

ỨNG XỬ VỚI NGƯỜI KHÓ NHẪN

THUỘC SERIES TRÍ TUỆ XÚC CẢM CỦA HBR

DEALING WITH DIFFICULT PEOPLE

Original work copyright ©2018 Harvard Business School Publishing Corporation

Published by arrangement with Harvard Business Review Press

Unauthorized duplication or distribution of this work constitutes copyright infringement.

ỨNG XỬ VỚI NGƯỜI KHÓ NHẪN

Bản quyền tiếng Việt © Công ty Cổ phần Sách Alpha, 2021

Không phần nào trong xuất bản phẩm này được phép sao chép hay phát hành dưới bất kỳ hình thức hoặc phương tiện nào mà không có sự cho phép trước bằng văn bản của Công ty Cổ phần Sách Alpha.

Góp ý về sách, liên hệ về bản thảo và bản dịch: publication@alphabooks.vn

Liên hệ hợp tác về nội dung số: ebook@alphabooks.vn

Liên hệ hợp tác xuất bản & truyền thông trên sách: project@alphabooks.vn

Liên hệ dịch vụ tư vấn, đại diện & giao dịch bản quyền: copyright@alphabooks.vn

Biên mục trên xuất bản phẩm của Thư viện Quốc gia Việt Nam

Ứng xử với người khó nhằn / Murk Gerzon, Holly Weeks, Tony Schwartz...; Ngô Ngọc Châu dịch. - H. : Công Thương ; Công ty Sách Alpha, 2021. - 112tr. ; 18cm. - (Trí tuệ xúc cảm)

Tên sách tiếng Anh: Dealing with difficult people

ISBN 9786043113280

1. Quản lý nhân sự 2. Ứng xử

658.3045 - dc23

COK0017p-CIP

Harvard Business Review Press

ỨNG XỬ VỚI NGƯỜI KHÓ NHẪN

THUỘC SERIES TRÍ TUỆ XÚC CẢM CỦA HBR

Ngô Ngọc Châu dịch

Mục lục

01	Xác định màu thuần nóng hay lạnh? <i>Mark Gerzon</i>	7
02	Tách căng thẳng khỏi những cuộc đối thoại gay gắt <i>Holly Weeks</i>	17
03	Bí quyết cư xử nằm ở bạn <i>Tony Schwartz</i>	55
04	Ứng xử với đồng nghiệp xấu tính <i>Amy Gallo</i>	63
05	Khi đồng nghiệp thích gây hấn sau lưng <i>Amy Gallo</i>	79
06	Làm việc với người hay căng thẳng <i>Rebecca Knight</i>	97
07	Kiểm chế người dục tốc <i>Liz Kislik</i>	113
08	Bạn có ghét sếp của mình? <i>Manfred F. R. Kets de Vries</i>	121

01

Xác định
Mâu thuẫn
nóng hay lạnh?

Mark Gerzon

Trên cương vị quản lý, bạn sẽ không ít lần phải đối mặt với mâu thuẫn. Đó là điều không thể tránh khỏi. Nhưng trước khi bắt đầu giải quyết bất kỳ mâu thuẫn nào, hãy dừng lại và tự hỏi:

Đó là mâu thuẫn *nóng* hay *lạnh*?

Để trả lời câu hỏi quan trọng này, hãy tìm hiểu về hai khái niệm trên:

Mâu thuẫn nóng là việc một hoặc nhiều bên để cảm xúc chi phối và có một hoặc vài hành vi sau: nói to hoặc hét lên; hành động hung hăng, kích động, hoặc mang tính đe dọa; sử dụng ngôn từ gây hấn; có vẻ mất kiểm soát và có nguy cơ bùng nổ.

Mâu thuẫn lạnh là việc một hoặc nhiều bên kìm nén cảm xúc hoặc có vẻ “không có cảm xúc” và thực hiện một hoặc vài hành động sau: nói mấp máy hoặc mím môi; ngôn ngữ cơ thể như muốn rút lui hoặc cố gắng kiềm chế; quay đi hoặc lảng tránh tiếp xúc; im lặng hoặc nói với giọng điệu gây hấn sau lưng; có vẻ như ngừng hoạt động hoặc “đóng băng” lại.

Cả hai loại mâu thuẫn này đều không mang tính xây dựng. Loại ở giữa, mâu thuẫn ấm là các bên tiếp nhận tranh luận nhưng không có những hành động thù địch gay gắt, sẽ mang lại hiệu quả hơn. Vì vậy, nếu gặp phải mâu thuẫn lạnh, bạn cần kỹ năng để “làm ấm” mâu thuẫn đó. Còn nếu đối mặt với mâu thuẫn nóng, bạn lại cần “hạ nhiệt”.

Giải quyết mâu thuẫn cũng giống như nấu ăn, chỉ đạt kết quả tốt nhất khi ở nhiệt độ phù hợp. Nếu quá nóng nảy, mâu thuẫn có thể bùng nổ, đốt cháy giao ước, khiến mối quan hệ tan vỡ trong sự tức

giận hoặc thù ghét. Nếu quá lạnh nhạt, giao ước có thể bị đóng băng, không tiến triển tiếp được, hoặc mối quan hệ trở nên lạnh nhạt khi cảm xúc không được bộc lộ và những mối bận tâm không được giải bày. Là một nhà lãnh đạo, bạn cần đặt ra vùng nhiệt độ phù hợp cho mâu thuẫn để đạt được kết quả hữu ích và hiệu quả.

Với 20 năm kinh nghiệm chuyên giải quyết mâu thuẫn, tôi đã làm việc trong cả môi trường nóng và lạnh. Với các công ty, tổ chức giáo dục và tổ chức tôn giáo, nhìn chung mâu thuẫn thuộc nhóm lạnh. Nhưng khi làm việc với các chính trị gia ở cả Mỹ và các khu vực xung đột trên khắp thế giới với tư cách là người hòa giải của Liên Hợp Quốc, tôi thường giải quyết mâu thuẫn nóng. Và tôi học được ngay từ đầu rằng phân biệt nóng/lạnh là bước quan trọng đầu tiên để hòa giải mâu thuẫn trong bất kỳ tổ chức nào. Sau khi xác định được nóng hay lạnh, bạn cần tìm hiểu một số động cơ đằng sau mỗi tình huống.

Với mâu thuẫn nóng, bạn không nên để các bên xuất hiện tại cùng một chỗ mà không đặt ra quy định đủ cứng rắn để kiềm chế sự bộc phát của họ. Ví dụ, nếu xử lý mâu thuẫn giữa hai thành viên hội đồng quản trị đã công kích nhau bằng lời nói, hãy đặt ra các quy tắc cơ bản thật rõ ràng – và khiến họ cam kết tuân thủ những quy tắc đó – tại cuộc họp ban giám đốc trước khi bất kỳ ai bắt đầu mở lời.

Hãy thử cách này: Cho mọi người ngồi thành vòng tròn, và yêu cầu từng người nói trong một giới hạn nào đó (như ba phút mỗi người). Chọn một câu hỏi khiến mỗi người phải nói về bản thân và cảm xúc của riêng họ. Ví dụ: khi tôi làm việc với các thành viên của Hạ viện Mỹ, câu hỏi mở đầu cho phiên hòa giải là “Cách Hạ viện giải quyết những khác biệt ảnh hưởng đến cá nhân và gia đình bạn như thế nào?” Câu hỏi như vậy sẽ tránh được sự công kích cá nhân, khiến mọi người có cơ hội để nói

ra suy nghĩ và ý tưởng hơn cả là xây dựng lòng tin trước khi bước vào những chủ đề khó hơn.

Với mâu thuẫn lạnh, thường thì bạn có thể để các bên liên quan cùng tham dự vào buổi trao đổi mang tính xây dựng. Nếu cuộc đối thoại đó được tạo điều kiện thích hợp, nó sẽ “hâm nóng” mối quan hệ đủ để quá trình thay đổi diễn ra. Nhưng bạn vẫn cần cảnh giác và sẵn sàng chuẩn bị. Mâu thuẫn thường lạnh vì các bên kìm nén cảm xúc. Vì vậy, bạn cần biết cách hâm nóng mà không khiến nhiệt độ tăng vọt.

Để làm điều này, hãy sử dụng tranh luận và đối thoại. Nếu nhóm đang lảng tránh giải quyết một vấn đề hóc búa, hãy dùng tranh luận để định hình sự khác biệt. Sau đó, thành lập hai đội (hoặc nhiều hơn nếu cần) và tổ chức một buổi tranh luận. Cách này sẽ làm rõ những điểm khác biệt và khiến cả nhóm nhận ra những vấn đề còn ẩn khuất.

Với cả hai loại, dù là xung đột nóng hay lạnh, mục tiêu không phải là thỏa hiệp mà là giải quyết những khác biệt và đưa ra giải pháp mới. Giải quyết những khác biệt nghĩa là tạo ra mối quan hệ bền chặt và lòng tin sâu sắc hơn giữa các bên vốn đang bất đồng. Đưa ra giải pháp mới — khác với thỏa hiệp — là tìm ra biện pháp xử lý hoặc triển vọng mới.

Giải quyết mâu thuẫn không phải là chuyện một sớm một chiều có thể học được mà cần thời gian để rèn luyện và đánh giá. Nếu đứng trước một mâu thuẫn mà chưa có các kỹ năng cần thiết để giải quyết, bạn hãy cân nhắc tới việc nhờ một bên thứ ba hoặc người hòa giải chuyên nghiệp trợ giúp. Như đã nói, nếu bạn đang đọc cuốn sách này khi gặp phải một mâu thuẫn gay gắt, đòi hỏi hành động ngay lập tức thì hãy nhớ đến lời khuyên sau:

- **Đừng vội vàng hành động.** Trừ khi bạn đang ở tình thế vô cùng khẩn cấp, hãy cân nhắc nhiều giải pháp. Nếu không, bạn có

thể sẽ nói hoặc làm điều gì đó khiến bản thân phải hối tiếc.

- Xác định mục tiêu và tập trung vào đó. Đừng phân tâm; hãy theo sát những gì quan trọng.
- Tránh cãi vã. Hãy tập trung vào vấn đề chứ không phải con người.
- Thận trọng khi cho rằng mình là người đúng. Hãy nghĩ thoáng hơn; bạn có thể học được điều gì đó có giá trị.
- Lắng nghe mọi thứ, nhưng phản hồi có chọn lọc. Bạn không cần phải giải quyết mọi vấn đề — chỉ cần tập trung vào những luận điểm tạo nên sự khác biệt.
- Cân nhắc trước khi quyết định đứng về bên nào. Không nói hoặc thực hiện bất kỳ hành động nào cho đến khi nghe đầy đủ các bên. Đừng vội đưa ra kết luận trước khi bạn nắm rõ tình hình.

- Cân nhắc việc nhờ đến bên thứ ba. Người ngoài có thể cung cấp quan điểm trọng yếu cho cả hai bên.
- Để người nghe hiểu bạn. Giảm mức độ cảnh giác và đón nhận người khác có thể là cách khiến họ hiểu quan điểm của bạn.
- Xem lại mức độ mâu thuẫn. Nếu vấn đề vẫn còn quá căng thẳng, đừng vội giải quyết ngay. Hãy quay lại khi các bên đã hạ nhiệt.
- Tuân thủ nguyên tắc vàng: Đối xử với người khác như cách bạn muốn họ đối xử với mình. Hãy lịch sự và rộng lượng. Việc này có thể khuyến khích đối phương làm điều tương tự với bạn.

Hãy lưu ý rằng một trong những biện pháp chính để bộc lộ tố chất lãnh đạo là thể hiện khả năng định hướng mâu thuẫn. Thời điểm tốt nhất để học kỹ năng này là khi nhiệt độ không quá nóng cũng không quá lạnh. Bằng việc học cách kiểm

soát nhiệt độ, bạn sẽ có cơ sở để đối phó theo cách sáng tạo với những mâu thuẫn chắc chắn sẽ còn xảy đến.

MARK GERZON là tác giả cuốn *Leading Through Conflict: How Successful Leaders Transform Differences into Opportunities?* (tạm dịch: *Dẫn dắt qua xung đột: Nhà lãnh đạo giỏi biến khác biệt thành cơ hội như thế nào?*) (Harvard Business School Press, 2006) và chủ tịch Mediators Foundation (Tổ chức Người hòa giải).

02

Tách cẳng thẳng khỏi những cuộc đối thoại gay gắt

Holly Weeks

Con người là một loài động vật cao cấp, sống nhờ giao tiếp đối thoại. Chúng ta tán gẫu, ngồi lê đôi mách và đùa cợt. Nhưng đôi khi hoàn toàn nằm ngoài mong muốn, chúng ta có những cuộc đối thoại căng thẳng, những trao đổi khó khăn có thể làm tổn thương hoặc mãi ám ảnh tâm trí chúng ta. Đó là điều khó tránh khỏi trong cuộc sống. Còn trong kinh doanh, nó có thể xuất hiện dưới nhiều hình thức, từ sa thải cấp dưới đến cả việc được khen ngợi. Nhưng trong bối cảnh nào đi nữa, những cuộc đối thoại căng thẳng khác biệt ở chỗ chúng bao hàm cảm xúc mạnh. Đó là cảm giác bẽ bàng, bối rối, lo lắng, tức giận, đau đớn hoặc sợ

hãi, nếu không phải chúng ta thì là đối phương cảm thấy. Vì gây ra nhiều tâm trạng như vậy nên hầu hết mọi người đều lựa chọn lãng tránh chúng. Chiến lược này không hẳn đã sai, vì một trong những quy tắc đầu tiên của giải quyết vấn đề là chọn trận chiến sao cho đúng. Tuy nhiên, né tránh vấn đề khó, giảng hòa với những người khó chịu, và xoa dịu các bất đồng có thể gây tổn thất lớn vì chính cách ứng xử này lại thường tạo ra vấn đề hoặc khiến mối quan hệ xấu đi.

Nếu những cuộc trao đổi căng thẳng là không thể tránh khỏi và gây nhiều mệt mỏi, tại sao chúng ta không cố gắng giải quyết chúng? Nguyên nhân chủ yếu là cảm xúc của chúng ta khi đó quá rối bời. Khi không bị cuốn vào một vấn đề nào đó, chúng ta biết rằng mâu thuẫn là điều bình thường, có thể giải quyết được hoặc ít nhất là kiểm soát được. Nhưng khi cảm xúc bị xáo trộn, hầu hết chúng ta sẽ mất thăng bằng. Giống như tiền vệ bóng bầu dục bị tâm

lý trong một trận đấu căng thẳng, chúng ta có thể đánh mất hết hy vọng trước khi đến được vạch đích.

Trong suốt 20 năm qua, tôi đã giảng dạy và diễn thuyết cho một số doanh nghiệp và trường đại học hàng đầu của Mỹ về cách giao tiếp trong những cuộc đối thoại căng thẳng. Qua những buổi dạy đó, tôi nhận ra rằng hầu hết mọi người cảm thấy không thể trao đổi thông suốt các vấn đề nhạy cảm. Đường như mọi kỹ năng giao tiếp đều trôi tuột và chúng ta không thể suy nghĩ rõ ràng về tình huống hiện tại cũng như nên làm gì để cải thiện tình hình.

Tuy nhiên, những cuộc đối thoại căng thẳng không nhất thiết phải diễn ra theo cách đó. Tôi thấy rằng các nhà quản lý có thể cải thiện những cuộc trao đổi như vậy với nỗ lực từ phía họ, theo hướng ý thức cao hơn về bản thân, có sự rèn luyện từ trước, và áp dụng ba kỹ thuật giao tiếp sẽ được nói tới ở phần sau. Nhưng đừng hiểu lầm: Không có công thức nào vừa dễ dàng vừa có sẵn cả. Có quá

nhiều trường hợp và mức độ căng thẳng khác nhau, thêm vào đó, tương tác giữa người với người trong từng tình huống đều khác biệt. Tuy nhiên, hầu như mọi cuộc đối thoại căng thẳng đều được kết hợp từ một số khuôn mẫu cơ bản, và mỗi khuôn mẫu đều có những nhóm vấn đề đặc trưng. Trong phần tiếp theo, chúng tôi sẽ chỉ ra cách dự đoán và ứng xử với những nhóm vấn đề đó. Nhưng trước tiên, hãy xem xét ba khuôn mẫu cơ bản của các cuộc trao đổi căng thẳng mà hầu hết chúng ta gặp phải ở nơi làm việc.

"Tin xấu đây"

Thông báo tin xấu thường khó cho cả hai phía. Người nói thấy căng thẳng, và người nghe e ngại về đích đến của câu chuyện. Hãy cùng xem xét trường hợp của David, giám đốc của một tổ chức phi lợi nhuận. Anh này gặp tình huống khó xử khi phải

đối thoại với một nhà nghiên cứu đầy tham vọng, Jeremy - người tự đánh giá công việc của mình cao hơn sự nhìn nhận của người khác. Điều phức tạp là trước đây, Jeremy đã nhận được những đánh giá rất hoa mỹ. Có nhiều lý do cho việc này, trong đó có văn hóa của tổ chức: Các tổ chức phi lợi nhuận thường ít có tính đối đầu. Ngoài ra, Jeremy rất tự tin về cả năng lực bản thân lẫn nền tảng học vấn của mình. Thêm vào đó, anh này thường phản ứng thái quá với ngay cả những lời chỉ trích nhẹ nhàng, điều này khiến những người khác bao gồm cả David tránh đánh giá về những yếu điểm cản trở sự tiến bộ của anh ta. Jeremy còn hay giấu cợt người khác, khiến cả đồng nghiệp trong và ngoài phòng ban mất lòng. Thế nhưng ai cũng tránh đối đầu với anh ta, và lâu dần, mọi người coi việc phải hợp tác với anh là chuyện miễn cưỡng. Như vậy, sau bao năm không bị phản đối, Jeremy đã hình thành thói quen đối thoại gây hấn, và mọi người buộc phải nhẫn nhịn.

Trong những cuộc trao đổi như thế này, khó khăn nằm ở cách bắt đầu. Nếu cuộc trao đổi mở ra suôn sẻ, phần còn lại nhiều khả năng sẽ diễn ra tốt đẹp. Nhưng nếu bắt đầu không tốt, phần sau sẽ vô cùng khó khăn. Nhiều người muốn khởi đầu nhẹ nhàng, đúng như cách David đã làm, và hỏi: “Anh thấy đội Red Sox chơi ra sao?”

Đương nhiên Jeremy hiểu sai về mục đích của David; anh ta vẫn giữ vẻ tự mãn, tự phụ như thường lệ. Cảm nhận được điều này, David quyết định lật bài ngửa. Cuộc trao đổi nhanh chóng trở nên quá mức thẳng thắn, và David hầu như là người nói duy nhất. Khi mọi chuyện kết thúc, Jeremy nhìn chằm chằm sàn nhà. Anh ta đứng dậy trong im lặng và bỏ đi. David cảm thấy nhẹ nhõm. Theo quan điểm của mình, David cho rằng cuộc đối thoại tuy đau nhưng nhanh. Không có quá nhiều thiệt hại. Nhưng hai ngày sau, Jeremy nộp đơn nghỉ việc, mang theo nhiều thông tin của tổ chức, và cả tài năng của anh.

“Chuyện gì đang diễn ra vậy?”

Chúng ta thường phải đối mặt với những cuộc đối thoại căng thẳng bất ngờ ập tới. Khó khăn nhất, đặc biệt với người không muốn phải đối mặt, là phải tổng hợp vài cuộc trao đổi không mong đợi cùng lúc bùng phát. Đột nhiên, bạn thấy câu chuyện trở nên căng thẳng về mặt cảm xúc, và nhìn thấy tia lửa điện bắn tứ tung. Tệ hơn là chúng đều vô nghĩa. Bạn như bị cuốn vào một đám mây đen nơi logic và lý trí đều lùnh bùng.

Hãy xem xét trường hợp của Elizabeth và Rafael. Họ đều là trưởng nhóm và cùng hợp tác trong một dự án của một công ty tư vấn lớn. Dường như mọi thứ không nên xảy ra đều đã xảy ra với dự án, và công việc sa lầy. Cả hai quyết định họp để điều chỉnh kế hoạch, và phân chia nhiệm vụ không mong muốn cho những tuần kế tiếp. Trong lúc trao đổi, Elizabeth viết rồi xóa lên bảng. Khi xong, cô nhìn Rafael và nói “Cứ vậy thôi nhỉ?”

Rafael nghiêng răng bực bội: “Nếu cô cho là thế.”

Elizabeth giật mình. Cô ngay lập tức nhớ lại cuộc trao đổi nhưng không vẫn hiểu điều gì đã kích động Rafael. Phản ứng của anh có vẻ không hề ăn nhập với câu hỏi của cô. Phản ứng thông thường của một người trong vị trí của Elizabeth là tự bảo vệ mình bằng cách phủ nhận lời buộc tội ngầm của Rafael. Nhưng Elizabeth không thích đối đầu nên đã cố gắng xoa dịu bằng cách nói “Rafael,” cô lắp bắp: “Tôi xin lỗi. Có chuyện gì không?”

“Ai cho cô quyền chỉ đạo? Ai bảo cô giao việc cho tôi?”

Hiển nhiên là Rafael và Elizabeth vừa có một cuộc trao đổi khó khăn. Một số giới hạn nào đó đã bị vượt qua, nhưng Elizabeth không biết chính xác đó là gì. Cô cảm thấy bối rối khi nỗ lực để xúc tiến công việc trước mắt của cô rõ ràng đã bị hiểu sai. Rafael cảm thấy mình bị hạ thấp vì cho rằng

Elizabeth đang chiếm quyền kiểm soát. Có vẻ như không chỉ hai người, mà một bên thứ ba vô hình đang tham dự vào cuộc đối thoại và gây ra nhiều sóng gió. Chúng ta có thể băn khoăn trải nghiệm thời thơ ấu nào của Elizabeth đã khiến cô cho rằng Rafael căng thẳng là do lỗi của mình? Và ai đã tác động đến suy nghĩ của Rafael, khiến anh tin rằng Elizabeth đang nắm quyền kiểm soát? Phải chăng là cha của anh ấy? Vợ của anh ấy? Chúng ta không thể biết được. Đồng thời, cũng không thể phủ nhận rằng Rafael đã phản ứng thái quá khi thách thức quyền kiểm soát mà anh ta cho rằng Elizabeth đã áp đặt lên mình.

Elizabeth cảm thấy áp lực bởi sự phản nộ của Rafael, và lại xin lỗi. “Xin lỗi. Anh muốn phân chia công việc như thế nào?” Cách này làm dịu bầu không khí tức thời, nhưng đặt ra một tiền lệ cho sự bất bình đẳng về vị thế mà cả Elizabeth và công ty đều không cho là đúng. Tệ hơn nữa, mặc dù

Rafael và Elizabeth vẫn ở cùng một đội sau cuộc trao đổi khó khăn đó, Elizabeth không hài lòng với sự bất bình đẳng về vị thế và rời khỏi dự án ba tháng sau đó.

"Anh đang công kích tôi!"

Bây giờ, hãy chuyển sang những cuộc đối thoại căng thẳng theo hướng công kích nhau, khi những người trong cuộc sử dụng cả đòn tâm lý lẫn ngôn từ để khiến đối phương mất bình tĩnh, giảm vị thế, thậm chí coi thường nhau. Những "chiến thuật cản trở" này có nhiều dạng, từ báng bổ, thao túng đến quát tháo, và mỗi người bị kích động vì một yếu tố khác nhau. Chỉ chiến thuật gây cản trở thôi không đủ, khả năng gây kích động còn phụ thuộc việc có đánh đúng vào điểm yếu, vùng dễ bị tổn thương của mỗi người hay không.

Hãy xem xét tình huống của Nick và Karen, hai quản lý cấp cao làm việc cùng cấp trong một công ty công nghệ thông tin. Karen có trách nhiệm chính trong việc thuyết trình cho khách hàng, nhưng thông tin cô đưa ra không đủ sức thuyết phục và lộn xộn. Cô và nhóm của mình không thể trả lời được ngay cả những câu hỏi cơ bản. Khách hàng lúc đầu kiên nhẫn, sau đó im lặng, và rồi bức tức. Khi buổi thuyết trình không còn mạch lạc nữa, khách hàng đặt ra những câu hỏi khiến họ càng có vẻ kém cỏi hơn.

Hôm đó, Nick không ở trong nhóm thuyết trình; anh chỉ ở đấy để dự thính. Cũng như khách hàng, Nick vô cùng ngạc nhiên với màn thể hiện yếu kém của Karen. Sau khi khách hàng rời đi, anh hỏi cô về chuyện gì thực sự đã xảy ra. Nhưng Karen lập tức công kích: “Anh không phải sếp của tôi, vì vậy đừng có ra vẻ bề trên với tôi. Anh lúc nào cũng bới móc bất kể việc gì tôi làm.” Karen tiếp tục hét

vào mặt Nick đầy vẻ tức tối. Mỗi lần anh nói, cô lại cắt ngang bằng những lời buộc tội và đe dọa: “Tôi chờ xem người khác sẽ khiến anh thất bại thảm hại như thế nào.” Nick cố gắng giữ điềm tĩnh và lý lẽ, nhưng Karen không dịu xuống. “Karen,” anh nói, “bình tĩnh nào. Chị đang bắt bẻ từng câu từng chữ tôi nói”.

Ở đây, vấn đề không phải là các chiến thuật cản trở mà Karen sử dụng, mà là tất cả biện pháp cô dùng đến như buộc tội, xuyên tạc, đánh lạc hướng,... đều thể hiện sự hung hăng, công kích. Điều này làm cuộc đối thoại trở nên căng thẳng. Hầu hết chúng ta dễ bị ảnh hưởng bởi các chiến thuật gây hấn vì không biết tình hình có leo thang hay không và đi xa đến đâu. Nick muốn tránh né sự công kích của Karen, nhưng dựa vào lý lẽ khi cảm xúc bộc phát sẽ không mang lại hiệu quả. Cách ứng xử nhẹ nhàng này nhanh chóng bị thái độ hung hăng của Karen lấn át. Kết quả là Nick mắc kẹt trong sự công kích

của Karen. Hơn thế nữa, lời đe dọa “sẽ khiến Nick phải trả giá bằng khách hàng” khiến anh lo lắng vì không biết đấy chỉ là lời dọa nạt hay cô ta sẽ thực sự làm như vậy. Cuối cùng, Nick phải nhờ đến giám đốc điều hành, nhưng vị sếp này lại bức bối và sau đó tức giận vì cho rằng Nick và Karen không có khả năng tự giải quyết vấn đề. Hậu quả là việc thiếu kỹ năng ứng xử những cuộc trao đổi căng thẳng đã khiến họ trả giá đắt. Cả hai đều không được cân nhắc thăng tiến vì công ty cho rằng khách hàng bỏ đi do hai người không thể giao tiếp hiệu quả với nhau.

Chuẩn bị cho những cuộc đối thoại căng thẳng

Chúng ta có thể chuẩn bị trước cho ba tình huống đối thoại căng thẳng này như thế nào? Đầu tiên, bạn cần hiểu rõ yếu điểm của bản thân trước đối

phương hoặc trong từng tình huống là gì. David, Elizabeth và Nick đều không thể kiểm soát được người còn lại, nhưng cuộc trao đổi sẽ bớt căng thẳng hơn nếu họ ý thức được điểm yếu của bản thân. Những người dễ tổn thương trước thái độ thù địch nên biết cách đối mặt với thái độ đó như thế nào. Rút lui hay đẩy căng thẳng lên cao hơn? Nhẫn nhịn hay trả đũa? Dù những phản ứng này không hơn gì nhau, nhưng biết về cách bản thân phản ứng trong các tình huống căng thẳng sẽ giúp bạn hiểu nhiều về điểm yếu của mình, và có thể giúp bạn kiểm soát tình hình.

Trở lại trường hợp của Nick. Nếu hiểu bản thân hơn, anh sẽ biết rằng mình đang ngoan cố dựa vào lý trí khi đối mặt với những hành động bộc phát hung hăng của Karen. Việc Nick ứng xử chừng mực đã tạo cơ hội để Karen kiểm soát cuộc trao đổi, nhưng anh không nên để Karen hay bất kỳ ai khác khai thác yếu điểm này. Khi bình tĩnh xem xét lại,

và không bị rối trí bởi những cuộc đối thoại căng thẳng, Nick có thể suy nghĩ về việc không thể đối đầu với thái độ hung hãn phi lý. Quá trình tự nhận thức này sẽ giúp anh chuẩn bị, không phải để đối phó với những lời buộc tội của Karen, mà là để kiểm soát sự yếu đuối của bản thân trước bất cứ đợt công kích bất ngờ nào.

Mặc dù nghe có vẻ giống như vậy, nhưng tự nhận thức không phải là quá trình phân tích bản thân kéo dài vô tận, mà phần lớn chỉ là làm rõ những hiểu biết ngầm về con người mình. Ví dụ, từ kinh nghiệm bản thân, chúng ta biết những kiểu đối thoại và nhóm người nào mà mình ứng xử không tốt. Khi gặp phải một cuộc trao đổi khó khăn, hãy tự hỏi liệu đây có phải là một trong những tình huống hay kiểu người đó hay không. Ví dụ, bạn có giương nanh múa vuốt khi đối mặt với một kẻ hống hách hay không? Bạn có thu mình khi cảm thấy bị bỏ lại đằng sau không? Khi hiểu về vùng dễ bị tổn thương

của bản thân, bạn có thể dự đoán và tìm cách phản ứng hợp lý hơn.

Nhận thức rõ ràng về bản thân sẽ giúp bạn tránh khỏi những cuộc trao đổi ảnh hưởng đến cảm xúc và không phục vụ mục đích chính. Hãy nhớ lại câu chuyện giữa David, quản lý của một tổ chức phi lợi nhuận, và Jeremy, cậu nhân viên tự phụ trong tổ chức này. Với tính cách của Jeremy, phương pháp mà David áp dụng: bắt đầu câu chuyện một cách nhẹ nhàng, nhưng khi không hiệu quả thì chuyển sang thẳng thừng chỉ trích, chắc chắn sẽ chỉ chuốc lấy thất bại. Cách tốt hơn là chia cuộc đối thoại thành hai phần. Trong cuộc họp đầu tiên, David có thể đề cập đến thói hay giễu cợt và kết quả công việc không đạt yêu cầu của Jeremy. Cuộc họp thứ hai để thảo luận những vấn đề đó. Cách ứng xử leo thang dần sẽ giúp cả David và Jeremy có thời gian chuẩn bị cho cuộc đối thoại hai chiều thay vì một trong hai người độc thoại. Suy cho cùng, tình huống này không quá

khẩn cấp; David không cần phải kết thúc ngay lập tức. Nếu hiểu bản thân hơn, David có thể nhận ra rằng anh chọn cách tiếp cận đó do muốn lãng tránh mâu thuẫn hơn là do tính cách của Jeremy.

Cách hay để lường trước các vấn đề mà bạn có thể gặp phải trong một cuộc trao đổi căng thẳng là diễn tập với một người bạn trung lập. Hãy chọn ai đó không có cùng vấn đề giao tiếp như bạn. Tốt nhất là chọn người biết lắng nghe, trung thực nhưng không phán xét. Bạn nên bắt đầu với nội dung của cuộc trao đổi. Hãy coi người bạn đó là đối tượng thực sự mà bạn cần đối thoại, đừng lo lắng về giọng điệu hay ngôn từ. Cứ nóng giận, rụt rè, giấu cợt hay tranh cãi, nhưng phải thể hiện ra những gì bạn thực sự cảm thấy. Sau đó, nhìn lại và nghĩ xem nếu bạn không bị cảm xúc chi phối, tình huống sẽ khác như thế nào. Bạn của bạn có thể giúp vì họ không bị cảm xúc tác động. Hãy viết ra những gì bạn nghĩ để tránh quên sau này.

Tiếp theo, bạn cần điều chỉnh lại cách nói. Khi tưởng tượng đối thoại với đúng đối tượng cần trao đổi, cảm xúc của bạn bị đẩy lên cao và bạn thường chỉ diễn đạt theo một chiều hướng nhất định. Nhưng khi người bạn kia hỏi “Cậu định nói như thế nào?” thì bạn thường diễn đạt tốt hơn nhiều, chừng mực và có hiệu quả hơn. Nên lưu ý rằng bạn có thể nói những gì muốn nói, chỉ là không diễn đạt theo cách đó. Ngoài ra, hãy chú ý đến ngôn ngữ cơ thể khi đối thoại. Bạn sẽ phải bật cười nếu nhìn thấy hành động vô thức của mình—lông mày nhướn lên hạ xuống, hai chân như xoắn quấy, cười khúc khích, những biểu hiện này chắc chắn sẽ bị hiểu sai. (Để biết thêm về cách chuẩn bị cho những cuộc trao đổi căng thẳng, hãy đọc mục “DNA của việc làm chủ đối thoại” dưới đây).

DNA của việc làm chủ đối thoại

Các biện pháp mà tôi đưa ra để ứng xử trong những cuộc đối thoại căng thẳng đều có chung ba yếu tố đơn giản nhưng cần thiết. Đó là rõ ràng, trung lập và chừng mực—những nền tảng cốt lõi của giao tiếp nói chung. Vận dụng được những yếu tố này sẽ tăng khả năng thành công khi đương đầu với những cuộc trao đổi khó khăn. Bây giờ, hãy cùng xem xét từng yếu tố một.

Rõ ràng nghĩa là diễn đạt đúng sự thật. Không nói giảm nói tránh và cũng không lòng vòng. Hãy nói ra đúng điều bạn muốn nói: “Emily, Viện dưỡng lão Somerset Valley sẽ là nơi tốt nhất cho cha của bạn. Trợ cấp của ông không bao gồm khoản này.” Tuy nhiên, thông báo tin xấu một cách rõ ràng là việc không hề đơn giản. Chúng ta có xu hướng tránh nói rõ trong trường hợp này, vì cho rằng đó là hành động thiếu tế nhị. Ví dụ, “Dan này, chúng tôi vẫn chưa biết chắc

công việc của anh như thế nào trong tương lai, nhưng chúng tôi sẽ lưu ý đến.” Đây là cách diễn đạt vòng vo, dễ gây hiểu lầm, khi thông báo rằng ai đó không được thăng chức như họ mong đợi. Thực tế thì thăng thấn về bản chất không đồng nghĩa với thiếu tế nhị. Bản thân thông tin không phải là vấn đề, mà cách đưa ra thông tin mới khiến nó trở nên tế nhị hay không. Hãy thử hỏi một bác sĩ phẫu thuật, linh mục, hay cảnh sát. Họ đều sẽ trả lời rằng nếu thông điệp được đưa ra một cách khéo léo, ngay cả đối với tin xấu thì người nghe vẫn có thể chấp nhận. Ví dụ, một giám đốc điều hành nói với quản lý cấp dưới rằng: “người khác đã được đề bạt vào vị trí đó rồi”. Đó là tin không lấy gì làm vui vẻ, và phản ứng thường gặp là buồn bã, tức giận và lo lắng.

Nhưng nếu nội dung rõ ràng, người nghe có thể ứng xử với thông tin dễ dàng hơn. Việc đưa ra nội dung rõ ràng sẽ làm giảm bớt thay vì tăng gánh nặng cho người nhận.

Giọng điệu là phần giao tiếp phi ngôn từ trong các cuộc trao đổi căng thẳng, bao gồm ngữ điệu, biểu cảm khuôn mặt, và ngôn ngữ cơ thể có chủ ý hay vô thức. Mặc dù duy trì giọng điệu trung lập khi bị cảm xúc mạnh lấn át là việc rất khó, nhưng trung lập là điều cần thiết khi đối mặt với khủng hoảng giao tiếp, bao gồm các cuộc trao đổi căng thẳng. Hãy xem xét ví dụ kinh điển về tính trung lập của NASA. Dù thông điệp khủng khiếp như thế nào đi nữa, NASA vẫn truyền đạt nội dung bằng cách duy nhất: “Houston, chúng ta đang gặp vấn đề.” Cần phải rèn luyện để có được sự trung lập như vậy. Nhưng đây là khởi điểm tốt khi cuộc đối thoại trở nên căng thẳng.

Dùng từ ngữ chừng mực là yếu tố cuối cùng trong bộ ba kỹ năng này. Ngôn ngữ rất đa dạng, và có nhiều cách khác nhau để diễn đạt những gì bạn cần nói. Một số cụm từ ôn hòa, trong khi một số khác có thể khiến người nghe gạt bỏ lời nói và

thông tin của bạn. Ví dụ: ở Mỹ, một trong những câu nói gay gắt nhất liên quan đến chuyện kiện tụng là: “Nếu không thanh toán cho tôi trước ngày 23 tháng 4, tôi sẽ buộc phải nhờ luật sư”. Những cách nói như vậy khiến mọi cuộc đối thoại trở nên gay gắt hơn, đặc biệt với những tình huống vốn đã dễ gây căng thẳng. Xin được nhấn mạnh lại, chúng ta không đẩy căng thẳng lên cao để chiến thắng hay tạo ra kẻ thù. Mục đích là khiến câu chuyện tiến triển, nghe và được nghe một cách chính xác, và hai bên trao đổi thông tin hiệu quả. Vì vậy, nếu lần tới bạn muốn gắt gỏng “Đừng ngắt lời tôi!” thì hãy thử nói như thế này: “Bạn có thể chờ một phút được không? Tôi muốn nói xong trước khi quên mất định nói gì.” Ngôn từ chừng mực sẽ giúp bạn loại bỏ sự gay gắt khỏi một cuộc trao đổi căng thẳng.

Kiểm soát cuộc đối thoại

Mặc dù hình thành khả năng tự nhận thức và rèn luyện trước khi bước vào cuộc trao đổi căng thẳng đều quan trọng, nhưng chừng đó là chưa đủ. Hãy xem bạn có thể làm gì khi quá trình trao đổi diễn ra. Nhìn lại tình huống Elizabeth bị đồng nghiệp cho rằng cô đang cố tình chiếm quyền kiểm soát. Elizabeth không thể suy nghĩ một cách tỉnh táo trong các tình huống mang tính đối đầu, bản thân cô biết điều đó, vì vậy cô cần chuẩn bị sẵn một vài câu nói cho những tình huống như vậy để không phải im lặng hoặc tìm ra cách phản hồi tức thì. Dù giải pháp này nghe có vẻ đơn giản, nhưng hầu hết chúng ta không có sẵn các chiến thuật như vậy. Do đó, một phần quan trọng của học cách ứng xử trong các cuộc trao đổi căng thẳng là chuẩn bị sẵn cách phản ứng khi rơi vào tình thế như vậy. Chúng ta cần học các kỹ năng giao tiếp như trong môn hồi sức

cấp cứu; hãy luôn sẵn sàng bởi khi cần phải sử dụng đến chúng thì có nghĩa là tình hình đã rất cấp bách.

Dưới đây là ba cách tiếp cận đã được kiểm chứng đối với những cuộc trao đổi căng thẳng. Ngôn từ có thể không phù hợp với phong cách của bạn, nhưng không sao cả. Điều quan trọng là bạn hiểu được cách thức hoạt động của chúng và sau đó chọn cách diễn đạt phù hợp.

Tôn trọng đối phương

Khi đưa ra phản hồi tiêu cực cho Jeremy, David nên bắt đầu bằng việc lấy làm tiếc khi phải làm điều này, và nhận một phần trách nhiệm. Anh có thể nói “Jeremy, chất lượng công việc của cậu giảm sút—một phần do các đồng nghiệp sợ bị chế giễu khi phải trao đổi các vấn đề với cậu. Tôi cũng có phần trách nhiệm trong chuyện này vì đã không thẳng

thần đối thoại với cậu từ trước, dù đã làm việc với cậu từ lâu và tôn trọng cậu.” Nhận trách nhiệm ngay từ đầu là cách tốt để khiến đối phương tập trung vào vấn đề nhạy cảm cần được nói đến mà không khiến họ khó chịu.

Đây có phải là kỹ thuật giao tiếp phù hợp cho mọi hoàn cảnh không? Câu trả lời là không, vì không có giải pháp nào luôn hoàn hảo. Nhưng trong trường hợp này, nó đặt ra giọng điệu ôn hòa hơn cho cuộc thảo luận của David và Jeremy, bằng cách đề cao vấn đề được nói đến, đề cao Jeremy, đề cao mối quan hệ của cả hai, và đề cao trách nhiệm của David. Bất cứ kỹ thuật giao tiếp nào thể hiện sự tôn trọng— đặc biệt trong những cuộc trao đổi khiến người nghe bất ngờ—đều mang lại hiệu quả. Phẩm giá thể hiện qua hành động có thể tạo ra hoặc phá vỡ sự căng thẳng của cuộc trao đổi. Điều quan trọng hơn là ngay cả khi Jeremy nghỉ việc, anh ta vẫn có thể gây rắc rối bằng cách tung tin đồn thất

thiệt hoặc dùng kiến thức có được từ lúc còn làm việc để chống lại tổ chức. Cuộc trao đổi giữa hai người càng gay gắt thì Jeremy càng có khả năng muốn tổ chức phải trả giá.

Giảm căng thẳng nhờ trình bày rõ ràng ý định

Một phần khó khăn trong tình huống “Chuyện gì đang xảy ra ở đây?” giữa Rafael và Elizabeth là dường như những gì Rafael trải qua trước đây đã tác động và khiến anh hiểu sai lời nói cũng như hành động của cô. Elizabeth không muốn đi sâu phân tích tâm lý của Rafael; và thực ra việc này chỉ khiến cuộc đối thoại căng thẳng hơn. Vậy Elizabeth có thể đơn phương làm gì để xoa dịu tình hình?

Cô cần đến một kỹ thuật giao tiếp không đòi hỏi phải hiểu lý do tại sao Rafael lại phản ứng

gay gắt, nhưng sẽ giúp xử lý tình huống hiệu quả. Cô có thể nói: “Tôi hiểu anh đang nghĩ gì, Rafael. Nhưng đó không phải là ý của tôi. Chúng ta cùng xem lại danh sách công việc này nhé.” Tôi gọi đây là kỹ thuật làm sáng tỏ, rất hiệu quả khi cần làm dịu căng thẳng. Bằng cách này, Elizabeth có thể đơn phương chuyển hướng quan hệ của hai người từ thế đối kháng sang đồng thuận. Thay vì tranh cãi xem Rafael đã hiểu đúng hay sai, cô chấp nhận đó là quan điểm của anh. Thay vì biện minh về ý định thực sự của mình, cô nhận trách nhiệm về việc diễn đạt chưa rõ ý. Elizabeth quay ngược cuộc trao đổi về thời điểm họ dừng lại. (Để tìm hiểu kỹ hơn về sự khác biệt giữa ý định và lời nói, hãy đọc mục “Khoảng cách giữa lời nói và ý định” dưới đây).

Khoảng cách giữa lời nói và ý định

Một trong những mô-típ phổ biến nhất của các cuộc trao đổi căng thẳng là chúng ta phụ thuộc quá nhiều vào ý định của mình. Khi đầu nóng lên, chúng ta cho rằng người khác sẽ hiểu hết những gì mình muốn nói. Ví dụ, chúng ta nghĩ rằng ý tốt của mình sẽ được đối phương lắng nghe và thấu hiểu. Nghiên cứu chỉ ra rằng trong các cuộc trao đổi căng thẳng, đa số người nói nghĩ như vậy, bất kể họ nói gì đi nữa. Vấn đề là ý định không bao giờ có sức ảnh hưởng mạnh đến vậy trong giao tiếp, và càng không đối với các cuộc trao đổi căng thẳng.

Để hiểu ý của tôi, hãy nghĩ lại về lần cuối cùng ai đó nói với bạn đừng hiểu sai ý của họ. Người nói có thể rất chân thành, nhưng phản ứng tự động của hầu hết người nghe thường là thu mình lại để chờ đợi một tin tức rất xấu hoặc không dễ chịu chút nào. Trong các cuộc đối thoại căng thẳng, chúng ta

thường cố hiểu ý của đối phương dựa trên lời nói, nhưng không phải lúc nào cũng hiểu đúng. Đặc biệt, khi cuộc đối thoại trở nên gay gắt, các bên sẽ chú ý đến những gì được nói ra, chứ không phải ý định hay cảm xúc trong đó. Điều này không có nghĩa là những người trong cuộc không có cảm xúc hoặc ý định xác đáng và giá trị. Họ có. Nhưng khi nói về các đối tượng trong những cuộc trao đổi căng thẳng, chúng ta đang nói về giao tiếp giữa người với người, không phải về ý định.

Tất nhiên, chúng ta đều mong không phải nói thẳng trong các cuộc trao đổi căng thẳng. Chúng ta muốn người khác hiểu ra ý của mình dù đó là ẩn ý. Nhưng đây là sự phân công nhiệm vụ bất hợp lý: người nghe phải tự diễn giải thay vì người nói truyền đạt rõ ràng. Trong tất cả các cuộc trao đổi, đặc biệt những cuộc căng thẳng, chúng ta có trách nhiệm diễn đạt chính xác những gì bản thân muốn nói. Suy cho cùng, việc giám đốc điều hành trực

tiếp xuất hiện để nói với nhân viên rằng: “Corey, tôi đã sắp xếp để cậu đối thoại với phòng nhân sự, vì cậu sẽ không ở lại đây sau tháng 7”, vẫn được đánh giá cao hơn. Hành động buộc ai đó đoán ra ý định của bạn chỉ kéo dài sự đau đớn không thể tránh khỏi.

Biện pháp này sẽ hiệu quả với Elizabeth dù động cơ của Rafael là gì đi chăng nữa. Nếu Rafael vô tình hiểu lầm những gì cô nói, thì cả hai cũng vẫn không rơi vào thế đối đầu. Cô chấp nhận cách anh hiểu và phản ứng với những gì cô đã nói, và chỉ đơn giản là sửa lại những hiểu nhầm đó. Nếu Rafael cố ý gây khó dễ, Elizabeth không phải chỉ đồng tình để xoa dịu anh ta. Cô chấp nhận và thử lại. Không ai cảm thấy mất mặt. Không ai áp đảo người kia. Không ai phải rút lui.

Chỉ chống thủ đoạn, không chống con người

Rafael khiến cho Elizabeth bối rối, nhưng Karen thì hoàn toàn khác, cô hành động đầy ác ý với Nick sau khi mất bình tĩnh vì buổi họp thất bại với khách hàng. Nick chắc chắn không thể ngăn Karen sử dụng những chiến thuật cản trở mà cô đã áp dụng thuận lợi trước đây. Nhưng anh có thể tách biệt tính cách khỏi hành vi của Karen. Ví dụ: anh có thể coi phản ứng của cô là chiến thuật cản trở chứ không phải là đặc điểm tính cách. Nếu coi Karen là một kẻ ưa xuyên tạc, có thái độ thù địch và hay đe dọa thì điều đó dẫn đến đâu? Chúng ta có thể tác động gì đến tính cách của người khác? Nhưng nếu Nick coi hành vi của Karen là một loại chiến thuật mà cô sử dụng, và có hiệu quả trong quá khứ, vậy thì anh có thể áp dụng các chiến thuật phản công để chống lại chúng.

Cách tốt nhất để vô hiệu hóa chiến thuật công kích là nêu tên chiến thuật đó. Người ta sẽ ít dám áp dụng một chiến thuật đã bị đối phương vạch trần. Ví dụ, tình thế sẽ thay đổi nếu Nick nói: “Karen, chúng ta đã làm việc với nhau trong một thời gian dài. Tôi không biết nên nói gì khi cách nghĩ của chị về cuộc họp ban nãy và những gì đang diễn ra bây giờ, rất khác so với của tôi.” Như vậy, anh không công kích Karen mà cũng không trở thành nạn nhân cho chiến thuật của cô. Nhưng anh sẽ biến chiến thuật mà Karen đang sử dụng trở thành vấn đề chính của cuộc trao đổi.

Vạch trần chiến thuật của đối phương, đặc biệt là chiến thuật công kích hung hăng, còn hiệu quả vì một lý do khác. Chúng ta hay nghĩ những người hung hăng thường thích gây gổ, thậm chí không bao giờ ngừng tranh cãi, nhưng thực ra không phải vậy. Mỗi người đều có một giới hạn gây hấn nhất định mà họ cảm thấy thoải mái trong

đó và e ngại khi phải đi xa hơn. Nếu Nick không chỉ ra chiến thuật của Karen, cô có thể tiếp tục sử dụng chiến thuật đó, dù không chủ ý hay vịn vào cớ không cố tình làm vậy. Nhưng nếu Nick làm ngược lại, Karen buộc phải hung hăng hơn nữa mới tiếp tục sử dụng được chiến thuật cũ. Nếu Karen đã chạm đến hoặc gần đến ngưỡng gây hấn của bản thân, cô sẽ không tiếp tục vì việc đó sẽ khiến cô khó chịu. Nick có thể không ngăn được Karen, nhưng cô có thể tự dừng lại.

Chúng ta nghĩ rằng không thể tránh khỏi các cuộc trao đổi căng thẳng. Điều này đúng. Nhưng như vậy không có nghĩa là các giải pháp đều không hiệu quả. Hãy xem xét trường hợp của Jacqueline - một khách hàng của tôi, người phụ nữ duy nhất trong ban quản trị của một công ty kỹ thuật. Một thành viên hội đồng quản trị liên tục châm chọc về việc cô trở thành nhà hoạt động nữ quyền, và lần này, anh ta kể một chuyện đùa về giới tính.

Đây không phải lần đầu tiên chuyện như vậy xảy ra, và Jacqueline cảm nhận cơn giận dâng trào như bao lần. Nhưng vì ý thức được tình huống căng thẳng của mình, Jacqueline đã chuẩn bị sẵn sàng. Đầu tiên, cô để trò đùa này diễn ra trong một phút rồi quay lại vấn đề họ đang thảo luận trước đó. Khi Richard không bỏ qua mà đi xa hơn với câu châm chọc mới—“Thôi nào, Jackie, đấy chỉ là chuyện vui thôi”—Jacqueline giữ vững lập trường. “Richard,” cô nói, “kiểu hài hước này với anh chỉ là bông đùa, nhưng nó sai, và hơn thế, nó khiến tôi - người phụ nữ duy nhất trong hội đồng này, cảm thấy bị gạt sang một bên.” Jacqueline không cần phải nói thêm. Nếu Richard tiếp tục leo thang, anh ta sẽ mất mặt. Trên thực tế, anh ta đã thoái lui: “Thực ra, tôi không muốn vợ tôi phải nghe thấy hành vi xấu của mình lần thứ hai,” anh ta cười trừ. Jacqueline im lặng. Cô đã đưa ra quan điểm của mình; không cần phải đẩy câu chuyện đi xa hơn.

Ứng xử với những cuộc trao đổi căng thẳng không bao giờ dễ dàng, nhưng chúng ta có thể đương đầu tốt hơn nếu làm giống như Jacqueline, chuẩn bị sẵn sàng bằng cách ý thức sâu sắc hơn về những điểm dễ bị tổn thương của bản thân và trang bị các kỹ thuật để tự kiểm soát tốt hơn.

Những lời khuyên và giải pháp được đề cập trong bài viết này có thể giúp bạn đơn phương làm dịu bớt các cuộc trao đổi căng thẳng. Điều bạn cần làm là thử nghiệm trong thực tế. Nếu một giải pháp không hiệu quả, hãy thử cách khác. Bạn nên tìm ra cách diễn đạt tự nhiên cho bản thân. Nhưng hãy không ngừng rèn luyện, bạn sẽ tìm được điều phù hợp nhất với mình.

HOLLY WEEKS chuyên viết sách, giảng dạy và tư vấn về giao tiếp. Bà là giảng viên thỉnh giảng về chính sách công tại Trường Quản lý Nhà nước Kennedy và tác giả cuốn *Failure to Communicate: How Conversations Go Wrong and What You Can Do to Right Them?* (tạm dịch: *Giao tiếp thất bại: Tại sao các cuộc đối thoại đi trật hướng và làm gì để sửa sai?*) (Harvard Business Review Press, 2008).

03

Bí quyết cư xử năm ở bạn

Tony Schwartz

Ai đó tại nơi làm việc thường khiến bạn cảm thấy khó chịu? Họ không chịu lắng nghe? Giành mất thành quả từ công việc của bạn? Làm bạn tốn thời gian với những vấn đề tiểu tiết? Làm như thể mình biết tất? Chỉ nói về bản thân? Không ngừng chỉ trích?

Nhu cầu cảm xúc cơ bản của chúng ta là được trân trọng và thấy mình có giá trị. Khi cảm xúc đó không được đáp ứng, chúng ta cảm thấy bất ổn, mất cân bằng, thiếu an toàn và không hạnh phúc. Ở mức độ nghiêm trọng nhất, chúng ta thậm chí còn cảm thấy sự sống của mình bị đe dọa.

Điều này đặc biệt đúng khi người gây khó khăn cho bạn chính là sếp. Vấn đề là công việc quản lý con người hiếm khi khiến chúng ta trở thành những người dễ chịu.

“Quyền lực làm tha hóa con người. Quyền lực tuyệt đối thì tha hóa tuyệt đối,” như nhà sử học Lord Acton đúc kết vào năm 1887. “Không có tà giáo nào tồi tệ hơn tổ chức thần thánh hóa kẻ nắm giữ quyền lực”.

Khi cảm thấy không được công nhận, chúng ta thường coi mình là nạn nhân, đây là cách suy nghĩ mặc định có sức an ủi lớn. Đổ lỗi cho người khác về những gì mình đang cảm thấy là một kiểu tự vệ. Dù chuyện gì đang xảy ra đi nữa thì cũng không phải lỗi của mình. Trút bỏ trách nhiệm khiến chúng ta thấy dễ chịu hơn trong ngắn hạn.

Vấn đề với việc đặt mình vào vị trí nạn nhân là bạn đã từ bỏ quyền tạo ảnh hưởng đến tình thế của

bản thân. Có một sự thật đau lòng là bạn không thể thay đổi người đang gây khó dễ cho bạn. Đối tượng duy nhất bạn có thể làm vậy là chính bản thân mình.

Mỗi chúng ta thường nhìn đời qua lăng kính riêng. Chúng ta gọi đó là thế giới thực, nhưng thực ra đó chỉ là thứ đã được lọc qua lăng kính cá nhân. Tuy nhiên, chúng ta có thể nhìn thế giới qua các lăng kính khác nhau. Khi thấy bản thân có những cảm xúc tiêu cực, hãy dùng ba lăng kính sau.

Lăng kính lạc quan thực tế. Khi cảm thấy mình bị đối xử tệ hoặc bất công, hãy tự vấn hai câu hỏi đơn giản. Câu thứ nhất là, “Sự thật khách quan trong tình huống này là gì?” Câu thứ hai là: “Tôi đang tự nói với bản thân điều gì về những sự thật khách quan đó?”

Sự tách bạch này giúp bạn đặt bản thân ra ngoài những gì đang xảy ra thay vì bị cuốn vào câu hỏi nên phản ứng như thế nào. Nó cũng mở ra hướng nhìn nhận rằng điều bạn đang nói với bản

thân không phải là cách duy nhất để xem xét tình hình hiện tại.

Lạc quan thực tế là thuật ngữ được nhà tâm lý học Sandra Schneider đặt ra, để chỉ hành động tự kể cho bản thân nghe câu chuyện mang tính hy vọng và khích lệ nhất về một hoàn cảnh nhất định mà không bóp méo thực tế. Đó là vượt qua những phản ứng tự nhiên khi cảm thấy bị công kích, tìm ra cách nhìn nhận tình huống theo hướng khác và có ích hơn. Một trong những cách đó là tự hỏi bản thân: “Hành động khôn ngoan nhất trong tình huống này là gì?”

Lăng kính ngược. Lăng kính này đòi hỏi bạn nhìn nhận thế giới qua góc nhìn của người đang gây khó dễ cho bạn. Điều này không có nghĩa là từ bỏ quan điểm riêng mà là mở rộng quan điểm của bạn.

Người bạn coi là khó chịu gần như chắc chắn có cách nhìn vấn đề khác với bạn. Với lăng kính này, bạn tự hỏi: “Người này đang cảm thấy gì, và cảm

nhận của họ có ý nghĩa gì?” Hoặc hỏi thẳng: “Trách nhiệm của tôi trong vấn đề này là gì?”

Nói cách khác, một trong những cách hiệu quả nhất để lấy lại giá trị của bản thân khi cảm thấy bị đe dọa là ghi nhận quan điểm của người đang đánh giá thấp bạn. Biện pháp này gọi là đồng cảm.

Cũng như bạn, người khác có xu hướng cư xử tốt hơn khi họ cảm thấy được nhìn nhận và đánh giá cao—đặc biệt khi cảm giác bất an thường khiến họ hành động tiêu cực lúc ban đầu.

Lãng kính viễn kiến. Đôi khi tình huống xấu nhất mà bạn lo sợ về đối phương trở thành sự thật. Người đó bắt nạt bạn một cách vô lý và nhìn nhận vấn đề từ quan điểm của họ không giúp ích được gì cả. Người đó luôn nhận vợ thành quả của bạn.

Khi bạn rơi vào hoàn cảnh khó khăn, lãng kính viễn kiến sẽ giúp bạn nhìn xa hơn hiện tại để hình dung về một tương lai tốt đẹp hơn. Bắt đầu bằng

câu hỏi: “Bất kể cảm giác của tôi về những gì đang xảy ra bây giờ là gì, tôi có thể trưởng thành và học hỏi từ trải nghiệm này như thế nào?” Đã bao nhiêu lần những khó khăn hiện tại lại trở nên tầm thường vài tháng sau đó, hoặc cuối cùng lại mang đến cơ hội quan trọng hay một hướng đi mới tốt đẹp hơn?

Tôi bị vị sếp gần đây nhất cho nghỉ việc. Lúc đó tôi cảm thấy thật kinh khủng, nhưng chính việc này đẩy tôi ra khỏi vùng an toàn, cuối cùng lại đi đến nơi mà tôi cần phải đến.

Khi nhìn lại, tôi tự nhủ dù vị sếp này có nhiều thiếu sót, nhưng tôi đã học được nhiều điều từ người đó, và đều là những điều hữu ích cho tôi bây giờ. Tôi có thể hiểu, từ quan điểm của anh ta, tại sao tôi không phải là một nhân viên tốt, và không cảm thấy bị hạ thấp. Quan trọng nhất, việc bị sa thải buộc tôi đưa ra quyết định thành lập công ty hiện tại—quyết định khiến tôi hạnh phúc hơn bất kỳ công việc nào trước đây.

TONY SCHWARTZ là chủ tịch kiêm CEO của Dự án Energy Project và tác giả cuốn *Be Excellent at Anything* (tạm dịch: *Xuất sắc mọi thứ*) (Free-Press, 2011). Theo dõi Energy Project trên Facebook và kết nối với Tony qua Twitter tại @TonySchwartz và @Energy_Project.

04

Ứng xử với
đồng nghiệp
xấu tính

Amy Gallo

Không dễ để đối phó với đồng nghiệp xấu tính hay cư xử ác ý. Một số người nghĩ rằng nếu mình bỏ qua hành vi hung hăng của họ, người đó sẽ dừng lại. Số khác công kích ngược trở lại. Khi bị đồng nghiệp chơi xấu, bạn có thể thay đổi động thái đó như thế nào? Nếu hành vi đó vẫn tiếp diễn hoặc nghiêm trọng hơn, làm thế nào để biết bạn đang đối phó với một kẻ thích bắt nạt?

Chuyên gia nói gì?

Michele Woodward là huấn luyện viên điều hành và người dẫn chương trình của hội thảo trực tuyến

do HBR tổ chức: “Những kẻ ưa bắt nạt, xấu tính, và hay gây rối: Cách xác định và ứng xử với những kẻ khó chịu tại nơi làm việc.” Anh cho biết “hành vi tiêu cực tại nơi làm việc rất đa dạng,” từ thái cực hành xử thô lỗ đến bắt nạt người khác. Bạn có thể không biết mình đang đối phó với người ở thái cực nào cho đến khi xác định được chính xác hành vi của họ. Gary Namie, người sáng lập Viện đào tạo chống bắt nạt tại nơi làm việc và tác giả cuốn *The Bully at Work* (tạm dịch: *Bắt nạt tại nơi làm việc*), bổ sung thêm rằng sẽ rất khó, nếu không muốn nói là không thể, khiến những người thích bắt nạt thay đổi. Nhưng trong hầu hết trường hợp, bạn có thể và nên hành động. “Nên nhớ rằng bạn có sẵn giải pháp, bạn không bất lực,” Woodward cho biết. Dưới đây là một số chiến thuật bạn có thể nghĩ đến khi gặp phải một đồng nghiệp khó chịu.

Hiếu được nguyên do

Bước đầu tiên là hiếu nguyên nhân dẫn đến hành vi đó. Nghiên cứu của Nathanael Fast, giáo sư trợ lý tại Trường Kinh doanh Marshall của Đại học Nam California, chỉ ra: Chúng ta hành động hung hăng khi cái tôi của mình bị đe dọa. Anh đưa ra dẫn chứng: “Chúng ta thường thấy những người quyền lực cao hơn tỏ ra gay gắt với những người quyền lực thấp hơn khi năng lực của họ bị nghi ngờ. Namie đồng tình: “Những người có kỹ năng và được quý mến là mục tiêu thường xuyên vì họ khiến cho người khác cảm thấy bị đe dọa.” Vì vậy, nhắm vào cái tôi là một giải pháp. Fast giải thích: “Trong nghiên cứu của mình, chúng tôi thấy rằng nếu cấp dưới thể hiện sự biết ơn đối với cấp trên, tình hình có thể dịu xuống”. Chỉ cần một cử chỉ nhỏ, như kèm thêm câu “Cảm ơn rất nhiều vì sự giúp đỡ của bạn” vào cuối thư hoặc thực lòng khen ngợi điều gì đó, cũng mang lại hiệu quả.¹

Nhìn lại cách hành xử của bản thân

Những tình huống này cũng đòi hỏi phải xem xét lại bản thân. Woodward cho biết: “Rất dễ để tuyên bố rằng ‘đó là một kẻ xấu xa.’” Nhưng đấy có lẽ do bạn làm việc trong môi trường cạnh tranh hoặc không đề cao lịch sự. Hãy nghĩ lại xem có phải bạn đang hiểu sai hay phản ứng thái quá với hành vi đó hay không, hoặc bạn đã vô tình góp phần tạo ra rắc rối. Bạn đã từng làm gì khiến người đó cảm thấy bị đe dọa hoặc coi bạn là người không trung thành hay chưa? Tự đánh giá không hề đơn giản, vì vậy hãy nhờ ai đó mà bạn tin tưởng nói ra điều họ thực sự nghĩ chứ không phải điều bạn muốn nghe. Tuy nhiên, đừng đổ lỗi nhiều cho bản thân. Fast đưa ra lời khuyên, “Điều quan trọng là phải cân bằng giữa việc không đe dọa người khác nhưng cũng không để mặc họ công kích mình.” “Người bị công kích thường nghĩ lỗi là do họ, nhưng không hẳn vậy”, Namie đồng tình.

Tự vệ chính đáng

Đừng ngại chỉ ra hành vi tiêu cực. Woodward nói: “Tôi tin rằng chúng ta nên chấn chỉnh hành vi tiêu cực ngay lập tức”, cô khuyên. “Nếu ai đó gọi bạn là ‘Em yêu’ trong cuộc họp, hãy nói ngay: ‘Tôi không thích bị gọi như vậy. Xin hãy gọi đúng tên tôi.’ Nếu bạn không muốn phản ứng công khai, ngay lập tức thì Woodward khuyên rằng hãy làm vậy ngay khi có thể. Ví dụ, sau cuộc họp, bạn có thể nói: “Tôi không thích bị gọi là ‘Em yêu’. Cách gọi đó khiến tôi thấy không được tôn trọng”. Hãy cho thấy rằng họ không nhận được gì khi hành xử theo cách đó. Namie cho biết: “Thông điệp nên là: Đừng gây rối với tôi; bạn sẽ không đạt được điều gì cả.”

Nhờ giúp đỡ

Woodward khuyên rằng: “Mọi người nên có liên minh tại nơi làm việc, bao gồm cả đồng nghiệp và các cấp trên hay cấp dưới, những người ủng hộ và bảo vệ bạn.” Hãy nói chuyện với những người này xem họ có thể giúp được gì, dù chỉ là đồng ý với quan điểm của bạn hay đứng ra nói thay cho bạn. Tất nhiên, bạn có thể phải thông báo lên cấp cao hơn hoặc với phòng nhân sự. Nhưng trước đó, “bạn cần dùng đến mối quan hệ để thử giải quyết theo con đường phi chính thức,” Woodward khuyên.

Chứng minh tác động đến công việc

Nếu phải ứng xử theo cách chính thức, hãy bắt đầu với sếp của bạn (tất nhiên nếu người đang gây hấn không phải là vị sếp này). Namie đưa ra lời khuyên

rằng khi làm như vậy, hãy tập trung vào tác động của hành vi gây hấn đó đến công việc. Fast chỉ dẫn: “Hãy nói về ảnh hưởng của hành vi đó đối với tinh thần và kết quả công việc”. Những lời giải bày mang tính cá nhân hiếm khi có tác dụng và thường bị coi là quan điểm chủ quan. “Đừng kể lể rằng bạn cảm thấy bị tổn thương như thế nào,” Namie cũng khuyên. “Hãy đưa ra lập luận rằng người gây rối kia đang gây thiệt hại bằng tiền cho tổ chức.”

Ý thức về giới hạn

Khi không cách nào ở trên phát huy tác dụng, bạn phải cân nhắc: Đây là hành vi thiếu văn minh, xấu tính hay mình có đang thực sự bị bắt nạt? Nếu bạn thực sự bị bắt nạt (chứ không phải chỉ bị gây khó dễ), Namie và Woodward cùng cho rằng khả năng thay đổi tình hình là rất thấp. Woodward kể: “Lần

duy nhất tôi thấy kẻ bắt nạt thay đổi là khi người này bị sa thải công khai. Các biện pháp khác không hiệu quả”. Vì vậy, bạn cần hành động để bảo vệ bản thân. Tất nhiên, lý tưởng là các nhà lãnh đạo cấp cao sẽ ngay lập tức sa thải kẻ hay có những hành vi độc hại kia. Nhưng theo cả Namie và Woodward, chuyện đó hiếm khi xảy ra. “Mặc dù có chứng cứ rõ ràng về tác động [của hành vi bắt nạt] đến tinh thần, sự gắn bó và hiệu suất làm việc, nhưng rất khó để các tổ chức hành động,” Woodward cho biết. Nếu bạn bị bắt nạt tại nơi làm việc, giải pháp khả thi nhất có lẽ là nghỉ việc nếu có thể. Các khảo sát trực tuyến của Viện đào tạo chống bắt nạt tại nơi làm việc cho thấy khi bị bắt nạt, nhiều người vẫn ở lại vì lòng kiêu hãnh (40% số người trả lời khảo sát) hơn là vì lý do kinh tế (38%). Tuy nhiên, Namie khuyên rằng, nếu bạn băn khoăn về việc không cam lòng để kẻ bắt nạt chiến thắng, hãy lo lắng cho sức khỏe của chính mình thì hơn.²

NHỮNG NGUYÊN TẮC CẦN NHỚ

Nên làm:

- Biết rằng hầu hết mọi người hành động hung hăng tại nơi làm việc vì họ cảm thấy bị đe dọa.
- Tự hỏi có phải bạn quá nhạy cảm hay hiểu sai tình huống hay không.
- Lập tức nêu tên hành vi không phù hợp.

Nên tránh:

- Nhận lỗi. Người bắt nạt hay chọn mục tiêu có kỹ năng cao và được quý mến.
 - Đưa vấn đề lên trên rồi mới giải quyết theo cách phi chính thức và nhờ đồng minh giúp đỡ.
 - Chịu đựng không cần thiết. Nếu tình hình kéo dài và bạn có thể ra đi, hãy làm vậy.
-

Nghiên cứu tình huống #1:

Đứng ở lại và chịu đựng

11 năm trước, Heather Reynolds nhận việc tại phòng khám thú y của bác sỹ có tên Adam với mục đích

mua quyền sở hữu (tên nhân vật và tình tiết trong các ví dụ đã được thay đổi). Ban đầu, Adam có vẻ vui mừng khi Heather đến làm việc cùng. “Anh ta rất vui mừng, ủng hộ và khuyến khích tôi tham gia,” cô nói. Sau vài tháng sau, cô mua một nửa phòng khám và trở thành đối tác của Adam.

Mọi thứ vẫn diễn ra tốt đẹp trong một năm cho đến khi một bất đồng nhỏ xuất hiện, Adam ngừng nói chuyện với Heather trong sáu tuần liền. Khi cô tìm gặp để làm rõ, anh ta nói rằng đang cân nhắc ngừng hợp tác với cô. Cô đã vay một khoản tiền để mua lại một phần phòng khám và cảm thấy bế tắc.

Cuối cùng họ hợp tác trở lại, nhưng Heather nhận ra rằng hành vi này lặp đi lặp lại. Bất cứ lúc nào có vấn đề, Adam đều phản ứng cùng một cách. “Nếu tôi không đồng ý, anh ta sẽ lạnh nhạt với tôi. Nếu tôi đổi đầu, anh ta sẽ lạnh nhạt lâu hơn,” cô nói. Cuối cùng, Heather nhận ra rằng võ về cái tôi của

anh ta hiệu quả hơn. “Bạn có thể ca ngợi, nói rằng anh ta tuyệt vời như thế nào, đã làm tốt như thế nào trong các tình huống, và anh ta sẽ trở lại bình thường. Tôi đã học được điều này để tồn tại.”

Nhưng lối hành xử của Adam đã khiến Heather mệt mỏi. Năm ngoái, mọi thứ trở nên tồi tệ đến mức anh ta không hề nói chuyện với cô trong suốt ba tháng. Heather phải nhờ đến tư vấn chuyên nghiệp giúp đỡ và nhận ra Adam là một người ái kỷ và ưa bắt nạt. Anh ta hành động như vậy vì cảm thấy bị đe dọa bởi kỹ năng của cô. Cuối năm ngoái, cô nói với Adam rằng sẽ bán phần sở hữu của mình tại phòng khám và anh ta đề nghị mua lại. “Đó là điều tốt nhất tôi có thể làm,” cô nói. “Tôi ước gì đã rời đi ngay khi anh ta thể hiện bản chất.”

Nghiên cứu tình huống #2: Vạch trần hành vi xấu

Christine Johnson rất hào hứng với vị trí phó tổng biên tập mới nhận tại một công ty truyền thông có trụ sở tại San Francisco. Đây là vị trí mới được thiết lập, nên cô sẽ quản lý đội ngũ nhân viên cũ, và mọi người đều chào đón cô, ngoại trừ Terry. “Mãi sau này tôi mới biết anh ta muốn vị trí mà tôi được bổ nhiệm và anh ta đã rất bức tức khi không có được vị trí đó,” cô cho biết.

Trong những tuần làm việc đầu tiên, Terry đã hành xử rất hung hăng. Cô nhớ lại: “Tôi liên tục gặp phải những chống đối nhỏ từ anh ta.” Terry liên tục hỏi rằng cô muốn giám sát công việc của nhóm như thế nào, muốn áp dụng quy trình gì, anh ta nên tương tác với cô như thế nào trong các dự án. Khi nhìn lại, Heather nhận ra rằng những câu hỏi này đều nhằm khiến cô trông non kém và không đủ

năng lực. “Và lúc ấy tôi còn quá mới để trả lời rằng tôi vẫn chưa biết,” cô nói.

Terry bắt đầu gửi cho Christine 50 email với thời hạn trả lời là trước 9 giờ sáng. Khi cô không trả lời trước 11 giờ sáng, anh ta sẽ gửi email để hỏi xem cô đã đọc hay chưa. Cô kể: “Anh ta liên tục gây khó dễ. Tôi đã nghĩ đến chuyện bỏ việc. Tôi thấy mình không có đồng minh nào cả và không chắc đây là công việc mình muốn.” Sau năm tuần chịu đựng, Christine đối mặt với Terry trong cuộc họp. “Anh ta liên tục đặt câu hỏi, và tôi đã mất mát bình tĩnh,” cô nhớ lại. Christine gắt với Terry, “Tôi phát ốm với việc anh liên tục đặt những câu hỏi linh tinh. Anh có dừng lại được không?” Terry đã ngừng lại.

Christine cảm thấy xấu hổ vì hành động của mình, nhưng sau đó, khi cô ở trong văn phòng riêng, mọi người bắt đầu ghé qua để cảm ơn vì cô đã chống lại Terry. “Khi nhận được sự ủng hộ từ các đồng nghiệp, tôi biết mình có thể đối phó được

anh ta,” cô nói. Và khi Terry nhận ra rằng cô không dễ dàng để anh ta gây rối, anh ta đã phải lùi bước. Cô cho biết: “Mọi chuyện đã tốt hơn và chúng tôi cuối cùng cũng hiểu nhau, nhưng đó là một khởi đầu tai hại.”

AMY GALLO là biên tập viên cao cấp của Harvard Business Review và tác giả bài viết Hướng dẫn xử lý mâu thuẫn của HBR (Nhà xuất bản Harvard Business Review Press, 2017). Cô thường viết và diễn thuyết về các vấn đề tại công sở. Bạn có thể ghé trang cá nhân của Gallo tại amyegallo.com và theo dõi trên Twitter @amyegallo.

Chú thích

1. N. J. Fast và S Chen, “Khi sếp cảm thấy khiếm khuyết: Quyền hạn, năng lực, và sự quyết liệt,” *Psychological Science* 20, số. 11 (tháng 11/2009): 1406–1413; và “Lời ‘cảm ơn’ có thể xoa dịu những vị sếp nóng tính,” *Psychological Science*, tháng 10/2013, <http://www.psychologicalscience.org/index.php/news/mands-business/a-simple-thanks-can-tame-the-barking-boss.html>.

2. G. Namie, “Khảo sát tình trạng bắt nạt tại nơi làm việc,” Viện đào tạo chống bắt nạt tại nơi làm việc (WBI), tháng 2/2014, <http://www.workplacebullying.org/wbiresearch/wbi-2014-us-survey/>.

05

**Khi đồng nghiệp
thích gây hấn
sau lưng**

Amy Gallo

Đồng nghiệp của bạn nói một đằng trong cuộc họp nhưng sau đó lại làm theo nẻo khác. Người đó lướt qua bạn trong hành lang mà không chào hỏi và phớt lờ lời nói của bạn trong các cuộc họp. Nhưng khi bạn muốn trao đổi thẳng thắn về những hành vi đó, anh ta/cô ta khẳng định rằng mọi thứ đều ổn và bạn chỉ đang tưởng tượng ra vấn đề mà thôi. Nhưng không phải vậy: Anh ta/cô ta đang hành động theo kiểu gây hấn sau lưng. Làm việc với một người như thế có thể sẽ rất khó chịu. Bạn sẽ đối mặt với hành vi đó một cách trực diện hay cố phớt lờ? Làm thế nào để giải quyết vấn đề cốt lõi khi đồng nghiệp của bạn làm như không có chuyện gì cả?

Chuyên gia nói gì?

Không có gì lạ khi các đồng nghiệp thỉnh thoảng đưa ra nhận xét gây hấn sau lưng về nhau, đặc biệt với những vấn đề nhạy cảm hoặc khi họ cảm thấy không thể nói trực tiếp. Amy Su, đồng tác giả cuốn sách *Own the Room: Discover Your Signature Voice to Master Your Leadership Presence* (tạm dịch: Tập trung: Vận dụng sức mạnh riêng để làm chủ kỹ năng lãnh đạo) cho biết: “Chúng ta thỉnh thoảng vẫn làm vậy”. Nhưng hành vi liên tục gây hấn sau lưng lại là chuyện khác. Annie McKee, người sáng lập Học viện Lãnh đạo Teleos và đồng tác giả cuốn *Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence* (tạm dịch: Lãnh đạo chính yếu: Khai mở sức mạnh trí tuệ xúc cảm) miêu tả: “Đây là những người thường xuyên làm bất cứ điều gì để đạt được mục đích, kể cả nói dối.” Trong những trường hợp như vậy, bạn phải có biện pháp phòng bị để giúp

bản thân và [hy vọng] cả đối phương, hoàn thành công việc. Dưới đây là một số lời khuyên.

Đừng để cảm xúc chi phối

Rất khó để không nổi cáu hay tự bào chữa khi đồng nghiệp của bạn giả vờ như không có chuyện gì xảy ra hoặc cáo buộc rằng bạn đang phản ứng thái quá. Nhưng theo McKee, “đây không phải là kiểu tình huống nên dùng độc trị độc”. Hãy cố gắng hết sức để giữ bình tĩnh. “Người đó có thể muốn bạn nổi cáu để sau đó đổ lỗi cho bạn, đấy là cách để họ giải tỏa sự bất an,” Su giải thích. “Phản ứng theo cảm tính có thể khiến bạn trông—và cảm thấy—như kẻ ngốc. Đây là cơ hội để bạn thể hiện rằng mình rộng lượng hơn họ.”

Tìm hiểu động cơ hành vi

Những người thường xuyên gây hấn sau lưng không hẳn là những kẻ xấu xa. Có thể họ không biết cách giao tiếp hoặc sợ mâu thuẫn. McKee cho rằng hành vi gây hấn sau lưng thường là cách để “thể hiện quan điểm và cảm xúc không thông qua con đường mâu thuẫn lành mạnh.” Nó đồng thời cho thấy những người này tự coi mình là trung tâm. “Họ nghĩ rằng người khác nên biết họ đang cảm thấy gì và nhu cầu cũng như sở thích của họ quan trọng hơn của người khác,” Su chỉ ra. Hãy hiểu điều này, nhưng đừng cố phân tích tất cả vấn đề của họ. Su khuyên rằng: “Bạn chỉ cần biết bản chất vấn đề,” đó là: “một cách thể hiện cảm xúc không hiệu quả mà họ không thể chia sẻ theo cách hợp tác hơn.”

Nhận trách nhiệm về bản thân

Rất có thể bạn cũng có lỗi trong chuyện này. Hãy tự hỏi bản thân xem mình có làm điều gì khiến người đó có động cơ hoặc hành xử như vậy hay không. Su khuyên, “Hãy nhận phần trách nhiệm của mình”. Đồng thời, nên cân nhắc xem bạn có hành động tương tự như họ mà không để ý hay không, hãy để ý đến các dấu hiệu.¹ “Chuyện này có thể xảy ra với bất cứ ai trong chúng ta, dù đang trì hoãn hay muốn trốn tránh điều gì đó. Chúng ta bộc lộ cảm xúc theo cách nào đó gây tổn thương cho người khác,” Su cho biết.

Tập trung vào nội hàm,
không phải hình thức

Có thể bạn không muốn làm điều này, nhưng hãy cố gắng nhìn nhận vấn đề từ quan điểm của đồng nghiệp kia. Người đó đang cố truyền đạt ẩn ý hay

quan điểm gì qua nhận xét móc máy của họ? McKee khuyên: “Hãy phân tích góc nhìn mà người kia đang cố chia sẻ. Có phải họ muốn nói rằng cách bạn điều hành dự án không mang lại hiệu quả? “Không phải ai cũng biết cách thảo luận hay thể hiện công khai điều họ nghĩ,” Su cho biết. Nếu tập trung vào thông điệp hay câu hỏi ẩn đằng sau thay vì cách truyền đạt, bạn có thể xác định được những vấn đề thực sự là gì.

Xác định vấn đề ẩn phía sau

Khi bình tĩnh trở lại đủ để nói chuyện hiệu quả, bạn nên sắp xếp để gặp đồng nghiệp kia. Hãy bắt đầu bằng một câu như: “Hôm trước bạn đã chỉ ra một vấn đề đúng. Tôi hiểu ý của bạn như thế này”. Cách này sẽ giúp họ nói về bản chất mối bận tâm của họ. McKee giải thích rằng, “Khi cùng đứng về một

phía, bạn sẽ có cơ hội để xoay chuyển hướng phát triển của vấn đề.” Hãy làm việc này thật khách quan, không đề cập đến cảm xúc bị ảnh hưởng ra sao. “Đừng nghe hay để tâm đến phần tiêu cực trong đó,” Su đưa ra lời khuyên. “Đôi khi họ chỉ muốn ý kiến của họ được lắng nghe”.

Hãy nói lời cẩn trọng

Đừng nói với đối phương rằng họ đang gây hấn sau lưng. Vì theo McKee: “Việc này có thể khiến tình hình nghiêm trọng hơn.” Su cũng đồng ý: “Đó là từ nặng nề. Nó sẽ khiến người ta chuyển từ tự vệ sang tức giận. Đừng quy chụp hay đánh giá họ.” Thay vào đó, McKee khuyên rằng bạn nên kể lại một số tình huống trước đây đã diễn ra như thế nào và tác động ra sao đến bạn cũng như những người khác. Nếu thấy thích hợp, hãy chứng minh rằng hành vi đó

ảnh hưởng không tốt đến điều mà họ quan tâm, ví dụ như mục tiêu của cả nhóm.

Tìm sự trợ giúp từ số đông

Bạn không cần phải đơn độc đối phó với tình huống này. “Bạn hoàn toàn có thể tham khảo người khác và có sẵn đồng minh để hỏi ý kiến,” Su cho biết. Nhưng hãy chắc chắn rằng những cuộc trao đổi đó mang tính chất xây dựng và không biến thành buôn chuyện hoặc nói xấu đồng nghiệp. Cũng theo Su, bạn nên hỏi lấy những ý kiến trung thực, ví dụ: “Tôi không biết bạn nghĩ sao về nhận xét của Emily. Theo bạn thì nhận xét đó có ý gì?”

Đề ra chỉ dẫn cho mọi người

Bạn cũng nên tranh thủ sự giúp đỡ của người khác để đưa ra giải pháp dài hạn. McKee cho rằng: “Bạn có thể xây dựng các chuẩn mực lành mạnh theo nhóm.” Ví dụ, mọi người có thể thống nhất về việc thẳng thắn giải quyết các khúc mắc và đề ra biện pháp tương tác trung thực và trực tiếp. Mọi người cũng có thể chia sẻ trách nhiệm. Nếu đồng nghiệp nào đó cố tình phớt lờ thỏa thuận chung, thì trong các buổi họp, bạn có thể ghi lại ai làm gì vào lúc nào, để có kế hoạch hành động rõ ràng. Những người chống đối thường sẽ nhượng bộ trước áp lực từ bạn bè và số đông xung quanh.

Nhờ giúp đỡ khi diễn biến nghiêm trọng

Khi một đồng nghiệp không ngừng gây khó dễ hoặc ngăn cản bạn thực hiện công việc của mình

và những người xung quanh cũng nhận thấy như vậy, bạn có thể phải đẩy vấn đề đi xa hơn. McKee cho biết: “Nếu bạn và đồng nghiệp đó có cùng một quản lý, bạn có thể nhờ giúp đỡ.” Bạn có thể nói với sếp rằng: “Nhiều người trong nhóm cũng nhận thấy hành vi này và tôi muốn nói về ảnh hưởng của nó đến khả năng hoàn thành công việc.” Nhưng “hãy thận trọng khi làm vậy,” cô cảnh báo. “Quản lý của bạn có thể bị người đó che mắt và không nhìn thấy hành vi đó, hoặc bản thân anh ta là người ngại đối đầu nên vờ như không nhìn thấy.”

Tự bảo vệ bản thân

“Nếu công việc của bạn liên quan và phụ thuộc vào những người khác, hãy đảm bảo rằng bạn thực hiện đúng các cam kết và thời hạn của mình,” Su đưa ra lời khuyên. “Hãy chuyển tiếp cho họ những

email quan trọng. Đừng để người đó nói thay hoặc đại diện cho bạn trong các cuộc họp. Sau mỗi buổi họp, hãy ghi lại các thỏa thuận và bước làm tiếp theo”. McKee cũng khuyên như vậy. “Hãy theo dõi các hành vi để có dẫn chứng khi cần,” cô hướng dẫn. “Sẽ khó hơn khi phải tranh luận với chứng cứ rõ ràng.” Cô cũng khuyên nên tránh làm việc với người đó và “giữ liên lạc ở mức tối thiểu. Nếu buộc phải hợp tác với họ, hãy làm việc theo nhóm”, vì như vậy nhiều khả năng họ sẽ cư xử dễ chịu hơn. Bạn có thể không phá bỏ được thói quen gây hấn sau lưng của người đó, nhưng có thể kiểm soát phản ứng của bản thân với họ.

NHỮNG NGUYÊN TẮC CẦN NHỚ

Nên làm:

- Hiểu tại sao mọi người thường hành động theo cách này: Có thể do nhu cầu của họ không được đáp ứng.
- Tập trung vào thông điệp mà đồng nghiệp của bạn đang cố truyền đạt, ngay cả khi cách truyền đạt của họ không hợp lý.

- Dừng lại và tự hỏi xem mình có góp phần khiến vấn đề xảy ra hay không.

Nên tránh:

- Mất bình tĩnh. Hãy tìm ra vấn đề ẩn phía sau một cách bình tĩnh và tập trung vào thực tế, tránh suy diễn.
 - Cáo buộc người đó gây hấn sau lưng. Điều này chỉ khiến họ tức giận hơn.
 - Cho rằng mình có thể thay đổi được hành vi của đồng nghiệp.
-

Nghiên cứu tình huống #1: Khiến người đó công khai nhận trách nhiệm

Một trong những đồng nghiệp của Mitch Davis tại ban hướng dẫn học sinh của một trường trung học công lập đang khiến mọi thứ trở nên khó khăn với anh (tên nhân vật và tình tiết đã được thay đổi). “Cô ta đồng ý với kế hoạch trong lúc họp nhưng sau đó lại không thực hiện theo,” anh kể. Sarah - người đồng nghiệp được nói đến, bào chữa bằng cách nói những điều như “Tôi nhớ là không như vậy” hoặc

“Tôi không nghĩ rằng chúng ta đã chốt kế hoạch”. Anh đã cố gắng trao đổi về những “hiểu lầm” này với cô, nhưng luôn bị từ chối. “Cô ta sẽ nói rằng mình đang bận hoặc không có thời gian để nói chuyện,” anh cho biết.

Khi Mitch nói với Jim, sếp của cả hai người, rằng dự án không hoàn thành vì lý do này, Jim cũng thừa nhận đã nhìn thấy vấn đề đó. Họ cùng nhau nghĩ ra một kế hoạch để khiến Sarah có trách nhiệm hơn. “Chúng tôi thỏa thuận rằng anh ấy sẽ công khai nhờ một người tình nguyện ghi chép lại mỗi cuộc họp, [ghi lại] ai sẽ chịu trách nhiệm gì và hoàn thành vào thời điểm nào,” Mitch kể lại. Anh là người tình nguyện đầu tiên.

Biện pháp này đã mang lại hiệu quả. Sau khi Mitch gửi danh sách nhiệm vụ, Sarah không thể trốn tránh được. Cô phải chịu trách nhiệm trước những người cùng tham dự cuộc họp. Và Mitch không bận tâm đến chuyện có thêm việc: “Công sức

tôi đã bỏ ra ít hơn so với thời gian cho tức giận và chạy quanh để xử lý những việc linh tinh mà cô ta không thực hiện. Thực ra điều này còn giúp bạn của chúng tôi hoạt động hiệu quả hơn và lẽ ra chúng tôi nên làm thế từ lâu rồi”.

Nghiên cứu tình huống #2:

Nhờ giúp đỡ từ sớm

Emily Sullivan là nhà tư vấn tiếp thị kỹ thuật số cho một công ty nhỏ. Gần đây cô được thăng chức và quản lý một nhóm tám người. Một trong những nhân viên của cô, Will, mới làm việc tại công ty được ba tháng trước khi Emily được thăng chức và anh ta không hài lòng khi đột nhiên cô trở thành sếp mới. Nhưng “anh ta làm việc rất tốt và cực kỳ có năng lực,” Emily nhớ lại, và vì họ đã hợp tác “khá ăn ý khi còn là đồng nghiệp”, cô rất vui mừng khi có anh ta trong nhóm.

Tuy nhiên, Will trở nên rất khó hợp tác. Anh ta không nói chuyện với Emily trừ khi đặc biệt cần thiết, không tham gia tích cực vào các buổi đào tạo mà cô đưa ra, và “công kích” các sáng kiến của cô. “Anh ta tận dụng mọi cơ hội để chứng minh rằng anh ta không coi trọng đóng góp của tôi,” cô kể.

Ngạc nhiên và thất vọng trước thái độ này, Emily quyết định ứng xử như cô sẽ làm với bất kỳ thành viên nào trong nhóm: trực tiếp và rõ ràng. Cô bắt đầu bằng cách gặp riêng và hỏi anh ta xem có điều gì không ổn. Anh ta trả lời rằng không có vấn đề gì, nhưng vẫn tiếp tục hành xử như vậy. Tiếp theo, cô mời anh ra ngoài uống cà phê và hỏi xem liệu cô có vô tình xúc phạm hay cách quản lý của cô không phù hợp. Anh ta thừa nhận có “xung đột về tính cách”, nhưng dừng câu chuyện ở đó và tiếp tục đối xử lạnh nhạt với cô tại văn phòng. Cô nghe được từ các nhân viên khác rằng anh ta thậm chí còn gọi cô là “lười biếng và vô dụng”.

“Tôi hoàn toàn không muốn đẩy vấn đề đi xa và có thể làm tổn hại tương lai nghề nghiệp của Will,” cô chia sẻ. Xét cho cùng, anh ta là thành viên có giá trị của nhóm, và cô muốn bảo vệ nhân sự này. Nhưng cuối cùng cô thừa nhận lẽ ra nên gặp quản lý của mình ngay từ đầu. Đến khi cô làm như vậy, cấp trên nói rằng việc cô không quản lý được thành viên chủ chốt trong nhóm khiến kết quả làm việc của cô không đạt yêu cầu.

Trong vòng một năm, cả Emily và Will đều quyết định nghỉ việc trong những tình huống không lấy gì làm vui vẻ. Cô nói rằng nếu được làm lại, cô sẽ nói chuyện với sếp của mình sớm hơn, lưu giữ chứng cứ về “thái độ bất hợp tác” của Will và, nếu anh ta không thay đổi, sẽ cho anh ta nghỉ việc mà “không hề do dự”.

của HBR) (Harvard Business Review Press, 2017). Cô viết và diễn thuyết về các vấn đề tại công sở. Bạn có thể ghé trang web của Gallo tại amyegallo.com và theo dõi Twitter @amyegallo.

Chú thích

1. Tìm đọc bài viết của Muriel Maignan Wilkins, “Dấu hiệu cho thấy bạn đang gây hấn sau lưng,” hbr.org, ngày 20/6/2014, <https://hbr.org/2014/06/signs-youre-bein-passive-aggressive/>.

06

Làm việc
với người
hay căng thẳng

Rebecca Knight

C hắc hắc chúng ta đều biết ai đó luôn ở trong trạng thái căng thẳng. Những người thường hay vui đầu vào công việc, quá tải bởi các dự án, và hầu như không có một phút nào rảnh rỗi. Chẳng dễ để làm việc với những đồng nghiệp như vậy, nhưng trong nhiều trường hợp, bạn không có lựa chọn. Làm thế nào để cộng tác với những đồng nghiệp không có khả năng kiểm soát sự căng thẳng? Chúng ta có nên giải quyết vấn đề một cách trực tiếp không? Hay thử những chiến thuật nhằm giúp họ bình tĩnh lại và tập trung hơn? Và làm thế nào để tự bảo vệ bản thân khỏi những cảm xúc tiêu cực của họ?

Chuyên gia nói gì?

Căng thẳng là một phần của cuộc sống. Caroline Webb, tác giả cuốn *How to Have a Good Day* (tạm dịch: *Làm thế nào để có một ngày tốt lành*), kết luận: “Tất cả chúng ta đều có những thời khắc vô cùng căng thẳng. Chúng có thể kéo dài 10 phút, 10 ngày hay 10 tháng. Nhưng đối với một số người, “căng thẳng dường như đã trở thành thói quen.” Họ thường bị choáng ngợp, liên tục phải gồng mình và luôn cảm thấy vượt quá khả năng.” Làm việc với những người như vậy thực sự không dễ. Tuy nhiên, Holly Weeks, tác giả cuốn *Failure to Communicate* (tạm dịch: *Thất bại trong giao tiếp*), cho rằng: “Đừng nên coi họ là đối tượng gây rắc rối.” “Chớ nghĩ theo hướng: Mình có thể làm gì để thay đổi người này? Hãy nghĩ cách hóa giải tình huống và ý thức rõ bản thân có thể làm được gì”. Như Weeks đề xuất, dù bạn khó chịu hay đồng cảm với họ, hãy cân nhắc

một số gợi ý như sau để việc cộng tác đạt hiệu quả tốt hơn.

Đừng phán xét

Việc cần làm đầu tiên là: Tự kiểm tra để đảm bảo mình không phán xét. Weeks giải thích: “Từng người sẽ chịu đựng mức độ căng thẳng khác nhau, nó có thể gây hại cho bạn nhưng lại kích thích kẻ khác. Trừ khi bạn là một nhà tâm lý học, không nên đánh giá cách hành xử căng thẳng của ai đó là không phù hợp.” Hãy cố nghĩ “đó không phải là sự khiếm khuyết về mặt tính cách mà đơn giản chỉ là một đặc điểm” của người đồng nghiệp này. Webb lý giải cách phản ứng đó có thể là để thích ứng với “đòi hỏi luôn phải sẵn sàng” của công việc. “Trước đây chúng ta có thể về nhà và tạm quên đi công việc cho đến hôm sau,” nhưng “áp lực duy trì kết nối”

của thời hiện đại thật sự đang đè nặng lên không ít người.

Hiểu cảm giác căng thẳng

Điều quan trọng là cần làm cho người căng thẳng cảm thấy họ “được nhìn nhận và lắng nghe”, theo Webb. “Hãy nói những điều đại loại như: ‘Tôi thấy anh làm việc muộn vào tối hôm qua và đó không phải là lần đầu tiên. Mọi việc thế nào?’” Sau khi đồng nghiệp đó kể ra những áp lực mà họ gặp phải, “hãy nói, ‘Như vậy chắc khó khăn lắm.’ Bạn có tin hay không cũng không quan trọng. Đó là cảm giác của riêng họ. Nhưng điều này mang lại cơ hội để cả hai người đi tiếp.” Đồng thời, Weeks khuyên rằng bạn không nên “khuyến khích” hay kích động đồng nghiệp của mình bằng cách đưa ra những nhận xét như: “Tôi không biết làm thế nào anh có thể chịu

đựng được! Công ty này đang bóc lột anh đến chết!” Nói như vậy thì chẳng giải quyết được vấn đề gì cả. Thay vào đó, cô đưa ra lời khuyên, hãy nói điều gì đó mang tính trung lập hơn, chẳng hạn như: “Anh đúng là bận rộn thật đấy.”

Động viên

Một trong những cách tốt nhất để “đưa một người đang căng thẳng thoát khỏi chế độ chiến đấu–hay–chạy trốn là khen ngợi,” Webb cho biết. “Đối phương đang cảm thấy mất kiểm soát, thiếu năng lực và không được tôn trọng. Khen ngợi là cách đơn giản để giúp họ lấy lại tự tin.” Khen ngợi thành tích công việc khiến người đó “tự hình dung mình là người có năng lực và tích cực”, Weeks cho biết thêm. Hãy đưa ra một ví dụ cụ thể. Bạn có thể nói: “Cách anh thuyết trình tuần trước rất đáng ngưỡng mộ.

Anh rất bình tĩnh, tập trung và khách hàng đã rất ấn tượng.” Hành động ghi nhận có sức ảnh hưởng mạnh mẽ. “Nếu bạn cho người khác thấy mình nhìn nhận họ như thế nào, họ sẽ có xu hướng cố gắng hành động giống như vậy.”

Đề nghị giúp đỡ

Một chiến lược khác là đề nghị giúp đỡ họ. “Bạn có thể hỏi, ‘Tôi hoặc ai đó trong nhóm của tôi có thể làm gì cho anh không?’” theo Webb. “Khả năng cao là bạn không giúp gì được, nhưng lời đề nghị này có thể thúc đẩy người kia suy nghĩ về giải pháp và thấy rằng họ không đơn độc.” Tuy nhiên, hãy lưu ý rằng đây không phải là lời đề nghị chung chung dùng được mọi lúc, mọi nơi, Weeks cho biết. “Hãy thông báo trước về những gì bạn có thể làm.” Thông điệp nên là, “Có thể tôi chẳng giúp được gì nhiều,

nhưng tôi muốn làm gì đó cho anh nếu anh đang không ổn.”

Phân tán nhỏ các yêu cầu

Khi đối mặt với những đồng nghiệp căng thẳng, hãy nghĩ cách để “giảm tải áp lực trong nhận thức của họ”, Webb khuyên. “Đừng khiến họ cảm thấy bị quá tải hơn nữa.” Ví dụ, bạn có thể viết email ngắn đi, chia các yêu cầu lớn thành nhiều bước nhỏ, hoặc khuyến khích họ chia công việc thành nhiều đầu việc nhỏ để quản lý. “Hãy khôn ngoan khi chia nhỏ các yêu cầu của bạn,” cô nói thêm. Nhưng đừng đi quá xa. Bạn sẽ phải cân đối giữa nguồn lực có hạn của đồng nghiệp đó với mong muốn của riêng bạn mà vẫn phải hoàn thành công việc. Suy cho cùng, “nhiệm vụ của bạn là hoàn thành những việc cần phải làm.”

Hỏi han tình hình

Weeks khuyên rằng, nếu khả năng tập trung của đồng nghiệp đó có vẻ bị ảnh hưởng bởi sự lo lắng của họ—và bạn cũng lo ngại cho sức khỏe của người đó—thì hãy lấy thêm thông tin từ họ. Chẳng hạn, bạn có thể hỏi: “Theo thang điểm từ 1 đến 10, sự căng thẳng của anh đang ở mức nào?” Điều này cho thấy bạn chưa đánh giá được mức độ nghiêm trọng của họ. Và bạn cũng có thể sẽ ngạc nhiên với câu trả lời. Ví dụ: “Ôi, là 5 điểm”; trong trường hợp ấy bạn chưa cần phải can thiệp. Hoặc họ có thể chia sẻ rằng họ đang trải qua một giai đoạn vô cùng khó khăn khi vợ bị ung thư.” Trong phần lớn trường hợp, nguyên nhân của sự căng thẳng thực sự “không liên quan đến bạn.”

Giữ khoảng cách nhất định

Căng thẳng có thể lan truyền, vì vậy “hãy cảnh giác để biết được tác động của nó đến bạn,” Webb cho biết. “Khi ai đó tiêu cực và khiến bạn tiêu hao năng lượng, đôi khi bạn phải tạo khoảng cách hoặc hạn chế tương tác với người đó.” Tất nhiên, việc này không phải lúc nào cũng dễ thực hiện—đặc biệt khi cả hai cùng làm việc trong một bộ phận và một dự án. Weeks đưa ra lời khuyên, trong trường hợp đó, hãy nhìn vào mặt tích cực vì “Khi nói đến các kiểu tính cách tại nơi làm việc, chính những người kiêu lời, lười nhác, vô trách nhiệm mới khiến bạn gặp khó khăn”. Cô nói thêm “Tuy bạn có thể không thích những người luôn căng thẳng, nhưng dù sao họ cũng ít rắc rối hơn”.

NHỮNG NGUYÊN TẮC CẦN NHỚ

Nên làm:

- Đề nghị hỗ trợ bằng cách hỏi xem bạn có thể làm gì để giúp đỡ hay không. Điều này sẽ giúp đồng nghiệp đang căng thẳng cảm thấy không đơn độc.
- Cải thiện cách đồng nghiệp tự nhìn nhận bản thân bằng cách khen ngợi.
- Tìm cách giảm áp lực trong nhận thức của người đó, bằng những cách như chia nhỏ công việc để dễ quản lý hơn.

Nên tránh:

- Phán xét. Cách bộc lộ sự căng thẳng của đồng nghiệp có thể khác với bạn, nhưng không có nghĩa đó là khiếm khuyết tính cách của họ.
 - Khuyến khích người đó. Chỉ nên ghi nhận rằng họ đang căng thẳng, sau đó cố gắng giúp họ vượt qua.
 - Bị cuốn vào cảm xúc của họ. Thay vào đó, hãy giữ khoảng cách phù hợp với họ.
-

Nghiên cứu tình huống #1: Giúp đỡ và đưa ra quan điểm

Karoli Hindriks là người sáng lập và Giám đốc điều hành của Jobbatical, một công ty cung cấp nhân sự quốc tế. Tại công ty trước đây, cô quản lý một nhân viên tiếp thị, tạm gọi là Jenny, thường bị lo lắng thái quá. Người này—“áp lực và căng thẳng với công việc đến nỗi hiệu suất tổng thể của cô ấy bắt đầu bị ảnh hưởng,” Karoli kể lại. “Mọi người đều thấy cô ấy làm việc chăm chỉ như thế nào. Nhưng tôi cũng nhìn thấy quầng thâm dưới mắt, tâm trạng thất thường và hay cáu kỉnh của cô ấy”.

Karoli biết rằng mình không có quyền phán xét; đó chỉ là cách thể hiện của Jenny. Vì thế, cô đề nghị giúp đỡ và trao đổi về công việc của Jenny theo những bước nhỏ thay vì một nhiệm vụ lớn và khó khăn. “Tôi yêu cầu cô ấy tưởng tượng về một căn phòng bữa bộn mà cô ấy cần phải dọn dẹp. Tôi

bảo cô ấy nghĩ đến việc bước vào căn phòng đó và nhìn thấy quần áo vương vãi khắp nơi, cả núi giấy gói kẹo dưới gầm giường, và lớp bụi phủ kín mọi bề mặt”.

“Tôi nói rằng cô ấy có hai lựa chọn: từ bỏ, gục ngã và đầu hàng với đồng lõa xộn, hoặc bắt đầu dọn dẹp với đôi tất đầu tiên mà cô ấy nhìn thấy và cảm thấy hài lòng khi tiến thêm một bước nữa để dọn dẹp đồng lõa xộn đó. Từng bước một, từng món đồ một, cô ấy sẽ sắp xếp gọn gàng được mọi thứ”.

Karoli kể rằng thông điệp đó đã đến được với Jenny. “Tôi bắt đầu thấy cô ấy chia sẻ nhiều hơn về những thành tựu nhỏ của mình và đã hạnh phúc như thế nào với chúng,” cô nhớ lại. “Hiệu suất làm việc của cô ấy cải thiện đáng kể và các thành viên khác trong nhóm cảm thấy thoải mái hơn khi giao tiếp với cô ấy.”

Nghiên cứu tình huống #2: Thông cảm và động viên người đang căng thẳng

Trước đây, Jan Bruce làm biên tập viên cho một tạp chí về sức khỏe. Cô kể lại: “Đó là môi trường làm việc căng thẳng trong ngành một công nghiệp đầy áp lực”. “Văn phòng có nhiều người với tính cách cá biệt. Văn hóa độc hại, và mọi người có khuynh hướng chê bai nhau.”

Một trong những đồng nghiệp thân thiết nhất của cô—tạm gọi là Abby—mệt mỏi và quá tải vì công việc. Jan giải thích rằng, “Cô ấy rất thành công ở đó và đã thăng tiến nhiều lần, vì vậy phải chịu rất nhiều áp lực”. Đến một thời điểm nhất định, cô ấy làm việc nhiều tới mức “không thể tập trung. Cô ấy ốm vì căng thẳng quá.”

Jan đã tiếp cận Abby với “tinh thần đồng cảm” và quan tâm. “Tôi nói với cô ấy, ‘Mình biết là cậu đang chịu nhiều áp lực. Cậu thấy mọi việc như thế

nào?’ Điều này khiến Abby muốn nói chuyện và giải bày với tôi.”

Qua những lần trò chuyện sau đó, Jan nhận thấy Abby rất quyết tâm làm được và thành công, nhưng cô ấy cũng cần nghỉ ngơi và xả bớt căng thẳng. “Thái độ của cô ấy là, ‘Tôi sẽ vượt qua chuyện này. Chỉ cần làm việc nhiều giờ hơn và chăm chỉ hơn, mọi thứ sẽ ổn cả.’”

Jan đáp lại bằng cách khen ngợi các kỹ năng và khả năng của Abby. “Tôi nói rằng, ‘Cậu đang làm mọi việc tuyệt vời và phụ trách cả một phòng ban mới, ngoài ra cậu còn có con nhỏ nữa. Dù hôm nay cậu cảm thấy thế nào đi chăng nữa, cậu vẫn là người cực kỳ thông minh và có năng lực. Hãy luôn nhớ điều đó. Nếu cậu quên mất, mình sẽ ở bên để nhắc cho cậu nhớ.’”

Abby đánh giá cao sự giúp đỡ này và sau đó cả hai có mối quan hệ công việc bền chặt.

Hiện nay, Jan là nhà đồng sáng lập và CEO của MeQuilibrium, một nền tảng phần mềm giúp các công ty và người lao động quản lý năng suất, sức khỏe và hạnh phúc của họ hiệu quả hơn.

REBECCA KNIGHT là cây viết tự do tại Boston và giảng viên Đại học Wesleyan. Cô thường viết cho New York Times, USA Today và Financial Times.

07

Kiểm chế người dục tốc

Liz Kislik

Hầu hết chúng ta đều từng gặp phải tình huống không thể chờ đợi nổi ai đó vì họ làm việc quá chậm chạp hoặc thận trọng. Nhưng ngược lại, một số người có nhu cầu hoàn thành công việc mạnh đến mức thực hiện quá nhanh nên bị căng thẳng và gây ra một mớ hỗn độn. Họ có thể nhanh chóng chốt một thỏa thuận bất lợi chỉ để cho thấy mình đã làm xong, hoặc đưa ra quyết định mà không suy nghĩ thấu đáo chỉ để thể hiện sự quyết đoán.

Vấn đề là có thể những nhân viên này được ngợi khen vì cách hành xử như vậy, ngay cả khi nó dẫn đến những sai lầm khó cứu vãn. Khi phản ứng

nhANH là một phần của văn hóa tổ chức, từ lãnh đạo đến nhân viên tuyến đầu đều cảm thấy phải hành động thật nhanh. Về cơ bản, vì nhiều hoạt động quá cấp thiết, nên không dễ nhận ra đó là vấn đề mang tính tổ chức. Nhưng thực tế là vậy. Theo một báo cáo, doanh nghiệp có thể mất hàng ngàn đô-la Mỹ mỗi ngày do các quyết định được đưa ra một cách tùy tiện hoặc dựa trên thói quen, vì người ta quá rập khuôn hoặc không có chiến lược khi ra quyết định.

Tuy nhiên, bất chấp thiệt hại do vội vã như vậy, chúng ta vẫn cần phải thừa nhận rằng những người hành động nhanh chóng thường là những nhân viên tận tâm và hiệu quả trong công việc. Dưới đây là một vài bước mà bạn có thể áp dụng để giảm thiểu tác động tiêu cực từ sự vội vàng của nhân viên, giúp họ tập trung vào đúng mục tiêu, đưa ra quyết định hợp lý và mang tính dài hơi hơn trước khi hành động.

Giúp họ nhận ra tác động với người khác. Hãy cho những người này thấy hợp tác mang lại lợi ích gì cho tất cả mọi người, bao gồm bản thân họ. Tôi từng làm việc cùng một trợ lý phó chủ tịch, và anh này có khả năng xác định chính xác những việc cần phải hoàn thành. Nhưng anh thường cảm thấy bị hối thúc phải xong dứt điểm, nên hay làm việc một mình để hoàn thành các mục tiêu và nhiệm vụ cá nhân cho nhanh. Chính điều này khiến mọi người cho rằng anh không biết cách hợp tác và không làm việc nhóm hiệu quả. Tôi đã khuyến khích người quản lý của anh nói rõ tầm quan trọng của việc hợp tác và yêu cầu anh chuẩn bị những thứ tương tự như “báo cáo tác động” để buộc anh tương tác và hợp tác với những người khác. Người quản lý này về sau cũng học được cách thôi khen ngợi anh ta vì từng thành tích mà chuyển sang tưởng thưởng quá trình lập kế hoạch và phối hợp cho thành quả chung.

Giúp nhận ra hậu quả hành động của họ. Những người làm việc quá nhanh thường chỉ nhìn thấy mặt tốt, chứ không để ý đến mặt trái của việc hành động quá vội vàng. Một phó chủ tịch của tổ chức phi lợi nhuận nọ có tiếng là hay quyết định vội vàng khi chưa có đủ dữ liệu. Những quyết định kiểu này khiến một số nhân viên bị sa thải, mặc dù anh được yêu cầu tham khảo ý kiến của người khác và cân nhắc cẩn trọng khi quyết định. Chúng tôi cho vị phó chủ tịch này thảo luận về việc chấm dứt hợp đồng với những nhân viên mà cô ấy mới tuyển, sau đó nói về tính nghiêm trọng của quyết định sa thải đối với từng nhân viên cùng gia đình của họ. Cuối cùng, cô ấy đã hiểu ra điều không dễ chịu mà quyết định của mình gây ra cho nhân viên.

Để họ làm việc cùng những người có tầm nhìn dài hạn. Sự góp ý, can thiệp phù hợp sẽ giúp nhân viên làm việc vội vàng được trải nghiệm những thành công đến từ cách làm việc thận trọng và chu

toàn. Một chuyên gia bán hàng cấp cao nọ thực hiện được nhiều giao dịch vì làm việc vừa siêng năng vừa tích cực. Nhưng anh ham bán được hàng đến nỗi ngay khi một khách hàng tiềm năng mới tỏ ý muốn mua, anh đã lập tức đáp ứng mọi yêu cầu của khách để chốt đơn hàng ngay, thay vì quảng cáo thêm về sản phẩm để bán được giá tốt hơn. Sau khi anh mang về một số đơn hàng mới có giá trị thấp hơn đáng kể so với giá tiềm năng hoặc kèm thêm quá nhiều yêu cầu của khách hàng, người quản lý đã ghép anh làm việc với một đồng nghiệp có thể mạnh về nghiên cứu và lập kế hoạch. Sự kết hợp giữa một người giàu năng lượng và một người giỏi lập kế hoạch đã giúp làm tăng số lượng cùng quy mô của các giao dịch.

Hướng dẫn họ tách sự khẩn cấp khỏi nhiệm vụ hoàn thành công việc. Xác định rõ các vấn đề ẩn phía sau có thể sẽ làm giảm bớt sự ám ảnh phải nhanh chóng hoàn thành công việc. Tại một tổ

chức nọ, trong giai đoạn mở rộng, có một trưởng nhóm khiến mọi người bức xúc vì không tiếp thu ý kiến đóng góp của người khác, luôn muốn tự mình quản lý mọi thứ và không chia sẻ đủ thông tin hoặc đưa ra quyết định chung với cả nhóm. Mọi người cảm thấy bị kìm hãm sự phát triển, còn anh này hầu như luôn bị quá tải và không theo kịp tiến độ. Chúng tôi đã phân tích các khía cạnh khác nhau của công việc quản lý dự án để anh này thấy rằng mọi thứ đều trong tầm kiểm soát. Sau đó tôi hỏi, “Áp lực thực sự là gì?” Sau một số buổi thảo luận, các bên nhận ra rằng áp lực đến từ bản thân công việc không nhiều bằng cảm giác đơn độc gánh mọi trách nhiệm. Chúng tôi đã sử dụng các kỹ thuật tự nhận thức để giúp anh đối phó với cảm giác này cùng nhiều kỹ thuật khác giúp các thành viên trong nhóm của anh hiểu rõ những rắc rối, cách dự báo, chia sẻ trách nhiệm nhiều hơn và cảnh báo nếu anh dấu hiệu đi chệch hướng.

Nhân viên bị thúc ép thường khó nỗ lực có chủ đích để hoàn thành công việc và phát huy hết tiềm năng, dù là cho bản thân hay tổ chức. Nhưng một khi nhận ra rằng việc tự đánh giá và thận trọng có thể mang lại kết quả cao hơn nhiều, họ có thể học cách kiểm soát cảm giác bị thúc ép và trở thành lãnh đạo giỏi, đạt hiệu suất cao hơn.

LIZ KISLIK đã cộng tác với nhiều tổ chức, từ Fortune 500 đến các tổ chức phi lợi nhuận và doanh nghiệp gia đình—bao gồm American Express, American Red Cross, Staples và Highlights for Children, giúp họ vượt qua những thách thức trong việc cải thiện hiệu suất hoạt động, quản lý nhân tài và phát triển lãnh đạo trong khi tăng trưởng doanh thu và lãi ròng. Cô còn là giảng viên thỉnh giảng tại Đại học Hofstra và Đại học New York, thường xuyên diễn thuyết về chủ đề cộng tác, quản lý nhóm, phát triển lãnh đạo, và tăng cường sự trung thành của khách hàng.

08

Bạn có ghét sếp của mình?

Manfred F. R. Kets de Vries

Stacey rất yêu công việc tại một công ty công nghệ hàng đầu cho đến khi sếp của cô chuyển sang một hãng khác. Người quản lý mới, Peter, dường như không thích tất cả mọi người cũ trong nhóm, bất chấp thành tích cá nhân hay đóng góp cho tập thể của họ. Anh ta xa cách, kiểm soát từ những việc nhỏ nhất, và có xu hướng loại bỏ bất cứ ý tưởng nào không phải là của mình. Trong vòng một năm, khá nhiều đồng nghiệp của Stacey bị thay thế.

Ban đầu, Stacey (tên nhân vật đã được thay đổi) đã rất cố gắng để giành được sự tin tưởng và tôn trọng của sếp mới, bằng cách nhờ anh nhận

xét và hướng dẫn. Nhưng Peter đã không thèm đáp lại. Dù nỗ lực hết mình, Stacey không thể cải thiện mối quan hệ. Vài tháng sau, cô quyết định cầu viện phòng nhân sự, nhưng không nhận được gì ngoài trừ sự cảm thông. Công ty không muốn làm phật ý Peter, vì hiệu suất làm việc của nhóm do anh ta quản lý không bị suy giảm và không có ai khác khiếu nại.

Không thể trốn tránh hay thay đổi tình thế, Stacey cảm thấy căng thẳng, chán nản và ngày càng không thể làm tốt công việc. Cô đã nghĩ đến nghỉ việc dù vẫn thích công ty này.

Câu chuyện của Stacey không phải là hiếm. Theo một nghiên cứu mới về môi trường làm việc của Gallup, một nửa số nhân viên tại Mỹ đã từng nghỉ việc vì quản lý của họ. Con số này tại Châu Âu, Châu Á, Trung Đông và Châu Phi cũng ngang bằng, hoặc thậm chí còn cao hơn.¹

Cuộc khảo sát này, cũng như nhiều nghiên cứu trước đó, cho thấy mối tương quan rõ rệt giữa mức độ gắn bó của nhân viên (động lực và nỗ lực để đạt được các mục tiêu của tổ chức) và mối quan hệ với quản lý của họ. 77% nhân viên gắn bó với công việc dùng những từ ngữ tích cực (như “cấp trên tập trung vào điểm mạnh của tôi”) để mô tả mối quan hệ với quản lý của họ, trong khi đó, chỉ 23% những người “không gắn bó” và 4 % người “chủ động giữ khoảng cách” làm như vậy. Điều này rất đáng lo ngại, vì nghiên cứu chỉ ra rằng lực lượng lao động gắn bó với công việc là động lực chính mang đến thành công cho tổ chức. Tuy nhiên, theo Gallup, chỉ có 13% nhân viên trên toàn thế giới thuộc nhóm đó.

Những vị sếp “tệ” thường làm gì? Như nhân viên của họ phàn nàn: hay xét nét tiểu tiết, bắt nạt, tránh né mâu thuẫn, trốn tránh ra quyết định, nhận vợ thành quả, đổ lỗi cho người khác, giấu giếm thông tin, không lắng nghe, không nêu gương tốt,

chênh mảng công việc và không phát triển nhân viên. Những hành vi kiểu này sẽ làm cho tất cả mọi người không hài lòng và làm việc không hiệu quả. Tuy nhiên, dù sắp thế nào đi chăng nữa thì việc xây dựng mối quan hệ với họ vẫn là một phần quan trọng trong công việc. Đó là một chỉ số quan trọng cho thấy bạn làm việc hiệu quả hay không.

Trong vai trò là nhà nghiên cứu, người khai vấn quản lý và nhà phân tích tâm lý, tôi đã có nhiều thập kỷ làm việc với các giám đốc điều hành cấp cao và tiềm năng để giúp họ giải quyết các vấn đề về người quản lý dưới quyền. Bài viết này sẽ đưa ra những giải pháp có sẵn cho bất kỳ ai gặp phải tình huống tương tự. Nhiều giải pháp trong đó có vẻ như điều hiển nhiên. Tuy nhiên, hầu hết mọi người quên mất rằng họ có khả năng để cải thiện tình hình, vì vậy việc hệ thống lại các giải pháp có thể hữu ích với bạn.

Thực hành đồng cảm

Bước đầu tiên là nhìn nhận xem người quản lý của bạn đang phải chịu những áp lực bên ngoài nào. Hãy nhớ rằng, hầu hết những người quản lý tồi vốn không phải là người xấu; họ là người tốt với những điểm yếu có thể trở nên nghiêm trọng hơn do áp lực từ việc lãnh đạo và mang lại kết quả. Vì vậy, cần xem xét không chỉ cách họ hành động mà còn cả lý do vì sao họ hành động như vậy.

Nghiên cứu chỉ ra rằng sự đồng cảm có thể giúp cấp dưới thay đổi mối quan hệ căng thẳng với cấp trên, chứ không chỉ theo chiều từ trên xuống. Các chuyên gia như Stephen Covey và Daniel Goleman đều nhấn mạnh tầm quan trọng của trí tuệ cảm xúc quan trọng này để tác động ngược lên cấp trên. Ngành khoa học thần kinh cũng cho rằng đây là chiến lược hiệu quả, vì các tế bào thần kinh phản chiếu trong não người sẽ thúc đẩy chúng ta

bắt chước hành vi của nhau. Điểm mấu chốt ở đây là: Nếu bạn nỗ lực để đồng cảm với sếp, rất có thể họ cũng sẽ đồng cảm với bạn và điều này có lợi cho mọi người.

Không dễ để đồng cảm với người quản lý không đáp ứng được kỳ vọng của bạn, hoặc khiến bạn ghét. Nhưng từ nhiều năm trước, Goleman đã chỉ ra rằng đồng cảm là đặc tính có thể học được. Và nghiên cứu gần đây của những học giả khác, bao gồm các chuyên gia tại bệnh viện Menninger, chỉ ra nếu bạn chủ ý đồng cảm với người khác, nhận thức của bạn về cảm xúc của họ sẽ chính xác hơn.²

Tôi nhớ lại trường hợp của George, giám đốc bán hàng trong một công ty lớn của Mỹ. Mặc dù anh đã rất cố gắng để làm vừa lòng sếp của mình, Abby—nhưng không có kết quả. George vô cùng bức bối khi Abby chẳng quan tâm và hỗ trợ gì anh cho đến khi một đồng nghiệp nói rằng hãy thử tưởng tượng mình đang ở vào vị trí của sếp. George biết

cấp trên của Abby là những người nổi tiếng khắt khe, hay áp đặt những mục tiêu gần như bất khả thi. Nghĩ đến đó, anh nhận ra Abby không cố tình phớt lờ mình; cô chỉ không có thời gian để hỗ trợ vì còn bận rộn với quá nhiều sáng kiến kinh doanh mới cùng lúc.

Dù là có chủ ý, bạn vẫn nên thể hiện sự đồng cảm một cách tự nhiên. Đừng lên lịch hẹn trước; hãy tìm thời điểm thích hợp để đối phương có thể dễ tiếp nhận nỗ lực của bạn hơn. Như trường hợp của George, đó là một chuyến công tác chung để gặp một số khách hàng quan trọng ở Singapore. Trong bữa tối đầu tiên, anh thận trọng gợi mở khiến Abby chia sẻ về những áp lực mà cô gặp phải bằng cách hỏi xem tình hình của các dự án kinh doanh mới ở Trung Quốc đại lục.

Hóa ra, Abby chỉ chờ có vậy để chia sẻ về những áp lực và sự căng thẳng của bản thân. Cuộc đối thoại đó đã trở thành bước ngoặt giúp cả hai

xây dựng được mối quan hệ công việc hiệu quả. George ít lo lắng hơn về sự quan tâm mà anh nhận được (hoặc không nhận được), còn Abby dường như cũng sẵn sàng lắng nghe các vấn đề của anh hơn.

Suy nghĩ về vai trò của bản thân

Bước thứ hai là nhìn nhận lại bản thân. Theo kinh nghiệm của tôi, những người gặp khó khăn khi làm việc với cấp trên cũng thường có một phần trách nhiệm trong đó: Chính hành động của họ, theo cách nào đó, đã ngăn cản họ không được công nhận và đánh giá cao. Bạn có lẽ không muốn thừa nhận điều này, nhưng việc biết mình có thể đang làm gì đó sai, tìm hiểu xem đó là gì để điều chỉnh cho phù hợp, có thể sẽ giúp bạn cứu vãn mối quan hệ.

Hãy bắt đầu như sau. Thử xem xét một cách khách quan mọi lời chỉ trích từ sếp. Bạn cần cải

thiện những mặt nào? Có chuyện gì liên quan đến hành vi hoặc kết quả công việc của bạn khiến anh ấy hoặc cô ấy khó chịu?

Thứ nữa, hãy tự hỏi điều gì khiến tính cách của cả hai không thể hòa hợp. Sau những cuộc trao đổi ngắn với khách hàng, tôi nhận thấy sếp của những người này thường là “đối tượng bị đánh đồng”, vì họ đại diện cho nhóm quyền lực mà khách hàng hay gặp phải trước cùng nhiều khúc mắc chưa được giải quyết. Sự đánh đồng này có ảnh hưởng mạnh mẽ đến hành vi và cần phải được xem xét kỹ khi phân tích những trục trặc trong bất kỳ mối quan hệ nào giữa cấp trên và cấp dưới.

Ví dụ, một khách hàng nói với tôi rằng sếp của cô ấy khiến cô nhớ về một giáo viên tiểu học, người từng trù dập và chưa khi nào hài lòng với cô. Tuy nhiên, cả hai lại có vẻ ngoài lẫn phong thái giao tiếp khá giống nhau.

Trên thực tế, chúng ta không phải không có cách để tránh đánh đồng những người mang đặc điểm tương tự với nhau. Sau những cuộc trò chuyện, khách hàng của tôi cho biết họ đã có thể tách biệt sự ức chế trong quá khứ khỏi hiện tại dễ dàng hơn, và bắt đầu nhìn nhận về sếp theo hướng tích cực.

Tiếp theo, hãy quan sát và học hỏi từ những đồng nghiệp đang làm việc hiệu quả với sếp. Thử cố gắng tìm hiểu sở thích, thói quen, và điều khiến sếp dễ bùng nổ cơn tức giận, đồng thời tự hỏi xem bạn có thể làm gì để thay đổi. Tuy nhiên, khi tiếp cận đồng nghiệp, hãy thận trọng. Chẳng hạn, thay vì hỏi rằng tại sao sếp luôn ngắt lời người khác, hãy chuyển thành, “Làm thế nào anh biết nên lên tiếng hay không? Làm sao để biết khi nào sếp muốn hoặc không muốn người khác góp ý? Anh thể hiện sự không đồng tình của mình như thế nào?”

Ngoài ra, hãy tận dụng các chương trình đào tạo nhóm để nhận được lời khuyên từ đồng nghiệp.

Tôi nhớ đến trường hợp của Tom. Trong một cuộc hội thảo phát triển năng lực lãnh đạo, anh được yêu cầu (các thành viên khác trong nhóm cũng phải làm như vậy) trình bày một vấn đề đang khiến anh bận tâm. Tom thừa nhận rằng anh cần cải thiện mối quan hệ với sếp; vì dường như điều gì anh làm cũng chưa đủ tốt. Các đồng nghiệp đã rất thẳng thắn đưa ra câu trả lời. Họ nói rằng trong các cuộc họp, anh thường có vẻ bối rối khi giải thích về mục tiêu kinh doanh của nhóm và không hiệu quả trong việc trao quyền cho nhân viên dưới quyền. Theo những đồng nghiệp này, đây là lý do tại sao sếp không hài lòng với hiệu suất làm việc của Tom.

Họ khuyên anh nên dành nhiều thời gian hơn để luyện tập và điều chỉnh các bài thuyết trình, đặc biệt là cần đề xuất mục tiêu cụ thể hơn cũng như xác định các thước đo thành công. Họ cũng đề nghị anh để cấp dưới cùng thuyết trình và tự làm báo cáo. Tom đặt ra một số câu hỏi làm rõ và muốn áp dụng

những lời khuyên này ngay khi rời khỏi hội thảo. Trong buổi họp lập kế hoạch cho năm tiếp theo, sếp đã chúc mừng anh về chất lượng bài thuyết trình nhóm và sau đó gửi email khen ngợi tinh thần đồng đội mà nhóm của anh đang dần thể hiện.

Nếu phản hồi từ đồng nghiệp không làm sáng tỏ hành vi của bạn ảnh hưởng đến công việc như thế nào, hãy thử nói chuyện với sếp. Tương tự, hãy cẩn trọng và diễn đạt câu hỏi theo hướng tích cực như: “Tôi có thể làm gì để hỗ trợ anh tốt hơn trong việc đạt được mục tiêu?” thay vì “Tôi đang làm gì sai?” Hãy đặt mình vào vai trò đang tìm kiếm lời khuyên hoặc xin được cố vấn. Bạn có thể đặt cuộc họp riêng, và cho sếp biết bạn muốn thảo luận về: hiệu suất làm việc và phát triển các kỹ năng quản lý của bạn.

Nếu may mắn thì sếp sẽ đánh giá cao sự chủ động của bạn và chỉ ra những điểm cần cải thiện, và điều này sẽ góp phần xây dựng nền tảng cho một

mối quan hệ thân thiết hơn. Tuy nhiên, nếu sắp từ chối, đó là dấu hiệu cho thấy vấn đề không hẳn từ phía bạn, và hãy tìm hiểu xem liệu bạn có thể làm gì để thay đổi tình hình.

Mở ra cơ hội thay đổi

Nếu bạn không phải là nguyên nhân khiến mối quan hệ với sếp trở nên xấu đi, hãy trao đổi thẳng thắn rằng hai người đang không hợp tác hiệu quả và bạn thực sự muốn thay đổi điều đó.

Có một số cách để bắt đầu cuộc trò chuyện. Nếu đang sẵn ở trong một cuộc trao đổi thẳng thắn, hãy coi đây là nội dung mở rộng. Jeanne, một giám đốc điều hành người Pháp mà tôi từng đào tạo, đã kể cho tôi nghe về một cuộc gặp gỡ với khách hàng. Cô đi cùng vị sếp người Anh của mình, Richard. Đó là một chuyến công tác không hề thuận lợi, và cả

hai quyết định trao đổi xem điều gì đang diễn ra. Nhờ đó, Jeanne đã có cơ hội bày tỏ sự thất vọng của mình với một số hành vi xử sự của sếp, và cả hai cùng tìm cách cải thiện mối quan hệ.

Nếu không tình cờ có được những cơ hội như vậy, bạn phải chủ động tạo ra cuộc trò chuyện. Hầu hết các chuyên gia hòa giải mâu thuẫn đều khuyên bạn nên chọn nơi riêng tư cho những cuộc trao đổi như vậy để tránh bị cắt ngang và sao nhãng.

Điều kiện cần cho những cuộc trao đổi mang tính xây dựng là mọi người cảm nhận được họ đang ở nơi an toàn. Bạn có thể mời sếp đi ăn trưa tại nhà hàng mà đồng nghiệp của bạn ít lui tới. Hãy giải thích rằng bạn có một số vấn đề riêng cần thảo luận bên ngoài văn phòng. Nếu đó là chuyện cụ thể liên quan đến công việc, như bạn bị trễ một thời hạn quan trọng do xích mích giữa hai người, hãy nói rằng bạn muốn trao đổi về việc đó và tác động của nó đến các dự án khác—như kiểu nói chuyện

để tìm ra nguyên nhân giữa Jeanne và Richard. Sếp bạn cần được cảnh báo rằng đây là một cuộc trao đổi khó khăn nhưng không nên né tránh. Nếu bạn nói rằng chỉ muốn thảo luận một số vấn đề cá nhân, sếp có thể sẽ ưu tiên chuyện khác trước.

Khi cuộc trao đổi diễn ra, rất có thể bạn sẽ thấy sếp đã không ý thức được mức độ bất mãn của bạn. Chẳng hạn như với Jeanne, một vấn đề là Richard không bao giờ tham khảo ý kiến của cô, mà chỉ nghe những đồng nghiệp khác (phần lớn là người Anh và nam giới). Đến đây, Richard giải thích rằng anh thực ra không muốn nêu đích danh cô trong cuộc họp, nhưng cũng không có ý ngăn cô phát biểu.

Lập kế hoạch phản ứng

Nếu bạn đã thay đổi hành vi và trao đổi với sếp mà vẫn không thể cải thiện tình hình, và nếu các đồng

nghiệp khác cũng cảm thấy như bạn, hãy nghĩ đến việc đưa vấn đề này lên phòng nhân sự và cấp trên của sếp.

Tuy nhiên, nếu làm theo cách này, bạn cần phải chứng minh được vị quản lý kia thực sự gây ảnh hưởng đến doanh nghiệp, và sự yếu kém trong kỹ năng quản lý của người đó tác động tiêu cực đến hiệu suất làm việc của nhóm, phòng ban hoặc cả tổ chức. Bạn cũng phải chuẩn bị lời đe dọa đủ sức nặng về kiện tụng với doanh nghiệp. Hãy thu thập bằng chứng về ảnh hưởng tiêu cực và hành vi không phù hợp của sếp, ví dụ như lời kể của người chứng kiến và thư từ vi phạm các quy định của công ty. Càng có nhiều người sẵn sàng đưa ra phàn nàn và bằng chứng thì các quản lý cấp cao càng khó bỏ qua hoặc phủ nhận vấn đề.

Nếu không có bằng chứng thuyết phục, phòng nhân sự sẽ khó lòng ủng hộ bạn, bởi họ thường đứng về phía người quản lý. Maria, một giám đốc

điều hành mà tôi từng tư vấn, đã bất đồng với cấp trên của mình và đến phòng nhân sự nhờ giúp đỡ. Nhưng vị sếp này lại cực kỳ giỏi trong việc tự quảng bá bản thân và thuyết phục phòng nhân sự rằng Maria mới là người gây rắc rối. Trưởng phòng nhân sự không chỉ từ chối giải quyết khiếu nại mà thậm chí còn gợi ý rằng Maria nên biết cách thích nghi hơn với sếp.

Đó là những câu chuyện khá phổ biến. Nhiều cấp dưới còn chưa kịp chuẩn bị bằng chứng thuyết phục chống lại sếp thì đã mất việc chứ không phải chỉ bị yêu cầu điều chỉnh hành vi. Việc khiếu nại và chống đối có thể cũng sẽ ảnh hưởng đến sự nghiệp tương lai của bạn. Vì vậy, chỉ nên gửi đơn khiếu nại khi đã hết cách.

Kéo dài thời gian hoặc rời đi

Nếu không thể thay đổi được mối quan hệ với sếp bằng những cách trên, và khó lôi kéo đồng người ủng hộ, thì bạn thật sự không còn nhiều lựa chọn.

Khi rơi vào hoàn cảnh này, hầu hết nhân viên sẽ tiếp tục làm việc và hạn chế tối đa việc tiếp xúc với sếp. Vẫn có khả năng, hoặc hi vọng, là vị sếp đó rồi sẽ bỏ qua. Nhưng lưu ý rằng việc kéo dài thời gian cũng phải có giới hạn, đừng chịu đựng chỉ để tồn tại. Nếu như vậy, bạn sẽ có cảm giác mất đi sự gắn bó, trở nên chán nản và cay đắng. Những cảm xúc đó có thể lan sang các khía cạnh khác của cuộc sống, góp phần gây ra trầm cảm và các bất ổn tâm lý khác.

Giải pháp tốt hơn là tìm kiếm một công việc khác trong khi bạn vẫn đang làm việc, tự giải thoát cho bản thân. Hãy hoàn thiện hồ sơ xin việc, liên hệ các công ty tuyển dụng, tìm người giới thiệu, và bắt

đầu đi phỏng vấn. Có một vị sếp tôi không phải là lỗi của bạn, nhưng ở lại với họ thì đúng là vậy.

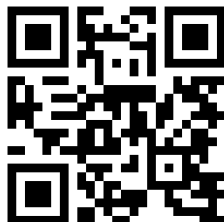
Đó là điều mà cuối cùng Stacey đã đúc rút ra. Sau khi suy nghĩ kỹ, cô bắt đầu tìm kiếm một công việc khác. Cô không mất quá nhiều thời gian để có thể tìm được một vị trí phù hợp ở một công ty khác và có mối quan hệ tốt đẹp với sếp mới. Vài tháng sau, một đồng nghiệp cũ nói với Stacey rằng Peter cũng nghỉ việc ngay sau cô. Mặc dù công ty thông báo đây là quyết định cá nhân của Peter, nhưng có tin đồn nội bộ cho biết ban lãnh đạo cấp cao đã cáo buộc anh này để mất nhiều nhân sự giỏi.

MANFRED F. R. KETS DE VRIES là chuyên gia khai vấn điều hành, nhà phân tích tâm lý và học giả trong lĩnh vực quản lý. Ông là giáo sư chuyên về Phát triển Năng lực Lãnh đạo và Chuyển đổi Tổ chức tại INSEAD ở Pháp, Singapore và Abu Dhabi. Cuốn sách gần đây nhất của ông là *Riding the Leadership Roller-coaster: An Observer's Guide* (tạm dịch: *Vai trò lãnh đạo: Hướng dẫn từ góc nhìn của một người quan sát*) (Springer, 2017)

Chú thích

1. “Báo cáo về tình trạng nơi làm việc toàn cầu năm 2013,” Gallup, <http://www.gallup.com/services/178517/sate-global-workplace.aspx>.
2. J. G. Allen, E. Bleiberg, và T. Haslam-Hopwood, “Tìm hiểu liệu pháp tâm lý: Liệu pháp tâm lý là kim chỉ nam cho điều trị,” website bệnh viện Menninger, 2003, <http://www.menningerclinic.com/education/clinical-resources/mentalizing>.

**Để tìm hiểu thêm
thông tin về cuốn sách,
vui lòng quét mã:**



NƠI QUY TỤ NHỮNG BỘ ÓC TƯ DUY QUẢN TRỊ HÀNG ĐẦU THẾ GIỚI



Hãy tìm đọc ấn phẩm HBR OnPoint của chúng tôi để cập nhật những tri thức quản trị tinh túy nhất về các khía cạnh thiết yếu trong kinh doanh. Đây là sẽ là trợ thủ đắc lực dẫn bạn tới thành công.

Series HBR OnPoint

Liên tục cập nhật các chủ đề hot nhất theo quý:

- Chiến lược
 - Đổi mới sáng tạo
 - Truyền thông giao tiếp
 - Marketing chiến lược
 - Lãnh đạo
 - Lãnh đạo
 - Quản lý bản thân
 - Quản lý sự thay đổi
 - Ra quyết định thông minh
 - Đổi mới mô hình kinh doanh
 - Quản lý trong thời kỳ suy thoái
 - Quản lý rủi ro
- Cùng nhiều chủ đề hấp dẫn khác

 Hbr.org.vn
 [Fb.com/hbrvietnam](https://fb.com/hbrvietnam)

Hãy mua HBR cho đội nhóm, khách hàng và sự kiện của bạn. Vui lòng liên hệ: 19002647 hoặc





Chinh phục những thử thách khó nhằn trong công việc với những mẹo hay nhất của bộ sách HBR Guide:

- Tài chính dành cho sếp
- Đưa dự án đến thành công
- Kèm cặp nhân viên
- Chấp cánh ý tưởng kinh doanh
- “Chính trị” nơi công sở
- Trình bày thuyết phục
- Viết hay không khó
- Quản lý sếp và đồng cấp
- Làm đúng việc
- Giải tỏa áp lực



Làm chủ những kỹ năng thiết yếu để trở thành một nhà quản lý tài ba cùng bộ sách 20-minute manager:

- 20 phút làm chủ thời gian
- 20 phút hội họp hiệu quả
- 20 phút phân tích tài chính
- 20 phút quản lý sếp
- 20 phút ủy thác công việc
- 20 Phút Giải Quyết Mọi Việc
- 20 Phút Thuyết Trình Hiệu Quả
- 20 Phút Phản Hồi Hiệu Quả
- 20 Phút Lập Kế Hoạch Kinh Doanh
- 20 Phút Quản Lý Dự Án

 Hbr.org.vn
 [Fb.com/hbrvietnam](https://fb.com/hbrvietnam)

Hãy mua HBR cho đội nhóm,
chính hãng và có kiến thức bạn

ỨNG XỬ VỚI NGƯỜI KHÓ NHẪN

Chịu trách nhiệm xuất bản
Giám đốc – Tổng Biên tập
Nguyễn Minh Huệ

Biên tập: Trương Hữu Thắng
Sửa bản in: Hải Đặng
Thiết kế bìa: Mạnh Cường
Trình bày: Vũ Lê Thư

NHÀ XUẤT BẢN CÔNG THƯƠNG

Trụ sở: Số 655 Phạm Văn Đồng, Bắc Từ Liêm, Hà Nội
Điện thoại: 04-3 934 1562 Fax: 04-3 938 7164
Website: <http://nhaxuatbanconghuong.com>
E-mail: nxbct@moit.gov.vn

In 5.000 cuốn, khổ 12,7x17,8 cm
tại Công ty TNHH In – Thương mại và dịch vụ Nguyễn Lâm
Địa chỉ: 352 giải phóng, Quận Thanh Xuân, Hà Nội.
Số xác nhận đăng ký xuất bản: 121-2021/CXBIPH/05-03/CT
Số Quyết định xuất bản: 151/QĐ – NXBCT cấp ngày 14 tháng 05 năm 2021
Mã số ISBN: 978-604-311-328-0. In xong và nộp lưu chiểu 2021.