



CẨM NANG QUẢN LÝ HIỆU QUẢ

DEALING WITH DIFFICULT PEOPLE

# LÀM VIỆC VỚI NGƯỜI KHÓ TÍNH

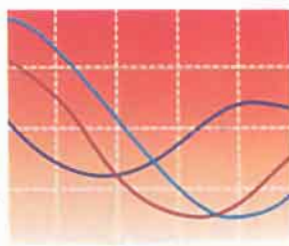
CHRISTINA OSBORNE



- ĐÁNH GIÁ
- PHÂN TÍCH



- CHUẨN BỊ
- LẮNG NGHE
- KIÊN QUYẾT



- TẬP TRUNG
- TRUYỀN ĐẠT
- GIẢI PHÁP



- HIỂU BIẾT



PHẦN MƯỜI



NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP TP. HỒ CHÍ MINH

CẨM NANG QUẢN LÝ

LÀM VIỆC  
VỚI NGƯỜI  
KHÓ TÍNH

DEALING WITH  
DIFFICULT PEOPLE



## A DORLING KINDERSLEY BOOK

www.dk.com

Original title: **Essential Managers - Dealing With Difficult People**

Copyright © 2002 Dorling Kindersley Limited, London

Text Copyright © 2002 Christina Osborne

Vietnamese language copyright © 2006 First News - Tri Viet.

THIS TITLE IS PUBLISHED UNDER EXCLUSIVE LICENCE FROM DORLING KINDERSLEY LIMITED. THE VIETNAMESE LANGUAGE RIGHTS FOR THIS TITLE ARE HELD SOLELY BY FIRST NEWS AND PROTECTED UNDER VIETNAMESE LAW. NO REPRODUCTION, STORAGE IN A RETRIEVAL SYSTEM, OR TRANSMISSION IN ANY FORM OR BY ANY MEANS, ELECTRONIC, MECHANICAL, PHOTOCOPYING, RECORDING, OR OTHERWISE IS ALLOWED WITHOUT THE PRIOR WRITTEN PERMISSION OF THE COPYRIGHT HOLDER.

CUỐN SÁCH NÀY ĐƯỢC XUẤT BẢN THEO HỢP ĐỒNG CHUYỂN GIAO BẢN QUYỀN ĐỘC QUYỀN TIẾNG VIỆT TRÊN TOÀN THẾ GIỚI GIỮA TẬP ĐOÀN XUẤT BẢN DORLING KINDERSLEY VÀ FIRST NEWS - TRÍ VIỆT. BẤT CỨ SỰ SAO CHÉP, TRÍCH DẪN NÀO KHÔNG ĐƯỢC SỰ ĐỒNG Ý CỦA FIRST NEWS VÀ DORLING KINDERSLEY ĐỀU LÀ BẤT HỢP PHÁP VÀ VI PHẠM LUẬT XUẤT BẢN VIỆT NAM, LUẬT BẢN QUYỀN QUỐC TẾ VÀ CÔNG ƯỚC BẢO HỘ BẢN QUYỀN SỞ HỮU TRÍ TUỆ QUỐC TẾ.

### **FIRST NEWS - TRI VIET PUBLISHING CO., LTD.**

11H Nguyen Thi Minh Khai St. - Ho Chi Minh City, Vietnam

Tel: 84-822 7979 - 822 7980 - 823 3859 - 823 3860

Fax: 84-822 4560; Email : [triviet@firstnews.com.vn](mailto:triviet@firstnews.com.vn)

Web : <http://www.firstnews.com.vn>

CẨM NANG QUẢN LÝ

# LÀM VIỆC VỚI NGƯỜI KHÓ TÍNH

DEALING WITH DIFFICULT PEOPLE

CHRISTINA OSBORNE



*Biên dịch* : DUƠNG TRÍ HIỀN

*Hiệu đính* : NGUYỄN VĂN QUÌ (Ph.D.)

FIRST NEWS

NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

# NỘI DUNG

Lời giới thiệu

5

## THẾ NÀO LÀ NGƯỜI KHÓ TÍNH

Nhận diện những nhân viên khó tính	6
Hiểu rõ sự khác biệt của nhân viên	8
Động viên nhân viên	10
Giao tiếp hiệu quả	12
Quan sát những người khó tính	14



## ĐÁNH GIÁ NHỮNG PHƯƠNG ÁN

Vạch kế hoạch giải quyết vấn đề	18
Tránh đối đầu	20
Thái độ kiên quyết	22
Đối phó với người khó tính	24
Giúp người khó tính thay đổi	26
Biết dừng đúng lúc	28

## HỢP TÁC LÀM VIỆC

Sẵn sàng để cộng tác	30
Chuẩn bị trước những tình huống căng thẳng	32
Quản lý sự hợp tác	34
Xử lý tình trạng hoạt động kém hiệu quả	36
Giữ thái độ khách quan	38
Hỏi và lắng nghe	40
Giao tiếp phi ngôn ngữ	44
Tìm kiếm giải pháp	46
Thương lượng các giải pháp	48
Thỏa thuận giải pháp	50

## XỬ LÝ XUNG ĐỘT

Kiểm soát phản ứng của bản thân	52
Giải tỏa sự căng thẳng	54
Thỏa thuận các quy tắc cơ bản	56
Vượt qua xung đột	58
Trung gian hòa giải	62
Học hỏi kinh nghiệm	64
Đánh giá năng lực của bản thân	66



# LỜI GIỚI THIỆU

**T**rong các công ty, tổ chức, và cả nhóm làm việc, có không ít người được xem là khó tính vì họ rất khó gần, khó hợp tác làm việc, hoặc vì trạng thái tâm lý của họ bất ổn và hậu quả là làm ảnh hưởng đến kết quả công việc chung. Nhà quản lý giỏi phải biết xử lý hiệu quả và giúp những đối tượng này vượt ra khỏi tình trạng tiêu cực, nâng cao năng lực của họ, đồng thời cải thiện mối quan hệ hợp tác với các cộng sự khác. Quyển sách **"Làm việc với người khó tính"** sẽ cung cấp những kỹ năng thiết thực nhằm giúp bạn sớm nhận diện những người khó tính, ngăn chặn sự việc trở nên rắc rối hơn, và biến những người khó tính thành những thành viên năng nổ và tích cực. Quyển sách trình bày mọi khía cạnh của quá trình làm việc với người khó tính, từ việc quan sát và giao tiếp hiệu quả, giảm thiểu đối kháng, đẩy mạnh hợp tác, đến việc giải quyết ổn thỏa mọi xung đột và mâu thuẫn. Với 101 lời khuyên ngắn gọn và hữu ích cùng với một bản tự đánh giá năng lực bản thân, đây thực sự là một cẩm nang bổ ích và thiết thực cho nhà quản lý.



# THỂ NÀO LÀ NGƯỜI KHÓ TÍNH

Những người “khó tính” luôn cản trở công việc của cả nhóm, và vì thế mục tiêu đặt ra cũng rất khó đạt được. Nắm rõ được nguyên nhân làm nhân viên trở nên “khó tính” sẽ giúp bạn sớm nhận diện được những đối tượng này, và hành động kịp thời để ngăn chặn mọi vấn đề và giảm thiểu các xung đột.

## NHẬN DIỆN NHỮNG NHÂN VIÊN KHÓ TÍNH

Những nhân viên khó tính thường làm bạn mất nhiều thời gian và sức lực. Bạn càng sớm nhận biết được những người sắp trở nên “khó tính” cũng như khi nào sự việc bùng phát, bạn càng có cơ hội xử lý những đối tượng này một cách hiệu quả. Để làm được điều đó, bạn cần biết những điều có thể khiến một nhân viên trở nên khó tính.

1 Những người có khả năng, suy nghĩ khác nhau thường xem nhau là những người khó tính.

2 Hãy chấp nhận một thực tế rằng mỗi người có mỗi cách nhìn khác nhau.



### NGUYÊN NHÂN LÀM NHÂN VIÊN “KHÓ TÍNH”

Trong cuộc sống, mỗi người có mỗi kỳ vọng khác nhau, cũng như có mỗi phản ứng khác nhau trước các sức ép. Không ít lần bạn cảm thấy khó khăn khi hợp tác với những người có quan niệm hoàn toàn khác với mình. Nhưng nếu hiểu rõ bản thân và người khác, bạn có thể tránh được việc phán xét người khác chỉ vì họ khác mình, cũng như không cố tìm cách thay đổi họ và bạn sẽ biết xem trọng những điều họ mang lại cho mình.

## NHẬN DIỆN NHỮNG NGƯỜI SẮP TRỞ NÊN “KHÓ TÍNH”

Dựa vào sự quan sát và hiểu biết của bạn về các cộng sự và nhân viên, bạn có thể dự đoán được những người sắp trở nên “khó tính”. Vì vậy hãy tìm hiểu khả năng, tính cách và hoàn cảnh của mỗi nhân viên cũng như quan sát cách ứng xử của họ. Liệu nhân viên có hiểu rõ kỳ vọng của bạn về họ không? Họ có thể giữ cân bằng giữa công việc và cuộc sống không? Nếu bạn hiểu rõ nhân viên của mình, cả hai có thể tránh được những khó khăn khi áp lực công việc tăng lên, vì bạn có thể kịp thời hỗ trợ và tiến hành những cải tiến cần thiết.

- 5** Xây dựng môi trường làm việc hỗ trợ nhau trong công ty và đánh giá cao những đội ngũ hợp tác tốt.

### VI SAO NHÂN VIÊN C. IÁN NẠN ▼

*Nhân viên có thể bị kích động và phản nộ vì sự quản lý yếu kém của cấp trên. Những nhân viên phải liên tục làm việc nhiều, phải làm thêm giờ hoặc năng lực bị đánh giá thấp thường cảm thấy không hài lòng và điều này khiến họ trở nên chán nản.*

Công việc ít áp lực

Thiếu sự đa dạng trong công việc

Mục tiêu không rõ ràng

Công việc quá ít

Áp lực liên tục

Không kiểm soát được thời gian làm việc

Khối lượng công việc quá nhiều



- 3** Quan sát những dấu hiệu cho thấy nhân viên của bạn muốn công việc đa dạng hơn.
- 4** Tìm hiểu nguyện vọng của nhân viên để tìm ra cách tốt nhất giúp đỡ họ.

## DỰ ĐOÁN VẤN ĐỀ

Hãy sớm nhận biết tình trạng căng thẳng tại nơi làm việc để tìm cách giảm thiểu nó, đồng thời chuẩn bị sẵn sàng để xử lý những đối tượng cố vấn đề. Nếu nhân viên đang lo lắng về những thay đổi trong công việc, hay về những lời đồn đại trong đợt cắt giảm nhân sự sắp tới, tâm trạng bất an và lo sợ đó sẽ khiến họ có những hành động ảnh hưởng trực tiếp đến tương lai của chính mình và của cả công ty. Vì vậy, bạn cần xem xét lại cách quản lý, cách tổ chức công việc, các mục tiêu, và xây dựng văn hóa làm việc tương trợ nhau để ngăn chặn tình trạng này phát triển trong đội ngũ nhân viên.



## HIỂU RÕ SỰ KHÁC BIỆT CỦA NHÂN VIÊN

Những nhân viên trong cùng một nhóm có những kỹ năng và quan điểm khác nhau sẽ hỗ trợ, bổ sung cho nhau trong lúc làm việc. Nhưng chính sự khác nhau đó cũng sẽ gây ra nhiều mâu thuẫn, vì vậy bạn cần nắm rõ điểm khác biệt giữa các nhân viên để có cách ứng xử hiệu quả nhất.

**7** Xây dựng một nhóm làm việc gồm các thành viên có những kỹ năng khác nhau để đảm bảo sự cân đối, hài hòa.

**8** Nắm rõ điểm mạnh và điểm yếu của từng thành viên trong nhóm.

### ĐÁNH GIÁ SỰ KHÁC BIỆT

Một nhóm làm việc hiệu quả là một nhóm gồm những thành viên có những cá tính, kỹ năng khác nhau. Thành viên hoạt bát sẽ xử lý những khủng hoảng ngắn hạn, và có thể kiêm nhiệm nhiều công việc cùng lúc, trong khi thành viên trầm tĩnh sẽ căn cứ vào mọi dữ kiện để đưa ra quyết định và giúp cả nhóm rà soát lại các hoạt động đã triển khai. Thành viên "lý thuyết" sẽ đề xuất định hướng hành động, trong khi thành viên "thực hành" sẽ không chậm trễ trong việc triển khai thực hiện ý tưởng.

**6** Nắm rõ kỹ năng của từng thành viên trong nhóm để phân cho họ những công việc phù hợp.

### PHÂN TÍCH SỰ KHÁC BIỆT

Mỗi người có mỗi tính cách khác nhau. Người hoạt bát thích được tham gia, được thử thách, và trực tiếp thực hiện công việc; trong khi người trầm tĩnh luôn suy nghĩ kỹ lưỡng, thận trọng, và biết lắng nghe. Những người thích "lý thuyết" thường đưa ra các ý tưởng và đề xuất, trong khi những người theo chủ nghĩa thực hành lại thích học hỏi qua thử thách và cả sai lầm, từ đó đề xuất các biện pháp hoàn thành công việc nhanh hơn, và thu thập ý kiến đóng góp về sáng kiến của họ. Không ai trong những kiểu người trên là những người "khó tính", hay cố vấn đề, chẳng qua họ chỉ nhìn nhận sự việc theo nhiều cách khác nhau mà thôi.

*Người chủ trì khởi động và thúc đẩy dự án tiến triển*

*Thành viên "lý thuyết" đề ra ý tưởng hành động*



## XÁC ĐỊNH NHỮNG NHÓM TÍNH CÁCH VÀ KỸ NĂNG CÔNG VIỆC

## NHÓM TÍNH CÁCH

## KỸ NĂNG CÔNG VIỆC



## HOẠT BÁT

Loại người thích được tham gia đầy đủ mọi hoạt động và luôn học hỏi qua những trải nghiệm thực tế.

- Xử lý nhiều loại công việc khác nhau.
- Đảm nhiệm những công việc hướng tới kết quả trước mắt.
- Đảm nhiệm những dự án đầy khó khăn, thử thách.



## TRẦM TĨNH

Loại người có khả năng suy ngẫm về các kinh nghiệm, học hỏi qua quan sát, phân tích.

- Nghiên cứu, chuẩn bị, và đọc kỹ lưỡng.
- Xây dựng báo cáo.
- Rà soát các cơ hội.



## LÝ THUYẾT

Loại người hay thu thập và xem xét các ý tưởng, khái niệm, nguyên tắc, và tập hợp ý tưởng thành một chuẩn mực để triển khai hành động.

- Xây dựng mục tiêu và phát triển các hệ thống.
- Hướng dẫn những thành viên khác.
- Phân tích các phương án hành động tốt nhất.



## THỰC HÀNH

Loại người thích đưa các nguyên tắc vào thực tế để kiểm nghiệm, học hỏi qua những trải nghiệm và sai lầm.

- Phác thảo ra kế hoạch hành động.
- Đề xuất sáng kiến cải tiến.
- Đưa ra giải pháp cho những vấn đề phát sinh.

## TỐI ƯU HÓA KỸ NĂNG CỦA NHÓM ▼

Những nhóm hoạt động hiệu quả thường gồm các thành viên với những kỹ năng khác nhau phục vụ cho mọi khía cạnh của một dự án. Với tư cách là nhà quản lý, bạn cần đặt ra mục tiêu rõ ràng để đảm bảo việc khai thác tối đa năng lực của mọi nhân viên.



Chuyên gia giúp lên kế hoạch và cung cấp thông tin chuyên môn

Nhân viên trung gian tìm kiếm các cơ hội và thu thập nguồn lực

## ỨNG XỬ THEO KIỂU NGƯỜI LỚN

Hành vi ứng xử của con người có thể chia làm ba kiểu chủ yếu sau: kiểu phụ huynh (luôn đổ lỗi cho người khác), kiểu người lớn (đánh giá vấn đề một cách khách quan và lô-gic), và kiểu trẻ con (cảm thấy mình luôn bị đổ lỗi khi có vấn đề phát sinh). Kiểu ứng xử của mỗi người phải luôn thay đổi phù hợp. Khi hai người có hai kiểu ứng xử khác nhau giao tiếp với nhau, nếu không hiểu đúng về nhau, giữa hai người có thể nảy sinh mâu thuẫn, dẫn đến tranh cãi, làm tổn thương nhau và kết quả là không thể hợp tác với nhau.

9

Hãy thay đổi những người luôn có phản ứng tiêu cực.

## ĐỘNG VIÊN NHÂN VIÊN

**N**hà quản lý cần biết cách động viên, khích lệ những nhân viên khó tính. Hãy tìm hiểu và đáp ứng nhu cầu của nhân viên, điều này sẽ giúp bạn đạt được mục tiêu của bản thân khi mục tiêu chung của nhóm được hoàn thành.

- II** Hiểu được nhu cầu của nhân viên “khó tính” sẽ giúp bạn có cách động viên hiệu quả.

### ▼ HIỂU RÕ NHU CẦU

*Điều quan trọng là bạn phải hành động vì nhu cầu của từng thành viên trong nhóm, để từ đó biết được những điều có thể động viên tinh thần của họ.*

- 10** Xác định những biện pháp động viên, khích lệ nhân viên và thường xuyên áp dụng các biện pháp đó.

### XÁC ĐỊNH ĐỘNG CƠ CÁ NHÂN

Nếu được động viên, khích lệ, nhân viên sẽ làm việc với hiệu quả cao nhất. Nếu không, họ sẽ trở nên khó chịu và chán nản. Hãy xác định những cách động viên khác nhau, và nên nhớ rằng không phải ai cũng có phản ứng giống nhau với cùng một cách động viên. Hãy xác định những hành động có thể kích thích các thành viên trong nhóm, cũng như những hành động có thể làm họ chán nản, từ đó tìm các biện pháp thích hợp để tăng cường hiệu quả hoạt động của nhóm.

*Động viên nhân viên bằng cách trao nhiều trách nhiệm hơn*



ĐỘNG VIÊN TÍCH CỰC

*Nhân viên không thích đi máy bay nhưng lại được thưởng một chuyến du lịch nước ngoài*



ĐỘNG VIÊN TIÊU CỰC

## ĐỘNG VIÊN NHÓM LÀM VIỆC

Hãy đề ra định hướng rõ ràng về mục tiêu của nhóm và thống nhất với các thành viên trong nhóm. Hầu hết mọi người đều muốn hoàn thành mục tiêu đề ra, chứ không muốn nhận lấy thất bại. Do đó, bạn phải hiểu rõ nhu cầu cần được đào tạo của các nhân viên để giúp họ có được những kỹ năng cần thiết cho công việc. Rất nhiều nhân viên vui lòng đón nhận thêm trách nhiệm nếu họ được quyền kiểm soát cũng như tự quyết định cách thực hiện. Nếu hỗ trợ tốt, khích lệ mọi người cùng nhau làm việc, và luôn đánh giá cao những việc được thực hiện tốt, nhà quản lý sẽ nâng cao tinh thần làm việc của cả nhóm, và có được những thành viên có thể tự động viên, khích lệ lẫn nhau trong công việc.

*Cam kết thực hiện công việc*

*Cộng tác với đồng nghiệp*

*Đặt niềm tin vào mọi người*

*Giữ chữ tín với đồng nghiệp*

*Không chia sẻ phải trong công ty*



### NHỮNG VIỆC CẦN LÀM

1. Chào hỏi những người hàng ngày làm việc cùng bạn.
2. Khảo sát công ty, tổ chức của mình, đặt câu hỏi và lắng nghe.
3. Khen ngợi nhân viên nếu bạn muốn họ thực hiện lại một việc gì đó.
4. Luôn đề nghị và sẵn sàng tiếp thu mọi ý kiến đóng góp về những quyết định liên quan đến cả nhóm.
5. Hãy kiên định.
6. Chia sẻ thông tin và biết học hỏi.
7. Huấn luyện nhân viên để họ nâng cao năng lực và học hỏi thêm những kỹ năng mới.

### ◀ ĐÁNH GIÁ NHỮNG PHẨM CHẤT

Để động viên nhân viên một cách hiệu quả, nhà quản lý phải có một số phẩm chất cần thiết. Nếu nhà quản lý thiếu một trong các phẩm chất này, nhân viên sẽ dễ dàng mất đi động lực làm việc.

### MỘT NHÀ QUẢN LÝ BIẾT CÁCH ĐỘNG VIÊN

**12** Hãy để mọi người cảm nhận được họ là thành viên của một nhóm "luôn chiến thắng".

**13** Đón mừng những thông tin tốt lành cũng như những thành công của nhóm.

### ĐỪNG ĐÁNH MẮT ĐỘNG CƠ LÀM VIỆC

Làm việc thiếu hiệu quả, không kiểm soát được tiến độ công việc hay áp lực công việc liên tục và nặng nề là những điều nhân viên không bao giờ muốn. Vì vậy, nhà quản lý cần nắm rõ khối lượng công việc của nhóm cũng như cung cấp những hỗ trợ cần thiết để giúp nhân viên hoàn thành tốt công việc. Nếu mục tiêu không rõ ràng hay nhân viên không hiểu rõ về công việc của họ, họ sẽ khó chịu khi không được làm hoặc làm điều không đúng. Nhà quản lý cần tổ chức trao đổi và để nhân viên tham gia quyết định về nhiệm vụ cũng như cách thức tiến hành công việc của họ.

## GIAO TIẾP HIỆU QUẢ

**G**iao tiếp hiệu quả sẽ thúc đẩy các mối quan hệ trở nên tốt đẹp và giúp mọi người cộng tác tốt với nhau. Nếu nhận biết được các rào cản trong quá trình giao tiếp, nhà quản lý có thể phát huy tối đa tiềm năng của nhóm và khích lệ cả những nhân viên “khó tính”.

**14** Cần biết rằng cách bạn truyền đạt cũng quan trọng không kém điều bạn muốn truyền đạt.

### CHIA SẺ THÔNG TIN



### KHUYẾN KHÍCH GIAO TIẾP HIỆU QUẢ

Nhà quản lý cần khuyến khích hình thành một phương pháp giao tiếp hiệu quả giữa các thành viên, để họ hỗ trợ nhau làm việc và phát triển nhóm làm việc hiệu quả hơn. Khuyến khích giao tiếp hiệu quả bằng cách đề nghị giúp đỡ, tỏ rõ sự quan tâm đến từng thành viên, ghi nhận sự đóng góp của từng cá nhân đối với thành công của nhóm. Hãy tôn trọng lẫn nhau, dành thời gian để giải thích những việc cần làm, và chia sẻ thông tin. Đảm bảo thông tin rõ ràng, và chọn cách truyền đạt thông tin hiệu quả nhất. Điều này sẽ giúp nhân viên hiểu rõ ý định của bạn. Ngoài ra, không khi giao tiếp tích cực sẽ khuyến khích các buổi trao đổi cởi mở, tạo ra tinh thần thoải mái và nhiệt huyết, đồng thời tránh những hiểu lầm không đáng có, tiết kiệm thời gian, và xây dựng những mối quan hệ vững bền và hợp tác tốt.

**15** Thông tin sẽ dễ bị sai lệch nếu được truyền qua quá nhiều người.

## SO SÁNH HAI KIỂU GIAO TIẾP: “XÂY DỰNG” VÀ “CẢN TRỞ”

### “XÂY DỰNG”

- Biết rõ mục đích của giao tiếp
- Cân nhắc cách truyền đạt hiệu quả nhất.
- Khuyến khích trao đổi cởi mở.
- Khuyến khích mọi người lắng nghe.
- Đặt câu hỏi để tìm hiểu quan điểm của người khác.
- Tỏ ra quan tâm đến điều người khác nói.
- Công nhận những đóng góp của người khác.
- Nhắc lại để nắm rõ vấn đề.
- Xây dựng các mối quan hệ bằng cách cung cấp các kênh liên lạc.
- Lựa chọn địa điểm giao tiếp thuận lợi.



### “CẢN TRỞ”

- Không nắm rõ mục đích của giao tiếp.
- Khả năng trình bày và truyền đạt kém.
- Chọn sai cách truyền đạt (ví dụ: thông tin bằng văn bản trong khi cần phải trao đổi trực tiếp).
- Có những ẩn ý khác trong khi giao tiếp.
- Mất bình tĩnh khi truyền đạt hay nhận thông tin.
- Có ý truyền đạt thông tin sai lệch.
- Không cung cấp các kênh liên lạc rõ ràng.
- Lựa chọn địa điểm giao tiếp không thuận lợi (ồn ào, thiếu ánh sáng...)

## PHÁT TRIỂN GIAO TIẾP HIỆU QUẢ

Cần chú ý đến các kênh giao tiếp nội bộ trong nhóm cũng như giữa nhóm với bên ngoài. Tốt nhất thông tin nên được truyền đạt trực tiếp cho các thành viên, thay vì phải truyền qua nhiều người trung gian. Nếu bất kỳ thành viên nào không nhận được thông tin cần thiết, họ sẽ dễ rơi vào chân vắn và ảnh hưởng đến tiến độ chung của nhóm. Thậm chí, những đối tượng “khó tính” có thể gây ra mâu thuẫn trong nhóm bằng cách cung cấp thông tin sai lệch hoặc trì hoãn hành động. Nếu nhà quản lý để những mâu thuẫn, bất đồng tích tụ trong nhóm, các hành vi tiêu cực sẽ phá vỡ tinh thần và sự hợp tác của cả nhóm. Kết quả là các nhân viên quay mặt lại với nhau làm cả nhóm mất động lực phấn đấu và hoạt động kém hiệu quả.

### NHỮNG CÂU HỎI DÀNH CHO BẠN

- ? Thông tin có được truyền đạt theo cách hiệu quả nhất không?
- ? Các thành viên trong nhóm có hiểu rõ mục tiêu của nhóm không?
- ? Bạn có khuyến khích những ý tưởng mới và dành thời gian để lắng nghe không?
- ? Bạn có để mọi người tham gia vào quá trình ra quyết định không?

**16** Luôn có thái độ tích cực khi giao tiếp.

## QUAN SÁT NHỮNG NGƯỜI KHÓ TÍNH

**B**ằng cách quan sát những dấu hiệu cho thấy một nhân viên sắp trở nên “khó tính” và đoán trước nguyên nhân, bạn sẽ dễ dàng ngăn chặn mọi vấn đề trước khi phát sinh. Hãy nắm lấy cơ hội để chuyển những mâu thuẫn tiềm ẩn vào một cuộc trao đổi, chia sẻ hiểu biết và hợp tác với nhau.

- 18** Bày tỏ sự đánh giá cao của bạn đối với những đóng góp của nhân viên.

### NHẬN BIẾT DẤU HIỆU CỦA STRESS ▼

*Hãy để ý tới những dấu hiệu căng thẳng của đồng nghiệp. Một số dấu hiệu thông thường như dễ nóng giận, ăn mặc cầu thả, thiếu tập trung, và luôn mệt mỏi.*



- 17** Hãy học cách nhận biết những dấu hiệu cho thấy nhân viên sắp trở nên “khó tính”.

### QUAN SÁT CÁCH CƯ XỬ

Nếu một nhân viên bỗng nhiên trở nên khó chịu, cáu kỉnh, khó cộng tác, có thể người này đang bị stress. Khi thấy thái độ của nhân viên bất thường, bạn có thể nhẹ nhàng bày tỏ cảm nhận của bạn về những biểu hiện của họ, và tìm hiểu xem chuyện gì đã xảy ra với họ. Nếu nguyên nhân là do bản thân chứ không phải là công việc, bạn có thể giới thiệu cho họ đến một số địa chỉ tin cậy. Người ta trở nên “khó tính” khi mất khả năng kiểm soát cảm xúc hoặc do trải qua tình trạng căng thẳng kéo dài. Những triệu chứng như: đau bụng và khó tiêu, đau cổ, đau lưng, rối loạn thị lực... có thể là những dấu hiệu của sự căng thẳng; nhưng một số người thì chấp nhận là mình “khó tính” chứ không chịu thừa nhận mình không được khỏe hoặc đang chịu nhiều áp lực.

- 19** Xác định rõ vai trò của từng người nhằm giảm thiểu mọi xung đột, mâu thuẫn trong nhóm.

## QUAN SÁT CÁC CỘNG SỰ



### NHÀ QUẢN LÝ

Là nhà quản lý, bạn cần quan sát xem liệu các thành viên trong nhóm có tập trung vào việc hoàn thành trách nhiệm được giao hay không hay chỉ lo tranh chấp về trách nhiệm công việc. Xây dựng lòng tin giữa các thành viên bằng cách xác định rõ mục tiêu và chia sẻ quan điểm một cách cởi mở.



### CẤP TRÊN

Đi khảo sát xung quanh, đặt nhiều câu hỏi, hoặc đi gặp một số người để lấy thông tin ... là những dấu hiệu cho thấy cấp trên chưa có đầy đủ thông tin. Bạn cần cung cấp cho họ thông tin rõ hơn về tiến độ công việc.



### CÙNG NHÓM

Nếu đồng nghiệp tỏ ra căng thẳng hoặc lo lắng, hãy hỏi người đó xem đã có vấn đề gì xảy ra khi hai người gặp riêng nhau. Trong các buổi họp, luôn tỏ thái độ sẵn sàng hỗ trợ và khuyến khích người đó tham gia đóng góp ý kiến.



### NHÓM KHÁC

Nếu nhân viên giữa các nhóm đang có mâu thuẫn với nhau, hãy tìm cách tăng cường giao tiếp để đảm bảo rằng hai nhóm cùng rà soát lại những lĩnh vực có sự chồng chéo trách nhiệm.

## QUAN SÁT KHÁCH HÀNG

Nếu không quan tâm chăm sóc khách hàng, thì thậm chí những khách hàng lâu năm nhất của công ty cũng sẽ ra đi và chuyển sang làm ăn với đối thủ của bạn. Hãy tìm hiểu nhu cầu và đòi hỏi của khách hàng đối với dịch vụ của công ty. Phần lớn khách hàng không thích than phiền, nhưng nếu bạn không làm hài lòng họ, họ sẽ rời bỏ bạn. Còn những khách hàng quyết định ở lại sẽ khiếu nại nhiều hơn. Hãy kiểm tra xem mọi thành viên trong nhóm có nắm rõ các yêu cầu phục vụ khách hàng do công ty đề ra hay không, đồng thời kịp thời khen thưởng những nhân viên đạt thành tích tốt trong công tác chăm sóc khách hàng.

### TÌM KIẾM PHẢN HỒI ►

*Khuyến khích nhân viên tận dụng những buổi gặp với khách hàng để quan sát và lắng nghe ý kiến của họ về dịch vụ mà công ty cung cấp. Nếu khách hàng khiếu nại, hãy tìm hiểu nguyên nhân và bắt tay vào hành động để giải quyết khiếu nại của họ.*

**20** Khuyến khích các thành viên trong nhóm tập trung vào nhu cầu của khách hàng.








*Thành viên của nhóm chú ý lắng nghe và ghi lại ý kiến của khách hàng*



*Khách hàng than phiền*



## QUẢN LÝ NHỮNG LOẠI NHÂN VIÊN “KHÓ TÍNH”

LOẠI NGƯỜI	CÁCH QUẢN LÝ
 <p><b>TRÌ TRỄ</b> Không nhiệt huyết, hay thờ dãi, nhún vai thờ ơ và không bao giờ cho biết có vấn đề gì đang xảy ra.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Khuyến khích loại người này suy ngẫm và hình dung ra những thành tựu sẽ đạt được khi tiến hành thực hiện mục tiêu đề ra.</li> <li>• Khen ngợi đúng lúc, và đảm bảo ý kiến đánh giá tích cực nhiều hơn đánh giá tiêu cực.</li> </ul>
 <p><b>NÈ TRÁNH TRÁCH NHIỆM</b> Luôn nè tránh trách nhiệm được giao, nhất là những việc khó khăn, và thường đẩy trách nhiệm cho người khác.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Xác lập rõ các mục tiêu, thời điểm tiến hành, và thời hạn hoàn thành dự án.</li> <li>• Xây dựng kế hoạch hành động và luôn ghi chú rõ tên của họ vào mọi hoạt động được giao.</li> </ul>
 <p><b>LỢI DỤNG</b> Bất chấp tất cả, lợi dụng thành quả của người khác để thăng tiến.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Đảm bảo những người chịu trách nhiệm về dự án tự đưa ra ý kiến đánh giá và phản hồi về công việc.</li> <li>• Phân định rõ trách nhiệm của từng người, và ghi nhận sự đóng góp của những người tham gia thực hiện dự án.</li> </ul>
 <p><b>HAY THAN PHIÊN</b> Thường xuyên than phiền về mọi việc, kể cả những chuyện lật vạt, và dường như không bao giờ cảm thấy hài lòng.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Thu xếp gặp riêng đối tượng để tìm ra những vấn đề, vướng mắc cụ thể.</li> <li>• Đề nghị đối tượng sắp xếp công việc theo thứ tự ưu tiên và xác định thời hạn hoàn thành cho từng phần việc.</li> </ul>
 <p><b>KHÔN LẠNH</b> Giành lấy thành quả về phần mình, và đổ những sai sót cho người khác.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Phân định rõ và tuyên bố công khai trách nhiệm của đối tượng.</li> <li>• Đặt ra những mục tiêu có tính linh hoạt.</li> <li>• Gặp mặt thường xuyên để cùng kiểm tra tiến độ thực hiện các mục tiêu và đưa ra những ý kiến đánh giá.</li> </ul>
 <p><b>HẢO THĂNG</b> Luôn phải là người có tiếng nói đầu tiên cũng như cuối cùng trong mọi vấn đề, và phải đi trước những người khác một bước.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Có văn bản xác nhận tất cả những điều đã đồng ý.</li> <li>• Xây dựng chương trình làm việc cụ thể cho các cuộc họp, dự đoán những vấn đề mà loại người này có thể gây ra và chuẩn bị tinh thần để đối phó với họ.</li> </ul>
 <p><b>HAY GÂY SỰ</b> Hay bắt nạt và đe dọa người khác, gây sức ép để mọi việc theo ý mình.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kiên định, không lùi bước.</li> <li>• Bình tĩnh nêu rõ lý lẽ của mình, đồng thời đặt câu hỏi để đối tượng cân nhắc đến hậu quả của những hành động của họ.</li> </ul>

**CỘNG TÁC VỚI CÁC CHUYÊN GIA TƯ VẤN**

Một đánh giá, nhìn nhận khách quan từ một chuyên gia tư vấn sẽ giúp bạn định hình rõ mục tiêu của nhóm cũng như của bạn. Hãy chú ý quan sát cách ứng xử của các chuyên gia đối với bất kỳ mối nghi ngờ nào của bạn hay của các thành viên trong nhóm khi họ đặt ra các câu hỏi vào lúc bắt đầu dự án. Có thể đó là những câu hỏi đánh giá kỳ vọng của bạn thực tế đến đâu. Đây sẽ là cơ hội để bạn xác định các mục tiêu rõ ràng và cụ thể, đồng thời tự hỏi xem mình cần những lời khuyên nào. Hãy chú ý khả năng quan sát của họ cũng như khả năng nắm bắt nhanh chóng các vấn đề và sự việc cần thiết.

**21** Trình bày sơ qua với những chuyên gia tư vấn về vai trò của họ đối với công việc của bạn.

**22** Chuẩn bị sẵn sàng để trả lời những câu hỏi từ các chuyên gia tư vấn nhiều kinh nghiệm.

**23** Cởi mở với nhà cung cấp và thông báo cho họ về các kế hoạch

tương lai của bạn.

**CHÚ Ý TỚI CÁC NHÀ CUNG CẤP**

Nếu thấy các nhà cung cấp trở nên lơ là, khó cộng tác, hãy tự hỏi xem mình đã vô ý làm sai hoặc quên làm điều gì đó không. Thông thường nguyên nhân nằm ở khâu thanh toán. Vì vậy, ngay từ lúc bắt đầu thiết lập quan hệ, cả hai bên phải có những thỏa thuận về trách nhiệm của mỗi bên cũng như các điều khoản thanh toán. Nếu dịch vụ của nhà cung cấp kém chất lượng, bạn cần thông báo ngay để họ cải thiện và nâng cấp. Phát triển mối quan hệ làm ăn tốt đẹp với các nhà cung cấp để khi có vấn đề phát sinh, họ sẽ nhanh chóng giúp bạn vượt qua.

**NHIN LẠI MÌNH**

Là thành viên của nhóm, bạn phải giữ được sự cân bằng giữa việc thể hiện xuất sắc năng lực cá nhân và việc đóng góp tích cực vào công việc chung. Hãy nhìn lại mình để đảm bảo rằng bạn giữ được cân bằng giữa tham vọng phát triển cá nhân và phát triển công việc chung của nhóm. Hãy phân bổ công việc cho nhân viên, chia sẻ kiến thức, kinh nghiệm với các thành viên để nâng cao hiệu quả công việc của cả nhóm.

**NHỮNG CÂU HỎI DANH CHO BẠN**

- ? Các thành viên khác trong nhóm đánh giá bạn là một đồng nghiệp như thế nào?
- ? Bạn có thương để nghi nhóm cho ý kiến đánh giá về mình không?
- ? Những kỹ năng và thế mạnh nào mà mình cần tiếp tục phát huy?

# ĐÁNH GIÁ NHỮNG PHƯƠNG ÁN

Để cộng tác thành công với những nhân viên “khó tính”, điều quan trọng là bạn phải có những phân tích và đánh giá mang tính khách quan. Hãy cân nhắc mọi phương án và chọn ra giải pháp tốt nhất để đạt được sự hợp tác và thay đổi của các nhân viên này.

## VẠCH KẾ HOẠCH GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

**B**ạn cần hiểu rõ vấn đề trước khi quyết định hành động. Biết cách đưa ra và lựa chọn phương án tốt nhất, đánh giá những giải pháp khả thi sẽ giúp bạn vạch sẵn kế hoạch hành động và luôn đi trước những nhân viên “khó tính” một bước.

**24** Hãy thu thập mọi thông tin để phân tích vấn đề thực sự đang tồn tại.

### NHỮNG CÂU HỎI DÀNH CHO BẠN

- ? Tại sao nhân viên này lại trở nên “khó tính”?
- ? Tình trạng này đã từng xảy ra chưa? Nếu đã xảy ra thì đâu là nguyên nhân?
- ? Bạn có thể làm gì để giải quyết tình trạng này và ngăn chặn nó không xảy ra nữa.

### XÁC ĐỊNH NGUYÊN NHÂN

Trước khi tìm ra phương án để ngăn chặn một nhân viên trở nên “khó tính”, bạn cần xác định lý do tại sao vấn đề lại xảy ra. Hãy xem xét kỹ tình hình, lưu ý tới mọi dấu hiệu, hành vi “khó tính” của nhân viên. Suy nghĩ và chuẩn bị các câu hỏi phù hợp. Tìm những người đã làm việc với đối tượng trong các dự án tương tự trước đây. Họ có thể giúp bạn rà soát lại những gì đã xảy ra và dự báo phần nào chiều hướng diễn biến tiếp theo của sự việc.

## ĐƯA RA CÁC PHƯƠNG ÁN

Để giải quyết một vấn đề bao giờ cũng có nhiều phương án, và nhiệm vụ của bạn là phải chọn ra phương án tốt nhất. Hãy tiếp cận vấn đề bằng một thái độ cởi mở, và xem xét dưới nhiều góc độ, kể cả góc độ của người "khó tính". Đôi khi phải chấp nhận rủi ro mới giải quyết được vấn đề, do đó bạn cần dừng lại để quan sát những gì diễn ra trước khi đi đến quyết định cuối cùng. Có thể viết từng phương án khả thi lên một mẫu giấy nhỏ và treo lên, hoặc dùng hình ảnh và màu sắc để vẽ lên bảng một bức tranh tổng thể của vấn đề. Hãy kích thích trí tưởng tượng để tìm ra nhiều ý tưởng, giải pháp mới cho vấn đề.

### NHỮNG ĐIỂM CẦN GHI NHỚ

- Cần xác định chính xác vấn đề trước khi bắt tay tìm kiếm giải pháp.
- Thông tin thu thập được trong quá trình tìm hiểu và phân tích vấn đề sẽ rất hữu ích cho việc tìm kiếm giải pháp.
- Đôi khi những ý tưởng giá trị nhất lại xuất hiện từ những buổi thảo luận với những người có liên quan.
- Cần liệt kê tất cả các giải pháp trước khi tiến hành đánh giá.

## ĐÁNH GIÁ CÁC PHƯƠNG ÁN



## LỰA CHỌN GIẢI PHÁP TỐT NHẤT

Để có thể chọn được giải pháp tốt nhất từ những phương án hiện có, cách tốt nhất là phải căn cứ vào những tiêu chí cụ thể. Giải pháp cho vấn đề phải đáp ứng được những mục tiêu gì và mục tiêu nào là quan trọng nhất? Sắp xếp các mục tiêu theo thứ tự ưu tiên. Đối chiếu các giải pháp với từng mục tiêu và chấm điểm theo thang điểm 10. Giải pháp tốt nhất là giải pháp có điểm cao nhất. Phân tích kỹ tình hình và tìm ra giải pháp tốt nhất sẽ giúp bạn thêm tự tin để làm việc với những nhân viên khó tính.



### ◀ TÌM RA GIẢI PHÁP TỐT NHẤT

*Cắt giảm danh sách các phương án bằng cách chấm theo thang điểm 10 dựa vào mức độ hoàn thành mục tiêu của phương án đó. Phương án đạt điểm cao nhất thường là giải pháp tốt nhất.*

## TRÁNH ĐỐI ĐẦU

**N**ếu tình hình trở nên quá căng thẳng, bạn nên tránh đối đầu với những nhân viên khó tính. Biết cách tránh đối đầu sẽ giúp bạn chọn lựa được những phản ứng phù hợp trong mọi tình huống.

**26** Nhận thức rõ phản ứng của mình khi giao tiếp với người khó tính.

**27** Dành ra chút thời gian để nhìn nhận tình hình một cách khách quan.

### TẠM TRÁNH

Nếu đối tượng quấy thảo bạn, khi đó bạn không nên tiếp tục cuộc trò chuyện. Nếu đối tượng bị mất bình tĩnh, khó chịu hoặc tức giận và không muốn nghe những gì bạn nói, tốt nhất bạn hãy tạm tránh đi. Việc này có thể làm đối tượng lấy lại bình tĩnh, đồng thời bạn cũng có thời gian suy nghĩ và tìm kiếm giải pháp tốt nhất. Tuy nhiên, nếu cảm thấy mình đang trì hoãn việc giải quyết vấn đề, hãy cương quyết bắt tay vào giải quyết ngay hoặc hẹn gặp đối tượng trong thời gian sớm nhất.

### KHÔNG NÊN BỎ QUA ĐỐI TƯỢNG KHÓ TÍNH

Khi các thành viên trong nhóm đều đang tập trung hợp tác làm việc một cách hiệu quả, thì mọi người thường cố xu hướng bỏ qua những nhân viên khó tính, có vấn đề. Nhưng đây chính là một việc sai lầm vì nó sẽ càng làm cho tình trạng của đối tượng trầm trọng hơn. Nếu cần làm gấp một việc gì, bạn có thể nhờ người nào đó, nhưng nếu việc này thường xuyên lặp lại, nó sẽ trở thành một tiền lệ. Khi đó nhân viên "khó tính" sẽ tự xem mình không còn là một thành viên trong nhóm, và sẽ không chia sẻ trách nhiệm với mọi người. Điều này có thể ảnh hưởng xấu đến những thành viên khác.

### ĐỐI TƯỢNG KHÓ TÍNH CÓ KHÁC NHAU

#### NHỮNG KHÁC BIỆT VỀ VĂN HÓA

Người Anh, người Mỹ và một số người châu Âu khác thường không phân biệt được thái độ và ứng xử của một người đến từ nền văn hóa kín đáo như thế nào là bị xúc phạm, như thế nào là không muốn cộng tác. Ví dụ ở Nhật, cần phải kiểm tra thật kỹ mới biết được người khác thật sự hài lòng hay chỉ là tỏ thái độ lịch sự vì người Nhật rất kín đáo, chỉ qua ngôn ngữ cử chỉ thì không thể hiểu được cảm xúc, suy nghĩ của họ.

## “NHÌN RA HƯỚNG KHÁC”

Giả vờ không chú ý tới những hành vi tiêu cực của nhân viên khó tính có thể mang lại hiệu quả nếu đối tượng vẫn muốn tiếp tục tham gia vào nhóm. Tránh mọi giao tiếp bằng mắt biểu thị thái độ bất bình của bạn, và đôi khi điều này cũng đủ để cho đối tượng nhận ra hành vi của mình là sai trái và cần thay đổi. Tuy nhiên, nếu thái độ tiêu cực đó vẫn tiếp diễn và bạn tiếp tục làm ngơ, thì điều này có thể khiến đối tượng mất khả năng kiểm soát hành vi của mình, và hoàn toàn tách rời với nhóm. Trong một số trường hợp, giải pháp lảng tránh có thể làm đối tượng phản ứng tiêu cực hơn nhằm cố thu hút sự chú ý của bạn. Do vậy, giải pháp này chỉ mang lại hiệu quả trong một vài lần đầu, nhưng xét về lâu về dài đây lại là một giải pháp kém hiệu quả.

### ▼ SỬ DỤNG GIẢI PHÁP LẢNG TRÁNH

*Tập trung làm việc với các thành viên khác, và giả vờ không để ý đến nhân viên khó tính. Điều này đôi khi có thể làm thay đổi tình hình. Đối tượng hoặc sẽ tham gia vào hoặc tách rời khỏi nhóm. Nếu đối tượng tách ra khỏi nhóm, chắc chắn bạn và đối tượng sẽ phải đối đầu với nhau.*

*Thành viên khó tính không hướng ứng và không tham gia vào cuộc họp*

*Các thành viên khác lảng tránh đối tượng khó tính*

*Dòng nghiệp bị mất tập trung vì không khi căng thẳng do đối tượng tạo ra*

*Nhà quản lý hướng sự chú ý của mình sang các thành viên khác*



### NHỮNG ĐIỂM CẦN GHI NHỚ

- Trong các cuộc họp chính thức, hãy cố gắng hạn chế tới mức thấp nhất mọi tình huống mâu thuẫn, đối kháng. Thay vào đó, bạn và đối tượng có thể trao đổi riêng sau cuộc họp.
- Cần giữ thái độ và hành vi cởi mở để tránh mọi dấu hiệu có thể kích động đối tượng khó tính.
- Cúi nhìn phớt lờ sẽ giúp bạn tránh được cái nhìn “gây chiến” của đối tượng.
- Chuyển sự chú ý sang người khác có thể làm đối tượng bỏ ý định tranh cãi với bạn.

## 28 Hãy nhớ rằng lảng tránh chỉ là giải pháp tạm thời.

## THÁI ĐỘ KIÊN QUYẾT

**Đ**ể luôn giữ được bình tĩnh, ngay cả khi nhân viên khó tính trở nên tức giận và nóng nảy, bạn phải luôn giữ thái độ kiên quyết. Khuyến khích thái độ kiên quyết của người khác để sớm đạt được thỏa thuận với đối tượng khó tính.

**30** Tôn trọng quyền lợi của đối tượng và thỏa hiệp khi thích hợp.

**31** Nếu muốn người khác lắng nghe mình thì trước hết hãy học cách lắng nghe người khác.

**29** Cần nắm bắt trạng thái cảm xúc của nhân viên khó tính: giận dữ, thờ ơ hay quả quyết.

### ĐỐI PHÓ VỚI THÁI ĐỘ TIÊU CỰC

Hung hăng đồng nghĩa với thái độ cứng rắn, không thay đổi ý kiến và cư xử tiêu cực với mọi người. Nhân viên "khó tính" có thể sẽ hung hăng và gây gổ để phản ứng lại những lời phê bình, chỉ trích. Điều này sẽ gây ra những tác động tiêu cực tới cả nhóm. Ngược lại, thụ động đồng nghĩa với thái độ mềm yếu cả trong công việc lẫn ứng xử. Nhân viên thờ ơ, thụ động sẽ chẳng hành động để xử lý tình huống, và cũng chẳng hề tranh chấp với người khác. Mặc dù ít khi hành động vội vã hoặc làm người khác phiền lòng, nhưng nhân viên thụ động thường hay bỏ sót việc. Điều này tuy khó nhận biết hơn so với một sai sót hiển nhiên, nhưng nếu xét về hậu quả thì cả hai ngang nhau.

### KHUYẾN KHÍCH TÌNH QUYẾT ĐOÁN

Khi đối tượng tỏ ra nóng nảy hoặc thụ động, hãy cố gắng động viên họ kiên quyết hơn, đồng thời bản thân bạn cũng phải giữ thái độ như vậy. Kiên quyết tức là hành động căn cứ vào thực tế, vào dữ kiện và ứng xử linh hoạt với mọi người. Hãy nói thẳng với đối tượng mọi cảm nhận cũng như yêu cầu của bạn. Hãy trung thực với bản thân, với mọi người xung quanh, tôn trọng và lắng nghe ý kiến của nhân viên, kể cả những nhân viên khó tính. Hãy làm gương về tinh quả quyết cho mọi người trong nhóm, điều này sẽ khiến những nhân viên khó tính làm việc hiệu quả hơn.

#### NHỮNG ĐIỂM CẦN GHI NHỚ

- Cách tốt nhất giúp nhóm của bạn hiểu được thái độ kiên quyết là khuyến khích họ quan sát phong cách làm việc của bạn.
- Hãy khuyến khích nhân viên nâng cao nhận thức về bản thân và đưa ra ý kiến trung thực, điều này sẽ giúp mọi người quan sát và học tập thái độ quả quyết lẫn nhau.
- Nếu muốn người khác lắng nghe mình, bạn phải biết lắng nghe người khác.

## CÁC CÁCH PHÁT BIỂU MANG TÍNH QUẢ QUYẾT

CÁCH PHÁT BIỂU	VÍ DỤ
<p><b>THỰC TẾ</b></p> <p>Phát biểu thẳng thắn, đưa ra lý lẽ, phản hồi hay thông tin, đồng thời trình bày rõ mong muốn, nhu cầu, quan điểm và cảm xúc của bạn.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Theo tôi, hệ thống này vận hành rất tốt.”</li> <li>• “Tôi muốn anh có mặt ở đây lúc 9 giờ.”</li> <li>• “Tôi rất hài lòng với cách giải quyết vấn đề đó.”</li> <li>• “Tôi rất thích những biểu đồ mà anh đã đưa vào báo cáo.”</li> </ul>
<p><b>CẢM THÔNG</b></p> <p>Phát biểu thể hiện sự thông cảm của mình nhằm giảm bớt thái độ tiêu cực của đối tượng, để sau đó trình bày về nhu cầu và mong muốn của bạn.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Tôi biết quy trình mới này sẽ làm anh vất vả trước khi quen được với nó. Tuy nhiên, tôi thực sự muốn anh tiếp tục quy trình này để đánh giá lại nó.”</li> <li>• Tôi biết lúc này anh rất bận nhưng vui lòng cho tôi hỏi anh một số việc.”</li> </ul>
<p><b>PHÂN BIẾT</b></p> <p>Phát biểu này được dùng khi có sự hiểu lầm giữa những điều đã thỏa thuận trước đó với những điều đang diễn ra trên thực tế.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Theo tôi nhớ thì chúng ta đã đồng ý ưu tiên dự án X lên hàng đầu. Nhưng hình như anh đang mất nhiều thời gian cho dự án Y. Chúng ta có cần làm rõ lại với nhau đâu là ưu tiên hàng đầu không?”</li> <li>• “Chúng ta đã thỏa thuận là sẽ họp mặt hàng tuần. Nhưng thực tế gần đây là 2 tuần, thậm chí một tháng chúng ta mới họp một lần. Chúng ta cần phải tổ chức họp theo định kỳ - có thể là hai tuần một lần hay giữ nguyên một tuần một lần như đã thỏa thuận.”</li> </ul>
<p><b>THỂ HIỆN CẢM XÚC</b></p> <p>Biểu lộ thái độ không hài lòng nhưng không đến mức thái quá, mục đích là để đối tượng biết rằng hành vi của họ đang gây ảnh hưởng không tốt đến bạn.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Khi anh đi ăn trưa về muộn mà điện thoại kêu liên hồi, tôi cảm thấy rất khó chịu vì không có anh ở đây để bắt máy. Tôi hy vọng anh sẽ trở lại văn phòng đúng giờ và xử lý những cuộc điện thoại giúp tôi.”</li> <li>• “Tôi không hài lòng khi thấy anh đi hỏi nhân viên của tôi. Đáng ra anh cần hỏi tôi trước và nếu tôi không có câu trả lời, tôi sẽ chỉ anh đến đúng người cần hỏi.”</li> </ul>
<p><b>HẬU QUẢ</b></p> <p>Phát biểu có tác dụng cảnh báo, nêu rõ hậu quả mà đối tượng phải gánh chịu nếu không thay đổi cách cư xử.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Tôi sẽ không để bất kỳ nhân viên nào của tôi cộng tác với người của anh trong dự án này, nếu anh không cho phép họ có mặt trong những khóa đào tạo mà nhóm của anh đang tham gia.”</li> <li>• “Đơn đặt hàng này trị giá hàng ngàn đô la. Nếu chúng ta không kịp thời giải đáp các yêu cầu và để tuột mất vụ làm ăn này, nó sẽ ảnh hưởng nghiêm trọng đến phòng chúng ta.”</li> </ul>
<p><b>ĐÁP ỨNG</b></p> <p>Một phát biểu hay câu hỏi để tìm hiểu về quan điểm, nhu cầu, mong muốn hay tình cảm của người khác, và để đàm bào giữa hai bên không có sự hiểu nhầm.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Nhưng vấn đề nào có thể phát sinh?”</li> <li>• “Anh/chị thích làm gì hơn?”</li> <li>• “Tôi muốn nghe quan điểm của anh/chị về vấn đề này.”</li> <li>• “Biện pháp nào mà anh cho là tốt nhất?”</li> <li>• “Theo anh, đâu là mặt tích cực và tiêu cực của vấn đề?”</li> </ul>



## ĐỐI PHÓ VỚI NGƯỜI KHÓ TÍNH

**K**hi giải pháp giả vờ làm như không phát buy tác dụng, hãy đối mặt trực tiếp với những đối tượng khó tính. Đây sẽ là một cơ hội mang tới những thay đổi cần thiết, nhưng bạn cần suy tính và chuẩn bị kỹ lưỡng để có thể xử lý thành công mọi việc và giúp đối tượng tiến bộ.

- 33** Khi đối mặt với người khó tính, không nên nhìn thẳng vào mắt đối tượng quá lâu.

### ▼ SỬ DỤNG NGÔN NGỮ CỤ CHỈ

Khi đối mặt với người khó tính, ngôn ngữ cụ chỉ đóng vai trò rất quan trọng. Một cụ chỉ cởi mở sẽ tạo nên sự thoải mái và thân thiện, trong khi một cụ chỉ cứng nhắc sẽ làm người khác khó chịu.

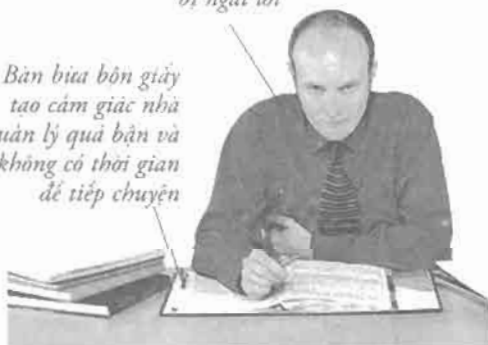
*Dang tay, ngẩng cao mắt, và ngồi cùng phía để tránh cảm giác cô rào cân giữa hai người*



NGÔN NGỮ CỤ CHỈ TÍCH CỰC

*Tay khoanh, mặt hơi cúi xuống, và tỏ vẻ không hài lòng khi bị ngắt lời*

*Bàn bừa bộn giấy tờ, tạo cảm giác nhà quản lý quá bận và không có thời gian để tiếp chuyện*



NGÔN NGỮ CỤ CHỈ TIÊU CỰC

- 32** Kiểm tra xem liệu đối tượng khó tính có ý thức được hậu quả do cách xử sự của mình gây ra không.

### ĐỐI PHÓ VỚI NGƯỜI KHÓ TÍNH

Giữ bình tĩnh, chăm chú lắng nghe, và cố thái độ nghiêm túc, quả quyết là những yếu tố quan trọng khi đối mặt với người khó tính. Hãy cố gắng thông cảm với đối tượng. Có lẽ đối tượng bực tức với chính bản thân mình, chứ không phải với bạn. Hãy suy nghĩ và lựa lời để trao đổi với đối tượng, và cố gắng theo tỷ lệ 80/20, tức là thời gian nói chỉ chiếm 20%. Mô tả tình hình theo cảm nhận của bạn và hỏi xem đối tượng có thấy được vấn đề hay không. Nếu không, hãy cố giải thích để đối tượng nhìn ra vấn đề. Đây là yêu cầu cần thiết để giúp bạn bắt đầu quá trình thay đổi. Sau đó, hai bên sẽ tiến tới một số thỏa thuận để thay đổi tình hình.

## GIỮ HÒA KHÍ

Sự căng thẳng khi đối đầu thường làm những người khó tính buột ra những lời không hay, thậm chí còn dùng đến bạo lực và đôi khi cũng khiến bạn giận dữ và có những hành động nóng nảy. Hãy đoán trước phản ứng của bản thân khi bị căng thẳng và chuẩn bị sẵn phương án đối phó. Luôn nhận thức những quy tắc, kỷ luật của công ty cũng như nhận thức rõ vai trò của mình là người đại diện cho công ty. Giữ hòa khí và chú ý lắng nghe. Đôi khi lắng nghe là tất cả những gì bạn có thể làm để giúp đối tượng bình tâm và suy nghĩ lại. Nếu cần hiểu rõ hơn, hãy hỏi đối tượng bằng một thái độ thân thiện. Ngoài ra, cần đảm bảo ngôn ngữ cử chỉ cũng như giọng nói của bạn không làm đối tượng trở nên hung hăng hơn.

## GIÚP ĐỐI TƯỢNG TIẾN BỘ

Khi đối đầu với người khó tính, bạn hay đưa ra những nhận xét, đánh giá mà chắc chắn họ không muốn nghe. Nếu không muốn thay đổi, đối tượng sẽ chỉ ra hàng chục vấn đề và trở ngại, xem đó là lý do để trì hoãn thay đổi. Khi đó, bạn hãy lắng nghe và lên kế hoạch giải quyết vấn đề. Liên tục đặt ra các câu hỏi cho đến khi bạn và đối tượng thỏa thuận được một kế hoạch hành động rõ ràng. Sau đó, đặt ra các câu hỏi để hướng đối tượng vào việc thực hiện kế hoạch nhằm giúp họ tiến bộ.

### ▼ TẬP TRUNG VÀO TƯƠNG LAI

*Bằng cách đặt câu hỏi, John đã chuyển sự tập trung của Susan từ những vấn đề của quá khứ sang những cơ hội, kế hoạch trong tương lai. Bằng cách thỏa thuận hành động để mang đến những thay đổi cần thiết, John đã giúp Susan lấy lại sự hứng khởi trong công việc và biết kiểm soát được bản thân.*

## GIẢI QUYẾT MỘT TÌNH HUỐNG ĐỐI ĐẦU



## VI DỤ THỰC TẾ

Kỹ sư John để ý thấy gần đây thư ký của anh, Susan, hình như đang chán nản với công việc. Trong cuộc họp giữa hai người, John hỏi Susan xem liệu có vấn đề gì không. Được thế, Susan kể ra một loạt vấn đề, chẳng hạn như trì hoãn khóa đào tạo công nghệ thông tin, không nâng cấp máy tính của cô, cũng như nhiều buổi họp định kỳ hàng tuần bị hoãn... Nhưng trên thực tế,

các vấn đề này đã được giải quyết từ vài tháng trước mà Susan không biết. Điều này khiến John cảm thấy bức bối, nhưng anh cố giữ bình tĩnh, và với thái độ cởi mở, anh đặt ra cho Susan một số câu hỏi để tìm hiểu quan điểm, cũng như mong muốn và nguyện vọng của cô. Cuối cùng, họ đi tới một kế hoạch hành động để giải quyết vấn đề theo trình tự. Susan phải có trách nhiệm làm theo. Một tuần sau, Susan đã công nhận với John rằng kế hoạch mới đang tiến triển tốt.

## GIÚP NGƯỜI KHÓ TÍNH THAY ĐỔI

**Đ**ể giảm thiểu sự phản đối của mọi người với những thay đổi, trước hết bạn cần thuyết phục họ rằng thay đổi sẽ mang lại những cơ hội tốt. Khi dự đoán và chuẩn bị kế hoạch thay đổi, bạn sẽ kiểm soát được sự thay đổi cũng như sẵn sàng ứng phó trước những phản ứng của người khó tính.

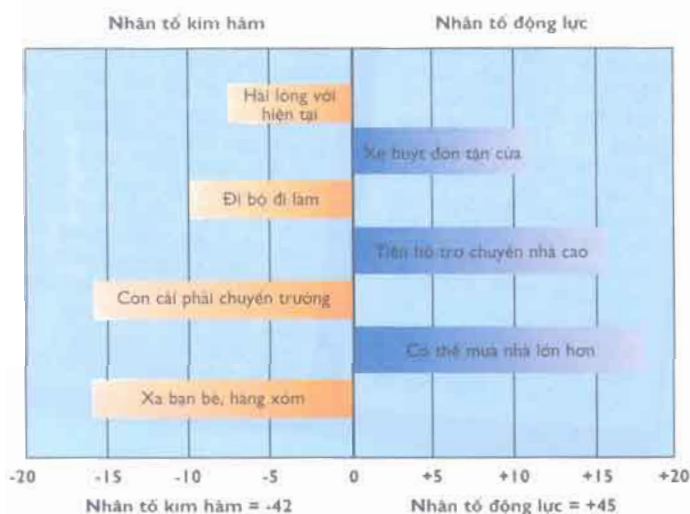
**35** Xác định các nhân tố thúc đẩy sự thay đổi.

**36** Xác định các nhân tố cản trở sự thay đổi.

**34** Hãy đầu tư thời gian để lên kế hoạch cho những thay đổi sắp tới.

### XÁC ĐỊNH LÝ DO PHẢN ĐỐI

Mọi người thường phản đối sự thay đổi vì ảnh hưởng đến quyền lợi của họ. Vì vậy, khi muốn thay đổi, hãy tự hỏi: "Sự thay đổi có ích lợi gì cho bạn?". Câu hỏi sẽ giúp bạn xác định được lợi ích của sự thay đổi, qua đó giúp bạn vượt qua được thái độ phản đối của họ. Hãy lập một bảng phân tích, trong đó gồm những nhân tố kích thích và hạn chế sự thay đổi. Hãy thử dự đoán suy nghĩ của người khó tính. Nếu đối tượng không muốn thay đổi, hãy nhấn mạnh vào những mặt vẫn chưa thay đổi trong khi những mặt khác đang thay đổi mạnh mẽ. Đối tượng có thể hiểu sai về mục đích của thay đổi. Vì vậy, chìa khóa để vượt qua sự phản đối là bạn phải chỉ cho họ thấy những lợi ích của sự thay đổi.



### ◀ LẬP BẢNG PHÂN TÍCH

Lập ra một bảng liệt kê mọi nhân tố thúc đẩy sự thay đổi - nhân tố động lực và mọi nhân tố cản trở - nhân tố kim hãm. Cho điểm nhân tố động lực theo thang điểm từ 1 đến 20 và nhân tố kim hãm theo thang điểm từ -1 đến -20. Sau đó cộng hai kết quả cuối cùng lại để xem khả năng đối tượng chấp nhận thay đổi đến đâu. Trong ví dụ bên, thay đổi cần tiến hành là sắp xếp chỗ ở mới cho một thành viên chủ chốt trong nhóm. Nhân tố động lực cao điểm hơn nhân tố kim hãm, do đó nhiều khả năng thay đổi sẽ được chấp nhận.

## TRANH THỦ SỰ ỦNG HỘ ĐỂ TIẾN HÀNH THAY ĐỔI

Nếu tranh thủ được sự ủng hộ của những người có ảnh hưởng, bạn có thể chiến thắng những người phản đối. Để làm được điều này, bạn cần:

- Lập danh sách những người có liên quan đến việc thay đổi.
- Sắp xếp những người này theo thứ tự cần cứ vào tầm ảnh hưởng và quyền lực của họ.
- Xác định những người có khả năng sẽ ủng hộ việc thay đổi và những người sẽ phản đối.

- Dự đoán những ý kiến mà người phản đối có thể đưa ra, xác định những lợi ích của việc thay đổi theo quan điểm của họ, sau đó tìm cách thuyết phục họ.
- Liên hệ trước với người ủng hộ để giải thích rõ những lợi ích của việc thay đổi, và thông báo cho họ về tiến triển công việc để họ có thể chuẩn bị điều mình cần phải truyền đạt.

## ĐỐI PHÓ VỚI SỰ PHẢN ĐỐI

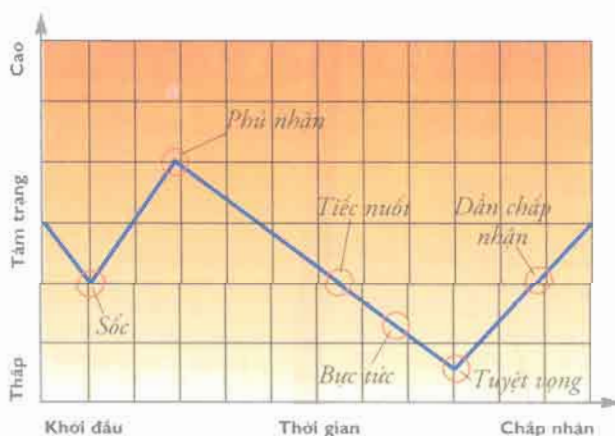
Khi vạch kế hoạch thay đổi, cần tính đến việc làm thế nào để truyền đạt ý tưởng một cách rõ ràng. Nếu mọi người có thể hình dung ra được một kết quả khả quan, họ sẽ cam kết thực hiện ngay. Vì vậy, khi truyền đạt bạn cần đưa ra những lý lẽ, dấu hiệu để chứng minh quá trình thay đổi sẽ diễn ra thành công. Xem xét những ai có liên quan đến sự thay đổi để tìm ra người có thể đứng về phía bạn. Họ sẽ giúp bạn vượt qua sự phản đối của người khác. Cần hiểu rằng phản ứng của con người đối với sự thay đổi thường theo những giai đoạn nhất định, và cần phải có thời gian để họ vượt qua những giai đoạn đó và tiến tới thỏa thuận.

### NHỮNG CÂU HỎI DANH CHO BẠN

- ? Ai sẽ chịu tác động trực tiếp từ thay đổi này?
- ? Người nào có khả năng gây ảnh hưởng đến người khác?
- ? Người nào sẽ phản đối hoặc cảm thấy không hài lòng?
- ? Bạn có giúp đối tượng khó tính chuẩn bị sẵn sàng cho những thay đổi bằng cách kéo họ tham gia vào việc lên kế hoạch cho tương lai hay không?

### PHẢN ỨNG VỚI SỰ THAY ĐỔI ►

*Trước sự thay đổi, con người thường trải qua một chuỗi phản ứng cảm xúc. Đầu tiên là sốc và phủ nhận, rồi đến cảm giác tiếc nuối và bức tức, sau đó dần đến tuyệt vọng và cuối cùng là chấp nhận. Thời gian của quá trình này tùy thuộc vào môi trường khác nhau.*



## BIẾT DÙNG ĐÚNG LÚC

**N**ếu không thể thay đổi một người khó tính, bạn nên thay đổi thái độ của chính mình. Đôi khi sẽ là điều tốt cho công ty nếu bạn học cách sống chung với nhân viên khó tính và không cố thay đổi họ. Đến lượt mình, đối tượng có thể phải chấp nhận ra đi.

**37** Hãy xem xét tổng thể quá trình hoạt động của nhân viên “khó tính” nhằm tránh bất kỳ hành động vội vã nào.

**38** Sớm nhận biết thời điểm nhân viên “khó tính” làm việc kém hiệu quả.

**39** Bằng cách thay đổi cách cư xử của mình, bạn có thể đạt được kết quả nhanh hơn.

### CHẤP NHẬN NGƯỜI KHÓ TÍNH

Nếu nhân viên khó tính đã có những đóng góp quan trọng cho công ty, thì bạn nên xem lại thái độ và cách cư xử của mình. Tiến hành đánh giá những điểm mạnh và điểm yếu của đối tượng. Và cũng tính đến việc phát huy điểm mạnh và cải thiện điểm yếu thông qua huấn luyện và đào tạo. Hãy cân nhắc xem liệu bạn đã đánh giá một cách khách quan kết quả làm việc cũng như những thành tựu và đóng góp của đối tượng chưa. Có phải tình trạng hiện nay là vì người đó có cách tiếp cận khác với bạn mà bạn khó chấp nhận không? Hãy biết chấp nhận những thành viên trong nhóm có những cách nhìn nhận hoàn toàn khác vì điều này sẽ là một lợi thế lớn trong lúc tìm kiếm giải pháp cho vấn đề.

#### VÍ DỤ THỰC TẾ

Cô Jane, đồng nghiệp của Roy, là một người khó tính và hay ganh đua. Trong các cuộc họp giao ban, Jane thường xuyên đưa ra đề xuất về việc cải tổ phòng của Roy. Cô ta trình bày ý kiến của mình một cách hùng hồn khiến Roy rất khó chịu và có phản ứng tiêu cực. Khi Roy đề nghị hai bên gặp nhau thường xuyên hơn để trao đổi về bất kỳ vấn đề

nào giữa hai phòng thì Jane đều từ chối, nói rằng cô ta quá bận. Roy quyết định thay đổi thái độ của mình với Jane. Trước mỗi cuộc họp, Roy hình dung Jane sẽ chỉ trích những vấn đề mà Roy và phòng anh đang nỗ lực cải thiện. Anh hình dung cảnh mình đáp lại ý kiến của Jane một cách tích cực. Kết quả là các vấn đề được giải quyết rất nhanh trong các cuộc họp, và điều này đã mang lại lợi ích cho toàn bộ nhóm quản lý.

#### ◀ THAY ĐỔI THÁI ĐỘ

Roy cảm thấy cuộc họp giao ban giống như một kỳ thi mà ở đó vòng nào anh cũng thất bại. Điều này ảnh hưởng đến sự tin tưởng của anh cũng như sự tin nhiệm của các đồng nghiệp. Nhờ sử dụng trí tưởng tượng, Roy đã thay đổi thái độ của mình trong các cuộc họp và với đồng nghiệp. Anh luôn chuẩn bị sẵn sàng trước mỗi cuộc họp và kết quả là các cuộc họp trở nên hiệu quả hơn.

## THAY ĐỔI THÁI ĐỘ

Khi thông cảm với người khó tính, thái độ của bạn đối với họ sẽ thay đổi. Đặt hai chiếc ghế đối diện nhau - một cho bạn và một cho người "khó tính". Đặt chiếc ghế thứ ba cách đó ít nhất 5 mét và vuông góc với hai chiếc ghế kia. Ngồi đối diện với đối tượng và trình bày quan điểm của bạn. Sau đó, ngồi sang chiếc ghế của đối tượng và nêu lên những

điều bạn cho là quan điểm của đối tượng. Cuối cùng, đứng trên chiếc ghế thứ ba và nhìn xuống hai "người" đang đối diện nhau. Bạn có nhận ra điều gì mới trong cách nhìn nhận của đối tượng "khó tính" không? Trên cơ sở những nhận biết mới đó, bạn cần thay đổi cách tiếp cận của mình như thế nào?



### ◀ XEM XÉT LẠI CÁCH TIẾP CẬN

Tách mình khỏi tình huống hiện tại và nhìn nhận tình huống theo quan điểm của đối tượng sẽ giúp bạn điều chỉnh cách tiếp cận của mình cho phù hợp. Ví dụ, bạn có thể nhận thấy mình đang quá cứng rắn, do đó cần mềm mỏng hơn trong cách tiếp cận của mình.

## HOẶC THAY ĐỔI, HOẶC PHẢI RA ĐI

Nếu cách xử sự của đối tượng tác động xấu đến các thành viên khác, bạn phải cố gắng giúp đối tượng thoát khỏi tình huống đó. Cân nhắc kỹ lưỡng các sự việc. Nếu đây là lần đầu tiên đối tượng vượt quá giới hạn cho phép, bạn đừng phản ứng quá dữ dội. Nếu trước đó bạn không thông báo rõ về giới hạn này, thì bây giờ bạn hãy tuyên bố lại cho đối tượng và chỉ rõ cách để đối tượng có thể đưa mọi việc trở lại bình thường. Nếu đối tượng vẫn không chịu thay đổi, hãy áp dụng những biện pháp kỷ luật của công ty, kể cả sa thải đối tượng nếu cần thiết.

**40** Hãy cố gắng giúp đối tượng cải thiện hiệu quả làm việc, điều này sẽ tốt hơn so với việc sa thải đối tượng.

**41** Xác định khoảng thời gian hợp lý để nhân viên tiến hành thay đổi và nâng cao hiệu quả công việc.

## HỢP TÁC LÀM VIỆC

Trong vai trò là một nhà quản lý, giành được sự cộng tác từ những người khó tính luôn là một mục tiêu hàng đầu. Vận dụng cách tiếp cận hợp lý cùng với những kỹ năng giao tiếp khéo léo sẽ là chìa khóa đưa đến sự hợp tác thành công cho tất cả các bên.

### SẴN SÀNG ĐỂ CỘNG TÁC

**N**ếu bạn đã chuẩn bị kỹ lưỡng cho cuộc gặp với người khó tính, bạn sẽ cảm thấy tự tin hơn rất nhiều. Ngay từ đầu, thay vì chuẩn bị đối đầu, hãy nỗ lực giành sự hợp tác của người khó tính bằng cách hướng tới một giải pháp đem lại lợi ích đồng đều cho cả hai bên.

**42** Đôi khi một cách tiếp cận tích cực lại là tất cả những gì cần làm để vượt qua mọi rào cản của hai bên.

**43** Hãy lắng nghe mọi ý kiến phản đối trước khi phân tích những ích lợi thu được.



### SẴN SÀNG ĐỂ CỘNG TÁC

Trong nhiều trường hợp, một cách tiếp cận tích cực và hợp lý là đủ để giúp bạn giành được sự cộng tác của những người khó tính nhất. Bản thân bạn cần chuẩn bị sẵn sàng để vượt qua các phản bác đối với đề xuất của mình. Hãy dự đoán trước những phản bác có thể xảy ra, sau đó hình dung ra những thế mạnh trong đề xuất của mình, trong đó có các lợi ích mà người khó tính sẽ được hưởng. Hãy tự hỏi: “Nếu có thể vượt qua trở ngại đó, thì liệu có còn trở ngại nào khác cản trở việc thực hiện dự án này không?”.

## VƯỢT QUA CÁC PHẢN BÁC

Lắng nghe mọi phản bác,  
sau đó giải thích các lợi ích  
thu được

Hãy đề nghị nhân viên khó tính  
trình bày thêm bất kỳ một  
phản bác nào khác

Đưa ra những đảm bảo bổ sung

Hỏi nhân viên xem liệu họ có  
ủng hộ đề xuất của bạn không

Nếu câu trả lời tiếp tục là: “không”,  
đề nghị họ giải thích tại sao đề xuất  
của bạn vẫn không được chấp nhận

Tiếp tục chỉ ra thêm các lợi ích  
và thuyết phục họ nhất trí với  
mục tiêu chung

## XÁC LẬP MỤC TIÊU

Việc thỏa thuận các mục tiêu chung với các thành viên trong nhóm, với khách hàng hay các cổ đông sẽ giúp hạn chế nguy cơ trở nên “khó tính” của một số người và giúp quan hệ hợp tác được thuận lợi hơn vì các đối tác hiểu chính xác những yêu cầu đặt ra với họ. Các mục tiêu được xác lập phải có một ý nghĩa nhất định đối với tất cả các bên. Hãy khuyến khích đối tác, đồng nghiệp, nhân viên tự mình diễn đạt các mục tiêu để có thể hiểu chúng rõ hơn, đồng thời biết rõ thời hạn thực hiện mục tiêu đó. Hãy xác lập các mục tiêu rõ ràng và cụ thể để đảm bảo đối tác sẽ không trở nên khó chịu, bực bội ở những giai đoạn sau vì các mục tiêu lập ra không thực tế.

## NÊN VÀ KHÔNG NÊN

- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Liệt kê mọi lợi ích trong đề xuất của bạn trước khi tiến hành thảo luận với những người khó tính.</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Đảm bảo trong đề xuất có một số lợi ích để trả lời thỏa đáng câu hỏi của người khó tính: “Có ích lợi gì cho tôi không?”.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Không nên bỏ qua việc thỏa thuận về thời hạn cũng như cách đánh giá kết quả khi xác lập mục tiêu.</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Không nên cho rằng cả bạn và người khó tính đều có chung một suy nghĩ – nếu có nghi ngờ, hãy hỏi ngay để làm rõ vấn đề.</li> </ul> |
|---|--|

## LẬP MỤC TIÊU THEO QUY TẮC “SMART”

Để có thể xác lập mục tiêu hiệu quả, hãy áp dụng các quy tắc SMART, gồm 4 tiêu chí sau:

- Specific - Cụ thể: mục tiêu phải rõ ràng và cụ thể;
- Measurable – Định lượng được: mục tiêu cần được xác định rõ về thời gian, chất lượng, số lượng và chi phí;
- Achievable - Khả thi: mục tiêu phải nằm trong khả năng của nhân viên, cũng như nguồn lực và mức độ quyền hạn hiện có;
- Relevant - Phù hợp: mục tiêu cần phù hợp với công việc chung hay dự án, và trong tầm kiểm soát của cá nhân;
- Timely – Dự tính thời gian: mục tiêu cần có thời gian biểu cụ thể để hoàn thành.



## CHUẨN BỊ TRƯỚC NHỮNG TÌNH HUỐNG CĂNG THẰNG

**K**hi rơi vào tình huống căng thẳng, người ta thường trở nên khó tính. Hãy học cách chuẩn bị cho những buổi phỏng vấn, những buổi giới thiệu hoặc những buổi đánh giá để tại đó bạn có thể khích lệ và giảm thiểu sự căng thẳng của mọi người, nhờ đó kịp thời ngăn cản họ trở thành người "khó tính".

- 44** Hãy giải tỏa sự căng thẳng của mọi người bằng cách mở đầu bằng những câu hỏi đơn giản và dễ chịu.

- 45** Nên đón ứng viên và đưa họ tới phòng phỏng vấn.

- 46** Hãy đọc kỹ bản lý lịch của ứng viên trước khi tiến hành buổi phỏng vấn.

### PHỎNG VẤN

Hãy tạo mọi điều kiện để ứng viên cảm thấy thoải mái, bởi chính điều này sẽ giúp họ tự tin trình bày hết khả năng của mình. Nếu một ứng viên rất muốn công việc đó, họ sẽ dễ rơi vào phản ứng thái quá, như nói quá nhiều hoặc nói không hết, hay "thủ thế" sẵn để phòng những câu hỏi "bẫy". Hãy khích lệ ứng viên trả lời thẳng vào câu hỏi. Nếu ứng viên bị lạc đề, hãy hướng họ quay trở lại chủ đề chính hoặc giải thích rõ lý do tại sao bạn muốn có thông tin cụ thể đó. Nếu ứng viên thuộc típ người ít nói, hãy thử dùng cách khác để diễn đạt câu hỏi của bạn hoặc tiếp tục khai thác vấn đề sâu hơn.

*Mở đầu, nhà quản lý tự giới thiệu về mình và nói sơ qua về trình tự buổi phỏng vấn*



### ◀ TẠO DỰNG SỰ HÒA HỢP

*Hãy sử dụng ngôn ngữ cư xử cởi mở cùng nụ cười thân thiện nhằm giúp ứng viên cảm thấy thoải mái. Nên tranh ngồi đối diện phía bên kia bàn bởi điều này vô tình sẽ tạo ra rào cản giữa hai bên.*

*Ứng viên có thời gian để lấy lại bình tĩnh và tự tin với buổi phỏng vấn*

## TIẾN HÀNH ĐÁNH GIÁ

Với nhân viên có nguy cơ trở nên khó tính, hãy cho họ một khoảng thời gian cần thiết để chuẩn bị trước cho buổi họp đánh giá. Hãy đảm bảo nhân viên đó biết rõ nội dung của buổi đánh giá, đồng thời chuẩn bị sẵn một số câu hỏi để tạo cơ hội cho nhân viên được trình bày thật nhiều. Hãy đưa ra những kết quả thực tế để mình họa cho lời khen ngợi của bạn, cũng như những góp ý cho những mặt cần được cải thiện. Có thể áp dụng tỷ lệ 2:1, cứ hai nhận xét tích cực thì có một góp ý mang tính xây dựng. Hãy cùng nhau bàn bạc và lập kế hoạch hành động nhằm phát huy tối đa các thế mạnh hiện có, đồng thời nỗ lực cải thiện những mặt còn thiếu sót.

*Nhân viên ghi lại những hoạt động cần tiến hành theo thỏa thuận của hai bên trong buổi họp*



### NHỮNG ĐIỂM CẦN GHI NHỚ

- Chuẩn bị kỹ lưỡng là chiếc chìa khóa để xử lý hiệu quả các tình huống khó khăn.
- Hãy lập sẵn danh sách những việc cần chuẩn bị cho các buổi phỏng vấn, đánh giá hay buổi giới thiệu về công ty, điều này sẽ giúp bạn tiết kiệm được nhiều thời gian.
- Hãy thử đặt mình vào vị trí người khác để đánh giá và dự tính các khó khăn.
- Nhà quản lý hiệu quả sẽ luôn theo dõi việc thực hiện những hoạt động đã được thỏa thuận.

### NHỮNG VIỆC CẦN LÀM

1. Cán án định ngày và địa điểm cho buổi họp đánh giá ít nhất trước 2 tuần.
2. Cung cấp cho đối tượng những hướng dẫn cụ thể cũng như những công cụ tự đánh giá.
3. Đọc kỹ bản mô tả công việc hiện tại, kết quả đánh giá năm trước cũng như kế hoạch hành động.
4. Ghi lại các hoạt động đào tạo đã tiến hành, kết quả dự án và những thành quả khác.
5. Lên kế hoạch về trình tự đánh giá.
6. Chuẩn bị câu hỏi.

### ◀ ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ

*Hãy tiến hành đánh giá để khuyến khích nhân viên tiến bộ, xác định những yêu cầu và mong muốn, đưa ra những hướng dẫn và thỏa thuận thực hiện những mặt còn hạn chế.*

## TỔ CHỨC GIỚI THIỆU CHO NHÂN VIÊN MỚI

Đối với nhân viên mới - những người hầu như hoàn toàn xa lạ với văn hóa công ty, thì buổi giới thiệu về công ty thường làm

họ căng thẳng. Tuy nhiên, chính họ là người hay đưa ra những nhận định mới mẻ và có giá trị về các quy trình và phương pháp làm việc của công ty. Hãy trân trọng ý kiến của họ, và đừng vội vã xem họ là những kẻ khó tính, "có vấn đề" vì điều đó sẽ khiến họ khó hòa hợp với bạn. Nhận xét của các nhân viên mới có thể giúp bạn thúc đẩy nhóm làm việc phát triển hơn, và cũng giúp bạn tiến hành các buổi giới thiệu khác hiệu quả hơn. Hãy cân nhắc và lựa chọn người có khả năng hướng dẫn cho nhân viên mới. Sẽ rất lý tưởng nếu người đó xem việc thắc mắc là một phần của quá trình học hỏi bởi điều này sẽ mang lại lợi ích cho cả đôi bên.

## QUẢN LÝ SỰ HỢP TÁC

**N**hân viên sẽ rất khó chịu, chán nản nếu họ không được quản lý tốt hoặc làm việc mà không có định hướng rõ ràng. Hãy trau dồi các kỹ năng quản lý và điều chỉnh phong cách lãnh đạo của mình để chiếm được lòng tin và sự cộng tác của những nhân viên “khó tính”.

**48** Nên nhớ rằng nhân viên mới luôn cần nhiều sự hỗ trợ.

**49** Khuyến khích những nhân viên có kinh nghiệm đưa ra sáng kiến.

**47** Xây dựng môi trường làm việc cởi mở để nhân viên có thể thẳng thắn góp ý với nhau.

### QUẢN LÝ HIỆU QUẢ

Quản lý hiệu quả là sử dụng các nguồn lực một cách hiệu quả để triển khai tốt mọi công việc và hướng tới mục tiêu đề ra. Hãy kiểm tra xem liệu bạn đã xác định rõ ràng các nhiệm vụ và mục tiêu, lên kế hoạch và tổ chức sử dụng nguồn lực theo ưu tiên, và thống nhất các biện pháp giám sát hay chưa. Nếu vẫn còn một số người trở nên khó chịu, chán nản, có thể bạn đã không cho phép họ tham gia đầy đủ ngay từ giai đoạn lên kế hoạch. Để duy trì tinh thần làm việc theo nhóm, các buổi kiểm tra tiến độ cần tiến hành với sự tham gia của tất cả mọi thành viên.

### QUẢN LÝ DỰ ÁN

Hãy đảm bảo rằng mọi nhân viên khi tham gia dự án đều hiểu rõ ngay từ đầu các mục tiêu cũng như các mặt khó khăn của dự án, các mốc tiến độ chính, trách nhiệm và công việc của từng người, từng giai đoạn thực hiện. Điều này sẽ giúp bạn giảm thiểu nguy cơ nhân viên trở nên “khó tính” do không được cung cấp đầy đủ mọi thông tin cần thiết. Vạch kế hoạch và tổ chức thường xuyên các buổi kiểm tra, đánh giá sẽ giúp bạn duy trì được sự cân bằng giữa chất lượng và hiệu quả hoạt động trong phạm vi ngân sách và thời gian quy định.

#### NHỮNG CÂU HỎI DÀNH CHO BẠN

- ? Bạn có luôn đặt ra các mục tiêu công bằng cho các thành viên của nhóm không?
- ? Bạn có theo dõi kết quả hoạt động của mỗi cá nhân không?
- ? Liệu bạn có dự tính và tháo dỡ mọi trở ngại để đạt tới mục tiêu chưa?
- ? Có vấn đề mới phát sinh nào đòi hỏi bạn phải trau dồi hơn nữa năng lực của bản thân không?

**50** Hãy bày tỏ sự tin tưởng vào nhân viên, điều này có thể ngăn chặn nhân viên trở nên khó tính.



## LÃNH ĐẠO NHÂN VIÊN

Hãy sẵn sàng thay đổi cách lãnh đạo đối với nhân viên khó tính, bởi không phải lúc nào cách lãnh đạo của bạn cũng phát huy tác dụng. Đừng chỉ nhân viên cách thực hiện, mà hãy chỉ cho họ các mục tiêu cần đạt được cùng với lời giải thích rõ ràng và để nhân viên tự thực hiện theo cách của mình. Một nhà lãnh đạo phải biết cách phân công hiệu quả, nếu không sẽ dẫn đến tình trạng quá tải và căng thẳng. Điều này chắc chắn sẽ ảnh hưởng đến tinh thần làm việc của các thành viên trong nhóm. Hãy thông báo cho những người được phân công về kết quả và các chỉ tiêu cần đạt được, cung cấp cho họ những quyền hạn cần thiết và cùng thỏa thuận về thời điểm đánh giá tiến độ công việc.

## ĐƯA RA Ý KIẾN PHẢN HỒI

Ý kiến phản hồi giúp mỗi người tự nhìn nhận lại mình theo cách nhìn của người khác. Không có ý kiến phản hồi, nhân viên của bạn sẽ tiếp tục thực hiện công việc theo một phương pháp đã không còn hiệu quả. Tuy nhiên, ý kiến phản hồi đôi khi cũng là một mối nguy hại. Nếu nhân viên nhận được ý kiến phản hồi tiêu cực, họ sẽ dễ chán nản và co người lại. Thường xuyên đưa ra các ý kiến nhận xét cho đến khi điều đó trở thành thông lệ quen thuộc với mọi nhân viên. Nên tập trung nhận xét vào chủ đề công việc và tránh nhận xét về con người cá nhân, đồng thời tập trung vào những điều quan trọng và trong khả năng thay đổi của nhân viên.

**51** Thường xuyên có những ý kiến phản hồi tích cực để khích lệ nhân viên.

## SƠ SÁNH Ý KIẾN PHẢN HỒI ▼

*Ý kiến phản hồi có thể mang lại tác động tiêu cực hoặc tích cực. Nhận xét tích cực mang tính xây dựng và tập trung vào những điểm quan trọng. Nhận xét tiêu cực mang tính phán xét, phê phán thái quá hoặc không thỏa đáng.*

### Ý KIẾN PHẢN HỒI TÍCH CỰC

- Được đưa ra sớm, ngay sau khi sự việc xảy ra
- Góp ý khi chỉ có hai người
- Ý kiến mang tính xây dựng, khách quan và cụ thể
- Cân bằng và về lâu dài có lợi cho đối tượng



### Ý KIẾN PHẢN HỒI TIÊU CỰC

- Phù đầu đối tượng với quá nhiều thông tin
- Nhận xét về đối tượng trước mặt nhiều người
- Ý kiến chủ quan, mang nặng tính phán xét, chỉ trích
- Nhắc lại chuyện quá khứ quá nhiều

## XỬ LÝ TÌNH TRẠNG HOẠT ĐỘNG KÉM HIỆU QUẢ

**N**ếu chịu quá nhiều hay quá ít áp lực công việc, nhân viên sẽ làm việc dưới khả năng của mình. Hãy sớm nhận biết điều này để giúp nhân viên “khó tính” nâng cao hiệu quả làm việc trong mức độ áp lực phù hợp. Nếu nhân viên đó vẫn không cải thiện được hiệu quả hoạt động, bạn có thể tính đến việc sa thải người đó.

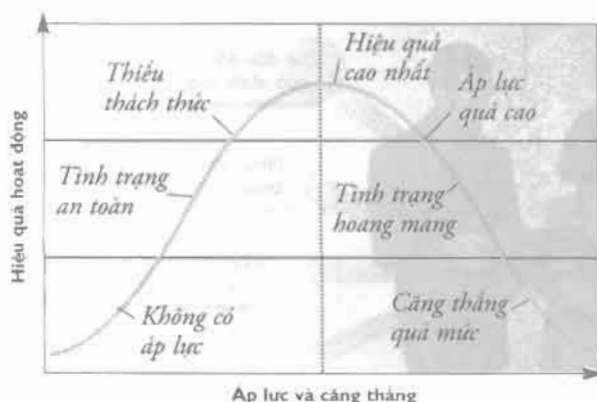
**52** Hãy đánh giá nhân viên căn cứ vào cách họ vượt qua các khó khăn, trở ngại.

**53** Hãy quan sát những thay đổi trong cách ứng xử của nhân viên.

**54** Đặt ra một nhiệm vụ khó khăn cho nhân viên “khó tính” và quan sát xem điều gì sẽ xảy ra.

## NHẬN BIẾT ÁP LỰC

Khi làm việc, hầu như ai cũng muốn có một chút sức ép để tăng thêm động lực làm việc, và sau đó tận hưởng cảm giác hài lòng sau khi bản thân vượt qua thách thức. Nếu một nhân viên hay mất tập trung, và chán nản với công việc, rất có thể người đó chưa được thách thức xứng tầm. Ngược lại, nếu một nhân viên hay tức giận, và tự hạ thấp năng lực làm việc của mình, đó có thể là dấu hiệu của sự căng thẳng quá mức. Dù là vấn đề gì thì bạn cũng phải cùng với nhân viên rà soát lại công việc của họ, và đặt ra các mục tiêu rõ ràng. Hãy trao đổi về mọi hoạt động cần tiến hành. Ví dụ, nếu cả nhân đó đang chịu quá nhiều áp lực, có thể chia bớt một phần công việc của người đó cho nhân viên khác.



## ◀ NẮM VỮNG SƠ ĐỒ ÁP LỰC

Sơ đồ bên cho thấy sự thay đổi về hiệu quả làm việc tương ứng với sự thay đổi về mức độ áp lực. Ở một đầu của đường cong thể hiện tình trạng áp lực thấp, và đầu kia biểu hiện tình trạng áp lực cao. Cả hai đầu đều có kết quả như nhau: hoạt động đạt hiệu quả thấp.

## KIỂM TRA TÌNH TRẠNG HOẠT ĐỘNG KÉM HIỆU QUẢ



## ▲ XỬ LÝ TÌNH TRẠNG HOẠT ĐỘNG KÉM HIỆU QUẢ

*Khi nhân viên hoạt động kém hiệu quả, bạn cần đảm bảo rằng nhân viên biết rõ mục tiêu cần đạt được và có cơ hội để cải thiện tình hình.*

## SA THẢI NHÂN VIÊN

Nếu bạn đã nỗ lực giúp đỡ nhân viên nhưng tình hình vẫn không thay đổi thì buộc lòng bạn phải sa thải nhân viên đó. Nếu vấn đề nằm ở chỗ họ không đủ khả năng, hãy thử chuyển nhân viên đó sang vị trí khác phù hợp hơn. Nếu vấn đề là do cách làm việc sai trái của nhân viên hoặc kết quả hoạt động kém, bạn cần tuân theo các biện pháp kỷ luật của công ty và cho người đó nghỉ việc. Thông thường, bạn phải ký quyết định thôi việc và trao trực tiếp cho đối tượng. Hãy chuẩn bị kỹ lưỡng lý lẽ của mình, nếu không quyết định sa thải của bạn sẽ bị đối tượng cho là không đúng, không công bằng.

**55** Trước khi quyết định sa thải một nhân viên, hãy kiểm tra xem bạn có hỗ trợ và động viên họ hết mức chưa.

## NHỮNG ĐIỂM CẦN GHI NHỚ

- Nhẹ nhàng từ chối công việc của đối tượng khi mọi nỗ lực của bạn dành cho họ đều vô nghĩa.
- Khi có vấn đề xảy ra, cần cân nhắc đến nguyên nhân xuất phát từ công ty.
- Đảm bảo bạn đã tuân thủ đúng các quy định và kỷ luật của công ty.
- Trong một số trường hợp, nên tìm kiếm sự giúp đỡ của chuyên gia tư vấn.

## GIỮ THÁI ĐỘ KHÁCH QUAN

**K**hi làm việc với những người khó tính, bạn cần giữ một thái độ khách quan. Để làm được điều này, bạn cần phải tự nhận thức chính mình. Biết rõ những thành kiến và tính cách cá nhân sẽ giúp bạn hiểu được nguyên nhân làm bạn cộng tác kém hiệu quả với người khác.

**57** Hãy nhớ rằng mọi người luôn lắng nghe một cách có chọn lọc.

**58** Hãy cư xử với người đang đứng trước mặt bạn, chứ không phải người bạn liên tưởng đến.

**56** Tránh đưa ra nhận định khi chỉ mới căn cứ vào một dữ kiện duy nhất.

## THỪA NHẬN CÁC THÀNH KIẾN CỦA BẢN THÂN

Môi trường sống, môi trường giáo dục cùng những trải nghiệm tại công sở hay trường học, những kỷ ức tuổi thơ, cha mẹ, thầy cô và bạn bè, tất cả đều giữ một vai trò nhất định trong việc hình thành thế giới quan của bạn. Do đó, nên hiểu rằng mọi người đều nhìn nhận thế giới theo cách của riêng mình, khi đó bạn sẽ thông cảm với người khác hơn, nhất là những người thoát đầu bạn tưởng họ là người có vấn đề. Bạn sẽ nhận thấy rằng chính những quan điểm khác nhau đó đã vô tình tạo nên những trở ngại trong việc giao tiếp hiệu quả cũng như xem xét vấn đề một cách khách quan.

## HÌNH THÀNH CÁC NHẬN ĐỊNH

Khi nhận thức được rằng quan điểm cá nhân có thể là những thành kiến, bạn sẽ hạn chế đưa ra các nhận định chỉ dựa vào ý kiến chủ quan của mình. Để tránh điều này, bạn hãy giữ thái độ cởi mở và lắng nghe ý kiến của mọi người. Nếu cần, bạn có thể ghi lại để đảm bảo rằng sau cuộc trò chuyện cả hai sẽ ra về khi đã hiểu rõ nhau. Đừng lấy thành kiến làm nhận định rồi tìm kiếm các dữ kiện để chứng minh cho nhận định. Thay vào đó, hãy đặt câu hỏi để xác minh và thu thập các dữ kiện liên quan rồi mới đưa ra nhận định. Hãy quyết định dựa trên hành vi và hiệu suất làm việc chứ không phải tính cách cá nhân hay hoàn cảnh của nhân viên.

## NHỮNG KHÁC BIỆT VỀ VĂN HÓA

Những người sống ở môi trường văn hóa khác nhau thường có cách nhìn nhận và ứng xử khác nhau. Người Mỹ và một số người châu Âu thường đón chào nhân viên mới như thể họ là những người bạn cũ. Tuy nhiên, ở những nước có môi trường văn hóa kín đáo hơn như châu Á hoặc Trung Đông, điều này có thể bị coi là thiếu tôn trọng người khác.

## XÓA BỎ CÁC THÀNH VIÊN

CÁC THÀNH VIÊN	CÁCH XÓA BỎ
<p><b>CHÚ Ý TIỂU TIẾT</b></p> <p>Đánh giá của bạn về một nhân viên bị chi phối bởi một hay hai phẩm chất mà bạn thích hoặc không thích.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Đảm bảo rằng bạn đã thu thập mọi dữ kiện về hiệu quả hoạt động của nhân viên.</li> <li>• Đánh giá cả nhân căn cứ vào kết quả hoạt động tổng thể của thành viên đó.</li> </ul>
<p><b>“GIỐNG NHƯ TÔI”</b></p> <p>Xu hướng ủng hộ cho những người có phẩm chất giống như bạn - thậm chí trong cả việc tuyển dụng và thăng chức.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Xác định điểm mạnh của nhân viên.</li> <li>• Xác định các lĩnh vực nhân viên cần cải thiện thêm.</li> <li>• Xác định những kỹ năng và kinh nghiệm cần thiết cho công việc hay dự án.</li> </ul>
<p><b>ĐỊNH KIẾN</b></p> <p>Nhận định của bạn về nhân viên bị chi phối bởi hoàn cảnh, văn hóa hoặc định kiến về một ai đó.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hãy tự hỏi nhân viên gọi cho mình nhớ tới ai.</li> <li>• Xác định những điểm cụ thể trong cách ứng xử hay làm việc của nhân viên mà bạn không thích.</li> <li>• Xác định các định kiến của bạn.</li> </ul>
<p><b>BỚP MÈO CÁC KHAI NIỆM</b></p> <p>Hình thành các nhận định dựa trên những đúc kết sai lầm, chẳng hạn như cho rằng tất cả những người bán hàng đều thuộc kiểu người hướng ngoại.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Xác định các yêu cầu của công việc.</li> <li>• Quyết định xem công việc thực sự cần những kỹ năng, chuyên môn nào và mức độ kinh nghiệm đến đâu.</li> <li>• Tự hỏi các nhận định của mình dựa trên những cơ sở nào.</li> </ul>
<p><b>RÁP KHUÔN</b></p> <p>Tự xây dựng một hình ảnh nhân viên lý tưởng, và căn cứ vào đó để đánh giá mà không căn cứ vào điểm mạnh, điểm yếu của nhân viên.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tập trung vào những điều cần đạt được trong công việc hay dự án.</li> <li>• Kiểm tra xem liệu các yêu cầu, mục tiêu của bạn có thực tế hay không.</li> <li>• Xác định những phẩm chất thiết yếu mà công việc đòi hỏi ở nhân viên.</li> </ul>

## ĐÁNH GIÁ THÔNG TIN

Nếu biết bản thân có những tiêu chí riêng về một nhân viên tốt, hay thường ủng hộ những người có nhiều điểm giống mình, bạn sẽ khách quan hơn khi đánh giá những người khó tính. Điều quan trọng là bạn cần nhìn nhận và đánh giá cách cư xử và hành động của họ một cách tổng thể. Đừng nên tập trung vào cách ứng xử yếu kém gần đây mà bỏ qua mọi nỗ lực và các thành quả đạt được trước đó. Hãy tự hỏi liệu bạn đã làm điều gì vô tình dẫn đến sự thay đổi trong cách cư xử của nhân viên hay không.

**59** Tránh vội vàng đưa ra kết luận.

**60** Hãy đặt câu hỏi cho nhân viên và tích cực lắng nghe nhằm tránh đưa ra các nhận định sai lầm.



## HỎI VÀ LẮNG NGHE

**Đ**ặt ra các câu hỏi đúng lúc và phù hợp sẽ giúp bạn nhanh chóng nhận được những ý kiến phản hồi cần thiết. Kỹ năng quan trọng nhất để giao tiếp hiệu quả là lắng nghe và tìm ra các thông tin đầu mối để xác định câu hỏi nên đặt ra tiếp theo.

- 62** Chuẩn bị trước các câu hỏi và lắng nghe các thông tin đầu mối để xác định câu hỏi cần đưa ra tiếp theo.



- 61** Hãy nhớ rằng im lặng cũng có tác dụng tương tự như những câu hỏi thăm dò.

## SỬ DỤNG CÁC CÂU HỎI MỞ

Cách tốt nhất để tìm hiểu tại sao nhân viên lại trở nên khó chịu, căng thẳng trong cách ứng xử và làm việc là hỏi trực tiếp họ, tất nhiên phải thật tế nhị và khéo léo. Hãy sử dụng những câu hỏi mở để khuyến khích nhân viên cởi mở và bộc lộ tất cả mọi vấn đề khó khăn của mình, từ công việc đến chuyện riêng tư. Bằng cách sử dụng câu hỏi mở, bạn sẽ không hướng nhân viên trả lời theo những gì bạn đã nhận định từ trước, đồng thời khuyến khích họ suy nghĩ cho câu trả lời. Ngược lại với câu hỏi mở là câu hỏi đóng, chẳng hạn như "Có phải anh đã ...?", và câu trả lời thường là "Có" hoặc "Không".

## ĐẶT CÂU HỎI MỞ

Có rất nhiều cách tạo nên một câu hỏi mở. Hãy đặt câu hỏi với những từ như "Cái gì?", "Ai?", "Khi nào?" và "Làm thế nào?", và bạn sẽ có được câu trả lời thật chi tiết.

“Theo anh/chị thì tình hình hiện nay xuất phát từ nguyên nhân nào?”

“Làm thế nào để giải quyết nhanh chóng vấn đề này?”

“Chúng ta nên nhờ cậy ai?”

“Khi nào có thể thực hiện công việc đó?”

“Theo anh/chị thì có biện pháp nào tốt hơn không?”

“Ý kiến của anh/chị về vấn đề này như thế nào?”

## DÀNH THỜI GIAN SUY NGHĨ

Các câu hỏi mở sẽ buộc người khó tính phải suy nghĩ và tìm câu trả lời. Nếu nghi ngờ đối tượng chưa suy nghĩ kỹ vấn đề, hãy đặt câu hỏi để giúp người đó có thời gian cân nhắc thật kỹ, chẳng hạn như "Ưu điểm và nhược điểm của vấn đề này là gì?", hay "Anh có thấy được những ích lợi và hạn chế gì nếu ...?". Nếu cần thời gian để cân nhắc ý kiến của đối tượng, bạn có thể nói những câu đại loại như: "Đây là một điểm thú vị. Tôi cần thời gian suy nghĩ thêm." Trong lúc trao đổi, một khoảng im lặng sẽ giúp bạn có thời gian suy nghĩ, đồng thời tạo điều kiện để đối tượng đưa thêm những thông tin bạn cần.

### NĂM QUYỀN KIỂM SOÁT ►

*Đừng nên trả lời nếu chưa sẵn sàng ngay cả khi đối tượng có buộc bạn phải trả lời. Tạm dừng để xem xét những điểm vừa được trình bày trước đó bạn đang cân nhắc các quan điểm của đối tượng một cách nghiêm túc.*

## 63 Thinh thoảng nên tạm dừng trao đổi để cả hai cùng có thời gian suy nghĩ.



## 64 Đừng hỏi "Tại sao?" quá nhiều, bởi điều này có thể gây ra sự căng thẳng.

## 65 Hãy nhớ không chỉ lắng nghe mà còn phải thể hiện rõ bạn đang chú ý lắng nghe đối tượng.

## CHÚ Ý LẮNG NGHE

Để khuyến khích một người khó tính tiếp tục trình bày mà không phải trả lời là có đồng ý hay không với những điều đang được nêu, hãy sử dụng một số từ ngữ với giọng điệu tích cực như "U!". "A, thế à!", hoặc "Vui lòng nói rõ thêm"... Hãy suy nghĩ về điều mình sẽ nói trong mối liên hệ với những điều vừa được trình bày trước đó và có thể sử dụng chính ngôn từ của đối tượng. Điều này cho thấy bạn đang chú ý lắng nghe. Ví dụ, "Anh vừa nói điều đó rất thách thức. Vậy thách thức ở góc độ nào?". Sắp xếp, sửa đổi, tóm tắt và trình bày lại quan điểm của đối tượng bằng ngôn từ của riêng mình nhằm thể hiện bạn đang chú ý lắng nghe đối tượng.

## VẬN DỤNG KỸ NĂNG LẮNG NGHE

CÁC KIỂU LẮNG NGHE	CÁCH VẬN DỤNG HIỆU QUẢ
<b>MÔ PHỎNG</b> Sử dụng ngôn từ tương tự như đối tượng đã dùng để làm rõ thông tin và hiểu vấn đề.	Hãy tưởng tượng bạn đang đứng ở vị trí của đối tượng và thể hiện sự nắm bắt vấn đề bằng cách nói ít, gạt đầu và có cử chỉ đồng tình.
<b>THĂM DÒ</b> Chú ý tới các ngôn từ "mạnh mẽ" hoặc các ngôn từ "khắc thương" thể hiện cảm xúc mạnh của đối tượng.	Sử dụng các câu hỏi mở để tìm ra lý do của những lời phát biểu của đối tượng. Chú ý quan sát ngôn ngữ cử chỉ và giọng điệu của đối tượng.
<b>KHẸNG ĐỊNH</b> Suy ngẫm về những ý kiến và cảm xúc của đối tượng và tóm tắt lại các sự việc đã thỏa thuận.	Kiểm tra những điểm đồng ý của đối tượng và căn cứ vào để nghị của họ để hướng cuộc trao đổi đến kết quả mong đợi.

### LẮNG NGHE CẢ GIỌNG NÓI LÊN NGÔN TỪ

Nếu thật sự muốn tạo dựng mối quan hệ tốt với nhân viên khó tính, bạn cần lắng nghe nhịp điệu nói của người đó và cùng hòa theo nhịp điệu đó. Khi đối tượng đang tập trung trình bày một cách chậm rãi, những câu hỏi vội vã của bạn sẽ cắt ngang phần trình bày của đối tượng và hệ quả là bạn không thể hiểu nguyên nhân tại sao đối tượng lại tỏ ra khó tính. Hãy chú ý đến giọng điệu của người nói. Nếu người đó đang trong tình trạng căng thẳng, giọng nói thường lớn và nhanh hơn. Nếu giọng run run và hơi ngập ngừng, có thể đối tượng đang có vài nghi ngờ nào đó.

#### ▼ HÒA THEO NHỊP ĐIỆU VÀ ÂM ĐIỆU CỦA GIỌNG NÓI

*Danh giá cảm xúc của đối tượng thông qua nhịp điệu và âm điệu giọng nói, và sử dụng giọng điệu tương tự để tạo dựng sự hòa hợp giữa hai bên.*

*Nhà quản lý kiên nhẫn lắng nghe phần trình bày chậm rãi của nhân viên, đồng thời chuẩn bị đáp lại một cách hợp lý và nhẹ nhàng.*



**66** Hãy lắng nghe những ẩn ý của đối tượng nhằm đánh lạc hướng bạn.

- 67** Hãy chú ý tới những từ ngữ bất thường hoặc được lặp đi lặp lại để phát hiện ra những điều mà bạn cần phải làm rõ.

#### NHỮNG ĐIỂM CẦN GHI NHỚ

- Khi lắng nghe nhân viên, bạn sẽ góp phần khích lệ nhân viên làm việc hết khả năng của mình.
- Nếu bạn muốn tiếp tục nhận được ý kiến, đề xuất của nhân viên, hãy đừng phê phán mà không có sự cân nhắc kỹ lưỡng.
- Không ít cuộc thảo luận đã thất bại do không tập trung được vào chủ đề chính.
- Trong lúc trao đổi, hãy nhìn vào mắt đối tượng, và tỏ vẻ hào hứng để duy trì sự tập trung khi lắng nghe.

### NHẬN DIỆN NHỮNG ÁN Ý

Sau khi đã đưa ra những câu hỏi phù hợp, hãy chú ý lắng nghe đối tượng trả lời, đặc biệt cần chú ý tới những từ ngữ được lặp lại nhiều lần vì nó sẽ tiết lộ những vấn đề thực sự làm đối tượng lo lắng. Nếu người đó thường nhắc đi nhắc lại những từ như “quá khó khăn”, “rất chán nản”, hay “không phải lỗi của tôi”, điều này chứng tỏ đối tượng không tự tin khi phải giải quyết công việc được giao. Còn những từ như: “...rất quan trọng đối với tôi”, “có tính thử thách cao”, và “thiết yếu ...” chứng tỏ đó là những vấn đề quan trọng của đối tượng. Ngoài ra, cũng cần chú ý tới những điều không được nói ra, bởi đây cũng là cơ sở để bạn đưa ra những câu hỏi kế tiếp nhằm tìm hiểu xem nhân viên này có những toan tính nào hay không.

- 68** Hãy nhớ rằng các từ được nhấn mạnh thường biểu hiện những điều có ý nghĩa quan trọng với đối tượng.

### TUẦN THỦ QUY TẮC 5 ĐIỂM

Hãy xem xét 5 điểm dưới đây để xem trong lúc trao đổi, bạn có đang đáp lại những người khó tính theo cách tích cực nhất không:

- **Thịp điệu:** liệu mình có đang nói quá chậm hay quá nhanh không? Mình có tỏ ra không chắc chắn hay lưỡng lự không?
- **Âm điệu:** liệu giọng nói của mình có quá to không, hay quá nhỏ, hay thậm chí là im lặng? Mình có cần nói to hơn hay nhỏ hơn không?
- **Tạm ngưng:** cần bao nhiêu khoảng lặng để suy nghĩ? Liệu mình sẽ trao đổi tiếp với đối tượng hay cần thời gian để suy nghĩ thêm?

- **Âm vực:** giọng của mình nghe có căng quá không? Có cao hơn hay căng thẳng hơn bình thường không?
- **Phát âm:** mình có phát âm các từ một cách chuẩn xác hay không?

#### TỰ LẮNG NGHE BẢN THÂN ►

*Hãy chú ý đến giọng nói để đảm bảo chắc chắn rằng bạn đang trình bày rõ ràng và chuyên tài được thông điệp cần thiết.*



## GIAO TIẾP PHI NGÔN TỪ

**T**hông qua các hình thức giao tiếp phi ngôn từ, một người khó tính có thể hiểu được ý của bạn trước cả lúc bạn lên tiếng. Một khi quan sát được các cử chỉ, biểu hiện của đối tượng và có thể biết được khi nào người đó trở nên khó tính, bạn sẽ luôn đi trước một bước.

**70** Chú ý tới những biểu hiện, cử chỉ để đoán trước phản nào phản ứng của đối tượng.

**71** Hãy hòa nhập với đối tượng khó tính bằng cách hòa theo cách giao tiếp của họ.

**69** Sẵn sàng đáp lại dù bạn thích hay không thích, đồng ý hay không đồng ý với đối tượng.

### BÀY TỎ THIỆN CHÍ

Bạn có thể sử dụng phương pháp lập trình khả năng tư duy ngôn ngữ học (NLP - Neuro Linguistic Programming) để tạo dựng sự hòa hợp với đối tượng khó tính. Các nghiên cứu đã chỉ ra rằng con người có thể hiểu được 55% nội dung giao tiếp nhờ vào ngôn ngữ cử chỉ, 38% nhờ vào âm điệu giọng nói và 7% qua ngôn từ. Phương pháp NLP cung cấp một số kỹ năng hữu ích để tăng hiệu quả giao tiếp phi ngôn từ. Hãy hành động một cách mạnh mẽ, điều này sẽ giúp bạn cảm thấy tự tin hơn. Bạn cũng có thể sử dụng NLP để tạo lập sự hòa hợp và tin cậy với những người xung quanh. Bằng cách thể hiện dáng điệu nhanh nhẹn và thoải mái, bạn có thể kích thích người khác hòa theo ngôn ngữ cử chỉ tích cực của mình. Điều này sẽ giúp họ có thái độ tích cực và hòa nhập hơn.

*Nhà quản lý hơi ngả người về phía trước, thể hiện sự thoải mái và sẵn sàng lắng nghe*



### ◀ BÀY TỎ THIỆN CHÍ

*Để biểu lộ sự quan tâm của mình tới những điều đối tượng sắp trình bày, hãy duy trì sự tiếp xúc bằng mắt, ngồi thoải mái trên ghế và hơi ngả người về phía trước, không khoanh tay hay bắt chéo chân.*

## DIỄN GIẢI CÁC CHUYỂN ĐỘNG CỦA MẮT



### XÂY DỰNG HÌNH ẢNH

Khi một người ngược mắt lên và liếc sang bên phải, người đó đang tưởng tượng hoặc hình dung một điều gì đó.



### NHỚ LẠI LÝ LỆ

Nếu một người liếc mắt sang bên trái, có thể người đó đang cố nhớ lại nội dung một điều gì đã được nói trong quá khứ.



### NHỚ LẠI HÌNH ẢNH

Khi một người ngược mắt lên và liếc sang bên trái, người đó đang tập trung nhớ lại một hình ảnh trong quá khứ.



### ĐỌC THOẠI NỘI TÂM

Khi một người nhìn xuống và liếc sang bên trái có thể người đó đang đọc thoại về vấn đề đang trao đổi.



### XÂY DỰNG LÝ LỆ

Khi một người liếc mắt sang bên phải, người đó đang suy nghĩ về nội dung câu trả lời.



### CÓ CẢM XÚC

Khi một người nhìn xuống và liếc sang bên phải thì người đó đang có cảm xúc, và kiểm tra cảm xúc của mình về điều nào đó.

**72** Chuyển động của đôi mắt có thể giúp bạn nắm được cách tạo dựng sự hòa hợp.

### NHỮNG ĐIỂM CẦN GHI NHỚ

- Chú ý lắng nghe các từ ngữ biểu thị hình ảnh, âm thanh hay xúc cảm để có thể tự điều chỉnh cho phù hợp.
- Cử chỉ khoanh tay biểu thị bạn đang vướng đến một vấn đề nhạy cảm.
- Hãy đáp lại bằng ngôn ngữ tương tự như ngôn ngữ của đối tượng đã dùng để tạo dựng sự hòa hợp.

## SỬ DỤNG CÁC GIÁC QUAN ĐỂ DIỄN GIẢI THÔNG TIN

Khi suy nghĩ và giao tiếp, con người thường sử dụng 3 giác quan chính là: thị giác, thính giác và xúc giác. Nếu quan sát kỹ chuyển động của đôi mắt và giọng nói của đối tượng, bạn có thể đoán ra được cách xử lý thông tin của người đó và tận dụng nó để tạo dựng sự hòa hợp. Ví dụ, nếu một người ngược nhìn lên và sử dụng những từ liên quan đến thị giác, chẳng hạn như: "Tôi không thấy được điều anh nói", hãy đáp lại với ngôn từ tương tự, như: "Chúng ta hãy nhìn lại vấn đề theo cách này ...". Nếu một người sử dụng những từ liên quan đến âm thanh, chẳng hạn như: "Tôi không thích nghe vấn đề này" thì hãy đáp lại một câu như: "Chúng ta hãy cùng thảo luận thêm...". Nếu có ai nói: "Điều này có vẻ không ổn", hãy đáp lại: "Hãy cùng xem xét thật kỹ mối quan tâm của anh ...".

## TÌM KIẾM GIẢI PHÁP

**Đ**ể tìm kiếm giải pháp, bạn phải có *nghệ thuật đặt câu hỏi một cách khéo léo và có một cách giao tiếp sáng tạo. Bạn phải tìm ra được những giải pháp mà người khó cộng tác nhất cũng phải đồng ý và muốn triển khai thực hiện. Thăm dò ý kiến với nhau sẽ giúp bạn tìm được giải pháp tốt.*

- 74** Tìm kiếm các điểm tương đồng để giữ không khí thảo luận tích cực và có tính xây dựng.

- 73** Hãy đặt câu hỏi để tìm hiểu nhu cầu và quan điểm của đối tượng.

### KHUYẾN KHÍCH ĐỐI THOẠI CỎI MỞ

Bằng cách gợi ý trước những điều sắp nói, bạn có thể khuyến khích đối tượng “khó tính” tham gia trao đổi một cách tích cực và cởi mở. Hãy sử dụng những câu như: “Tôi có thể đề nghị là ...” hay “Tôi muốn hỏi ...”. Nếu bạn không hài lòng về một điểm nào đó, đừng quá nhấn mạnh đến nó. Thay vào đó, hãy tóm tắt các ý mà bạn đồng ý để thể hiện cách giao tiếp tích cực của mình. Nếu buộc phải không đồng ý, hãy giải thích bằng những lý lẽ thuyết phục.

### NHẬN DIỆN CÁC KIỂU GÂY ẢNH HƯỞNG



#### CƯỜNG ẾP

Là một cách tiếp cận sử dụng lý luận có tính bắt buộc và đầy quyền uy, thậm chí là cưỡng ép để đạt được kết quả.



#### THAM GIA

Là một cách tiếp cận mang tính khích lệ và chia sẻ nhằm nâng cao sự tin tưởng lẫn nhau.



#### THUYẾT PHỤC

Những người hay gây ảnh hưởng theo kiểu này thường sử dụng lý luận và tình cảm để đạt được mục tiêu của mình.

### GÂY ẢNH HƯỞNG

Gây ảnh hưởng có nghĩa là bạn hiểu được nhu cầu của đối tượng và hòa hợp nhu cầu đó với những hành động do bạn đề xuất. Cần hết sức tế nhị khi muốn tác động đến đối tượng, ví dụ thay vì dùng từ “đề nghị”, hãy nói “gợi ý”. Bạn cũng có thể đặt câu hỏi một cách khéo léo để thăm dò các nhu cầu và tìm ra những điều có thể thúc đẩy đối tượng. Hầu hết mọi người đều có cách gây ảnh hưởng riêng, và thường xem những người có phong cách khác mình là người có vấn đề.

## TÌM KIẾM SỰ CAM KẾT

Từ ngôn ngữ cử chỉ và giọng điệu của đối tượng, bạn có thể đoán được phần nào giải pháp người đó muốn thực hiện. Hãy đề nghị đối tượng tổng kết và nhắc lại những hoạt động chính mà hai bên đã nhất trí. Nếu vẫn còn không đồng ý với hoạt động nào, đối tượng sẽ thay đổi giọng điệu ngay hoặc phớt lờ nó. Nếu đối tượng tỏ ra hăng hái và đưa ra mọi chi tiết về kế hoạch đã thỏa thuận, điều đó có nghĩa bạn đã giành được sự cam kết và nhất trí của đối tượng.

- 75** Khuyến khích đối tượng sử dụng các động từ có nghĩa tích cực và thiên về hành động, thay vì các từ mập mờ, khó hiểu.

## ĐÀM BẢO VIỆC TRIỂN KHAI

Hãy đưa ra những câu hỏi như “Cần phải làm gì, khi nào, ở đâu và ai sẽ thực hiện”. Kế hoạch hành động mà hai bên đã thỏa thuận cần phải xác định rõ mục tiêu, các hoạt động cần thiết (thường do đối tượng thực hiện), nguồn lực (gồm cả sự tham gia của những nhân viên khác), các giai đoạn quan trọng trong quá trình triển khai, thời gian biểu thực tế và các kết quả mong đợi.

### KẾ HOẠCH HÀNH ĐỘNG

Số TT	Các hoạt động chính	Người thực hiện	Thời gian
1	Lập biểu đồ doanh thu trong 3 quý vừa qua	CM	Cuối tháng 4
2	Xem xét chiến lược kinh doanh và xác định các lĩnh vực tiềm năng để phát triển	LT	Cuối tháng 6
3	Tạo ra 350 đại lý kinh doanh mới tháng	SL	Cuối tháng 7
4	Thiết kế logo mới của công ty phù hợp với những giá trị của thương hiệu	CM	Cuối tháng 9

Thời hạn hoàn tất đã nhất trí

Tên viết tắt của người chịu trách nhiệm thực hiện

Mô tả chi tiết hoạt động, gồm cả các biện pháp đã thỏa thuận

## GIÀNH ĐƯỢC SỰ CAM KẾT



### ▼ XÂY DỰNG KẾ HOẠCH HÀNH ĐỘNG

Luôn vạch kế hoạch hành động để ghi lại những điều đã thỏa thuận. Kế hoạch hành động có thể đơn giản hoặc chi tiết nhưng phải nêu rõ nhiệm vụ của từng người và thời gian thực hiện.



## THƯƠNG LƯỢNG CÁC GIẢI PHÁP

**T**ìm kiếm và thương lượng thành công những giải pháp khả thi đòi hỏi ở bạn sự sáng tạo, nhạy bén và linh hoạt. Bạn cần tìm kiếm các giải pháp đem lại lợi ích cho người khố tính cũng như cho bản thân bạn và các thành viên khác trong nhóm. Để làm được điều này, trước tiên cần xác định được những mong muốn của đối tượng khố tính.

**76** Giải thích lý do tại sao bạn đưa ra câu hỏi để xóa bỏ nghi ngờ của đối tượng về động cơ của bạn.

### NHỮNG CÂU HỎI DÀNH CHO BẠN

- ? Bạn có nhạy bén và sáng tạo trong việc gợi ý cho đối tượng về các giải pháp không?
- ? Bạn có kiên quyết bảo vệ quan điểm của mình nếu đối tượng chống đối không?
- ? Bạn có ghi lại những điểm chính đã thỏa thuận không?
- ? Liệu bạn có nhân nhượng điều gì mà khiến người khác có ấn tượng xấu về bạn không?
- ? Bạn có dành thời gian nhìn lại sau mỗi cuộc thương lượng để xác định cách cải thiện không?

### TẬP TRUNG VÀO CÁC MỤC TIÊU CAO HƠN

Nếu không thể thuyết phục được nhân viên khố tính đồng ý với một mục tiêu đề ra, hãy đưa ra các câu hỏi để tìm kiếm mục tiêu khác cao hơn mà cả hai đều chấp nhận. Ví dụ, nếu bạn muốn mở rộng thành phần nhóm làm việc, nhưng đối tượng lại muốn giữ nguyên, hãy chuyển sang một mục tiêu khác có thể thỏa mãn nhu cầu cả hai bên, chẳng hạn như nâng cao năng suất làm việc của nhóm. Bạn có thể đưa thêm những câu hỏi khác để tìm hiểu xem đối tượng muốn những lợi ích gì, cũng như tìm hiểu các vấn đề có thể nảy sinh trong cuộc trao đổi.

*Thành viên trong nhóm không đồng tình với mục tiêu*

### ▼ ĐẠT ĐƯỢC THỎA THUẬN

*Để tháo gỡ bế tắc và tiến đến hợp tác cùng nhau, bạn cần đưa ra thật nhiều câu hỏi và tìm kiếm một mục tiêu cao hơn mà cả hai có thể chấp nhận.*



**Tim kiếm một mục tiêu cao hơn mà cả hai có thể đồng ý**

**Tạo dựng sự hòa hợp trong khi thỏa thuận về mục tiêu mới**

**Hãy hỏi xem đối tượng muốn có được những lợi ích gì**

*Nhà quản lý đưa ra thêm các câu hỏi*

*Hai bên thỏa thuận về một mục tiêu mới*



## THƯƠNG LƯỢNG GIẢI PHÁP TỐT NHẤT

Hầu hết mọi người xem thương lượng là một cuộc chiến gay go, và có thể dẫn đến bốn kết quả khác nhau. Trên thực tế, kết quả duy nhất mà bạn cần hướng tới là cả hai cùng thắng, hoặc một kết quả trong đó thay vì cố chiếm lợi cho mình thì hãy tìm cách làm lợi cho cả hai. Hãy đưa ra các câu hỏi nhằm mở rộng sự lựa chọn cho cả hai bên. Chỉ nên đưa ra quyết định sau khi cả hai đã cùng xem xét nhiều khả năng khác nhau. Xem xét các lĩnh vực đã thỏa thuận nhằm tìm ra một giải pháp mà cả hai đều cam kết thực hiện. Những người khó tính thường chấp nhận đề xuất của bạn sau khi cả hai đã xem xét tất cả các phương án khác nhau.

### NHỮNG ĐIỂM CẦN GHI NHỚ

- Để thương lượng và tìm ra một giải pháp có lợi cho cả hai bên, nên sử dụng những câu hỏi mở nhằm tìm ra những điều đối tượng mong muốn đạt được.
- Nhà quản lý sẽ trở thành nhà thương thuyết giỏi nếu luôn sẵn sàng cải tiến các thông lệ sẵn có.



Nhà quản lý tỏ ra công bằng và quyết đoán

Nhà quản lý quả bị động, yếu thế

#### ▲ TÔI THẮNG / ANH THẮNG

Đạt được kết quả lý tưởng bằng cách thua nhận quyền lợi của cả hai bên và tìm kiếm các giải pháp cả hai cùng thắng.

#### ▲ TÔI THUA / ANH THẮNG

Kết quả thương lượng sẽ không thỏa đáng nếu nhà quản lý bị động, chấp nhận thua thiệt và cho phép đối tượng "chiến thắng".

- 77** Khi thương lượng, cần xác định rõ những bất đồng của hai bên để tránh rắc rối về sau.



Nhà quản lý công kích thái quá



Nhà quản lý quả hiếu chiến

- 78** Tổng kết lại các điểm thỏa thuận để xác nhận sự nhất trí của hai bên.

#### ▲ TÔI THẮNG / ANH THUA

Nhà quản lý độc đoán hoàn toàn không quan tâm đến đối tượng và luôn muốn giành thắng lợi bằng mọi giá.

#### ▲ TÔI THUA / ANH THUA

Cả hai đều thua vì nhà quản lý chấp nhận gây cản trở thương lượng chứ không muốn để đối phương giành thắng lợi.

## THỎA THUẬN GIẢI PHÁP

**Đ**ể đạt được thành công lâu dài trong quan hệ với người khó tính, bạn cần đảm bảo người đó đồng ý đảm nhận kế hoạch hoạt động đã thỏa thuận. Đồng thời, cần tiếp tục duy trì sự cộng tác giữa hai bên trong suốt quá trình triển khai dự án hoặc cho đến khi mọi kế hoạch hoạt động đều hoàn tất.



### ▲ QUAN SÁT CÁCH CƯ XỬ

*Người đã đồng ý đảm nhận một kế hoạch hay dự án sẽ có thái độ hào hứng, muốn triển khai thực hiện ngay các ý tưởng và vui vẻ thảo luận công việc của mình với các cộng sự.*

### TRIỂN KHAI THỎA THUẬN

Cần kiểm tra xem liệu người khó tính đã nắm rõ vai trò và trách nhiệm của mình hay chưa. Bạn có thể sử dụng phương pháp kiểm tra BOB CARD để kiểm tra kỹ lưỡng mọi mặt, kể cả những khía cạnh nhạy cảm và hoàn cảnh ra đời của dự án. Hãy cân nhắc những gì cần và không cần đưa vào kế hoạch, phân tích những trở ngại có thể hạn chế kết quả đạt được, xem xét lại giá định của mình, chẳng hạn như sự hỗ trợ từ người khác, thỏa thuận về việc báo cáo (đề ra thời hạn kiểm tra tiến độ) và xác định rõ các kết quả cần đạt được. Kế hoạch cần toàn diện, nhưng cũng cần dễ hiểu và khả thi.

**79** Hãy đề nghị đối tượng tổng kết lại kế hoạch hành động nhằm xác nhận sự cam kết của họ.

### ĐẢM NHẬN KẾ HOẠCH

Qua quan sát cách cư xử của đối tượng, bạn có thể biết được người đó có đồng ý đảm nhận kế hoạch và cam kết thực hiện hay không. Khi đối tượng tổng kết và ghi lại những hoạt động mà hai bên đã thỏa thuận, hãy chú ý tới ngôn ngữ và giọng điệu của người đó. Liệu đối tượng có muốn triển khai hành động và hăng hái đối với giải pháp vừa đạt được hay không? Nếu đối tượng có chút lưỡng lự, tiếp tục tìm hiểu và đề nghị đối tượng tóm tắt một số hoạt động hai bên cần thỏa thuận lại. Sau khi đã ghi lại mọi hoạt động đã được thống nhất, hãy đề nghị đối tượng chuyển cho bạn một bản kế hoạch hành động để tiện cho việc kiểm tra thực hiện kế hoạch theo thỏa thuận.

#### NHỮNG VIỆC CẦN LÀM

1. Yêu cầu đối tượng đề xuất một lịch trình họp đánh giá tiến độ thực hiện các hoạt động đã thỏa thuận.
2. Kiểm tra và đảm bảo các hoạt động được thỏa thuận trong buổi họp đánh giá đã được hoàn tất.
3. Khen ngợi các thành viên trong nhóm vì kết quả đạt được.

## SỬ DỤNG PHƯƠNG PHÁP BOB CARD

BOB CARD là một công cụ quản lý hữu ích có thể giúp bạn biến một thỏa thuận thành kế hoạch hành động, theo đó bạn phải kiểm tra những yếu tố chính sau:

- **Background (Hoàn cảnh):** nhìn lại quá trình nảy sinh vấn đề.
- **Objectives (Mục tiêu):** những điều cần đạt được về mặt chất lượng, số lượng, thời gian và chi phí.
- **Boundaries (Giới hạn):** phạm vi của công việc hoặc dự án – những việc cần đưa vào hoặc loại ra và mức độ quyền hạn.

- **Constraints (Các trở ngại):** thường liên quan đến các nguồn lực, như thời gian, con người hay chi phí.
- **Assumptions (Giả định):** kiểm tra xem kế hoạch có dựa trên những giả định thực tế hay không? Nếu các giả định là sai, hãy thay đổi kế hoạch.
- **Reporting (Báo cáo):** đưa ra quyết định về việc kiểm tra và báo cáo công việc ngay từ giai đoạn lên kế hoạch.
- **Deliverables (Các kết quả cần đạt được):** mô tả những kết quả cần đạt được tại mỗi công đoạn và giai đoạn hoàn tất cuối cùng của dự án.

## KIỂM TRA ĐẢM BẢO GIẢI PHÁP ĐÁP ỨNG TIÊU CHUẨN SAFE

Cần thống nhất được một giải pháp đáp ứng tiêu chuẩn SAFE: Thích hợp (Suitable), Chấp nhận được (Acceptable), Khả thi (Feasible) và Bền vững (Enduring). Một giải pháp được xem là thích hợp khi phù hợp với hoàn cảnh hiện tại và dự tính thời gian hợp lý. Bên cạnh đó, hãy kiểm tra xem liệu giải pháp có được các thành viên còn lại của nhóm và các bên liên quan chấp nhận không? Cần bao nhiêu nguồn lực và ngân sách để thực hiện dự án? Tính khả thi của dự án đến mức nào trước những hạn chế về nguồn lực và thời gian? Khi nào thì giải pháp đó mới mang lại kết quả mong đợi? Nếu tìm được câu trả lời thỏa đáng cho các câu hỏi trên, bạn có thể yên tâm rằng giải pháp là an toàn vì đã hội đủ tiêu chuẩn SAFE.

- 80** Xác định rõ các hoạt động, nguồn lực, vai trò trách nhiệm và các thời hạn trong kế hoạch của bạn.

### ▼ DỰ TÍNH THỜI GIAN

*Xem xét và dự tính thời gian trước để có thể sớm xác định mọi trở ngại tiềm ẩn, tiến hành những thay đổi để chuyển thỏa thuận thành kế hoạch hành động có tính thực tế cao.*

*Nhà quản lý cùng một thành viên trong nhóm tiến hành xác định các điểm chông chéo trong các công việc ưu tiên của dự án*



# XỬ LÝ XUNG ĐỘT

Khi làm việc với người khó tính và người đó nhất quyết không chịu triển khai công việc, thì bạn cần phải có những sách lược ứng phó hiệu quả. Hãy học cách xử lý và vượt qua xung đột một cách thành công.

## KIỂM SOÁT PHẢN ỨNG CỦA BẢN THÂN

**K**hi làm việc với một người khó cồng tặc, nhà quản lý phải bỏ ra ít nhất 50% thời gian vào quá trình giao tiếp với đối tượng. Chỉ khi đạt được khả năng tự nhận thức cao và hoàn toàn kiểm soát được phản ứng của bản thân, bạn mới có thể quản lý và làm việc được với những người khó tính.

**81** Nhận biết phản ứng của bản thân và tác động của phản ứng đó đến đối tượng.

### NHỮNG ĐIỂM CẦN GHI NHỚ

- Cần kiểm soát ngôn ngữ cử chỉ của bản thân để đảm bảo không gây nên một tình huống khó xử nào.
- Nếu đối tượng cư xử cứng nhắc và căng thẳng, hãy quan sát và cùng hòa nhịp.
- Cần duy trì sự tiếp xúc bằng mắt, và hòa nhịp cùng đối tượng về ngôn ngữ, giọng điệu, và nhịp điệu giọng nói.

## DUY TRÌ SỰ HÒA HỢP

Nếu chưa kịp hiểu chuyện gì đang diễn ra khi đối tượng có những biểu hiện bối rối, phản đối hoặc khiêu khích, hãy cố gắng giữ không khí hòa thuận. Duy trì sự tiếp xúc bằng mắt và mô phỏng lại ngôn ngữ cử chỉ của đối tượng. Hãy cùng hòa nhịp với đối tượng về ngôn ngữ, giọng điệu và âm lượng thậm chí cả nhịp thở. Khi sự hòa hợp tăng lên, bạn sẽ đồng cảm với đối tượng hơn khi có thể đoán được phản ứng của đối tượng.

## NGHĨ TRƯỚC

Để có thể nhìn nhận hoàn cảnh một cách sâu sắc và khách quan hơn, trước hết hãy giữ không khí giao tiếp hòa thuận để có thể hiểu đối tượng; thứ hai, tự mình xem lại cách nhìn nhận của bản thân; và thứ ba, tách suy nghĩ của mình ra khỏi hoàn cảnh và quan sát trở lại cả hai: bản thân và đối tượng. Sau khi quan sát và trở lại hoàn cảnh thực tế, hãy suy ngẫm xem bạn có cách nhìn nhận nào mới mẻ về hoàn cảnh hiện tại không? Có tìm được ý tưởng nào để cư xử hợp lý hơn với đối tượng không? Hãy chọn ra cách ứng xử hiệu quả nhất và thử áp dụng với đối tượng, sau đó quan sát phản ứng. Nếu kết quả không như mong muốn, hãy tiến hành lại ba bước trên và thử áp dụng các cách ứng xử khác nhau cho đến khi đối tượng có phản ứng tích cực.

## ▼ TỰ TÁCH MÌNH

*Lùi lại một bước, tách mình ra khỏi cuộc trao đổi để xem lại cách nhìn nhận của bản thân, sau đó hình dung mình đang đứng bên ngoài và nhìn vào. Điều này tạo cho bạn khoảng cách để suy nghĩ và quyết định những việc cần làm tiếp theo.*

*Nhà quản lý cố hòa hợp với đối tượng để tạo sự đồng cảm*

*Nhà quản lý tự tách mình ra khỏi hoàn cảnh và quan sát*



*Nhà quản lý lùi lại một bước để suy ngẫm về cách nhìn nhận của mình*

**82** Kiểm tra sự hòa hợp bằng cách thay đổi tư thế và quan sát xem đối tượng có bất chước thay đổi không.

**83** Thông cảm với đối tượng để duy trì mối quan hệ hòa thuận.

### NÊN VÀ KHÔNG NÊN

- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Mô tả các kết quả cần đạt được bằng các ngôn từ tích cực.</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Nhận thức rõ cử chỉ của bạn có làm đối tượng căng thẳng hoặc mất tập trung không.</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Cố gắng kiềm chế bản thân – xử lý các xung đột cần sự kiên trì và bền bỉ.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Không nên mô tả các kết quả cần đạt được bằng các ngôn từ tiêu cực.</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Không nên nhìn trừng trừng, và hãy chú ý những người có làng tránh ánh mắt của bạn, có thể họ đang giấu giếm điều gì đó.</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Không nên lấy tay che miệng bởi điều này có thể làm người khác nghi bạn đang che giấu điều gì đó.</li> </ul> |
|---|--|

## GIẢI TỎA SỰ CĂNG THẲNG

**K**hi đối tượng trở nên quá nóng nảy và gây gổ, bạn cần tìm cách giải tỏa tình trạng này ngay lập tức. Chỉ khi nào giúp đối tượng bình tâm trở lại, bạn mới có thể thu hút sự chú ý của họ và hướng họ tới những thảo luận có tính xây dựng.

**84**

Không nên ngắt lời hay vội vàng xét đoán, mà hãy lắng nghe và đánh giá những điều đối tượng đang trình bày.

**85**

Cần dành thời gian để phân tích các dữ kiện của vấn đề.

### ▼ LẬP BẢNG PHÂN TÍCH VẤN ĐỀ

Xây dựng một bảng phân tích vấn đề để giúp bạn và đối tượng xác định rõ những kho khăn liên quan và cùng nhau thảo luận tìm ra giải pháp.

### ĐÁNH LẠC HƯỚNG

Cách đánh lạc hướng đơn giản nhất là đặt ra một câu hỏi mà đòi hỏi đối tượng phải suy nghĩ mới trả lời được. Chẳng hạn như yêu cầu đối tượng viết ra những ưu điểm và nhược điểm trong đề xuất của mình. Điều này sẽ buộc đối tượng phải tách khỏi tinh huống để xem xét vấn đề. Nếu đối tượng cần thêm thời gian để bình tĩnh trở lại, hãy cùng nhau lập bảng phân tích vấn đề. Thông qua việc tập hợp dữ liệu, "vấn đề" giữa bạn và đối tượng sẽ được giải quyết bằng "những hành động" cần tiến hành.

BẢNG PHÂN TÍCH VẤN ĐỀ

Phân tích	Mức độ vấn đề	Tình hình hiện tại	Tình hình lý tưởng	Hành động
Báo cáo tổng kết của nhóm chưa bao giờ được hoàn thành đúng hạn để kịp trình lên cuộc họp hội đồng quản trị hàng tháng.	Có tất cả 12 báo cáo của các phòng ban, gồm các số liệu tổng kết cuối tháng cần được tập hợp và tóm tắt lại thành báo cáo tổng kết trước ngày mùng 5 hàng tháng.	Công tác tổng kết chỉ được hoàn thành sớm nhất vào ngày mùng 10 hàng tháng. Hội đồng quản trị rất bất bình.	Hội đồng quản trị cần nhận được báo cáo tổng kết 5 ngày trước cuộc họp diễn ra vào ngày mùng 10 hàng tháng.	Thời hạn khóa số hồ sơ hàng tháng dời đến ngày 25 để các phòng ban có thể cung cấp số liệu sớm hơn cho nhóm làm báo cáo tổng kết.

Mô tả tổng thể vấn đề

Xác định rõ tình chất, quy mô, thời gian, lộ trình ...

Mô tả sơ bộ tình hình hiện tại

Mô tả kết quả bạn muốn đạt được

Ghi lại những hành động đã thỏa thuận để giải quyết vấn đề

*Thành viên trong nhóm dẫn "hà hòa" khi tham gia đánh giá các sự việc.*

*Nhà quản lý hướng dẫn nhân viên hoàn tất việc lập bảng phân tích vấn đề*



## CHỈ DẪN NHÂN VIÊN KHÓ TÍNH

Để chỉ dẫn đối tượng này, hãy cố hòa đồng và thông cảm với tình trạng hiện tại của đối tượng. Xác định cách ứng xử mà bạn muốn ở đối tượng và khuyến khích cách ứng xử đó bằng cách từ từ thay đổi ngôn ngữ cử chỉ của mình. Hãy kiểm tra xem liệu ngôn ngữ cử chỉ và ngôn từ của đối tượng có nhất quán với nhau không. Khi đối tượng có những cử chỉ tương tự như của bạn, có thể nói lúc đó giữa hai bên đã có sự hòa đồng cần thiết, và bạn có thể dễ dàng đưa đối tượng ra khỏi tâm trạng tiêu cực.

## ▲ CÙNG XEM XÉT BẢNG PHÂN TÍCH VẤN ĐỀ

*Hãy cùng đối tượng bổ sung thông tin vào bảng phân tích vấn đề. Điều này giúp hai bên tập trung vào các sự việc thay vì những cảm xúc tiêu cực xung quanh vấn đề, qua đó nâng cao tinh thần cộng tác và hỗ trợ lẫn nhau.*

**86** Đừng ngắt lời và cắt ngắn phần trình bày của đối tượng.

### NHỮNG ĐIỂM CẦN GHI NHỚ

- Cuộc trao đổi cần được tiến hành vào thời gian và địa điểm phù hợp.
- Nếu một trong hai bên trở nên nóng nảy và cần được "hà hòa", nên tạm ngưng trao đổi một chút.
- Hãy hóa cùng ngôn ngữ cử chỉ của đối tượng cho đến khi đối tượng sẵn sàng tuân theo chỉ dẫn của bạn.
- Nếu bạn có nhiều phương án khác nhau, hãy để đối tượng được lựa chọn một trong số đó.

## ĐỀ CHO ĐỐI TƯỢNG ĐƯƠNG LUI

Tham gia vào công việc của đối tượng và buộc họ phải đối đầu với bạn là điều quan trọng cần phải tránh. Nếu không để cho đối tượng đương lui, bạn sẽ góp phần xóa bỏ mọi cơ hội hợp tác giữa hai bên để tìm kiếm giải pháp. Hãy để đối tượng tự do xác định mục tiêu và lộ trình thực hiện cho bản thân trong khuôn khổ những điều đã thỏa thuận giữa hai bên. Luôn đưa ra ít nhất hai khả năng để đối tượng có cảm giác mình có "quyền lựa chọn" và cũng là cách giữ thể diện cho đối tượng.



## THỎA THUẬN CÁC QUY TẮC CƠ BẢN

Mở đầu cuộc thảo luận bằng việc thỏa thuận các quy tắc cơ bản của cuộc họp thường dễ dàng đạt được hơn rất nhiều so với việc thỏa thuận về một giải pháp cho vấn đề đang tồn tại, và đó cũng là một bước tiến đầu tiên trong việc hợp tác hiệu quả với người khó tính.

**88** Luôn quy định thời gian cho cuộc thảo luận.

### THIẾT LẬP CÁC QUY TẮC ▼

Các quy tắc cơ bản giúp bạn làm việc hiệu quả với mọi nhân viên khó tính trong nhóm. Nếu muốn cùng tìm kiếm giải pháp, tất cả đều phải tuân theo quy tắc đề ra, nếu không cuộc họp sẽ diễn tiến theo hướng tiêu cực.

*Thành viên khó tính trong nhóm bức tức khi bị đồng nghiệp ngắt lời*

*Nhà quản lý nhắc lại quy tắc mọi người phải lắng nghe lẫn nhau*

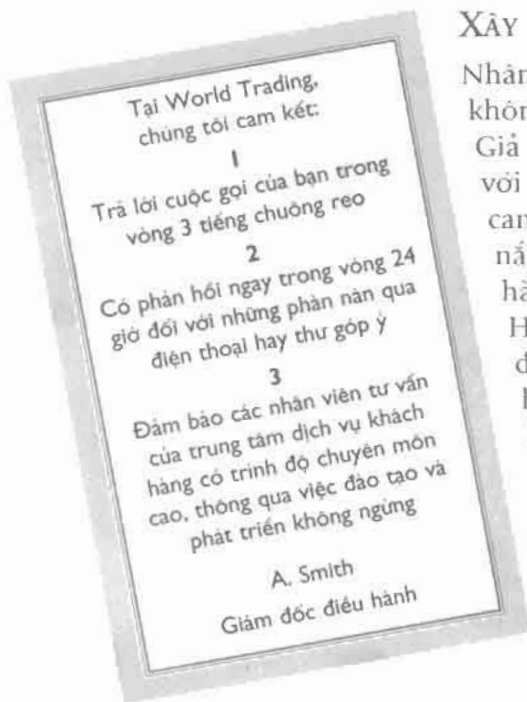
*Thành viên khó tính cắt ngang lời đồng nghiệp và đưa ra những lời chỉ trích*



**87** Vận dụng các quy tắc cơ bản để xác lập các giới hạn cho một người hay tất cả mọi thành viên của nhóm.

### XÁC ĐỊNH CÁC QUY TẮC CƠ BẢN

Quy tắc cơ bản là những hướng dẫn hoặc quy định mà các bên đồng ý thực hiện. Quy tắc đầu tiên nhằm hướng hai bên tập trung vào giải pháp là quy định thời gian cho buổi thảo luận. Các quy tắc quan trọng khác bao gồm lắng nghe người khác trình bày, xem xét những ưu điểm trong đề xuất của người khác thay vì đi tìm lý lẽ để bác bỏ đề xuất đó, duy trì sự tin cậy lẫn nhau, không cắt ngang lời người khác và từng người lần lượt trình bày. Thỏa thuận được các quy tắc cơ bản ngay từ khi bắt đầu cuộc họp sẽ giúp hạn chế hành vi tiêu cực của người khó tính.



## XÂY DỰNG THỎA THUẬN VỀ YÊU CẦU PHỤC VỤ

Khi các nhóm hay phòng ban xem nhau như những đối tượng khó cộng tác, bạn nên lập ra một thỏa thuận về yêu cầu phục vụ giữa các nhóm này. Thỏa thuận sẽ xác định các chuẩn mực dịch vụ và yêu cầu kết quả mà mỗi nhóm, hay phòng ban có thể trông đợi nhau. Nhờ vào việc đặt ra các kết quả hoạt động mà các bên có thể kỳ vọng, những thỏa ước yêu cầu phục vụ sẽ làm giảm thiểu những lĩnh vực có nguy cơ nảy sinh rủi ro. Thỏa ước cũng có thể quy định những hình phạt cho những trường hợp vi phạm. Hãy tích cực xây dựng thỏa thuận, và bạn sẽ nhận thấy lợi ích rõ rệt – nó giúp nhân viên xác định rõ ràng và chính xác những điều cần phải đạt được cũng như duy trì. Quy định rõ ràng về yêu cầu phục vụ cũng giúp quá trình kiểm tra đơn giản hơn, và những biến đổi sai hướng cũng sẽ nhanh chóng được điều chỉnh.

## XÂY DỰNG NỘI QUY

Nhân viên có thể trở nên “khó tính” nếu không nắm rõ nội quy ứng xử với người khác. Giả sử trong trường hợp nhân viên tiếp xúc với khách hàng, họ phải biết được những cam kết của bạn với khách hàng, từ đó mới nắm được những mong muốn của khách hàng và biết được những gì cần phải làm. Hãy xây dựng một bản nội quy trong đó đặt ra những yêu cầu phục vụ mà khách hàng trông đợi. Nếu nhân viên trở nên khó chịu vì phải làm những việc tương tự như các thành viên khác trong nhóm, một hướng dẫn chung thể hiện những kỳ vọng của bạn đối với các thành viên sẽ rất hữu ích.

### ◀ XÂY DỰNG NỘI QUY PHỤC VỤ KHÁCH HÀNG

*Xây dựng nội quy phục vụ khách hàng để đảm bảo nhân viên nắm rõ yêu cầu phục vụ khách hàng của công ty. Nội quy cần nêu rõ những gì công ty sẽ làm để đảm bảo sự hài lòng của khách hàng và chất lượng dịch vụ.*

**89** Hãy kiểm tra để đảm bảo mọi nhân viên đều nắm rõ mọi tiêu chuẩn phục vụ khách hàng.

#### NHỮNG ĐIỂM CẦN GHI NHỚ

- Viết các quy tắc cơ bản lên bảng để mọi người đều biết và tuân thủ.
- Nội quy hay thỏa thuận về yêu cầu phục vụ cần để ra các chuẩn mực mong muốn.
- Nắm rõ những điều mình muốn ngay từ đầu sẽ giúp giảm nguy cơ nó ra xung đột.

## VƯỢT QUA XUNG ĐỘT

**H**ãy xem mâu thuẫn là cơ hội để tìm hiểu nhu cầu của người khó tính, và tìm ra cách tác động tới họ để đạt được kết quả mong đợi. Sẵn sàng đối mặt với mâu thuẫn và thừa nhận vấn đề đang tồn tại, cả hai sẽ có cơ hội hợp tác để giải quyết vấn đề đó.

**90** Vạch rõ hành vi đã gây ra vấn đề mâu thuẫn cũng như ảnh hưởng của hành vi đó.

### ĐỐI MẶT VỚI XUNG ĐỘT

Nhận biết và xử lý ngay những hành vi gây mâu thuẫn có ý nghĩa rất quan trọng. Hành vi con người không phải là bất biến, nó có thể khởi đầu và cũng có thể chấm dứt, hoặc tốt hơn hoặc xấu đi, do đó bạn cần phải điều chỉnh phản ứng của mình cho phù hợp. Công khai đối mặt với xung đột bằng cách góp ý ngay về những điều mà bạn nhận thấy, dù đó là sự chống đối thụ động hay chủ động, hoặc khiêu khích nghiêm trọng. Hãy vận dụng những kỹ năng giải quyết vấn đề của mình để giúp đối tượng hiểu ra nguyên nhân của vấn đề và cùng bạn tìm kiếm giải pháp.



Nhà quản lý ngồi lại với nhân viên và đưa ra các câu hỏi mở để tìm hiểu nguyên nhân khiến cô phản đối kế hoạch đó.



Không hài lòng với kế hoạch thay đổi quy trình làm việc trong phòng, một nhân viên tức giận và phản ứng lại với nhà quản lý.

Nhà quản lý bực mình trước thái độ không cộng tác của nhân viên, do đó không hiểu được nguyên nhân dẫn đến hành vi phản đối của cô ta.

**91** Hãy gợi ý cho đối tượng một cách tiếp cận tích cực hơn.

#### ▼ GIẢI QUYẾT Mâu THUẬN

Tình huống dưới đây có thể dẫn đến hai kết quả khác nhau. Với việc giải quyết mâu thuẫn một cách hiệu quả, nhà quản lý cải thiện được quan hệ công việc với nhân viên. Ngược lại, không thể giải quyết mâu thuẫn sẽ làm nhà quản lý mất đi một nhân viên quan trọng.

Nhà quản lý phát hiện nhân viên này nghi ngờ năng lực của mình không đủ đáp ứng được các mục tiêu khi kế hoạch được triển khai

Nhà quản lý cùng nhân viên tìm kiếm các phương án giúp nhân viên đáp ứng được các mục tiêu mới



Cảm thấy căng thẳng và không thể hoàn thành các mục tiêu của kế hoạch, nhân viên quyết định ra đi



## THỪA NHẬN CÓ TỒN TẠI VẤN ĐỀ

Nếu một trong hai bên không chịu thừa nhận có vấn đề đang tồn tại, cả hai sẽ không thể tiến tới một giải pháp. Nếu đối tượng không nhận ra những vướng mắc cần được tháo gỡ, bạn cần đưa ra những gợi ý cũng như những câu hỏi cho đến khi đối tượng nhận ra. Hơn nữa, nhân viên sẽ không cam kết giải quyết vấn đề nếu không nhận thấy được hậu quả của vấn đề đối với mục tiêu chung của nhóm, tổ chức hay khách hàng. Hãy đưa ra các câu hỏi mở để tìm ra nguyên nhân và xác định những người có thể tham gia giải quyết vấn đề đó.

**92** Luôn có suy nghĩ và thái độ cởi mở để có thể nhận biết hết mọi sự việc.

## CÙNG TÌM KIẾM GIẢI PHÁP

Hãy đặt ra những câu hỏi đi thẳng vào nguyên nhân của vấn đề, sau đó tìm kiếm các khả năng giải quyết. Đề nghị đối tượng tổng hợp lại những hành động hai bên đã nhất trí để xử lý vấn đề, điều này sẽ giúp bạn kiểm tra xem đối tượng có nắm được những hành động cần tiến hành hay không cũng như mức độ cam kết thực hiện chúng. Tìm hiểu những vấn đề ngay khi chúng phát sinh và thỏa thuận về hành động giải quyết, bạn đã xây dựng được một cách hợp tác làm việc tích cực. Tiếp tục tìm kiếm những điểm mạnh, điểm yếu để bổ sung cho nhau sẽ giúp bạn phát huy hơn nữa sự cộng tác này.

**93** Hướng nội dung cuộc trao đổi đến những hành động trong tương lai chứ không phải là trong quá khứ.

**94** Tôn trọng quan điểm của người khác.

## ĐƯA RA CÁC ĐỀ NGHỊ

Nếu bạn yêu cầu người khác phải làm gì đó, thì chưa chắc tất cả mọi người sẽ làm theo. Nhưng nếu bạn gợi ý điều nên làm, thì số người làm theo chắc chắn sẽ rất nhiều. Hãy nói rõ yêu cầu của bạn, trực tiếp và ngắn gọn. Đưa ra lý do giải thích tại sao bạn lại muốn như vậy và đừng quá căng thẳng khi trình bày. Không nên chiều theo hay táng bốt đối tượng. Tôn trọng quyền phản đối của nhân viên và hãy cố gắng giải quyết vấn đề và tìm kiếm các đề xuất khác, thay vì năn nỉ đối tượng chấp nhận.

## THỂ HIỆN QUAN ĐIỂM

Tuy bất đồng xảy ra nhưng nếu bạn thẳng thắn bày tỏ quan điểm của mình, đối tượng khó tính có thể sẽ tiếp nhận và cân nhắc quan điểm của bạn trên tinh thần xây dựng. Hãy lập luận logic và đưa ra các dữ kiện để thể hiện ý kiến cũng như tình cảm của mình nhằm tác động tới đối tượng. Đưa ra những đề xuất tích cực và tiến bộ để mở đầu cho buổi thảo luận. Nên dùng đại từ ngôi thứ nhất (Tôi) chứ không phải là ngôi thứ hai (Bạn/Anh chị) để trình bày quan điểm của mình. Nếu không đồng ý với đối tượng, hãy bày tỏ điều này theo một cách tích cực. Trước tiên, cho đối tượng biết những điều bạn đồng ý, sau đó, cũng với cách lập luận dựa trên dữ kiện thực tế, trình bày những lý do bạn không đồng ý với quan điểm, đề xuất của đối tượng, cuối cùng mới trình bày về điều bạn muốn.

### TỎ RA QUẢ QUYẾT ▶

Với việc bày tỏ quan điểm của mình một cách quả quyết và mang tính xây dựng, bạn sẽ khích lệ đối tượng đang căng thẳng hoặc thụ động phản ứng tích cực hơn. Hãy đảm bảo chắc chắn rằng trong khi đưa ra các đề xuất của mình, bạn cũng không quên thừa nhận quan điểm của đối tượng.

### NHỮNG ĐIỂM CẦN GHI NHỚ

- Đưa ra gợi ý đối tượng làm điều gì đó sẽ hiệu quả hơn là đưa ra lời yêu cầu.
- Bằng cách bày tỏ thẳng thắn và quả quyết ý kiến bất đồng của mình, bạn sẽ giúp các thành viên trong nhóm xử lý các mâu thuẫn có tính xây dựng hơn.
- Nếu muốn nói "Không", nhà quản lý cần nói rõ ngay điều đó.

*Thành viên của nhóm bắt đầu suy nghĩ về những điều nhà quản lý đang nói*

*Nhà quản lý trình bày quan điểm của mình một cách thẳng thắn, quả quyết nhưng không hề khiêu khích.*



## NÓI “KHÔNG”

Khi cần phải nói “Không”, hãy đưa ra những lý do chính để giải thích. Không nên liệt kê một danh sách quá nhiều lý do, hay đưa ra những lời xin lỗi thừa thãi vì đã từ chối ý kiến của đối tượng. Nếu đối tượng vẫn khẳng khái giữ ý kiến của mình, đừng cố tìm lý do khác tốt hơn mà hãy nhắc lại lý do mà mình đã nêu. Hãy kiên trì nhắc đi nhắc lại thông điệp của bạn một cách nhẹ nhàng nhưng quả quyết, cho đến khi đối tượng hiểu rằng bạn không thể thay đổi quyết định, chẳng hạn như “Tôi đồng ý là cần xem xét lại tình hình trong 6 tháng tới. Nhưng cái mà tôi không thể làm bây giờ là thay đổi quyết định này. Chúng ta có thể thu xếp để đánh giá vào giữa tháng 4”. Cuối cùng thì dù đối tượng có khó tính đến đâu cũng sẽ hiểu và chấp nhận thông điệp đó, không cần biết là thích hay không.

### TĂNG THÊM SỨC MẠNH CHO LỜI TỪ CHỐI ▶

*Khi đối tượng đang cố thuyết phục bạn đồng ý, hãy lắng nghe một cách cởi mở và duy trì sự tiếp xúc bằng mắt nhằm thể hiện sự cương quyết. Nhẹ nhàng nhưng dứt khoát khi nói “Không” với đối tượng.*



*Nhân viên cố gắng thuyết phục nhà quản lý chấp nhận*

*Nhà quản lý cởi mở lắng nghe*

**95** Nếu muốn được tôn trọng thì trước hết bạn phải tôn trọng người khác.

### VÍ DỤ THỰC TẾ

Sandra chịu trách nhiệm quản lý một nhóm nhân viên trẻ, năng động của một đại lý lớn. Đối ngũ này luôn hết mình trong công việc cũng như trong hoạt động vui chơi, giải trí, do đó Sandra cũng tỏ ra khá linh hoạt trong việc nhân viên xin nghỉ. Nhưng gần đây, Sandra nhận thấy nhân viên của mình dành nhiều thời gian cho các hoạt động giải trí, thay vì công việc. Không ít lần Sandra phải ở lại văn phòng rất muộn để giải quyết những việc khẩn của khách hàng. Cô cảm thấy tức giận vì công việc như đang dồn

hết vào mình. Sandra triệu tập một cuộc họp nhóm, và bình tĩnh bày tỏ những suy nghĩ và cảm xúc của mình. Cô nói rõ với nhân viên nếu cứ liên tục làm hộ việc của họ, cô sẽ không hoàn thành công việc của mình đúng thời hạn, và điều này sẽ ảnh hưởng đến công việc chung. Sau đó, Sandra đề nghị mọi người góp ý về hướng giải quyết vấn đề. Tất cả đều nhất trí rằng nếu ai đó muốn nghỉ việc thì cũng phải có trách nhiệm đảm bảo ổn thỏa công việc của mình. Nhờ đó, Sandra có thể tập trung vào công việc của mình, và để các nhân viên thực thi nghiêm túc trách nhiệm của họ.

### ◀ GIẢI QUYẾT XUNG ĐỘT

*Bằng cách nêu rõ cho nhân viên biết hành vi của họ đã ảnh hưởng đến công việc của mình, giải thích điều mình muốn, đồng thời cùng bàn bạc để tìm kiếm giải pháp, Sandra đã giúp nhân viên hiểu được thực trạng đang diễn ra. Kết quả là từ sau buổi họp, mọi nhân viên đều cố gắng sắp xếp ổn thỏa mọi việc trước khi nghỉ để đảm bảo Sandra không phải giải quyết bất kỳ việc gì thuộc trách nhiệm của họ.*

## TRUNG GIAN HÒA GIẢI

**K**hi mối quan hệ với đối tượng trở nên quá căng thẳng và làm mất quá nhiều thời gian của bạn, trung gian hòa giải có thể là một lựa chọn hữu ích. Người đóng vai trò trung gian hòa giải phải công bằng, không thiên vị và trung lập để có thể giúp cả hai đạt được thỏa thuận.

**97** Trao đổi một cách cởi mở và có tính xây dựng về những lĩnh vực còn bất đồng.

### TRUNG GIAN HÒA GIẢI ▼

*Người trung gian là người mà cả nhà quản lý và nhân viên đều có thể tin tưởng. Cô lắng nghe cả hai bên và giúp họ phân tích vấn đề. Cô cũng có thể đưa ra những quan điểm trái ngược với cả hai bên, nhưng vẫn được hai bên tôn trọng và tin tưởng.*

*Ngôn ngữ cú chỉ của người trung gian mang tính trung lập*

*Nhân viên khờ tính tin tưởng vào tính khách quan của người trung gian*

*Nhà quản lý trình bày quan điểm của mình cũng như những điều muốn đạt được*



**96** Hãy xem việc đưa bên thứ ba tham gia vào như một bước tiến tích cực, chứ không phải là bước thụt lùi.

### LẮNG NGHE CẢ HAI BÊN

Người đóng vai trò hòa giải có thể là một đồng nghiệp có khả năng lắng nghe cả hai bên và đưa ra những đánh giá công bằng nhờ vào sự nhạy cảm, chín chắn và chính trực. Nếu bạn hay đối tượng nghi ngờ người trung gian trong công ty có đánh giá thiên vị, thì hãy mời một người trung gian hay chuyên gia tư vấn từ bên ngoài, người mà cả hai tin là sẽ hoàn toàn công bằng, và trung lập. Người trung gian sẽ họp cùng bạn và đối tượng để điều chỉnh cảm xúc và căng thẳng từ cả hai phía, cũng như giúp cả hai lắng nghe lẫn nhau.

## LỰA CHỌN NGƯỜI TRUNG GIAN



## GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

Một nhà trung gian giỏi phải biết cách giải quyết vấn đề giữa bạn và đối tượng, đồng thời giúp cả hai bên giữ bình tĩnh bằng cách tích cực tham gia vào quá trình ra quyết định. Trong những tình huống khó khăn, chẳng hạn như giao dịch với khách hàng hoặc đối tác để thỏa thuận hợp đồng, có thể cần tới hai nhà trung gian, mỗi bên một người. Do kết quả hòa giải thường không mang tính áp đặt nên cả hai sẽ đi tới thỏa thuận một cách tự nguyện. Càng tích cực tham gia vào việc xây dựng thỏa thuận, thì thỏa thuận càng dễ dàng đi vào thực tiễn vì không bên nào cảm thấy giải pháp đạt được có tính áp đặt đối với mình.

- 98** Hãy để ý xem liệu nhà trung gian có cần cả hai bên mô tả lại tình hình bằng văn bản trước khi cuộc họp tiến hành hay không.

## XÂY DỰNG THỎA THUẬN

Trước khi quyết định nhờ người trung gian, hãy suy nghĩ và xác định rõ kết quả bạn muốn đạt được. Điều này sẽ đặt ra khuôn khổ cho công tác trung gian và thỏa thuận của bạn với nhà trung gian. Khi tìm kiếm các ứng viên, hãy chú ý tới trình độ và kinh nghiệm của từng người, đồng thời hãy cân nhắc đến các yếu tố khác như kỹ năng, tiêu chuẩn và phong cách mà bạn muốn. Nếu vấn đề là giữa những nhóm làm việc hay các phòng ban với nhau, hoặc giữa các cá nhân trong công ty, thỏa thuận đạt được có thể xác nhận bằng văn bản nhưng thường không bắt buộc thực hiện. Nhưng nếu giữa khách hàng và công ty, tổ chức, kết quả từ quá trình trung gian hòa giải là những thỏa thuận có tính ràng buộc về mặt pháp lý.

NHỮNG KHÁC BIỆT  
VỀ VĂN HÓA

Phải thừa nhận rằng công tác trung gian hòa giải giữa những người có văn hóa và trình độ khác nhau thường khó khăn hơn nhiều, do những rào cản từ sự khác biệt về ngôn ngữ và bản sắc văn hóa. Trong trường hợp này, mỗi bên cần có một người trung gian hiểu ngôn ngữ và văn hóa của bên kia.



## HỌC HỎI KINH NGHIỆM

**B**ạn có thể học hỏi được nhiều điều sau mỗi lần mâu thuẫn với nhân viên khó tính, để từ đó bạn có thể giải quyết tốt hơn những tình huống tương tự trong tương lai. Để phát triển kỹ năng làm việc hiệu quả với đối tượng khó tính, hãy tự mình xem xét lại quá trình này sinh mâu thuẫn, cũng như quá trình đạt được sự hòa giải.

### NHỮNG CÂU HỎI DANH CHO BẠN

- ? Bạn có lắng nghe không? Bạn đã đưa ra bao nhiêu câu hỏi n ?
- ? Cách ứng xử của bạn có thẳng thắn và quá quyết không?
- ? Bạn có thỏa thuận được kế hoạch hành động với đối tượng không?
- ? Bạn có để đối tượng tự tổng kết lại những hành động của chính họ không?
- ? Bạn có ấn định trước những buổi họp để kiểm tra tiến độ công việc không?

### ĐUA ĐỐI TƯỢNG THAM GIA CÁC BUỔI ĐÁNH GIÁ TIẾN ĐỘ

Sau một thời gian thực hiện những điều đã thỏa thuận, hãy rà soát lại quá trình cộng tác giữa hai bên. Hãy đề nghị đối tượng có ý kiến phản hồi, đồng thời bản thân cũng đưa ra những nhận xét về quan hệ hợp tác làm việc giữa hai bên và đưa ra những mặt cần thay đổi hoặc phát triển thêm. Khen ngợi những hành vi mà bạn muốn đối tượng tiếp tục thực hiện, và *góp ý về những mặt bạn hy vọng họ sẽ thay đổi*. Nên thống nhất về một nội quy trong cuộc họp để theo đó những ý kiến mang tính động viên do hai bên đưa ra sẽ nhiều hơn so với những ý kiến phản ánh tiến triển công việc.

- 99** Hãy nhìn nhận những điểm mạnh của bản thân cũng như những kỹ năng mà bạn cần cải thiện.

### KIỂM TRA NHỮNG MẶT CẦN PHÁT TRIỂN

Sau mỗi lần giải quyết mâu thuẫn với những đối tượng khó tính, cần nghiêm túc nhìn lại bản thân để xác định những thế mạnh, cũng như những kỹ năng hay chuyên môn cần trau dồi thêm. Tự nhìn nhận lại năng lực của bản thân được thể hiện trong tình huống vừa qua, và liệt kê những khía cạnh bạn cần cải thiện hơn. Bạn đã tập trung vào kết quả mong muốn chưa? Nếu chưa, hãy tự đặt cho mình mục tiêu học hỏi cho tình huống tới khi làm việc với đối tượng khó tính, nhờ đó bạn có thể xác định rõ ràng hơn những thay đổi cần thực hiện để hoàn thiện bản thân.

- 100** Khen ngợi những hành vi mà bạn muốn đối tượng tiếp tục thực hiện.



## XÂY DỰNG KẾ HOẠCH PHÁT TRIỂN BẢN THÂN

Mỗi lần nhìn lại, bạn sẽ có cơ hội xây dựng một kế hoạch phát triển cho riêng mình. Xác định và duy trì những điểm mạnh mà bạn đã phát huy trong lúc làm việc với nhân viên khó tính. Đánh giá những kỹ năng cần được nâng cao, và cân nhắc xem nếu chỉ luyện tập đơn thuần thì có giúp bạn đạt được những mục tiêu phát triển bản thân hay không, hay bạn cần được đào tạo thêm. Hãy ghi chú những điều bạn muốn thực hiện tốt cũng như kết quả cần đạt được sau buổi luyện tập hay khóa đào tạo.

### NHỮNG ĐIỂM CẦN GHI NHỚ

- Dù kết quả đạt được có cao hơn hay thấp hơn dự kiến thì bạn cũng nên tìm hiểu nguyên nhân của nó.
- Nên dành thời gian suy ngẫm và tôn vinh thành công
- Cần khuyến khích nhân viên, cộng sự học hỏi thông qua các buổi đánh giá tiến độ định kỳ.

### KẾ HOẠCH PHÁT TRIỂN BẢN THÂN

TÊN: BARRY TURNER			
Mục tiêu	Thời gian	Biện pháp	Kết quả
Nâng cao kỹ năng quan sát và giao tiếp để có thể thương thảo và làm việc tốt hơn với những đối tượng khó tính	Tháng 8	Tham gia khóa đào tạo (2 ngày) về kỹ năng giao tiếp và đàm phán, do một trung tâm bên ngoài tổ chức.  Giá: 850 bảng Anh	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nắm được cách quan sát ngôn ngữ cử chỉ và ảnh hưởng của mình đến người khác</li> <li>• Nâng cao hiệu quả công việc nhờ vào việc sử dụng các kỹ năng đàm phán và giao tiếp</li> </ul>

*Xác định nhu cầu và kết quả muốn đạt được qua đào tạo*

*Chọn thời điểm tốt nhất cho các hoạt động phát triển bản thân*

*Mô tả chi phí của hoạt động hay khóa đào tạo, thời gian, và nhà cung cấp*

*Ghi lại kết quả đạt được nhờ vào khóa đào tạo hay hoạt động*

#### ▲ LÊN KẾ HOẠCH

*Bạn có thể khuyến khích người khó tính xây dựng một kế hoạch phát triển cá nhân cho chính mình, và bạn cũng có thể xây dựng một kế hoạch tương tự cho bản thân.*

**101** Hãy thỏa thuận những điểm hai bên sẽ cải thiện cho lần sau.

### XÂY DỰNG KẾ HOẠCH PHÁT TRIỂN CHUNG

Nếu bạn tập trung được cả đối tượng tham gia vào những buổi kiểm tra rà soát tiến độ công việc, cả hai có thể cùng suy ngẫm về những kết quả đạt được và xác định những thế mạnh của nhau, qua đó củng cố thêm lòng tin giữa hai bên. Bạn cũng có thể tận dụng những buổi kiểm tra để xác định và lên kế hoạch nâng cao năng lực hoạt động của bản thân. Và sau đó, chắc chắn bạn sẽ ngạc nhiên trước những thay đổi trong cách nhìn nhận của mình đối với đối tượng khó tính trước đây.

## ĐÁNH GIÁ NĂNG LỰC BẢN THÂN

Nhằm vững các kỹ năng làm việc và quản lý những đối tượng khó tính sẽ giúp bạn nâng cao hiệu suất làm việc của đội ngũ nhân viên. Hãy tự mình đánh giá năng lực của bản thân bằng cách trả lời những câu hỏi dưới đây. Nếu câu trả lời của bạn là “Không bao giờ”, hãy đánh dấu vào ô 1, và đánh dấu vào ô 4 nếu câu trả lời là “Luôn luôn”,... Cuối cùng, hãy cộng tất cả các điểm lại, và đối chiếu với phần đánh giá bên dưới để xem kỹ năng của bạn đang ở mức độ nào, qua đó xác định những lĩnh vực bạn cần phải rèn luyện và phát triển thêm.

## LỰA CHỌN

1. Không bao giờ
2. Thỉnh thoảng
3. Thường xuyên
4. Luôn luôn

**1** Tôi hiểu rõ đội ngũ nhân viên của mình và biết những động lực thúc đẩy họ.

1      2      3      4

**2** Tôi quan sát các thành viên trong nhóm và đánh giá khối lượng công việc của họ.

1      2      3      4

**3** Tôi nắm rõ điểm mạnh và điểm yếu của từng thành viên trong nhóm.

1      2      3      4

**4** Tôi hiểu rằng mỗi người có mỗi cách học hỏi khác nhau.

1      2      3      4

**5** Tôi xây dựng một môi trường làm việc dựa trên uy tín và sự tin cậy lẫn nhau.

1      2      3      4

**6** Tôi đặt ra những mục tiêu cụ thể trong lịch trình làm việc thực tế.

1      2      3      4

**7** Tôi chào hỏi niềm nở tất cả các cộng sự và thường dành thời gian đi tìm hiểu công việc, tâm tư và nguyện vọng của nhân viên.

1

2

3

4

**8** Tôi khuyến khích các nhân viên góp ý cho tôi cũng như cho các đồng nghiệp khác.

1

2

3

4

**9** Tôi chia sẻ thông tin với cả nhóm và kiểm tra xem họ có nắm bắt không.

1

2

3

4

**10** Tôi khuyến khích mọi người tập trung vào nhu cầu của khách hàng cả trong nước lẫn ngoài nước.

1

2

3

4

**11** Tôi đảm bảo mọi nhân viên đều hiểu rõ nhiệm vụ của mình.

1

2

3

4

**12** Tôi hiểu rõ những điểm mạnh và điểm yếu của mình, và lên kế hoạch phát triển bản thân.

1

2

3

4

**13** Tôi xác định một vấn đề và lên kế hoạch giải quyết bằng cách xem xét một vài giải pháp.

1

2

3

4

**14** Tôi dành ra thời gian để suy nghĩ và chuẩn bị cho buổi gặp với những đối tượng khó tính.

1

2

3

4

**15** Tôi suy nghĩ và hành động rất quả quyết, không bị động cũng không nóng nảy.

1

2

3

4

**16** Tôi chú ý lắng nghe đối tượng.

1

2

3

4

**17** Tôi khuyến khích mọi người tập trung vào tương lai thay vì ngập chìm trong quá khứ.

1      2      3      4

**18** Tôi xác định nguyên nhân tại sao nhân viên lại không muốn thay đổi.

1      2      3      4

**19** Tôi biết lúc nào thì nên hay không nên đối đầu với đối tượng khó tính.

1      2      3      4

**20** Tôi quan sát ngôn ngữ cử chỉ để dự đoán trước vấn đề.

1      2      3      4

**21** Tôi biết cách vượt qua những ý kiến phản đối đề xuất của mình.

1      2      3      4

**22** Tôi luôn nghiêm túc thực thi những hành động đã thỏa thuận.

1      2      3      4

**23** Tôi đặt ra những yêu cầu và mục tiêu công bằng cho các thành viên trong nhóm.

1      2      3      4

**24** Tôi khuyến khích nhân viên duy trì những hành vi tích cực và thay đổi những hành vi tiêu cực.

1      2      3      4

**25** Tôi đánh giá thông tin một cách cân trọng và ý thức rõ những thành kiến của mình.

1      2      3      4

**26** Tôi đưa ra những câu hỏi mở và lắng nghe nhiều hơn nói.

1      2      3      4

**27** Tôi biết khi nào đối tượng cam kết thực hiện hành động.

1

2

3

4

**28** Tôi biết thời điểm nào thì nên hành động linh hoạt hay cứng rắn.

1

2

3

4

**29** Tôi tổng kết hoặc đề nghị đối tượng tổng kết lại những hành động đã thỏa thuận.

1

2

3

4

**30** Tôi xác định các hoạt động, vai trò, nguồn lực và thời hạn hoàn tất cho từng giai đoạn trong kế hoạch.

1

2

3

4

**31** Tôi đồng cảm với người khác nhưng vẫn suy nghĩ và hành động khách quan.

1

2

3

4

**32** Tôi khen ngợi những thành quả đạt được và cùng cả nhóm “ăn mừng” thành công.

1

2

3

4

## PHÂN TÍCH

Hãy cộng tổng số điểm lại và đối chiếu với những đánh giá tương ứng dưới đây để kiểm tra năng lực của bạn. Dù có đạt được thành công đến mức độ nào đi nữa, dù kỹ năng của bạn có cao đến đâu thì vẫn còn những mặt bạn cần phải cải thiện. Hãy xác định những điểm yếu của mình, sau đó tham khảo lại ở những phần có liên quan trong cuốn sách để cải thiện và phát triển kỹ năng của mình.

32-63: Bạn vẫn còn bị bất ngờ, bị động trước những đối tượng khó tính. Hãy luyện tập kỹ năng quan sát và dành thời gian chuẩn bị trước khi làm việc với những đối tượng này hiệu quả hơn.

64-95: Bạn nắm được cách ứng xử và làm việc với những đối tượng khó tính trong một số tình huống quen thuộc, nhưng vẫn còn một số điểm yếu mà bạn cần xác định và cải thiện thêm.

96-128: Bạn có thể làm việc thành công với những đối tượng khó tính. Hãy tiếp tục phát huy kỹ năng của bản thân bằng cách đề nghị nhân viên thường xuyên góp ý cho mình.



**CẨM NANG QUẢN LÝ**

# LÀM VIỆC VỚI NGƯỜI KHÓ TÍNH

DEALING WITH DIFFICULT PEOPLE

**CHRISTINA OSBORNE**

*Biên dịch* : DUONG TRÍ HIỀN  
*Hiệu đính* : NGUYỄN VĂN QUÌ (Ph.D.)

FIRST NEWS

*Chịu trách nhiệm xuất bản:*  
**TRẦN ĐÌNH VIỆT**

---

*Biên tập* : Hà Ngọc Cường  
*Trình bày* : First News  
*Sửa bản in* : Bích Ngọc  
*Thực hiện* : First News - Trí Việt

---

**NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH**  
62 Nguyễn Thị Minh Khai – Quận 1  
ĐT: 8225340 – 8296764 – 8221917 – 8223637 – 8296713

---

In lần thứ 1. Số lượng 2.000 cuốn, khổ 16 x 24 cm tại Xi nghiệp In Cty Văn hóa Phương Nam (160/13 Đội Cung, Q.11, TP. HCM). Giấy đăng ký kế hoạch xuất bản số 813-2006/CXB/13-68/THTPHCM ngày 1/11/2006. In xong và nộp lưu chiểu quý II/2007.



# CẨM NANG QUẢN LÝ HIỆU QUẢ

## DEALING WITH DIFFICULT PEOPLE

### LÀM VIỆC VỚI NGƯỜI KHÓ TÍNH

Những kỹ năng thiết thực giúp bạn nhận diện và tìm hiểu những người khó tính để biết cách hợp tác làm việc với họ hiệu quả hơn.

Những lời khuyên hữu ích khai thác mọi khía cạnh của quá trình làm việc để giành được sự hợp tác của đối tượng khó tính.

Những ví dụ minh họa cùng những hướng dẫn thiết thực giúp bạn dự đoán vấn đề cũng như tìm ra những giải pháp tốt nhất trong những tình huống căng thẳng với người khó tính.

## BÍ QUYẾT THÀNH CÔNG TRONG KINH DOANH



LÀM VIỆC VỚI NGƯỜI KHÓ TÍNH

CÔNG TY VĂN HÓA SÁNG TẠO **Triviet**  
 Nhà sách **Triviet** 11H Nguyễn Thị Minh Khai, Q1, TP.HCM  
 ĐT: 8227979 ; Fax: 8224560 ; Email: triviet@firstnews.com.vn  
 Website: <http://www.firstnews.com.vn>



8 935086 806616

GIÁ: 24.000Đ

