rằng ý định hòa thuận với mọi người có thể dẫn đến những hành vi tìm kiếm sự đồng ý: Điều này thể hiện trong sự rút lui của người Câm-nín, trong sự luôn luôn đồng ý của người Vâng-ạ, và trong sự không quyết định được của người Có-thể. Nhưng họ có một điểm chung là bạn thực sự không biết họ đang có ý định gì.

"Nếu hòa thuận với mọi người là ưu tiên của bạn..., thì những mong muốn riêng tư sẽ kém quan trọng hơn ý định hòa thuận với người khác."

☑ Tìm hiểu ý định thứ tư: được công nhận

Ý định thứ tư này đòi hỏi mức độ nỗ lực cao hơn, cũng như sự tập trung của con người cao hơn để được nhìn thấy, nghe thấy và được nhận ra. Ước muốn đóng góp cho người khác và *được công nhận vì những đóng góp đó* là một trong những động cơ mạnh mẽ nhất. Nghiên cứu đã cho thấy những người yêu công việc của mình - cũng như những cặp vợ chồng yêu nhau tha thiết - cảm thấy được công nhận vì họ là ai và việc họ đã làm.

Khi ý định được công nhận bị cản trở, thiếu thông tin phản hồi thì trí óc của con người sẽ kết hợp với những phản ứng, bình luận và nét mặt của người khác và người đang có ý định được công nhận sẽ hiểu những điều trên theo cách của mình. Ý định được công nhận tập trung tìm ra bằng chứng cho thấy thiếu phản hồi tán thưởng từ người khác và hành vi rắc rối trở thành *nhắm mục tiêu là thu hút sự chú ý.*

Ba hành vi thu hút chú ý khó chịu nhất là kết quả của mong muốn được công nhận của người Lựu-đạn, Bắn-tỉa, và Tưởng-rằng-gì-cũng-biết.

Người Lựu-đạn. Người Lựu-đạn cảm thấy họ không hề được công nhận hay được kính trọng. Khi sự im lặng lấn lướt mọi thứ, bạn hãy coi chừng cơn bùng phát của người Lựu-đạn: "Ở đây chẳng ai quan tâm cả! Đó chính là rắc rối của thế giới ngày nay. Tôi cũng không biết tại sao tôi lại để ý thế này! (Trong khi người Xe-tăng tập trung hỏa lực vào một hướng, chỉ dùng một vòi phun cụ thể thì người Lựu-đạn tạo ra vụ nổ ngoài tầm kiểm soát theo tất cả các hướng: cơn giận của anh ta hay cô ta có thể hoàn toàn không liên quan gì đến hoàn cảnh hiện tại.) Vì hành động tuyệt vọng này tạo ra sự chú ý tiêu cực và sự kinh sợ, nên người Lựu-đạn thậm chí còn dễ bùng nổ hơn khi tiếp đó lại bị khiêu khích.

Người Bắn-tỉa Thân Thiện. Người Bắn-tỉa này, một biến thể của người Bắn-tỉa không thân thiện, cố gắng đánh giá thấp sự tự chủ của bạn, thực sự thích bạn và cách bắn tỉa của anh ta hay cô ta là cách thu hút sự chú ý "vui vẻ". Rất nhiều người có những bạn bè là tay bắn tỉa thân thiện. Thường thì phòng thủ tốt nhất là tấn công hiệu quả, bởi vì thay vì tấn công, bắn tỉa đáp trả là dấu hiệu của sự đánh giá. Nhưng nếu người đang bị bắn tỉa không vừa ý hay công nhận sự ngưỡng mộ theo cách này thì anh ta hay cô ta có thể cười ngoài mà rầu trong.

Người Tưởng-rằng-gì-cũng-biết. Người Tưởng-rằng-gì-cũng-biết là chuyên gia phóng đại, nói nửa sự thật, dùng biệt ngữ, những lời khuyên vô ích và những ý kiến không mời. Có sức lôi cuốn và nhiệt tình, con người lúc nào cũng muốn được chú ý này có thể thuyết phục và dẫn cả nhóm những người ngây thơ vào những khó khăn nghiêm trọng. Nếu bạn tranh cãi với người Tưởng-rằng-gì-cũng-biết, họ sẽ cao giọng và không nhượng bộ và sau đó từ chối rút lại lời nói của mình cho đến khi bạn biến thành thằng ngốc y như họ vậy.

Các điểm quan trọng:

Hiểu rằng các hành vi đôi khi bị chi phối bởi ý định được người khác công nhận: Tất cả chúng ta đều muốn được công nhận. Vấn đề là chúng ta phấn đấu thế nào để được công nhận.

Biết động cơ của ý định được mọi người công nhận: Những ai quan tâm sao cho được chú ý một cách tích cực thường hiểu sự thiếu vắng phản hồi khẳng định theo cách riêng của mình và suy diễn quá nhiều ở phản ứng, bình luận hay nét mặt của những người xung quanh.

Nhận ra rằng ý định được mọi người công nhận có thể dẫn đến những hành vi muốn được chú ý: Điều này thể hiện trong cơn giận bùng phát của người Lựu-đạn, trong những câu chuyện đùa nhạo báng của người Bắn-tỉa thân thiện, và trong thái độ khoe khoang của người Tưởng-rằng-gì-cũng-biết. Nhưng họ có một điểm chung là họ buộc bạn phải để ý đến họ.

Mong ước đóng góp cho người khác và được công nhận những đóng góp đó là một trong những động cơ mạnh mẽ nhất được biết."

☑ Nhận biết hậu quả khi những ý định bị đe dọa

Bốn ý định - hoàn thành công việc, làm đúng cách, hòa thuận với mọi người và được công nhận - đều giữ vị trí và chiếm thời gian trong cuộc sống của chúng ta. Ưu tiên của những ý định này có thể thay đổi lúc này lúc khác. Chúng ta thường cân bằng những ý định này để thành công hơn và ít căng thẳng hơn.

Nhưng sẽ ra sao nếu ý định của một người không được đáp ứng? Hãy xem xét từng ý định và hậu quả khi chúng bị đe đọa. (xem sơ đồ trang 30)

- Khi người ta muốn *hoàn thành công việc* và sợ rằng không thể hoàn thành được thì hành vi của họ trở nên *kiểm soát* hơn. Họ cố gắng vượt qua và lao về phía trước.
- Khi người ta muốn *làm đúng cách* và sợ sẽ làm sai thì hành vi của họ trở nên *cầu toàn* hơn. Họ tìm thấy từng sơ hở và sai lầm tiềm tàng.
- Khi người ta muốn *hòa thuận với mọi người* và sợ bị ra rìa thì hành vi của họ trở thành *tìm kiếm sự đồng ý*. Họ bắt đầu hy sinh những nhu cầu cá nhân của mình để làm hài lòng người khác.
- Khi người ta muốn *được công nhận* và sợ ý định này sẽ thất bại thì hành vi của họ sẽ trở thành *thu hút sự chú ý*. Người khác khó mà làm lơ họ được.

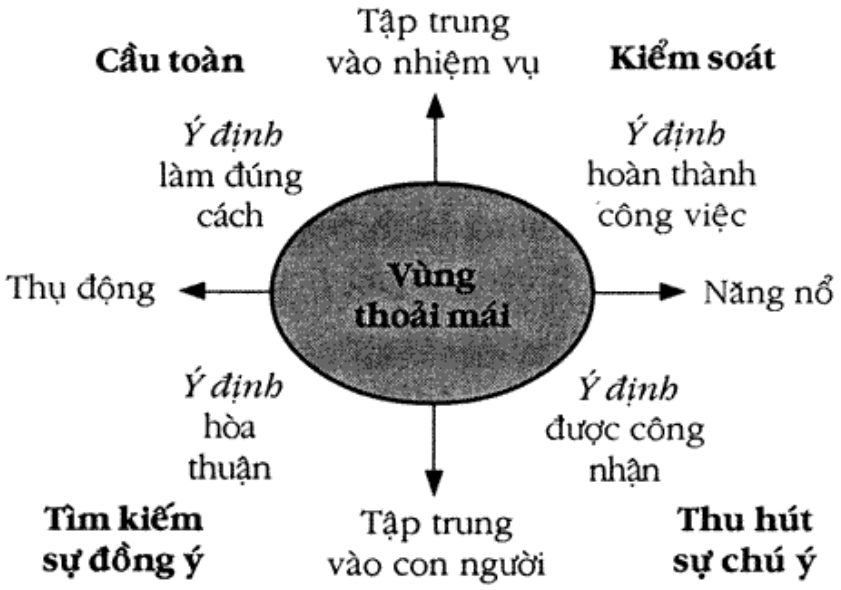
Và thế là mọi thứ bắt đầu: một người trong hoàn cảnh khác có thể hành động trong "vùng bình thường" giao tiếp giữa người với người sẽ

bước ra khỏi khu vực đó, tiến vào "vùng xám" của hành vi ít được chấp nhận hơn và thậm chí của hành vi gây rắc rối nhiều hơn.

Các điểm quan trọng:

Hiểu rằng mỗi ý định đều lớn lên từ bản tính của con người: Suy cho cùng, người ta ai cũng là con người mà!

Biết rằng mỗi ý định đều dẫn đến những loại hành vi đoán trước được: Người muốn *hoàn thành công việc* sẽ thích *kiểm soát* hơn. Người muốn *làm đúng cách* sẽ *cầu toàn* hơn. Người muốn *hòa thuận* sẽ luôn *tìm kiếm sự đồng ý*. Người muốn *được công nhận* sẽ thích *thu hút sự chú ý hơn.*



Hãy cảnh giác trước các dấu hiệu cho thấy hành vi của một người sẽ vượt quá "vùng bình thường": Đó là khi người ta hành động chấp nhận được trước lúc sẽ bắt đầu biến thành người không thể chịu được.

"Một khi người ta không thấy được cái họ muốn, hoặc cái họ không muốn lại xảy ra thì hành vi của họ bị đẩy đến thái quá và vì thế sẽ làm những người khác không thể chịu nổi."

☑ Giảm thiểu sự khác biệt

Điều gì làm cho một số người dễ tạo lập mối quan hệ còn người khác lại khó chịu đến thế? Chúng tôi cho rằng mâu thuẫn trong mối quan hệ xảy ra khi nhấn mạnh *sự khác biệt* thay vì *sự tương đồng*. Hãy nghĩ thế này: "Đoàn kết thì sống, chống lại thì chết."

Vì thế quan trọng là phải *giảm đi sự khác biệt* nếu muốn ứng xử với những người khó chịu. Thành công trong giao tiếp phụ thuộc vào việc tìm ra một tiếng nói chung, và sau đó cố gắng định hướng lại giao tiếp đến giải pháp mới.

Hai kỹ năng giao tiếp quan trọng sẽ giúp bạn giảm được sự khác biệt: *điều chỉnh* và *tái định hướng*. "Điều chỉnh" chỉ hành vi nhờ đó bạn giảm được sự khác biệt giữa chính bạn với người khác. "Tái định hướng" là bất cứ hành vi nào mà nhờ đó bạn ngày càng tỏ ra thân thiện để thay đổi hướng đến của giao tiếp của bạn. Tất nhiên, những kỹ năng này không phải là mới; mà là một phần của sự giao tiếp giữa con người bình thường. Thực ra, ở mức độ nào đó bạn đã từng sử dụng chúng.

Bạn có thể điều chỉnh cho hợp với người khác theo nhiều cách. Về thị giác, bạn có thể điều chỉnh bằng cách thay đổi nét mặt, mức độ bắt chước, và cử chỉ của thân thể để phù hợp với người khác. Về lời nói, điều chỉnh xảy ra khi bạn cố gắng phù hợp về âm thanh và tốc độ nói của người đối diện. Và bạn điều chỉnh cả khái niệm bằng cách sử dụng từ ngữ. Khi người ta thích bạn lắng nghe họ và bạn hiểu họ, đó là kết quả của sự điều chỉnh. Nếu điều chỉnh cho phù hợp với người bạn thích hay với người có cùng quan điểm thì cũng

là điều tự nhiên. Ngược lại, cũng tự nhiên y như thế nếu bạn không điều chỉnh để phù hợp với những người mà bạn nhận thấy khó chịu. Nhưng không điều chỉnh được sẽ có những hậu quả nghiêm trọng, vì nếu không điều chỉnh thì sự khác biệt giữa đôi bên sẽ trở thành căn nguyên của mâu thuẫn.

Ba điểm quan trọng:

Hãy nhớ rằng không ai hợp tác với người nào có vẻ chống lại họ: Trong mối quan hệ của loài người, không có chỗ cho thái độ ba phải, hoặc là ý thức, hoặc là vô ý thức, mọi người vẫn muốn biết: "Anh ủng hộ hay chống tôi?" Bạn sẽ có được mối quan hệ hoặc thân thiết hoặc lạnh lùng - được coi là có nhiều điểm chung hoặc thuộc về hai thế giới xa lạ.

Hãy giảm sự khác biệt giữa chính bạn và những người khác: Bạn có thể điều chỉnh bằng cách thay đổi nét mặt, cử chỉ, tư thế, âm lượng và tốc độ lời nói của bạn cũng như từ ngữ bạn dùng.

Điều chỉnh trước khi bạn chuyển hướng, hoặc là bạn nghe để hiểu hoặc bạn nên nói ra để hiểu được: Chỉ sau khi tạo ra mối quan hệ thân thiện với người khó chịu thông qua điều chỉnh, bạn mới có thể chuyển hướng giao tiếp và thay đổi chiến thuật về phía kết quả (giải pháp/lối ra) khả quan. Trong khi đối diện với một người khó chịu cụ thể, hãy cố gắng nhớ lại những thí dụ mà bạn đã áp dụng thành công chiến thuật điều chỉnh và chuyển hướng với người này trong quá khứ và hãy hình dung những hoàn cảnh trong đó bạn có thể làm lại như vậy.

"Mâu thuẫn phát sinh khi quá chú trọng sự khác biệt.
Giảm đi sự khác biệt có thể biến mâu thuẫn thành sự hợp tác."

☑ Lắng nghe để hiểu

Khi người ta thể hiện mình bằng lời, ít nhất họ mong chờ hai điều: được lắng nghe và được hiểu. Người giao tiếp giỏi trước hết sẽ cố gắng trở thành người biết lắng nghe. Chúng tôi đề nghị nặm bước để biết lắng nghe.

Bước đầu tiên nghe hiệu quả - đã được giới thiệu ở bài trước – là *điều chỉnh*. Một người biết rằng bạn đang nghe và hiểu họ nói bằng cách nào? Về bản chất là thông qua vẻ mặt và lời nói của bạn trong khi họ nói. Thay vì làm cho một người khó chịu điên lên vì vẻ mặt bối rối, thỉnh thoảng lại ngắt lời họ hoặc bằng những câu nói không đồng tình, bạn hãy giúp cô ấy/anh ấy thể hiện hết ý nghĩ và tình cảm của mình. Bạn thể hiện bằng cách gật đầu đồng ý, nói cho họ thấy bạn hiểu. Cả con người bạn từ cử chỉ đến giọng nói, âm lượng đều phải tạo nên ấn tượng bạn đang nghe và hiểu họ nói.

Khi con người rắc rối bạn đang đối mặt bắt đầu lặp lại những gì đã nói từ trước thì đó là dấu hiệu nên tiến đến bước thứ hai: *lặp lại*. Đó là lặp lại một số từ nhất định mà người khác đã dùng, gửi đến một thông điệp rõ ràng rằng bạn đang lắng nghe và bạn nghĩ rằng những điều họ nói rất quan trọng. Diễn dịch hoặc nói lại những điều họ đã nói sẽ có thể phản tác dụng và có thể tạo ra ấn tượng bạn không hiểu.

Khi đã nghe người khó chịu nói, bước tiếp theo là *làm rõ*. Tại điểm này, bắt đầu thu thập thông tin về ý nghĩa của những điều đã trình bày. Hãy đặt một vài câu hỏi mở cho phép bạn hình dung ra con người khó chịu trước mặt và cô ấy/anh ấy hy vọng sẽ làm thỏa mãn ý định nào với hành vi như thế.

Không phải lúc nào cũng có thể hiểu được tại sao một người bực mình. Cảm xúc che phủ những khả năng tranh luận của nhiều người đến mức trí thông minh của họ trở nên tách biệt hoàn toàn với cảm xúc của họ. Trong khi rõ ràng không thể tranh luận với một người dễ xúc động thì bạn vẫn có thể tỏ ra là bạn hiểu, đề cập lại những gì bạn đã nghe và lúc đó bạn đủ tò mò để đặt câu hỏi.

Bước thứ tư là *tóm tắt* những điều đã nghe. Việc này cho phép bạn bảo đảm rằng cả bạn và người khó chịu đang đứng trước mặt bạn cùng nói về một vấn đề. Khi bạn làm thế sẽ có hai khả năng xảy ra. Trước hết, nếu bạn còn sót điều gì, cô ấy/anh ấy có thể sẽ bổ sung về chi tiết. Thứ hai, một lần nữa bạn đã thể hiện rằng bạn đang thực sự cố gắng hiểu hết sự việc. Như vậy sẽ tăng khả năng người khó chịu đó sẽ hợp tác với bạn.

Sau khi đã lắng nghe kỹ càng, giờ đây bạn đứng trước một quyết định quan trọng. Nhưng trước khi tiếp tục, bạn hãy *khẳng định* với người đó rằng anh ấy/cô ấy cảm thấy hài lòng vì vấn đề của anh ấy/cô ấy đã được giãi bày. Hãy hỏi xem anh ấy/cô ấy có cảm giác được hiểu không. Hãy hỏi xem còn thứ gì khác cần phải bàn luận đến nữa hay không.

Khi lắng nghe chân thành, đặt câu hỏi, quan tâm và ghi nhớ đã đầy đủ và được tập hợp lại, thường người ta sẽ hiểu vấn đề và người khó chịu sẽ bớt khó chịu hơn và hợp tác hơn.

Các điểm quan trọng:

Lắng nghe trước, hãy nghe thật kỹ: Nếu người khó chịu trước mặt chưa nói được điều anh ấy/cô ấy phải nói ra thì bạn có thể sẽ rơi vào cảnh nói mà không ai nghe (hoặc hiểu).

Hãy học và thực hành năm bước lắng nghe hiệu quả: Tỏ ra là hiểu, đề cập lại những điều đã nghe, làm rõ, tóm tắt và khẳng định.

Bảo đảm người kia biết được bạn đã nghe và hiểu: Bạn phải thể hiện điều này trước khi định làm cho anh ấy/cô ấy nghe và hiểu bạn.

"Khi hai hay nhiều người hơn muốn được lắng nghe và không ai muốn nghe thì không thể tránh khỏi sự tranh cãi. Trước tiên hãy lắng nghe và thấu hiểu, và bạn sẽ mở khóa được cánh cửa dẫn đến tâm trí của người khác."

☑ Hiểu biết sâu sắc hơn

Chúng ta đã thảo luận và đồng ý rằng lắng nghe là phương pháp tăng cường lòng tin, sự hợp tác và hiểu biết. Nhưng đôi khi những khía cạnh quan trọng và hữu ích nhất của giao tiếp đã bị che giấu - không chỉ đối với người nghe, mà còn do từ phía người nói. Khi bạn xác định được yếu tố làm cho người ta trở thành khó chịu, bạn sẽ đạt đến mức độ hiểu biết sâu sắc hơn về nhu cầu và ý định của người đó.

Xác định ý định là bước đi quan trọng đầu tiên để hiểu được người khó chịu. Bạn có thể áp dụng chiến lược điều chỉnh đối với bốn ý định để tăng cường sự hợp tác và giảm bớt hiểu lầm.

Ví dụ:

- Nếu bạn đối diện với một người mà ưu tiên hàng đầu của họ có vẻ là *hoàn thành công việc* thì bạn nên giao tiếp với anh ta hoặc cô ta ngắn gọn và đi thẳng vào vấn đề.
- Nếu bạn đối diện với một người mà ưu tiên hàng đầu của họ có vẻ là *làm đúng cách* thì bạn nên chú ý hơn vào chi tiết khi giao tiếp.
- Nếu bạn đối diện với một người mà ưu tiên hàng đầu của họ có vẻ là *hòa thuận* với bạn thì hãy cân nhắc khi giao tiếp để thể hiện mối quan tâm của bạn đối với anh ấy hay cô ấy.
- Nếu bạn đối diện với một người mà ưu tiên hàng đầu của họ có vẻ là muốn *được công nhận* thì hãy công nhận đóng góp của anh ấy hay cô ấy bằng lời lẽ trân trọng nhiệt tình.

Nói cách khác, điều quan trọng là bạn hãy tự hỏi mình xem là đằng sau hành vi hay cách giao tiếp của một người là có ý gì. Thật ngạc nhiên là: *ngay cả khi bạn hoàn toàn không biết chắc chắn ý định thật sự đó là gì đi nữa, bạn hãy cứ chọn ra một câu trả lời có khả năng đúng và hành động tương ứng.* Bởi vì những ý định này thật ra đều do bạn đoán và trong hầu hết các trường hợp, trực giác của bạn sẽ đúng và bạn sẽ có được sự đáp trả tốt đẹp và tăng cường mối quan hệ thân thiện. Và nếu không được như vậy thì chỉ cần thử cách khác.

Một cách khác để hiểu biết sâu sắc về người khó chịu là *xác định những tiêu chí quan trọng đối với họ.* Các tiêu chí là bộ lọc đối với các quan điểm của chúng ta - những tiêu chuẩn mà theo đó chúng ta đo lường các ý tưởng và kinh nghiệm để xác định họ là người tốt hay xấu. Các tiêu chí trở nên đặc biệt quan trọng khi bàn luận đến những ý tưởng hay quan điểm khác nhau. Bất cứ lúc nào bạn xác định được tiêu chí trong một cuộc tranh luận, bạn sẽ tạo ra sự linh động và hợp tác hơn.

Bất cứ khi nào cuộc tranh luận bắt đầu biến thành mâu thuẫn, bạn hãy xác minh lý do tại sao người ta ủng hộ hay chống lại quan điểm nào đó. Sau đó hãy tìm kiếm một ý tưởng hay giải pháp cho vấn đề mà có thể điều chỉnh các tiêu chí theo cùng một hướng - một cách khác biến mâu thuẫn thành hợp tác.

Các điểm chính:

Xác định và hành động theo các ý định: Ví dụ nếu ai đó cần được bạn trân trọng thì bạn hãy thể hiện rõ thái độ trân trọng của mình.

Hãy hành động đáp ứng ý định ngay cả khi bạn chưa chắc chắn về ý định: Bởi vì những ý định này là do bạn phán đoán, nên hãy để trực giác dẫn dắt bạn. Và nếu việc đang làm không đem lại kết quả thì bạn chỉ cần thử cách khác.

Hãy dùng các tiêu chí để hiểu biết sâu sắc hơn: Người bạn thấy khó chịu đang có những tiêu chí gì? Bạn sẽ dùng hiểu biết của mình về những tiêu chí này để tạo ra những lựa chọn mới như thế nào?

"Vấn đề là hiểu điều gì sẽ giúp bạn giao tiếp hiệu quả, ngăn ngừa những mâu thuẫn trong tương lai, và giải quyết mâu thuẫn hiện tại trước khi nó vượt khỏi tầm tay bạn..., một dạng hiểu biết đem lại kết quả khi bạn tìm hiểu kỹ càng hành vi khó chịu cho đến khi bạn có thể thấy động cơ đằng sau đó."

☑ Nói sao cho họ hiểu

Chúng ta đã đồng ý lắng nghe hiệu quả là cách tốt nhất tăng cường niềm tin, hợp tác và hiểu biết - và là điều kiện tiên quyết cho giao tiếp hiệu quả với người khó chịu. Khi bạn thể hiện mình, quan trọng là phải thể hiện sao cho tạo ra hiệu ứng tích cực. Ra dấu, biểu tượng, và những lời đề nghị, vốn tạo ra kết quả giao tiếp của chúng ta, sẽ đem lại cơ hội quí giá để gây ảnh hưởng làm cho mối quan hệ tốt đẹp hơn. Sau đây là năm kỹ thuật hiệu quả.

Kiểm soát giọng điệu của bạn. Giọng điệu của bạn gửi đi một thông điệp hoặc tích cực hoặc tiêu cực. Ngay cả khi bạn lựa chọn từ ngữ kỹ càng, nhưng nếu giọng nói của bạn vội vã, hằn học hay phòng thủ thì người ta đều có thể hiểu sai với điều bạn định nói.

Các thông điệp gây khó hiểu do giọng nói không phù hợp với ngôn từ sử dụng sẽ làm cho giao tiếp bị thất bại. Nếu bạn tự thấy mình đang gửi đi một thông điệp gây khó hiểu thì hãy chú ý vào đó và giải thích những lời đã nói: "Tôi biết nghe giọng tôi có vẻ giận dữ, nhưng đó là vì vấn đề này rất quan trọng đối với tôi."

Trình bày ý định chính của bạn. Thể hiện ý định chính của bạn sẽ làm cho mọi người biết bạn muốn gì. Nếu ý định của bạn chỉ được nói ngụ ý thay vì trình bày trực tiếp thì kết quả có thể là bạn sẽ bị hiểu lầm. Nói cho mọi người biết tại sao bạn định nói điều này trước khi bạn thực sự nói ra là cách đơn giản hướng sự chú ý của họ đến nơi bạn muốn.

Ngắt lời một cách ý tứ. Có những lúc cần phải ngắt lời người khó chịu. Nếu ai đó đang la hét bạn, chiếm lĩnh cuộc họp hay phàn nàn không dứt bằng những lời tiêu cực thì ngắt lời có thể là giải pháp rất khôn khéo. Nếu được thực hiện một cách thận trọng thì ngắt lời có thể rất hiệu quả.

Ngắt lời khéo léo được thực hiện không kèm theo cơn giận dữ, không quy kết và không sợ hãi. Chỉ cần lặp đi lặp lại tên người khó chịu, theo cách tự nhiên nhất cho đến khi họ chú ý đến bạn. Lặp đi lặp lại như thế tạo ra một sức mạnh không thể cưỡng lại được có thể làm xao nhãng người Xe-tăng, Gì-cũng-biết, Lựu-đạn và Kẻ Thạn-vãn đến lúc họ phải ngừng nói để tìm hiểu điều bạn muốn.

Nói sự thật. Lòng trung thực có thể đem lại hiệu quả, bất kể hành vi của người khó chịu là như thế nào, nếu bạn thành thực theo cách tạo lập mối quan hệ với ai đó thay vì hạ bệ anh ấy hay cô ấy. Hãy nhớ nói với người khó chịu tại sao bạn nói thật trước khi bạn thực sự tiết lộ sự thật. Nói rõ ý định tích cực của bạn và nói rõ tại sao bạn nghĩ người đó sẽ quan tâm muốn nghe điều bạn phải nói. Hãy chắc chắn là bạn sẽ nói rõ *ý kiến của mình*. Sau đó nói cụ thể về hành vi gây khó chịu, cho họ thấy hành vi đó đã đánh bại ý định của anh ấy hay cô ấy như thế nào và đề nghị những hành vi mới thay thế cho những hành vi cũ.

Phải linh động. Nếu người khó chịu trước mặt bạn trở nên co cụm, tự vệ thì hãy ngưng nói ngay để tập trung chú ý vào phản ứng của họ. Hãy cố hết sức hiểu hết những trở ngại bằng cách lặp lại lời đã nói, làm rõ, tóm tắt và khẳng định. Việc này có thể mất thời gian, nhưng nhìn chung sẽ làm tốn ít năng lượng hơn bất cứ cuộc tranh cãi nào mà chẳng đi đến đâu.

Những điểm chính:

Một khi đã nghe kỹ hãy tiến đến bước nói hiệu quả: Việc này tự nhiên là kết quả của việc khác.

Hãy học và thực hành năm kỹ thuật nói sao cho người khác hiểu: Vâng, nói hiệu quả khó hơn và thường mất thời gian hơn - trong thời gian đầu. Nhưng đó là cách tốt nhất đem lại kết quả về lâu dài.

Hãy nhớ "giao tiếp" có cùng gốc với "điểm chung" Giao tiếp là tạo ra hiểu biết chung. (Trong tiếng Anh: "communicate" có nghĩa là giao tiếp, "common" có nghĩa là chung, hai từ này có chung gốc từ là "common" - ND).

"Những điều bạn nói với mọi người có thể tạo ra thái độ phòng thủ hoặc lòng tin, làm gia tăng sự phản kháng hoặc sự hợp tác, thúc đẩy mâu thuẫn hoặc hiểu biết."

☑ Hướng tới và kỳ vọng kết quả tốt nhất

Hành vi khó chịu của người chuyên gây rắc rối thường xuyên được củng cố, và thậm chí còn leo thang bởi những phản ứng thiếu suy nghĩ và/hoặc tiêu cực từ những người xung quanh họ. Vì thế nếu bạn muốn có ảnh hưởng tích cực thì cần phải có phản ứng thận trọng.

Chính vì bạn quan tâm nên bạn chấp nhận người khó chịu là đúng đắn. Cũng chính sự quan tâm của bạn làm cho họ không còn dựa vào những hành vi tiêu cực và củng cố những hành vi có tính xây dựng hơn. Nếu bạn làm việc này như thói quen thì người khó chịu có thể tìm đến bạn làm đồng minh thay vì coi là kẻ thù và luôn sẵn sàng đáp ứng những kỳ vọng tích cực của bạn.

Sức mạnh của những kỳ vọng có thể bị đánh giá thấp. Chúng tôi gọi đó là hiện tượng *Sức mạnh Pigmê*. Nếu bạn nói với mọi người là bạn kỳ vọng cao ở họ thì họ sẽ không phủ nhận điều đó. Trên thực tế họ sẽ tiến một bước theo hướng này. Nhưng ngược lại, nếu bạn để cho họ biết bạn kỳ vọng thấp ở họ thì những kỳ vọng thấp đó của bạn cũng sẽ dễ dàng trở thành sự thật.

Khi người khó chịu đang đối mặt với bạn có hành vi tiêu cực, bạn có thể muốn nói: "Đó chính là vấn đề của anh. Anh lúc nào cũng ...". Để sử dụng Sức mạnh Pigmê hiệu quả, hãy học cách nói: "Chẳng giống anh chút nào! Anh hoàn toàn có thể ..." và sau đó miêu tả bạn muốn họ thành người như thế nào như thể anh ấy hay cô ấy vốn đã là người như thế. Và bất cứ khi nào người khó chịu cư xử đúng đắn, bạn hãy củng cố hành vi đó bằng cách nói: "Đó chính

là điều làm tôi thích ở anh. Lúc nào anh cũng..." và nói lại việc người đó đã làm thành công để anh ấy hay cô ấy sẽ làm lại lần nữa.

Sức mạnh Pigmê không phải là kỹ thuật có thể ứng dụng dễ dàng nhất khi ai đó hành xử tồi tệ. Có thể bạn sẽ phải bỏ thời gian thực tập trước khi bạn làm theo cách này. Có thể bạn sẽ phải cố hy vọng người đó có khả năng thay đổi trong khi mọi bằng chứng đều cho thấy điều ngược lại. Nhưng, chúng tôi không nghi ngờ rằng bạn có thể sẽ làm chính mình ngạc nhiên vui mừng trước khả năng khơi gợi điểm mạnh ở mọi người ngay cả khi họ khó chịu nhất.

Những điểm quan trọng:

Hiểu và ứng dụng Sức mạnh Pigmê: Bản tính của con người là vốn có. Nếu bạn nói với mọi người rằng họ đang làm sai thì họ có thể sẽ phòng thủ. Bạn có thể giảm thiểu phản ứng đó bằng cách chấp nhận rằng họ đã cư xử đúng đắn và mong chờ điều tốt đẹp nhất. Đôi khi bạn toại nguyện đấy!

Trân trọng những lời phê bình: Thực ra đây chỉ là mặt sau của Sức mạnh Pigmê. Nếu bạn muốn tỏ ra phòng thủ trước những lời phê bình thì có thể bạn sẽ thấy rằng như vậy thường chỉ làm cho tình hình xấu đi. Ngụ ý ở đây là bạn phòng thủ chính là bạn đã thú nhận tội lỗi, và bất cứ điều gì bạn nói đều có thể chống lại bạn. Sau đây là cách đơn giản nhanh chóng ngăn chặn lời phê bình chỉ trích mà không biến nó thành bản chất hoặc chống lại nó: đánh giá cao lời chỉ trích bằng lời. Có thể chỉ cần phải nói một câu đơn giản "cảm ơn vì đã có lời phê bình", và thế là hết. Hoặc cách khác, bạn có thể lắng nghe một cách hiệu quả, giúp người đang chỉ trích trình bày cụ thể cho đến khi bạn tìm được điều gì đó hữu ích, anh ấy hay cô ấy sẽ biết đó không phải là tại bạn, hoặc anh ấy hoặc cô ấy không còn muốn chỉ trích bạn nữa.

"Thực tế là con người đạt tới được hoặc tụt xuống tầm mức kỳ vọng của bạn ở họ. Hãy sử dụng những chiến lược xác định kỳ vọng để thúc đẩy người khó chịu những thay đổi chính họ."

☑ Khơi gợi điểm mạnh ở người Xe-tăng (Tank)

Khi bạn bị người Xe-tăng tấn công, bạn sẽ bị coi là một phần của rắc rối. Hành vi quá khích là nhằm mục đích hoặc đẩy bật bạn về sau hoặc diệt trừ cản trở mà bạn là đại diện. Mục tiêu của bạn nên là làm sao để được kính trọng vì đơn giản là người Xe-tăng không tấn công những ai họ coi trọng. Những người quá khích yêu cầu những phản ứng quyết đoán. Sau đây là kế hoạch gồm năm bước nhằm gửi đi dấu hiệu rõ ràng rằng bạn mạnh mẽ và có năng lực.

Giữ nguyên ý kiến. Hãy kiên quyết. Đừng thay đổi quan điểm và cũng đừng tỏ ra quá phòng vệ hay cố thủ. Hãy chờ đến khi cuộc tấn công chấm dứt, sau đó nói cho người Xe-tăng biết bạn sẽ làm gì (kể cả phương án bạn phải bỏ đi) - và sau đó hành động y như đã nói. Lần khác bạn có thể chuyển sang bước tiếp theo.

Can thiệp vào cuộc tấn công. Gọi tên người đó nhiều lần cho đến khi anh ấy hay cô ấy để ý đến bạn. Nếu đã bắt đầu bước này thì đừng rút lui. Những người quá khích *thích* người quyết đoán nhưng vẫn có thể tự vệ miễn là họ không coi đó là cuộc tấn công. Giữ âm lượng giọng nói của bạn chỉ bằng 75% của giọng Xe-tăng. Sau đó anh ấy hoặc cô ấy sẽ nhận thức được bạn là người quyết đoán nhưng không quá khích.

Quay lại đề tài ban đầu (backtrack). Bây giờ bạn đã được người Xe-tăng chú ý, hãy rút lại lời kết tội ban đầu. Việc này thể

hiện bạn đang lắng nghe một cách trân trọng và bạn đã nghe thấy anh ấy hay cô ấy nói. Người Xe-tăng thường nóng ruột, chỉ chú ý trong thời gian ngắn. Hai ba câu nói là quá đủ rồi. Anh ấy hay cô ấy có thể sẽ lại nổi đóa lên đấy. Hãy chờ vài giây, sau đó lại ngắt lời và rút lui lần nữa.

Nhắm vào đích cuối cùng và bắn. Hãy chuyển hướng cuộc trò chuyện đến đích cuối cùng - đích đến của người Xe-tăng nếu anh ấy hay cô ấy đúng, của bạn nếu anh ấy hay cô ấy sai. Người Xe-tăng muốn làm được việc, và cơ hội tốt nhất của bạn nhằm kết thúc cuộc tấn công là hoà cùng chủ ý của anh ấy hay cô ấy. Đích đến cuối cùng rất khác nhau tuỳ thuộc hoàn cảnh của bạn, nhưng thường được trình bày trong hai hay ba câu. Nói ngắn gọn và nhẹ nhàng: khả năng tập trung chú ý của người Xe-tăng đặc biệt ngắn ngủi. Hãy cố trình bày rằng anh ấy hay cô ấy và bạn đang có cùng ý kiến: ví dụ: "Cả hai chúng ta đều muốn dự án này có kết quả tốt đẹp nhất." Hoặc phản ứng trước vấn đề: ví dụ: "Tệ thật, tôi đến để giúp anh và chúng ta sẽ cùng giải quyết nhé." Thái độ lãnh trách nhiệm sẽ hoàn toàn phù hợp với người Xe-tăng. Nếu bạn không cùng ý kiến thì chỉ cần nói việc là như thế, ví dụ: "Tôi sẽ bàn thêm với anh khi nào anh sẵn sàng nói chuyện với tâm thế thoải mái hơn."

Hòa bình trong danh dự. Đừng bao giờ đóng sập cửa trước mũi Xe-tăng. Khi bạn để cửa mở, Xe-tăng sẽ có cơ hội lùi lại và có thể sẽ chấp nhận. Bạn có thể để cho anh ấy hay cô ấy nói lời cuối cùng ... nhưng bạn quyết định việc này diễn ra ở đâu và bao giờ: ví dụ: "Khi nào anh sẵn sàng nói chuyện và tôn trọng tôi thì tôi sẵn sàng nghe anh nói."

Có ba loại phản ứng điển hình đối với người Xe-tăng đang tấn công. Tất cả đều rất tự nhiên - và tất cả đều vô ích. Vì thế hãy điều chỉnh thái độ của bạn:

Đừng phản công ! Hãy tránh dây dưa vào người Xe-tăng. Bạn có thể thắng trận chiến, nhưng bạn vẫn có thể thua toàn cục nếu Xe-tăng quyết định tìm liên minh chống lại bạn.

Đừng tự vệ, giải thích hay đánh giá: Người Xe-tăng không hề quan tâm đến giải thích của bạn và hành vi tự vệ chỉ làm tăng cơn tức giận của người Xe-tăng mà thôi.

Đừng sập cửa: Không sợ hãi hoặc tránh mâu thuẫn, bạn có thể muốn rút lui. Nhưng sợ hãi là dấu hiệu rõ ràng cho người Xe-tăng thấy rằng cuộc tấn công đã bị định kiến và có thể tạo cảm hứng cho anh ấy hay cô ấy quay lại tấn công tiếp.

"Người Xe-tăng rất hiếu thắng, thẳng thắn và hay giận dữ, đặc biệt hay thúc ép và có hành vi quá khích."

☑ Khơi gợi điểm mạnh ở người Bắn-tỉa (Sniper)

Khi mọi việc không như kế hoạch hoặc bị người khác cản trở, thì người muốn *hoàn thành công việc* có thể sẽ tiêu diệt đối phương bằng cách bắn tỉa. Mục tiêu của bạn khi đối diện với người Bắn-tỉa là lôi anh ấy hay cô ấy ra khỏi chỗ ẩn nấp. Vì quyền năng hạn chế của người Bắn-tỉa bắt nguồn từ các hoạt động bí mật thay vì công khai nên một khi bạn khám phá ra vị trí của người Bắn-tỉa thì vị trí đó sẽ trở thành vô dụng.

Ngừng lại, nhìn và rút lui. Vì mục tiêu của bạn là kéo người Bắn-tỉa ra khỏi nơi ẩn nấp nên trước tiên bạn phải san bằng nơi ẩn nấp của anh ấy hay cô ấy. Nếu có vẻ như ai đó đang tính nhắm bắn vào bạn thì hãy ngừng lại! - kể cả khi đang nói giữa chừng. Đột ngột dừng lại sẽ làm cho người Bắn-tỉa chú ý, một cách hữu hiệu thổi bay lớp vỏ ngoài của anh ấy hay cô ấy. Hãy nhìn thẳng vào mắt anh ấy hay cô ấy trong giây lát, sau đó bình tĩnh tránh xa khỏi sự chú ý của họ.

Dùng những câu hỏi dẫn dắt. Giờ đã đến lúc bật tín hiệu dẫn dắt, hãy đặt câu hỏi để kéo người Bắn-tỉa ra và phơi bày hành vi của anh ấy hay cô ấy. Hai câu hỏi hay nhất là dựa trên ý định và sự tương quan: "Khi anh nói như thế (quay lại sự việc), thực ra anh định nói gì vậy?" và "Việc đó (backtrack) có liên quan thế nào với việc này?". Mấu chốt của việc đặt câu hỏi dẫn dắt là giữ giọng nói của bạn trung tính và duy trì vẻ trung tính (được hiểu là "ngây thơ") trên khuôn mặt bạn.

Hãy sử dụng chiến lược đối với người Xe-tăng nếu cần thiết. Nếu người Bắn-tỉa trở thành người Xe-tăng thì bạn thực sự phải cải thiện tình hình; ít ra bây giờ bạn đã biết rắc rối này thuộc loại nào rồi. Hãy áp dụng chiến lược dùng để đối phó với Xe-tăng nhằm giành được sự kính trọng không những của người Bắn-tỉa mà còn từ những người chứng kiến cuộc tấn công.

Tìm hiểu nỗi niềm. Nếu bạn nghi ngờ rằng ai đó không có thiện chí đối với bạn nhưng bạn chưa chắc chắn thì hãy nghĩ cách tìm ra sự thật. Nếu bạn thấy có chứng cứ rằng ai đó gây thù hận thì bạn cần phải giải quyết ngay. Nếu bạn đưa được nỗi niềm ấy ra ánh sáng thì hãy lắng nghe kỹ càng những điều người Bắn-tỉa phải nói ra. Một khi bạn đã hiểu rõ nỗi lòng thì hãy để cho người đối diện biết rằng bạn đã hiểu và hãy thể hiện thái độ trân trọng vì anh ấy hay cô ấy đã thẳng thắn bày tỏ vấn đề.

Đề nghị một tương lai hoà bình. Cho dù nói riêng hay trước nhiều người, hãy kết thúc cuộc trò chuyện bằng cách đề nghị một cách cư xử khác trong tương lai. Cuối bất cứ cuộc chạm trán nào với người Bắn-tỉa, quan trọng là phải để cho anh ấy hay cô ấy biết rằng trong tương lai bạn mong muốn một cuộc giao tiếp cởi mở và thân thiện hơn.

Vì thế...

Đừng phản ứng thái quá: Phản ứng quá mạnh đối với người Bắn-tỉa có thể khuyến khích anh ấy hay cô ấy hành động như cũ. Thái độ tốt nhất là tỏ ra tò mò một cách thú vị. Cố gắng đừng coi chuyện đó là riêng tư; thay vì như vậy hãy tập trung vào người Bắn-tỉa, đừng vào chính bạn.

Phân biệt giữa người Bắn-tỉa thân thiện và thù hằn: Người Bắn-tỉa thân thiện có ý định được công nhận, có nhu cầu được người khác chú ý. Người Bắn-tỉa thù hằn, ngược lại, có ý định hoàn thành công việc và thoả mãn những nhu cầu cầm quyền bằng cách tìm cách hạ thấp sự kiểm soát của người khác.

Đối với người Bắn-tỉa thân thiện, hãy thử đóng khung lại: Hãy coi lời nhận xét châm biếm là dấu hiệu quan tâm hoặc cố tật thuộc về hành vi. Nếu bạn không thể bật cười trước lời nhận xét ấy thì ít nhất bạn

cũng nên học cách cười xí xóa. Hoặc chỉ cần để cho người Bắn-tỉa biết rằng bạn không biết cách phản ứng tương xứng với những lời trêu chọc hoặc những câu đùa bất nhã. Vì thích bạn nên anh ấy hay cô ấy có thể thay đổi hành vi của mình đối với bạn. Và khi họ đã thay đổi, bạn hãy củng cố bằng cách đánh giá cao anh ấy hay cô ấy vì đã thay đổi.

"Bình luận thô lỗ, giễu cợt sâu cay hay phớt lờ cố ý, làm cho bạn quê độ là ngón nghề của người Bắn-tỉa."

☑ Khơi gợi điểm mạnh ở người Gì-cũng-biết (Know-It-All)

Những người Gì-cũng-biết là người hiểu biết và đặc biệt có khả năng, cực kỳ quyết đoán và luôn thể hiện quan điểm của họ. Ý định của họ là hoàn thành công việc theo cách mà họ nhất quyết là tốt nhất, vì thế họ có thể rất cửa quyền, khó chấp nhận đính chính hay trái ý. Người Gì-cũng-biết coi những ý tưởng mới là thách thức đối với quyền lực và kiến thức của họ và sẽ chấp nhận những thách thức này. Họ sẽ làm tất cả mọi thứ để tránh bị bẽ bàng.

Mục tiêu của bạn đối với người Gì-cũng-biết là khai mở trí óc của anh ấy hay cô ấy đến với những thông tin và ý tưởng mới. Nhưng như chúng ta đã thấy việc này quả không dễ dàng chút nào (!). Đối với người Gì-cũng-biết, hầu như không thể nào nhét được một đồng xu ý tưởng của bạn vào đầu họ.

Hãy sẵn sàng và biết rõ điều bạn định nói. Nếu có bất cứ sơ hở nào trong ý nghĩ của bạn, radar của người Gì-cũng-biết sẽ dò ra những thiếu sót đó và dùng chúng để công phá toàn bộ ý tưởng của bạn. Để thuyết phục được người Gì-cũng-biết chấp nhận những ý kiến thay thế của bạn, bạn phải suy nghĩ trước thật kỹ càng về thông tin của bạn và trình bày một cách rõ ràng và chính xác.

Đề cập lại những gì đã nghe một cách trân trọng. Cần biết rằng: với người Gì-cũng-biết, bạn sẽ phải dùng đến chiến thuật này nhiều hơn bất cứ với người khó chịu nào khác. Họ phải cảm thấy rằng bạn đã hiểu hoàn toàn sự thông thái trong quan điểm của họ trước khi bạn có thể điều chỉnh họ đến với các quan điểm khác.

Để cập lại những gì đã nghe thôi cũng chưa đủ; toàn bộ hành vi của bạn phải toát lên sự kính trọng và chân thành. Bạn phải tỏ vẻ và nói năng sao cho đúng theo quan điểm của người Gì-cũng-biết.

Hòa cùng sự nghi ngờ và mong ước với họ. Nếu người Gì-cũng-biết thực sự tin tưởng một ý kiến bất kỳ, thì đó là vì những tiêu chí cụ thể làm cho ý kiến đó quan trọng đối với anh ấy hay cô ấy. Bạn sẽ thấy rất hữu ích khi cùng hòa nhập vào những tiêu chí này, nếu bạn biết rõ, bằng cách nhắc đến chúng trước khi trình bày ý kiến của bạn. Sau đó bạn hãy nói rõ ý tưởng của bạn đã cân nhắc đến những tiêu chí này như thế nào.

Gián tiếp trình bày ý tưởng của bạn. Khi đến lúc phải tái định hướng người Gì-cũng-biết đến ý kiến của bạn, nhớ dùng những lời lẽ nhẹ nhàng như "có thể", "có lẽ", và "xin cho tôi vài phút" để nghe như đưa ra giả thuyết và gián tiếp hơn, và tránh cương quyết và thách thức. Cố gắng dùng câu hỏi thay cho những bình luận khẳng định và dùng "chúng ta" thay cho "tôi".

Biến họ thành những cố vấn dày kinh nghiệm. Bằng cách để cho người Gì-cũng-biết thấy rằng bạn công nhận họ là chuyên gia và rất muốn được học tập họ, bạn sẽ bớt đe dọa hơn. Như vậy, người Gì-cũng-biết sẽ dành nhiều thời gian hơn để hướng dẫn bạn thay vì ngăn cản bạn. Hoàn toàn có khả năng rằng càng ngày người Gì-cũng-biết sẽ càng muốn lắng nghe bạn nói hơn.

Điều chỉnh thái độ của bạn:

Đừng sử dụng vũ khí của người Gì-cũng-biết: Hãy tránh xa cám dỗ bạn cũng muốn trở thành người Gì-cũng-biết vì như vậy chỉ càng làm cho chiến luỹ của người Gì-cũng-biết thêm vững chắc.

Đừng tức giận người Gì-cũng biết: Bản tính của người Gì-cũng-biết là không chấp nhận ý kiến thứ hai. Giận dữ chỉ dẫn đến cãi cọ vô ích.

Đừng áp đặt ý tưởng của bạn cho người Gì-cũng-biết: Hãy tự luyện mình trở thành người linh hoạt, kiên nhẫn và thật khéo léo về cách trình bày ý tưởng.

"Ít khi nghi ngờ, người Gì-cũng-biết ít khi bỏ qua sự chỉnh sửa hay phủ nhận. Tuy nhiên, nếu một việc gì đó sai, thì người Gì-cũng-biết sẽ nói với bạn bằng giọng điệu của người có thẩm quyền đang kết tội-bạn chính là người có lỗi."

☑ Khơi gợi điểm mạnh ở người Tưởng-Rằng-Gì-Cũng-Biết (Think-They-Know-It-All)

Những người hành xử như Tưởng-rằng-gì-cũng-biết là do nhu cầu được công nhận. Khi họ hơi cảm thấy được chú ý họ sẽ cố gắng nhiều hơn bao giờ hết để thu hút sự chú ý. Người Tưởng-rằng-gì-cũng-biết nhảy bổ vào những cuộc trò chuyện mà họ có thể là khách không mời.

Mục tiêu của bạn khi ứng xử với Người Tưởng-rằng-gì-cũng-biết là bắt quả tang họ và đưa ra một chỗ bám cho những ý tưởng xấu của họ. Bạn sẽ thành công nhất nếu bạn tránh đặt Người Tưởng-rằng-gì-cũng-biết vào cảnh phòng thủ. Sau đây là kế hoạch hành động để khơi gợi điểm mạnh của Người Tưởng-rằng-gì-cũng-biết.

Chú ý tới họ thật ít. Có hai cách làm cho Người Tưởng-rằng-gì-cũng-biết chú ý. Cách thứ nhất là nhắc lại những lời bình luận của anh ấy hay cô ấy một cách nhiệt tình. Việc này sẽ làm cho họ biết rằng bạn đang chú ý (và đặt những tuýp người này vào thế đón nhận kết quả cuối cùng của chính sự ngu ngốc của họ). Cách thứ hai là nhận biết ý định tích cực của người này mà không làm mất thời gian của bạn vào thông tin của anh ấy hay cô ấy: bạn đang tích cực chú ý nhưng không nhất thiết phải đồng ý với bình luận nhận xét của anh ấy hay cô ấy.

Làm rõ những điều cụ thể. Nếu người đó không biết rõ về những điều họ đang nói và bạn biết thì rất dễ. Hãy hỏi vài câu liên quan đến một số chi tiết cụ thể trong thông tin của anh ấy hay cô ấy. Vì Người Tưởng-rằng-gì-cũng-biết luôn nói cực kỳ chung chung nên hãy chú ý đặc biệt đến những từ như "tất cả mọi người" hay "luôn luôn".

Nói đúng sự thực. Hãy thận trọng hướng cuộc nói chuyện về lại thực tế. Dùng ngôn từ "tôi" để cho nhận xét của bạn không có vẻ đe dọa. Bạn có thể trích dẫn tài liệu để đưa ra bằng chứng không thể bác bỏ.

Để họ nghỉ. Tại điểm này đã rõ ràng rằng Người Tưởng-rằng-gì-cũng-biết không hề biết gì về đề tài anh ấy hay cô ấy đang nói và bạn thì biết rất rõ. Hãy tránh làm cho họ bẽ mặt. Hãy cho họ một lối ra, nhằm giảm thiểu nguy cơ người Tưởng-rằng-gì-cũng-biết sẽ chuyển sang cố thủ. Người Tưởng-rằng-gì-cũng-biết không khăng khăng bảo vệ ý mình như người Gì-cũng-biết. Nếu bạn để cho họ cơ hội hòa thuận với bạn thì có nhiều khả năng họ sẽ sẵn sàng nhảy theo phe bạn ngay.

Phá vỡ vòng lẩn quẩn. Một khi người ta tin rằng ai đó chỉ là người Tưởng-rằng-gì-cũng-biết thì họ có thể không tiếp tục công nhận người đó nữa, kể cả khi anh ấy hay cô ấy đáng được công nhận. Nhưng như vậy lại làm tăng nhu cầu được công nhận của người Tưởng-rằng-gì-cũng-biết, vì thế anh ấy hay cô ấy sẽ càng gắn bó với hành vi đó hơn nữa. "Phá vỡ vòng lẩn quẩn" nghĩa là sẵn sàng công nhận nếu người ấy đáng được công nhận. Ghi nhận rằng con người khó chịu này đã làm đúng và khen ngợi anh ấy hay cô ấy vì việc đó. Đối với một số người, chỉ cần quan tâm như vậy đã đủ để họ bỏ đi hành vi gây rắc rối cho người khác. Với những người khác, hãy dùng những lời phản đối nhẹ nhàng để nói cho họ biết sự thật về hậu quả của những hành vi tiêu cực của họ.

Điều chỉnh thái độ của bạn:

Đừng làm họ mất hứng: Khi bạn trực tiếp thách thức người Tưởng-rằng-gì-cũng-biết, cách thoát ra duy nhất của họ là phản công bằng những bình luận to tát hơn. Và họ có thể thuyết phục được những người không biết nhiều bằng họ.

Đừng vội vàng đánh giá: Chúng ta có những ý tưởng phản bác lại mà chúng ta không thực sự cần thiết phải tin rằng đúng.

Đừng cố kéo sự thật sang hướng khác: Bạn có thể bị thua và mất uy tín! Hãy hạn chế ham muốn "đua tài" cùng người Tưởng-rằng-gì-cũng-biết. Bỏ qua những lần ngắt lời vụn vặt của họ.

"Người Tưởng-rằng-gì-cũng-biết không thể lúc nào cũng làm quê độ tất cả mọi người, nhưng họ có thể làm một số người bẽ mặt mọi lúc hoặc làm mọi người khó chịu một vài lần - tất cả chỉ để được chú ý."

☑ Khơi gợi điểm mạnh ở người Lựu-đạn (Grenade)

Khi nỗ lực được công nhận của một người bị đe dọa bởi sự thờ ơ lãnh đạm của người khác thì anh ấy hay cô ấy có thể bùng nổ thành nhu cầu được chú ý một cách ghê gớm. Thả lỏng không kiềm chế cảm xúc là cách thức tự vệ trước cảm giác mình được xem là không quan trọng - một chiến lược thường xuyên được người Lựu-đạn dùng tới.

Nếu là một người trưởng thành trong một nhóm, nếu bạn từng mất khả năng kiểm soát cảm xúc của mình thì bạn sẽ biết việc này làm cho người ta nhục nhã đến mức nào. Người Lựu-đạn rất ghét bản thân mình vì những hành vi như vậy - nhưng nỗi căm thù bản thân này trở thành một dụng cụ hẹn giờ tạo ra những trận bùng nổ tiếp theo. Chu kỳ dễ bộc phát này có thể tiếp diễn mà không được kiểm soát - điều này có nghĩa là một lạng ngăn ngừa còn có giá trị hơn một cân thuốc chữa! Sau đây là năm bước khơi gợi điểm mạnh của Người Lựu-đạn.

Thu hút sự chú ý của Người Lựu-đạn. Lúc này là lúc bạn cần phải to tiếng hơn con người rắc rối trước mặt... nhưng đừng tỏ ra quá khích. Hãy gọi thật to tên anh ấy hay cô ấy, nhưng gọi bằng giọng quan tâm chứ đừng dùng giọng giận dữ.

Nhắm vào trái tim. Hãy thể hiện mối quan tâm thực sự của bạn bằng cách nói với người Lựu-đạn điều mà anh ấy hay cô ấy muốn nghe. Bằng cách lắng nghe kỹ càng, bạn có thể hiểu ra nguyên cớ của cơn giận bùng nổ, sau đó rút lui trong khi vẫn bảo đảm với người đó về mối quan tâm của bạn. Khi bạn đánh trúng tim đen, bạn sẽ ngạc nhiên khi thấy người Lựu-đạn nhanh chóng hạ hỏa đến thế.

Giảm căng thẳng. Khi bạn thấy người Lựu-đạn phản ứng, hãy nhớ giảm cường độ và sự căng thẳng. Bạn có thể làm cho người đó hạ cơn bùng nổ cao độ mà trở về mức giao tiếp bình thường bằng cách giảm bớt cường độ trong chính lời nói của bạn.

Tạm thời không phản ứng trước hành vi xấu. Cố gắng nói chuyện phải trái với người Lựu-đạn trong khi mức adrenaline[1] vẫn tăng cao thực chẳng có ích gì. Vì thế hãy nghỉ ngơi và để cho mọi việc tự nguôi ngoai. Sau đó yêu cầu quay lại vấn đề để tìm ra cách giải quyết.

Tránh làm cho người Lựu-đạn giận dữ. Bước này nhắm đến mối quan hệ lâu dài và vì thế là bước quan trọng nhất trong khi ứng xử với người Lựu-đạn. Hãy cố gắng hình dung nguyên nhân làm tung ngòi nổ của người Lựu-đạn... và nhớ đừng rút ngòi! Nếu bạn phát hiện ra rằng ngòi nổ là ai đó trong văn phòng thì việc huấn luyện cách giao tiếp giữa các nhân viên và giải quyết xung đột có thể rất hữu ích.

Điều chỉnh thái độ của bạn:

Xả cơn giận của bạn: Bổ sung cơn giận của bạn vào một tình huống đang căng thẳng khác nào đổ dầu vào lửa.

Hãy học cách nhìn người Lựu-đạn theo cách khác: Đôi khi cứ tưởng tượng người đang la hét là một đứa trẻ lên hai còn mặc tã lại giúp được rất nhiều. Điều chỉnh thái độ chấp nhận người Lựu-đạn của bạn sẽ cho bạn một khoảng cách cần thiết trong tình huống gay cấn.

Hãy lắng nghe người Lựu-đạn: Bất kể nguyên nhân của cơn bùng nổ giận dữ là gì, nếu bạn thực sự muốn đầu tư thời gian vào việc lắng nghe những vấn đề mà người Lựu- đang đang phải đối mặt thì bạn sẽ từ từ có thể giảm được cường độ và tần suất của cơn bùng phát.

"Sau một giai đoạn bình tĩnh ngắn ngủi, người Lựu-đạn sẽ bùng phát cơn đay nghiến không dứt về những điều không hề liên quan gì đến hoàn cảnh hiện tại."

(1) adrenaline: hocmôn do tuyến thượng thận sinh ra làm tăng nhịp đập của tim và kích thích hệ thống thần kinh, gây nên cảm giác hưng phấn.

☑ Khơi gợi điểm mạnh ở người Vâng-ạ (Yes Person)

Người Vâng-ạ có khả năng tập trung rất cao vào con người nhưng kém tập trung vào công việc. Họ cực kỳ thiếu đầu óc tổ chức và thường xuyên hứa quá nhiều vì họ cố gắng sống cuộc sống của mình dựa trên những ước muốn của người khác. Đôi khi họ không biết cách làm từ đầu đến cuối một việc họ đã đồng ý làm; trong hầu hết các trường hợp, họ không hề suy nghĩ về hậu quả của những việc họ đã đồng ý làm.

Người Vâng-ạ cảm thấy sa sút khi họ không thể thực hiện việc đã hứa. Nhưng họ ít khi cảm thấy mình có trách nhiệm bởi vì họ luôn luôn thấy hoàn cảnh thực tế nằm ngoài khả năng kiểm soát của mình và vì thế mà gây ra rắc rối.

Mục tiêu của bạn đối với người Vâng-ạ là bắt họ hứa điều mà bạn có thể tin được. Sau đây là năm bước khơi gợi điểm mạnh của người Vâng-ạ.

Cho họ biết trung thực là an toàn nhất. Thông qua cử chỉ thân ái và lời nói trấn an, hãy bảo đảm rằng môi trường giao tiếp của bạn an toàn, sao cho bạn và người Vâng-ạ của bạn có thể kiểm tra một cách trung thực liệu rằng anh ấy hay cô ấy có giữ lời hứa hay không. Khi người đó trở nên thoải mái hơn với bạn thì ý nghĩ và tình cảm của anh ấy hay cô ấy sẽ phơi bày dễ dàng hơn.

Nói thật. Nếu bạn nghĩ người Vâng-ạ đang giận hay khó chịu về điều gì đó hoặc họ tin vào những lý do mình đã đưa ra thì bạn hãy nói cho họ biết. Hãy nghe người đó nói đừng cãi lại, đừng vội kết luận cũng đừng phản đối. Hãy ghi nhận anh ấy hay cô ấy vì đã nói thật lòng.

Giúp họ học cách hoạch định. Một khi bạn đã lắng nghe quan điểm của người Vâng-ạ thì hiển nhiên bạn sẽ thấy lý do vì sao người đó không thể thực hiện những lời cam kết của mình. Bây giờ là lúc tạo ra cơ hội học tập. Bày cho người Vâng-ạ những kỹ năng đơn giản để kiểm soát nhiệm vụ là cách sử dụng năng lượng của bạn tốt hơn nhiều so với việc buồn khổ vì anh ấy hay cô ấy không giữ lời cam kết!

Bảo đảm cam kết. Hãy cảm ơn người Vâng-ạ vì đã giao tiếp cởi mở với bạn và hãy yêu cầu anh ấy hay cô ấy lần sau nên tiếp cận tình huống theo hướng khác.

Trong các dự án tương lai, hãy bảo đảm rằng người Vâng-ạ sẽ cam kết ngay từ đầu. Nhớ yêu cầu anh ấy hay cô ấy tóm tắt dự án để thể hiện mình đã hiểu những yếu tố liên quan đến dự án. Hãy viết ra giấy lời cam kết. Thậm chí bạn cần phải đưa ra hạn cuối cùng để đảm bảo khung thời gian được ấn định. Cuối cùng, hãy nhớ đề cập đến những hậu quả tiêu cực sẽ có nếu người Vâng-ạ không làm theo cam kết.

Củng cố mối quan hệ. Hãy coi mỗi lần giao tiếp là một cơ hội củng cố mối quan hệ. Hãy coi mỗi lần người ấy làm tròn cam kết là một dịp ăn mừng và coi mỗi sai sót hay thất hứa là cơ hội giúp người Vâng-ạ phát triển kỹ năng của anh ấy hay cô ấy.

Điều chỉnh thái độ của bạn:

Đừng quy trách nhiệm: Đổ lỗi cho người Vâng-ạ chỉ làm cho anh ấy hay cô ấy thêm xấu hổ, và sẽ tiếp tục hành vi hứa hẹn bất cứ điều gì chủ yếu là để làm bạn vừa lòng.

Phải kiên nhẫn: Phải công nhận rằng người Vâng-ạ của bạn thiếu kỹ năng tổ chức và không thể nhận ra hay sửa chữa việc này nếu không được giúp đỡ. Một khi bạn đã giúp người Vâng-ạ hoàn thiện kỹ năng giải quyết công việc thì bản chất hữu ích của anh ấy hay cô

ấy sẽ biến họ trở thành người cùng làm việc tốt nhất mà bạn có thể hy vọng.

Giúp họ kỹ năng quản lý: Yêu cầu người Vâng-ạ giải thích các cơ sở của dự án, những công việc liên quan, và bất cứ hậu quả tiêu cực nào nếu anh ấy hay cô ấy không thực hiện cam kết. Sau đó, hãy giúp anh ấy hay cô ấy lên kế hoạch cho kịp thời hạn và đúng khung thời gian đã định.

"Để làm vừa lòng mọi người và tránh xung đột, người Vâng-ạ nói "vâng" mà không hề suy nghĩ kỹ càng. Họ phản ứng với những yêu cầu mới nhất theo thời gian bằng cách quên đi những cam kết trước đó cho đến khi chính họ cũng không còn thời gian nữa. Lúc đó họ bắt đầu buồn khổ."

☑ Khơi gợi điểm mạnh ở người Có-thể (Maybe Person)

Người cương quyết biết rằng mỗi quyết định đều có mặt tốt và mặt xấu và có thể cân nhắc những khả năng khi họ đưa ra được những quyết định sáng suốt nhất. Người Có-thể, ngược lại, không thể ra quyết định, đặc biệt khi hậu quả những quyết định của họ có thể ảnh hưởng đến người khác theo cách không được họ chấp nhận. Vì thế họ trì hoãn việc ra quyết định khó khăn, họ hy vọng một lựa chọn sáng suốt hơn có thể sẽ xuất hiện. Thật không may, hầu hết các quyết định đều đến một điểm quá trễ để lựa chọn: quyết định tự xuất hiện.

Người Có-thể có rất nhiều lý do để không tìm kiếm sự giúp đỡ; họ không muốn làm phiền hay làm buồn lòng ai cả và họ không muốn là nguyên nhân của bất cứ sai lầm nào. Mục tiêu của bạn khi ứng xử với người Có-thể là đem đến cho anh ấy hay cô ấy một chiến lược ra quyết định và động cơ để thực hiện việc này. Sau đây là năm bước khơi gợi điểm mạnh của người Có-thể.

Thiết lập một vùng an toàn. Khi bạn đang đối diện với những người chỉ *muốn hoà thuận,* cách tốt nhất là bạn nên lập ra một vùng an toàn thoải mái quanh quá trình đưa ra quyết định. Cứ thong thả. Hãy tái khẳng định với người Có-thể rằng bạn tin tưởng các mối quan hệ được cải thiện thông qua giao tiếp cởi mở.

Đối diện với mâu thuẫn và làm rõ các lựa chọn. Hãy kiên nhẫn nghiên cứu tất cả các lựa chọn và cản trở quá trình ra quyết

định theo quan điểm của người Có-thể. Nghe để tìm ra những từ ngập ngừng như "có thể", "có lẽ" và "tôi nghĩ thế" coi đó là dấu hiệu giúp khám phá hơn nữa. Nếu người ấy lo lắng về thái độ của bạn trước quyết định của anh ấy hay cô ấy thì hãy tái khẳng định rằng bạn sẽ không sao và việc đó sẽ không ảnh hưởng xấu đến mối quan hệ với bạn.

Thực hiện quá trình ra quyết định. Nếu bạn có một qui trình mà bạn đã thực hiện rất tốt thì hãy dạy cho người Có-thể của bạn. Đơn giản nhất là cùng anh ấy hay cô ấy liệt kê những điểm cộng và trừ của từng khả năng. Nghiên cứu cụ thể từng chi tiết này sẽ làm cho lựa chọn tốt nhất trở nên rõ ràng hơn.

Trấn an và theo đến cùng. Một khi đã ra quyết định thì bạn hãy trấn an người Có-thể rằng không có quyết định nào là hoàn hảo và rằng quyết định của anh ấy hay cô ấy là quyết định tốt. Sau đó nhớ *giữ liên lạc* cho đến khi quyết định được tiến hành.

Thắt chặt mối quan hệ. Thỉnh thoảng hãy dành vài phút lắng nghe mối lo ngại của người Có-thể và giúp anh ấy hay cô ấy học qui trình ra quyết định bất cứ khi nào có cơ hội. Khi lòng kiên nhẫn tăng dần, biết đâu người Có-thể sẽ trở thành một trong những người chuyên ra quyết định đáng tin nhất của bạn.

Điều chỉnh thái độ của bạn:

Đừng thúc ép người Có-thể: Sự khó chịu, thiếu kiến nhẫn hay giận dữ sẽ chỉ làm cho việc ra quyết định khó khăn hơn mà thôi.

Hãy kiên nhẫn: Nếu người Có-thể của bạn cảm thấy bị thúc ép thì anh ấy hay cô ấy không thể thoải mái và suy nghĩ rõ ràng được.

Giữ bình tĩnh: Sự hối thúc hay bóng gió sẽ làm cho người Có-thể chìm sâu hơn vào thái độ không ham muốn gì. Thậm chí kể cả khi bạn đã ép được họ ra quyết định thì họ cũng vẫn có thể đổi ý ngay khi ai đó thúc ép họ bằng lịch trình khác.

"Trong thời khắc quyết định, người Có-thể chần chừ với hy vọng rằng một lựa chọn tốt hơn sẽ tự xuất hiện. Đáng buồn là với hầu hết các quyết định, khi đến lúc phải quyết thì đã quá trễ, còn quá ít thời gian và quyết định sẽ tự hình thành."

☑ Khơi gợi điểm mạnh ở người Câm-nín (Nothing Person)

Người Câm-nín rất thụ động, nhưng có thể tập trung vào công việc hay tập trung vào con người tùy thuộc vào chủ ý của họ - *làm đúng cách* hay *hòa thuận*. Khi chủ ý *hòa thuận* bị đe dọa thì những người nhút nhát có xu hướng rút lui và trở nên thụ động hơn nữa. Khi định làm đúng cách, nếu người Câm-nín thấy mong ước đạt đến sự hoàn hảo của mình bị cản trở thì họ tuyệt vọng và rút lui, họ tin rằng không có gì thay đổi được tình hình, bất kể họ nói hay làm gì.

Mặc dù người Câm-nín có vẻ rút lui khỏi mâu thuẫn nhưng bên trong họ là những vạc nước sôi đầy hận thù. Im lặng có thể là hình thức chống đối của họ. Mục tiêu của bạn với người Câm-nín là phá vỡ sự im lặng này và thuyết phục anh ấy hay cô ấy nói ra. Sau đây là quy trình năm bước không thể thất bại để phá vỡ sự im lặng của người Câm-nín.

Hoạch định đủ thời gian. Ứng xử thành công với người Câm-nín có thể mất rất nhiều thời gian. Nếu bạn căng thẳng vì quỹ thời gian hạn hẹp thì bạn có thể tỏ ra quá hăng hái muốn kéo anh ấy hay cô ấy ra khỏi tháp ngà. Bạn càng hăng hái bao nhiêu, người Câm-nín càng chìm sâu bấy nhiêu vào lý do không đâu. Vì thế hãy dành thời gian và nơi chốn thích hợp để tiếp cận với người Câm-nín sao cho bạn có đủ thời gian xử lý việc này.

Hãy đặt những câu hỏi mở bằng một cung cách đầy hy vọng. Câu hỏi tốt nhất dành cho người Câm-nín là câu mà họ không thể trả lời có, hay không, hay chỉ nhún vai. Hãy hỏi những câu bắt đầu bằng "Ai", "Cái gì", "Khi nào", "Ở đâu" và "Thế nào" để mở đầu đề tài bàn luận. Hãy bảo đảm rằng giao tiếp không lời nói của bạn

cũng cần có hồi đáp. Bạn phải tỏ ra và ăn nói sao cho bạn muốn nghe câu trả lời ngay. Chúng tôi gọi đó là *cái nhìn hy vọng* – và việc này có tác dụng đấy.

Hãy lạc quan. Khi không có kết quả thì hài hước một chút có thể giúp ích. Đưa ra những phán đoán kỳ quặc, phóng đại hay không thể có đối với lý do của sự im lặng sẽ tước vũ khí của một số người Câm-nín ngoan cố nhất.

Phán đoán. Nếu người Câm-nín của bạn vẫn không phản ứng gì thì hãy thử hình dung bạn đang ở vị trí của anh ấy hay cô ấy, và hãy suy nghĩ về toàn bộ quá trình xảy ra các sự kiện để đoán xem người ấy có thể cảm thấy thế nào. Hãy nói ra thành lời những suy nghĩ đó, nhanh nhảu nhận định những khả năng ấy là đáng tin hay bỏ đi. Việc ấy không quan trọng. Nếu bạn tìm ra nguyên nhân của sự im lặng thì người ấy sẽ nghĩ đã đến lúc và có thể họ sẽ mở miệng. Nếu bạn không tìm ra nguyên nhân thì người Câm-nín cho rằng bạn không hề có đầu mối nào hết và cảm thấy buộc phải nói cho bạn biết.

Cho họ thấy tương lai. Đôi khi cách duy nhất buộc người Câm-nín nói ra là làm ngơ họ trong vài phút và cho họ thấy hậu quả nếu họ tiếp tục im lặng. Đừng đưa ra những lời đe dọa suông, mà hãy nói rõ hành vi của họ có thể làm hỏng dự án hay mối quan hệ của bạn như thế nào.

Điều chỉnh thái độ của bạn:

Giảm tốc độ: Thách thức lớn nhất với người Câm-nín là tìm ra thời gian để ứng xử với anh ấy hay cô ấy. Để lấy được cái gì đó của người Câm-nín, bạn phải bình tĩnh và thoải mái.

Hiểu ý định: Người Câm-nín có thể tập trung vào nhiệm vụ, nếu ý định của họ là làm đúng cách; hoặc tập trung vào con người, nếu ý định của họ là hoà thuận. Hãy tìm hiểu và quyết định chủ ý nào.

Tránh nổi giận: Người Câm-nín của bạn đang cố gắng tránh mâu thuẫn và không được chấp thuận. Nổi giận sẽ chỉ đẩy người Câm-nín chìm sâu vào những lý do không đâu của anh ấy hay cô ấy mà thôi.

"Không lời nói phản hồi, không cử chỉ phản hồi. Không gì cả. Bạn còn mong chờ gì khác nữa ở người Câm-nín?"

☑ Khơi gợi điểm mạnh ở người Bi-quan (No Person)

Người Bi-quan tập trung vào nhiệm vụ, luôn cố gắng tránh mắc sai lầm vì có ý định làm đúng cách thúc đẩy. Sự hoàn hảo là tiêu chuẩn của anh ấy hay cô ấy: khi khuyết điểm xuất hiện, người Bi-quan tuyệt vọng và thấy ai hay cái gì cũng đầy tiêu cực.

Khi ứng xử với người Bi-quan, nhiệm vụ của bạn là chuyển từ việc tìm lỗi sang giải quyết vấn đề. Có khả năng bạn không thể nào ngăn chặn hoàn toàn được làn sóng ý nghĩ tiêu cực tuôn trào, nhưng bạn có thể thay đổi dòng chảy. Sau đây là năm bước ứng xử thành công với người Bi-quan.

Hòa vào dòng chảy. Việc *tồi tệ nhất* bạn có thể làm cùng người Bi-quan là cố gắng thuyết phục họ rằng mọi việc không tồi tệ như họ nghĩ. Bước đầu tiên ứng xử với người Bi-quan là cứ để họ suy nghĩ tiêu cực như họ muốn.

Coi họ là nguồn lợi ích. Những người Bi-quan có thể phục vụ hai mục tiêu quý giá trong cuộc sống của bạn. Trước hết, họ có thể là người tạo dựng tính cách cá nhân cho bạn. Nếu muốn có sức mạnh, bạn cần phải tập cử tạ. Nếu bạn muốn có thái độ tích cực, hãy dành nhiều thời gian tích cực bên người Bi-quan.

Những người Bi-quan cũng có thể là hệ thống cảnh báo sớm. Giữa cánh đồng tiêu cực thể nào cũng có những hạt giống sự thật. Đôi khi người Bi-quan cảnh giác trước những vấn đề quan trọng mà những người khác bỏ qua. Chúng tôi có biết một công ty có người

Bi-quan trong đội ngũ quản lý. Bằng cách để cho cô ấy thực hiện từng kế hoạch mới, họ thường xuyên tìm ra điểm yếu mà những người khác có thể bỏ qua.

Để cửa mở. Người Bi-quan có xu hướng hoạt động theo một thời gian khác với những người khác. Bất cứ nỗ lực nào nhằm thúc ép họ đều làm họ chậm lại. Hành động khôn ngoan nhất đối với người Bi-quan là cho họ thời gian suy nghĩ, và để cánh cửa rộng mở để họ có thể quay lại khi đã sẵn sàng.

Tìm kiếm phản ứng đối lập. Đôi khi, bạn có thể đảo ngược tình thế với người Bi-quan bằng cách đề nghị những giải pháp thay thế tiêu cực trước khi anh ấy hay cô ấy làm như thế. Trong những trường hợp như vậy, người Bi-quan có thể phản ứng tích cực - hoặc là vì cách tiếp cận của bạn đã thuyết phục họ rằng bạn đang xử lý vấn đề một cách thực tế, hoặc là vì họ tiêu cực thâm căn cố đế đến mức họ muốn chứng tỏ rằng bạn đã sai ngay cả khi họ đã đồng ý với bạn.

Ghi nhận ý định tốt đẹp của họ. Chấp nhận và mong đợi chủ ý tốt đẹp bên dưới hành vi tiêu cực, ví dụ "Cảm ơn vì đã chỉ ra vấn đề để tất cả chúng ta có thể tìm ra cách giải quyết" hoặc "Tôi rất trân trọng vì anh đã mong muốn việc này làm đúng cách". Thông qua Sức mạnh Pygmê, người Bi-quan có thể dần dần tin điều đó. Việc này có thể dẫn người Bi-quan đến việc sử dụng thái độ cầu toàn được phân tích kỹ càng của anh ấy hay cô ấy theo cách xây dựng hơn - hoặc theo cách bớt khó khăn hơn.

Điều chỉnh thái độ của bạn:

Duy trì khả năng nhìn nhận vấn đề một cách hợp lý: Khi người ta cư xử một cách tiêu cực thì thường chuyện đó có liên quan đến những câu chuyện chẳng lấy gì làm hay lắm. Bạn không cần phải biết về những nguyên nhân đó, nhưng nên cố gắng thấu hiểu hành động của người Bi-quan.

Hãy kiên nhẫn: Đôi khi thay đổi chỉ diễn ra trong tích tắc. Nhưng nếu bạn kiên nhẫn thì không có gì đáng quý hơn khi thấy người ta kiềm chế hành vi tiêu cực của mình.

Trân trọng người Bi-quan: Anh ấy hay cô ấy có thể đưa ra một số ý kiến có giá trị nếu bạn đủ khôn ngoan lọc ra từ những ý kiến tiêu

cực. Chỉ vì người Bi-quan thường đi đến các thái cực điều đó không có nghĩa là anh ấy hay cô ấy sai lầm.

"Tính tiêu cực của người Bi-quan có sức hủy diệt sự nhiệt tình còn hơn cả viên đạn đang bay, lấn át cả niềm hy vọng, có thể chặn đứng những ý tưởng to lớn chỉ bằng một câu nói. Ngụy trang dưới con người bình thường hơi e dè, người Bi-quan chiến đấu không mệt mỏi cho sự vô ích, không hy vọng và tuyệt vọng."

☑ Khơi gợi điểm mạnh ở kẻ Than-vãn (Whiner)

Ngoài một số lời than vãn có tác dụng điều trị đối với người than vãn và thậm chí một số còn có tác dụng hữu ích cho người nghe, phần lớn những lời than vãn đều chỉ để được thông cảm. Đó là ngón nghề của kẻ Than-vãn. Những lời phàn nàn của kẻ Than-vãn hầu như rất ít liên quan đến việc giảm căng thẳng và hiếm khi hữu ích. Kẻ Than-vãn là bà con của người Bi-quan nếu nhìn theo góc độ hành động của họ là do chủ ý làm đúng cách mà ra. Nhưng mặc dù họ có biết là mọi việc có thể khác nhau thì họ vẫn không biết việc xảy ra như thế nào. Vì thế thay vì hành động họ lại ngồi than thở.

Mục tiêu của bạn với kẻ Than-vãn là tạo ra liên minh giải quyết vấn đề. (Và nếu việc này không có kết quả thì cần điều chỉnh mục tiêu là bỏ chúng đi!) Việc tốt nhất bạn có thể làm cho những người đang cảm thấy bất lực khi gặp khó khăn là *thu hẹp sự bất lực* của họ bằng cách cùng họ tìm ra các giải pháp. Sau đây là năm bước làm việc thành công với kẻ Than-vãn.

Lắng nghe tìm điểm chính. Lắng nghe lời ca thán của kẻ Than-vãn có thể là việc cuối cùng trên đời này bạn muốn làm. Nhưng đây lại là bước quan trọng đầu tiên. Thậm chí bạn còn cần phải ghi chú nữa. Việc này cho kẻ Than-vãn thấy bạn đang lắng nghe và đảm bảo bạn sẽ nhận ra lời phàn nàn nếu kẻ Than-vãn tua lại.

Ngắt lời và hỏi những điểm cụ thể. Hãy kiểm soát cuộc trò chuyện và hỏi để làm rõ những điểm cụ thể của vấn đề. Nếu kẻ Than-vãn của bạn không thể nói cụ thể được thì hãy đề nghị anh ấy hay cô ấy ra ngoài để thu thập thêm thông tin.

Thay đổi tập trung vào giải pháp. Vì kẻ Than-vãn hay phàn nàn những điều chung chung không rõ ràng nên họ thường không nghiên cứu vấn đề đủ lâu để có thể nghĩ đến cách giải quyết. Hỏi họ muốn gì có thể buộc họ suy nghĩ theo hướng hoàn toàn mới.

Cho họ thấy tương lai. Khi người ta cảm thấy bất lực, cách mang tính xây dựng nhất là đưa ra cho họ một mục tiêu nào đó để hướng tới. Hãy đề nghị tổ chức một cuộc họp mặt với những người mà kẻ Than-vãn đang phàn nàn hoặc chỉ cần ấn định thời gian để cùng bàn thảo kỹ hơn về vấn đề. Có thể bạn sẽ thấy hữu ích nếu đề nghị họ quay lại với bạn khi đã có giải pháp trong tay trong một khoảng thời gian nhất định.

Thiết lập giới hạn. Nếu những bước trên đây không thực sự tạo ra thay đổi thì cần thiết phải đưa ra giới hạn. Nếu kẻ Than-vãn của bạn tiếp tục nhai lại những điều phàn nàn thì hãy ngắt lời họ. Nói rõ ràng rằng ca cẩm mãi về vấn đề mà không đưa ra được cách giải quyết thì không có tác dụng gì hết và làm mất thời gian của bạn … hay của *bất cứ ai khác*.

Điều chỉnh thái độ của bạn:

Đừng đồng ý hay bất đồng với kẻ Than-vãn: Nếu bạn đồng ý thì chỉ khuyến khích họ tiếp tục ca thán. Nếu bạn không đồng ý thì họ có thể cảm thấy bị thúc ép phải lặp lại những điều rắc rối của họ.

Đừng cố gắng giải quyết vấn đề của kẻ Than-vãn: Bạn sẽ không thể giải quyết được vấn đề của họ cho họ; bạn cần họ tham gia vào.

Đừng hỏi kẻ Than-vãn tại sao họ ca thán: Họ sẽ coi đây là lời mời gọi tiếp tục phàn nàn nữa mà thôi.

"Kẻ Than-vãn cảm thấy bất lực và bị áp đảo trước thế giới bất công. Tiêu chuẩn của họ là sự hoàn hảo, và không ai và không có gì sánh được với sự hoàn hảo đó. Nhưng khổ đau lại thích có người đồng hành nên họ mang rắc rối của họ đến cho bạn. Nếu đưa ra giải pháp, bạn sẽ trở thành người đồng hành kém cạnh, và vì thế họ lại càng leo thang than vãn."

☑ Ba bước hành động đầu tiên

Những bài học giao tiếp trong cuốn sách này không định đưa ra những giải pháp nhanh chóng mà đưa ra con đường đi đến giải pháp về lâu dài đối với các vấn đề của các mối quan hệ giữa con người. Một vấn đề càng mất thời gian hình thành và phát triển bao lâu thì bạn càng phải bỏ ra thời gian và năng lượng nhiều bấy nhiêu để giải quyết chúng. Khi bạn bắt đầu áp dụng những thái độ và chiến lược này thì có nhiều cơ hội bạn sẽ gặt hái nhiều thành công dễ dàng... cũng như những nỗ lực bất thành nữa. Tuy nhiên, quan trọng hơn "thắng" hay "thua", bạn sẽ có nhiều cơ hội, nhiều dịp và nhiều hành vi thay thế cho thái độ chịu đựng. Bây giờ bạn đã có thể là người tạo ra diễn biến tiếp theo thay vì là nạn nhân của những việc người khác đã làm.

Những người khó chịu là một phần của cuộc sống của mỗi người. Họ có mặt từ đầu mọi sự - bỏ chạy, quy kết và rút lui. Nhưng với cam kết và lòng bền chí, mỗi chúng ta đều có thể góp phần mình giúp giảm đi hiểu lầm và loại trừ những mâu thuẫn đang gây đau khổ trên thế gian này. Và không hề phô trương, chúng tôi nghĩ rằng kể cũng công bằng nếu nói tương lai của loài người phụ thuộc vào mỗi chúng ta đang *học cách chịu đựng lẫn nhau,* bất chấp những khác biệt giữa chúng ta.

Mặc dù bạn không thể trực tiếp thay đổi một ai đó, nhưng sự linh hoạt và hiểu biết của bạn có thể giúp mọi người thay đổi chính

họ. Vì thế, sắp tới khi phải đối diện với một người bạn không thể chịu được thì hãy nhớ điều này: Cuộc sống không phải là một bài thi mà thực sự là một tình huống khẩn cấp. Chúc bạn may mắn!

Sau đây là một vài bước hành động đơn giản mà bạn có thể thực hiện ngay lập tức:

Cương quyết trở thành người giao tiếp hiệu quả: Hãy coi mục tiêu của bạn là trở thành một người giao tiếp hiệu quả; lợi dụng bất cứ cơ hội nào có được để thực hành và hoàn thiện những kỹ năng này. Hãy chú ý! Cho dù bạn đang xem phim hay đi họp, bạn sẽ thấy rất nhiều ví dụ về những người đang sử dụng hoặc không sử dụng thành công những kỹ năng và chiến lược trong cuốn sách này.

Tìm một người cộng tác giao tiếp: Hãy kết nhóm với những đối tác giao tiếp nào cũng hăm hở học hỏi như bạn. Hãy chia sẻ nguồn thông tin (ví dụ cuốn sách này) với họ để các bạn có tiếng nói chung trong các cuộc trò chuyện. Hãy gặp nhau tuần một lần để thảo luận về những điều đã quan sát, học được và đã thử áp dụng trong tuần qua. Hơn bất cứ hành động nào bạn có thể thực hiện, các cuộc gặp gỡ thường xuyên với những đối tác giao tiếp sẽ nhắc bạn chú ý, đồng thời giúp bạn tập trung phát triển và cải thiện kỹ năng của bạn.

Hãy lạc quan ! Nếu bạn có cơ hội xa xỉ đọc cuốn sách này thì bạn đã là người khá giả hơn khoảng 80% dân số trên thế giới rồi đấy. Có thể bạn có một mái nhà, có đủ đồ ăn thức uống, có người thân cho bạn yêu thương và chăm sóc và có người quan tâm đến bạn. Cuộc sống đã quá đủ khó khăn nên bạn không cần lấp đầy cuộc đời mình bằng những ý nghĩ tiêu cực và bỏ phí cuộc đời vào việc lo lắng và căng thẳng. Nếu bạn nhớ lạc quan hôm nay và mỗi ngày thì bạn sẽ có sức mạnh và sự tập trung để đón nhận những thách thức mà những người khó chịu đem lại.

"Bạn không thể thay đổi những người khó chịu, nhưng bạn có thể giao tiếp với họ theo cách làm họ thay đổi bản thân. Vấn đề là biết cách vượt qua họ khi họ hành xử không dễ chịu."

"Nếu bạn làm việc với những người khó chịu thì có cả tin tốt lẫn tin xấu. Tin xấu là bạn phải làm việc với họ. Tin tốt là bạn có thời gian nghiên cứu họ, hiểu mẫu hành xử của họ và hoạch định phản ứng chiến lược của bạn."

CẨM NANG DÀNH CHO NHÀ QUẢN LÝ

(22 cuốn sách giúp bạn trở thành nhà quản lý giỏi)

1. Các đề xuất và giới thiệu ăn khách
PERSUASIVE PROPOSALS AND PRESENTATIONS - Heather Pierce
24 bài học dành cho những người thành đạt

2. Tài chính dành cho những nhà quản lý không chuyên
FINANCE FOR NON-FINANCIAL MANAGERS - Katherine Wagner
24 bài học để hiểu và đánh giá khả năng tài chính của công ty

3. Quản lý vào những thời điểm diễn ra thay đổi
MANAGING IN TIMES OF CHANGE - Michael D. Maginn
24 công cụ dành cho các nhà quản lý, các cá nhân và các nhóm

4. Xây dựng quan hệ để thành công trong sự nghiệp
NETWORKING FOR CAREER SUCCESS - Diane Darling
24 bài học để làm quen với những người bạn cần

5. Thuật lãnh đạo trước mọi tình huống
LEADERSHIP WHEN THE HEAT'S ON - Danny Cox
24 bài học quản lý công việc đạt hiệu quả cao

6. Phong cách Jack Welch
THE WELCH WAY – Jeffrey A. Krames
24 bài học từ CEO của tập đoàn lớn nhất thế giới General Electric

7. Khích lệ từng nhân viên như thế nào
HOW TO MOTIVATE EVERY EMPLOYEE - Anne Bruce
24 chiến thuật đã được chứng minh nhằm nâng cao năng suất lao động ở nơi làm việc

8. Những nguyên tắc của Lombardi
THE LOMBARDI RULES – Vince Lombardi, Jr.
26 bài học từ vị huấn luyện viên vĩ đại nhất thế giới Vince Lombardi

9. Cẩm nang dành cho nhà quản lí mới
THE NEW MANAGER'S HANDBOOK – Morey Stettner
24 bài học để làm chủ vai trò mới của bạn

10. Nguyên tắc Powell
THE POWELL PRINCIPLES – Oren Harari
24 bài học rút ra từ cuộc đời nhà lãnh đạo kiệt xuất Colin Powell

11. Cẩm nang dành cho nhân viên kinh doanh

THE SALES SUCCESS HANDBOOK – Linda Richardson

20 bài học về cách gợi mở và kết thúc các thương vụ trong thời đại ngày nay

12. Ứng xử với những người khó chịu

DEALING WITH DIFFICULT PEOPLE - Rick Brinkman, Rick Kirschner

24 bài học khơi gợi điểm mạnh của từng người

13. Tại sao khách hàng không làm điều bạn muốn

WHY CUSTOMERS DON'T DO WHAT YOU WANT THEM TO DO – Ferdinand Fournies

24 giải pháp khắc phục những vấn đề bán hàng thường gặp

14. Làm thế nào để trở thành nhà quản lý giỏi

HOW TO BE A GREAT COACH - Marshall J. Cook

24 bài học để khơi dậy khả năng sáng tạo của mọi nhân viên

15. Thúc đẩy nhóm làm việc hiệu quả

MAKING TEAMS WORK - Michael Maginn

24 bài học để làm việc cùng nhau một cách thành công

16. Phương pháp quản lý hiệu suất công việc

HOW TO MANAGE PERFORMANCE - Robert Bacal

24 bài học để cải thiện hiệu suất làm việc của nhân viên.
Kim chỉ nam để nâng cao hiệu suất công ty.

17. Cẩm nang cho các nhà lãnh đạo

THE HANDBOOK FOR LEADERS - John H. Zenger and Joseph Folkman

24 bài học dành cho nhà lãnh đạo kiệt xuất

18. Quản lý dự án

PROJECT MANAGEMENT - Gary R. Heerkens

24 bài học để giúp bạn thành công mọi dự án

19. Sáu sigma dành cho nhà quản lý

SIX SIGMA FOR MANAGERS - Greg Brue

24 bài học về việc nắm bắt và vận dụng các nguyên tắc sáu Sigma trong mọi tổ chức

20. Tổ chức công việc hiệu quả

GETTING ORGANIZED AT WORK - Ken Zeigler

24 bài học về đặt mục tiêu, lập ưu tiên và quản lý thời gian bản thân

21. Nhân tố Ghosn

THE GHOSN FACTOR - Miguel Rivas - Micoud

24 bài học sáng tạo từ Carlos Ghosn - CEO công ty đa quốc gia thành đạt nhất

22. Cách hoạch định và thực thi chiến lược

HOW TO PLAN AND EXECUTE STRATEGY - Wallace Stettinius

24 bước để thành công bất cứ chiến lược nào của công ty

NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP TP. HỒ CHÍ MINH

Cơ quan xuất bản của Đảng bộ Đảng CSVN TP. Hồ Chí Minh

Địa chỉ: 62 Nguyễn Thị Minh Khai, Quận 1, Thành phố Hồ Chí Minh
Tài khoản: 102010000086327 Sở Giao dịch 2 - NH Công thương Việt Nam
ĐT: 8225340 - 8296713 - 8247225 - 8223637 - 8296764 - 8277326
Fax: 08.8222726 • **Email:** nxbtphcm@vnn.vn

CHUYÊN XUẤT BẢN

◆Sách:

- Khoa học Xã hội và Nhân văn
- Khoa học Kỹ thuật - Ngoại ngữ - Từ điển
- Văn hóa Giáo dục - Đời sống

◆Văn hóa phẩm:

- Bản đồ - Bưu ảnh
- Các loại lịch tờ - lịch bloc
- Catalogue - Sổ tay Agenda...

TRUNG TÂM PHÁT HÀNH, TƯ VẤN & DỊCH VỤ XUẤT BẢN

Cửa hàng giới thiệu sách

62 Nguyễn Thị Minh Khai, Quận 1, Thành phố Hồ Chí Minh
ĐT: 8277326 - **Fax:** 08.8222726
Email: ttph-nxbtphcm@vnn.vn

NHẬN

- ***MUA BÁN TRAO ĐỔI*** *các loại sách.*
- *Thực hiện các* ***DỊCH VỤ*** *xuất bản,*
  CHUYÊN *thiết kế, sắp chữ, in ấn các loại ấn phẩm.*
- ***LIÊN DOANH, LIÊN KẾT*** *với các cơ quan, đơn vị, tác giả, cá nhân...*
  trong lĩnh vực xuất bản.
- ***TƯ VẤN*** *miễn phí về xuất bản, in, phát hành.*

HÀNG VIỆT NAM CHẤT LƯỢNG CAO

Sản phẩm văn hóa được người tiêu dùng bình chọn
"Chất lượng cao" liên tục từ năm 1999 đến 2005

CẨM NANG DÀNH CHO NHÀ QUẢN LÝ

ỨNG XỬ VỚI NHỮNG NGƯỜI KHÓ CHỊU

24 bài học khơi gợi điểm mạnh của từng người

DR. RICK BRINKMAN - DR. RICK KIRSCHNER

Người dịch: TRẦN THỊ ANH OANH

Hiệu đính: TS. TRẦN THỊ THU MAI
Phó Trưởng Khoa Tâm lý Giáo dục
Trường ĐH Sư phạm TP. Hồ Chí Minh

Chịu trách nhiệm xuất bản:
NGUYỄN THỊ THANH HƯƠNG

Biên tập : MINH DUNG
Sửa bản in : VŨ DUNG
Trình bày : TRUNG KHẢI
Bìa : ĐỖ HIẾU

NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP TP. HỒ CHÍ MINH
62 Nguyễn Thị Minh Khai - Q.1
ĐT: 8225340 - 8296764 - 8247225 - 8296713 - 8223637
Fax: 08.8222726 - Email: nxbtphcm@vnn.vn

In lần thứ 2, số lượng 1.500 cuốn. Khổ 15 x 23cm
tại Xí nghiệp in FAHASA
774 Trường Chinh, P.15, Q. Tân Bình, TP. HCM
Số xuất bản 860-08/CXB/47-77/THTPHCM ngày 8-9-2008
In xong và nộp lưu chiểu tháng 10-2008

DEALING WITH DIFFICULT PEOPLE

24 bài học khơi gợi điểm mạnh của từng người

Trong thập niên vừa qua, công nghệ đã tạo ra một hình thức hoàn toàn mới chuyên gây phiền nhiễu. Từ những tay chuyên chat qua điện thoại di động đến những thư rác điện tử trong những hộp thư thoại đầy nhóc, cuộc sống còn đặc nghẹt những con người khó chịu nữa.

Khi đang trong tâm trạng thoải mái nhất, những người như thế đã căng thẳng và không dễ chịu. Lúc tồi tệ nhất, họ có thể cản trở không cho bạn đạt được những mục tiêu quan trọng. Nhưng khuyến khích được hay không những người đang trong tâm trạng căng thẳng đó thể hiện được điểm mạnh nhất của họ lại hoàn toàn nằm trong khả năng của bạn. Với phương pháp ứng xử với người khó chịu đầy sáng tạo và đã được chứng minh của Brinkman và Kirschner, bạn sẽ học cách:

* Nhận dạng 10 hành vi gây khó chịu và ứng xử thành công trước mỗi loại đó
* Hiểu ý nghĩ và nỗi sợ hãi của những người khó chịu
* Dùng "các kỹ năng lắng nghe" tinh tế để mở cánh cửa dẫn đến nhu cầu sâu xa nhất của mọi người
* Ứng dụng chín kỹ năng "nhận trách nhiệm" để biến mâu thuẫn thành sự hợp tác

Không có lý do gì để cho những người khó chịu cản bước những thành tích của bạn tại công sở hay trong cuộc sống của bạn. Với những phương pháp tiếp cận hiệu quả nhằm hiểu và tránh được hành vi khó chịu và cản trở này, bạn có thể vượt qua được những trở ngại từ những người khó chịu.

Tiến sĩ **Rick Brinkman** và Tiến sĩ **Rick Kirschner** là những diễn giả chuyên nghiệp, họ còn là đồng tác giả cuốn sách đang bán rất chạy ***Ứng xử với những người khó chịu như thế nào*** kèm băng cassette và video và cuốn ***Ứng xử với những người bạn không thể chịu đựng được***. Từ năm 1980, họ cùng chia sẻ quan điểm của họ với khán thính giả toàn thế giới thông qua công ty của họ là R&R Productions.

PHÁT HÀNH TẠI HỆ THỐNG CÁC NHÀ SÁCH FAHASA

ISBN 0-07-141641-2

9 780071 265034

The McGraw-Hill Companies

Mc Graw Hill

Giá: 25.000 đ