

不是只有你才碰到这种事



1

对付难缠的角色首先要了解这种人真的会关心你的感受吗？——不会。这种人只会想到自己。你不过就像他们身旁的家具罢了，只有当你碍到他们，或是他们需要利用你时，才会特别注意到你的存在。所以别太在乎他们的所言所行。

2

难缠的角色是不会自己改变自己的，而你也不太可能改变他们。但是在你绝望之前，请注意一件事，正因为这些人不太可能改变他们自己，你将可以很轻易地预测他们的下一步棋。虽然你无法寄望他们改变多少，但是至少当你面对他们的时候，可以做好充分的准备。你所做的准备不是要去改变他们的个性，而是将可能的冲突引导至正面的结果。

3

对付难缠的角色或许有两种选择：一是干脆咬牙切齿，拼个你死我活；一是以正面积极的态度，共创双赢快活。拟

定策略之前，先确认你到底要的结果是什么，而不是一味想着事情负面的部分，或是你有多讨厌这个人。

4

告诉他们你的感觉。不要将你的不悦、愤怒、烦躁或受伤的感觉闷在肚子里。如果有人惹恼了你，告诉他你的感觉，但避免去指责对方。你可以问对方问题，以澄清观点，例如：“我不太了解你想表达的意思，请你解释一下好吗？”

5

当你表达自己的感觉时，也请对方与你分享他们的感觉，以达到双向沟通的目的。你需要了解你的老板、同事、部属及顾客对事情的看法，或者是你的言行对他们所产生的影响。不要默默地自己揣测别人的想法，要开口问。

6

以开放式问句询问他人的感觉与看法。避免用复选式题目引导或限制对方的答案。不要问这样的问题：“告诉我，

你到底喜不喜欢我的建议？”试着问：“老乔，对于这个建议你的看法是什么？”

7

白纸黑字记录下来。文字记录不但可以将争论的可能性减至最低，使对方知难而退，甚至可能在紧要关头使你免去一场灭顶之灾。知名好莱坞电影制片人塞缪尔·戈德温（Samuel Goldwyn）说过一句话：“嘴巴说出来的承诺，还是比不上白纸黑字写下来的可靠！”把你要分配的任务，以备忘录的形式发出。老板交代给你一项重要方案时，将执行要点用文字明确记录下来，如果这项方案当时是口头交代，那么事后就补送一份备忘录详细记载执行要点，并请对方签名，以确认双方认知无误。

8

虽然备忘录很好用，但不要以此取代面对面的沟通。试着与每一个人直接沟通，即使是令你觉得难以相处的人也一样。观察他们的肢体语言与聆听语气的变化是十分必要的。同样地，对他们而言，让他们与活生生的你互相接触

也非常重要，而不仅仅是接触一堆文字或是电话那头传来的一个声音。

9

当发生争论时，不要搞人身攻击，而是以客观、具有公正性的有关准则做为讨论的依据，例如：法则手册、协议书、政策档案或其他类似的工具。

10

保持冷静是一则简单无奇、再明白不过的建议，但却不是件容易做到的事情。无论如何，只要能保持冷静与谦和，往往能使事情免于闹到不可收拾的地步。保持自我冷静与谦和的态度行为，同时也是显露你在自律上的修养。当对方的行为达到令人不悦，严重到忍无可忍的程度时，你可以停止对话，冷静地说出类似这样的话：“马利，我是以冷静与文明的态度与你讨论，我也希望你以同样的方式进行我们的交谈。请等你冷静下来之后，再来重新继续我们的话题。”

11

对人和善与仁慈。能够以对待朋友的态度对待你的敌人，才是拥有最大影响力与能力的人。保持警觉，但也要保持谦和。

12

即使你心里有任何不愿意，还是可以去请教一下那些个性难以相处的人的看法，或是寻求协助，这样做将会使他们对于你的工作方案产生一些兴趣与参与感。这并不能改变他们的个性，但对方会产生合作的态度，对双方互相合作的行为有正面的影响。

13

个性难处的人毕竟是少数，应该将他们对你负面的影响力减至最低。把你的精力投注在朋友与家人身上，专注于合作性高的同事与令人愉悦的客户。不要使难以相处的人成为你生命中的乌云，迷乱了自己的方向。

地狱来的主管



14

在不影响你血压的前提下，试着回忆在职业生涯发展的过程中，所碰到过的最差主管。就是那些：大吼大骂型、尖叫型、权术操纵型、伪善型——那些控制你薪水的人。我们都遭受过类似的蹂躏。如果你现在有一个很棒的主管，恭喜你，这样工作起来要顺利多了。如果尚未碰到好主管，那就继续读下去吧！很多问题主管都自以为是。自以为是的原因是他们权力在手，却不知有效运用。自以为是的主管总把你的成就认为是他的功劳，面对这样的情形，最好的办法是顺着他的游戏规则来玩。别太在意他那种高高在上的姿态；反而应该告诉他，由于他的协助使你的工作绩效更上一层楼，没有他的帮助，你不可能有目前的工作成果。

15

主管是一群特殊人物。与同事相处时，你也许可以坦白地告诉他们，你对他们的感觉是什么，但对主管就不一样了！如果你的主管是个吹毛求疵，非常注重细

节的人，那你最好做份工作记录。你可以考虑定期将工作进度以备忘录形式呈递主管，使主管明确地知道你已完成的事项与进行中的工作。吹毛求疵的主管有控制欲，所以要给他们事事皆在控制之中的感觉。你可用类似的方式说：“我想你可能想了解一下我们与甲公司的进度。到目前为止，我们已完成的部分是……”

16

如果你的主管告诉你一件事，但事后发现他是有别的意思，这时最重要的是赶快去做澄清的工作。当然，这是要根据事实，而不是光凭感觉。例如：“我感到惊讶的是在上次的会议中，是您说由我们这一区负责这个客户的，瞧！这是我上次的会议记录……”澄清时要婉转，不是抱着质询的态度，但又要让主管对自己的决策负责。

17

在电视上曾经有个很有名的除臭剂广告，最后一句话

说：“不要让他们看到你流汗。”真是个好建议！尤其如果你的主管是那种最糟糕的尖叫型，你一定要很快地学会下列应变技巧。当主管火山爆发时，很多员工觉得应该以同样的方式回应，那就是：一把火给他烧回去。天大的错误！你必须学会如何结束吼叫的情形，因为大多时候这只是一时情绪失控，来如风，去无踪。最佳的处理方式是不要以牙还牙，即使目前你是对的，这种硬碰硬的举动还是错的！想办法使对方冷静下来，你可以暂时离开现场。例如：“我知道您在发脾气，但我们需要理性冷静地讨论这件事。也许我待会儿再过来会比较好，等您气消一点，再继续讨论。”

18

总有一种冲动在心里，想大声地对主管说：“你是个白痴，而且是前无古人、后无来者、天字第一号、超级无比的大白痴！”哇！要是真说出来，感觉一定爽到极点！但是好在你没真的说出口。不幸的事实是，身为员工，打的本来就不是顺风牌。当主管的也许可以承担发脾气所带来的后果，你可不行。当你觉得自

己开始越来越沉不住气的时候，试着安静地从一数到二十，随便对方火气扫射，也不管他有多烦人，沉住气，千万不要飞蛾扑火！如果主管火气大，数到二十还在喷火，那就继续从三十数到六十。视实际状况，需要数多少就数多少，给自己足够的时间调息。主管发火，你平静。一旦你沉不住气，和你主管一样幼稚地发起脾气来，场面就会不好收拾。

19

如果你与主管的关系真的已经到了水火不容的地步，不妨与人力资源部谈谈，有些公司提供调解与解决冲突的服务，可以协助缩短你与难以相处的主管之间的分歧。但请记住一点，将彼此互相合作的问题向更高阶层反映，将会使你的主管被迫受到质询。中间调解也许可以解决问题，但若失败，人力资源部的努力效果不明显，你的主管很有可能在心里恨得牙痒痒，认为你胳膊朝外弯。所以要采取这种行动前，一定要深思熟虑。

20

有善于散播谣言与暗算的这种人的主管是很倒霉的事！通常这种人内心深处是极端不成熟的。制止谣言的方法是直捣黄龙。如果造谣者是你的主管，事情就不太好办了！但你可以试试这种说法：“我很抱歉要和您提一件事，那就是，我听说您对别人说我……这是真的吗？”通常的结果是：若对方真的感到不安，就一定不会承认。如果情况是如此的话，也不要拆穿。试着这样回应：“那就好，让我心安多了。我也觉得您不会说出这种不通情理的话。”这样做的目的在于传达两个讯息：第一，你的主管歹心颠覆你的企图失败了；第二，你知道谣言是从何而起的。尤其第二个讯息会使你的主管有所警惕，将来又想造谣伤害你时，就会三思而后行。

21

有他人在场时，要小心你在滥权型主管面前的言行，尤其当你在会议上，而你主管的主管也在场的时候。你和你的主管都在台面上，他当然更在意他在他主管

眼中的表现，至于你在他主管眼中如何，那就不重要了。对你最有利的作法是尽量配合你的主管，使他在他的主管面前留下最佳印象。不要让他找到任何借口，会议后才来修理你。你也许必须运用与奥斯卡最佳演员相媲美的演技，但这是值得的！绝对不要给你的主管有机会对你说：“你让我在老板面前出尽洋相。”这也许会是你在公司听到的最后一句话了！

22

主动积极！在问题发生之前，就要制止与主管发生冲突的可能性。在与主管工作一段时间后，你应该已摸清他的个性，也许他真的痛恨进度落后，或是非常在意细节。不论主管在意的是什麼，适度调整自己的工作习惯，以适应主管的要求。

23

恶劣的主管可以使原本是梦寐以求的工作，变成一场恶梦。如果你已用尽所有缓解压力的方法，包括静坐冥想、转调其他部门等，而还是早上越来越不想起床

去上班（因为你知道又要和那个人打交道！）那就该考虑换工作了。就像离婚的理由通常是双方个性不一样，常见的离职原因是有一个令人无法忍受的主管（或老板）。但在你放弃以前，必须自问是否已试尽所有可能的解决方法，不要一踢到铁板就闹着要挂冠而去。

炼狱来的同事



24

马克·吐温（Mark Twain）曾经说过：“你可以选择你的朋友，却不能选择你的亲人。”在职业生涯中也一样，你可以选择你的工作，却通常无法选择你的同事。手上被分到什么牌，就用它们打好这一场牌。当你和你的同事都在为同一个升职机会而竞争时，办公室政治角力是会演变到非常丑陋的地步的。嫉妒心强烈的同事最难办！嫉妒通常源于自我价值感低落与缺乏自信。他们会将过多的精力用于打击你，使你绩效、形象不佳，以相对地衬托出他们的优越。不要和那些人玩这种游戏！应对态度要保持得体，并主动赞赏对方的成就，鼓励他们朝自己规划的方向去发展。多一个敌人没什么好处。不要树敌，反而要协助对方提升自我价值感与自信，如此方可成功地化解嫉妒的心结。

25

你的工作绩效需要仰赖其他工作伙伴的协助。当然，你的老板是发你薪水的人，但现在有许多公司强调团队绩

效，因此与不同成员合作的能力也越来越重要！尽可能地强调彼此合作，而不是彼此竞争。请不要误解我的意思，良性竞争可以提高绩效，但若团队目标模糊不清，成员间的友善将易受到影响。你们真正的敌人是公司外的竞争业者，是他们在鲸吞蚕食你们公司的生机。如果你与同事间互视彼此为仇敌，整个团队都将四分五裂。结束团队内不健康的竞争，最有效的办法是一开始就面对竞争的事实。奖赏要确实分明，并强调为共同目标一起奋斗的重要性：“你和我都清楚在这件事上互相合作，对彼此的事业发展都有好处。”

26

有些同事也许会试着从他们的谣言工厂，播一堆你的谣言。收听这样的节目，会使你很快地地形销骨毁。散播谣言是不当的行为，并且有损你的形象。有心人会诱使你加入散播谣言的阵容，将来追究祸首时，他们也会昧着良心将责任推到你身上。要避免这种陷阱的办法是转移此类话题到正经事上，或是干脆对他们说：“我真的不想谈这种话题”“我不想聊这种道听途说没