

AMACOM American Management Association

MARK GOULSTON



KỂ

THÀNH CÔNG PHẢI BIẾT LẮNG NGHE



ĐI MẬT CỦA VIỆC CHINH PHỤC MỌI NGƯỜI

MARK GOULSTON

KẺ THÀNH CÔNG PHẢI BIẾT LẮNG NGHE

JUST LISTEN

Bản quyền tiếng Việt © 2011 Công ty Sách Alpha

Kim Diệu *dịch*

NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

Dự án 1.000.000 ebook cho thiết bị di động

Phát hành ebook: <http://www.taisachhay.com>

Tạo ebook: Tô Hải Triều

Ebook thực hiện dành cho những bạn chưa có điều kiện mua sách.

Nếu bạn có khả năng hãy mua sách gốc để ủng hộ tác giả, người dịch và Nhà Xuất Bản



MỤC LỤC

KỂ THÀNH CÔNG PHẢI BIẾT LẮNG NGHE	2
Lắng nghe để thành công	5
Lời tựa.....	7
PHẦN I: BÍ QUYẾT TIẾP CẬN BẤT KỲ AI	9
1. AI ĐANG KIỂM THÚC BẠN?	10
2. CHÚT CƠ SỞ KHOA HỌC	21
PHẦN II: CHÍN QUY TẮC CĂN CỐT ĐỂ KẾT NỐI VỚI MỌI NGƯỜI.....	32
3. CHUYỂN TỪ BẤT ỔN SANG BÌNH TÂM.....	33
4. CHỈNH ĐỐN BẢN THÂN ĐỂ LẮNG NGHE.....	42
5. MANG LẠI CẢM GIÁC "ĐƯỢC THẤU HIỂU" CHO NGƯỜI KHÁC.....	51
6. HÃY CHĂM CHÚ LẮNG NGHE HƠN LÀ TỎ VẺ KHOE MẸ HAY HO.....	62
7. MANG LẠI CẢM GIÁC "CÓ GIÁ TRỊ" CHO NGƯỜI KHÁC	72
8. GIÚP NGƯỜI KHÁC BUÔNG XẢ CẢ VỀ CẢM XÚC LẤN TÂM LÝ.....	77
9. HÃY BỎ LẠI NHỮNG BẤT ĐỒNG NGOÀI CỬA.....	86
10. KHI TẮT THẤY DƯỜNG NHƯ ĐÃ MẤT, HÃY CHÌA CỔ BẠN RA	98
11. TRÁNH XA KHỎI NHỮNG CON NGƯỜI ĐỘC HẠI	105
PHẦN III. 12 CÁCH NHANH CHÓNG, DỄ DÀNG ĐỂ THUYẾT PHỤC VÀ THU PHỤC.....	122
12. NGHI VẤN BẤT KHẢ THI	123
13. NGHỊCH LÝ THẦN KỲ.....	128
14. CÚ SỐC THẤU CẢM.....	135
15. CHƠI NGƯỢC, CÚ SỐC THẤU CẢM 2	145

16. "ANH THỰC SỰ TIN LÀ NHƯ THẾ?"	151
17. SỨC MẠNH CỦA "HỪMM..."	155
18. ĐẶT ĐIỀU KIỆN TỪ ĐẦU	164
19. TỪ GIAO DỊCH SANG BIẾN ĐỔI	170
20. SÁT CÁNH BÊN NHAU	178
21. ĐIỀN VÀO CHỖ TRỐNG	185
22. THỬ MỌI PHƯƠNG CÁCH, CHO ĐẾN KHI NHẬN ĐƯỢC CÂU TRẢ LỜI "KHÔNG!"	191
23. LỜI CẢM ƠN VÀ XIN LỖI QUYỀN NĂNG	196
24. ĐỘI HÌNH ÁC MỘNG	204
25. LEO THANG.....	210
26. KỂ TỰ YÊU BẢN THÂN NGỒI CHẾM CHỆ.....	213
27. LẠ NƯỚC LẠ CÁI.....	217
28. CƠN LỬA GIẬN CỦA CON NGƯỜI.....	221
29. TIẾP CẬN CHÍNH BẢN THÂN.....	226
30. SÁU MỨC ĐỘ TÁCH BIỆT	233
Lời bạt.....	240

Lắng nghe để thành công

Độc giả Việt Nam từng được tiếp cận với rất nhiều học thuyết và phương pháp ứng xử cũng như giao tiếp để đạt được thành công. Rất nhiều trong số họ thuộc lòng các ý tưởng về cách ứng xử thu phục lòng người trong *Đắc nhân tâm* của Dale Carnegie. Tuy có cùng một tư tưởng về xây dựng thói quen ứng xử để tạo nên sự thành công trong cuộc sống và công việc với tác giả **Đắc nhân tâm**, Mark Goulston trong **Kể thành công phải biết lắng nghe** không chỉ dừng lại ở trình bày phương pháp, mà còn nhấn mạnh vào những nguyên tắc hành xử giúp cho ta có thể thay đổi hành vi, từ bỏ những thói quen bản năng nhằm tạo nên một kỹ năng cho chính mình để thành công.

Những nguyên tắc tạo nên hiệu quả giao tiếp và thuyết phục người khác mà tác giả nêu trong cuốn sách là một cẩm nang bổ ích giúp cho người đọc có những cách thức hành động hiệu quả. Hơn nữa, nội dung cuốn sách không chỉ trình bày những cách thức lắng nghe và thể hiện sự lắng nghe người khác như những lý thuyết về giao tiếp phổ biến hiện nay, mà còn mở rộng ra lĩnh vực tâm lý con người khi giao tiếp, để giúp cho độc giả tìm ra cách tự điều chỉnh bản thân trong giao tiếp và ứng xử để có thể tiếp cận được mọi người, thu phục và thuyết phục họ tốt hơn.

Chắc chắn bạn đọc và nhà quản lý trẻ khi đọc cuốn sách này sẽ cảm thấy có ý nghĩa ứng dụng to lớn đối với công việc của họ. Thu phục và thuyết phục người khác không đơn giản chỉ là lắng nghe họ, mà quan trọng là ấn tượng mà họ nhận được từ những cách biểu hiện của chính chúng ta. Nhu cầu được tôn trọng, được chia sẻ, được thể hiện bản thân luôn tồn tại ở mỗi người - chân lý đơn giản này đã được Mark Goulston sử dụng như một cơ sở để đưa ra chín nguyên tắc ứng xử nhằm tạo được mối quan hệ tốt với người khác.

Điểm thú vị của cuốn sách này là những luận điểm luôn cài xen giữa các yếu tố tâm lý và kỹ năng – là hai yếu tố luôn có tác động qua lại. Hiểu điểm mạnh và điểm yếu của chính mình, lắng nghe bản thân để chắc chắn với mục tiêu định ra, tạo cho chính mình một động lực được lắng nghe, được thấu hiểu và sẻ chia với người khác một cách chân thành là điều kiện tiên quyết để một người rèn được kỹ năng lắng nghe và thể hiện sự lắng nghe, từ đó thu phục và thuyết phục được người đối diện.



Cuốn sách được viết với giọng văn tự sự, mỗi ý tưởng đều được minh họa bởi một hoặc nhiều hơn các tình huống có thật trong cuộc sống với những người nổi tiếng. Điều này làm tăng đáng kể tính thuyết phục và độ hấp dẫn của các luận điểm mà tác giả đưa ra. Với những nhà lãnh đạo doanh nghiệp Việt Nam, các tình huống này rất hữu ích để vận dụng trong công việc.

Bên cạnh đó, tác giả còn đưa ra các mẫu câu trong các tình huống để minh họa cho các nguyên tắc giao tiếp và lắng nghe với kỳ vọng độc giả sẽ tìm ra cách ứng dụng phù hợp. Tuy có sự khác biệt rất nhiều trong cấu trúc ngôn ngữ và văn hóa ứng xử, những ví dụ về cách nói theo kiểu Anh ngữ và những hành vi mang tính phương Tây mà tác giả đưa ra vẫn là những gợi ý rất sắc nét và có trọng tâm cho người đọc Việt Nam.

Chúng tôi hy vọng rằng cuốn sách này sẽ được độc giả Việt Nam, đặc biệt là những bạn trẻ và các nhà quản lý đón nhận nồng nhiệt, và trở thành một trong những cuốn sách gối đầu giường của họ.

Hà Nội, tháng 3 năm 2011

NGUYỄN THỊ NAM PHƯƠNG

Tư vấn trưởng Công ty OCD



Lời tựa

Các nhà quản lý, Giám đốc điều hành và chuyên viên bán hàng vẫn thường kêu ca với tôi, "Nói chuyện với mấy người cứng cổ thật chẳng khác gì đập đầu vào tường."

Khi nghe những lời than vãn ấy, tôi đáp rằng: "Thế thì đừng đập đầu vào tường nữa, mà hãy tìm chỗ nào gạch xộp xộp ấy." Tìm ra chỗ gạch xộp – điều mà người khác thực sự cần ở anh – và thế là, anh có thể dỡ bỏ những chướng ngại vật dù là chắc chắn nhất và kết nối với mọi người bằng những cách thức anh chưa từng nghĩ là khả thi.

Và chính điều đó đã xui khiến tôi đến với bạn tôi, đồng sự của tôi - Mark Goulston. Mark sở hữu năng lực tiếp cận thần diệu tới tất cả mọi người - từ các Giám đốc điều hành tập đoàn, nhà quản lý, khách hàng, bệnh nhân, các thành viên gia đình vốn găm ghè kèn cựa, thậm chí cả những kẻ bắt cóc con tin – bởi Mark luôn tìm thấy những chỗ gạch mềm. Anh là thiên tài trong lĩnh vực tiếp cận những người bất-khả-tiếp-cận, và trong cuốn sách này, bạn sẽ khám phá ra cách anh làm điều đó.

Thực ra, tôi biết đến Mark lần đầu tiên qua hai cuốn sách *Get Out of Your Own Way* và *Get Out of Your Own Way at Work*. Những cuốn sách của anh, công việc của anh, và quan trọng nhất, là chính bản thân anh, đã gây ấn tượng mạnh mẽ tới mức tôi buộc mình đeo đuổi anh, và giờ thì chúng tôi là đối tác. Anh là một trong những người tiên phong về tư duy tại Ferrazzi Greenlight, đồng thời là cố vấn tin cậy của tôi. Sau khi quan sát anh làm việc, tôi hoàn toàn có thể lý giải cho bạn tại sao tất cả mọi người - từ các nhân viên Cục Tình báo Liên bang (FBI) cho đến nữ hoàng truyền thông Oprah phải chăm chú lắng nghe khi Mark nói về việc tiếp cận con người: kỹ thuật của anh, nghe thì có vẻ giản đơn, nhưng thực sự phát huy hiệu quả.

Và, chớ có ngại ngần với thông tin Mark là một bác sĩ tâm thần. Anh còn là một trong những người kết nối doanh nghiệp tài giỏi nhất mà tôi từng gặp. Hãy thử đưa anh vào một công sở nào đó, nơi mọi người đang "cơm chẳng lành, canh chẳng ngọt", hoặc một nhóm nhân viên bán hàng không thể có được hợp đồng của khách hàng, hoặc giả nhuệ khí chiến đấu và sản lượng đang trong tình trạng bế tắc, anh sẽ giải quyết vấn đề - rất nhanh gọn - và bằng cách thức "hai bên cùng có lợi", để mọi người được ra về với sự hài lòng.



Nếu muốn đạt được thành công như thế, bạn sẽ thấy rằng không có ai có thể hướng dẫn bạn tuyệt vời hơn Mark. Anh là người sắc sảo, vui tươi, tốt bụng và biết truyền cảm hứng, những câu chuyện về mọi người, từ những vị khách không được đón chào cho đến luật sư huyền thoại F. Lee Bailey khiến những lời nói của anh thú vị như thể chúng biến đổi hẳn cuộc sống. Vậy nên, hãy thưởng thức nhé, và vận dụng những kỹ năng mới mẻ đầy sức mạnh này để biến những con người "phải bó tay" và "bất khả tiếp cận" trong đời trở thành người cùng hội cùng thuyền, thành những khách hàng tận tâm, những đồng sự trung thành và bạn bè trường cửu.

KEITH FERRAZZI



PHẦN I: BÍ QUYẾT TIẾP CẬN BẤT KỲ AI

Có những người thật may mắn, họ dường như sở hữu "cú chạm" thần diệu mỗi khi phải lôi kéo người khác vào các kế hoạch, mục tiêu và ước muốn của mình. Nhưng, trên thực tế, tiếp cận con người đâu có phải phép nhiệm màu. Đó là một nghệ thuật... là một môn khoa học. Và, nó dễ dàng hơn bạn tưởng.



1. AI ĐANG KIỂM THỨC BẠN?

Quản lý hiệu quả là nghệ thuật biến mọi vấn đề trở nên hấp dẫn, còn giải pháp thì mang tính xây dựng đến nỗi ai nấy đều muốn xắn tay làm cùng và xử trí chúng.

— PAUL HAWKEN, tác giả của Natural Capitalism

Ngay lúc này đây, có những người mà bạn cần phải tiếp cận. Nhưng bạn không thể, và việc ấy khiến bạn đau đầu. Đó có thể là người ở công sở: một nhân viên cấp dưới, một thành viên trong nhóm, một khách hàng, hay sếp của bạn. Hay là ai đó ở ngay trong nhà: người bạn đời, cha hay mẹ, một đứa trẻ bướng bỉnh hay một "cố nhân" cáu giận.

Bạn đã thử mọi cách - nào lý lẽ, thuyết phục, ép buộc, van nài, giận dữ - nhưng lần nào cũng không thành công. Bạn cáu giận, sợ hãi hay nản lòng thoái chí. Và bạn nghĩ bụng, "Sao bây giờ?"

Đây là những gì tôi muốn bạn làm: Hãy coi đây như một tình huống bắt cóc con tin. Vì sao? Bởi bạn không thể được tự do. Bạn bị mắc kẹt giữa sự cự tuyệt, nỗi sợ hãi, thái độ thù địch, vẻ kỳ thị, thói bướng bỉnh, sự tự phụ hay cảnh cùng quẫn - và cả bởi nỗi bất lực của chính bạn vì không thể đưa ra hành động nào hiệu quả.

Và đó chính là lúc tôi bước vào.

Tôi chỉ là một người bình thường – một người chồng, một người cha, một bác sĩ – nhưng từ lâu rồi, tôi đã khám phá ra rằng tôi sở hữu một khả năng đặc biệt. Bạn có thể thả tôi vào bất cứ hoàn cảnh nào, và tôi đều có thể tiếp cận mọi người. Tôi có thể thuyết phục các vị điều hành cứng nhắc, những nhân viên đang sôi tiết, hay các thành viên phá hoại tập thể, để họ hợp tác với nhau nhằm tìm ra giải pháp. Tôi có thể dàn xếp êm thấm các gia đình đang lục đục hay những cặp vợ chồng ghét cay ghét đắng nhau. Tôi thậm chí còn có thể lay chuyển suy nghĩ của những kẻ bắt cóc con tin hay những người tuyệt vọng đang tìm nẻo tự sát.

Tôi không dám chắc những gì mình làm là khác biệt với mọi người, nhưng tôi dám nói rằng nó hiệu quả. Tôi biết mình chẳng thông minh hơn người, và tôi cũng biết thành công của mình không phải thứ ăn may thắng hoặc,



bởi những gì tôi làm luôn nhất quán, nó phát huy tác dụng với mọi kiểu người, ở tất cả các loại tình huống. Nhưng vì đâu mà nó hiệu quả?

Trong lúc phân tích các phương pháp của mình, tôi đã tìm thấy câu trả lời. Hóa ra chính một bộ kỹ thuật đơn giản, nhanh gọn đã làm nên sức kéo cho tôi - trong đó vài phần tôi tự khám phá ra, còn lại là tôi học hỏi từ các bậc thầy và đồng nghiệp của mình. Chính vì thế, những kỹ thuật này đã kéo mọi người về phía tôi, kể cả khi những người ấy cố bứt mình ra xa.

Để hiểu rõ điều này, bạn hãy thử tưởng tượng rằng mình đang lái xe leo trên sườn dốc. Bánh xe của bạn trơn, trượt và bạn không thể bám chặt được. Nhưng hãy thử về số, và thế là bạn có thể kiểm soát được tình hình ngay.

Hầu hết mọi người đều quen "lên số" khi họ muốn tiếp cận người khác. Họ thuyết phục. Họ khích lệ. Họ tranh luận. Họ thúc đẩy. Và chính trong quá trình ấy, họ tạo ra sự kháng cự. Khi sử dụng bộ công cụ mà tôi đưa ra, bạn đang thực hiện chính xác điều ngược lại - bạn lắng nghe, đặt câu hỏi, soi bóng và phản chiếu lại cho người kia những gì bạn vừa nghe thấy. Khi bạn làm vậy, họ sẽ cảm thấy mình được soi rõ, được thấu hiểu và được cảm nhận - và chính việc "gạt cần số xuống" ấy lại kéo họ về phía bạn.

Những công cụ đầy quyền năng mà bạn sẽ biết được trong cuốn sách này có thể xoay chuyển người khác, một cách mau lẹ và nhanh chóng, thường chỉ trong vòng vài phút - từ quây quặt nói "không" sang hài lòng nói "có". Tôi vận dụng chúng hàng ngày để hàn gắn các gia đình tan vỡ, giúp đỡ các cặp đôi lung củng trở lại yêu thương nhau. Tôi dùng chúng để cứu các công ty đang trên bờ vực sụp đổ, đưa những nhà quản lý thù nghịch sát cánh với nhau đầy hiệu quả, tôi truyền sức mạnh cho các chuyên viên bán hàng để thực hiện được những vụ giao dịch "bất khả thi". Và tôi đem chúng ra giúp các đặc vụ FBI và những chuyên gia thương thuyết thành công trong những tình huống dù gian nan nhất, khi sự sống, cái chết cách nhau một lần ranh mỏng mảnh.

Thực ra, như bạn sẽ thấy, khi phải xử trí việc tiếp cận những người không muốn lắng nghe, bạn có rất nhiều điểm tương đồng với các chuyên gia thương thuyết con tin. Đó là nguyên do tại sao cuốn sách này bắt đầu với câu chuyện của Frank.



Frank ngồi trong xe giữa bãi đỗ của một siêu thị lớn, không ai bén mảng lại gần gã bởi gã đang kê khẩu súng ngắn vào họng mình. Lực lượng Đặc nhiệm (SWAT) và đội thương thuyết con tin được triệu tới. Đội đặc nhiệm tản vào các vị trí phía sau các xe hơi và phương tiện vận tải khác, gắng hết sức không kích động đến đối tượng.

Trong khi chờ đợi, họ điền các chi tiết hiện trường. Họ đang theo dõi một người đàn ông mới ngoài 30, vừa bị sa thải khỏi vị trí nhân viên dịch vụ khách hàng tại một cửa hàng điện tử quy mô lớn sáu tháng trước vì to tiếng với khách hàng và đồng nghiệp. Anh ta cũng đã đi phỏng vấn một vài nơi khác, nhưng đều công cốc. Anh ta lãng nhục vợ và hai đứa con nhỏ nặng nề.

Một tháng trước, vợ con anh ta đã dọn về nhà mẹ đẻ ở một thành phố khác. Cô nói với anh ta rằng cô phải nghỉ ngơi đôi chút, và anh ta cần phải tự kiểm soát hành động của mình. Chủ căn hộ họ thuê đã đá anh ta ra đường đúng vào khoảng thời gian ấy vì chưa trả tiền nhà. Anh ta dọn vào một căn phòng tồi tàn ở khu ổ chuột trong thành phố. Anh ta không hề tắm giặt, cạo râu và hầu như chẳng bỏ gì vào bụng. Mạnh mỗi cuối cùng là lệnh cấm mà anh ta vừa mới nhận được ngay ngày hôm qua, trước khi gây hỗn loạn ở bãi đỗ xe này.

Giờ thì trưởng nhóm chuyên gia thương thuyết đang trò chuyện bình tĩnh với anh ta. "Frank này, tôi là Trung sĩ Evans. Tôi sẽ nói chuyện với anh nhé, vì có cách thoát ra khỏi tình huống này chứ không cần phải tự làm mình tổn thương thế đâu. Tôi biết anh không nghĩ là mình còn cơ hội nào khác, nhưng thực sự là có đấy."

Frank gào lên: "Mày thì biết cái gì. Mày cũng giống hệt tụi nó thôi. Cút đi, để tao được yên!"

Trung sĩ Evans đáp lại: "Tôi không nghĩ là mình làm thế được. Anh đang ở giữa bãi đỗ xe này với một khẩu súng chĩa vào họng, và tôi cần phải giúp anh tìm cách thoát ra khỏi tình trạng này chứ."

"Biến đi! Tao cóc cần đứa nào giúp đỡ hết!" Frank đáp lại.

Cuộc đối thoại cứ thế dằng dai suốt cả tiếng đồng hồ, với những khoảng im lặng kéo dài vài phút hoặc hơn. Khi các thông tin về Frank được cung cấp đầy đủ, thì rất rõ ràng: anh ta không phải người xấu, chỉ là một kẻ lúng túng và cáu giận. Đội đặc nhiệm ở tư thế sẵn sàng "hạ gục" nếu anh ta dùng súng đe dọa bất cứ ai, nhưng tất cả mọi người, ngoại trừ Frank đều muốn kết



thúc mọi sự trong hòa bình êm ả. Tuy thế, cán cân chênh lệch này có vẻ không được ổn cho lắm.

Sau một tiếng rưỡi đồng hồ, một chuyên gia đàm phán khác, Thanh tra Kramer xuất hiện. Kramer là một học viên tốt nghiệp chương trình đàm phán con tin mà tôi từng dạy cho các nhân viên cảnh sát và chuyên viên thương thuyết con tin của FBI.

Thanh tra Kramer đã được nghe tóm tắt về hoàn cảnh của Frank, tình hình của quá trình thương thuyết. Ông đưa ra cho Trung sĩ Evans một gợi ý khác: "Đây là những gì tôi muốn anh nói với gã: 'Tôi cá là không ai hiểu cảm giác của anh khi cố xoay xỏa mọi cách nhưng lại vướng vào tình cảnh này, như thể đây là lối thoát cuối cùng, phải không?'"

Evans đáp lại: "Gì cơ?"

Kramer nhắc lại gợi ý: "À, tiến tới đi, nói với anh ta thế này: 'Tôi cá là không ai hiểu cảm giác của anh cố xoay xỏa mọi cách và rốt cuộc lại vướng vào tình cảnh này như thể là lối thoát cuối cùng, phải vậy chứ?'"

Evans làm theo. Và khi anh nói vậy với Frank, Frank cũng đáp lời: "Gì cơ?"

Evans nhắc lại với Frank, giờ đây anh ta hỏi đáp thế này: "Đúng, mày nói phải đấy, không đứa nào biết và chẳng đứa nào thêm để ý hết!"

Kramer nói với Evans, "Tốt, anh đã có được câu trả lời 'Đúng', giờ anh đã nhập cuộc. Giờ hãy dựa vào đó đi." Ông cung cấp thêm câu hỏi thứ hai cho viên trưởng nhóm thương thuyết: "Phải rồi, tôi cũng cược là anh thấy chẳng ai hiểu cái cảm giác phải bắt đầu ngày mới, chắc chắn rằng rất có khả năng sẽ xảy ra điều gì đó tệ hại hơn là tốt đẹp, có đúng thế không?"

Với câu hỏi này, Frank đáp: "Đúng thế, ngày nào cũng khốn nạn! Rặt những thứ hết như nhau!"

Kramer bảo Evans nhắc lại những gì anh vừa được nghe và thêm phần khẳng định: "Và bởi không ai hiểu nổi nó tệ thế nào và bởi không thứ gì ổn thỏa và ngày nào cũng khốn nạn như nhau, đó là lý do tại sao anh ru rú trong xe hơi với một khẩu súng nhằm kết thúc tất cả. Đúng chứ?"

"Đúng", Frank trả lời, giọng của anh ta đã thể hiện những dấu hiệu đầu tiên cho thấy sự bình tĩnh.



"Kể thêm cho tôi đi. Chính xác là những gì đã xảy ra với anh? Lần cuối cùng cuộc sống của anh ổn thỏa là khi nào, và điều gì đã xảy ra sau đó, biến tất cả thành mớ hỗn độn?" Evans mời gọi.

Frank bắt đầu điểm lại các sự kiện kể từ khi anh ta bị sa thải.

Mỗi lúc anh ta ngừng lại, Evans lại hỏi đáp bằng câu: "Thật thế ư... kể thêm cho tôi đi."

Frank lại tiếp tục kể lại những vấn đề anh ta gặp phải. Thỉnh thoảng, dưới sự chỉ dẫn của Kramer, Evans nói: "Và tất cả những điều đó khiến anh thấy tức giận ư? Hay là nản chí? Hay bị xui xẻo? Hay tuyệt vọng? Hay chính xác là gì?" Evans chờ đợi Frank chọn ra từ ngữ phù hợp nhất với những gì anh ta cảm nhận.

Frank rốt cuộc thừa nhận: "Ngán ngẩm".

Evans tiếp lời: "Vậy nên anh thấy ngán ngẩm và khi nhận được lệnh cấm, đấy chính là điểm bùng nổ?"

"Phải đấy", Frank xác nhận. Giọng của anh ta, lúc đầu thù nghịch là thế, giờ lặng thinh.

Chỉ qua vài câu nói, Frank đã chuyển từ chỗ khước từ liên hệ sang lắng nghe và bắt đầu một cuộc đối thoại. Điều gì đã xảy ra vậy? Bước then chốt nhất trong quá trình thuyết phục – bước mà tôi nhắc đến với tên gọi "tiếp nhận". Đó là bước xảy ra khi một người chuyển từ thái độ cự tuyệt sang lắng nghe rồi cân nhắc những gì được đề xuất.

Vậy điều gì khiến Frank bắt đầu lắng nghe và từ từ "tiếp nhận" những gì Trung sĩ Evans nói? Bước chuyển biến đấy không phải ngẫu nhiên mà có. Bí quyết nằm ở chỗ nói ra những gì Frank nghĩ nhưng chưa nói ra. Khi từ ngữ của viên trung sĩ khớp với những gì Frank nghĩ, Frank bắt đầu ngả dần vào cuộc đối thoại và bắt đầu nói "Đúng".

CHU TRÌNH THUYẾT PHỤC

Khả năng cao là bạn thấy rằng mình không bao giờ gặp phải những tình huống mà các chuyên gia thương thuyết con tin phải xử trí. Nhưng vào một ngày nào đó, bạn sẽ phải thuyết phục ai làm việc gì đó không?



Câu trả lời là: hầu như tất cả những người bạn gặp gỡ. Việc giao tiếp chính là nỗ lực nhằm tiếp cận mọi người và xui khiến họ làm điều gì đó khác với những gì họ đã làm. Có thể bạn gắng sức giải thích cho họ thứ gì đó. Có thể bạn đang gắng sức nói phải trái với họ. Hoặc có thể bạn cần gây ấn tượng với họ rằng bạn chính là đối tượng phù hợp cho một công việc, một vị trí đề bạt hay một mối quan hệ nào đó.

Nhưng thách thức là ở đây: Ai cũng có những nhu cầu, ham muốn và những việc phải riêng của mình. Họ sở hữu những bí mật. Họ căng thẳng, bận rộn và thường có cảm giác như phải chịu đựng quá sức. Để đối phó với nỗi căng thẳng và bất an, họ dựng lên những hàng rào khiến người khác vấp phải khó khăn khi muốn tiếp cận họ, kể cả nếu họ có chịu chia sẻ thành quả với bạn, và sẽ là gần như bất khả thi nếu họ cứ tỏ ra thù nghịch.

Tiến tới gần những con người này mà bạn chỉ trang bị cho mình những lý do, thực tế hay phương cách nhằm lập luận, khuyến khích hay van nài, và bạn thì lại mong đợi sẽ tiếp cận được họ thì thường sẽ chẳng ích chi. Thay vào đó, bạn sẽ bị oán trách mà chẳng hiểu tại sao. (Đã bao nhiêu lần bạn rời khỏi một cuộc chào hàng, một cuộc họp công ty hay một cuộc tranh luận, cãi cọ với bạn đời hay con cái, mà chỉ biết lắc đầu ca thán, "Cái quái gì vừa xảy ra thế?")

Tin tốt lành là bạn hoàn toàn có thể nắm bắt được, chỉ đơn giản nhờ thay đổi cách tiếp cận. Những kỹ thuật tôi mô tả trong cuốn sách này mang lại hiệu quả cho các chuyên gia đàm phán con tin kể cả trong những tình huống tuyệt vọng nhất, và chúng cũng có hiệu quả tương tự khi bạn thử tiếp cận một vị sếp, một đồng sự, một khách hàng hay người yêu, hay thậm chí là một nhóc tuổi vị thành niên giận dữ. Chúng dễ dàng, nhanh gọn và khi vận dụng, bạn có thể đạt được mục đích của mình.

Những kỹ thuật này có sức mạnh bởi chúng nhắm trúng vào căn cốt của giao tiếp thành công: thứ mà tôi gọi là "Chu trình Thuyết phục" (xem Hình 1-1). Trong quá trình phát triển Chu trình Thuyết phục, tôi đã có được nguồn cảm hứng lớn lao từ công trình và các ý tưởng "khai sơn phá thạch" của James Pochaska cùng Carlo DiClemente trong cuốn *Transtheoretical Model of Change* (Mô hình Liên lý thuyết về Biến đổi), cũng như William R. Miller và Stephen Rollnick với công trình sáng tạo mang tên *Motivational Interviewing* (Phỏng vấn Động cơ).



Tất cả mọi hành động thuyết phục đều đi qua các bước trong chu trình này. Để đưa một người từ điểm khởi đầu tới điểm kết thúc của Chu trình Thuyết phục, bạn cần trò chuyện theo lối nào đó có thể dẫn dắt họ:

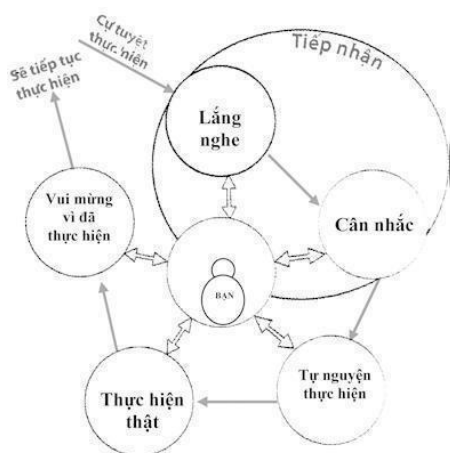
- Từ cự tuyệt sang lắng nghe
- Từ lắng nghe sang cân nhắc
- Từ cân nhắc sang tự nguyện thực hiện
- Từ tự nguyện thực hiện sang thực hiện thật
- Từ thực hiện thật sang vui mừng vì đã thực hiện và sẽ tiếp tục thực hiện.

Mục tiêu, nguyên lý chủ yếu và hứa hẹn của cuốn sách này, "bí quyết tiếp cận bất kỳ ai", chính là tiếp cận mọi người bằng cách khiến họ "tiếp nhận". "Tiếp nhận" xảy ra khi đối tượng của bạn chuyển từ "cự tuyệt" sang "lắng nghe" sang "cân nhắc" những gì bạn nói.

Trở trêu một nỗi, chìa khóa của việc có được sự "tiếp nhận" rồi dẫn dắt người khác qua toàn bộ chu trình lại không phải nằm ở chỗ bạn nói gì với họ, mà là bạn gọi cho họ kể những gì với bạn – và điều gì đã diễn ra trong trí não họ trong quá trình ấy.

Trong các chương tiếp theo, tôi sẽ trình bày chín quy tắc cơ bản và mười hai kỹ thuật ngắn mà bạn có thể vận dụng để dẫn dắt mọi người di chuyển từ điểm này sang điểm kia trên Chu trình Thuyết phục. Vận dụng thành thục các quy tắc và kỹ thuật này, bạn có thể khiến chúng phát huy tác dụng dù ở bất kể thời điểm nào trong sự nghiệp hay đời sống riêng tư của bạn. Đó cũng là những khái niệm mà tôi đã dạy cho các đặc vụ FBI và các chuyên gia đàm phán con tin nhằm xây dựng sự thấu cảm, tháo gỡ xung đột và nắm được sự "tiếp nhận" nhằm đi đến giải pháp mong muốn - và khi đã biết chúng rồi, bạn sẽ không còn bị mắc kẹt trong cơn giận dữ, nỗi sợ hãi, thái độ kém hứng thú hay dự định che giấu bí mật của người khác. Đó là bởi bạn sở hữu những công cụ bạn cần đến để xoay chuyển tình huống theo hướng có lợi cho mình.





Khi đọc cuốn sách này, bạn sẽ tìm thấy rất nhiều phương cách xử lý các tình huống. Đó là bởi mặc dù chúng ta tương đồng với nhau rất nhiều điểm, nhưng mỗi người lại có cách xử trí khác nhau. Những quy tắc tôi đưa ra trong Phần II rất phổ quát, nhưng cứ thoải mái lựa chọn các kỹ thuật ở Phần III và Phần IV sao cho phù hợp với tính cách và đời sống của bạn nhất.

BÍ QUYẾT: TIẾP CẬN THẬT GIẢN ĐƠN

Không có gì thần bí kỳ diệu trong các phương cách tiếp cận mà bạn sẽ biết được trong các trang sách này. Thực ra, bí quyết mà bạn phát hiện ra chỉ đơn giản là: tiếp cận mọi người dễ dàng hơn bạn tưởng. Để minh họa cho điểm này, tôi sẽ chia sẻ câu chuyện của David, một giám đốc điều hành đã vận dụng các kỹ thuật của tôi để biến đổi ngoạn mục sự nghiệp của mình - đồng thời hàn gắn được cả tổ ấm của mình nữa.

Xét về góc độ chuyên môn, David rất tài giỏi, nhưng lại thô thiển và độc đoán. Giám đốc kỹ thuật của anh ta đã từ bỏ hãng và nói rằng anh ta yêu công ty lắm nhưng đành bó tay với lão sếp. Nhân viên thì làm việc hời hợt để trả đũa những lời nhục mạ của David. Các nhà đầu tư thì thấy anh ta quá lỗ mãng và kẻ cả, họ đùn đẩy nhau không đầu tư vào công ty của David.

Tôi được ban quản trị mời tới để xem xem liệu David có thể cải tạo được không. Lúc mới gặp anh ta, tôi thấy nghi ngại quá đỗi, nhưng tôi biết mình vẫn phải nỗ lực tiếp cận anh ta.

Khi David và tôi trò chuyện về phong cách quản lý của anh ta, tôi bất thành lình đưa ra câu hỏi, "Phong cách của anh thể hiện ở nhà ra sao?"

Anh ta đáp, "Thật buồn cười là ông lại hỏi thế." Khi tôi hỏi tại sao, anh ta bảo, "Tôi có một đứa con mười lăm tuổi, sáng láng nhưng biếng nhác, và

mọi cố gắng của tôi đều chẳng ích gì với nó cả. Bảng điểm của nó thì tồi tệ, còn vợ tôi chỉ một mực nuông chiều. Tôi yêu con nhưng tôi gần như chán ốm nó rồi. Nó gặp vấn đề về học hành hay tập trung gì đó. Thầy cô giáo cũng gắng giúp đỡ rồi, nhưng nó không theo nổi bất kỳ gợi ý nào của họ. Tôi nghĩ nó là đứa con ngoan đấy, nhưng tôi chẳng biết phải xoay xỏa thế nào với điều ấy nữa."

Bằng trực giác của mình, tôi dạy cho David vài kỹ thuật kết nối nhanh và nói anh ta thử nghiệm chúng cả trong công việc và tại nhà. Chúng tôi sắp xếp thời gian trò chuyện lại một tuần sau đó, thế nhưng chỉ ba ngày sau, tôi nhận được một tin nhắn của anh ta. "Bác sĩ Goulston, lúc nào tiện xin gọi điện ngay cho tôi. Có vài điều tôi phải trao đổi với ông."

Tôi nghĩ bụng, "Ôi trời, cái quái gì xảy ra thế nhỉ?" và gọi lại ngay cho anh ta. Tôi ngỡ ngàng quá đôi khi nghe thấy sự xúc động trong giọng nói của anh ta.

"Bác sĩ ạ," anh ta nói, "Tôi nghĩ là ông đã cứu vớt đời tôi đấy."

"Có chuyện gì thế?" tôi hỏi, và anh ta đáp, "Tôi đã thực hiện chính xác những gì ông nói."

"Với ban quản trị và nhân viên ấy à?" Tôi hỏi. "Thế nào..."

Anh ta ngắt lời tôi. "Không, tôi vẫn chưa nói chuyện với họ. Là với con trai tôi kia. Tôi về nhà và bước vào phòng nó và nói là tôi cần phải trò chuyện với nó. Rồi tôi bảo nó, 'Ba cá là ba mẹ không hề hiểu cảm giác khi phải nghe người khác nói là con thông minh nhưng lại không có khả năng vận dụng trí não của mình để học hành cho tử tế, phải vậy không?' Và mắt nó bắt đầu ầng àng nước – hết như ông dự đoán."

David tiếp tục: "Tôi tiến tới với câu hỏi thứ hai mà ông gợi ý: 'Mà ba cá là đôi khi con cũng ước con đừng thông minh quá như thế, để ba mẹ không phải đặt quá nhiều kỳ vọng vào con rồi cứ rầy rà suốt là con vẫn chưa chịu cố gắng hơn, phải vậy không? Thằng bé bắt đầu khóc... và tôi cũng bắt đầu rơm rớm nước mắt. Rồi tôi hỏi nó, 'Mọi sự tồi tệ đến mức nào với con?'"

David tiếp tục với giọng chán nản, "Nó hầu như không thể cất lời. Nó bảo, 'Càng lúc càng tệ, và con không biết là con còn chịu đựng được đến mức nào nữa. Con khiến tất cả mọi người thất vọng, lúc nào cũng thế.'"



Đến lúc ấy, David kể với tôi, anh cũng khóc ròng. "Sao con không chịu kể ba nghe là mọi sự tệ thế?" Anh hỏi cậu con trai. David kể tiếp về đoạn sau đó với giọng đau đớn: "Thằng bé ngưng khóc và nhìn vào tôi với nỗi giận dữ và oán trách mà ắt hẳn nó đã phải chịu đựng suốt bao năm trời. Và nó nói, 'Là vì ba có muốn biết đâu.' Và nó đúng."

"Thế anh làm gì tiếp sau đó?" Tôi hỏi.

"Tôi không thể để mặc thằng bé đơn độc được." David nói. "Nên tôi bảo nó, 'Ba con mình phải chỉnh đốn việc này. Ba sẽ mang laptop và công việc vào giường con và bầu bạn với con trong khi con làm bài tập. Ba không thể để con một mình khi con đang thấy quá tệ được.' Mấy ngày gần đây, tối nào ba con tôi cũng làm vậy, tôi nghĩ là thằng bé với vợ chồng tôi đã bắt đầu tiến triển lên một nấc thang mới rồi."

Anh ngưng lại, và rồi nói: "Ông đã giúp tôi tránh được một vấn đề nghiêm trọng, bác sĩ ạ. Tôi có thể làm gì đền đáp ông đây?"

Tôi đáp, "Hãy cứ xử với công ty của anh hết như những gì anh đã làm với cậu con trai mình."

"Ý ông là sao cơ?" anh ta hỏi.

"Anh đã cho con trai mình được trút giận." Tôi nói. "Khi anh làm vậy, thằng bé nói cho anh biết điều gì đang thực sự xảy ra với nó – và bằng chính nỗ lực của mình, anh đã thực hiện điều đó thật xuất sắc. Anh nắm trong tay cả một đám đông – từ các thành viên hội đồng quản trị cho tới nhóm điều hành – những người nhìn nhận anh đúng như cách con trai anh đã làm, và họ cũng cần phải trút hết những oán giận với anh chứ."

David tổ chức hai cuộc họp, một với ban giám đốc và một với nhóm điều hành. Anh nói những lời tương tự với cả hai nhóm. Anh mào đầu rất cứng rắn: "Tôi phải nói với các bạn rằng tôi thực sự rất thất vọng" – lúc ấy cả hai nhóm bắt đầu gồng mình lên, chuẩn bị đón nhận một trận bão táp lớn – "Tôi thực sự rất thất vọng về cách tôi đã sử dụng lên với tất cả mọi người và bàng quan quay lưng lại với tâm huyết mà các bạn đã bỏ ra, trong khi các bạn trước sau vẫn nhất nhất gắng sức để bảo vệ công ty này và chính tôi trước tôi đây. Tôi đã không hề muốn lắng nghe, nhưng giờ thì tôi đang lắng nghe đây."



David tiếp tục bằng cách chia sẻ câu chuyện về con trai mình. Anh tóm lại những nhận xét của mình bằng câu, "Tôi khẩn nài các bạn hãy cho tôi cơ hội thứ hai, bởi tôi nghĩ chúng ta có thể xoay chuyển tình hình. Nếu các bạn tặng cho tôi tâm huyết của các bạn thêm một lần nữa, tôi sẽ lắng nghe, và với sự giúp sức của các bạn, tôi sẽ tìm cách nào đó để thực thi những ý tưởng ấy."

Ban giám đốc và nhóm điều hành không chỉ quyết định tặng cho David cơ hội thứ hai, họ còn đứng dậy vỗ tay tán thưởng anh.

Có bài học nào ẩn chứa trong câu chuyện này? Rằng những lời lẽ đúng đắn có tác dụng hàn gắn to lớn. Trong trường hợp của David, chỉ vòn vẹn vài trăm từ đã cứu vãn được công việc, công ty và cả quan hệ của anh với cậu con trai.

Nhưng còn có bài học thứ hai ở đây nữa. Hãy nhìn vào hai câu chuyện trong chương này, và bạn sẽ nhận thấy rằng Thanh tra Kramer và David đã sử dụng vài phương cách tiếp cận giống nhau để đạt được những mục tiêu rất khác biệt. Thanh tra Kramer ngăn một gã đàn ông khỏi tự sát trong khi David lại ngăn công ty khỏi sa thải anh ta và gắn kết những mảnh vỡ trong gia đình mình. Sức mạnh của những kỹ thuật này, và cả những kỹ thuật khác mà bạn sẽ biết dần dần, nằm chính trong một thực tế rằng chúng áp dụng được với hầu như tất cả mọi người, trong mọi tình huống.

Vì đâu một bộ công cụ giao tiếp đơn lẻ lại có sức mạnh phổ quát đến vậy? Bởi mặc dù cuộc sống và vấn đề của mỗi chúng ta đủ màu đủ vẻ, nhưng trí não của chúng ta lại hoạt động tương tự như nhau. Trong chương tiếp sau đây, chúng ta sẽ quan sát nhanh để xem tại sao trí não của chúng ta lại "tiếp nhận" hoặc "chối bỏ" và tại sao tiếp cận những người không-thể-tiếp-cận lại phụ thuộc vào việc trò chuyện ra sao với trí não.



2. CHÚT CƠ SỞ KHOA HỌC

Não bộ thay đổi từ "Không" sang "Có" như thế nào?

Điều gì xảy ra khi hai người trò chuyện với nhau? Ấy thực sự là vấn đề cơ bản ở đây, bởi đó chính là bối cảnh căn bản, nơi mọi sự thuyết phục xảy ra.

— MALCOLM GLADWELL, tác giả Điểm bùng phát

Tôi vốn tư duy theo lối một bác sĩ, thế nên tôi đã tống vào bản thảo ban đầu của chương này đầy những hình vẽ các phần não bộ và những thảo luận xoay quanh việc não hoạt động ra sao. Khi xong xuôi mọi sự, tôi đem khoe với Ellen, biên tập viên của cuốn sách, chắc hẳn thế nào cô ấy cũng sẽ nói "Ôi chao, tuyệt quá."

Ellen liếc nhanh qua tất cả những thứ não này não nọ. Và rồi cô ấy nói, thẳng tưng: "Eo ời."

Tôi đã hiểu ý Ellen. Hầu hết những người đọc cuốn sách này đều chẳng quan tâm gì những thứ như nơ-ron thần kinh, chất dẫn truyền thần kinh hay chất xám, chất trắng này nọ. Độc giả sẽ chỉ muốn học cách tiếp cận mọi người xung quanh mà thôi. Bạn cần gì biết điều gì diễn ra trong trí não họ khi bạn làm việc đó.

Nhưng vấn đề là ở đây: Một khi đã hiểu được ít nhiều về cơ chế biến đổi từ cự tuyệt sang tiếp nhận của não bộ, bạn sẽ có được lợi thế to lớn – bởi bất kể thông điệp của bạn là gì, bạn cũng phải trò chuyện với não bộ. Đó là lý do tại sao tôi luôn giải thích một chút cơ sở khoa học về não bộ cho các chuyên gia đàm phán con tin, các giám đốc điều hành, các nhà quản lý, các bậc cha mẹ và tất cả những ai cần tiếp cận các đối tượng khó nhằn.

Tuy vậy, tôi đã phải lưu tâm đến lời khuyên khôn ngoan của Ellen và sẵn sàng dao kéo gọt bớt bản thảo đầu tiên. Buộc phải "hy sinh" những hình vẽ não bộ và các bài thuyết giảng giải phẫu học. Còn lại gì đây? Ba khái niệm then chốt sẽ trao nguồn sức mạnh cho bạn để nhận biết xem điều gì đang diễn ra phía sau đôi mắt của người khác khi bạn gắng sức khiến họ tiếp nhận. Hiểu rõ cả ba khái niệm này – khái niệm não bộ ba-phần, khái niệm không tặc amygdala và khái niệm tế bào thần kinh phản chiếu – vậy là bạn đã có được tất cả những gì mình cần biết về cơ sở khoa học của não bộ phía sau bí quyết tiếp cận bất kỳ ai.



NĂO BỘ BA-PHẦN

Bạn có bao nhiêu bộ não? Đó là một câu hỏi gài bẫy, bởi câu trả lời (có thể bạn biết rồi, nếu đã từng học môn sinh học ở trường phổ thông) không phải là một, mà là ba.

Bộ não của bạn có ba tầng đã tiến hóa qua hàng triệu năm: tầng bò sát nguyên thủy, tầng động vật có vú tiến hóa bậc cao hơn và tầng linh trưởng chung cục. Chúng kết nối với nhau, nhưng dưới điều kiện kích thích chúng lại thường phản ứng như ba bộ não khác nhau vậy - thường là mâu thuẫn với nhau. Đây là cách bộ não của bạn hành xử:

- Tầng não bò sát ở dưới cùng chính là phần "đánh-hay-chạy" trong óc bạn. Khu vực não bộ này chuyên về hành động và phản ứng mà không xuất hiện nhiều suy xét cân nhắc. Nó có thể khiến bạn cứng đờ trong tình huống khủng hoảng đã được nhận biết - thứ phản ứng kiểu "nai rừng đứng trước đèn pha".
- Tầng não động vật có vú trung gian chính là nơi trú ngụ cho cảm xúc của bạn. (Hãy cứ gọi nó là "nữ hoàng rắc rối" bên trong bạn.) Đó là nơi nảy sinh những cảm xúc mạnh mẽ - yêu thương, vui sướng, buồn bã, giận dữ, đau khổ, ghen tức, sáng khoái.
- Tầng trên cùng, hay chính là não linh trưởng cũng giống như Ngài Spock trong bộ phim trứ danh **Star Trek** vậy: Đó là phần ước định tình huống một cách logic, chùng mực và sản sinh ra một phương án hành động tỉnh táo. Bộ não này thu thập dữ liệu từ bộ não bò sát và bộ não động vật có vú, sàng lọc chúng, phân tích chúng và đưa ra những quyết định thực tế, thông minh và thấu tình đạt lý.

Trong quá trình tiến hóa của chúng ta, những vùng não bộ mới không hề đánh bật những phần cũ. Thay vào đó, giống như các vòng tròn trong một thân cây, mỗi vùng mới lại che phủ lên những phần nguyên sơ trước chúng. Phần não trung gian che phủ phần não dưới; phần não trên cùng lại che phủ phần não giữa. Và cả ba bộ não này đều tác động lên những gì bạn suy nghĩ và hành động hàng ngày.

Xét trong phạm vi nhỏ hẹp, ba bộ não này kết hợp hoạt động. Tuy vậy, xét trên phạm vi rộng hơn thì chúng lại có xu hướng chia tách và vận hành độc lập – đặc biệt là khi chúng ta bị căng thẳng. Khi điều đó xảy ra và bộ não bò



sát hay động vật có vú chiếm thế thượng phong, bộ não tư duy con người bị khuất lấp, chúng ta chuyển sang lối vận hành não bộ kiểu nguyên thủy.

Liệu những điều này liên quan gì đến việc tiếp cận người khác? Rất đơn giản: Để tiếp cận được ai đó, bạn cần đối thoại với bộ não con người ở tầng trên – chứ không phải bộ não rắn hay não chuột. Bạn sẽ chuốc vạ vào thân nếu cứ găng gỏi đòi hỏi "tiếp nhận" từ một người đang cảm thấy cáu giận, thù nghịch, buồn bã hay bị đe dọa, bởi, trong những tình huống ấy, bộ não trên cùng của người đó không hề quyết định phương thức hành động. Nếu bạn trò chuyện với sếp, với một khách hàng hay người bạn đời, hay một đứa con đang trong tầm kiểm soát của phần não dưới cùng hoặc não trung gian, điều đó nghĩa là bạn đang trò chuyện với một con rắn bị dồn vào đường cùng, hay khá khăm lắm, thì cũng chỉ là một con thỏ vương cơn cuồng loạn mà thôi.

Trong tình huống này, thành công của bạn hoàn toàn xoay quanh việc trò chuyện sao cho đối tượng dịch chuyển từ bộ não bò sát lên động vật có vú rồi lên đến não người - một kỹ thuật tôi sẽ truyền đạt với bạn sau. Còn, giờ thì, hãy xem xét tại sao bộ não nguyên thủy lại có thể chiếm quyền kiểm soát, triệt tiêu tác dụng của nhiều thế kỷ tiến hóa. Chìa khóa chính là: có một khu vực trong não gọi tên là amygdala.

KHÔNG TẮC AMYGDALA VÀ CÁI CHẾT CỦA KHẢ NĂNG SUY NGHĨ TỈNH TÁO

Amygdala của bạn, một khu vực nhỏ nằm sâu trong não bộ, sẽ lập tức bùng ra hành động nếu nó “đánh hơi” được mối hiểm nguy nào đó rình rập bạn – ví như, một người lạ áp sát bạn trong bãi đỗ xe tối om chẳng hạn. Và mỗi hiểm nguy này không nhất thiết chỉ là về thể chất; "những lời lẽ khích bác", nỗi lo lắng tài chính hoặc thậm chí là một thách thức nào đó chạm đến bản ngã của bạn thôi cũng đủ để đánh thức amygdala rồi.

Vỏ não trước – phần logic trong trí óc bạn cũng bật tín hiệu cảnh báo trong các tình huống bạn nhận thấy mối nguy hiểm. Tuy vậy, vùng não cao cấp này muốn phân tích mối đe dọa, mà không phải lúc nào bạn cũng có đủ thời gian cho nó. Đó là nguyên do tại sao cơ thể bạn luôn trao quyền hành động cho amygdala, cả quyền truyền xung thần kinh tới vỏ não trước lẫn làm chệch xung thần kinh gửi đi từ vỏ não trước.



Đôi khi, lúc bạn thực sự sợ hãi, vùng amygdala lập tức vô hiệu hóa phần não cao cấp của bạn, khiến bạn hành động theo bản năng nguyên thủy. Tuy vậy, trong hầu hết thời gian còn lại, amygdala sẽ khuếch đại một tình huống nào đó trước khi chính thức đưa ra hành động. Để hiểu rõ quy trình này, hãy thử tưởng tượng amygdala như một chảo nước “đầy đến tận ngọn” đặt trên bếp lò. Cứ từ tốn mà đun nóng chảo nước này, nó có thể cứ thế sôi lăn tăn suốt nhiều giờ liền. Nhưng tăng vọt nhiệt độ lên cao, thì nước sẽ sôi dữ dội. Tương tự, chừng nào amygdala của bạn còn được duy trì ở trạng thái “sôi lăn tăn” và không bị đẩy đến mức sôi bùng lên, khi đó bạn vẫn có thể tiếp cận được vùng não cao cấp – nơi cho phép bạn dừng lại, phản ánh, cân nhắc các khả năng và đưa ra lựa chọn thông minh. Còn đến lúc amygdala đã đạt tới điểm sôi, thì, mọi sự thế là không thể cứu vãn.

Chúng ta gọi điểm sôi trào này là *không tắc amygdala* - một thuật ngữ được đặt ra đầu tiên bởi nhà tâm lý học Daniel Goleman, “cha đẻ” của khái niệm Trí tuệ xúc cảm. Thuật ngữ “không tắc” là rất thích hợp bởi vào thời điểm ấy (mong là bạn sẽ lượng thứ việc tôi rở ngoặt chốc lát sang một ẩn dụ khác), tay phi công thông minh và lý trí trong đầu óc bạn – chính là vỏ não trước – không còn được cầm lái nữa. Thay vào đó, là một con rắn đang lái máy bay. Khả năng suy lý của bạn sút giảm thê thảm, bộ nhớ công tác dao động và các hormon căng thẳng ngập tràn khắp hệ thống của bạn. Luồng adrenaline tăng vọt sẽ ngăn trở bạn tư duy tỉnh táo sau đó và sẽ phải mất tới vài tiếng đồng hồ để toàn bộ những hiệu ứng ấy tan biến. Goleman ấn tượng rất tâm đắc với khái niệm này, bởi khi bạn phải chịu đựng một tên “không tắc amygdala”, trí tuệ xúc cảm của bạn sẽ bay biến.

Nếu bạn cứ cố nói tình nói lý với một người đang trong cơn “không tắc amygdala” đỉnh điểm thì chỉ tổ phí thời gian. Nhưng can thiệp trước lúc amygdala đạt điểm sôi thì phần não cao cấp của đối tượng ấy lại giữ quyền kiểm soát. (Hãy nghĩ về việc này như là thêm muối vào nước trong quá trình đun sôi. Khi làm vậy, bạn sẽ làm tăng nhiệt độ sôi của nước và nó có thể hấp thu nhiều nhiệt lượng hơn trong khi vẫn duy trì tình trạng sôi lăn tăn.)

Rất nhiều kỹ thuật mà tôi sẽ chỉ cho bạn để xử trí với những người giận dữ, sợ hãi hoặc cực tuyệt chỉ nhằm một mục đích: ngăn ngừa cơn “không tắc amygdala”. Khi hành động như vậy, bạn sẽ trò chuyện được với bộ não người, những lời lẽ của bạn sẽ có tác dụng.



Một chuyên gia ngăn chặn "không tắc amygdala" chính là Earl Woods, cha của tay golf huyền thoại Tiger Woods. Earl Woods có lẽ là người cha vĩ đại nhất từng có trên đời, và hiển nhiên, ông cũng là một trong những huấn luyện viên tài ba nhất.

Nếu chơi golf, hẳn bạn đã biết rằng phải có ý chí mạnh mẽ mới có thể chơi tốt được. Khi hầu hết các tay golf cảm thấy căng thẳng, amygdala của họ bắt đầu sôi bùng lên và kết quả là, họ ngạt thở. Tiger thì không. Hãy theo dõi Tiger mỗi lúc anh căng thẳng, bạn sẽ thấy ngay: thay vì tỏ ra kiệt sức, anh trở nên quả quyết và tập trung hơn. Trong khi những golf thủ khác đi từ căng thẳng sang kiệt sức và rồi ngạt thở, Tiger lại chuyển từ căng thẳng sang báo động đến quả quyết.

Tuy vậy, kể cả Tiger cũng sẽ tiến gần tới tên "không tắc" amygdala vào một ngày xấu trời nào đó. Một trong những câu chuyện thể thao ưa thích nhất của tôi là khi Tiger ghi được 40 điểm trong chín lỗ mở màn, vòng đầu tiên giải Masters năm 1997. Đó là lần đầu tiên anh chơi ở một giải đấu chính yếu với tư cách một tay golf nhà nghề, thế nhưng, con tạo (và cả trí não) có vẻ như bắt đầu xoay theo hướng sụp đổ. Người ta nói rằng anh đã bước về phía cha mình trong cơn hoảng loạn và nói câu gì đó kiểu như, "Con chẳng hiểu chuyện gì đang diễn ra nữa."

Cha anh ngưng lại, nhìn vào mắt Tiger và nói: "Tiger, con từng làm việc này rồi mà. Cứ làm đúng những gì con cần làm thôi."

Vào thời điểm đó, không phải chỉ con tạo lại chạy theo lối cũ, mà cả Tiger cũng đã tiếp tục chơi và thắng với 12 cú đánh trội hơn đối thủ, ghi trung bình 18 điểm mỗi cú đánh, hai kỷ lục chưa có ai sánh nổi. Chỉ một vài lời giản dị từ cha anh vào đúng thời điểm đã ngăn chặn một cơn "không tắc amygdala" và biến một thảm họa tiềm tàng trở thành một trong những thắng lợi thể thao vĩ đại nhất trong lịch sử.

TẾ BÀO THẦN KINH PHẢN CHIẾU

Bạn co rúm lại khi một đồng nghiệp nào đó bị giấy cửa xước tay và hớn hờ vui sướng khi một người hùng trên phim ảnh chinh phục được mỹ nhân nào đó. Đó là bởi trong thoáng chốc, cứ như thể những sự kiện ấy đang xảy ra với chính bạn vậy - và, xét theo cách nào đó, đúng là như thế.

Nhiều năm trước, các nhà khoa học nghiên cứu tế bào thần kinh trên vỏ não trước trán của loài khỉ đã phát hiện ra rằng, tế bào bị kích thích khi khỉ ném



một quả bóng hay ăn một trái chuối. Nhưng bất ngờ là ở đây: những tế bào thần kinh ấy cũng bị kích thích khi bọn khỉ quan sát con khỉ khác thực hiện những hành động này. Nói cách khác, khi con khỉ 1 nhìn thấy con khỉ 2 chuyền trái bóng, não của nó sẽ phản ứng hệt như là chính nó đang chuyền bóng vậy.

Thoạt tiên, các nhà khoa học tạm đặt tên cho các tế bào thần kinh này là "khỉ thấy, khỉ làm". Về sau họ đã đổi tên chúng thành *Tế bào thần kinh phản chiếu*, bởi những tế bào này cho phép khỉ phản chiếu lại hành động của con khỉ khác trong trí não của chính mình.

Cái tên mới thực sự chính xác hơn, bởi chúng ta phát hiện ra rằng, con người – giống như loài khỉ, cũng có những tế bào thần kinh hoạt động như chiếc gương phản chiếu. Thật ra, các nghiên cứu chỉ ra rằng những tế bào nổi bật này có thể đặt nền tảng cho sự thấu cảm ở con người. Đó là bởi, khi được kích thích, chúng sẽ chuyển vận chúng ta vào trí não của người khác, và ít nhiều khiến ta cảm giác được những gì người đó đang cảm nhận. Trong một bài viết năm 2007 với tựa đề *The Newrology of Self* (Thần kinh học của sự Tự ý thức) đăng trên tờ Edge, V. S. Ramachandran, một nhân vật tiên phong trong lĩnh vực nghiên cứu Tế bào thần kinh phản chiếu đã bình luận: "Tôi gọi chúng là 'các Tế bào thần kinh thấu cảm' hay 'các Tế bào thần kinh Đạt Lai Lạt Ma' bởi chúng dỡ bỏ những rào cản ngăn cách bản thân với người, vật xung quanh."

Nói ngắn gọn, những tế bào này đã được chứng minh là phương thức khiến chúng ta quan tâm chăm sóc đến người khác. Nhưng nhìn nhận các tế bào thần kinh phản chiếu từ góc độ khác, thế là những câu hỏi mới lại trỗi dậy. Vì đâu chúng ta lại thường buồn sầu khi ai đó đối xử tốt với ta? Tại sao chúng ta lại có cảm giác ấm áp khi ai đó thấu hiểu mình? Tại sao một câu săn sóc giản đơn kiểu "Bạn ổn chứ?" lại khiến ta lay động đến vậy?

Lý thuyết của tôi, được hậu thuẫn bởi những khám phá y học, chính là chúng ta luôn luôn phản chiếu thế giới khách quan, tự thích ứng với những đòi hỏi của nó, gắng sức có được tình yêu thương và sự chấp thuận từ nó. Và mỗi lần chúng ta phản chiếu thế giới, nó lại sản sinh ra một chút khao khát tương hỗ đối với việc được phản chiếu lại. Nếu khao khát ấy không được thỏa mãn, chúng ta sẽ ngày càng biểu hiện rõ một trạng thái mà tôi gọi tên là "sự thiếu hụt cơ quan thụ cảm tế bào thần kinh phản chiếu."



Trong thế giới ngày nay, thật dễ dàng thấy được là tình trạng thiếu hụt ấy sẽ dần lớn lên thành một nỗi đau sâu sắc. Rất nhiều người tôi từng làm việc cùng – từ các giám đốc điều hành, các nhà quản lý cho tới các cặp uyên ương bất hạnh hay những bệnh nhân trầm uất – đều cảm thấy rằng mình đã cố gắng hết sức, để rồi ngày nào cũng chỉ gặp phải toàn những hồi đáp kỳ thị, thù nghịch, hoặc (có lẽ tệ hơn cả) là không nhận được hồi đáp. Tôi tin rằng, chính sự thiếu hụt này lý giải tại sao chúng ta cảm thấy choáng ngợp đến vậy khi có ai đó chịu thừa nhận, dù là nỗi buồn đau khổ hay thắng lợi sừng vui của chúng ta. Đó là nguyên nhân tại sao rất nhiều những kỹ thuật có sức mạnh nhất mà tôi sẽ giới thiệu đến bạn đều liên quan tới việc phản chiếu lại cảm xúc của người khác – kể cả khi bạn không đồng tình với họ.

Tôi sẽ dẫn ra đây một ví dụ từ chính thực tiễn của bản thân, minh họa cho sức mạnh đáng kinh ngạc của cách tiếp cận này. Thí dụ này là về Jack, một bệnh nhân vô cùng thông minh mắc chứng loạn trí mà tôi đã gặp vài năm về trước. Trước khi đến gặp tôi, Jack đã tiếp xúc với bốn bác sĩ tâm thần khác.

"Trước khi chúng ta bắt đầu nói chuyện", Jack nói thẳng tưng không rào đón, "Tôi cần phải nói cho ông biết là mấy người sống trên đầu tôi cứ ồn ào náo động suốt canh thâu, làm tôi phát điên lên được." Anh ta nói với cái cười toét miệng nham nhở nhuốm vẻ lạ đời.

"Thế ắt hẳn là bức bối phiền toái với anh lắm ấy", tôi đáp đầy cảm thông.

Mỉm cười tinh quái như thể đã tóm được tôi vào bẫy, Jack bồi thêm: "Ờ, mà tôi quên chưa kể với ông là tôi sống trên tầng thượng của khu căn hộ, mà không có lối nào dẫn lên mái đầu nhé". Và rồi anh ta nhìn tôi với điệu cười ngớ ngẩn gợi nhớ đến một cái nhìn kiểu hoạt họa khiến độc giả phải bức tức lắm.

Tôi nghĩ bụng: "Hừm. Mình có thể nói 'rồi sao' và khơi mào một cuộc đối đầu. Mình có thể nói 'kể thêm tôi nghe nào' và khiến anh ta tiếp tục đi sâu vào những chi tiết ghê gớm hơn về chứng hoang tưởng có hệ thống của anh ta. Mình có thể nói 'Tôi chắc là âm thanh ấy rất sống động với anh, nhưng một phần trong anh biết là không phải vậy'... Nhưng nhiều khả năng đó là những gì bốn bác sĩ tâm thần kia đã nói."

Sau đó tôi lại tự hỏi, "Giờ thì điều gì quan trọng với mình hơn? Cứ là một bác sĩ điềm tĩnh, khách quan đưa ra cho anh ta những câu hỏi kiểm tra thực



tế mà anh ta đã nhận được từ các đồng nghiệp của mình? Hay, thử giúp anh ta, mặc dù điều đó đồng nghĩa với việc bỏ ngang thực tại?"

Tôi quyết định chọn cách sau. Và với kết luận ấy, tôi mặc kệ điều tôi biết là thật và nói với vẻ chân thành cực độ: "Jack, tôi tin anh."

Với câu nói ấy, anh ta nhìn tôi và ngưng lại mất một khắc. Rồi, bắt đầu chọc tôi hoảng hốt. Anh ta bắt đầu kêu gào, giả giọng một con mèo hoang đói khát lang thang giữa đêm. Tôi ngỡ là mình đã trót nhớ khai ra cả một thùng dòi và nghi ngờ đánh giá của mình, nhưng tôi cứ để anh ta gào khóc. Qua vài phút, tiếng gào khóc của anh ta giảm đi, bớt vẻ thú vật hơn và mang tính người hơn. Cuối cùng, anh ta dừng lại, lấy tay áo quệt mắt và lau mũi bằng chiếc khăn giấy. Và rồi anh ta lại nhìn vào tôi, có vẻ đã nhẹ đi được tới mười cân như thể anh ta đã giải thoát mình khỏi một gánh nặng lớn lao lắm, và anh ta tặng cho tôi một nụ cười toét miệng láu lỉnh. "Có vẻ điên lắm, đúng không?"

Chúng tôi cùng mỉm cười với nhận thức mà anh ta vừa đạt được, và anh ta đã tiến được bước đầu tiên để hồi phục dần.

Điều gì đã xảy ra cho phép Jack bắt đầu từ bỏ thói điên loạn của mình? Anh ta cảm thấy được sự phản chiếu thông qua tôi. Theo trải nghiệm của anh ta, thế giới xung quanh luôn đòi hỏi anh ta phải phản chiếu và đồng tình với nó, bất kể là khi bác sĩ nói "Anh cần toa thuốc này", hay một chuyên gia tâm thần nói "Anh biết tổng những thứ này chỉ là hoang tưởng, đúng không?" Theo diễn tiến đó, thế gian này luôn lành mạnh và đúng đắn, chỉ mình Jack là cuồng trí và sai lầm. Mà "cuồng trí và sai lầm" là một nơi cô độc hoang lạnh biết bao.

Cách phản chiếu chính xác của tôi giúp Jack cảm thấy bớt đơn độc. Khi cảm thấy bớt đơn độc, anh ta có thể cảm nhận được ít nhiều buông xả nhẹ nhõm. Và khi cảm thấy được buông xả nhẹ nhõm, anh ta có thể thư giãn về mặt trí não. Kết quả là, anh ta cảm thấy biết ơn, và với lòng biết ơn ấy, anh ta có được thái độ tự nguyện mở toang trí óc trước tôi và cộng tác với tôi chứ không xung khắc cãi lộn.

Giờ thì, khả năng cao là hàng ngày bạn không phải xoay sở với nhiều người mắc chứng tâm thần phân liệt cho lắm, trừ phi bạn là một chuyên gia tâm thần. Nhưng ngày nào cũng vậy, bạn sẽ phải xử trí với những người có trong mình "sự thiếu hụt cơ quan thụ cảm tế bào thần kinh cảm giác" bởi



thế giới này đã không đền đáp cho họ xứng đáng với những gì họ đã bỏ ra. (Thực ra, theo tôi suy đoán, thì đây chính là tình trạng phổ biến của gần như toàn nhân loại còn gì.) Thấu hiểu nỗi khao khát của một người nào đó và hồi đáp lại chính là một trong những công cụ lợi hại nhất mà bạn có thể khám phá ra, nhằm tiếp cận với bất cứ ai bạn gặp, cả trong công việc lẫn đời sống riêng tư.

Khao khát được phản chiếu còn vượt ra khỏi phạm vi đối thoại một-chạm-một. Tôi chợt nhớ lại một sự tình cờ hồi 20 năm về trước. Nhờ dịp ấy, tôi đã được chứng kiến một diễn giả khiêm tốn, thậm chí có phần nhát nhẽ, vậy mà không chỉ chạm đến được toàn bộ thính giả gồm 300 con người, mà còn đạt được hiệu quả tiếp cận hơn cả vị đồng diễn giả có vẻ rất cuốn hút, sở hữu tính cách mạnh mẽ hơn rất nhiều.

Tôi đã tham dự một cuộc hội thảo hai ngày xoay quanh một dạng tâm lý trị liệu ngắn gọn chuyên sâu và có hiệu quả cao. Hội thảo có sự góp mặt của hai diễn giả, một chuyên gia tâm thần người Canada và một chuyên gia tâm thần người Anh, họ đều là những người tiên phong trong lĩnh vực này. Mỗi người sẽ diễn thuyết, giới thiệu các đoạn video ghi lại những cuộc tiếp xúc với bệnh nhân, và rồi gọi cho thính giả đưa ra các bình luận, câu hỏi và trao đổi.

Ngay từ đầu, đã rất rõ ràng là diễn giả người Canada đầy quyền năng, tập trung, lôi cuốn mạnh mẽ và thu hút hơn. Ngược lại, vị bác sĩ tâm thần thứ hai, điềm tĩnh hơn, khép kín hơn và rất đặc trưng người Anh, và phải nỗ lực nhiều hơn để thu hút sự tập trung chú ý.

Nhưng qua hai ngày, một điều ngộ nghĩnh đã xảy ra. Vị diễn giả người Canada lao vào các phần diễn thuyết của mình hết như một chiếc phi cơ 747 chạy vù vù trên đường băng rồi cất cánh. Còn vị người Anh thì giống với một chiếc Piper Cub hai động cơ tà tà trên đường băng với bước chạy thư thái hơn nhiều. Sự hăng hái của vị diễn giả Canada khiến ông ta cứ luôn luôn vượt quá thời gian dành cho bài nói, lạm cả vào những giờ nghỉ ngắn. Điều ấy làm cho ban tổ chức hội nghị phải rút ngắn giờ nghỉ và thúc giục chúng tôi quay trở lại cho kịp lúc bắt đầu phần diễn thuyết tiếp theo. Sự thực là việc một số lượng đáng kể thính giả bắt đầu bồn chồn, liên tục nhìn đồng hồ và náo nức chờ giờ nghỉ chẳng có tác động mấy lên vị diễn giả người Canada kia. Ông ta vẫn cứ hoàn thành những gì ông ta phải nói, bất kể có ai thềm lắng nghe hay quan tâm không nữa.



Ngược lại, vị chuyên gia tâm thần người Anh bắt đầu phần trò chuyện bằng cách gõ gõ lên micro và hỏi xem những người ở phía cuối phòng có nghe thấy ông ta nói không. Ông còn gắng sức hòa hợp sâu sắc với bất cứ dấu hiệu nào cho thấy sự chú ý của thính giả bắt đầu tản mát rõ rệt. Vào những lúc như vậy, ông đã thể hiện một trong những ví dụ gây ấn tượng nhất về sự phản chiếu mà tôi có thể nhớ được – và ông làm điều ấy với đông đảo thính giả chứ không chỉ vài ba người cho có. Ông ngưng lại ngay giữa câu nói (đúng theo nghĩa đen) và nói: "Các bạn đã phải nghe nhiều quá rồi. Giờ thì hãy nghỉ ngơi một chút và quay trở lại sau mười phút nhé."

Ban đầu những tình tiết như thế này có vẻ lạ lùng quá thể, nhưng đến cuối cuộc hội thảo, thính giả rõ ràng đã dịch chuyển từ chỗ ô a thán phục vị diễn giả người Canada cuốn hút nhưng khá tự phụ sang trân trọng sâu sắc và lắng nghe vị bác sĩ Anh quốc – người đã nỗ lực để phản chiếu lại họ thật chính xác. Chuyên gia tâm thần người Anh nọ đã chinh phục được cả căn phòng đầy thính giả, và ông làm vậy mà không phải gồng mình gì ghê gớm.

TỪ LÝ THUYẾT ĐẾN HÀNH ĐỘNG

Các thông tin khoa học về não bộ mà tôi vừa liệt ra trong chương này có đi kèm với một dấu hoa thị: nó không áp dụng cho tất cả mọi người. Trong vài trường hợp hiếm hoi, bạn sẽ gặp phải những người bị gắn chặt với bộ não bò sát hoặc động vật có vú, họ không thể tư duy logic bất kể bạn có gắng giúp họ đến đâu. (Rất nhiều trong số đó, nhưng không phải tất cả, bị rơi vào nhóm "bệnh lý tâm thần.") Và bạn cũng sẽ gặp phải một số người chẳng thèm đếm xỉa một ly xem bạn có phản chiếu cảm xúc của họ hay không, bởi họ là dạng thù nghịch xã hội hoặc tự yêu bản thân, những người chỉ quan tâm đến việc bạn làm theo những gì họ muốn – đó là lý do tại sao cuốn sách này bao gồm cả những kỹ thuật xử trí với dạng người thích hà hiếp và những kẻ xuẩn ngốc.

Tuy thế, trong hầu hết trường hợp, những người bạn tiếp xúc sẽ bằng lòng để được chạm tới, một khi bạn có thể xuyên thấu được những bức tường rào họ dựng lên để tránh bị tổn thương hay bị kiểm thúc. Trong những chương tiếp theo, tôi sẽ nói cho bạn cách phản chiếu hiệu quả những xúc cảm của các đối tượng này, dẫn dắt họ trở lại những quy trình tư duy cấp cao hơn và tránh để họ sa vào tình trạng "không tắc amygdala" – tất cả chỉ nhờ vào việc vận dụng một vài quy tắc và kỹ thuật giản đơn. Tôi cũng sẽ nói cho bạn biết cách duy trì trí não mình trong tầm kiểm soát, để bạn luôn được bình tĩnh và nói những điều đúng đắn thay vì sụp đổ dưới áp lực.



Khi bạn có thể thực hiện được tất cả những điều này, bạn sẽ thấy sửng sốt vì tiếp cận người khác sao dễ dàng đến vậy – bạn cũng sẽ sửng sốt trước những khác biệt mà nó đem lại cho công việc, cho các mối quan hệ và cuộc sống của bạn nữa.



PHẦN II: CHÍN QUY TẮC CĂN CỐT ĐỂ KẾT NỐI VỚI MỌI NGƯỜI

Thời đại ngày nay, chúng ta đều là những chuyên gia trong lĩnh vực "đồng-bộ-hóa-liên-tục" – thao tác để những sản phẩm công nghệ khác nhau, như điện thoại BlackBerry và máy tính cá nhân (PC), "trò chuyện" được với nhau. Tuy vậy, lại chẳng có mấy ai là chuyên gia khi chạm đến lĩnh vực "đồng bộ hóa liên tục" với người khác. Sử dụng thành thạo chín quy tắc cơ bản trong phần này, bạn sẽ nắm được bí quyết kết nối với bất cứ ai – tại công sở, gia đình và bất cứ tình huống nào trong cuộc sống của mình.

Một khi đã học được những quy tắc này, bạn sẽ sẵn sàng bước vào Phần III, nơi tôi chỉ cho bạn 12 cách nhanh chóng tiếp cận các đối tượng tại bất cứ điểm nào trên Chu trình Thuyết phục. Bạn có thể bỏ qua để đi thẳng tới các kỹ thuật "có sẵn dùng ngay" ấy, nhưng tôi kiến nghị rằng bạn cứ nên đọc phần này trước đã. Bởi sức mạnh của những kỹ thuật ấy không chỉ nằm trong những lời bạn nói – nó nằm trong việc hiểu được tại sao, khi nào và sử dụng như thế nào. Và, rồi bạn sẽ thấy, nó còn nằm trong cả việc biết phải làm thế nào để gây dựng cơ sở cho thành công của bạn nữa.



3. CHUYỂN TỪ BẤT ỔN SANG BÌNH TÂM

Bí quyết giành thắng lợi chính là giữ bình tĩnh ngay trong cơn căng thẳng.

— PAUL BROWN, Cựu Huấn luyện viên

của Cleveland Browns và Cincinnati Bengals

"Mark, tôi choáng váng vì hào hứng ấy," Jim Mazzo, Giám đốc điều hành và chủ tịch của Advanced Medical Optics (AMO) nói với tôi trên điện thoại.

Jim là một trong những nhà lãnh đạo có tư cách đạo đức và làm việc hiệu quả nhất mà tôi biết. Nhưng, dù lời bình luận ấy xuất phát từ một người đặc biệt đến vậy, thì nó vẫn khiến tôi sửng sốt bởi vào thời điểm năm 2007 đó, công ty của Jim đang lâm vào cảnh "khủng hoảng".

Không chờ đợi phê chuẩn của ban giám đốc, Jim đã ra lệnh thu hồi tự nguyện đối với một sản phẩm thuốc tra mắt ngay lập tức sau khi anh biết được rằng nó có thể gây ra nhiễm trùng màng sừng nghiêm trọng. Tôi đã gọi cho Jim để nói với anh rằng tôi ngưỡng mộ hành động của anh biết bao, nó đã nhắc tôi nhớ tới cuộc thu hồi nhanh chóng của James Burke của hãng Johnson & Johnson với sản phẩm Tylenol khi vài chai thuốc được phát hiện nhiễm độc xyanua vậy.

Jim đáp, "Chúng tôi là một công ty tầm cỡ với sự minh bạch tuyệt đối, một bộ giá trị và cả tôn chỉ hành động mà tất cả thành viên đều tôn trọng và tuân thủ. Tôi thật sự xúc động bởi tôi biết, đây là một trong những cơ hội hiếm hoi giúp nâng cao vị thế của cả công ty lẫn bản thân tôi, và tôi hào hứng khám phá xem điều đó sẽ diễn ra như thế nào."

Và rồi, anh nói những lời thậm chí còn gây ấn tượng mạnh mẽ hơn với tôi: "Khi những điều tồi tệ xảy ra, nếu anh kháng cự được sự cám dỗ làm một việc gì đó chỉ khiến mọi thứ tệ hơn, anh sẽ khám phá ra nhiều điều quý giá của công ty và chính bản thân anh – những thứ anh chưa từng biết rằng đã giúp anh không quy ngã bao giờ."

Đó chính là lòng quả cảm thực thụ và nó mang lại lợi ích cho AMO, công ty đã vượt qua cơn bão táp, và trong quá trình ấy, nó còn tăng cường thêm uy tín vốn đã có cơ sở vững chãi - là một công ty đầy đạo đức, xứng đáng với lòng tin tuyệt đối của các nhà đầu tư và khách hàng.



Đâu là nét khác biệt giữa Jim và các nhà lãnh đạo doanh nghiệp hoảng loạn, dối trá và găng sức hông che đậy vấn đề hay đơn thuần chỉ là sụp đổ khi rắc rối xảy ra? Jim có khả năng vượt lên trên cơn khủng hoảng và hành động đúng đắn. Đó là bởi anh thông minh và đầy đạo đức; và còn bởi khi vấn đề nảy sinh, anh có thể nhanh chóng đưa phản ứng sợ hãi ban đầu của mình (lối phản ứng phổ biến của con người trước khủng hoảng) vào tầm kiểm soát. Chắc chắn là Jim thoát tiên cũng sợ hãi như bất cứ ai, nhưng anh không dờ ra như thế. Thay vào đó, những giá trị căn cốt trong anh đã ngăn những cảm xúc sôi trào và hành động vội vã. Kết quả là, trong khi những người khác để trốn tránh, trách móc hay mất kiểm soát, thì Jim có thể suy nghĩ chóng vánh và kết nối đầy hiệu quả.

TỰ NẮM BẮT BẢN THÂN TRƯỚC

Đưa những cảm xúc của bản thân vào tầm kiểm soát không chỉ là mấu chốt để trở thành một nhà lãnh đạo tài ba như Jim. Đó còn là chìa khóa quan trọng nhất để tiếp cận người khác, đặc biệt trong những tình huống căng thẳng hoặc rủi ro. Đó là nguyên do tại sao một chuyên gia đàm phán con tin điềm tĩnh và có kiểm soát lại có thể tiếp cận được những đối tượng dường như bất khả - và, ngược lại, cũng là nguyên do vì sao những kẻ khốc lóc, bản gắt và thét gào sẽ làm nản lòng cả những người lắng nghe bình thản và biết cảm thông nhất.

Trong những chương tiếp theo, bạn sẽ biết thêm nhiều kỹ thuật có sức mạnh biến đổi người khác. Nhưng một trong những điều quyền năng nhất mà bạn biết được lại là, làm thế nào để kiểm soát được chính những suy nghĩ và cảm xúc của bản thân - bởi trong hầu hết trường hợp, đó chính là điểm mà việc kết nối thành công được bắt đầu. Vận dụng thành thực nghệ thuật kiểm soát bản thân sẽ thay đổi cuộc đời bạn, bởi nó sẽ ngăn bạn trở thành kẻ thù tồi tệ nhất của chính mình khi đụng phải nhiệm vụ tiếp cận người khác trong các tình huống căng thẳng.

Hẳn nhiên là không phải mọi cuộc gặp gỡ cá nhân đều căng thẳng. Nhưng rất nhiều trong số đó diễn ra thật tệ - mà đó lại chính là những cuộc chạm trán mang tính quyết định đến việc gây dựng hay phá hỏng một sự nghiệp hay một mối quan hệ. Hơn thế, thường thì những cuộc tiếp xúc căng thẳng lại chính là những tình huống bạn ít sẵn sàng để xử trí nhất. Gọi một cú điện thoại không hẹn trước, xoay sở với một khách hàng giận dữ, tham dự một buổi phỏng vấn việc làm khó khăn, đối mặt với người yêu nóng nảy, dạy dỗ một nhóc tuổi vị thành niên xấc xược: tất cả những điều đó có thể ảnh



hưởng tới cảm xúc của bạn đến mức bạn không thể suy nghĩ rành mạch được. Và khi chuyện ấy xảy ra, chắc chắn bạn sẽ thua.

Vậy nên quy tắc đầu tiên và quan trọng nhất để nắm quyền kiểm soát trong một tình huống căng thẳng chính là: tự kiểm soát bản thân bạn trước đã. (Điều này giải thích tại sao các thành viên phi hành đoàn lại chỉ dẫn bạn phải đeo mặt nạ dưỡng khí cho mình trước khi đeo cho con bạn.) Tin tốt lành là việc đưa bản thân vào tầm kiểm soát đơn giản hơn bạn nghĩ.

TỐC ĐỘ QUYẾT ĐỊNH TẤT CẢ

Trên thực tế, nhiều khả năng bạn đã biết cách xử trí với một tình huống căng thẳng rồi. Bạn biết chính xác làm thế nào để đi từ chế độ tấn công sang chế độ tình cảm và chế độ thông minh. Bất hạnh thay, bạn lại chẳng biết phải thực hiện nó sao cho nhanh chóng.

Thay vào đó, có một tình trạng rất hay xảy ra. Vài phút sau cuộc chạm trán căng thẳng, bạn bình tĩnh lại một chút, mạch bạn đập chậm lại, bạn bắt đầu hít thở từ tốn hơn. Thêm vài phút hoặc vài giờ sau đó, rất có thể bạn đã đạt được mức độ kiểm soát bản thân đủ để bắt đầu suy xét thấu đáo những phương án của mình. Và thêm chút thời gian nữa, bạn bắt đầu nghĩ "Ơ này... có một cách hay để giải quyết vụ này."

Thế nhưng, đến lúc ấy thì thường đã quá muộn. Bạn đã đánh mất một hợp đồng bán hàng, đã làm sếp hoặc đồng nghiệp chán ghét, hoặc đã khiến người yêu bạn phải nghĩ là bạn dở tệ. Hay bạn đã để lỡ mất khoảnh khắc đưa ra một lời bình luận hoàn hảo hay tạo ra ấn tượng đầu tiên tuyệt vời.

Vậy giải pháp là thế nào? Trong một cuộc gặp gỡ căng thẳng, để tránh việc tuột mất cơ may tiếp cận người khác, bạn cần đưa những suy nghĩ và cảm xúc của mình vào tầm kiểm soát trong vòng vài phút - không phải vài giờ. Nói ngắn gọn, bạn phải di chuyển gần như ngay lập tức từ bộ não bò sát sang bộ não động vật có vú sang bộ não con người. Nghe có vẻ bất khả thi, nhưng không phải vậy. Thực ra là, chỉ cần luyện tập, bạn có thể thực hiện điều đó trong vòng hai phút. Và khi đó, bạn sẽ có lợi thế hơn hẳn tất cả mọi người, bởi bạn sẽ là người duy nhất thực sự tư duy thẳng băng.

QUY TRÌNH CHUYỂN TỪ BẤT ỔN SANG BÌNH TÂM

Để hiểu xem tình trạng căng thẳng gây trở ngại cho khả năng tiếp cận người khác như thế nào, bạn buộc phải biết các bước trong trí não mà bạn trải qua



trong một thời điểm căng thẳng hay khủng hoảng. Điều thú vị là mặc dù mỗi thời điểm khủng hoảng có vẻ khác nhau, nhưng cách trí não ứng xử với chúng lại gần như giống hệt nhau. Bất kể đó là dạng khủng hoảng gì – một vụ va quệt nhỏ, một hợp đồng bị mất, một trận cãi vã với người thương hay đứa con tuổi vị thành niên của bạn nói "Bạn gái con dính bầu mất rồi" – thì ít nhiều, bạn đều trải qua đúng một thứ tự đó thôi.

QUY TRÌNH CHUYỂN TỪ BẤT ỔN SANG BÌNH TÂM

"Ôi giờ chết tiệt" (Giai đoạn phản ứng)

Đúng là thảm họa, tôi điên mất, thứ của nợ gì vừa xảy ra thế này, tôi không làm gì được, thế là hết rồi.

"Trời ơi" (Giai đoạn xả giận)

Ôi trời ơi, đây đúng là một đống lộn xộn, tôi sẽ chết dí ở đây mà dọn dẹp cho xong mất. Khốn thật - cái thứ này luôn xảy ra với tôi.

"Vui đây" (Giai đoạn tái định tâm)

Thôi được rồi, tôi có thể giải quyết được. Nhưng chẳng hay ho gì đâu.

"Được rồi" (Giai đoạn tái tập trung)

Tôi sẽ không đời nào để chuyện này phá hỏng đời tôi/ sự nghiệp của tôi/ một ngày của tôi/ mối quan hệ này, và đây là việc tôi phải làm ngay bây giờ để cải thiện mọi sự.

"Ổn rồi" (Giai đoạn tái tiến hành)

Tôi sẵn sàng giải quyết sự vụ.

Giờ thì, bí quyết nằm ở đây: Khi bạn bắt đầu chú tâm để ý đến những giai đoạn này và xác định mỗi bước khi chúng xảy ra, bạn có thể điều khiển được phản ứng cảm xúc của mình ở mỗi giai đoạn. Kết quả là, bạn có thể chuyển dịch nhanh chóng từ lúc bắt đầu đến khi kết thúc chỉ trong vài phút. Một số người, ví như Jim Mazzo, có thể được trời phú sẵn khả năng biết phải làm như thế nào - còn nếu bạn không được như thế, thì giờ đây có thể học.

Rõ ràng nhé, tôi không nói rằng bạn có thể giải quyết một cơn khủng hoảng chỉ trong hai phút. Bạn không thể. Điều tôi đang nói ở đây là bạn có thể nghĩ



ra phương án khả thi nhanh chóng đến vậy. Khi làm thế, bạn sẽ tự đưa bản thân ra khỏi chế độ hoảng loạn và bước vào chế độ "giải pháp". Kết quả là, bạn sẽ có thể nói ra những điều đúng đắn và tránh được những lời lẽ sai lầm.

SỨC MẠNH CỦA "ÔI GIỜ KHỔN KIẾP"

Một thành tố tuyệt đối then chốt trong việc dịch chuyển bộ não của bạn từ hoảng loạn sang logic chính là diễn đạt thành lời những cảm xúc của bạn ở mỗi giai đoạn. Bạn có thể làm việc đó thầm lặng nếu đang ở chốn công cộng, hoặc hét to lên nếu bạn có một mình, nhưng dù làm cách nào thì đó cũng là một phần sống còn trong việc đưa bản thân vào tầm kiểm soát nhanh chóng.

Tại sao vậy? Một nghiên cứu do Matthew Lieberman tại Đại học California (UCLA) thực hiện đã chỉ ra rằng khi người ta diễn đạt cảm xúc của mình bằng từ ngữ - "sợ hãi", "giận dữ", thì amygdala – cái cảm biến sinh học nhỏ bé về nguy cơ, thứ có thể chuyển não bộ sang chế độ động vật – gần như ngay lập tức lắng dịu. Cùng lúc đó, một phần khác của não bộ – phần vỏ trước trán, khu vực "thông minh" của não – bắt đầu làm việc. Phần này của não sẽ ức chế các phản ứng cảm xúc, nhờ vậy một người có thể suy nghĩ bình tĩnh về những gì đang xảy ra. Và đó chính là thứ bạn muốn làm.

Ngạc nhiên làm sao, giờ đây không phải lúc để dối lừa bản thân và nói rằng, "Tôi thoải mái, tôi bình tĩnh, ổn thôi." Thực ra đây là lúc tự nhủ (ít nhất là ban đầu): "Ôi giờ chết tiệt" hay "Tôi sợ đến chết đi được."

THỰC HÀNH DỊCH CHUYỂN NHANH "ÔI GIỜ KHỔN KIẾP SANG ỔN RỒI"

Mặc dù hành động đơn giản là gọi tên cảm xúc của bạn ở mỗi giai đoạn trong cơn khủng hoảng đúng là một phần của giải pháp, nhưng nó cũng mới chỉ là bước đầu tiên. Đó là lý do tại sao những người chỉ đơn thuần đứng im mà hét gào "Ôi giờ chết tiệt" trong cơn khủng hoảng thường có đặc trưng là không thể giúp giải quyết vấn đề gì. Họ đã đi được bước đầu tiên thoát khỏi bộ não động vật, nhưng tạm thời thì họ chưa đi đến nơi nào mới cả.

Vậy nên hãy nghĩ đến "Ôi giờ khổn kiếp" như xuất phát điểm của bạn thôi, chớ có kẹt lại ở đấy. Thay vào đó, khi bạn đã chỉ mặt đặt tên cho cảm xúc của mình và tạo bước đệm cho thùy não trước, hãy bắt đầu đưa não của bạn



lên một tầng cao hơn ngay lập tức – từ hoảng loạn sang kiểm soát. Dưới đây là cách thực hiện:

THỰC HÀNH DỊCH CHUYỂN NHANH "ÔI GIỜ KHỔN KIẾP SANG ỔN RỒI"

"Ôi giờ khổn kiếp" (Giai đoạn phản ứng)

Chớ có phủ nhận rằng bạn đang buồn bã và sợ hãi. Thay vào đó, hãy xác định tâm trạng của bạn và thừa nhận chúng, thậm dùng từ ngữ mô tả cảm giác của bạn. ("Tôi sợ lắm ấy. Tôi rất lo mình sẽ mất việc làm vì chuyện này.") Cứ nói to nếu bạn đang một mình, bởi hành động trút giận cơ học khi bạn nói ra sẽ giúp bạn bình tĩnh lại.

Nếu bạn đang ở trong tình huống nào đó, cho phép bỏ ra ngoài chừng một hai phút, hãy làm thế. Còn nếu không, đừng vội trò chuyện với ai trong một vài giây đầu tiên này. Bạn cần phải tập trung hoàn toàn vào việc thừa nhận và chuẩn bị ra khỏi cơn giận dữ hay hoảng loạn. Nếu tình thế cho phép bạn nhắm mắt được trong khoảng một phút hay tương tự, hãy làm như thế.

"Trời ơi" (Giai đoạn xả giận)

Sau khi đã thừa nhận những cảm xúc mạnh mẽ mà bạn đang có, hãy thở thật sâu và chậm qua mũi, mắt nhắm lại và để mặc nó thoát ra. Hãy duy trì việc ấy cho đến lúc bạn cảm thấy đủ thoát ra. Khi đã buông xả được cảm xúc của mình, cứ tiếp tục hít thở và thư giãn. Việc này sẽ cho phép bạn bắt đầu lấy lại trạng thái cân bằng nội tại.

"Vui đây" (Giai đoạn tái định tâm)

Tiếp tục hít thở và, cứ trong mỗi nhịp thở, hãy để bản thân mình chuyển từ Defcon 1 (mức độ sẵn sàng tự vệ) xuống Defcon 2, 3, 4 rồi 5. Trong quá trình đó, thốt ra những lời lẽ thế này sẽ có tác dụng: "Ôi giờ khổn kiếp!", "Trời ơi", "Vui đây", Được rồi..."

"Được rồi" (Giai đoạn tái tập trung)

Bắt đầu nghĩ về những việc bạn có thể làm để kiểm soát thiệt hại và xử lý tình huống theo hướng tốt nhất.

"Ổn rồi" (Giai đoạn tái tiến hành)



Nếu bạn vẫn nhắm mắt từ nãy đến giờ, hãy mở ra. Rồi bắt tay vào thực hiện ngay những việc cần làm.

Lúc mới bắt đầu, bạn sẽ thấy rất khó để có thể chuyển dịch nhanh chóng từ bước này sang bước kia. Đó là bởi việc di chuyển lập tức và trơn tru từ vùng não nguyên thủy lên vùng não cao cấp vốn không thuộc về bản năng sẵn có của não. (Việc cứ đắm chìm trong những câu kiểu như "Ôi giời khốn kiếp" suốt nhiều phút hoặc nhiều tiếng đồng hồ mới đúng là bản năng.)

Tuy vậy, nếu bạn luyện tập những bước này trong trí óc rồi sử dụng chúng trong đời thực, qua mỗi lần, bạn sẽ thực hiện nhanh chóng và thành thạo hơn. Hãy cứ dành ra sáu tháng, và bạn sẽ thấy rằng trong những tình huống căng thẳng nhất, bạn cũng vẫn cứ là người làm chủ tình thế và có những hành động đúng đắn.

Việc thành thạo kỹ năng này là đặc biệt quan trọng đối với những người vốn là nạn nhân của tình trạng "gây hấn khiếp sợ". Đây là thứ thi thoảng bạn vẫn nhìn thấy ở các cuộc biểu diễn khuyến, khi một con chó xù hoặc chó chồn có vẻ vô hại bỗng dưng gầm gừ đe dọa vị giám khảo nào đó. Con chó không gầm gừ vì nó là tên sát thủ; nó chỉ gầm gừ bởi nó sợ hãi vô cớ bởi những tiếng ồn và các chấn động, rồi nó cứ thế đắm đầu vào trạng thái "Ôi giời khốn kiếp". Ở vai trò bác sĩ tâm thần, tôi đã chứng kiến lúc nào mọi người cũng mắc kẹt trong tình trạng gây hấn khiếp sợ. Nếu bạn đánh dấu lại những dấu hiệu phản ứng căng thẳng ở bản thân – nếu bạn cất giọng trong những cuộc gặp gỡ căng thẳng, nghe nó sẽ the thé đỉnh tai hay giận dữ, bạn sẽ cảm thấy các mạch đập ở cổ – vậy thì vận dụng thành thạo kỹ năng dịch chuyển nhanh từ "Ôi giời khốn kiếp sang Ổn rồi" có thể cứu vãn công việc hay cuộc hôn nhân của bạn đấy.

Bạn sẽ thấy là kỹ năng này sẽ chẳng giá trị gì nếu bạn cứ nằng nặc khóc lóc khi có người tấn công. Bằng việc chủ động nhận biết về cơn khóc lóc dâng lên ("Được rồi, đây chính là giai đoạn 'Trời ơi' và mình muốn khóc vào lúc này") chứ không phải gắng sức chống chọi, thì vị thế chắc chắn của bạn khi ấy chỉ là quan sát khả năng đó và đưa ra quyết định chống lại nó mà thôi.

Nhưng kể cả bạn đã biết xử trí với căng thẳng một cách bình tĩnh và thoải mái, vẫn cứ nên dành thời gian để luyện tập thành thạo kỹ năng này – bởi bạn sẽ đối mặt với căng thẳng còn tốt hơn. Và thường là, việc bạn đưa bản thân mình vào tầm kiểm soát nhanh hơn vài giây lại có thể gây ra sự khác biệt giữa tiếp cận và để lỡ mất đối tượng.



Ví dụ tuyệt nhất về thái độ bình tĩnh trong cơn dầu sôi lửa bỏng mà tôi từng chứng kiến xoay quanh Cựu Ngoại trưởng Mỹ Colin Powell. Năm 1996, Powell là diễn giả chủ chốt tại một cuộc hội thảo toàn quốc dành cho những nhà sản xuất hàng đầu của một công ty bất động sản dân sinh hàng đầu. Tính đến thời điểm ấy, ông đã có được danh tiếng tốt với công chúng Mỹ và được coi là một ứng cử viên Tổng thống.

Tôi tình cờ được là một thính giả ngày hôm đó, và Tướng Powell đã nắm trọn tôi (và tất cả những người khác) trong lòng bàn tay mình. Ông thúc giục thính giả cố gắng hiến nhiều hơn cho cộng đồng của mình. Ông nói năng đầy đam mê về lòng biết ơn với gia đình, với tuổi ấu thơ và những bạn bè. Và ông hô hào hết thảy chúng ta hãy "tạo nên thịnh vượng nhờ làm việc tốt".

Đến cuối bài nói chuyện, ông kêu gọi mọi người đưa ra câu hỏi. Vẫn say sưa trong không khí sôi nổi ấm áp tạo ra bởi những lời lẽ truyền cảm hứng của ông, chúng tôi đều không hề được chuẩn bị gì cho những gì xảy ra tiếp sau đó.

"Thưa Tướng Powell," người đặt câu hỏi đầu tiên nói, "Tôi được biết rằng vợ ngài từng bị tổn thương do trầm cảm, phải dùng tới thuốc men, và thậm chí còn điều trị trong bệnh viện tâm thần nữa. Ông có muốn bình luận gì về việc đó không?"

Bạn có thể hình dung 8 nghìn con người trong thính phòng há hốc miệng kinh ngạc trước thái độ không phù hợp nếu chưa muốn nói là tàn nhẫn ấy của người nọ. Trong khoảng im lặng tiếp sau đó, chúng tôi đều tự hỏi xem Tướng Powell sẽ phản ứng ra sao khi bị bất ngờ như vậy. Edmund Muskie đã quẳng mất hy vọng trở thành tổng thống vài năm trước đó khi một phóng viên hỏi về tình trạng tinh thần của vợ ông, và ông bật khóc. Liệu Powell sẽ làm gì trong hoàn cảnh tương tự?

Đây chính xác là những gì ông làm. Ông nhìn vào kẻ đặt ra câu hỏi. Ông ngưng lại một khắc. Và rồi ông đáp giản dị: "Xin lỗi anh, người anh yêu thương hơn bất cứ ai trên đời đang sống cảnh địa ngục, và anh thì lại không gắng mọi cách để đưa nàng ra khỏi đó. Liệu anh có vấn đề gì không vậy, thưa anh?"

Tôi thật sự rất sửng sốt. Lời đáp của ông thật sắc sảo. Thật điềm tĩnh. Thật hoàn hảo.



Và tin tôi đi: đó không phải việc đầu tiên mà Tướng Powell muốn làm đâu. Trong phần mấy giây, nhiều khả năng là ông muốn bước xuống khỏi bục, tóm lấy thằng cha vừa đặt câu hỏi đó và đấm cho hắn rụng hết cả răng ra. Bởi đó chính là điều mà mỗi người trong chúng tôi muốn làm ở vị trí của ông.

Nhưng ông không chịu thủ thế trước cơn giận dữ (mặc dù ông có đủ quyền để làm vậy). Và ông không bật khóc như Thượng nghị sĩ Muskie. Thay vào đó, ông đi từ trạng thái "Ôi giờ khổ kiếp sang Ổn rồi" nhanh hơn bất cứ ai tôi từng chứng kiến.

Ông đã khiến tôi và mọi thính giả khác cảm động sâu sắc còn hơn chính bài nói của ông. Ông đã làm lay động tận tâm can chúng tôi. Và tôi cũng không nghi ngờ gì, ông đã chạm tới kẻ đặt câu hỏi, một cách mạnh mẽ quyết liệt chẳng thua gì một cú đấm thẳng vào mặt, mà không cần phải nhúc nhích một ngón tay để làm vậy.

Đó chính là sự bình tĩnh ngay trong cơn căng thẳng. Và nếu bạn có được thái độ bình tĩnh như vậy, nó sẽ giúp bạn chinh phục thành công bất cứ cuộc gặp gỡ căng thẳng, cam go nào mà cuộc đời đặt ra trước bạn.

Lỗi suy nghĩ hữu dụng

Khi bạn đi từ "Ôi giờ khổ kiếp sang Ổn rồi", bạn sẽ đi từ chỗ gắn chặt với thói kiểu nọ kia mà bạn muốn thế gian phải như thế, nhưng không bao giờ được sang chỗ sẵn sàng để xử trí với thế gian như nó thực sự là vậy.

Bước hành động

Hãy nhớ lại cuộc gặp gỡ tồi tệ nhất mà bạn đã có với một đồng nghiệp hay người thương nào đó. Hãy tự đưa bản thân, trong trí óc, qua các bước từ "Ôi giờ khổ kiếp sang Ổn rồi" như thể bạn đang hồi tưởng lại thời điểm tồi tệ ấy. Rồi thử áp dụng kỹ thuật tương tự trong lần tiếp khi bạn vướng vào cuộc cãi vã với đối tượng ấy.



4. CHỈNH ĐỐN BẢN THÂN ĐỂ LẮNG NGHE

Cuộc đời hầu như chỉ là chuyện nhận thức, và thường hơn, là nhận thức sai lầm.

— DAVE LOGAN, Đồng tác giả,

Tribal Leadership và The Three Laws of Performance

"Có bao nhiêu người trong các bạn nghĩ rằng mình lắng nghe rất thạo, hoặc chí ít là tương đối thành thạo?" Tôi đặt câu hỏi với thính giả gồm 500 đại lý và môi giới bất động sản tham dự cuộc họp mặt toàn quốc hàng năm.

Tất cả mọi người đều giơ tay. Tôi đáp lại rằng, "Liệu bao nhiêu người trong số các bạn đồng ý với tôi nếu tôi nói rằng không ai trong số các bạn từng lắng nghe, chưa bao giờ?"

Tôi dừng lại và nhìn về phía thính giả. "Thật sao? Thú vị đây. Không một ai giơ tay lên cả."

Trong vai trò một chuyên gia thần kinh diễn thuyết trước một nhóm những chuyên gia bán hàng hùng hực tham vọng và thẳng băng không vòng vèo, tôi đã phải hứng hai cú đánh chĩa vào mình. Trước hết, tôi không phải chuyên gia bán hàng. Thứ hai, tôi là một bác sĩ thần kinh, mà kiểu chuyên gia tâm lý với chuyên gia bán hàng thì luôn có xu hướng nhảy vào vật lông nhau. Vào thời khắc ấy, với việc thính giả của tôi nhiều khả năng thầm nghĩ "Gã lập dị ngạo mạn quá đi", tôi sắp sửa phải đối đầu với cú đánh thứ ba.

Tôi tiếp tục: "Nếu tôi có thể chứng minh là không ai trong số các bạn biết lắng nghe, chưa bao giờ – và rồi chỉ cho các bạn cách chỉnh đốn vấn đề này và giúp bạn thực hiện mọi việc hiệu quả hơn – vậy thì bao nhiêu người trong số các bạn hứng thú nghe thêm?"

Một số thính giả giơ tay, nhưng ánh nhìn lại truyền đạt một thông điệp rõ rệt: "Thôi được, nhưng ông ăn may một lượt thôi, rồi sẽ rắc rối đấy."

Nắm lấy cú ăn may đó, tôi nói, "Tôi muốn các bạn tưởng tượng đến một trợ lý văn phòng không hoàn thành công việc đúng thời hạn và thường đưa ra những sản phẩm đầy rẫy lỗi chính tả và những lỗi khác nữa. Nào, giờ thì hình dung xem người này bắt đầu xù lông tự vệ hoặc nổi giận hoặc bắt đầu khóc lóc nếu bạn thử chỉ ra những sai sót đó."



Tôi hỏi: "Có bao nhiêu người trong số các bạn có thể nghĩ đến ai đó thích hợp với những mô tả này không?" Gần như cả căn phòng bùng nổ với những cánh tay chĩa lên. ("Ê này, có vẻ mình kéo họ quay trở lại rồi đấy" Tôi nghĩ bụng.)

"Bây giờ, không cần phải vận dụng hết trí óc, thì những tính từ mà các bạn gán cho người này là gì đây?" Tôi hỏi, "Tôi sẽ bắt đầu lượt chuyển bóng với 'cầu thả' nhé."

"Biếng nhác," "Vô kỷ luật", "Đạo đức công việc tồi tệ", "Thái độ lỗi thời điển hình" (người này còn nở nụ cười xác nhận), "Đồ gàn dở", các thành viên trong đám thính giả nhiệt tình nêu ra.

"Giờ thì," tôi nói, "Hãy tưởng tượng là mới sáng thứ Hai, và bạn hỏi, 'Cậu đã chuẩn bị giấy tờ sẵn sàng để chuyển sang công ty cho vay thế chấp vào thứ Tư chưa?' và người này nói, 'Chưa ạ.' Liệu có bao nhiêu người trong số các bạn, một lần nữa, lại nghĩ đến thứ gì đó tương tự như là 'đồ bết bát'?" Những cánh tay giơ lên tua tủa khắp phòng.

"Và bạn sẽ làm gì tiếp theo? Ba máu sáu cơn nổi lên, và bắt đầu la hét hoặc hoạnh hởi này nọ? Than thở với một đại lý hay nhà môi giới khác? Nói với ai đó trong công ty bạn rằng bạn muốn người đó xéo khỏi việc tham gia các hợp đồng? Hay chỉ bỏ đi trong chán nản, giận dữ vì chất lượng bèo nhèo của thành viên công ty bạn?" Tôi hỏi.

Tôi quan sát gương mặt họ và tôi biết mình đã ghi điểm. Rõ ràng là, rất nhiều người trong số các thành viên đại lý và môi giới ấy phải cảm nhận nỗi chán nản này hàng ngày. Và bởi tôi đã phản chiếu họ một cách chính xác, nên cho đến lúc này, họ đã tiếp nhận những gì tôi nói.

"Giờ thì," tôi nói, "hãy thử cân nhắc cái này xem sao. Thử cho là bạn nói bình tĩnh, 'Tại sao cậu lại chưa làm xong?' và người này khổ sở vật vã nói:

'Thực ra, tôi đã cần mẫn xoay xở với nó suốt đợt cuối tuần đấy chứ. Tôi đã chuẩn bị để giao cho ông vào sáng nay – và tôi sẽ hoàn thành đầu ra đấy vào cuối giờ làm việc ngày hôm nay – nhưng ông tôi, mắc chứng Alzheimer đã gọi cho tôi và khóc lóc đêm qua. Bà tôi bị đột quỵ và phải đưa đến bệnh viện bằng xe cấp cứu. Bố mẹ tôi đều qua đời cả rồi, tôi là người duy nhất có thể chăm sóc ông bà. Vậy nên tôi phải bỏ dở hết mọi thứ để lo liệu việc nhà, tôi chẳng được ngủ chút nào suốt đêm. Tôi biết đây không phải là lần đầu tôi



làm rối tung mọi sự nhưng đúng là chăm sóc cả hai người thật vất vả quá, và đôi khi tôi ngợp hết cả người."

"Liệu điều đó có thay đổi những gì bạn suy nghĩ về người đó không, và thậm chí cả cách bạn hồi đáp nữa?" tôi hỏi.

Tôi nghe thấy tiếng xì xào, thăm thì – tiếng động của những cái đầu đang biến chuyển. "Tất nhiên rồi", kha khá người đáp lại.

"Đấy, tôi tuyên bố nhé", tôi nói. "Các bạn không hề lắng nghe. Các bạn làm đúng những điều chúng ta vẫn thường làm. Bạn góp nhặt một vài dữ liệu từ những lần tiếp xúc đầu tiên với người đó, bung ngay ra kết luận và những nhận thức định hình sẵn gấn chặt với những từ như: 'biếng nhác', 'cẩu thả', 'đạo đức làm việc tồi tệ' và cả 'đồ bết bát' nữa. Những từ ngữ đó trở thành những cái màng lọc, mà qua đó, bạn chỉ nghe mà không hề lắng nghe."

Giải pháp ở đây, tôi giải thích: Hãy từ bỏ cái màng lọc đó đi. Điều bạn vẫn nghĩ là mình đã biết về ai đó – "biếng nhác", "bết bát", "cắm cẩu", "thù nghịch", "vô phương cứu chữa" – trên thực tế, lại chặn đứng những gì bạn cần biết. Hãy dỡ bỏ thứ rào cản tinh thần ấy đi, và bạn sẽ sẵn sàng để bắt đầu tiếp cận với những người bạn vẫn ngỡ là bất khả tiếp cận.

"NHƯNG TÔI ĐÃ LẮNG NGHE ĐẤY CHỨ!...

KHÔNG PHẢI THẾ HAY SAO?"

Giờ đây, có thể bạn sẽ thốt lên, "Mark ơi, tất cả những gì tôi làm là lắng nghe đấy chứ. Tôi lắng nghe trong các cuộc họp. Tôi lắng nghe các đồng sự của mình. Tôi lắng nghe bạn đời của mình. Tôi lắng nghe con mình. Có ai chịu ngừng lời bao giờ đâu."

Những điều ấy đều là thật cả. Nhưng vấn đề là trong khi nghe, bạn lại chẳng hề lắng nghe, bất kể mục đích của bạn có tốt đẹp đến đâu và bạn cố gắng đến mức nào. Nguyên do là: trí não của bạn không cho phép.

Hãy nhớ đến mô hình bộ não ba phần mà tôi đã nói đến trong phần trước – bộ não động vật có vú trên bộ não bò sát và bộ não con người lại ở trên bộ não động vật có vú, phần sau lại bồi đắp trên phần trước trong quá trình tiến hóa. Những phán đoán chớp nhoáng mà chúng ta đưa ra với mọi người đều na ná nhau, bởi chúng dựng trên quá khứ. Điều đó không có nghĩa là



chúng hoàn toàn sai. (Thực ra, một "nhận thức bản năng" thoát đầu thường là chính xác.) Nhưng cũng nghĩa là không hoàn toàn đúng đắn.

Lấy ví dụ, các đại lý và nhà môi giới của chúng ta ngay lập tức định hình suy nghĩ rằng trợ lý văn phòng của họ đúng là một kẻ đần độn. Chưa từng có ai, bất cứ một ai trong số họ may mắn nghĩ rằng có cách lý giải khác cho hành vi của một người. Vì sao? Bởi suốt cả đời, họ chỉ luôn nghe rằng những người không thực hiện tốt công việc của mình đều bị mô tả là "biếng nhác", "chểnh mảng" hay "gàn dở". Đồng nghiệp của họ vừa vạ với hình mẫu này, vậy là họ áp ngay vào cái nhãn ấy – và thế là thứ nhãn ấy cứ dính chặt vào họ.

Những nhận thức của chúng ta cứ thế dính chặt vào bằng cách thức cứng nhắc này bởi một nguyên có giản đơn: tri thức mới xây dựng trên nền tảng tri thức trước đó. Chúng ta đi trước khi học cách bò. Chúng ta chạy trước khi học cách đi. Lúc này đây chúng ta bấm ngón tay không biết mặt trên một chiếc Blackberry là bởi trước đó chúng ta đã dò dẫm hàng tháng trời trên cái bàn phím bé nhỏ ấy. Chúng ta lái tự động bởi não của chúng ta nhớ được cách chúng ta từng thực hiện việc ấy trước đây.

Tương tự, chúng ta ngay lập tức đánh giá về một con người ngày hôm nay bởi chúng ta dựa trên tất cả những gì chúng ta được nghe hoặc biết về người đó trong quá khứ. Và rồi chúng ta dính chặt lấy nhận thức đó mãi mãi, xem xét mọi tiếp xúc với người đó thông qua chiếc màng lọc ấy, bởi (lại một lần nữa) đó là cách chúng ta đã học được.

Vấn đề là trong khi chúng ta nghĩ rằng những ấn tượng đầu tiên về mọi người chỉ gói gọn trong logic, thì lại không hẳn vậy. Trên thực tế, chúng chỉ là thứ hỗn hợp lộn xộn giữa sự thật, huyền tưởng và thành kiến có ý thức hoặc vô thức. Vậy nên, ngay từ ban đầu, chúng ta đã xoay xỏa với một món sáng tạo hư cấu chứ không phải một con người thực. Thế nhưng, ấn tượng đầu tiên ấy sẽ nhuộm sắc cho những cảm giác của chúng ta về những người ấy trong suốt nhiều tháng, nhiều năm sau đó. Nó thậm chí còn ảnh hưởng đến cách chúng ta lắng nghe người đó nữa, bởi chúng ta vạ vạ tất thảy những gì người đó nói cho phù hợp với những nhận thức trước đó của mình.

BẠN CÓ BAO NHIÊU TẤM MÀNG LỌC?



Bạn tôi, Rick Middleton là sáng lập viên của công ty viễn thông Executive Expression, đặt trụ sở tại Los Angeles. Rick đã sử dụng mô hình GGNEE dưới đây để mô tả cách chúng ta đặt người khác vào "những chiếc hộp tâm lý" trước khi chúng ta biết về họ. Rick nói rằng không hề nhận ra việc mình làm, nhưng chúng ta đã xếp người khác vào chuỗi sau:

Gender: Giới tính

Generation (Age): Thế hệ (Tuổi tác)

Nationality (Ethnicity): Quốc tịch (Chủng tộc)

Education Level: Trình độ học vấn

Emotion: Cảm xúc

Chuỗi GGNEE ở trên xếp theo thứ tự như vậy bởi chúng ta trông thấy giới tính, chủng tộc và tuổi tác của một người trước nhất, nghe đến trình độ học hành của người đó thứ hai, và cảm nhận về mức độ cảm xúc ở người đó thứ ba. Hãy nhớ mô hình GGNEE, nó sẽ giúp bạn phát hiện những mảng lọc vô thức ngăn trở bạn lắng nghe, và cả tiếp cận những người khác.

Vì đầu trí não chúng ta lại hoạt động theo cách thức dường như phi logic ấy? Là bởi phần lớn thời gian, việc hình thành những đánh giá cứng nhắc về người khác thực sự có tác dụng. Ví dụ, hãy thử tưởng tượng bạn bắt một chuyến tàu đông nghịt người. Những ấn tượng đầu tiên sẽ mách bảo bạn hãy tránh xa gã nhếch nhác với ánh nhìn kỳ quặc, hãy ngồi xuống bên cạnh cụ bà có giỏ len đan, và hãy tránh tiếp xúc bằng mắt với đứa choai choai vẻ thù nghịch phục sức kiểu Gothic. Xét riêng rẽ, mỗi kết luận này có khả năng chỉ là sai lầm – người bạn trẻ phục sức kiểu Gothic rất có thể là một nhóc thông minh và nhạy cảm đang cần một nụ cười, gã kỳ cục kia có lẽ chỉ là một kẻ lập dị vô hại, và bà già nọ rất có thể đang làm việc dưới trướng Al Qaeda – nhưng bạn làm gì có thời gian mà phân tích tất cả những người bạn gặp. Thay vào đó, não của bạn xây dựng dựa trên những kinh nghiệm đã qua và cả bản năng bẩm sinh, từ đó đưa ra những quyết định nhanh chóng có thể sẽ cứu vớt đời bạn.

Vậy nên quan sát nhanh cũng không phải thứ gì đó tồi tệ. Nó chỉ tệ khi quan sát của bạn không chính xác và dẫn bạn tới những kết luận sai lầm. Bất hạnh thay, điều đó xảy đến với chúng ta mỗi ngày, bởi trí não của chúng ta



thành thạo việc nhảy cóc đến kết luận hơn là quay trở lại để phân tích chúng.

Nhận thức là tin tưởng.

Nhận thức sai lầm chỉ là dối trá.

Và, tồi tệ hơn, là ngáng trở thành tự.

Vậy giải pháp là gì? Hãy suy nghĩ về những gì bạn đang nghĩ. Khi bạn phân tích có ý thức những ý kiến mà bạn định hình về một người nào đó và cân nhắc những nhận thức ấy dựa trên cơ sở thực tế, bạn có thể tháo gỡ cho trí não của mình và xây dựng lên những nhận thức mới mẻ và chính xác hơn. Và rồi bạn sẽ kết nối được với con người thực sự đang ở ngay trước mắt bạn – chứ không phải nhân vật huyền tưởng hiện hồn thông qua những nhận thức sai lầm của chính bạn.

Để quan sát quy trình này hoạt động, hãy quay trở lại với các đại lý và nhà môi giới cùng nỗi chán ngán của họ đối với viên trợ lý văn phòng "gàn dở". Thoạt tiên, hầu hết những nhân vật thành đạt này đều nhìn nhận cứng nhắc về những người như thế: Chất lượng công việc tồi tệ + Lý do lý trấu/Khăng khăng tự vệ/Oán thán trách móc = Đồ gàn dở = Việc gì phải bận tâm đến việc dành thời gian hay nỗ lực để xử trí mấy kẻ như thế này? Nhưng khi tôi yêu cầu họ tưởng tượng rằng "kẻ bất bết" có lẽ cũng có một lý do thực sự lý giải cho làm việc kém hiệu quả, thì nó lại buộc họ phải tháo gỡ những nhận thức đã ăn sâu bám rễ kia. Hành động này, quay ngược trở lại, cũng buộc họ gây dựng một lối nhìn nhận mới mẻ và chính xác hơn về người mà họ từng phải bó tay đầu hàng.

LIỆU BẠN HIỂU RÕ NHỮNG NGƯỜI QUEN CỦA MÌNH ĐẾN ĐÂU?

Có thể bạn sẽ nói "Mark này. Mấy thứ gì đó hay ho đúng đắn thật. Nhưng những người tôi đã quen biết bao nhiêu năm nay thì sao? Tôi không thể nhìn nhận sai về họ được. Thực tế là, tôi biết về họ rõ như biết chính bản thân mình vậy."

Câu trả lời của tôi là: "Không, không phải thế đâu." Tuần nào tôi cũng phải giải quyết sự vụ với những người đã sống, làm việc với nhau tới vài thập kỷ rồi. Thế mà, rất thường, họ lại chẳng hề có chút manh mối lý giải xem điều gì đã khiến người kia khó đàm đàm đến vậy. Kết quả là, họ nhận lầm bất an thành ngạo mạn, sợ hãi thành cứng đầu, và cả giận dữ chính đáng thành "nó



chỉ là thằng dở". Và họ nói xấu, nói xa, nói vòng, nói vèo mà không hề trò chuyện trực tiếp với nhau – trong khi tất cả những gì họ cần chỉ là nhìn vào đúng thứ đang sờ sờ trước mặt họ thôi.

Ông bà Jackson là một ví dụ điển hình ở đây. Cặp vợ chồng này đã cưới nhau được 55 năm, và họ đến gặp tôi vì bà Jackson cứ nằng nặc cho rằng, khi những cái cọ vật vãnh của họ đã căng thẳng thì ông Jackson chỉ nói lạnh lẽo: "Vậy thì, sao bà không đi luôn đi cho rảnh nợ?"

Ông đã nói câu đó rất nhiều lần, nhưng vì nguyên do nào đó lần này bà Jackson thực sự tổn thương và giận dữ, bà gói ghém đồ của ông lại và bảo ông cút đi. Và lần này bà không hề xuống nước. Ông Jackson hơi hoảng thật, bởi ở tuổi 82, ông quá cần đến bà. Bà nói bà sẽ chỉ cân nhắc lại nếu họ đi gặp một nhà tư vấn hẩn hoi.

Khi tôi lắng nghe hai người họ, thì mọi sự sáng rõ dần rằng họ thực ra vẫn còn yêu thương và hết lòng hết dạ với nhau lắm – nhưng họ không còn thích người kia nữa. Sau hai mươi phút đồng hồ, tôi nghe đã đủ và nói "Dừng lại!" với cả hai người.

Bối rối quá, cả hai im bặt. Tôi nói với bà Jackson: "Bà có biết là ông nhà nghĩ rằng kết hôn với bà chính là việc tuyệt nhất ông từng làm không?"

Bà Jackson, ngạc nhiên quá thể, nói ngay: "Cái gì?"

Không lỡ một nhịp nào, ông Jackson đáp ngay: "Ông ấy hoàn toàn đúng đấy. Tôi mang lại ngôi nhà, nhưng bà ấy mang lại cho tôi cả mái ấm. Không có bà ấy, tôi chơ vơ không chốn tựa nương, không có bà ấy tôi chẳng thể có mối quan hệ nào với đám con cái vì tôi chỉ là một tay kỹ sư, tôi không phải người truyền đạt giỏi cho lắm."

Trông bà Jackson sững sờ chết lặng. Tôi hướng sự chú ý sang ông Jackson và bảo, "Còn ông đây, ông có biết là bà Jackson nghĩ rằng ông là đấng trượng phu tuyệt nhất bà từng gặp?"

Tôi cứ ngỡ là hàm ông sắp rụng xuống đến nơi. "Ông đùa thế nào ấy chứ, bà ấy lúc nào cũng chọc ngoáy tôi cái này cái kia, rồi rầy rà tôi phải làm cái này, không làm cái kia," ông đáp, vẻ rất kinh ngạc.

"Chính xác trăm phần trăm", bà Jackson xen vào. "Ông ấy là đấng trượng phu tuyệt nhất tôi từng biết. Phải, ông ấy không phải người truyền đạt giỏi



cho lắm. Nhưng ông ấy không bao giờ quá chén hay à ời với cô này cô kia. Ông ấy vẫn chăm chỉ làm công việc ông ấy không ưả lắm chỉ để đỡ đần cho tôi và lũ trẻ."

"Thế mấy cái trò bói lông tìm vết thì sao chứ?" ông Jackson chêm ngay.

Bà Jackson đáp, "Ai mà tôi chẳng soi. Tôi vốn là người thích xem xét này nọ mà. Tôi cũng làm lũ trẻ phát cáu lên ấy chứ, nhưng như tôi đã nói đấy, ông ấy có lẽ là điều tốt đẹp nhất từng xảy đến với tôi."

Đó là nói về một cặp đôi đã nghe mà chẳng hề lắng nghe trong suốt nhiều chục năm đấy! Buồn thay, họ chỉ cảm thấy đơn thuần phải chịu đựng người kia, trong khi trên thực tế là họ tận hưởng lẫn nhau đấy chứ. Và, thử nhìn xem điều gì đã xảy ra khi rốt cuộc họ **thực sự** lắng nghe. Họ đã xuất hiện đầy giận dữ và chẳng thèm ngó ngang đến nhau, nhưng họ ra về với vẻ như hai người vừa mới bắt đầu trở lại thuở yêu đương say mê. Và chỉ mất có vài phút lắng nghe thực sự – một điều gì đó họ chưa từng làm trong suốt năm thập niên.

Sau quá nửa thế kỷ chung sống, vợ chồng ông bà Jackson biết được cả nghìn điều về nhau. Ông biết loại tương cà bà ưa dùng. Bà biết tên chú chó thuở ông còn thơ ấu. Họ biết về những vấn đề sức khỏe của nhau, về những thói quen trong nhà tắm, những chương trình tivi yêu thích. Thế nhưng, khi động đến những thứ to tát, họ lại hoàn toàn là người lạ trước nhau.

Điều đó nói lên thứ gì với bạn? Rằng có thể bạn biết ít hơn rất nhiều so với những gì bạn vẫn nghĩ về đối tượng bạn muốn tiếp cận, bất kể người đó mới chỉ xuất hiện hay đã quen thuộc quá đỗi trong cuộc sống của bạn. Rằng những gì bạn **nghĩ** rằng mình biết có thể lại rất sai lầm. Và rằng tiếp cận với những người đó không chỉ đồng nghĩa với việc khai mở tâm trí họ trước bạn. Nó còn đồng nghĩa với việc tháo gỡ bản thân bạn, nhờ thế bạn có thể nhìn nhận những người này đúng như họ thực vậy.

Vậy nên khi chạm trán với những người phiền phức, bạn hãy hình dung rằng có nguyên do khiến họ hành xử theo cách ấy. Đó có thể là vấn đề mới phát sinh: nỗi lo sợ về sức khỏe, rối rắm chuyện tiền nong, áp lực công việc. Đó có thể là vấn đề kinh niên dai dẳng: lo âu không đủ đáp ứng yêu cầu công việc, giận dữ vì không được tôn trọng, sợ hãi rằng bạn thấy họ không hấp dẫn hay thông minh. À, vâng: Có thể vì họ đúng là những kẻ lập dị (nhưng thường không phải thế đâu.) Hãy mở rộng trí óc và kiếm tìm những



nguyên có ẩn sau cách hành xử ấy, và bạn sẽ tiến bước đầu tiên nhằm phá bỏ rào cản và kết nối với một người có vẻ "bất khả thi".

Cách suy nghĩ hữu dụng

Nếu bạn muốn khơi ra những con đường tiếp cận, trước hết hãy mở mang chính đầu óc mình đã.

Bước tiến hành

Hãy nghĩ đến một "đối tượng phiền phức" mà bạn vẫn chưa hiểu rõ cho lắm – ai đó hay vi phạm thời hạn, nổi cơn giận dữ mà không có nguyên do chính đáng, hành xử thù nghịch, quá ư nhạy cảm với chuyện phê bình, hoặc giả làm bạn cáu tiết. Hãy lập một danh sách trong đầu những từ ngữ bạn sẽ sử dụng để mô tả người đó: biếng nhác, cầu thả, lỗ mãng, lập dị...

Giờ thì, hãy nghĩ đến năm bí mật có thể làm nền tảng cho hành vi của người đó (ví như, "anh ta lo sợ về tình trạng sức khỏe của mình", "cô ấy e ngại rằng chúng ta không tôn trọng cô ấy chỉ bởi tuổi tác", "anh ta vừa mới cai rượu và trải qua mấy ngày tồi tệ lắm", "cô ấy bị rối loạn do căng thẳng sau chấn thương", "anh ấy bị một đối tác làm ăn cũ chọc giận quá mức và giờ đây chẳng còn tin ai nữa"). Hãy thử tưởng tượng xem cảm giác của bạn về người này sẽ thay đổi ra sao với mỗi viễn cảnh mà bạn tưởng tượng ra.

Khi bạn đã làm quen được với bài tập này để mở rộng trí óc mình, hãy sắp đặt một cuộc gặp gỡ hay bữa trưa với người này - và thử xem liệu bạn có thể tìm ra nguyên do thực sự lý giải cho những hành vi có vấn đề mà bạn thấy không.



5. MANG LẠI CẢM GIÁC "ĐƯỢC THẤU HIỂU" CHO NGƯỜI KHÁC

Những người thể hiện đầy đủ tiềm năng bản thân thường có cảm nhận sâu sắc về sự nhận biết, sự đồng cảm, về lòng thương yêu dành cho con người nói chung. Họ cảm thấy tình họ hàng ruột thịt, những mối quan hệ gắn bó, như thể tất cả mọi người đều là thành viên trong một gia đình duy nhất.

— ABRAHAM MASLOW, Chuyên gia tâm lý học

"Việc này còn kéo dài bao lâu nữa đây? Tôi còn khối việc quan trọng hơn phải làm." Hank càu nhàu. Anh là thành viên chủ chốt tại hãng luật chuyên về giải trí danh tiếng ở Los Angeles. Tôi đã được mời đến để xoa dịu mối quan hệ giữa Hank và Audrey, một thành viên chủ chốt khác. Audrey có tên được gắn ngay sau Hank trên cánh cửa, là người mang về hầu hết các thương vụ cho hãng. Cô là một luật sư cừ, nhưng cô thực sự tỏa sáng như một bậc thầy hô phong hoán vũ. Hank cũng là một luật sư xuất sắc, nhưng anh thà gặm đinh chứ không xoay xở mọi phương cách để kiếm mồi làm ăn.

Nhưng thay vì ngưỡng mộ và trân trọng tài năng của Audrey, Hank chỉ coi cô là một nàng mồi loa mép giải thưởng xuyên tạc tung văn phòng lên với những câu hò hét phấn khích sau khi cô có mặt tại sự kiện nào đó, xuất hiện trên tivi hay được một tờ tạp chí hay báo nào đó phỏng vấn. Tóm lại vấn đề, Audrey muốn có được thái độ sùng bái từ Hank hơn bất cứ ai trong hãng, đó là một kỳ vọng được chuyển qua từ việc cô mong muốn sự tôn trọng từ cha mình mà chưa bao giờ có được cả.

Còn thói bướng bỉnh cứng đầu của Hank lại bắt nguồn phần nào từ hoàn cảnh xuất thân của anh. Mẹ anh, một người bi lụy tình cảm quá sức, đã gây ra nỗi thống khổ cho cha anh, anh chị em anh và cả chính Hank nữa. Khi Hank rời khỏi nhà, anh thề rằng anh sẽ không để kẻ nào đe dọa anh như thế một lần nữa. Và Hank chịu đựng Audrey đúng như kiểu một kẻ hăm dọa như vậy.

Bởi họ phải chung vai sát cánh trong các phi vụ, vậy nên điều quan trọng là họ phải làm việc với nhau một cách cộng tác hơn, đặc biệt là khi những hiểm khích giữa họ đã tràn ra toàn hãng và khiến mọi người bị xao nhãng.



Nhiệm vụ của tôi là: khiến cho hai người này trò chuyện – và làm việc với nhau – như một nhóm.

Vào lúc ấy, đó đúng thực là một trận chiến kịch điểm. Những lời trao qua đổi lại giữa hai người càng lúc càng căng thẳng, giọng của Audrey bắt đầu chói tai và buộc tội. Hank lên mặt dạy đời cô trước mặt người khác, cô nói. Và anh ta cười khẩy vào những nhận xét của cô, khiến cô thấy bị sỉ nhục. Hank hăng giọng mỉa mai, "Này, cô nàng chẳng cần đến tôi sỉ nhục đâu. Tự cô ta đã làm việc ấy giỏi quá rồi."

"Coi kìa! Tôi nói với ông thế nào?" Audrey xen vào.

Cơn xả giận của Audrey tiếp tục thêm vài phút, còn Hank thì thay vào đó nhìn lên trần nhà, đồng hồ và nói về vài cuộc hẹn hò gì đó. "Tôi thực sự còn nhiều việc phải làm lắm. Tôi đã đi được chưa?"

Một trong những loại hình dịch vụ tôi cung cấp cho các doanh nghiệp là "Thuê Người Lớn". Vào thời điểm này, tôi đương nhiên là người lớn duy nhất trong phòng, và lòng kiên nhẫn của tôi dành cho cuộc đối đáp này đang ngày càng cạn đi.

Khi lắng nghe họ, tôi nhận ra rằng vấn đề không phải ở chỗ Audrey tin rằng Hank cự tuyệt lắng nghe cô. Thậm chí thái độ kém tôn trọng của Hank cũng không phải toàn bộ câu trả lời. Điểm mấu chốt là Audrey không cảm thấy được thấu hiểu. Khi tôi ngộ ra điều đó, tôi đã tự hỏi xem cô đang cảm thấy thế nào, và tôi đã hiểu.

Tôi ngưng cả hai người lại, rồi nhìn sang Hank và hỏi: "Anh có biết là Audrey cảm thấy là lúc nào anh cũng nghĩ cô ấy cực kỳ kinh khủng và đáng chán không?"

Trúng phóc luôn. Cống xả lũ tháo ra, Audrey bắt đầu khóc tức tưởi đến mức cô không còn có thể dự phần trong cuộc tranh luận kiểu vũ điệu thần chết này nữa. Cơn khóc lóc nức nở của cô đã hé lộ nỗi đau đớn ghê gớm, nhưng cũng là sự giải thoát và ý thức về "cảm thấy được thấu hiểu".

Trận giằng co bỗng nhiên chấm dứt, Hank nguôi giận và trở nên thành thực. "Nghe này", anh nói, "tôi không nghĩ là Audrey kinh khủng hay đáng ghét. Cô ấy là bậc thầy hô phong hoán vũ khác thường. Cô ấy là một trong những luật sư phát triển doanh nghiệp cừ nhất ở xứ này, một lĩnh vực mà tôi rất tệ và tôi cũng rất ghét phải làm." Anh nhắc lại, "Tôi không thấy Audrey kinh



khủng hay đáng ghét. Tôi thậm chí còn thích cô ấy. Nhưng đúng là đôi khi cô ấy chen vào và kích động quá đến mức làm xói hỏng bóng không hết cả sự vụ của công ty. Và tôi... vâng, ông có thể bảo là... tôi thì muốn phải quy củ trật tự hơn." Anh nhìn Audrey, khi này cơn bão nhiệt đới dầm nước mắt của cô đã bắt đầu tan đi, anh nói: "Audrey, thật tình... Tôi không nghĩ là cô kinh khủng và đáng chán đâu. Chỉ là đôi khi cô làm tôi bức quá đi mất."

Tôi nhìn sang Audrey và hỏi: "Thế có những tính cách nào bù lại mà cô nhìn thấy ở Hank không?"

Cô đáp: "Anh ấy là một trong những luật sư thông minh nhất tôi từng biết. Mặc dù rất nhiều lần anh ấy cáu kỉnh, nhưng anh ấy vẫn có thể nhìn ra có điều gì không ổn ở bất cứ vụ nào và lèo lái bất cứ luật sư nào trong hãng, kể cả tôi, theo phương hướng nào đó thành công hơn. Tôi đoán ấy là lý do tại sao việc anh ấy nghĩ tôi là một luật sư giỏi giang lại quan trọng với tôi đến thế."

Với hai cú chuyển dịch kinh thiên động địa ấy, tình trạng căng thẳng bắt đầu tan biến và ít nhiều sự ấm cúng mà những người cùng hội cùng thuyền này cảm nhận đằng sau cơn giận dữ của mình đã bắt đầu lộ diện. Chỉ trong vài phút, họ đã đi từ chỗ khước từ ("Ta ghét nhà người") sang cân nhắc ("Có lẽ chúng ta có thể thực sự hòa hợp với nhau") trên Chu trình Thuyết phục.

Đến lúc đó, Hank nói thêm: "Audrey, cô là một luật sư khá lắm" – và rồi anh mỉm cười, dường như không thể đưa ra một lời khen tặng mà không bớt xén lại chút nào – "có điều đôi khi cô có thể trở thành mối phiền phức ghê người đấy."

"Anh buộc phải nói thế hay sao chứ?" Tôi bình luận để đáp lại câu nói châm chọc của Hank.

Một thoáng xấu hổ, Hank trả lời, "Cũng giống như một con ngựa vằn, không đời nào thay đổi được vằn lông, một gã khốn cũng vậy thôi mà."

Sau cơn hội vượt khỏi quăng bẻ tắc và được xả cơn giận này, hai người đã đi tới một điểm, nơi họ có thể cam kết sẽ giao tiếp hiệu quả hơn. Đối với Hank, điều đó đồng nghĩa với việc ít chua ngoa cay độc hơn; với Audrey, điều đó đồng nghĩa với việc tự học cách "hạ hỏa" trước khi bước vào văn phòng, kéo thêm cả cơn bốc đồng rơi rớt từ hoạt động phát triển doanh nghiệp nào đó khiến cô phấn khích thái quá. Kết quả của "tình hình căng thẳng đã dịu bớt"



này là: một văn phòng hợp tác chặt chẽ và hiệu quả hơn, ít thời gian tranh cãi đấu đá nhau.

Câu chuyện của Audrey và Hank chung đến mức gần như phổ quát. Hãy nhìn quanh văn phòng của bạn, gần như chắc chắn bạn sẽ nhìn thấy chỉ ít đôi người cùng thông minh, cùng thành đạt nhưng không thể chịu đựng "ở chung một hang" với nhau. Nhìn cao hơn, bạn có thể phát hiện ra một vị giám đốc điều hành đối xử với các thành viên của một nhóm đầy tinh thần cống hiến như kẻ thù và có hẳn tỉ lệ thay thế nhân công vô cùng to lớn chứng tỏ điều ấy. Nếu bạn làm trong lĩnh vực bán hàng hoặc dịch vụ khách hàng, hãy nghĩ về những vị khách dường như hào hứng với việc gây phiền toái cho bạn hơn là đón nhận dịch vụ. Với mỗi tình huống, hãy nhìn ra phía sau của bề mặt chính ấy, rất có thể bạn sẽ phát hiện một thất bại của việc "cảm thấy được thấu hiểu". Bạn cũng sẽ tìm thấy một cơ may để sửa sang mọi chuyện.

TẠI SAO VIỆC "CẢM THẤY ĐƯỢC THẤU HIỂU" LẠI BIẾN ĐỔI CON NGƯỜI?

Khiến một ai đó "cảm thấy được thấu hiểu" chỉ đơn giản là đặt bản thân bạn vào hoàn cảnh của người ấy. Khi bạn thành công, bạn có thể thay đổi những động lực của cả một mối quan hệ chỉ bằng một nhịp tim. Khi đó, thay vì gắng sức lẫn át lẫn nhau, bạn và đối tượng "nhắm bắt" được nhau và cú đột phá ấy có thể dẫn tới hợp tác, cộng tác và trao đổi hiệu quả.

Thực ra, cuộc Chiến tranh Lạnh có thể cũng đã kết thúc chính tại một điểm bùng phát mang tính thấu cảm như vậy. Vào một khoảnh khắc đã trở thành huyền thoại, những cuộc đối thoại giữa Tổng thống Mỹ Ronald Reagan với Tổng thống Liên bang Xô Viết Gorbachev dường như đã đi vào bế tắc, khi ấy, Reagan đã nhìn thấu khuôn mặt ngoan cố của đối phương để thấy được một vị lãnh đạo thực lòng yêu thương nhân dân. Trong một khắc thăng thần xuất thần, ông đã nói Gorbachev "cứ gọi tôi là Ron" (trái ngược với "Cứ đừng độ kiểu tổng thống với tổng thống, thọc sâu gót giày của chúng ta và chẳng đi tới đâu cả"). Gorbachev không những tiếp nhận lời mời ấy, ông còn đồng thuận với Reagan trong việc tìm kiếm một kết cục cho Chiến tranh Lạnh. Đó là một minh chứng về sự tiếp nhận mang tầm cỡ toàn cầu!

Một cách giải thích khác cho tính hiệu quả của hành động làm cho một ai đó "cảm thấy được thấu hiểu" ẩn chứa trong những tế bào thần kinh phản chiếu mà tôi đã trình bày trước đây. Khi bạn phản chiếu lại những gì người khác cảm nhận, người ấy cũng được móc nối để phản chiếu ngược lại với



bạn. Chỉ cần nói: "Tôi hiểu cảm giác của anh lúc này", và người kia sẽ thấy hàm ơn, rồi ngay lập tức bày tỏ lòng biết ơn ấy với mong mỗi được thấu hiểu bạn. Đó là một sự thôi thúc sinh học không thể cưỡng lại, cũng là thứ lực đẩy người đó về phía bạn.

Bất chấp quyền năng của hành động này, người ta vẫn cứ khước từ sử dụng nó, bởi họ ngại ngần việc kiếm tìm quanh quất trong mớ cảm xúc riêng tư của người khác – đặc biệt là trong công việc. Nhưng nếu mối quan hệ của bạn với ai đó có vẻ sẽ không đi đến đâu, thì việc khiến người đó "cảm thấy được thấu hiểu" chính là cách đánh cược tốt nhất để có được bước đột phá.

Gần đây, tôi đã sử dụng phương cách tiếp cận này trong một cuộc gặp gỡ với John, một người đàn ông 45 tuổi với thái độ cực cần với vẻ thù nghịch.

John là giám đốc điều hành của một công ty thuộc danh sách *Fortune 1000*. Khi hãng của anh sáp nhập với một hãng nhỏ hơn, công ty mới thành lập cần thực hiện một cuộc biến đổi toàn diện từ trên xuống dưới – và những thay đổi ấy lại gây ra thái độ kháng cự từ dưới lên trên. Một trong những lĩnh vực chuyên môn của tôi chính là trợ giúp các hãng xử lý tình trạng nhốn nháo do chuyển đổi, vậy nên tôi đã xuất hiện để thực hiện công việc của mình.

Trước đó, John đã thuê một hãng tư vấn tiếng tăm lừng lẫy thực hiện nhiệm vụ này. Hãng đó đã đưa ra những kiến nghị có vẻ tuyệt vời trên giấy tờ nhưng hoàn toàn không phát huy tác dụng trên thực tế. John đã thoát khỏi thảm họa ấy vô sự, bởi anh đã sử dụng một chiến lược "che đậy" cơ bản: thuê một hãng tư vấn lừng danh, và nếu sự tình tồi tệ, bạn có thể nói: "Đừng trách tôi chứ: suy cho cùng, họ đáng lẽ phải là chuyên gia." Tin tốt lành: anh không bị rắc rối gì. Tin xấu: anh ta vẫn phải giải quyết vấn đề, và giờ đây anh chỉ có trong tay một gói kinh phí eo hẹp, đó là nguyên do tại sao anh ta nói chuyện với tôi.

Tôi đã biết câu chuyện ẩn phía sau này và tôi đã nhận biết được những cảm xúc đằng sau vẻ phản kháng cố che giấu của John. Thực ra, chính bản thân tôi cũng từng hai, ba lần cảm thấy như vậy. Vậy nên, thay vì xộc thẳng vào mớ luận giải thuyết trình của mình, tôi ngưng lại và nói: "Trước đây anh đã từng bị chọc giận, đúng không?"

"Gì cơ?" John hỏi lại, hoàn toàn bất ngờ trước lối nói chẳng ăn nhập của tôi.



Tôi nhắc lại: "Trước đây, anh từng được rỉ tai cái này cái nọ qua lời những nhà tư vấn chẳng hề giữ lời hứa của mình. Thậm chí anh còn nhận được vài cú điện thoại thân mật, giải thích với một ông chủ xem tại sao những quyết định của anh lại chẳng làm được trò trống gì. Và sau khi đã thoát được chúng trong gang tấc, anh tự nhủ, 'Mình sẽ không bao giờ để rơi vào tình thế mong manh đến vậy nữa.' Giờ đây anh còn không rõ liệu những gì tôi mang đến có cho ra thứ kết quả mà tôi hứa hẹn không. Phải vậy chứ?"

Anh gật đầu bên lên tỏ ý tán đồng, ắt hẳn anh cũng nhớ lại một vài cú điện thoại thân mật và giờ đây là đầu hàng trước một sự thật: rằng anh ta không thể trốn tránh trước tôi.

"Ấy, đừng có lo lắng." Tôi trấn an anh ta. "Ai mà chẳng có lúc đưa ra những quyết định khiến họ phải hối tiếc. Tôi cũng có khối quyết định khiến mình phải hối tiếc." Anh khẽ gật đầu.

"Vậy thỏa thuận sẽ là thế này", tôi tiếp tục. "Quá rõ chuyện tin tưởng vào lời hứa hẹn của những người không bao giờ biết giữ lời là thế nào – và, cũng biết là cảm giác tồi tệ thế nào – nên tôi sẽ không bao giờ gây chuyện với bất cứ ai. Và nếu tôi có làm trò đó với anh thật, thì tôi nghĩ là anh cũng kiện tôi đến nơi đến chốn ấy chứ. Còn giờ, nói vậy thôi, quá trình tôi làm việc với một công ty bao giờ cũng nhiều vấp vấp trở ngại. Thường thì những điều này dính dáng đến việc công ty đồng ý về mặt khái niệm với một thứ gì đó cuối cùng hóa ra lại chẳng phát huy tác dụng. Khi điều đó xảy ra, tôi đã phát hiện ra cách tốt nhất để giải quyết rốt ráo là..." Và tôi giải thích cách chúng tôi vượt qua những điểm khó khăn.

Cốt yếu là đây... Tôi đã có được sự kết nối.

Vì sao lại thế? Có điều gì đó tôi vốn hiểu về những người có vẻ như dũng cảm, đặc biệt là những người làm việc trong các công ty tầm cỡ, đó là họ thường sợ gây ra sai lầm hơn là mong muốn làm điều gì đó đúng đắn. (Điều đó chính xác hơn cả với các nhà quản lý hoặc giám đốc điều hành vào giữa độ tứ tuần, và còn chính xác hơn nếu họ là nam giới.) Đó là bởi họ lo ngại sẽ bị "chộp gọn" nếu mọi sự diễn tiến xấu, và lo ngại về cú sụp đổ lòng tự trọng mà họ phải chịu đựng nếu làm hỏng việc.

Khi những người này mắc sai lầm và cảm thấy bị chỉ trích, xấu hổ với bên ngoài và nhục nhã với chính mình, họ thường tự hứa rằng, "Sẽ không đời nào mình tự đặt bản thân vào cái chỗ bị đập cho bầm dập thế này nữa."



Chính điều này, một cách vô thức, đã kéo họ lại khi họ buộc phải đưa ra quyết định mới nào đó rất có khả năng sẽ lại trở thành một sai lầm.

Và có một điều then chốt nên biết, đặc biệt trong những tình huống bạn buộc phải trình bày một cách rành mạch, súc tích và hợp lý với ai đó gạt đầu chấp nhận rồi không thể nào tán đồng với bạn. Vào thời điểm ấy, hầu hết các chuyên gia bán hàng hay các nhà quản lý đều cố gắng gọi ra thái độ chống đối còn sâu sắc hơn mà họ có thể vượt qua. Đôi khi việc đó có tác dụng, nhưng thường thì không. Đó là bởi thứ mà đối tượng đang nghĩ nhưng không hề nói cho bạn biết, đó là "Tôi sợ rằng mình sẽ mắc sai lầm."

Bằng cách trò chuyện với đối tượng đang sôi sục này và thể hiện rằng bạn thấu hiểu, bạn đón nhận những gì người này cảm thấy, và rằng bạn cũng cảm giác tương tự, bạn khiến những khách hàng co rúm sợ sệt này "cảm thấy được thấu hiểu". Khi con người ta được thấu hiểu, họ thấy bớt cô độc, và khi đã cảm thấy bớt cô độc, họ cũng bớt âu lo và sợ hãi hơn, chính điều đó giúp họ cởi mở đón nhận thông điệp mà họ đang gắng gửi tới. Họ sẽ chuyển dịch từ tự vệ ("Cút ngay đi!") sang suy lý, và họ đã đủ khả năng lắng nghe thông điệp của bạn và cân nhắc thiết hơn một cách chùng mực.

CÁC BƯỚC MANG LẠI CẢM GIÁC "ĐƯỢC THẤU HIỂU" CHO NGƯỜI KHÁC

Có thể bạn sẽ nghĩ, "Mark, với ông thì nói hay làm thế này thì dễ quá rồi. Ông là chuyên gia thần kinh với ba chục năm kinh nghiệm hẳn hoi." Câu trả lời của tôi là, "Đừng tự lừa mị bản thân. Bạn không cần phải có một tấm bằng y khoa để thực hiện một việc đơn giản đến nhường này." Đây là những gì bạn cần phải làm:

1. Thử gán một cảm xúc nào đó mà bạn nghĩ rằng người đó đang trải nghiệm, ví dụ "chán nản", "giận dữ" hoặc "sợ hãi".
2. Hãy hỏi, "Tôi đang cố gắng hiểu xem anh đang cảm thấy thế nào và tôi nghĩ đó là..." điền cảm xúc đó vào chỗ trống. "Phải vậy không? Nếu không phải thế, vậy thì anh đang cảm thấy ra sao?" Hãy chờ người đó đồng ý hoặc chỉnh lại cho đúng.
3. Rồi nói, "Anh chán nản (giận dữ, buồn bã, v.v...) đến mức nào?" Hãy cho người đó chút thời gian để trả lời. Nhớ chuẩn bị tinh thần, ít nhất là lúc ban đầu, cho một tràng cảm xúc xả giận – đặc biệt là nếu người bạn đang trò chuyện cùng đã cất giữ bên trong mình nỗi chán nản, giận dữ hay sợ hãi



dồn ứ suốt bao năm. Đây không phải là lúc phản công, hay bộc lộ những nỗi bất bình của riêng bạn.

4. Tiếp đến, hãy nói, "Và nguyên do anh chán nản (tức giận, buồn bã, v.v...) quá như thế là bởi...?" Một lần nữa, hãy để người đó được xả thông.

5. Rồi nói, "Kể tôi nghe xem – nên làm gì để những cảm xúc đó nguôi ngoai bớt đi?"

6. Tiếp đó, nói, "Liệu tôi có giúp gì để làm việc đó được không? Và liệu chính anh có thể làm được những gì nào?"

Kịch bản này không đổ khuôn cứng nhắc một kiểu; hãy sử dụng những câu hỏi này như là xuất phát điểm của bạn, sau đó hãy đi theo phương hướng diễn tiến của chính cuộc đối thoại. Dưới đây là một ví dụ:

Carmen, đang cố gắng tìm hiểu tại sao Debbie, một nhân viên của cô lại sa lầy trong một dự án mới vô cùng then chốt: Debbie, tôi cảm giác là cô đang bức xúc lắm về việc tôi đề nghị cô đảm trách dự án này.

Debbie: À... vâng, tôi đoán là có thể thật.

Carmen: Tôi đang cố gắng hiểu xem cô cảm thấy như thế nào, và tôi tự hỏi xem có phải cô đang thấy hơi sợ hãi về việc phải thử thứ gì đó quá mới mẻ và khác lạ. Hoặc thậm chí rất sợ là chẳng khác. Phải vậy chứ?

Debbie (bắt đầu xả ra): Tôi sợ phải nói bất cứ điều gì, nhưng... chị biết đấy, tôi không phải là chuyên gia đồ họa, có quá nhiều thứ phải biết ngay lập tức. Mà lại nhiều áp lực, vú em của Johnny nhà tôi thì vừa nghỉ việc nên mọi thứ ở nhà cứ loạn hết cả lên, và... tôi thấy bị choáng ngợp, tôi đoán vậy. Tôi biết đây là một cơ hội lớn, nhưng tôi e mình sẽ làm hỏng hết mọi sự mất thôi.

Carmen: Tôi có thể hiểu việc phải xử trí quá nhiều thứ cùng lúc khó khăn như thế nào. Tôi tự hỏi là liệu điều gì sẽ giúp mọi thứ đơn giản hơn với cô? Sẽ ổn hơn chứ nếu tôi đề nghị Theo kèm cặp cô một chút để sử dụng InDesign? Cậu ấy thạo món này lắm.

Debbie: Thế thì tốt quá. Tôi sẽ cảm thấy tự tin hơn nhiều nếu không phải tự mình mày mò hết tất cả.

Carmen: Tốt lắm. Tôi sẽ bảo với cậu ấy. Liệu còn cần gì nữa để giúp việc đảm trách dự án này trở nên dễ dàng hơn?



Debbie, thoải mái hơn và bắt đầu suy nghĩ tích cực về vai trò mới của mình: Tôi rất mong được đào tạo chính quy một chút về đồ họa và dàn trang nếu chị muốn tôi thực hiện nhiều dự án kiểu này. Chị có nghĩ là có ít nhiều ngân sách dành cho việc ấy không?

Đôi khi, hồi đáp của người khác khi bạn chạm vào thứ cảm xúc mạnh mẽ của người ấy sẽ khiến bạn phải ngạc nhiên.

Vài năm trước, tôi đã phải mất tới mấy tháng mới sắp đặt được cuộc gặp mặt với một vị Giám đốc điều hành, để rồi nhận ra ông ta tỏ ra mất tập trung và lạnh lùng khi chúng tôi đối diện với nhau. Nản quá, rốt cuộc tôi buột miệng, "Ông có bao nhiêu thời gian để gặp tôi?"

Ông ta nhìn tôi với ánh mắt nói lên rằng, "Tôi không biết, nhưng chắc chắn dứt ngay bây giờ thôi!" Tôi cứ ngỡ là ngay lúc ấy ông ta sẽ tổng tiền mình luôn, nhưng ông ta dò dẫm cuốn sổ hẹn với hành động chọc giận rất rõ ràng và đáp lại, "Hai mươi phút."

Tôi hít một hơi thật dài. "Nghe này", tôi nói, "những gì tôi nói xứng đáng với sự tập trung toàn tâm toàn ý của ông, thứ ông không thể mang lại cho tôi bởi có điều gì đó trong tâm trí ông lúc này còn quan trọng hơn cả việc gặp gỡ với tôi. Nên thỏa thuận sẽ là thế này. Hãy kết thúc ngay bây giờ, vào phút thứ ba, và bố trí lại lịch hẹn cho cuộc gặp khác, khi ông có thể dành cho tôi toàn bộ sự tập trung, nhưng ông sẽ dành toàn bộ mười bảy phút còn lại và gọi một cú điện thoại để coi sóc việc nào đó đang đè nặng đầu óc ông, bởi thật không công bằng với mọi người, những người bên ngoài, như tôi đây, và thậm chí cả bản thân ông nữa, khi ông không thể lắng nghe."

Bao trùm là vẻ lặng im đầy ẩn ý và rồi ông ta nhìn thẳng vào tôi – giờ thì ông đã hoàn toàn bị thu hút – và mắt ông bắt đầu ướt nước. Ông nói, "Anh mới biết tôi có chừng ba phút và bởi vì tôi vốn là người rất kín đáo trong những việc riêng tư, có những người cách chỗ chúng ta đang ngồi có hai chục thước, đã biết tôi tới cả chục năm mà không hề biết những gì anh biết. Có một việc đang làm tôi phiền não. Vợ tôi phải thực hiện một cuộc sinh thiết dường như không khả quan cho lắm. Cô ấy mạnh mẽ hơn tôi và nói rằng tốt hơn hết tôi nên đi làm. Vậy nên tôi có mặt ở đây, mà lại không hoàn toàn hiện diện nơi này."

Tôi đáp lại, "Tôi rất lấy làm tiếc. Và, có thể, ông không nên ở đây thật."



Và rồi, hết như một chú khuyển đã rũ sạch bộ lông ướt sũng, George tiếp tục: "Không. Tôi không được mạnh mẽ bằng vợ tôi, nhưng tôi có mạnh mẽ. Đã hai lần đi phục vụ quân ngũ ở Việt Nam cơ mà. Đúng là tôi nên ở đây và coi sóc công việc. Anh đã lôi kéo được sự tập trung hoàn toàn của tôi và anh có toàn bộ hai mươi phút đồng hồ."

Bài học của câu chuyện này là gì? Thật dễ dàng để tập trung vào việc giành được thêm thứ gì đó từ người khác – năng suất làm việc từ đồng nghiệp, lòng tôn trọng từ lãnh đạo, một hợp đồng từ một khách hàng nào đó – đến mức bạn sẽ quên mất hiện thực là bên trong mỗi con người là một con người thực sự, cũng sợ hãi, cũng âu lo hay cũng cần đến niềm thấu cảm như bất kỳ ai khác. Nếu bạn tảng lờ cảm xúc của người ấy, bạn sẽ chỉ liên tục húc vào bức tường giận dữ, chống đối hay kỳ thị mà thôi. Hãy khiến người khác cảm thấy "được thấu hiểu", mặt khác, có nhiều khả năng bạn cũng sẽ biến đổi bản thân từ chỗ là một người lạ hay một kẻ thù trở thành một người bạn hay đồng minh của họ. Bạn sẽ ít đụng phải thái độ tiêu cực, chướng ngại vật và có thêm sự ủng hộ – và bạn sẽ truyền đạt được thông điệp của mình.

Nếu nghe có vẻ quá đơn giản để trở thành hiện thực, cứ thử mà xem. Bạn sẽ bất ngờ đấy.

Lỗi suy nghĩ hữu dụng

Bên trong mỗi con người – bất kể trọng yếu hay nổi tiếng đến đâu – cũng là một con người thực sự, khát khao được "thấu hiểu". Hãy thỏa mãn khát khao ấy, và bạn sẽ biến đổi bản thân từ chỗ chỉ là một khuôn mặt trong đám đông trở thành một người bạn hữu hay một đồng minh.

Bước hành động

Hãy nghĩ tới ai đó mà bạn đang gặp tiếp cận, nhưng có thể người đó đang viện cớ này nọ hay găng lui lại theo một cách nào đó. Hãy tự đặt mình vào vị thế của người đó và tự hỏi, "Liệu mình sẽ cảm thấy thế nào trong tình thế này? Chán nản? Sợ hãi? Hay giận dữ?"

Hãy tiếp cận người đó và nói rằng: "Tôi cần trò chuyện với anh về vấn đề này. Tôi đã quá vội vã ra buồn rầu vì anh và hành xử kém kiên nhẫn, tức tối, đến nỗi tôi đã dẫm lên chân anh thay vì đặt mình vào hoàn cảnh của anh. Khi tôi ngừng làm vậy, tôi mới nghĩ rằng nếu tôi là anh chẳng hạn, tôi sẽ cảm thấy (chán nản, hoặc sợ hãi, tức giận, v.v...). Có phải vậy không?"



Khi người kia nói với bạn xem anh ta/ cô ta cảm thấy thế nào, hãy thử tìm hiểu xem điều gì đã gây ra cảm giác ấy và cần điều gì để giúp người đó cảm thấy ổn thỏa hơn và tiến được xa hơn.

6. HÃY CHĂM CHÚ LẮNG NGHE HƠN LÀ TỔ VẺ KHOE MẸ HAY HO

Sự nhàm chán là thứ xảy ra khi tôi không thể khiến ai đó hứng thú.

— WARREN BENNIS, Chủ tịch Sáng lập,

Học viện Lãnh đạo thuộc Đại học Nam California

Bạn không chỉ bị kiềm thúc bởi những người cự tuyệt, bắt chẹt, phiền phức hay làm buồn lòng bạn. Bạn còn bị kiềm thúc bởi chính những sai lầm mình gây ra khi bạn không thể tiếp cận được với những người (a) không hề hiểu bạn một chút nào hoặc (b) cư xử theo kiểu họ chẳng thèm đếm xỉa gì đến việc phải hiểu bạn hơn.

Đã có khi nào bạn tự nhủ trong cơn chán nản: "Mình sẽ làm được gì đó", hay "giả như mình có thể làm cho người này hứng thú với mình?" Đó chính xác là điều tôi muốn bàn đến. Nhưng vấn đề nằm ở đây: thứ biểu hiện trong lời tuyên bố của bạn lại chính là nguyên do bạn không thể tiếp cận được đối tượng.

Tại sao? Bởi bạn đang tập trung toàn bộ chú ý vào những gì bạn nói để khiến người đó nghĩ rằng bạn cừ khôi, thông minh hay dí dỏm. Và đó là sai lầm của bạn, bởi bạn đã làm ngược mất rồi. Để tìm hiểu tại sao, hãy nhìn xem hai trong số những nhân vật thành công nhất thế giới đã làm gì nhé.

"Lắng nghe sâu sắc" chính là một trong những thuật ngữ thường được sử dụng nhất để mô tả Warren Bennis, Chủ tịch sáng lập của Học viện Lãnh đạo thuộc Đại học Nam California. Warren là một trong những người thú vị nhất mà bạn từng gặp, nhưng khi bạn trò chuyện với ông - thì bất kể bạn là người đưa xe ông vào bãi đỗ, hay Giám đốc Điều hành của hãng Google - thì có một điều tôi dám chắc: ông lại chính là người tỏ ra hứng thú với bạn hơn.

Tôi đã gặp con người tài năng này khi được mời tới một bữa tối với vài bạn bè thân thiết của ông, đều là những người thông minh, thấu đáo và đầy khí thế. Bữa tối cứ thế diễn ra, những cuộc đối thoại sôi động dần chuyển thành những cuộc tranh luận nảy lửa. Lời qua tiếng lại, những người thông minh này quăng bom quăng đạn chửi chít vào nhau, cuối cùng là đạt tới đỉnh điểm, khi tôi nghe thấy tranh cãi đã lấn át cả lắng nghe.



Trong cả quá trình này, Warren chỉ ngồi mê mải chú ý mà không hề lên tiếng. Đến một thời điểm tạm lắng trong cuộc hội thoại, khi các phe tranh luận dừng lại để nạp thêm đạn dược đấu khẩu cho mình, thì Warren bước vào và nói với thành phần tỏ vẻ kém khoan nhượng hơn trong số những người tranh cãi, "Bill, nói cho tôi rõ thêm nhận định của anh về triết gia ấy với." Bằng cách không tham gia vào cuộc tranh luận, và bằng cách mời một trong số những người tham gia được trút xả, Warren đã thay đổi hết thảy chiều hướng chung của cuộc đối thoại và khiến nó ổn thỏa hơn.

Jim Collins cũng là một trong những người thú vị nhất bạn có thể gặp gỡ. Ông là tác giả của cuốn Từ Tốt Đến Vĩ Đại, một trong những cuốn sách kinh doanh thành công nhất mọi thời. Ông đã xuất bản sách với 35 ngôn ngữ khác nhau. Ông nhận được Giải thưởng Giảng dạy Xuất sắc của trường Stanford, ông đã chinh phục đỉnh El Capitan - thành tích đưa ông vào hàng vận động viên leo núi ngoại hạng. Nhưng trong một bài viết về Kinh doanh 2.0 ngày 1 tháng 12 năm 2005 có tiêu đề "Nguyên tắc Vàng của tôi", Collins lại giải thích tại sao nguyên tắc của ông lại là: không kể những thông tin thú vị với tất cả những người ông gặp mặt:

Tôi đã học được nguyên tắc vàng này từ nhà lãnh đạo phong trào dân sự vĩ đại John Gardner, người đã thay đổi cuộc sống của tôi chỉ trong vòng 30 giây. Gardner là sáng lập viên của tổ chức Common Cause, thư ký về y tế, giáo dục và phúc lợi trong ban điều hành Johnson, và tác giả của những cuốn sách kinh điển như Self-Renewal (Tự làm mới bản thân). Ông đã dành vài năm cuối đời cho nghề giáo và làm thầy hướng dẫn chung tại Đại học Stanford. Một ngày nọ, hồi mới chập chững những năm đầu trong sự nghiệp dạy học của tôi - tôi nghĩ là chừng năm 1988, 1989 gì đó - Gardner bảo tôi ngồi xuống. "Tự dừng tôi lại có suy nghĩ thế này, Jim ạ, rằng cậu dành quá nhiều thời gian để cố tỏ raloì cuốn", ông nói. "Tại sao cậu không đầu tư nhiều thời gian hơn vào việc tỏ nổi hứng thú nhỉ?"

Nếu bạn muốn có một cuộc chuyện trò bữa tối thú vị, bạn phải hứng thú với nó. Nếu bạn muốn có những thứ hay ho để viết ra, phải có hứng thú. Nếu bạn muốn gặp gỡ những người thú vị, phải hứng thú với những người mà bạn gặp gỡ - cuộc đời họ, trải nghiệm của họ, câu chuyện của họ. Họ tới từ nơi nào? Vì đâu họ đến đây? Họ đã học được những gì? Bằng cách thực hành nghệ thuật tỏ-nổi-hứng-thú, phần lớn những người bạn gặp đều có thể trở thành những người thầy lôi cuốn; vì gần như tất cả mọi người đều có chuyện gì đó hay ho để kể.



Điều mà những nhân vật thông tuệ như Warren Bennis (và, không nghi ngờ gì, cả Dale Carnegie nữa) biết rõ, một cách bản năng, và điều mà những người vẫn còn trẻ tuổi, giàu tham vọng "khôn lỏi hơn là khôn ngoan" như Jim Collins và, ngay cả bạn nữa còn đang phải học, chính là: cách để có được bạn bè thực thụ và gây ảnh hưởng nhiều nhất lên mọi người chính là phải hứng thú với việc lắng nghe họ hơn là gây ấn tượng với họ.

Xuất phát từ quan điểm khoa học trí não, nguyên do là thế này: Bạn càng hứng thú với người khác bao nhiêu, bạn càng thu hẹp khoảng thiếu hụt cơ quan thụ cảm thần kinh phản chiếu bấy nhiêu - nỗi khao khát sinh học được thể giới bên ngoài phản chiếu những cảm xúc của mình (xem lại chương 2). Bạn càng làm như vậy, đối tượng sẽ càng tỏ ra hàm ơn bạn hơn, và người đó cũng thấy thấu cảm với bạn hơn. Vậy để trở nên hay ho cuốn hút, thì hãy quên hẳn việc tỏ ra hay ho cuốn hút đi. Thay vào đó, hãy tỏ-nổi-hứng-thú.

KỂ NGỐC "RA VẺ HAY HO"

Đây là một lối minh họa nữa sẽ giúp bạn hiểu thấu tầm quan trọng của nguyên tắc này. Hãy thử tưởng tượng là đang mùa nghỉ lễ, thư từ vừa mới đổ về, bạn rà qua cả một đồng thiệp. Bạn mở tấm đầu tiên và một lá thư rơi ra. Trong đó viết:

"Năm nay Bob và mình đã đưa cả nhà đi chơi Machu Pichu - thật không thể nào quên! Giờ thì chúng mình đang mê mọt khiêu vũ và làm bánh mỳ kiểu thủ công. Bọn mình đúng là điên thật, nhưng kể cả với một đồng công việc từ thiện này nọ thì tụi mình vẫn chưa đủ bận nữa cơ (Mình còn chẳng hề ngạc nhiên lúc bệnh viện trao cho mình giải thưởng Tình nguyện viên của Năm hồi tháng trước!) Anh Bob thì vừa được đề bạt lên làm Phó chủ tịch - ngài phó trẻ nhất trong lịch sử công ty đấy nhé. Đội bóng đá của Jessie thì đứng đầu giải đấu toàn bang, còn tụi mình thì suýt bật khóc vì xúc động khi Brandy bé bỏng được nhận một tràng đứng dậy vỗ tay với vai chính trong vở Kẹp Hạt Dẻ - rõ ràng là con bé được thừa hưởng gene sân khấu của gia đình rồi! hy vọng bạn ổn cả... Bọn mình rất mong sẽ liên lạc với bạn lần tới bọn mình đến đó..."

Tiếp đến, bạn lại giở sang một chiếc thiệp từ một người bạn khác. Trong ấy nguệch ngoạc vài dòng ghi chép:

"Này, tình hình sao rồi? Nate và mình đã nhớ ngay đến cậu hôm tụi mình phát hiện ra một ngài "địa chủ quý tộc" giống hệt cái xe cậu đi hồi đại học



đấy. Cậu đã xoay xỏa thế nào với cái vật kỳ dị ấy nhỉ? (Mà làm thế nào cậu lại dắt hện đến thế khi lái con xe đó chứ?)

Bọn mình hy vọng sẽ tạt qua thị trấn một ngày nào đó rất gần và đưa cậu ra ngoài dùng bữa trưa. Bọn mình cũng mong gặp lũ nhóc quá chừng. Lisa đã nộp đơn vào Julliard chưa? Lúc nào tụi mình cũng nghe cuốn băng ghi lại bài biểu diễn của nó hồi năm ngoái, lần nào mở ra cũng thấy rùng mình xúc động. Giọng hát tuyệt vời quá - nói với con bé là tụi mình mong ngóng được nhìn thấy nó trên sân khấu Broadway nhé.

Còn về tụi mình, bọn nhóc vẫn ổn, Nate và mình thì vẫn đang vất vả làm lụng mà vẫn chưa kiếm được là bao - nhưng dù sao cũng vui vẻ lắm. Chúc cậu nghỉ lễ hạnh phúc nhé - tụi mình nhớ các cậu!"

Hãy xem xét hai chiếc thiệp này. Người đầu tiên đã thắng trong cuộc chơi "tỏ vẻ hay ho" dễ như trở bàn tay - phải vậy không? Ý tôi là, làm gì có thi thố gì ở đây. Họ có tiền. Họ có những thú vui sành điệu. Họ thông minh và đi đây đi đó, mà rõ ràng là họ rất thành đạt. Còn những người gửi đi bức thiệp thứ hai có vẻ chỉ duy trì một cuộc sống đơn sơ thế tục mà thôi. Trong cuộc chơi "bọn tớ có thú vị không này?", hiển nhiên là họ đã thua.

Nhưng không hề. Họ thắng – mà thắng to là đằng khác. Vì sao? Bởi họ hứng thú với bạn. Kết quả là, nhiều khả năng bạn sẽ trả lời "có chứ" nếu họ có mời bạn dùng bữa trưa. Còn Cặp thứ nhất? Khi họ gọi điện, có vẻ bạn sẽ nói với họ rằng, "Xin lỗi lắm lắm – tuần đấy tụi tớ đi vắng mất rồi" – và còn thở một hơi nhẹ nhõm khi gác máy nữa kia. Tì vết chết người của cặp đôi ấy chính là họ đã cố gắng quá sức để tỏ ra hay ho... và kết quả là, họ xử sự cứ như thể những kẻ lập dị phiền toái vậy.

Một điều tương tự cũng chính xác khi bạn trò chuyện riêng tư với ai đó. Bạn càng gắng thuyết phục người ta rằng bạn thông minh, duyên dáng hay tài năng, thì họ sẽ chỉ càng thấy bạn nhạt nhẽo và tự phụ. Điều đó đặc biệt đúng khi bạn cứ nhấp nhồm chực dẫm lên chuyện của người ta mà lao vào chuyện của mình.

Tập trung năng lượng vào việc gắng làm cho bản thân mình hay ho hơn có thể sẽ đem lại kết quả ngược mong đợi còn đau thương hơn nữa khi bạn thử tiếp cận với những người ở "tầng cao": các Giám đốc điều hành tập đoàn và những người quyền cao chức trọng khác. Những người này vốn khép chặt trong sự lôi cuốn của riêng họ và những người họ ngưỡng mộ



cũng như vậy. Cứ gắng gỏi quá độ hòng gây ấn tượng với họ, bạn sẽ chỉ như đám giàu xổi - lớp vỏ giàu có lòe loẹt của họ chỉ chọc giận những người "giàu sang đích thực" – bạn sẽ chỉ làm họ thấy phiền và đuổi họ tránh xa bạn mà thôi.

ĐỪNG CHỈ RA VẺ HỨNG THÚ – HÃY HỨNG THÚ THỰC TÂM

Như một câu nói đùa cũ kỹ, "Anh không thể vờ vịt chân thành". Bạn cũng không thể vờ vịt hứng thú, vậy nên đừng cố gắng làm gì. Bạn càng muốn gây ảnh hưởng và tiếp cận những người sáng suốt và thành công, thì hứng thú của bạn dành cho họ càng phải chân thành.

Mới gần đây thôi, tôi đã dùng bữa với một chuyên gia ngành bảo hiểm, chừng giữa ba mươi tuổi và một luật sư mới ngoài ba mươi. Anh ta hỏi tất cả những câu cần phải hỏi: "Cô đến từ đâu?" "Cô bước vào công việc của mình như thế nào?" "Cô thích điều gì trong công việc mình đang làm?" "Khách hàng tuyệt nhất với cô sẽ phải như thế nào?"

Tôi rất ấn tượng với những câu hỏi của anh ta, người phụ nữ cũng trả lời đầy nhiệt tình. Vấn đề duy nhất là khi hỏi những câu đó, anh ta có vẻ chẳng tha thiết gì cho lắm. Thay vào đó, dường như anh ta chỉ làm theo một kịch bản đã được học trong một khóa huấn luyện bán hàng. Anh ta thực hành đủ tốt để chinh phục được một phụ nữ còn trẻ và có lẽ, non nớt kinh nghiệm cùng dùng bữa với chúng tôi, nhưng những khách hàng cao cấp, người tiêu dùng và các đối tượng triển vọng dạn dày kinh nghiệm hơn - những người điển hình sở hữu thứ "máy dò" chuyên nhắm cực kỳ tinh nhạy - thì sẽ moi ra được ngay thái độ kém chân thành của cậu ta và xơi tái cậu ta cho bữa trưa ngay.

Vậy: làm thế nào để vận dụng thành thạo kỹ năng tỏ-nổi-hứng-thú - và thể hiện thái độ chân thành khi làm việc đó? Bí quyết đầu tiên là hãy ngưng coi một cuộc đối thoại như một trận tennis. (Anh ta ghi được một điểm. Giờ mình cũng phải ghi ngay một điểm.) Thay vào đó, hãy coi nó như một trò chơi thám tử, trong đó mục tiêu của bạn là tìm hiểu hết khả năng có thể về đối tượng đó. Bước vào cuộc đối thoại với nhận thức rằng có điều gì đó rất lôi cuốn trong con người ấy, và thật kiên quyết để khám phá ra nó.

Khi bạn làm vậy, mong đợi của bạn sẽ thể hiện trong đôi mắt và cả ngôn ngữ cơ thể. Theo bản năng, bạn sẽ hỏi những câu khiến cho người kia có thể phát triển trọn vẹn một câu chuyện lôi cuốn chứ không chỉ gắng sức dựng



lên nó mà thôi. Và bạn sẽ lắng nghe những gì người ấy nói ra chứ không chỉ chăm chăm nghĩ về những thứ bạn sẽ nói tiếp sau đó.

Bí quyết thứ hai để có thể tỏ-nổi-hứng-thú là hãy hỏi những câu thể hiện rằng bạn muốn biết nhiều hơn nữa. Tất nhiên, không phải lúc nào cũng dễ mà khiến ai đó cởi mở để bạn có thể tỏ-nổi-hứng-thú với những gì người ấy nói. Trong môi trường kinh doanh, cách hay nhất mà tôi đã khám phá ra chính là hỏi những câu như thế này:

- "Anh bước vào công việc của mình như thế nào ấy nhỉ?" (Tôi phải thừa nhận về điều này ở Jeff Kichaven, ông trùm truyền thông cự phách ở Los Angeles; ông nói rằng nó chưa bao giờ thất bại trong việc khai cuộc và duy trì cho người khác nói tiếp.)
- "Anh thích nhất điều gì ở nó?"
- "Điều gì anh đang cố gắng thực hiện và có vai trò quan trọng với anh trong sự nghiệp (việc kinh doanh, cuộc đời, v.v...)?"
- "Tại sao điều đó lại quan trọng đến thế với anh?"
- "Ví thử anh đã thực hiện được điều đó, nó sẽ có ý nghĩa ra sao với anh và sẽ tạo khả năng cho anh làm những gì?"

Trong các mối quan hệ cá nhân - ví dụ như, trong một buổi tiệc tùng hay buổi hẹn đầu tiên - những câu hỏi như thế này thường có thể sẽ gọi ra những lời đáp thành tâm:

- "Điều tuyệt nhất (hoặc tệ nhất) trong việc (huấn luyện đội bóng của nhóc nhà anh, hoặc đi đâu đó xa nhà, v.v...) là gì?"
- "Ai là người có ảnh hưởng lớn nhất đến cuộc đời anh?"
- "Đó có phải người anh thấy biết ơn nhất không? Nếu không, vậy là ai?"
- "Anh đã có cơ hội nào để nói cảm ơn với người ấy chưa?" (Nếu người đó thắc mắc, "Tại sao anh lại hỏi những thứ này?", bạn có thể đáp: "Tôi chỉ muốn tạo cơ hội cho người khác nói về người khiến họ thấy biết ơn vì đã khai mở được tối đa tiềm năng trong mình.")
- "Tôi muốn anh thử tưởng tượng rằng cuộc sống này thật hoàn hảo... Được rồi, thử nói tôi nghe - anh thấy những gì?" (Tôi ghi nhận công trạng của



Monica Urquidi chuyên gia nguồn nhân lực làm việc tại Los Angeles trong mẹo nhỏ này. Nếu người đó thắc mắc tại sao bạn lại hỏi như vậy, hãy nói rằng: "Tôi nhận thấy rằng tìm hiểu về những hy vọng và mơ ước của mọi người sẽ nói cho tôi biết điều gì là quan trọng với họ - biết được điều đó thật là hay, anh có nghĩ vậy không?)

Khi gặp gỡ những người mới, tôi cố gắng tiến hành những cuộc đối thoại trong đó tôi hỏi những câu khiến cho họ nói rằng: "Tôi **cảm thấy** (Feel) x, tôi **nghĩ** (Think) là y, tôi **đã làm** hoặc tôi **sẽ làm** (Do) z" (tôi gọi đó là Mô hình Bày tỏ FTD). Tôi biết rằng khi mọi người hỏi tôi nhưng câu gợi ra được cả ba kiểu lời đáp như trên, tôi cảm giác được họ "thấu hiểu" theo lối mà tôi thường không cảm nhận được khi chúng ta chỉ chăm chăm nói về những gì chúng ta cảm thấy, chúng ta nghĩ là, chúng ta đã làm hay sẽ làm. Phần lớn bản ngã của chúng ta được sáng tạo nên từ những gì chúng ta cảm thấy, nghĩ và làm, vậy nên khi dự phần trong những cuộc hội thoại mà chúng ta được bày tỏ cả ba điều trên, chúng ta cảm thấy hài lòng hơn nhiều.

Rốt cuộc, một trong số các câu hỏi của bạn sẽ "gãi đúng chỗ ngứa" và bạn sẽ thấy người đối thoại hướng về bạn đầy hào hứng, để kể thứ gì đó với rất nhiều nhiệt huyết và xúc cảm mãnh liệt. Khi điều đó xảy ra, hãy hành xử cho đúng: Tạm im lặng đã. Chỉ lắng nghe thôi. Nghe thêm chút nữa. Và rồi, khi người đó đã chạm tới điểm dừng nào đó, hãy hỏi thêm một câu khác để thể hiện rằng bạn đã lắng nghe (và để tâm) đến những gì người đó nói.

Ví dụ, nếu như người đó kể cho bạn rằng giáo viên dạy toán hồi đại học của cô đã có ảnh hưởng rất lớn tới cuộc sống của cô và giải thích tại sao lại như vậy, đừng có vội đáp lời bằng cách bắt đầu nói búa xua về giáo viên của bạn. Thay vào đó, hãy tiếp tục với một câu hỏi kiểu như: "Tôi hơi tò mò nè - thế tại sao chị lại theo học trường ấy?", hay, "Thế giáo viên của chị sau rồi tình hình ra sao? Chị còn giữ liên lạc chứ?"

Một cách nữa để thể hiện rằng bạn rất hào hứng là tóm tắt lại những gì người đó đã nói. Ví như, nếu người đó đang thiết đãi bạn cả câu chuyện gay cấn về một chuyến đi nghỉ ác mộng? Nếu vậy, hãy nhắc lại một số chi tiết đáng đồng tiền bát gạo trong câu chuyện: "Ôi trời ơi! Anh bị gãy chân, thế mà vẫn tiếp tục chuyến bay ấy hả? Không thể tin nổi." Nếu cuộc hội thoại hé mở cơ may, thì một nước đi khôn ngoan khác là: "Tuyệt thật đấy - anh trồng hết các loại rau thơm sao? Kể tôi nghe với: làm thế nào để ngăn mấy cây rau mùi đơm hoa sớm quá?" Ai mà chẳng thích đưa ra lời khuyên, bởi nó làm họ vừa hào hứng lại thấy mình rất thông thái.



Đến một lúc nào đó, nếu bạn thực hiện được việc này một cách khéo léo và chân thành, thì đối tượng của bạn - người rất biết ơn bạn vì đã lắng nghe tỉ mỉ, điều hầu như chẳng bao giờ xảy ra trên đời này - nhiều khả năng sẽ quay sang bạn và nói điều gì đó kiểu như, "Thế còn anh thì sao?"

Và đó chính là cú thắng lớn mà bạn đang kiếm tìm, bởi vào thời khắc ấy, người ta sẽ đền đáp thái độ hào hứng của bạn bằng việc tỏ ra hứng thú với chính bạn.

"Tôi có một câu hỏi," tôi buột miệng trước cả khi người điều hành cuộc hội thảo kịp yêu cầu đặt câu hỏi, và thậm chí trước lúc tôi biết mình sẽ hỏi gì.

Tôi đã đến dự cuộc họp mặt cư dân thị trấn ở một cửa hàng Staples, khu trung Wilshire, thành phố Los Angeles với một mục đích duy nhất. Đó là đặt câu hỏi đầu tiên - câu hỏi mà đối tượng của tôi mong muốn tôi đặt ra cho ông, câu hỏi mà hết thầy thính giả đều muốn nghe thấy - với Tom Stemberg, người sáng lập kiêm Giám đốc điều hành của Staples.

Patrick Henry là một trong những đồng nghiệp kinh doanh của tôi, giảng viên tại một trường doanh nghiệp tại Đại học Nam California, đồng thời là chuyên gia trong lĩnh vực mạng xã hội. Anh nói với tôi rằng một trong những cách hay nhất để tiếp cận được một nhân vật quyền năng chính là: hãy là người đặt câu hỏi đầu tiên khi nhân vật đó vừa mới thuyết trình trước đông đảo thính giả. Như Patrick lý giải thì, thính giả sẽ rất trân trọng lòng quả cảm của bạn khi trở thành người tiên phong phá băng - còn diễn giả thì coi trọng bởi bạn chính là người khởi đầu vòng hỏi đáp với một câu hỏi hay, và bởi bạn đã ngăn chặn được khoảng lặng kỳ quặc rất có khả năng xảy ra khi lời kêu gọi đặt câu hỏi được phát đi mà chẳng ai thém cất lời nào cả.

Tuy vậy, quân bài ở đây vẫn phải là: đặt câu hỏi đúng.

Tôi đã rất nhanh chân. Từng xuất hiện với vai trò khách mời trên hơn 200 chương trình truyền hình và truyền thanh, vậy nên năm giây để chuyển micro đến chỗ tôi quả là khoảng thời gian còn hơn cả dư dả để tôi chuẩn bị câu hỏi của mình. Tôi nghĩ thật nhanh, "Câu hỏi mà tôi và tất cả thính giả ở đây đều muốn nghe và Tom muốn trả lời là gì đây?" Lúc người điều phối chương trình chuyển micro cho tôi, tôi đã cảm thấy như ai đó vừa đưa cho mình que gỗ tiếp sức trên đường đua - tôi đã có câu trả lời: "Thưa ông Stemberg, nếu được làm lại từ đầu, thì liệu có thứ gì đó sẽ giúp ông tiết



kiệm được rất nhiều những phiên toái trong sự nghiệp sau này của mình không?"

Tom Stemberg là một doanh nhân ưu tú, nhưng hôm ấy trông ông thoáng vẻ tự ti như cá rớt ra khỏi nước. Tuy thế, sau khi tôi đặt ra câu hỏi của mình, trông ông rạng rỡ hẳn, sẵn sàng đón nhận thách thức.

Ông đáp lại đầy nhiệt thành: "Tôi sẽ chờ đợi bền bỉ hơn để gom góp thêm quỹ đầu tư mạo hiểm. Tôi đã không ý thức được rằng khi bạn đưa ra một ý tưởng mới mẻ lớn lao và cộng đồng đầu tư mạo hiểm đánh hơi thấy nó, thì đồng thời bạn cũng lại chiêu gọi thêm nhiều cạnh tranh đến vậy. Nếu được làm lại tất cả từ đầu, tôi sẽ trì hoãn nó và đảm bảo chắc chắn rằng mình có một khởi đầu vững vàng hơn thay vì chuốc vào mình tới 25 đối thủ cạnh tranh mà tụi tôi buộc phải đánh bại khi công ty vẫn còn đang trong kỳ trứng nước."

Ai đó muốn trả lời câu hỏi, nhưng Tom đang đà nói và giành lại chiếc micro. "Một điều khác nữa", ông bổ sung, còn nồng nhiệt hơn, "chúng tôi đã bị chậm chân so với các đối thủ của mình trong lĩnh vực chuyển phát tại nhà và công sở. Chúng tôi lấy làm tự hào về tùy biến sản phẩm và dịch vụ thật đầy, nhưng lẽ ra chúng tôi đã phải nghĩ rằng các chị em thư ký không thích phải bê hàng thùng giấy tờ lên lên xuống xuống vài chuyến bay. Vậy nên Office Depot đã có một bước khởi đầu vượt xa chúng tôi, nhưng chúng tôi sẽ bắt kịp thôi."

Và đúng như Patrick đã dự đoán, tất cả thánh giả và Tom đều coi trọng việc phá vỡ im lặng với câu hỏi của tôi, mà Tom thì đáp trực tiếp cho tôi bằng câu trả lời của ông. Việc ấy mang lại cơ hội theo sát ông sau đó và viết cho ông bài nói chuyện tiếp theo, nhờ vậy tôi có thể được ghi nhớ.

Phương cách tiếp cận của tôi phát huy tác dụng bởi tôi không làm điều mà hầu hết mọi người đều làm. Tôi không hỏi một câu nào đó được "thừa" riêng nhằm khiến tôi có vẻ cừ khôi, thông minh hay dí dỏm. Thay vào đó, tôi đã đặt một câu hỏi mà Tom muốn trả lời, một câu hỏi tạo cơ hội cho ông được thể hiện mình lòi cuốn trước thánh giả. Và đặt câu hỏi đó đã đưa tôi từ chỗ chỉ là một khuôn mặt lẫn trong đám đông trở thành một người chính bản thân ông cảm thấy - bạn cho phép tôi nói chứ? - là lòi cuốn.

Lỗi suy nghĩ hữu dụng



Thước đo cho sự tự tin chính là bạn tỏ lòng hứng thú với người khác sâu sắc và chân thành đến mức nào; còn thước đo của thiếu tự tin chính là bạn cố sức gây ấn tượng với người khác về mình đến mức nào.

Bước hành động

Trước hết, hãy chọn ra hai hay ba người bạn vẫn coi là hoàn toàn dờ dẫm và tự cho nhiệm vụ của bạn là khám phá ra điều gì đó hay ho về họ. Còn bây giờ, hãy làm điều ngược lại. Chọn ra một người mà bạn thấy thú vị... ai đó mà bạn vẫn mong muốn sẽ ưa thích và tôn trọng bạn hơn. Khi cơ hội đến trong một bữa tiệc hay buổi họp mặt, hãy hỏi những câu có mục đích thể hiện với đối tượng đó rằng bạn hào hứng hơn là tỏ-vẻ-mình-hay-ho.

Lượt phụ thêm: Bạn đã kết hôn, hay đang chung sống cùng ai đó? Nếu vậy, lần tới khi hai người cùng trở về nhà vào buổi tối, hãy hỏi xem, "Thế dự án công việc (cuộc thử nghiệm nấu nướng) mà anh/em định làm ấy, tình hình thế nào rồi?" Điều này không chỉ thể hiện rằng bạn quan tâm về người đó, mà còn bạn lòng để ý đến cả những gì đang diễn ra trong cuộc sống của anh ấy/cô ấy - bạn thấy hào hứng với nó. Sau khi đặt ra câu hỏi này, hãy làm người kia bất ngờ bằng việc thành thực chú tâm đến câu trả lời của họ.



7. MANG LẠI CẢM GIÁC "CÓ GIÁ TRỊ" CHO NGƯỜI KHÁC

Ai nấy đều có thứ bảng hiệu vô hình treo ngay trước cổ, "Làm ơn khiến tôi cảm thấy quan trọng đi nào."

— MARY KAY ASH, Sáng lập viên, Công ty Mỹ phẩm Kay.

Tôi sẽ bắt đầu chương này bằng việc nói cho bạn nghe về điều gì đó bạn đã biết rồi. Sau đó, tôi sẽ kể cho bạn nghe một điều khác tưởng chừng điên rồ nhưng thực ra không phải vậy - thật đấy.

Sẵn sàng chưa?

Đây là điều bạn đã biết tỏng: Ai nấy đều cần cảm giác rằng mình có giá trị. Chúng ta cần đến điều đó cũng gần như cần đến thức ăn, không khí và nước uống vậy. Chỉ trong lòng chúng ta tự nghĩ rằng mình có giá trị thôi thì vẫn chưa ổn; chúng ta cần phải nhìn thấy giá trị của mình được phản chiếu trong mắt mọi người xung quanh nữa.

Mang lại cảm giác "có giá trị" cho người khác không giống với việc mang lại cảm giác "được thấu hiểu" hay "thu hút" cho họ, bởi bạn phải chạm tới tầng sâu hơn phía trong họ nữa kia. Khi làm ai đó cảm thấy "có giá trị", tức là bạn đang nói cho người ấy biết rằng, "Anh có một lý do để xuất hiện nơi đây. Anh có một lý do để thức dậy mỗi sáng và làm tất cả những gì anh đang làm. Anh có một lý do để trở thành một phần của gia đình này, công ty này, thế giới này. Mọi thứ thật khác biệt khi có anh hiện diện nơi đây."

Khiến cho người khác cảm thấy quan trọng, bạn đã tặng cho họ một món quà không gì đong đếm nổi. Đổi lại, thường thì họ sẽ cam tâm tình nguyện đi tới tận cùng thế giới vì bạn. Đó là nguyên có tại sao, nếu chỉ số cảm xúc (EQ) của bạn cao, bạn sẽ tìm thấy nhiều phương cách để bày tỏ với những người bạn trân trọng - cha mẹ, con cái, người bạn đời, vị sếp hay một đồng nghiệp cốt cán - rằng họ có giá trị biết bao. Bạn sẽ tìm thấy thật nhiều phương cách để nói cho họ biết rằng họ làm cho thế giới của bạn hạnh phúc hơn, vui tươi hơn, bình an hơn, bớt căng thẳng, thú vị hơn, bớt sợ hãi, hay chỉ đơn giản là tốt lên về mọi mặt.



Tính đến lúc này, tôi đoán là bạn vẫn đang đồng tình với tôi. Hầu hết những điều này đều là nhận thức chung, và bạn có thể thấy là nó có tác dụng thật. Đến giờ thì là vậy.

Nhưng đó mới là phần đơn giản thôi. Giờ thì tôi sẽ nói cho bạn nghe điều gì đó bạn khó lòng tin được đấy. Tôi muốn thuyết phục bạn rằng sẽ rất khôn ngoan khi thử làm khác đi, để khiến cho những thành phần rắc rối trong cuộc sống của bạn - ví như những kẻ ưa than phiền, ưa trách móc hay thích kỳ đà cản mũi - cảm thấy quan trọng.

Rất có thể bạn đang nghĩ bụng, "Ông dở hơi hay sao thế? Vì sao tôi lại phải mang lại cảm giác "có giá trị" cho mấy con người cứ xáo tung đời tôi lên trong khi họ không đáng được vậy?"

Câu trả lời rất giản dị. Một điểm chung của hầu hết những người ngoan cố, rất dễ buồn rầu và khó lòng chiều chuộng này chính là họ cảm thấy như thế thế gian này đối xử với họ chưa đủ tử tế. Sâu thẳm bên trong, họ cảm thấy mình vẫn chưa đủ quan trọng hay đặc biệt với thế giới, thường là bởi tính cách tệ hại của họ đã ngáng trở thành công.

Trong chương 2, tôi đã trình bày về cơ chế "phản chiếu" người khác trong não bộ chúng ta và chúng ta muốn được phản chiếu lại ra sao. Những người hay than phiền và gây rắc rối thường mắc chứng thiếu hụt cơ quan thụ cảm thần kinh phản chiếu nghiêm trọng rất điển hình, người khác cứ càng lảng tránh hoặc tảng lờ họ đi, thì mọi thứ càng tồi tệ hơn nữa. Mỗi ngày qua, họ đều gắng sức gây ấn tượng hay lấn át mọi người xung quanh... và mỗi ngày qua, họ lại phải gánh chịu việc không nhận được phản hồi mà họ hằng kiếm tìm. Họ khát khao sự chú ý, và nếu họ không thể tìm ra cách nào hay ho để nhận được cảm giác ta đây quan trọng mà họ ao ước, họ sẽ tìm cách nào đó tệ hại. (Tạm gọi đó là Luật Graffiti.)

Tóm lại, những người này khiến bạn tức điên chỉ vì một nguyên do giản đơn: họ cần phải cảm thấy quan trọng. Muốn họ dừng việc phiền quấy bạn ư? Vậy thì bạn phải thỏa mãn nhu cầu ấy mới được.

Tôi đưa ra ở đây một ví dụ. Không lâu trước đây, tôi có nói chuyện riêng với một vị quản lý cấp trung tên là Janet. Đang dở chừng cuộc trò chuyện, Anita - một trợ lý văn phòng có tiếng là hay rầy rà làm mất thời gian của người khác - ào vào phòng và bảo, "Tôi có chuyện phải nói với chị ngay mới được!"



Khi Anita đã rời đi sau một tràng bù lu bù loa nhằng nhặng về một vấn đề con con, Janet than phiền với tôi về những đận cắt ngang như cơm bữa và không mấy cần thiết của cô nàng kia. E sợ sẽ làm vấn đề nghiêm trọng thêm, Janet cứ ngần ngừ chẳng nói năng gì. Thay vào đó, cô chỉ im im mặc kệ trong khi Anita xả rào rào.

Tôi đã gợi ý với cô như thế này: "Khi Anita bước vào văn phòng của chị, cứ để mặc cho cô nàng trút ra dăm câu ba điều rồi bình tĩnh mà bảo, 'Anita, những gì cô đang nói quan trọng với tôi đến nỗi tôi không thể dành gì khác cho nó ngoài sự tập trung tuyệt đối của mình, một thứ tôi tạm thời chưa thể dành cho cô, vì tôi đang dở một việc buộc phải làm xong ngay bây giờ. Vậy nên những gì tôi mong cô sẽ làm bây giờ là quay trở lại sau hai tiếng nữa, khi tôi có thể chăm chú hoàn toàn với cô trong vòng năm phút, và rồi tôi có thể giúp gì đó cho những điều đang vướng bận trong tâm trí cô lúc này. Nhưng trong khi chờ đợi, thử nghĩ xem cô muốn kể gì cho tôi, muốn tôi làm gì, và liệu có khả thi trong điều kiện thực tế của công ty như hiện nay không. Thêm nữa, thử nghĩ xem có công bằng với tất cả những ai bị nó tác động đến không, và xem liệu nó có phù hợp với những gì chúng ta đang cố gắng hoàn thiện không. Hãy thử tìm xem câu trả lời là gì, và tôi sẽ rất vui lòng giúp cô để biến chúng thành hiện thực."

Vài ngày sau đó tôi có nói chuyện lại với Janet, cô đã thử cách tiếp cận mà tôi gợi ý. Cô kể với tôi rằng Anita đã không còn quay lại và mọi thứ đã êm xuôi ổn thỏa từ bấy đến nay.

Tôi giải thích với Janet rằng rất nhiều "nhân vật phiền toái" bước vào chỉ để xả giận vẫn hành xử như thế bởi họ cảm thấy chán nản với việc thấy mình chẳng mấy may quan trọng trong công ty. Việc một vị thượng cấp bảo rằng họ "quan trọng" có thể tiến một bước dài giúp xoa dịu cảm giác buồn bã ấy. Tôi cũng giải thích rằng những thành viên cấp thấp cứ than thở luôn luôn thường không tìm ra giải pháp cho vấn đề của mình, vậy nên khi bạn lấy đó ra làm điều kiện để tiếp tục cuộc đối thoại tiếp sau đó - một yêu cầu hợp lý tuyệt hảo - thì họ thường chọn cách từ bỏ vấn đề ấy luôn cho nhanh.

Đây là một cách thần diệu để xử trí những thành phần gây rối ở công sở, và nó cũng có tác dụng tương tự trong cuộc sống riêng tư của bạn nữa. Giống như những đồng nghiệp phiền toái, những láng giềng ưa gây gổ và họ hàng ruột thịt ham gây sự rầy rà vẫn thường giở chứng giở thói bởi họ muốn bạn phải chú ý và nâng niu trân trọng họ. (Nếu họ không còn cảm thấy như vậy



nữa, họ sẽ cư xử đàng hoàng tử tế ngay.) Vậy nên, hãy mang lại thứ mà họ mong mỏi.

Để minh họa cho tác dụng của việc này, hãy cùng nhìn vào một thứ gần như là vấn đề chung của mọi người: những người bà con chẳng lấy gì dễ chịu luôn biến bữa tiệc tối kỳ nghỉ lễ của bạn thành ác mộng. Bạn không thể không mời những người này, nhưng bạn biết mười mươi rằng họ sẽ làm cho các vị khách khác phát khùng với trò cảm râm, cãi cọ hay cần nhần. Một vấn đề vô phương giải quyết? Không hề gì. Đây chính là chỗ cho việc suy tính cẩn thận từ trước cùng với sử dụng từ "quan trọng" sẽ tạo ra phép màu.

Bạn sẽ làm như thế này. Hãy gọi điện trước cho từng nhân vật gây rối này khoảng một tuần trước đó – hoặc giả, nếu bạn là nữ giới có bạn trai bên cạnh, thì thử xem liệu bạn có nhờ anh ấy thực hiện giúp những cuộc gọi này được không, vì việc một người đàn ông cậy nhờ giúp đỡ còn gây xúc động lòng người hơn nữa. Hãy nói với những người ấy là, "Tôi gọi điện, mong anh/chị giúp một tay, vì anh/chị đúng là một thành viên vô cùng quan trọng trong bữa tối dịp lễ này. Rất nhiều người bọn ta chẳng hề gặp gỡ, thậm chí trò chuyện với nhau, chỉ riêng có dịp lễ lạt này thôi, mà anh/chị chắc sẽ chẳng thể nào biết rõ xem liệu ai đó có phải trải qua một khoảng thời gian thực sự tồi tệ với cơn ốm đau ghê gớm, hay việc tang ma mới đây, hay những rắc rối tài chính nghiêm trọng nào đó. Vậy nên bữa tối của chúng ta có thể sẽ rất khó khăn ngại ngùng. Vì anh/chị trước nay vẫn luôn là một vị khách thường xuyên và đóng vai trò quan trọng, nên tôi mong mỏi lắm, rằng anh/chị sẽ giúp tôi chào hỏi đón tiếp khi mọi người tới dự và giúp họ tự bước ra khỏi vỏ kén của mình, nhờ việc hỏi xem tình hình của họ, của gia đình họ thế nào, và tìm hiểu coi có sự vụ gì mới xảy ra với họ không."

Hãy làm điều gì đó thật tử tế và mang lại cho những con người luôn ám ảnh rằng mình bị cuộc đời này lừa lọc dối gian một cơ hội cảm thấy mình quan trọng. Việc đó không chỉ là xu nịnh đâu – nó còn gây xúc động lòng người. Những vị khách của bạn khó có đường nào mà đáp lại rằng, "Không ạ, cảm ơn. Tôi đang tính nhào tới và rầy rà be bét khoảng thời gian của mọi người như cách tôi vẫn cư xử mỗi năm đây."

Và rồi, đến buổi tối mà bữa tiệc diễn ra, hãy chào hỏi mỗi vị khách phiền phức ấy ngay ở cửa, chạm vào tay họ và nói "Tôi hy vọng mình có thể trông cậy vào anh/chị để khách khứa cảm thấy thoải mái khi họ tới đây." Trước khi người đó có thể cự cãi gì, hãy nói luôn, "Ồ, mà thứ lỗi nhé. Tôi phải đi coi



sóc mấy thứ này đã." Và rồi hãy để cho vị đại sứ thiện chí mới nhận ủy thác của bạn tự lan truyền niềm vui và năng lượng tới mọi người. Ngạc nhiên cực kỳ, gần như chắc chắn là anh ta/cô ta thực hiện công việc ấy rất cừ.

Cứ áp dụng kế hoạch ấy cho mỗi dịp nghỉ lễ, và rất có thể bạn sẽ nhận ra rằng vấn đề đã được giải quyết. Trên thực tế, "nhân vật gây phiền nhiễu" trước đây rất có thể lại đã trở thành một đồng minh bền vững của bạn. ("Chỉ ít có ai đó trân trọng mình đấy chứ!") và sẽ bươn bả làm mọi điều có thể để mang lại thành công cho sự kiện của bạn.

Bài học ở đây? Những người tốt đẹp trong cuộc sống của bạn cần, và xứng đáng được cam đoan rằng họ được trân trọng – những kẻ phiền toái trong đời bạn có thể không xứng được nhận cho lắm, nhưng họ còn cần đến cảm giác đó hơn nữa. Hãy mang lại cho cả hai nhóm người điều họ muốn – thứ cảm giác rằng mình quan trọng – và họ sẽ mang lại cho bạn thứ bạn cần.

Lối suy nghĩ hữu dụng

Ai nấy đều giành giật thời gian cho mình, nhưng không ai cần phải kèn cựa về tầm quan trọng của mình.

Bước hành động

Hãy thử xác định một đối tượng trong công việc hoặc trong đời sống riêng tư của bạn, một người trước nay luôn gây phiền toái trong khi chẳng hề có gì phức tạp. Lần sau, khi người đó nói về vấn đề gì đó, bạn hãy nói, "Những gì anh/chị đang nói với tôi quan trọng lắm, đến nỗi tôi nghĩ là anh/chị phải gánh phần đưa ra cách giải quyết nữa kia. Lúc nào nảy ra ý tưởng gì đó, nhớ phải báo ngay cho tôi đấy nhé, tụi ta sẽ bàn bạc và xem giải pháp ấy thế nào. Tôi vô cùng trân trọng sự giúp đỡ của anh/chị."

Sau đó, thử xác định một vài người bạn coi trọng, nhưng có thể họ đang cảm thấy bị phớt lờ. Hãy gọi điện hoặc viết thư, để họ biết họ đã mang đến sự khác biệt quan trọng đến thế nào trong cuộc sống của bạn - hay, mang tới cho họ một "Lời Cảm Ơn Đầy Quyền Năng". (Xem chương 23)



8. GIÚP NGƯỜI KHÁC BUÔNG XẢ CẢ VỀ CẢM XÚC LẤN TÂM LÝ

Đôi lúc, điều quan trọng nhất trong một ngày chính là chút ngơi nghỉ chúng ta có được giữa hai nhịp thở sâu.

— ETTY HILLESUM,

tác giả cuốn nhật kí công bố sau khi bà qua đời, Etty

"Suýt! Lắng nghe này!" Tôi nhẹ nhàng nói với Alex, một vị giám đốc khoảng hơn 40 tuổi đang căng thẳng mỗi mệ, người vừa tuôn ra một tràng hơn 15 phút về cả đồng những việc anh ta phải làm và đủ loại "hạn chót" cứ ập tới, vân vân và vân vân.

Anh ta chừng hững, "Nghe gì cơ?"

"Lắng nghe khoảng lặng im", tôi đáp.

"Cái gì kia?" anh ta hỏi lại.

"Khoảng lặng im", tôi nói tiếp. "Nó tồn tại ngay giữa những ồn ào lộn xộn trong đầu óc anh và những náo động trong cuộc sống của anh, và giờ đây nó đang thét gào hồng mong anh và tôi lắng nghe đấy."

"Hử?" Anh ta thốt lên, vẫn còn hoang mang lắm.

"Nhắm mắt lại nào", tôi chỉ dẫn, "và hít thở thật chậm qua mũi, chỉ một lát thôi, anh sẽ nghe thấy nó."

Chỉ sau một chốc, Alex bắt đầu sụp xuống và khóc. Việc ấy diễn ra trong suốt năm phút, sau đó anh chậm rãi mở đôi mắt đỏ ngầu của mình. Một nụ cười đã nở trên gương mặt.

"Nó thế nào vậy?" Tôi hỏi.

Alex gượng cười châm biếm, "Nó là thứ tôi đã kiếm tìm suốt cả cuộc đời. Và mọi thứ... ý tôi là mọi thứ... tôi làm để đạt được điều đó, lại cứ đưa đẩy tôi đi quá xa. Có quá nhiều thứ để suy nghĩ."

Anh đã tiếp tục suy nghĩ về điều đó – về nỗi bình yên mà anh cảm nhận được trong khoảnh khắc ấy, và cả những gì anh cần làm để tìm thấy nhiều



khoảnh khắc như thế hơn trong đời mình. Đó là bởi anh đã có cơ hội để buông xả chứ không đơn thuần chỉ là trút bức dọc.

DỊCH CHUYỂN MỘT NGƯỜI RA KHỎI CƠN KHỔN QUẪN

Căng thẳng không hoàn toàn xấu. Nó xui khiến chúng ta chuyển từ tập trung sang kiên quyết, cũng thử thách dũng khí của chúng ta nữa. Nhưng khi căng thẳng đổi sang thành khổn quẫn, chúng ta đánh mất nhận thức về những mục tiêu dài hạn quan trọng, thay vào đó, chúng ta kiếm tìm bất cứ thứ gì có thể giải tỏa cho mình trong hiện tại. Vào thời điểm đó, chúng ta quá bận rộn kiếm tìm một lối thoát khẩn cấp cho nỗi đớn đau của mình, đến nỗi chẳng thể nào tỉnh táo hay có thể tiếp cận.

Trong những phần trước, tôi đã nói về việc mang lại cảm giác "được thấu hiểu" cho người khác. Tuy thế, nói luôn dễ hơn làm, nhất là khi bạn phải xử trí với những người đang trong cơn khổn quẫn. Trong những tình huống này, bước đầu tiên chính là phải đưa người đó ra khỏi trạng thái này và chuyển sang một trạng thái khác, nơi não bộ của họ đủ khả năng lắng nghe bạn.

Nếu bạn cứ gắng sức tiếp cận ai đó đang trong cơn bế tắc, thì chông chất thêm nỗi căng thẳng cho họ chỉ tổ gây ra tai họa. Đây chính là sai lầm khiến nhiều tình huống giải cứu con tin trở thành "chết người" – nó cũng có thể hủy hoại một thương vụ hay một mối quan hệ. Lầm đường lối bước một phen, và thế là những người đang chông chênh vực thẳm gieo neo (hay đã bước quá bờ rìa) sẽ phản ứng theo một trong những lối sau:

- **Xổ toẹt ra** ("À phải rồi! Ờ, đấy, nhận lấy cái này đi!" - rất có thể kèm thêm một cú đâm phang thẳng ra nữa.) Đó chính là kết quả của cơn "không tặc" amygdala mà tôi đã trình bày trong chương 2, khi vùng amygdala vô hiệu hóa phần lý trí trong não bộ và thúc đẩy người ta hành xử theo lối hung hăng thù nghịch.
- **Trút giận** ("Anh thì biết quái gì về tôi chứ"). Bạn không thể chạm tới một con người đang trong cơn trút giận, bởi bạn chỉ tự đưa mình vào thế phòng vệ hay đối đầu mà thôi.
- **Chặn họng** (Nói câu "Chả sao cả" qua hàm răng nghiến kèn kẹt). Một người lựa chọn cách thức này sẽ giam chân bạn ở ngoài chứ không hề đón bạn vào.



Thế nhưng còn một cách thức khác mà những người đang trong cơn khốn quẫn có thể lựa chọn, chỉ cần bạn chỉ cho họ: buông xả. Chỉ có buông xả mới giúp người ta trải nghiệm và bày tỏ những cảm xúc của mình – giống như làm sạch một vết thương vậy – theo một cách không hề công kích đến người khác hay chính bản thân họ. Đó là cách phản ứng duy nhất giúp những người đang căng thẳng được thư thái và cởi mở trí óc mình đón nhận những giải pháp do người khác mang tới. Và ngược lại, nó cũng mang đến cơ hội để giải quyết chính nguồn cơn căng thẳng và ngăn chặn nó quay trở lại.

Khi bạn mang tới cho một người trong cơn cùng quẫn một khoảng không để hít thở – một nơi chốn, một không gian để buông xả – bạn không chỉ đưa tình thế trở lại trạng thái bình thường. Thực tế là, bạn đã giúp cải thiện nó nữa kia. Đó là bởi ngoài việc giúp một người bình tĩnh hơn, bạn còn dựng lên cây cầu nối về tinh thần giữa đối tượng ấy với bản thân bạn nữa. Và khi dựng lên cầu nối ấy, bạn có thể giao tiếp thông qua nó.

Ông Williams, một bệnh nhân mà tôi từng tiếp xúc hồi mới vừa bắt đầu sự nghiệp - đã bị chẩn đoán ung thư phổi không lâu trước đó. Ông đã tổng cổ hai bác sĩ tham vấn tìm cách nói về bệnh trạng của ông.

"Anh sẽ thích người này cho mà xem", bác sĩ chuyên khoa ung bướu nói với tôi đầy châm chọc lúc chúng tôi bước vào phòng bệnh nhân. Tôi ghé trộm vào phòng ông Williams và thấy ông đang ngồi đó, thu hết sức lực và sôi sục giận dữ, sẵn sàng vắn cổ bất cứ gã bác sĩ tâm thần nào dám mở miệng nói về bệnh tình của ông. Ông vẫn chưa thể nào đối diện bình tĩnh với căn bệnh quái ác của mình - ai có thể trách móc được ông kia chứ? - và rõ ràng là, ông cần đến sự trợ giúp về mặt tâm lý. Chỉ là, ông không hề muốn một chút nào.

Tưởng tượng ra viễn cảnh sẽ bị ông ta xé tan xác nếu tôi cứ thế bước vào và tự giới thiệu mình là bác sĩ tâm thần, tôi đã phải đưa ra một giải pháp khác. Tôi lập tức chạy ra cửa hàng văn phòng phẩm Westwood và đặt làm một thẻ tên khác, thay cái cũ đề "Mark Goulston, Tiến sĩ Y học, Chuyên khoa thần kinh" với chiếc mới có đề "Mark Goulston, Tiến sĩ Y học, Chuyên khoa Ung bướu". Và cả hai thứ chuyên ngành nghe có vẻ êm tai ấy có tác dụng gì với tôi: Tôi sắp phải diễn như một bác sĩ "thật sự" đây. Và xin thề với bạn, khi đeo lên người thẻ tên ấy, tôi thấy mình còn hiên ngang kiêu hãnh hơn.

Tôi bước vào phòng ông Williams, gắng sức diễn xuất như một bác sĩ ung bướu thay vì bác sĩ thần kinh và nói: "Xin chào, ông Williams, tôi là bác sĩ



Goulston, thành viên mới trong số các bác sĩ thuộc nhóm ung bướu”. Rồi tôi bắt đầu đặt ra các câu hỏi xem tình hình của ông ra sao và ông còn khúc mắc những điều gì. Tuy thế, tôi có thể thấy ông khinh khật khinh bỉ cứ như thể ông đang phải ngửi một con chuột bốc mùi vậy. Tôi vẫn tiếp tục trò chuyện, nhưng quá rõ là ông đang tỏ ra cảnh giác với tôi lắm.

Đến một khoảnh khắc, mắt chúng tôi đụng nhau gườm gườm. Tôi biết ông sắp bảo tôi cút ngay ra khỏi phòng đây. Tôi nhận ra rằng nếu mình nhìn xuống hoặc nhìn đi chỗ khác, tôi sẽ thua ngay, nên thay vào đó, tôi tiếp tục nhìn thẳng vào mắt ông. Khi làm vậy, tôi có thể thấy có thật nhiều điều đang diễn ra dưới cái nhìn ác ý ấy. Tôi không rõ cái gì đã xui khiến mình, nhưng tôi xô thẳng ra với ông: "Rơi vào cảnh đó tôi tệ đến cỡ nào?"

Ông đón nhận ngay đòn khai cuộc của tôi và bắn trả lại: "Anh không muốn biết đâu!"

Trong phút chốc, tôi tạm thời không tìm ra từ ngữ nào cả, nhưng rồi bằng cách nào đó, tôi đã thấy những lời này: "Có lẽ là ông nói đúng - có lẽ là tôi không muốn biết thật. Nhưng nếu không có ai đó ngoài ông biết được và phải biết cho sớm, thì chính ông cũng sẽ phát điên mất!"

Quá ngạc nhiên trước vẻ táo bạo của chính mình, đặc biệt là với một người đàn ông ốm bệnh nặng nề đến vậy, tôi cứ tiếp tục nhìn thẳng vào mắt ông mà không hề biết ông sẽ nói gì. Ông nhìn chăm chặp vào tôi với vẻ tập trung cao độ và bất chợt, gương mặt của ông tan ra thành một nụ cười ngoác miệng thật rộng, ông nói: "Này, tôi đây rồi, kéo cái ghế ra đây nào".

Ông bắt đầu trò chuyện về việc ông đã tức giận và sợ hãi đến thế nào, và khi làm như vậy, ông buông xả được thật nhiều. Kết quả của những cuộc chuyện trò giữa chúng tôi là, ông tỏ ra hợp tác hơn với các nhân viên y tế. Bác sĩ của ông nói với tôi rằng ông thậm chí còn cần đến ít liệu pháp giảm đau hơn. Và tôi, đã đi từ vị trí kẻ thù đến chỗ trở thành một người mà ông Williams chủ động kiếm tìm như một nơi lắng nghe những nỗi sợ và cảm xúc của ông.

HƯỚNG DẪN NGƯỜI KHÁC CÁCH BUÔNG XẢ

Lúc thoát đầu nhìn thấy ông Williams, tôi không cần phải hỏi xem có phải ông đang trong cơn khốn quẫn và đang sắp sửa sụp xuống hay chẳng. Thậm chí chẳng cần đến phác đồ của ông, tôi cũng đã biết hết cả rồi. Tất cả đã



được thể hiện thật rõ rệt thông qua ngôn ngữ cơ thể: đáng vẻ giận dữ, vai cứng đờ, tay khoanh vào với nhau như thể nói "xéo đi".

Nếu bạn cũng phát hiện ra thứ ngôn ngữ cơ thể tương tự ở ai đó mà bạn đang thử lại gần, thì đừng dại dột mà tiếp cận bằng lời lẽ hay lý luận gì hết. Không ích chi đâu, bởi bạn sẽ chưa thể đi đến đâu chừng nào người đó còn chưa buông xả được. Đúng là bạn không thể khiến cho người ấy làm được việc này - nhưng bạn có thể khiến cho người đó muốn làm việc này.

Thử ví dụ nhé, bạn đang phải đối mặt với Dean, sếp của bạn, người đang nhìn chăm chăm vào bạn qua bàn làm việc với hai cánh tay khoanh lại và đôi mày sấm sét. Một trong những cách hay nhất để giúp Dean buông xả chính là khiến anh ta phải nói lỏng đôi tay ra đã - cả đôi tay trong đời thực lẫn trong trí óc anh ta. Hãy nhớ lấy điều này: cũng hết như việc xương hông nối liền với xương đùi, đôi tay khoanh lại trong trí óc của một người cũng gắn liền với một đôi tay khoanh lại trên cơ thể. Khiến cho một người nào đó nói lỏng đôi tay đang khoanh lại trên cơ thể, thế là bạn đã có thể nói lỏng đôi tay anh ta về mặt tâm lý.

Để làm được việc này, hãy đặt ra cho Dean một câu hỏi có thể gợi ra cảm xúc hoặc đam mê nào đó thật mãnh liệt trong anh ta. (Đó là nguyên do tại sao tôi lại khích bác ông Williams như thế, điều dường như rất ngược đời với một bệnh nhân ốm nặng.) Từ ngữ thôi thì không đủ để diễn đạt những gì anh ta cảm thấy, vậy nên anh ta cần phải dùng đến đôi tay để nhấn mạnh những gì mình có. Đó cũng là lý do tại sao bạn vẫn hay thấy người ta vận dụng đến cánh tay và bàn tay để thể hiện quan điểm kể cả khi nói chuyện qua điện thoại.

Khi Dean buông tay ra và sử dụng chúng để chia sẻ, nó sẽ mở ra một cánh cửa dẫn tới tâm trí anh ta. Vấn đề là khi cánh cửa ấy mới vừa hé ra, ngay lúc bấy giờ vẫn chưa có khoảng không nào để bạn chiếm lĩnh đâu, chính là bởi thứ rào cản chặn bạn lại ngay ở ngoài cửa. Vậy nên, đây chính là những gì bạn sẽ làm:

1. Hãy cho Dean thật nhiều thời gian để bày tỏ hết những gì anh ta muốn nói. Khi ai đó trút giận, cầu nhàu hay than phiền, thì chính là họ đang gắng sức ngăn ngừa một cơn không tặc amygdala rất có thể sẽ xui khiến họ hành xử theo lối đánh-hay-chạy gây ra hậu quả tàn phá hơn nhiều. Khi họ đã vào "mạch", họ sẽ không muốn bị cắt ngang. (Nó cũng giống như việc rút cuộc cũng có được cơ hội sử dụng nhà vệ sinh sau khi bạn mắc kẹt trên đường



cao tốc và không hề muốn buộc phải ngưng lại trước khi mình được trút vơi hoàn toàn!) Điều hay nhất có thể làm khi ai đó đang trong cơn trút giận, cầu nhàu hay than phiền, ấy là hãy tránh cắt ngang.

2. Đừng phản đối bất cứ thứ gì Dean nói ra, hay phải tỏ ra phòng vệ hoặc khơi ra một cuộc tranh luận.

3. Sau khi anh ta đã xả giận xong, cả hai người sẽ đều thấy kiệt sức. Không nên nhầm lẫn cảm giác này với sự thanh thản. Điểm khác biệt giữa kiệt sức và thanh thản chính là: khi kiệt sức, bạn thấy trống rỗng, mệt mỏi và bạn không sẵn sàng để giải tỏa. Ở thời điểm này, có vẻ đã đến lượt bạn lên tiếng, nhưng thực tế không phải vậy đâu. Nói vào lúc này chính là sai lầm tai hại mà hầu hết mọi người đều mắc phải. Nếu bạn bắt đầu lên tiếng bây giờ, Dean sẽ đóng chặt mình lại bởi anh ta quá mệt mỏi để có thể lắng nghe.

Thay vào đó, hãy ngưng lại khi anh ta trút bầu tâm sự lên bạn, và rồi chỉ nói đơn giản rằng, "Kể thêm tôi nghe với". Làm như vậy sẽ có vài hiệu ứng tích cực:

- Khi đã rõ là bạn không hề có ý định giằng co tranh cãi với Dean, anh ta sẽ cảm thấy được "giã từ vũ khí". Bởi anh ta không cần phải chiến đấu, nếu như bạn không hề định khơi ra một cuộc chiến.
- "Kể thêm tôi nghe với" thể hiện rằng bạn đã lắng nghe và biết được những gì đang thực sự lấn lướt trong anh ta. Nó còn giúp giảm bớt cơn hoài nghi rằng giờ đây bạn sẽ trả đòn anh ta vì một nguyên cớ – đúng bản chất – là anh ta đã trút đủ thứ rác rưởi lên bạn.
- Khi bạn không hề phản đối việc Dean trút giận lên mình, thì cuối cùng, anh ta cũng bắt đầu buông xả thực sự. Bạn sẽ nhận thấy điều ấy trong tư thế, trên gương mặt, và thậm chí trong hơi thở khi anh ta thư giãn và giải tỏa được những nhọc mệt khốn cùng của mình.

Nếu bạn có thể giúp Dean buông xả rồi tỏ thái độ thấu cảm với những buồn lo mà anh ta đang phải chịu đựng, anh ta sẽ thấy thanh thản và biết ơn bạn, và trong rất nhiều trường hợp, sẽ tình nguyện đền đáp bạn. Tại sao lại thế? Hãy nhớ lại những kiến thức về tế bào thần kinh phản chiếu mà tôi đã trình bày trong chương 2. Khi bạn dỡ bỏ một gánh nặng khỏi vai ai đó, người ấy thường sẽ muốn phản chiếu lại hành động của bạn bằng cách làm một điều gì đó tương tự cho bạn.



Đôi khi, bạn có thể giúp một người đang trút giận chuyển sang buông xả bằng cách nói ra vài câu vào đúng thời điểm, "Nhắm mắt lại nào, chỉ hít thở thôi". (Tôi sử dụng cách tiếp cận này với Alex.) Chính điều này đã gọi ra thứ mà Herbert Benson, một trong những nhân vật tiên phong trong lĩnh vực y khoa từng mô tả như là lối đáp ứng thư giãn – cũng chính là kiểu đáp ứng mà bạn sẽ cố đạt tới nếu có tập thiền. Ở trạng thái sinh lý học này, nhịp tim, quá trình trao đổi chất, nhịp thở và xung não của một người đều chậm rãi – trạng thái đối lập hoàn toàn với kiểu phản ứng đánh hay chạy. Quá trình này khởi phát một chuỗi phản ứng hóa học lặng thầm cho phép đối tượng của bạn buông xả và "lắng nghe khoảng lặng im". (Tôi nhiệt liệt tiến cử lối tiếp cận này trong trường hợp bạn phải xử trí với con của mình, hoặc chỉ là một nhóc tuổi vị thành niên đang trút giận trong tình trạng mất kiểm soát.)

Tuy thế, mấu chốt lớn nhất để giúp một người nào đó trút bớt bức dọc và rồi buông xả thành thoi, lại là cứ để mặc việc ấy diễn ra. Hầu hết mọi người đều rút ngắn quy trình này trong giai đoạn "trút giận" bằng cách tỏ ra khẳng khái tự vệ ("Tôi có phải người duy nhất chịu trách nhiệm ở đây đâu!"), hoặc cố gắng đưa ra giải pháp ("À thì, có lẽ bạn nên kiểm việc nào đó khác nếu bạn ghét việc của mình quá thế") hay cuống cả lên và gắng làm cho mọi thứ ổn hơn ("Được rồi, tôi biết là khổ sở lắm, nhưng hãy thử quên tất cả những thứ này đi vài tiếng đồng hồ và ra ngoài ăn trưa xem sao"). Đừng mắc vào một trong những lỗi này, bởi vì, cũng giống như làm sạch một vết thương bị nhiễm trùng vậy, nhiệm vụ giúp cho ai đó buông xả được sẽ chưa kết thúc chừng nào nó thực sự được hoàn thành. Khi cái kết đó xảy ra, bạn sẽ có được phần thưởng của mình, dưới dạng một mối liên hệ vững chắc – mối liên hệ được gây dựng dựa trên những cảm xúc giải tỏa và biết ơn sâu sắc – một mối liên hệ mà bạn có thể sử dụng để truyền đạt thông điệp của mình.

Dưới đây là lời kết dành cho các bậc cha mẹ, đặc biệt những người đang có con ở độ tuổi vị thành niên. Tôi trình bày phần này bởi việc giúp cho các cô cậu nhóc nhà bạn bày tỏ cảm xúc, suy nghĩ có thể giúp giữ được không khí vui tươi cho tất cả các thành viên khác trong gia đình.

Nếu bạn đã kinh qua việc nuôi dạy những đứa con tuổi vị thành niên, ắt hẳn bạn biết rằng cũng thường giống hệt những sinh vật ngoài hành tinh vậy - và theo nghĩa nào đó, đúng là thế thật. So với người trưởng thành, các nhóc tuổi vị thành niên có phản ứng sinh học với nỗi buồn phiền mạnh hơn nhiều và giải phóng ra nhiều hormone căng thẳng hơn. Bọn trẻ còn sở hữu mức



độ chất dopamin và serotonin dẫn truyền thần kinh khác với người lớn, khiến chúng bốc đồng hơn. Các tế bào thần kinh của chúng vẫn còn đang tăng cường cách ly và cắt gọt bớt những mối liên hệ thừa ra – hai quá trình mà kết quả sẽ dẫn tới tư duy thành thục – và chu trình đưa ra quyết định của chúng cũng chưa được phát triển toàn diện. Kết quả là, những đứa trẻ tuổi vị thành niên rất nhanh chóng chuyển từ căng thẳng sang cùng quẫn, chúng không thể đưa ra nhận định sáng suốt, không thể bày tỏ cảm xúc của mình theo cách nào đó chín chắn, và chúng cũng bùng nổ chóng vánh, vui buồn thắc thỏm thái quá hay dễ thốt ra những câu kiểu như "Tôi ghét các người".

Tất cả những điều kể trên giúp lý giải về lũ trẻ - nhưng còn bạn thì sao? Hết thấy chúng ta đều mắc sai lầm khi thực hiện vai trò cha mẹ – chúng ta quá độc đoán, khư khư bảo bọc, âu lo sợ hãi - và những sai lầm ấy có thể khiến con chúng ta – những đối tượng vốn đã dễ bị kích thích nổi cơn bốc đồng và nhanh chóng rơi vào tình trạng cùng quẫn – phải phản ứng theo những cách điên rồ mà chúng ta gọi là thái độ thù nghịch, hành vi chống đối hay đơn giản là "đồ lập dị hư hỏng".

Để xem điều kỳ diệu này có xảy đến trong căn nhà của bạn không, hãy mang lại cho cô/cậu nhóc tuổi vị thành niên ử rữ nhà bạn một cơ hội để kể cho bạn nghe mọi chuyện – và một cơ hội để buông xả. Hãy đợi đến lúc bạn đánh xe đi dạo còn cô/ cậu trẻ tuổi nhà bạn đã ngồi yên ổn trong xe (bởi bọn trẻ ghét những cuộc nói chuyện tâm tình thủ thỉ kiểu tự nguyện, cứ như là mấy bài giảng đạo đức cho chúng vậy) và rồi hỏi những câu như thế này:

- "Điều gì đáng chán nhất mà con từng cảm thấy ở ba/ mẹ hay chính bản thân mình?"
- "Với con, nó tệ đến mức nào?"
- "Nó khiến con muốn làm gì?"
- "Con đã làm gì?"

Và rồi, nếu bạn đã khiến đứa trẻ trả lời những câu hỏi này thành thục, hãy nói (một cách thật lòng): "Bố/mẹ xin lỗi, bố/mẹ không ngờ rằng mọi sự lại tồi tệ đến vậy."

Đừng quá ngạc nhiên nếu bạn nhìn thấy nước mắt thanh thần trào ra khi bạn để cho đứa trẻ được buông xả theo cách này. Thậm chí còn đáng mừng,



bởi rất có thể những giọt nước mắt ấy đã đến sau cuộc trò chuyện không hề đối nghịch, không hề phản kháng đầu tiên mà hai người có với nhau sau một khoảng thời gian dài. Đó là bởi việc buông xả sẽ giúp đưa con đang ở độ tuổi vị thành niên của bạn kiểm soát được bộ não lạ lùng, bốc đồng và thất thường của mình – chí ít là trong vài tiếng đồng hồ thiêng liêng ấy.

Lỗi suy nghĩ hữu dụng

Hãy quên nhạc nhẽ êm dịu đi. Nếu bạn muốn đỡ dành một quái thú hoang tàng, hãy giúp nó được buông xả.

Bước hành động

Nếu bạn đang thử tiếp cận ai đó cố chặn đứng những cảm xúc của mình, hãy hỏi "Liệu đã bao giờ tôi khiến anh cảm thấy tôi không tôn trọng anh chưa?" hay "Liệu đã bao giờ tôi khiến anh cảm thấy rằng anh không đáng để được lắng nghe chưa?"

Hãy chuẩn bị sẵn sàng cho một cách phản ứng nào đó đầy xúc cảm trước câu hỏi này, và đừng cắt ngang hoặc tỏ ra phòng vệ trước đối tượng của bạn. Hãy để người đó trút giận và buông xả. Đến lúc ấy, những cảm xúc tích cực sẽ lấp đầy chỗ trống mà những cảm xúc tiêu cực đã bỏ lại.

9. HÃY BỎ LẠI NHỮNG BẤT ĐỒNG NGOÀI CỬA

Những nhân vật thành công nhất chính là những người không hề có chút ảo tưởng nào về việc mình là ai.

— BUD BRAY, Tác giả,

Có phải đã quá muộn để bỏ chạy và gia nhập gánh xiếc?

Jack vốn là một luật sư thuế dân sự. Nói như vậy, tôi không có ý nói rằng Jack hành nghề luật dân sự; cái tôi muốn kể đến là Jack hành xử rất nhẹ nhàng, đầy tôn trọng, thậm chí hơi có phần chần chu và điềm tĩnh trong các vụ giao dịch với Sở Thuế vụ Liên bang thay mặt cho các khách hàng của mình. Jack rất thành công với lối chuẩn bị cặn kẽ phi thường của mình, chứ không phải bởi sức mạnh tính cách của anh.

Bất chấp thành tích công việc rực rỡ đến vậy, Jack vẫn phải đến gặp tôi bởi anh ta không nhận được nhiều vụ làm ăn bằng một vài đồng nghiệp kém tài hơn anh. Tôi không mất quá nhiều thời gian để phát hiện ra nguyên nhân tại sao.

"Khi mọi người thuê một kiểm toán viên để xử trí với Sở Thuế vụ Liên bang", tôi nói, "một cách vô thức, họ mong muốn thuê được một võ sĩ giác đấu hảnh hoi. Đó là bởi họ muốn cảm thấy rằng bất cứ người nào mình thuê về cũng có thể 'quyết tử' vì họ nếu cần thiết". Bất kể tài năng xuất chúng thế nào, Jack vẫn không thể mang lại ấn tượng rằng mình là một kẻ quyết tử. Vậy nên, cho dù anh ta nói với mọi người rằng mình có thể dàn xếp thành công các vụ giao dịch với Sở Thuế vụ, thì những gì khách hàng nhìn thấy và nghe thấy trong lối cư xử của anh vẫn không thể thuyết phục nổi họ.

Jack nói anh không nghĩ rằng mình có thể thay đổi tính cách vốn bẩm. "Không cần thế đâu", tôi bảo. "Tất cả những gì cậu cần làm là giải tỏa thứ cảm giác bất đồng mà cậu đã tạo ra ở người khác, chỉ bằng cách thay đổi nhận thức của họ về cậu."

Tôi gợi ý rằng khi anh gặp gỡ các khách hàng tiềm năng và đánh hơi được nỗi ngại ngùng của họ, anh nên bồi thêm câu này: "Ồ, nhân tiện cũng nói luôn, nếu ông/ bà quyết định thuê tôi để làm việc với Sở Thuế vụ, ông/bà



cần biết rằng tôi là một kẻ 'quyết tử', nhưng không phải một 'tên sát nhân' đâu nhé."

Tôi cũng nói thêm rằng khi các khách hàng kia tỏ ra kinh ngạc quá đỗi trước lời tuyên bố ấy, anh ta nên giải thích luôn là, "Rất nhiều người thuê luật sư thực hiện thủ tục thuế vụ đều lo sợ rằng họ bắn loạn hết cả lên và Sở Thuế vụ sẽ tiêu diệt họ ngay. Họ muốn có một luật sư biết gặm ghè sát sạt với Sở Thuế vụ và ca khúc khải hoàn. Bởi lẽ tôi luôn rất điềm tĩnh chừng mực, thế nên mọi người có thể sẽ nghĩ ngay rằng tôi không đời nào 'quyết tử' vì họ. Họ đang mắc sai lầm đấy. Tôi luôn rất sẵn sàng 'quyết tử' vì khách hàng của mình thông qua cách chuẩn bị chẵn chu đến nỗi áp đảo cả Sở Thuế vụ ấy chứ, nhưng tôi không đời nào là một kẻ sát nhân say sưa vui thú với việc hủy hoại ai đó chỉ nhằm đạt được mục đích của mình."

Jack đã thử cách này và thành công rực rỡ. Anh ta báo lại với tôi rằng vận dụng lối tiếp cận này khiến cho nhiều người thuê anh ta hơn - và nó cũng khiến anh thấy tự tin hơn nhiều trong những cuộc đối thoại đầu tiên với khách hàng.

Vậy đâu là vấn đề xui khiến Jack phải tìm đến tôi? Chính là nỗi bất đồng. Bất đồng xuất hiện khi bạn ngỡ rằng mình tạo được ấn tượng thế này trong khi người ta lại nhìn nhận về bạn theo một cách hoàn toàn khác. Ví dụ như Jack chẳng hạn, cứ ngỡ rằng mình xuất hiện với vẻ ưu tú khiêm nhường, thì trên thực tế, anh ta lại mang tới ấn tượng rằng mình rụt rè bẽn lẽn, tận đến lúc anh khiến người ta phải nhìn mình dưới luồng sáng khác.

Bất đồng cũng xảy ra khi bạn nghĩ bản thân thể hiện ra rằng mình thông thái, nhưng người ta lại thấy bạn quý quýt ranh ma - hay khi bạn nghĩ mình thể hiện bản thân thật đam mê, nhưng người khác lại chỉ nghĩ rằng bạn "càn cao chảnh chọe". Khi điều đó xảy ra, kết quả chỉ là không thể nào tiếp cận.

Bất đồng cũng xảy ra theo hướng ngược lại: nó xuất hiện khi bạn nghĩ rằng bản thân mình đã nhận thức chính xác về ai đó, nhưng người ấy lại không nghĩ như vậy. Đối với một người nào đó, khó có thứ gì chối tai cho bằng việc nghe bạn nói: "Tôi biết tổng anh từ đâu ra" trong khi bạn chẳng hề có bằng cứ gì. Thường thì điều này xảy ra khi bạn không chịu lắng nghe đủ sâu sắc để biết người kia đang gắng truyền đạt những gì.



Bất đồng khiến người ta dừng suy nghĩ "Liệu người này làm được gì cho mình?" và bắt đầu tự hỏi "Liệu người này đang toan tính làm gì với mình đây?" Nó thậm chí còn ngăn cản bạn và người khác kết nối với nhau - hay, xét về khía cạnh hệ thần kinh là, ngăn cản hai người đạt được trạng thái thấu cảm tế bào thần kinh phản chiếu - bởi bạn không hề gửi được thông điệp mà bạn đang gửi đi. Người ta không thể nào phản chiếu được lòng quả cảm của bạn nếu nó có vẻ chỉ là thói cao ngạo. Họ cũng không thể phản chiếu những nỗi âu lo của bạn nếu nó có vẻ chỉ như một cơn kích động. Họ không thể phản chiếu lại vẻ điềm tĩnh của bạn nếu chỉ diễn dịch nó ra thành thái độ kỳ thị. Và, ví thử, bạn nhận thức sai lầm về họ, nếu bạn hiểu chệch nỗi buồn rầu chính đáng của họ thành cơn bốc đồng thoáng chốc - thì kết quả có thể là "chết người" đối với một mối quan hệ.

Bất đồng cũng là thủ phạm chung trong các mối xung khắc hôn nhân. Lấy ví dụ là Robert và Susan, một cặp chùng ba mấy tuổi gì đó đến gặp tôi. Hai người thường hục hặc vì việc Robert thường xuyên không gọi về để báo cho Susan biết là anh ta sẽ về chậm bữa ăn tối, và về việc cô ta quá "hống hách bà tướng" hay cứng nhắc. (Nghe có vẻ giống với ai đó mà bạn quen chứ?)

Khi hai người nói chuyện, Susan thường hùng hổ đưa ra lời kết tội kiểu như "Anh không bao giờ chịu gọi báo cho tôi biết lúc nào anh về nhà. Anh cầu thả, thiếu chu đáo quá thể".

Robert đáp lại ngay, "Cô thì huênh hoang quá lắm. Cô hống hách bà tướng không chịu được".

Cuối cùng tôi phải ngừng cả hai người lại, và hỏi xem mỗi người bọn họ nghe thấy người kia nói gì. Cả hai đều đáp rằng người kia nói rằng: "Tôi đúng, còn cô/ anh sai lè lè".

Tôi trả lời, "Thật sao? Có thực là hai người đều nói rằng, 'Tôi đúng, còn cô/ anh sai lè lè,' không?"

Susan nhìn tôi và đáp, "Không, có phải tôi nói thế đâu". Robert cũng đồng ý ngay.

"Vậy thì anh chị đang nói gì?"

Cả hai đều trả lời, "Tôi chỉ đang nói là, không phải lúc nào tôi cũng sai!"



"Vậy thì thực ra anh chị chỉ đang tự bảo vệ mình trước những lời chỉ trích của người kia, hơn là công kích lẫn nhau?" tôi hỏi.

"Tuyệt đối là vậy", bọn họ đều tán đồng.

"Hừmm", tôi nói. "Vậy thì mỗi lần anh chị cố gắng bảo vệ mình khỏi bị tấn công, thì người kia lại cảm giác như mình đang bị chĩa mũi nhọn tấn công vậy."

Robert bật cười, thừa nhận rằng thứ động lực này đã bị vắt kiệt hết lần này tới lần khác ra sao. Anh rầu rĩ nói, "Vâng... và cuối cùng chúng tôi phải trả cho một bác sĩ tâm thần tới vài trăm đô la để đưa ra giải pháp cho nó đấy".

Nguyên có đơn lẻ lớn nhất dẫn tới bất đồng chính là một hiện thực rằng con người ta hành xử tồi tệ nhất khi họ cảm thấy bất lực nhất. Vậy nên khi một người đàn ông hay đàn bà la hét với người bạn đời của mình, hay con cái cùng bố mẹ cãi vã lẫn nhau, hay một vị sếp nhiếc móc một nhân viên, một khách hàng rửa rách đại diện dịch vụ chăm sóc khách hàng, thì đó là bởi vì người đang gào thét kia cảm thấy rằng anh ta/ cô ta không được lắng nghe hay đếm xỉa gì đến. Nói cách khác, chính người đang gào thét không hề cảm thấy mình hăm dọa hay đáng sợ (mặc dù đó chính là những gì người khác nhận thức về anh ta). Thay vào đó, người gào thét kia cảm thấy bất lực và hèn mọn. Đây chính là tình trạng bất đồng ở mức cực đoan, và nó luôn kết thúc rất tồi tệ.

Tình trạng bất đồng ngăn cản bạn tiếp cận được người khác, và nó cũng ngăn người khác tiếp cận được bạn. Như những gì Susan và Robert đã khám phá ra, ấy là bất đồng có thể gây đổ vỡ trong một mối quan hệ - và như những gì chàng luật sư nhút nhát Jack khám phá ra, thì bất đồng có thể ngăn trở cả một sự nghiệp. Đó là lý do tại sao bạn phải tự phát hiện ra nỗi bất đồng bên trong mình và chỉnh đốn nó.

Theo kinh nghiệm của tôi, thì có 10 lỗi nhận thức sai lầm phổ biến nhất gây ra bất đồng như sau:



TIN TƯỞNG RẰNG BẠN

Sắc sảo
Tự tin
Hài hước
Trần trệ khi thể
Một người có chủ kiến mạnh mẽ
Đầy đam mê
Mạnh mẽ
Chú trọng chi tiết
Lặng lẽ im ắng
Nhạy cảm

TRONG KHI NGƯỜI KHÁC LẠI NHẬN THỨC RẰNG BẠN

Ranh ma quỷ quái
Ngạo mạn
Lô bịch không phải lúc
Kích động
Ngoan cố
Bộc đồng
Cứng nhắc
Tùn mùn xoi mói
Thụ động, thiếu quyết đoán
Hay đòi hỏi

Nhưng thách thức là ở đây: làm thế nào bạn biết được người khác nhận thức về mình ra sao? Câu trả lời thì đơn giản nhưng chẳng dễ chịu gì: Hãy hỏi những chuyên gia - bạn bè hoặc người thân của mình. Việc này chẳng vui thú đâu, và bạn cũng cần phải "mặt dày mày dạn" đấy. Nhưng cách nhanh chóng nhất để xác định được những vấn đề dính dáng đến tình trạng bất đồng của bạn chính là chọn ra hai hoặc ba người thẳng thắn (hay, tốt hơn hết, là phũ phàng), những người hiểu rõ bạn và đưa ra được những đánh giá mà bạn tin tưởng, hãy yêu cầu họ mô tả những nét tính cách tồi tệ nhất của bạn.

Thường thì, ngay cả những người phũ phàng cũng sẽ ngại ngần với việc này. Để làm họ nói ra được, chớ có bảo, "Liệu tôi có nét tính cách nào phiền quấy hoặc xúc phạm đến anh không?" bởi họ sẽ chỉ đáp rằng "không có đâu". Thay vào đó, hãy trưng ra cho họ một danh sách và bảo rằng, "Tôi cần anh đánh dấu vào giúp tôi, theo thứ tự 1-2-3, ba lỗi nghiêm trọng nhất có thể khiến tác động sai lệch đến người khác." Dưới đây là những nét tính cách bạn có thể liệt kê ra:

- Ngạo mạn
- "Quá khích"
- Hay đòi hỏi
- Khăng khăng ngoan cố
- Bộc đồng
- Cứng nhắc
- Xoi mói tún mùn
- Thụ động
- Kém quyết đoán
- Thích hạch hỏi
- Thủ nghịch
- Hay giận dỗi
- Nhạy cảm quá mức
- Ranh ma quỷ quái
- Không đáng tin cậy
- Cường điệu thái quá
- Thô thiển
- Bền lèn
- Bi quan
- Lắc cắc
- Vênh vảo
- Bảo thủ trì trệ

Cái lợi ở đây là, nếu bạn yêu cầu cả ba người làm việc này, bạn sẽ phát hiện ra ngay những chủ đề lặp lại. Nếu hai người khác nhau cùng đánh dấu vào "lắc cắc", thì hãy tin họ đi - kể cả khi bạn chắc chắn rằng mình không hề hành xử như thế. Nhiều khả năng là họ sẽ che giấu bình luận thực sự của mình dưới những lời lẽ kiểu như: "Ờ thì, không hẳn là bạn như thế đâu, nhưng... À, một số người có thể thấy bạn lắc cắc thật ấy. Ý tôi là, tôi không thấy thế đâu. Nhưng tôi nghĩ là vài người có thể cảm thấy bạn như thế đấy."



Nếu có vậy, chớ phỉnh phờ bản thân làm gì, thực ra họ đang nói là "Tôi nghĩ cậu quá lắc cắc đấy". Và nếu bạn bè nói như thế về bạn, thì khả năng cao là nó đúng sự thật.

Nếu bạn còn thấy thắc mắc khó hiểu quá, thì hãy yêu cầu chính những người này nói chi tiết hơn về những nhược điểm mà họ đã chỉ ra. Ví dụ, hãy hỏi "Tôi đã làm gì để khiến người ta cảm thấy lắc cắc?" hay "Tôi có thường làm thế không?" hay "Liệu nói thế này, thế này thì có bớt phần lắc cắc đi không?" (Chớ có tranh luận hay phản pháo lại câu trả lời của họ. Nếu không, bạn sẽ lại phải đánh dấu bên cạnh phần "bảo thủ trì trệ" trên danh sách của mình đấy.) Có trong tay câu trả lời của họ rồi, hãy xem xét lỗi tương tác giữa bạn với những người khác trong nhiều ngày, nhiều tuần sau đó và thử phát hiện những hành vi mà các "nhà phê bình" của riêng bạn đã chỉ ra. Khi bạn đã chú ý hơn đến chúng, bạn có thể thay đổi chúng.

Khi bạn làm như vậy, bạn sẽ thấy việc tiếp cận người khác trở nên dễ dàng hơn. Đó là bởi tình trạng bất đồng khiến cho người ta phải nghĩ ngợi khó khăn, "có gì đấy ở gã này làm cho mình không thích, hoặc không tài nào tin nổi", khiến họ mắc kẹt trong tâm lý phản kháng. Hãy gỡ bỏ tình trạng bất đồng, và tâm lý không tin tưởng cũng thường sẽ tan biến.

TIẾP TIẾN

Một cách hay để khắc phục những tính xấu sản sinh tình trạng bất đồng mà bạn đã xác định được ở bản thân mình, chính là sử dụng "tiếp tiến". Đây là một thuật ngữ do bậc thầy kèm cặp lãnh đạo trứ danh - Marshall Goldsmith – đề xuất. Nó phát huy tác dụng như thế này:

Trước hết, hãy chọn ra một hành vi mà bạn phải thay đổi cấp thiết nhất. (Ví dụ, "Tôi muốn mình đón nhận những lời phê bình một cách tích cực hơn, nhờ vậy mọi người không thấy tôi hung hăng thủ thế quá".) Giờ, hãy tiếp cận ai đó - người bạn đời, một người bạn, thậm chí là một người lạ hoàn toàn - và thử nhờ người đó gợi ra hai thứ mà bạn có thể làm trong tương lai để thay đổi hành vi này theo hướng tốt lên.

Tốt nhất là hãy nói với người này rằng bạn đang mong mỗi cải thiện bản thân mình ở vai trò một vị sếp, một nhân viên dưới quyền, một người bạn, hay bất cứ mối quan hệ nào mà bạn có với người đó. Hãy nói rằng bạn rất muốn có được những gợi ý cụ thể về điều gì đó bạn có thể làm khác đi hòng



tiến tới việc tăng cường mối quan hệ, xuất phát từ quan điểm của người khác.

Nếu đối tượng này đã biết bạn, đừng yêu cầu người ấy nói về chuyện bạn đã làm sai những gì trong quá khứ, mà chỉ nói xem bạn có thể làm gì tốt hơn kể từ thời khắc này trở đi. Hãy lắng nghe những gì người này nói và đáp lại chỉ bằng hai từ "Cảm ơn". Và rồi lặp lại quá trình này với nhiều người khác nữa.

Điều tuyệt vời ở cách tiếp cận này chính là trong khi hầu hết mọi người đều lảng tránh trước những lời chỉ trích về một chuyện lộn xộn nào đó trong quá khứ, thì hầu như tất cả mọi người lại đều cởi mở hơn nhiều trước những ý tưởng hay ho cho thành công trong tương lai. Như Goldsmith nói thì, "Nó hiệu quả bởi chúng ta có thể thay đổi được tương lai chứ không phải quá khứ."

Tiện đây, nếu bạn muốn sặc-siêu-nhanh cho quá trình tiếp tiến này, hãy tìm đọc cuốn sách What Got You Here Won't Get You There. Tôi không giới thiệu sách vở một cách vu vơ bao giờ, nhưng đây là một cuốn buộc-phải-đọc đối với bất cứ nhà quản lý nào (và tôi cũng nhiệt liệt tiến cử cuốn sách này với bất cứ ai). Trong cuốn này, Goldsmith đã phác ra 20 hành vi có khả năng ngăn chặn bạn tiến tới, ông cũng chỉ cho bạn cách xác định mỗi hành vi trong số đó nhờ vào tiếp tiến và các kỹ thuật khác nữa. Ba trong số những hành vi yêu thích nhất của tôi trong cuốn sách này chính là "thêm thắt quá nhiều giá trị", "bắt đầu bằng 'không', 'nhưng', hoặc 'tuy thế'" và "nói cho thế gian biết ta thông minh nhường nào". Tôi thích chúng bởi: a) bạn có thể nhận thấy ngay tình trạng thiếu hụt cơ quan thụ cảm tế bào thần kinh phản chiếu mà chúng gây ra; b) chúng là những ví dụ tuyệt vời cho việc không-chịu-lắng-nghe và c) đôi khi tôi đã phải gánh chịu thương đau từ chính những điều này. Tôi không hề phóng đại chút nào khi nói rằng nếu bạn đang có những hành vi độc hại hay cản trở bản thân tiến bộ, nhất định phải khắc phục, thì cuốn sách này sẽ thay đổi cuộc đời bạn.

NHỮNG HIỂM HỌA GÂY RA BỞI NỖI BẤT ĐỒNG TRONG DOANH NGHIỆP

Cũng giống như các cặp vợ chồng, các công ty có thể rơi vào cái bẫy bất đồng nếu họ ngỡ rằng mình đang gửi đến nhân viên một thông điệp như thế này trong khi nhân viên lại nghe thấy thứ gì đó rất khác. Các Giám đốc điều hành vốn vẫn nghĩ rằng doanh nghiệp của mình là những nơi làm việc tuyệt vời thường sướng sướng vô cùng khi tôi bảo với họ rằng nhân viên của họ cảm thấy công ty thật ngọt ngào khó thở, không hề khích lệ, thiếu thân thiện hay



đơn giản là tệ hại. Đây là một tình thế rất xấu bởi nó là một thứ vòng hờ: Không hề có phản hồi để khắc phục hiện trạng bất đồng, vậy nên càng lúc nó càng tệ đi. Thường thì các CEO sẽ xắn tay tham chiến, quyết định rằng "mấy người này chỉ là những kẻ hay càu nhàu với năng suất kém cỏi" và sẽ thực thi những thay đổi mang tính trừng phạt chỉ làm cho vấn đề càng xấu đi mà thôi. Ngược lại, chính các nhân viên sẽ càng oán thán và giận dữ hơn. Cứ để mặc không chỉnh đốn như thế, tình trạng này có thể dẫn tới viễn cảnh tồi-tệ-nhất: một Giám đốc điều hành chỉ mang lại ít khuyến khích nhất có thể để nhân viên làm việc, và những nhân viên đó thì chỉ cố gắng tối thiểu sức mình, cốt giữ được công việc là thôi, một tình thế có thể khiến công ty quy ngã.

Sau biết bao nhiêu lần phải chứng kiến cảnh này, tôi đã phát triển một quy trình với tên gọi *PEP CEO Challenge* (Thử thách Giám đốc điều hành - PEP) nhằm giải quyết vấn đề. Quy trình vốn dành riêng cho các lãnh đạo tập đoàn, nhưng bạn cũng có thể chỉnh sửa đôi chút để chẩn đoán và khắc phục tình trạng bất đồng trong một nhóm làm việc quy mô nhỏ hơn - hay thậm chí là trong gia đình bạn nếu các thành viên bằng lòng. Nhưng có một cảnh báo trước khi bạn bắt đầu: Công cụ này không phù hợp với một trái tim yếu ớt hay những đối tượng, mà theo lời của Jack Nicholson trong phim *A Few Good Men*, là "không thể chịu nổi sự thật".

Tôi đã xây dựng lên Thử thách Giám đốc điều hành PEP với sự trợ giúp từ CEO của một công ty sách thiếu nhi (Tôi sẽ gọi anh ta là Manuel). Anh điều hành cả một doanh nghiệp lớn, nhưng anh biết rằng nó có thể hoạt động tốt hơn nữa. Để tìm ra phương cách, tôi đã đề nghị anh gửi đi một bản ghi nhớ, để toàn thể nhân viên đóng góp ý kiến thông qua những lời như thế này:

1. Tôi cần đến sự giúp đỡ của bạn để cải tiến cho công ty chúng ta tốt đẹp hơn. Bất cứ điều gì bạn nói với tôi cũng sẽ được giữ kín danh tính hoàn toàn.
2. Giả dụ bạn đến dự một buổi tiệc tối và nghe lỏm được ai đó mô tả công ty của người đó là "mười điểm trọn vẹn" xét trong các tiêu chí *Đam mê* (Passion) - *Nhiệt huyết* (Enthusiasm) và *Lòng tự hào* (Pride). Vậy liệu bạn có chấm điểm thấp hơn cho những cảm giác của mình đối với công ty? Nếu tôi ở trong hoàn cảnh đó, tôi biết mình sẽ thấy ganh tị lắm và sẽ thấy kém hài lòng về nơi mình đang làm việc đấy.



3. Giả sử tôi muốn bạn tự chấm mức Đam mê, Nhiệt huyết và Lòng tự hào của bản thân theo công việc của bạn và tình hình công ty ta theo thang điểm từ 1 đến 10, bạn sẽ viết ra những gì?

4. Nếu bạn chấm mức điểm nào đó thấp hơn 10-10-10, thì cần phải cải thiện những gì, và theo cách thức nào, để có thể nâng cao điểm số? Hãy gửi những câu trả lời của bạn mà không cần đề danh tính, rất mong bạn sẽ không sử dụng dịp này như một cơ hội để lựa ra những người mà bạn có hiềm khích cá nhân.

5. Khi nhận được những hồi đáp của bạn, chúng tôi sẽ xác định những đề xuất thay đổi ngay lập tức được chuyển lên nhiều nhất, chúng tôi sẽ thông báo cho bạn biết đó là những gì và chúng tôi sẽ cố gắng để đáp ứng thích hợp, và đưa ra lộ trình thực hiện công việc đó.

Chân thành cảm ơn bạn đã giúp đỡ chúng tôi để đưa công ty trở thành một nơi mà tất cả chúng ta đều cảm nhận được Đam mê, Nhiệt huyết và Lòng tự hào.

Tôi giải thích với Manuel rằng Thử thách Giám đốc điều hành PEP nghe chừng có vẻ giản đơn nhưng lại hé lộ những sự thật sâu sắc có khả năng biến đổi cả tương lai của công ty. Đó là bởi:

- Đam mê liên quan tới tầm nhìn của doanh nghiệp. Ai cũng muốn tin rằng họ đang làm một công việc quan trọng, có thể mang tới một điều gì đó khác biệt cho người tiêu dùng hay khách hàng của mình, khiến họ được nở nụ cười rạng rỡ.
- Nhiệt huyết lại liên quan tới việc thi hành. Kể cả đã có tầm nhìn tuyệt hảo đi chăng nữa, thì ai nấy cũng đều đánh mất nhiệt huyết và khó lòng hoàn thiện những gì họ phải làm nếu chính những vị lãnh đạo lại rã rời buông xuôi.
- Lòng tự hào có liên quan tới tầm nhìn, nhưng còn là chuyện đạo đức nữa, bởi chẳng mấy người cảm thấy tự hào nếu công ty họ đang tiến hành việc gì đó kém trung thực. Đó là chuyện làm được điều gì đó ý nghĩa, bởi khi người ta già đi, thì việc để lại sau lưng một thế giới tốt đẹp hơn so với khi họ mới bước vào trở thành một điều rất quan trọng.

Manuel làm theo đề xuất của tôi và thực hiện bài tập này với công ty của anh. Mọi người hồi đáp lại bản thăm dò bằng những ý kiến kiểu như họ



muốn có nhiều phần thưởng dành cho các thành tích hơn và bớt ưu đãi cho những kẻ chỉ chăm chăm chia bè kéo cánh trong công sở. Họ muốn giảm bớt trò đàm tiếu xì xào và chọc ngoáy sau lưng, tăng cường tinh thần hợp tác hơn nữa. Và khi bàn tới sản phẩm của công ty, họ muốn chuyển tải thông điệp tốt hơn về sứ mệnh của mình, đó là sáng tạo nên những cuốn sách giúp cha mẹ dạy dỗ con cái mình cách để thành công và đạt được hạnh phúc trong một thế giới đầy cạnh tranh và thường là bất tuân đạo lý.

Manuel tự cam kết với bản thân sẽ toàn tâm toàn ý giải quyết tất cả những vấn đề này. Đền đáp thật xứng đáng: Anh đã gia tăng hiệu quả hoạt động của công ty và lợi nhuận kinh doanh sau thuế lên 40% ngay trong năm tiếp sau đó. Đặc biệt, anh còn ghi nhớ đề xuất về những thành phần "chọc ngoáy sau lưng" và chia bè kéo cánh trong công sở, anh đã tìm ra những cá nhân tiêu cực và tiểu trừ họ. Quan trọng hơn, anh còn tự nhân đôi **Đam mê**, **Nhiệt huyết** và **Lòng tự hào** của bản thân mình nữa.

Bạn có thể sử dụng công cụ tương tự để yêu cầu các nhân viên, thành viên của nhóm, các giám đốc, khách hàng, nhà cung cấp chấm điểm giấu tên xem họ cảm thấy được bao nhiêu **Đam mê**, **Nhiệt huyết** và **Lòng tự hào** trong các sản phẩm, dịch vụ và công ty của bạn, xét trên thang điểm từ 1 đến 10. Hãy chỉnh sửa nó đi một chút - và nếu bạn thực sự thấy đủ can đảm - bạn có thể sử dụng để hỏi người bạn đời hoặc con cái của mình xem những người thân yêu ấy cảm thấy tự hào, nhiệt huyết và đam mê đến mức nào về gia đình của họ. Câu trả lời không phải lúc nào cũng là những gì bạn muốn nghe. Nhưng tôi có thể đảm bảo với bạn rằng đó chính là những gì bạn cần phải biết.

KHI BẠN KHÔNG THỂ TRÁNH ĐƯỢC BẤT ĐỒNG, HÃY LỪNG TRƯỚC NÓ

Cho đến lúc này, tôi đã nói về kiểu bất đồng mà bạn có thể ngăn chặn được. Nhưng không phải mọi loại bất đồng đều do lỗi của bạn, và cũng không phải tất cả bất đồng đều có thể tránh được. Nếu bạn đi ra nước ngoài, hay làm việc hoặc sống cùng những người xuất thân từ nhiều nền văn hóa khác nhau, thì sớm muộn gì bạn cũng sẽ nói hoặc làm điều gì đó mạo phạm đến người khác, kể cả khi bạn đã gắng hết sức mình để tránh.

Bạn không thể làm gì để tránh nổi nó. Nếu bạn không thông thạo một ngôn ngữ nào đó, thì số lượng những lỗi lầm đáng xấu hổ mà bạn có thể mắc phải khi cố gắng nói thứ tiếng đó là vô hạn. Hoặc có thể bạn sẽ làm ra một cử chỉ mang nghĩa "ồn rồi" hoặc "dừng lại" trong văn hóa của bạn, nhưng lại mang



nghĩa gì đó cực kỳ khác (và cực kỳ tồi tệ) trong nền văn hóa khác. Hoặc có thể bạn sẽ nói năng quá rườm rà, hoặc dường như quá cộc lốc chông lòn, kể cả khi bạn đã cư xử theo lối nào đó rất lịch sự đúng phép tắc văn hóa của mình rồi. Và bạn ở đó, lan tỏa thiện chí cùng niềm lịch thiệp, thế mà người khác lại nghĩ rằng: "Gã này đúng là một kẻ lập dị không hề biết tôn trọng mình là gì."

Vấn đề này không vật vãnh chút nào. Toàn bộ các vụ làm ăn, hay đôi khi là những mối quan hệ riêng tư lại có thể bị sụp đổ chỉ vì những thứ nhỏ nhặt như là tiếp xúc bằng mắt quá nhiều (hoặc quá ít), hoặc nhặt một ổ bánh lên bằng tay trái thay vì tay phải.

May mắn làm sao, ngăn chặn điều này lại đơn giản đến đáng ngạc nhiên. Việc nói thật rõ ràng những điều ngại ngùng trong khi vẫn giữ thái độ lịch sự và tôn trọng luôn có tác dụng tốt trong mọi nền văn hóa, vậy nên những gì bạn cần làm là đây: thẳng thắn thừa nhận trước rằng rất có thể bạn sẽ lầm lẫn. Ví dụ như, "Tôi vừa mới tìm hiểu về nền văn hóa của các bạn và những khác biệt giữa các nền văn hóa của chúng ta, và đến giờ tôi chắc là mình sẽ nói hoặc làm ra những điều chưa phù hợp cho lắm. Tôi không định như thế, nhưng rất có thể sẽ xảy ra - và điều tôi ít mong muốn nhất chính là khiến anh/ chị xấu hổ trước những người đồng hương vì phải giải thích cho hành vi mạo phạm nào đó của tôi. Nếu anh/ chị nói cho tôi biết những điều chung nhất trong nền văn hóa của tôi có khả năng xúc phạm đến văn hóa của anh/ chị, tôi sẽ gắng hết sức mình để không cư xử theo lối đó."

Thái độ khiêm nhường kiểu này tuyệt đối làm an lòng hầu hết mọi người. Nó còn giúp xóa bỏ tình trạng bất đồng thậm chí trước khi có thể xảy ra, bởi lời xin lỗi từ trước của bạn sẽ ngăn chặn gần như bất cứ sai lầm nào, từ chỗ sử dụng sai phong tục cho đến việc lỡ miệng xưng lầm phu nhân gia chủ là "bò nhà" chẳng hạn. Vậy nên nếu bạn có đi ra nước ngoài, đặc biệt là nếu bạn có tham gia vào những cuộc hội họp kinh doanh giao thoa văn hóa then chốt, hãy nhớ đến nghệ thuật "khiêm nhường xướng trước" để xoa dịu bất đồng - và đừng bao giờ rời nhà mà thiếu vắng nó đấy.

Lối suy nghĩ hữu dụng

Dẫn lời của Warren Bennis thì, "Khi bạn thực sự chạm tới nơi nung nấu của ai đó - và họ hiểu rằng bạn chạm tới nó - thì khả năng họ cho phép bạn đưa đẩy họ tới bất cứ nơi nào bạn muốn sẽ cao hơn".



Bước hành động

Khi bạn rơi vào một cuộc cãi vã (đặc biệt là những cãi vã thành thói quen, kiểu âm ỉ vốn đã xuất hiện như cơm bữa), hãy ngừng lại và bảo với đối phương, "Ngay lúc này đây tôi cảm thấy anh/ chị đang công kích tôi, và tôi đoán là anh/ chị cũng cảm thấy tôi đang công kích anh/ chị. Nhưng thực ra là tôi nghĩ chúng ta chỉ đều đang tự bảo vệ bản thân mình. Vậy nên tôi muốn anh/ chị biết rằng tôi không muốn làm tổn thương anh/ chị - và tôi cũng biết là anh/ chị không muốn làm tổn thương tôi. Nếu chúng ta có thể khởi đầu ổn thỏa với sự đồng ý này, tôi cá là chúng ta có thể cùng nhau giải quyết vấn đề này." Khi bạn làm như vậy, bạn sẽ thay thế mối bất đồng chung ("gã này đúng là khùng") bằng niềm tôn trọng chung ("người này thực sự muốn giải quyết vấn đề của chúng ta đây.")

10. KHI TẤT THẢY DƯỜNG NHƯ ĐÃ MẤT, HÃY CHÌA CỔ BẠN RA

Đừng sợ phải chia sẻ về những điểm yếu của bạn. Nhược điểm không làm bạn yếu đi, nó khiến bạn dễ tiếp cận hơn. Hãy nhớ rằng điểm yếu lại có thể trở thành sức mạnh của bạn.

— Keith Ferrazzi, Tác giả của Ai che lưng cho bạn

Thường thì phải mất nhiều công sức lắm mới có thể bước chân vào đầu óc của ai đó. Khi bệnh nhân ngồi xuống trước tôi lần đầu tiên, tôi không thể biết được điều gì đã khiến họ cáu giận (hoặc điều gì biến họ thành quả bom hẹn giờ). Trong những giây phút đầu tiên ấy, họ chỉ là những bí ẩn với tôi, cũng hết như tôi đối với họ vậy.

Nhưng với Vijay thì không phải vậy. Cậu không hề đến văn phòng của tôi. Thực ra, cậu cách tôi tới nửa vòng trái đất, tận Ấn Độ xa xôi. Và tôi chưa từng gặp cậu. Cậu gửi email “không hẹn trước” cho tôi, sau khi đọc blog và tìm thấy địa chỉ email của tôi trên Internet.

Nhưng có hề chi. Ngay từ lúc mới đọc email của cậu, tôi đã biết chính xác Vijay cảm thấy ra sao. Đó là bởi ba mươi năm về trước tôi đã ở trong hoàn cảnh của cậu, và tôi cũng sợ hãi hết như thế. Cũng như cậu, tôi không biết phải làm thế nào.

Bức thư của Vijay gửi cho tôi viết rằng:

Tôi ước gì mình đã không sinh ra trên đời này, tôi ước gì mình có thể nhảy từ trên nóc nhà xuống, cứ mỗi khi thức dậy tôi lại ước rằng mình đừng bao giờ tỉnh lại nữa. Tôi đã thề với bản thân là dù thế nào tôi cũng sẽ không bao giờ tự sát, bởi tôi thực sự khiếp sợ cái chết, vì tôi vẫn chưa làm được việc gì cả nên chết bây giờ còn vô ích hơn cả tồn tại kiểu này.

Tôi cũng không muốn chất thêm gánh nặng lên gia đình. Tôi không muốn họ phải nếm trải nỗi buồn đau khủng khiếp như thế, hoặc tồi tệ hơn, sẽ mang lại ấn tượng cho ba mẹ tôi rằng bao công sinh thành khó nhọc họ dành cho chị em tôi đều hóa ra công cốc.

Như vậy là quá sức chịu đựng với họ... nhưng đơn giản là tôi không hề có chút hứng thú nào với cuộc sống, bác sĩ ạ. Tôi nghĩ điều châm ngòi cho tất



cả những thứ này chính là đợt thi điều kiện sẽ bắt đầu vào ngày 15 tháng 5. Tôi đã đặt vào mình rất nhiều áp lực, buộc bản thân phải đạt điểm cao để ba mẹ được vui lòng. Ba lúc nào cũng nói với tôi rằng vì tôi đã học hai môn đầu tiên không tốt lắm, nên ba môn cuối cùng học hành tử tế hơn là cực kỳ quan trọng. Tôi cảm giác rằng nếu mình chỉ được điểm B thay vì A, ba mẹ sẽ không còn thương tôi nữa...

Bác sĩ Goulston, làm ơn hãy gửi email cho tôi, tôi lúng túng với tất cả những vấn đề này bởi không có ai để trò chuyện cùng, một cách bình tĩnh điềm đạm. Tôi van xin ông đấy, bác sĩ ời...

Tôi còn hiểu ra nhiều thứ hơn là chỉ xóa tan nỗi sợ hãi của Vijay về chuyện bị điểm B thay vì điểm A. Cứ mỗi năm lại có biết bao nhiêu đứa trẻ đại đợt tự sát chỉ vì những khủng hoảng nho nhỏ như thế này, và đó còn là một nỗi đe dọa đặc biệt trong những nền văn hóa như Ấn Độ, nơi họ cực kỳ coi trọng kết quả học hành.

Vậy nên tôi viết trả lời ngay lập tức. Tôi nói với Vijay là tôi rất tiếc khi biết cậu đang cảm thấy tồi tệ đến thế nào. Và rồi, biết chắc cậu đang cảm thấy cô độc tới nhường nào, tôi kể cho cậu câu chuyện của chính tôi.

Hồi mới học trường Y, tôi đã đụng phải một thời điểm mà đơn giản là tôi không thể tiếp tục được nữa. Tôi thi qua các môn, nhưng tôi không hề có cảm giác mình học được bất cứ thứ gì bởi đầu óc tôi trì trệ hoàn toàn. Tôi gạch xanh gạch đỏ cả cuốn sách, hy vọng rằng chúng sẽ đi vào đầu tôi theo cơ chế thẩm thấu. Tôi hoảng hốt với ý nghĩ ngày nào đó sẽ phải đối mặt với một bệnh nhân mà không biết mình đang làm gì nữa.

Vậy nên tôi nói với ba tôi là tôi từ bỏ. Cũng như cha của Vijay, ba tôi là kiểu người không cảm thông cho lắm với những thứ sù sì tình cảm và chỉ coi chúng là kiểm cớ mà thôi. Khi tôi nói cho ông nghe về quyết định của mình, ông nhìn tôi đầy chán nản và bảo, "Thế là con chịu thua đấy ư?"

Tôi nói, "Không ạ, con qua được. Nhưng tất cả những gì con đọc, hình như không có gì đi vào đầu con hay ở lại trong đấy được". Ba con tôi bắt đầu tranh luận, và rồi chỉ sau vài phút, tôi bỏ cuộc và chỉ nhìn chòng chọc xuống đất.

Ba cứ thế nói tiếp, lý luận rằng tôi nên kiếm người kèm cặp hay làm bất cứ thứ gì để vượt qua tình trạng này. Và rồi ông kết lại với câu, "Vậy là chúng ta thống nhất nhé, con sẽ học thêm và con sẽ ở lại trường".



Tôi nghĩ bụng, "Con không thể quay trở lại được. Nếu con quay lại trường, điều gì đó tồi tệ sẽ xảy ra. Con sợ là mình sẽ hóa điên hay muốn kết liễu tất cả mất."

Vậy nên tôi ngẩng đầu lên và nhìn thẳng vào mắt ba rồi nói, chân thành tự đáy lòng, "Hình như BA vẫn không hiểu. CON SỢ LẮM." Đó là thứ duy nhất tôi biết chắc trong lòng mình. Tôi thậm chí còn không biết mình có quyền sợ hay không - hoặc mình đang sợ gì nữa - chỉ biết rằng sẽ rất tệ nếu tôi quay lại trường. Tất cả những gì tôi biết là tôi đang sợ lắm.

Sau khi nói câu đó ra, tôi bắt đầu khóc. Nước mắt tôi rơi không phải bởi việc tìm có biện hộ hay cảm thấy thương tiếc cho bản thân mình. Chúng chỉ xuất phát từ nỗi sợ hãi của tôi và cả nhu cầu được trút tâm sự ra khỏi lồng ngực cùng buồng gánh nặng trên vai vốn đã nung nấu quá lâu.

Thật may cho tôi là đằng sau vẻ ngoài cứng rắn của một ông bố rất logic và chăm chú mục tiêu lại là một người cha rất quan tâm tới con cái. Tôi đường như đã chờ đợi ông nói, "Mày yếu ớt quá, mày thật đáng chán, cút đi cho khuất mắt ta", thứ rất có thể sẽ đẩy tôi xuống bờ vực thẳm. Nhưng thay vào đó, cha chỉ ghì chặt nắm tay của mình và rồi cơn giận dữ của ông tan biến, ông nói, "Cứ làm bất cứ thứ gì con thấy cần phải làm. Mẹ và ba sẽ giúp con mọi điều chúng ta có thể"

Đây chính là khoảnh khắc có sức mạnh nhất trong cả cuộc đời tôi, và nó xảy ra khi tôi đang ở điểm đáy của cuộc đời mình. Nó đã biến đổi hết thảy, bởi tôi đã hoàn toàn thẳng thắn và thành thật trước những cảm giác sợ hãi và xấu hổ sâu sắc nhất trong mình. Vậy nên tôi đã bảo Vijay hãy làm điều tương tự.

HÃY CHÌA CHO HỌ THẤY CỔ BẠN, VÀ HỌ CŨNG SẼ MUỐN CHÌA CỔ CỦA HỌ CHO BẠN XEM

Cũng như phần lớn những người trẻ tuổi (đặc biệt là nam giới), tôi đã từng tin rằng chiếm được lòng tôn trọng của người khác đồng nghĩa với việc không bao giờ được lộ ra điểm yếu - đặc biệt là trước cha tôi. Thay vào đó, nó có nghĩa là giấu giếm lỗi lầm và che đậy nỗi sợ hãi bằng vẻ ngạo nghễ hiên ngang. Nhưng tôi đã học được một vài điều từ kinh nghiệm sâu sắc này.

Thứ nhất là mọi người sẽ tha thứ cho bạn và thậm chí còn gắng sức giúp đỡ bạn nếu bạn thành thực về sai lầm của mình. Một điều khác nữa là việc nói



ra sự thật không làm cho người khác phải tức giận và thất vọng về bạn. Mà chính những gì bạn cố gắng làm để né tránh nói ra sự thật mới gây ra những cảm xúc tiêu cực ấy.

Tôi cũng học được rằng, sẽ tốt hơn rất nhiều nếu bạn có thể kêu gọi sự giúp đỡ trước khi kịp làm rồi tung tất cả. Khi bạn cứ đợi đến tận lúc mình rồi tung lên rồi mới cậy nhờ giúp đỡ, những người khác sẽ chỉ coi đó là cách bạn tránh khỏi bị trừng phạt. Kể cả có thể đi chẳng nữa, thì tốt hơn hết vẫn nên kêu gọi giúp đỡ sau cuộc đổ vỡ hơn là né tránh hoàn toàn việc nhờ cậy giúp đỡ.

Thừa nhận cảm xúc dễ bị tổn thương chính là tự tăng thêm sức mạnh cho mình. Nó ngăn ngừa một cơn không tặc amygdala có thể dẫn tới những quyết định thiếu suy nghĩ cùng những lựa chọn cuộc đời thực sự tồi tệ. Nó cho phép bạn được buông xả chứ không nổ tung. Thực hiện việc ngược lại - vờ vĩnh rằng bạn vẫn ổn trong khi thế giới bên trong bạn đang tan tành vụn vỡ - có thể là rất nguy hiểm, thậm chí "chết người".

Thế nhưng thái độ "dễ bị thương tổn được xác nhận" không phải chỉ liên quan đến việc xả hơi, nó còn là chuyện tiếp cận người khác nữa. Để hiểu tại sao, hãy cùng quay trở lại với "tế bào thần kinh phản chiếu" - những tế bào của não bộ tôi đã trình bày ở chương 2, thứ cho phép chúng ta cảm nhận được những gì người khác đang cảm nhận.

Khi bạn sợ hãi, bị tổn thương hay thấy xấu hổ nhục nhã, nhưng vẫn giữ mình trong trạng thái che-đậy bởi bạn e ngại sẽ đánh mất lòng tôn trọng của người khác, thì đây là những gì sẽ xảy ra:

- Khoảng thiếu hụt cơ quan thụ cảm càng bị khơi rộng. Bạn không có cảm giác được thấu hiểu bởi bạn không thể hiểu nổi. Đó là vì không ai hay biết có chuyện gì đang xảy ra với bạn. Bạn chỉ đơn độc một thân một mình, và đó là cú đâm bạn tự giáng cho mình.
- Đối tượng mà bạn lo lắng rằng sẽ đánh mất lòng tôn trọng đối với bạn (cha mẹ, vị sếp, đứa con hay người bạn đời) không thể nào phản chiếu lại nỗi quẫn bách của bạn và thấu hiểu nó. Thay vào đó, người ấy sẽ chỉ phản chiếu thái độ mà bạn đang sử dụng hòng che đậy cơn khốn quẫn của mình. Nếu bạn lấy giận dữ để che đậy sợ hãi, bạn sẽ chỉ nhận lại giận dữ mà thôi. Nếu bạn dùng thái độ "cút xéo đi" để giấu giếm cảm giác vô lực, bạn cũng sẽ chỉ nhận lại "được lắm, nhà người cũng xéo đi".



Tuy thế, khi bạn tự vạch cổ mình ra, bạn sẽ tìm thấy lòng can đảm để nói "Tôi sợ lắm" hoặc "Tôi cô đơn" hay là "Tôi không biết phải làm thế nào để vượt qua chuyện này" - người khác sẽ lập tức phản chiếu lại những cảm xúc thật của bạn. Đó là cơ chế sinh học; anh ta/ cô ta không thể nào tránh được. Người đó sẽ biết bạn cảm thấy tồi tệ ra sao, và thậm chí còn cảm nhận được nỗi đau tương tự. Kết quả là, người đó sẽ muốn nỗi đau của bạn (đến lúc này, ở một chừng mức nào đó, đã trở thành nỗi đau của cả anh ta/ cô ta nữa) phải chấm dứt. Điều đó dẫn tới khao khát được giúp đỡ... và khao khát giúp đỡ dẫn tới một giải pháp.

Thú vị làm sao, điều này cũng đúng kể cả khi bạn phơi bày cảm giác dễ bị tổn thương của mình trước những người không ưa bạn cho lắm. Một trong những loại công việc mà người ta hay đề nghị tôi thực hiện chính là xử trí với những kẻ lập dị: các vị lãnh đạo tập đoàn sở hữu đủ loại kỹ năng tuyệt vời nhưng kèm theo đó là những nhược điểm hiển nhiên. Thường thì họ là những kẻ đáng ghét rất lỗ mãng và cao ngạo, dồn ép quá khiến những người tốt trong doanh nghiệp mình lũ lượt bỏ đi, họ tạo ra một môi trường độc hại đến nỗi không ai có thể hoạt động gì được. Họ bỏ ra cả tháng, cả năm trời để hành hạ nhân viên của mình - khiến người khác cảm thấy nhỏ nhoi, yếu ớt, sợ hãi, tầm thường, thấp kém hay đáng xấu hổ - và khi tôi tới hiện trường, những người này thường chỉ mong muốn một thứ: trả thù.

Nhưng rồi một điều đáng chú ý xảy ra. Khi tôi bắt những kẻ gây vấn đề phải đối mặt với những nhược điểm của mình và nói với họ rằng tương lai của họ phụ thuộc vào việc khắc phục những tồn tại ấy, họ đồng ý và hỏi rằng, "Làm thế nào cơ?" Và lời khuyên đầu tiên của tôi là: vạch cổ ra. Hãy nói với những người làm việc cùng anh rằng anh đúng là một thằng khốn. Nói với họ rằng anh sẽ cố gắng hết sức mình để cải tổ. Hãy chơi bài ngửa, và hy vọng rằng họ sẽ thấu cảm với anh.

Và thật phi thường, hầu hết mọi người đều tỏ ra như thế. Bất kể "tên khốn" kia đã bắt mọi người trải qua cảnh tồi tệ ra sao, họ đều tha thứ hết. Họ thậm chí còn cổ vũ cho gã lập dị vừa mới cải tổ bản thân kia. Kết quả là, hầu hết những nhân vật đã-từng-là-tên-khốn ấy đều có được cơ hội thứ hai cho mình, và một vài trong số đó còn trở thành bè bạn thân thiết với những người mà họ đã từng làm tổn thương trước kia.

Phơi bày những điểm mong manh của bạn còn có thể tạo ra những gắn kết tức thời đủ mạnh để biến những người xa lạ hoàn toàn trở thành bạn bè. Keith Ferrazzi, một đối tác của tôi đã sử dụng cách tiếp cận chìa-cổ-ra trong



các khóa đào tạo nhằm giúp mọi người từ bỏ lớp vỏ tự vệ và - như lời anh - "chia sẻ những điều khiến họ thực sự là con người". Anh nói:

"Gần đây tôi đã được nghe rất nhiều câu chuyện cảm động về những con người can đảm thử cách này. Lấy ví dụ, một chàng trẻ tuổi đã làm công việc bán hàng suốt sáu tháng trời nhưng chưa bao giờ đạt được định mức. Kết quả là, khoản bồi hoàn của anh ta sụt giảm rõ rệt. Sụt giảm ghê gớm, đến mức anh phải bán nhà đi, chuyển vợ và hai đứa con vào một căn hộ nhỏ hơn rất nhiều. Một người trẻ tuổi khác thì kể rằng anh ta có một đứa con mắc chứng tự kỷ mà anh ta yêu thương hơn hết thảy trên đời. Anh ta kể cho chúng tôi nghe về một thử thách thường trực: biết rõ rằng mỗi giờ anh bỏ ra để chơi đùa với đứa con ấy, anh lại đang góp phần vào sự phát triển của nó và ngăn nó trôi tuột vào thế giới bóng tối. Nhưng anh luôn bị giằng co giữa một bên là dành bao nhiêu thời gian chơi với con với một bên là thời gian làm việc để chi trả các khoản.

"Đó là những thứ nhọc nhằn mà người ta phải trải qua. Và rất nhiều người sợ phải chia sẻ những câu chuyện kiểu vậy. Nhưng khi đã có dũng khí để chia sẻ những điểm mong manh dễ vỡ, sẽ có hai điều xảy ra. Một là, không thể khác được, hóa ra những đối tượng trò chuyện với bạn cũng có những điểm yếu cùng vấn đề tương tự trong cuộc sống của họ. Thứ hai, họ thấu cảm sâu sắc với bạn đến nỗi họ lập tức muốn đưa tay giúp đỡ. Họ mang đến những mối tiếp xúc, lời khuyên hoặc đơn giản là một đôi tai cảm thông. Và ngay tức khắc, bạn sẽ xây dựng được một mối quan hệ thân mật hơn với người bạn mới, có lẽ còn thân mật hơn cả mối kết giao bạn đã có với những người bạn cũ nữa."

Khả năng tìm thấy sự hỗ trợ và thấu cảm sẽ còn cao hơn nếu bạn vạch-cổ-ra với ai đó vốn dĩ đã quan tâm sâu sắc tới bạn. Xét riêng biệt, thì cha mẹ vốn đã có mối liên hệ về mặt sinh học để quan tâm tới bạn - bất kể họ có thường tỏ ra cấm cản hay đòi hỏi tới đâu. Phơi bày những vết thương của bạn trước họ, và điều lợi chính là họ không đòi nào xát muối lên chúng. Thay vào đó, gần như lúc nào cũng vậy, họ sẽ giúp đỡ bạn tìm cách hàn gắn chúng.

Tất cả những điều ấy dẫn tôi quay trở lại với Vijay. Sau khi đọc lá thư của tôi, cậu đi tới gặp cha mình và kể cho ông nghe về nỗi sợ hãi của cậu trước viễn cảnh thi trượt và làm cả nhà thất vọng. Và - trước nỗi ngạc nhiên của cậu - cha cậu không hề nói, "Ta thất vọng vì con quá". Ông không phê phán chút nào. Ông không hề làm ra bất cứ hành động gì mà Vijay đã từng e ngại. Thay vào đó, ông thấu hiểu. Và ông cũng tự chìa cổ mình ra bằng cách phân



bua rằng ông biết, đôi lúc ông kém kiên nhẫn và những nhược điểm của ông đã ngăn trở việc lắng nghe Vijay. Họ cùng nhau tháo gỡ mọi chuyện và đưa ra giải pháp. Cha của Vijay sẽ cố gắng để khắc phục thái độ kém kiên nhẫn. Còn về phần Vijay, cậu cũng sẽ ngưng mang lại cho cha mình những nỗi buồn phiền quá đỗi. Và bất kể kết quả kiểm tra của Vijay ra sao, cả hai bên họ đều sẽ bình tĩnh cả.

Sau cuộc nói chuyện cha con, Vijay gửi email cho tôi để nói, tôi chưa bao giờ biết rằng sợ sệt cũng không sao cả. Tôi e ngại quá rằng ba tôi hay ai cũng vậy, sẽ không đời nào chấp nhận tôi nếu tôi có lỡ gây ra sai lầm. Thay vào đó, cậu đã biết được, đến một thời điểm nào đó, tất cả chúng ta đều phát hiện ra: Chỉ đơn giản nói ra "Tôi làm mọi thứ rồi tung hết cả lên" hay "Tôi sợ quá" thường lại chính là hành động khôn ngoan nhất có thể làm khi bạn cần tiếp cận ai đó.

Lỗi suy nghĩ hữu dụng

Khi bạn âu lo và tất cả bên trong khiến bạn cảm thấy như bị bóc trần, hãy tự tìm vào thật sâu bên trong mình, cảm nhận nỗi sợ hãi và hãy chìa cổ ra.

Bước hành động

Lần tiếp sau đây bạn cảm thấy sợ hãi hay mắc vào cơn cùng quẫn, đừng vờ vịt rằng bạn không sao. Thay vào đó, hãy xác định những người mà bạn đang cố gắng giấu giếm cảm xúc của mình - và nói cho họ nghe sự thật.

Lần tiếp sau đây bạn ngờ rằng ai đó đang sợ hãi hay mắc vào cơn cùng quẫn, hãy khích lệ người ấy nói về cảm giác của họ với bạn. Và rồi để cho người ấy biết bạn nể trọng người ấy bởi có đủ dũng khí để nói ra rằng "Tôi sợ lắm" hoặc "Tôi đã mắc sai lầm".



11. TRÁNH XA KHỎI NHỮNG CON NGƯỜI ĐỘC HẠI

Một người độc hại cướp mất của bạn lòng tự trọng, phẩm cách và hủy hoại điều căn cốt làm nên bản thân bạn.

— LILIAN GLASS, Nhà tâm lý học

Tôi rất yêu thích việc kết nối với mọi người, và tôi làm việc ấy theo cách riêng của mình. Tôi là một tín đồ nồng nhiệt tôn thờ phương châm của Keith Ferrazzi - đối tác của tôi, "Đừng bao giờ đi ăn một mình", tôi cũng thấy biết ơn vô vàn rằng hầu như tất cả những người mới mà tôi gặp gỡ đều khiến cuộc sống của tôi thêm phần phong phú, dồi dào.

Nhưng đôi khi vượt ra kiếm tìm lại là sai lầm. Đó là một bài học mà rất cuộc, tôi cũng tự phải học lấy, theo một cách đầy khó khăn.

Bốn năm trước, tôi trải qua một ca phẫu thuật sống còn. Trong suốt giai đoạn hồi phục, tôi đã có cơ hội suy nghĩ đến nơi đến chốn về một vài tác nhân gây stress trong đời mình - những tác nhân khiến tôi kém phần khỏe mạnh và ngăn trở tôi tận hưởng tối đa cuộc sống của mình. Và, có thể sẽ là lạ lùng khi bạn nghe điều này xuất phát từ một bác sĩ tâm thần như tôi, nhưng từ đứng đầu trong danh sách những tác nhân gây stress của tôi chính là con người.

Tuy vậy, tôi không có ý chỉ con người nói chung. Thay vào đó, những tác nhân gây stress lớn nhất trong cuộc sống của tôi là những người độc hại: những con người dễ buồn rầu, khó chiều lòng, khiến tôi phải chán nản hết lần này qua lần khác, những người không thể cộng tác, không thể chơi đẹp, hay những người chỉ chuyên viện cớ này nọ và luôn mồm trách móc người khác.

Vào thời khắc trên giường bệnh ấy, tôi đã đưa ra quyết định: sẽ loại bỏ họ như thế ra khỏi cuộc sống của tôi trong tương lai. Từ bấy giờ, tôi đã luôn trung thành với lời hứa ấy, và kết quả là, tôi khỏe mạnh hơn, hạnh phúc hơn và thành công hơn trong mọi lĩnh vực của cuộc đời mình. Vậy nên khi bạn đã vận dụng thành thạo những kỹ thuật tiếp cận người khác của tôi, tôi hy vọng bạn cũng sẽ tự đưa ra một lời hứa như vậy với bản thân mình.



Cuốn sách này vốn xoay quanh việc kết nối với những con người có khả năng làm cuộc sống của bạn ngày một tốt đẹp hơn, thế nhưng có những người lại không muốn điều đó. Thay vào đó, họ chỉ muốn hủy hoại nó. Một vài trong số những con người còn muốn vắt kiệt bạn, trong khi vài kẻ khác lại muốn lèo lái bạn, cản trở bạn, đè nén bạn hay biến bạn thành thứ "dê tế thần" hứng chịu sai lầm cho họ. Để tự cứu lấy bản thân, bạn cần phải tước khỏi tay những kẻ này quyền năng làm bạn bị tổn thương.

Có ba cách để làm được việc này. Cách thứ nhất là đối diện trực tiếp với những người ấy. Cách thứ hai là vô hiệu hóa họ. Cách thứ ba là quay lưng bỏ đi và đảm bảo rằng họ không bám đuôi bạn.

Tôi biết thế nào bạn cũng đang nghĩ bụng: "Nói lúc nào chẳng dễ hơn làm". Đôi khi bạn bị ràng buộc chặt chẽ về mặt vật chất hay tình cảm đến mức khó lòng mà thực hiện hành động mà tôi gọi tên là "cắt-bỏ-đồ-thừa" này. Nhưng dù đau đớn hay không, thì xử trí với những người này (hay bứt họ ra khỏi cuộc sống của bạn hoàn toàn) đóng vai trò then chốt cho thành công cũng như sự thanh thản của chính bạn. Dưới đây sẽ là cách phát hiện những kẻ như vậy - và cả cách tự bảo vệ bạn khỏi họ.

LOẠI NGƯỜI ĐÒI HỎI

Có kiểu đòi hỏi nhẹ nhàng, thực ra không phải vấn đề gì ghê gớm, và rồi sẽ đến đòi hỏi kiểu rút-cạn-máu-huyết. Những người ở nhóm thứ hai chính là đối tượng bạn buộc phải lo lắng đấy.

Những người đòi hỏi một cách bệnh hoạn có thể hút kiệt bạn về vật chất, về tình cảm, hoặc cả hai. Trên đời có những kẻ cứ luôn thể hiện một thông điệp "Tôi cần anh giải quyết mọi vấn đề của tôi", "Tôi không thể động cựa gì được nếu thiếu anh", "Hạnh phúc của tôi tùy thuộc tuyệt đối ở nơi anh", "Nếu anh bỏ tôi, tôi chết mất". Không giống như những người yêu-cầu-đúng-mục, những người chỉ đề nghị giúp đỡ khi họ cần đến và tỏ lòng trân trọng khi đã được giúp đỡ - những kẻ đòi hỏi khăng khăng phải có được trợ giúp cùng sự chú ý thường trực, họ sẵn sàng sử dụng những trò uy hiếp tình cảm để có được, và tỏ lòng biết ơn chỉ khi nó níu chân bạn tiếp tục trong vòng luẩn quẩn.

Những kẻ đòi hỏi không ngưng nghỉ sẽ vắt kiệt cuộc sống của bạn, bởi bất kể bạn làm gì cho họ đi chăng nữa cũng không bao giờ là đủ. Họ không dựa dẫm vào bạn để nhận được sự trợ giúp thi thoảng; họ cứ thế dựa lên bạn



cho đến khi khiến bạn phải tiêu tùng thì thôi. Và một khi đã đeo đuổi bạn rồi, thì gần như không đời nào buông ra. (Mà việc gì họ phải thế chứ? Bạn cứ cố mà bẫy họ ra đi, họ sẽ chỉ càng bám cho chặt hơn nữa thôi.)

Những người hay đòi hỏi cực tuyệt việc tự mình đưa ra quyết định hay xử trí với các vấn đề. Họ muốn bạn phải bỏ ra hàng tiếng đồng hồ để nắm lấy tay họ và giúp họ rà soát những vấn đề của cuộc đời họ. Bạn sẽ xoay xỏa xong với một vấn đề chỉ để nhận ra rằng họ sẽ khóc lóc than thở đến vấn đề tiếp theo. Và bạn sẽ chỉ lún sâu, sâu hơn nữa vào hố cát chảy cứ mỗi lần bạn gắng sức kéo họ ra.

Bạn cũng sẽ cảm thấy khốn quẫn và kém cỏi nếu cứ dành quá nhiều thời gian cho một kẻ hay đòi hỏi, bởi bạn sẽ tự đánh gục mình và không nghe được lời hồi đáp nào tử tế ngoài những câu đại loại như "Tôi vẫn khổ sở quá. Tôi vẫn buồn lắm. Anh chán thế. Anh đã hứa sẽ cứu giúp tôi, thế mà anh chẳng làm được gì cả". Đó là công thức kinh điển của hiện tượng thiếu hụt cơ quan thụ cảm tế bào thần kinh phản chiếu mà tôi đã nói đến trong chương 2.

Làm thế nào để bạn biết mình có đang phải xoay xỏa với một kẻ đòi hỏi đến mức bệnh hoạn? Nếu bạn nghi ngờ mình đang bị mắc kẹt trong tình huống này, hãy xếp loại người đó bằng những câu hỏi xoay quanh vấn đề này, theo thang điểm từ 1 đến 3 (1 = không hề; 2 = đôi khi; 3 = hầu như liên tục):

- Người đó có làu bàu cảm cẫu không?
- Người đó có kêu ca than phiền không?
- Người đó có tỏ vẻ mình là nạn nhân không?
- Người đó có muốn được thương xót không?
- Người đó có khóc hay tỏ ra bị tổn thương ghê gớm khi có việc gì đó trái ý mình không?
- Người đó có gắng sức khiến bạn cảm thấy tội lỗi không?
- Liệu bạn có cảm thấy rằng dường như người đó chỉ như một cái động không đáy với những nhu cầu không bao giờ được thỏa mãn?
- Bạn có muốn né tránh người này không?



- Liệu bạn có thấy thót dạ mỗi lần nhận được thư thoại hay email từ người đó không?
- Bạn có muốn thét vào mặt người đó rằng "Cứng rắn lên xem nào!"?
- Bạn có cảm giác tội lỗi khi nhận ra rằng bản thân mình tẩy chay chính người đó?

Còn đây là cách tính điểm cho các câu hỏi của bạn:

12 điểm = Mức độ bảo vệ thấp: Một người đáng để giữ lại trong cuộc đời bạn.

13-24 điểm = Mức độ bảo vệ trung bình: Liệu mối quan hệ này có thực sự xứng đáng bỏ thời gian?

25-36 điểm = Mức độ bảo vệ cao: Hãy bỏ đi ngay (nếu có thể) trước khi người này vắt kiệt cuộc sống của bạn.

Nếu bạn đang duy trì mối quan hệ nào đó với một người đòi hỏi đến mức bệnh hoạn, câu trả lời hiển nhiên là hãy thoát ra ngay. Nhưng nếu mối quan hệ ấy là hệ trọng với bạn và bạn vẫn còn muốn cứu vãn nó, thì một lựa chọn chính là đưa cho người ấy cơ hội để biến đổi.

Lấy một ví dụ, Derrick, ban đầu tỏ ra rất thích thú với việc cô bạn gái Jada hỏi ý kiến của anh về công việc, cuộc sống và thậm chí là trang phục của nàng. Nhưng rồi cuối cùng, anh nhận ra rằng những đòi hỏi của nàng không bao giờ ngưng nghỉ, và anh bắt đầu mệt mỏi với việc cô nàng không thể nào tự chịu trách nhiệm với cuộc sống riêng của mình, mệt mỏi với những đận suy sụp liên tục và những yêu cầu giúp đỡ ỷ mị cùng những lời than vãn cứ lặp đi lặp lại của nàng.

Derrick đến gặp tôi để tìm kiếm cách giải quyết nào đó, tôi đã khuyên anh sử dụng một lối tiếp cận mà tôi gọi là "đối đầu kiểu cau mày". Tôi bảo anh hãy nói những lời sau với Jada, và cũng nói rõ luôn rằng chính anh cũng sẽ phải đau lòng khi thốt ra những lời lẽ như thế này:

"Tôi sắp đến nước phải tránh khỏi em đây, bởi hầu như lần nào tôi hỏi em về việc gì đó em chưa làm xong, em đều đưa ra lý do này nọ hoặc đổ tội đổ tình lên ai đó. Và hầu như lần nào tôi đối diện thẳng thắn với em về những thứ mà em nên cải thiện, thì hoặc em sẽ tỏ ra bị tổn thương, bắt đầu khóc lóc hoặc nổi cơn giận dữ. Cả hai ta đều thấy thất vọng, tổn thương hay buồn



lòng hết lần này qua lần khác, nhưng cứ mỗi lần em tức giận hay tỏ ra ủy mị, thì ở bên em thật quá ư mỗi một. Em có quyền phản ứng theo bất cứ cách nào em lựa chọn, nhưng tôi cũng có quyền biện cố cho bản thân mình hoặc tránh khỏi em luôn - điều mà tôi sẽ làm và điều đó sẽ chẳng giúp ích gì cho mối quan hệ của hai ta đâu. Vậy nên tôi hy vọng rằng em sẽ bắt đầu tự chịu trách nhiệm về bản thân mình, và tìm ra một cách nào đó để ngăn mình sụp đổ mỗi khi em cảm thấy buồn rầu."

Một tình huống như thế này có thể diễn biến theo một trong hai hướng. Nếu người này đủ thông minh để đón nhận thông điệp của bạn một cách nghiêm túc, bạn sẽ chứng kiến sự thay đổi theo hướng tốt lên. Còn lại, nếu người này cự tuyệt thay đổi hay thậm chí tự đẩy lên một hành vi đòi hỏi ở mức độ cao hơn, thì trong trường hợp ấy, bạn có thể quyết định rằng mối quan hệ này không còn đáng cứu vãn chút nào nữa.

Đây có vẻ là một liều thuốc cực mạnh, và đáng lẽ ra đó cũng không phải những lời lẽ bạn nên thốt ra với người khác. Tuy thế, với những người hay đòi hỏi, bạn nhất định cần đến những phương thuốc cực mạnh như thế này. Hành xử theo lối đòi hỏi quá đáng là một hành động, và câu châm ngôn "ngôn từ đáp trả lại ngôn từ, hành động đáp trả lại hành động chống trả" chính xác gấp đôi trong trường hợp bạn phải xử trí với hành vi độc hại này.

Nếu bạn đang phải đối phó với một người đòi hỏi quá đáng, phải luôn sẵn sàng với cảnh báo này: Thái độ đòi hỏi bệnh hoạn quá quắt, cao độ đôi khi có thể là dấu hiệu của chứng rối loạn phân định nhân cách (BPD). Những người mắc chứng rối loạn này cũng hay thể hiện những hành vi như sau:

- Họ đòi hỏi nhiều hơn những gì họ vẫn than vãn.
- Họ cực kỳ sợ bị ruồng bỏ.
- Họ xoay vòng liên tục giữa việc lý tưởng hóa bạn ("Anh là lý do em sống cuộc đời này") và hạ thấp giá trị của bạn ("Anh ích kỷ lắm, giống hệt mọi kẻ khác mà thôi").
- Họ không hề có nhân cách căn bản. Họ có vẻ trống rỗng là bởi họ thực sự trống rỗng, để lấp đầy khoảng trống ấy họ bám chặt kiểu ký sinh lên bất cứ ai gần họ nhất.
- Họ hành xử bốc đồng. Ví dụ, họ kiểm tìm tình dục không an toàn hoặc lái xe với tốc độ quá nhanh.



- Họ thay đổi tâm tính rất cực đoan, thường có những cơn bùng nổ giận dữ hay có thể đe dọa tự tử.
- Họ có thể hành xử kiểu hoang tưởng ("Anh hành xử như thể là anh quan tâm lắm, nhưng anh chỉ muốn làm tôi bị tổn thương thôi").

Nếu bạn đang phải xử trí với một người hành động theo kiểu này, bạn gặp rắc rối rồi đấy. Lựa chọn an toàn nhất của bạn là: nếu vẫn chưa lún sâu vào tình cảnh này và mối quan hệ không phải là quan trọng lắm với bạn – hãy thoát thân – nhưng cẩn thận đấy, bởi những người mắc chứng rối loạn phân định nhân cách có thể trở thành những kẻ bám đuổi ghê gớm.

Chứng rối loạn phân định nhân cách có thể chữa trị được, nhưng ngay cả những chuyên gia bệnh lý cũng gặp khó khăn khi phải giúp những người này. Nên bạn cứ thử cứu vớt một người mắc chứng rối loạn phân định nhân cách mà xem, cả hai sẽ kéo nhau đi xuống mà thôi.

NHỮNG KẺ BẮT NẠT

Trong lĩnh vực của mình, tôi liên tục tiếp xúc với những người bị bắt nạt, nhưng ít khi có chuyện người ta dám thử bắt nạt tôi. Tuy thế, lần cuối cùng tính tới nay lại rất đáng nhớ.

Tôi có mặt tại phiên xử vụ sát hại O. J. Simpson để chứng kiến quá trình tố tụng theo yêu cầu của bên nguyên. Nhóm luật sư muốn tôi đưa ra các kiến nghị (họ đã không để tâm chú ý cho lắm... nhưng đó lại là một câu chuyện khác).

Bỗng nhiên, vào thời điểm giữa phiên xử, vị luật sư bào chữa khét tiếng F. Lee Bailey hỏi Mark Fuhrman – viên cảnh sát điều tra đang phải hứng chịu đòn tấn công của luật sư bào chữa lúc bấy giờ – rằng liệu anh ta có biết tôi không. Chỉ thẳng vào tôi giữa phòng xử án, Bailey bóng gió quay quắt rằng liệu có phải tôi đã kèm cặp Fuhrman đưa ra lời khai của anh ta không. Ngay lập tức, tôi nhận ra mình xuất hiện dưới ánh đèn pha, và trên kênh truyền hình quốc gia hằn hoi.

Sau đó, trong một cuộc họp với các luật sư bên nguyên và tôi, Bailey lại tiếp tục ném thẳng lời buộc tội này vào mặt tôi. Nhưng tôi nắm rõ vài điều dính dáng đến việc xử trí với những người như Bailey, vậy nên tôi hành xử theo lối mà ông ta chờ đợi.



Trong suốt vài phút đồng hồ, Bailey nói những câu kiểu như, "Bác sĩ Goulston, chúng tôi không biết chính xác tại sao ông lại ở đây, nhưng chúng tôi biết rõ là ông đã có mặt trong hầu hết phiên xử". Khi ông ta nói, tôi chỉ nhìn thẳng vào mắt ông ta. Thay vì nói hoặc làm điều gì đó, tôi chỉ thi thoảng chớp chớp mắt.

Rốt cuộc, một vị luật sư khác nhìn sang tôi và nói, "Mark, anh vẫn chưa nói gì kìa". Lúc bấy giờ tôi nói: "Ông ta đã hỏi tôi câu nào đâu". Tôi quay trở lại nhìn thẳng vào mắt Bailey và ông ta hơi thoáng chút nao núng.

Sau đó, Bailey hỏi xem có phải tôi đã tẩy não hay đánh thuốc cho Fuhrman hay đại loại là làm việc mờ ám nào đó để sắp đặt lời khai cho anh ta không. Tôi bỗng dưng nhớ lại khi Bailey dồn ép Fuhrman trong cuộc thẩm vấn với lối bắt bẻ từ ngữ không thể nào quên. Rõ ràng, Bailey hy vọng là tôi sẽ hoảng sợ và nói ra điều gì đó ngu ngốc mà ông ta sẽ xuyên tạc hoặc vặn vẹo được ngay.

Kể cả khi bạn vô tội, thì hứng chịu màn hành hạ của F. Lee Bailey cũng cực kỳ đáng sợ. Tuy vậy, tôi có lợi thế là đã nhìn xuyên thấu được trò chơi của ông ta: mục đích của ông ta là tước bỏ vũ khí, gây chán nản rồi lảng nhục tôi, từ đó tôi sẽ mất đi thái độ bình tĩnh của mình.

Vậy nên lúc ông ta hỏi xem tôi có tẩy não hay đánh thuốc Fuhrman hay không – một câu hỏi xúc phạm – tôi đã chờ đợi đếm đủ từ một đến bảy rồi mới dõm giọng. Lúc bấy giờ tất cả mọi người trong phòng đều nín thở chờ đợi để nghe những gì tôi sẽ nói. Tôi lại đếm lượt nữa từ một đến bảy và nói với Bailey: "Thứ lỗi cho tôi nhé, ông Bailey, đầu óc tôi lơ đãng mất vài phút vừa rồi. Ông làm ơn nhắc lại lời ông vừa nói?"

Ông ta sững sờ cả người. Tôi dựa vào cái gì mà dám tỏ ra rằng vị luật sư đáng sợ nhất thế giới tẻ nhạt đến khiến tôi xao lãng như vậy chứ? Và sau đó ông ta phải xuống nước – điều đó chứng tỏ rằng nếu bạn không lao vào cuộc chơi của một kẻ bắt nạt, thì thường là hẳn không có kế hoạch dự phòng nào khác cả.

Bài học ở đây rất giản đơn: Những kẻ bắt nạt cứ bám theo bạn bởi họ nghĩ rằng bạn là con mồi ngon xơi. Cự tuyệt làm theo kịch bản của họ, và họ thường sẽ từ bỏ để đi tìm mục tiêu nào đó dễ dàng hơn.

Đương nhiên, đôi khi không có cách nào ổn thỏa để chống chọi lại với một tên bắt nạt. Ví dụ, nếu bạn quá cần đến công việc hiện tại mà sếp của bạn lại



nắm trong tay chấp nhận và sa thải bạn tức thời, phương cách duy nhất của bạn thực sự chỉ là nín nhịn, tối thiểu hóa liên hệ với người này và kiếm tìm một môi trường làm việc bớt độc hại hơn. Tuy thế, kể cả trong tình huống này, nếu ngưng tỏ ra yếu ớt đáng thương, thì bạn cũng tránh được việc trở thành mục tiêu đáng thèm muốn.

Khi một kẻ bắt nạt gắng sức hăm dọa bạn bằng cách tấn công bằng lời lẽ mồm miệng, hãy làm thế này. Nhìn vào mắt. Tỏ ra cực kỳ lịch sự nhưng thoáng vẻ buồn chán, cứ như thể trí óc bạn đang vơ vẩn đâu đâu. Để ngôn ngữ cơ thể bạn chuyển tải thông điệp tương tự: Đứng thẳng lên, thả lỏng người, ngẩng đầu như thể bạn có lắng nghe nhưng không chăm chú lắm. Để tay thả tự nhiên, thay vì gập lại kiểu phòng vệ trước ngực. Thường thì, cách phản ứng này khiến những kẻ bắt nạt thấy không thoải mái hay thậm chí là thấy mình xấu hổ, và khiến họ phải xuống nước.

Nếu bạn đang ở tình thế mạo hiểm đôi chút, thì khi đối mặt với những kẻ bắt nạt, bạn lại có thêm vài phương cách nữa để lựa chọn. Cách tiếp cận ưa thích của tôi - một cách khiến hầu hết những kẻ bắt nạt bị bắt thóp hoàn toàn, ấy là phản đòn – thật quyết liệt. Những kẻ bắt nạt cứ hành xử theo lối đó là bởi chúng được tự tung tự tác thỏa thuê, nhưng sâu bên trong, hầu hết họ đều biết đây không phải một chiến lược lý tưởng gì cho cam. Đôi khi họ chỉ cần ai đó nói thẳng điều ấy với họ.

"Ngay lúc này đây, điều làm tôi thấy vui mừng nhất là tôi không làm việc cho anh", tôi nói đầy khẳng định.

"Cái gì?" người dùng bữa tối cùng tôi thốt lên đầy kinh ngạc. Tôi chỉ vừa mới gặp Frank, 43 tuổi, Phó giám đốc bán hàng của một công ty đang phát như điều, và mới vừa xong, anh ta đã đưa ra một lời bình luận đầy kẻ cả, xúc phạm phẩm giá với cô phục vụ bàn chúng tôi tại Sảnh Polo trứ danh của khách sạn Beverly Hills. Cô gái phục vụ chỉ đành mỉm cười đáp lại anh ta đầy khó chịu và rồi liếc mắt sang tôi, như thể hỏi rằng: "Cái gã gớm ghiếc này là bạn của anh sao?"

Tôi nhìn thẳng vào mắt Frank. "Phải vậy, tôi không muốn làm việc cho anh bởi vì chắc tôi sẽ sợ chết khiếp lúc phải nói với anh là tôi đã làm sai việc gì đó. Đó là bởi anh có thứ thái độ khinh khi gần như chuyển sang thành lăng mạ. Cuộc đời này quá ngắn ngủi để phải vướng bận với những thứ tào lao xuất phát từ một kẻ bắt nạt như anh."



Cầm anh ta rút cả xuống. Nhìn vào tôi đầy ngờ vực, anh ta thốt lên "Chưa từng có ai dám nói năng với tôi như thế".

"À thì", tôi cất lời, bởi lúc này đây, chính xác là tôi đang bắt nạt anh ta đấy thôi, "có lẽ kẻ cắp phải gặp bà già. Nhưng quan trọng hơn, đúng là thế chứ?"

"Hoàn toàn đúng. Tôi đã phải trả giá bằng một cuộc hôn nhân, mối quan hệ với các con và cả trong công việc nữa", Frank thú nhận. Và rồi anh ta nhào người lên như thể không muốn ai nghe thấy, và thì thào: "Có chữa được không?"

Tôi đáp lại, không hề ngưng nghỉ một hơi: "Nó là một dạng nghiện. Lựa chọn tốt nhất cho anh là trở thành một kẻ bắt nạt trong quá trình hồi phục. Anh buộc phải kiên trì với nó mỗi ngày, nếu không sẽ trượt trở lại thôi. Nhưng có lẽ là rất đáng để làm vậy, bởi đến cuối đời, anh sẽ bớt phần cay nghiệt, có thêm nhiều bạn và mọi người sẽ không phải dối trá trong đám tang của anh để có thể đưa ra những lời lẽ tốt đẹp nói về anh. Anh sẽ hoàn thành được nhiều điều hơn anh từng nghĩ đấy."

Anh ta cười. "Cậu giúp tôi được chứ?"

Tôi suy xét lời đề nghị ấy trong giây lát. "Tôi cố gắng tìm hiểu xem anh có phải là một kẻ bắt nạt đã ngấm vào máu thịt rồi không. Nếu anh vui thú với việc hành hạ người khác, đặc biệt là những người không thể phản kháng như cô phục vụ của chúng ta ở đây, thì tôi không thể giúp anh được", tôi nói. "Là bởi vì anh đã giành lấy từ cuộc đời nhiều hơn anh đáng nhận được. Hơn thế, tôi sẽ giúp đỡ bất cứ ai bị anh bắt nạt chỉ đánh trả lại anh. Tuy vậy, nếu anh cư xử như một kẻ ưa bắt nạt bởi nó giúp mọi việc được xong xuôi và anh không biết cách nào hay hơn thế, vậy thì còn ít nhiều linh động. Tôi có thể sẽ đồng hành cùng anh."

Đến câu đó, tôi ngưng lại để xem anh ta sẽ làm gì. Anh ta trao cho tôi công việc.

Cũng như người này, rất nhiều kẻ ưa bắt nạt đã quen với việc nạn nhân của họ tỏ ra quy phục và co rúm cả lại – và khi điều đó xảy ra, thì những nạn nhân lại càng thấy mình đáng khinh bỉ – đến nỗi những kẻ bắt nạt choáng váng sửng sốt khi có ai đó dám bắt nạt lại họ. Đây là một hành động rất mạo hiểm, nhưng phần đền bù thì rất xứng đáng. Tuy thế, hãy thử vận dụng cách tiếp cận này chỉ trong trường hợp bạn không để tâm cho lắm tới việc đánh



mất một khách hàng, một hợp đồng nào đó và đảm bảo rằng bạn có chiến lược thoát thân.

NHỮNG KẺ HAY NHỜ VẢ

Bạn biết những kẻ này. Họ là những người hàng ngày vẫn xán lại và nhờ vả bạn giúp đỡ ("Anh để ý các cuộc điện thoại dùm tôi nhé?" "Đưa bọn trẻ đến chỗ tập bóng đá hộ tôi" với "Lấy khay đồ ăn trưa giúp tôi nhé?"). Tuy thế, thật lạ lùng, dường như họ chẳng bao giờ có thời gian hay sức lực để giúp đỡ ngược trở lại cho bạn.

Thường thì những người này không hủy hoại đời bạn, nhưng họ có thể làm hỏng cả một ngày của bạn. Họ có thể khiến bạn kém năng suất (bởi bạn đang phải làm việc của họ thay vì của mình), làm bạn cảm thấy bức bối và tước mất của bạn khoảng thời gian làm những việc bạn mong muốn.

Hãy né tránh những kẻ hay nhờ vả bất cứ khi nào bạn có thể, nhưng nếu việc ấy bất khả thi, hãy vô hiệu hóa họ. Làm cách nào? Đó chính là mẹo dễ dàng nhất trong cuốn sách này. Lần tiếp sau đây, khi bạn đụng phải một kẻ hay nhờ vả yêu cầu bạn giúp đỡ việc gì đó, hãy làm theo kịch bản sau:

KẺ NHỜ VẢ: Này, cậu giúp tớ làm mấy cái biểu đồ cho bài trình bày PowerPoint của tớ nhé? Tớ biết là tớ nên làm, nhưng tớ lười mất rồi.

BẠN: Được thôi. Không vấn đề gì! Còn cậu thì có thể giúp tớ phụ trách buổi định hướng thực tập vào hôm thứ Năm.

KẺ NHỜ VẢ: Ờ...

BẠN: Tớ cho là giúp lại tớ việc gì đấy thì cậu cũng không thấy phiền hà đâu, đúng không?

KẺ NHỜ VẢ: Ờ...

Hãy thực hiện việc này một hay hai lần – và cứ mỗi lần lại khẳng khẳng nài ép một cuộc trao đổi tương đương – kẻ hay nhờ vả sẽ phải chuyển sang một con mồi dễ xơi hơn. Cũng như vậy, hãy xác định trước những kẻ hay nhờ vả và luôn có sẵn một yêu cầu nào đó để đề nghị họ ngay lập tức. Ấy là một cách tiếp cận tuyệt vời bởi bạn không hề nói "không" hay nổi giận hay đưa ra cho người đó bất cứ lý do nào để xúc phạm. Vậy nên, bạn cũng không tự tạo nên kẻ thù nào hết; chỉ đơn giản là bạn tống khứ kẻ đó đi tìm gã ngớ ngếch dễ sai bảo khác.



NHỮNG KẺ TỰ YÊU BẢN THÂN

Những người này không cố tình làm phương hại đến bạn, nhưng họ cũng chẳng hề đếm xỉa gì đến bạn hết – trừ phi bạn đang đóng vai trò một thánh giả lắng nghe về sự tuyệt vời của họ. Những kẻ tự yêu bản thân không hề phản chiếu lại những cảm xúc và tâm tư của bạn, bởi họ quá ư bận rộn với những câu hỏi kiểu như "Gương kia ngự ở trên tường - Thế gian ai đẹp được dường như ta?" và tự trả lời mình rằng "Là ta đây chứ ai!" Edward Hollander, một người bạn của tôi gọi những người như vậy là "thủ dâm tinh thần" bởi họ chỉ thực lòng muốn được vuốt ve bản thân mình mà thôi.

Câu cửa miệng của một kẻ tự yêu bản thân sẽ là, "Thế thì... về phần bạn là xong rồi đấy nhỉ?" (Điều đó thậm chí còn xảy ra khi bạn còn chưa kịp mở miệng!) Những kẻ tự yêu bản thân luôn muốn xuất hiện ở trung tâm sân khấu, mong đợi rằng bạn sẽ ngồi bên cánh gà và vỗ tay cổ vũ. Họ sẽ cắt ngang câu chuyện của bạn, tâng lờ những thành công của bạn trong khi tung hô tán thưởng thành tích của mình, và họ mong đợi bạn sẽ đối xử với những vấn đề của họ một cách nghiêm túc hơn nhiều so với những vấn đề mà họ chỉ coi là vật vãnh của riêng bạn.

Tuy thế, những kẻ tự yêu bản thân (không như những người mắc chứng tâm thần bất định mà tôi sẽ nói tới sau) không nhất thiết là những người xấu về bản chất. Thường thì, họ chỉ hư hỏng mà thôi. Đôi khi, kể cả làm việc với họ cũng ổn thỏa như thường, chỉ cần bạn hiểu được hành vi của họ. Ví dụ, nếu đối tác làm ăn của bạn là một kẻ tự yêu bản thân, hãy tự kiểm soát những mong đợi của bạn bằng cách đừng bao giờ hy vọng rằng người đó sẽ làm việc gì đi ngược với lợi ích tối đa của anh ta/cô ta. Như thế, bạn sẽ không cảm thấy sững sốt khi người đó hành xử theo lối yêu bản thân, bạn cũng có thể cảnh giác cho riêng mình.

Làm thế nào để bạn biết mình đang phải xử trí với một kẻ mắc chứng tự yêu bản thân? Hãy thử làm "bản kê đối tượng tự yêu bản thân" này, hãy chấm điểm cho người đó theo thang từ 1-đến-3 (1 = hiếm khi; 2 = đôi khi; 3 = thường xuyên):

- Người đó có hay khăng khăng giành phần đúng bất chấp mọi giá không?
- Người đó có hay tỏ ra thiếu kiên nhẫn với bạn mà không có lý do gì chính đáng?



- Người đó có hay cắt ngang lúc bạn đang nói dở chừng, và sẽ tức giận nếu bạn ngắt lời?
- Người đó có hay đòi hỏi bạn phải bỏ giữa chừng những gì bạn đang suy nghĩ để lắng nghe anh ta/cô ta - và liệu người đó có tỏ ra phật lòng khi bạn cũng đối xử lại như vậy không?
- Người đó có hay nói về bản thân nhiều hơn là lắng nghe?
- Người đó có hay nói những câu như "Đúng vậy, nhưng mà", "Không phải thế đâu", "Không", "Tuy vậy" hay "Vấn đề của bạn là?"
- Người đó có hay từ chối hoặc khó chịu khi phải làm việc gì đó hệ trọng với bạn, chỉ bởi việc đó bất tiện cho họ?
- Người đó có hay mong mỗi bạn sẽ phải vui vẻ mà thực hiện những việc vốn bất tiện cho bạn không?
- Người đó có hay chờ đợi bạn chấp nhận những hành vi mà chính anh ta/cô ta lại từ chối chấp nhận nếu nó xuất phát từ bạn không?
- Người đó có hay "quên" nói những câu "Cảm ơn", "Xin lỗi nhé", "Chúc mừng" hay "Phiền bạn một chút" khi cần thiết không?

Để tính bản kê của bạn, hãy cộng tổng số điểm:

10-16 = Kiểu người hợp tác

17-23 = Kiểu người hay cãi lý

24-30 = Kiểu người tự yêu bản thân

Nếu bạn không thể thay đổi một kẻ tự yêu bản thân, vậy thì cứ nên tiếp xúc hay tránh đi là hơn? Cũng còn tùy, bởi những kẻ tự yêu bản thân rất có thể lại là những đối tượng thú vị trong các mối quan hệ cá nhân hay công việc. Hầu hết tất cả các chính trị gia đều thuộc dạng "tự yêu bản thân" (còn ai trên đời này dám bắt gia đình mình trải qua biết bao nhiêu thăng trầm sóng gió như vậy chứ?). Các minh tinh và nhiều luật sư cùng CEO kiên định cũng là kiểu người này.

Những kẻ tự yêu bản thân thường lại là những nhân vật thành công rực rỡ trong cuộc đời, và cứ phải chạy theo đuổi mấy người như vậy có thể là thứ trải nghiệm điên đầu. Đôi khi, nó đưa bạn đến những chốn không ngờ.



Nhưng mặt khác, nó có thể khiến bạn phải bẽ bàng (như những gì vợ của Eliot Spitzer nhận ra khi ông này "ngã ngựa"). Đó là lựa chọn của riêng bạn - nhưng đừng mong gì một mối quan hệ sòng phẳng 50-50 nếu bạn tiếp tục.

NHỮNG KẺ TÂM THẦN BẤT ĐỊNH

Vài năm trước, nhà nghiên cứu Robert Hare đã gửi một bài viết tới một tờ chuyên san khoa học và nhận được phúc đáp rất kỳ quặc. Bài viết do Hare và các sinh viên đại học của ông thực hiện, trong đó có các bức ảnh chụp điện não đồ của các đối tượng nam giới thực hiện một nhiệm vụ ngôn ngữ đơn giản. Vị tổng biên tập khước từ bài viết thẳng thừng, ông nói rằng điện não đồ này "không thể được lấy từ một người thật".

Xét một mặt nào đó, vị tổng biên tập hoàn toàn đúng. Những tấm phim quét não bộ này được lấy từ những bệnh nhân tâm thần bất định: những người máu lạnh, nhẫn tâm dường như thiếu hụt yếu tố căn cốt nào đó làm nên một con người như mỗi chúng ta. Những người này khác biệt với chúng ta về mặt sinh học, và họ cũng khác hẳn về mặt tình cảm.

Cứ trong một trăm người thì có khoảng một người mắc chứng tâm thần bất định, và hầu hết những người đó đều không bị giam sau song sắt. Trên thực tế, những nét tính cách căn cốt của một người tâm thần bất định kinh điển – lạnh lẽo, thiếu hụt sự thấu cảm, tự coi mình là trung tâm, tàn nhẫn – đưa họ đứng vào hàng ngũ những lãnh đạo doanh nghiệp thành công nhất thế giới về mặt tài chính. Những kẻ không lấy gì làm xuất sắc cuối cùng sẽ vào khám, nhưng những người giỏi giang hơn đôi lúc sẽ xuất hiện ở cương vị CEO. Họ còn là những người rất hấp dẫn về giới tính và duyên dáng ở vẻ ngoài, vậy nên rất nhiều người trong số họ thống trị các buổi hẹn hò. Hầu hết những người tâm thần bất định là đàn ông, nhưng một vài trong số những đối tượng máu lạnh bậc nhất là nữ giới.

Kết quả là, bạn sẽ tình cờ đụng phải một vài người như thế này vào thời điểm nào đó trong đời mình. Nếu có vậy thật, hãy làm theo quy tắc này: thoát thân. Đi cho mau. Chạy cho chóng. Vắt chân lên cổ mà thoát khỏi cái bẫy này, nếu bạn buộc phải như thế. Bởi những người này sẽ làm hủy hoại bạn về mặt tài chính, vắt kiệt bạn về mặt tình cảm và tàn phá đời bạn nếu chúng giúp gì được cho họ – và họ sẽ không đời nào ngoái đầu nhìn lại.

Hầu hết mọi người đều mắc một sai lầm: gắng sức biện lý với một kẻ tâm thần bất định hay cố chạm vào trái tim của người này. Nhưng bạn không thể



khiến những người này rung động gì về mặt cảm xúc. Bạn không thể nào thu phục được họ, khiến họ phải cảm thấy tiếc thương cho bạn, hay khiến họ muốn giúp đỡ bạn. Họ có thể vờ vịt rằng có quan tâm đến bạn (thực tế là, họ rất giỏi trong việc chế ngự người khác về mặt cảm xúc) nhưng thật ra không phải vậy. Họ thường biết cách để thu hẹp khoảng thiếu hụt cơ quan thụ cảm tế bào thần kinh cảm giác của bạn và có thể mê hoặc bạn. Tuy thế, họ làm việc ấy chỉ để thao túng bạn mà thôi.

Làm thế nào để xác định một kẻ tâm thần bất định? Khó hơn bạn tưởng đấy, nhưng manh mối là đây: Họ thao túng người khác như những quân cờ và không thèm để ý gì đến nỗi đau mà họ gây ra. Họ là những kẻ kiếm tìm cảm giác săn mồi mạo hiểm. Họ dối trá dễ dàng và không bận tâm xem mình có bị phát hiện không. Họ lém lỉnh, cuốn hút và duyên dáng. Họ truy tìm quyền lực và sẽ làm bất cứ thứ gì cần thiết để giành được nó. Họ sử dụng người khác để phục vụ cho mục đích tình dục hay kinh tế rồi đang tâm rũ bỏ người ta.

Tôi xin nhắc lại một lần nữa, đừng bao giờ vấp phải sai lầm: nghĩ rằng bạn có thể "xử lý" những người này. Tôi đã kiếm sống nhờ vào việc tìm cách tiếp cận mọi người, và tôi thực sự xuất sắc trong lĩnh vực này – nhưng không có cách tiếp cận nào mà tôi giới thiệu trong cuốn sách này phát huy tác dụng với một kẻ tâm thần bất định. Rất đơn giản, những người này thiếu hụt những cơ chế thần kinh để đáp ứng lại bạn theo phương cách nào đó tương hỗ về mặt tinh thần hay phù hợp luân thường đạo lý. Hãy coi một kẻ tâm thần bất định như một loài động vật kỳ lạ nhưng chết chóc – ví dụ, một con bò cạp – và hãy tránh xa ngay. Hãy làm như vậy kể cả bạn có mất tiền hay lỡ mất một cơ hội thăng tiến hoặc công việc nào đó. Bất kể cái giá phải trả là gì, vì nếu bạn cứ duy trì quan hệ với một đối tượng như thế này, bạn sẽ còn phải trả giá đắt hơn nhiều.

SOI GƯƠNG TỰ VẤN: VẤN ĐỀ THẬT SỰ Ở ĐÂY LÀ GÌ?

Những đối tượng tôi đã bàn đến ở đây là vài trong số những con người độc hại mà bạn ít nhiều gặp phải trong đời sống của mình. Còn rất nhiều kẻ khác nữa, nhưng hầu hết họ đều có thể tiếp cận và thay đổi một cách dễ dàng (và thậm chí né tránh còn dễ dàng hơn nữa, nếu bạn đủ thông minh). Trong các chương tiếp sau, bạn sẽ lại tìm thấy nhiều phương pháp vô hiệu hóa, hoặc rũ bỏ, hay thậm chí là biến đổi họ trở thành những người có ích.



Thế nhưng, khi bạn gặp phải những đối tượng độc hại và gắng sức phân tích vấn đề của họ, hãy luôn nhớ điều này. Liệu có thể nào – dù chỉ là khả năng hiếm hoi nhất – rằng người đang "có vấn đề" lại chính là bạn chẳng?

Ví dụ, bạn là một anh chàng luôn nghĩ rằng mọi cô nàng bạn hẹn hò đều dở hơi hết, vậy thì có lẽ bạn cần phải tự soi gương để tìm nguồn cơn vấn đề. Một mặt, có thể bạn bị hút vào những người phụ nữ hư hỏng mà với họ, bạn chỉ chuốc vào người những mối quan hệ bất hạnh mà thôi. Nhưng mặt khác, có thể bạn đang gán hết vấn đề của riêng bản thân mình lên những cô bạn gái kia. Rất có khả năng họ có vẻ kích động là bởi bạn thực sự định phớt lờ họ, họ dựa dẫm và cầu nhàu là bởi bạn đã thề thốt hứa hẹn nhưng không hề thực hiện đến cùng, họ loạn trí là bởi bạn không thành thật và hay thoái thác, họ bất định là bởi bạn lúc thì kiềm thúc thái quá, lúc lại bỏ mặc như không. (Làm thế nào bạn biết được? Cách tốt nhất để biết chắc điều đó là nếu tất cả những cái gọi là "cô nàng dở hơi" này đều kết hôn hạnh phúc hay đã bước vào những mối quan hệ lâu năm bền vững. Nếu có vậy thực, thì bạn đã có manh mối đáng kể rồi đấy.)

Khi bạn tự soi mình thật nghiêm túc vào trong gương, có khả năng bạn sẽ nhận ra rằng chính mình mới là kẻ có chút cuồng điên. Nhưng chớ vội lo lắng. Chúng ta cách này hay cách khác đều tệ hại cả, và điều phân biệt giữa những người tử tế với những kẻ hư hoại chính là khả năng đối mặt với những điều dở tệ ấy và rút ra được bài học nào đó từ chúng. Và đây là một bài học từ người "bạn đã biết là ai rồi đấy".

Tôi lái xe về nhà trong cơn giận dữ. Bảy phút trước, vợ tôi đã đột ngột gọi vào đường dây. Cô ấy đã xen ngang khi tôi đang thực hiện một phiên tâm lý trị liệu với một bệnh nhân bị nhiễu loạn rất nặng. Trong những cuộc gặp bệnh nhân như vậy, thường thì tôi luôn tập trung rất cao độ. Tôi đã cảnh báo cô ấy vài lần rằng đừng có gọi điện cho tôi vào những lúc như vậy. (Hiển nhiên là thời bấy giờ, bạn chỉ có thể bắt tôi lắng nghe bạn nếu như bạn chịu trả phí mà thôi.)

Tôi nhắc ống nghe lên và biết ngay là cô ấy, tôi nói "Gì thế?" (như trong câu "Có cái quái gì, mà em dám gọi cho anh vào lúc này?"). Tôi cảm tưởng rằng những gì mình nhận thấy trong giọng cô ấy chỉ là thái độ khinh suất vì đã dám cắt ngang công việc của tôi.

Thế nhưng, ngay giây tiếp sau đó, cô ấy nói bằng giọng van vỉ "Em xin anh đừng tức giận với em!", "Em đang nằm trên sàn nhà tắm, em không cử động



được", nàng nói tiếp. Ngay lập tức tôi biết rằng trong đầu óc của nàng lúc bấy giờ có những thứ còn to tát hơn là co cụm rúm ró trước phản ứng của tôi. Nàng đang sợ hãi tột bậc.

"Anh về ngay đây!" Tôi nói với nàng với giọng đầy bình tĩnh và chế ngự. Tôi cáo lỗi cùng bệnh nhân, nói là có sự vụ gia đình khẩn cấp và chúng tôi sẽ phải tiếp tục phiên điều trị vào lúc khác. Tôi lên xe, gọi 911 và phải giữ máy chờ.

Trong khi lái xe, nỗi thất vọng mà tôi cảm nhận về người trực tổng đài cấp cứu chỉ là một lớp vỏ nguy trang mỏng dính che phủ nỗi tức giận mà tôi cảm nhận về bản thân mình vì đã luôn nói năng rành rõ với vợ tôi rằng nàng không được phép gọi điện cho tôi trong những tình huống như thế này – vì đâu tôi lại là một kẻ đạo đức giả đến thế? Và cả hai điều này đều phủ lên cảm giác sợ hãi về những gì có thể sẽ xảy đến.

Về đến nhà, tôi chạy ngay lên cầu thang, vào phòng tắm, nơi vợ tôi nói với tôi: "May quá anh đã về rồi, đừng tức giận với em nhé."

Theo ước tính của tôi, tôi chưa từng, chưa bao giờ hành xử kiểu ngược đãi, nhưng cái ranh giới chắc chắn mà tôi dựng lên xung quanh việc gọi điện trong giờ làm việc rõ ràng đã biến thành một hình thức ngược đãi, hoặc chí ít, là một thất bại ghê gớm của tôi trong việc thực hiện vai trò một người bảo vệ cho những người tôi yêu thương.

"Đừng lo, mọi sự sẽ ổn cả mà, cũng CHỚ CỐ xin lỗi gì cả", tôi nói, cứ tự nhủ rằng mình là cái thứ chồng tự phụ, khốn kiếp nào thế này, đến nỗi đẩy chính vợ mình vào tình thế phải ngại ngần cả việc gọi điện cho tôi khi nàng đang run sợ về mạng sống của chính nàng.

Tiện đây cũng nói để bạn biết, cuối cùng bệnh trạng của vợ tôi là u nang buồng trứng thoát vị và mọi thứ sau đó đều ổn thỏa. Nhưng đúng vào khoảnh khắc ấy, tôi đã nhận ra rằng vợ và con tôi ít nhất cũng phải có được đặc quyền mà tôi đã trao tặng cho bệnh nhân của mình: được phép cắt ngang tôi bất cứ khi nào, bất cứ lúc nào, nếu họ có nhỡ rơi vào tình trạng bị đe dọa.

Liệu có phải tôi đã hành xử ngu dại khi khước từ đặc quyền ấy ở họ? Có chứ. Hành vi của tôi có độc hại hay không? Có.



Nhưng như tôi đã nói ở trên – chúng ta đều tệ hại theo một cách nào đó. Nhưng mấu chốt là, nếu bạn xác định rằng bản thân mình có điểm gì đó độc hại, thì phải đảm bảo rằng bạn sẽ không bao giờ mắc sai lầm ấy lần nữa. Trong trường hợp của tôi, thông điệp rất giản dị: Kẻ đi chữa bệnh, cũng phải tự biết chữa cho bản thân mình.

Lỗi suy nghĩ hữu dụng

Nếu bạn do dự nói câu "Không", có thể bạn bị rối loạn thần kinh chức năng. Nếu bạn thực sự sợ nói "Không", nhiều khả năng bạn đang phải xử trí với một kẻ độc hại. Và nếu không ai từng nói "Không" với bạn, thì kẻ độc hại ấy rất có thể là chính bạn.

Bước hành động

Hãy đưa ra một danh sách những người đóng vai trò chủ chốt trong cuộc sống của bạn. Bên cạnh mỗi cái tên, hãy trả lời những câu hỏi sau: Liệu mình có thể tin tưởng vào người này để đưa ra trợ giúp thực tế cho mình được không? Hỗ trợ về tinh thần? Hỗ trợ về vật chất? Những giúp đỡ kịp thời và tự nguyện khi mình gặp khó khăn? Bất cứ chỗ nào bạn nhìn thấy nhiều câu trả lời "không", hãy cân nhắc về việc mong đợi nhiều hơn ở người đó – hay cân nhắc về việc xóa bỏ người đó ra khỏi đời bạn. Giờ thì, đến phần khó khăn hơn: Hãy lập một danh sách những người tin tưởng ở bạn và trả lời những câu hỏi tương tự: Liệu bạn có mang lại cho người đó những trợ giúp thực tế không? Hỗ trợ về tinh thần? Hỗ trợ về vật chất? Những giúp đỡ kịp thời và tự nguyện khi họ gặp khó khăn? Nếu bạn trả lời thành thật, nhiều khả năng bạn sẽ phát hiện ra vài câu trả lời khiến chính bạn phải sửng sốt. Nếu có vậy thật, hãy thực hiện các bước cần thiết để trở thành một người tích cực hơn, chứ không phải một kẻ độc hại.



PHẦN III. 12 CÁCH NHANH CHÓNG, DỄ DÀNG ĐỂ THUYẾT PHỤC VÀ THU PHỤC

Đến giờ thì bạn đã biết được những quy tắc căn bản để tiếp cận người khác, bạn đã sẵn sàng trang bị cho bản thân những công cụ quyền năng để dịch chuyển người khác trên Chu trình Thuyết phục.

Những kỹ thuật tiếp sau đây chỉ đòi hỏi bạn vài phút đồng hồ, nhưng chúng có thể thay đổi tiến trình của một dự án kinh doanh, một hợp đồng bán hàng, một mối quan hệ, thậm chí là cả một cuộc đời. Hãy bổ sung chúng vào "kho vũ khí" giao tiếp của bạn, bạn sẽ thu phục được cả những người bạn không bao giờ nghĩ là tiếp cận được.

Tôi đã xác định những điểm mấu chốt trên Chu trình Thuyết phục, nơi cách can thiệp nào đó thường phát huy hiệu quả nhất, nhưng chúng cũng rất linh hoạt – vậy nên hãy sử dụng chúng bất cứ khi nào, trong bất cứ tình huống nào, khi mục tiêu thuyết phục ai đó thực hiện một việc nào đó có vẻ "bất khả thi".



12. NGHI VẤN BẤT KHẢ THI

Lợi ích: Dịch chuyển một người từ lắng nghe sang cân nhắc – và từ "**Đúng... nhưng**" sang "**Đúng!**"

Hầu hết những điều đáng làm trên thế gian này đều bị tuyên bố là bất khả thi trước khi chúng được thực hiện.

— LOUIS D. BRANDEIS,

Thẩm phán Tòa án tối cao

Chim bay được, con người thì không. Bạn không thể ghi âm được tiếng nhạc. Bạn không thể tiêu thụ trên thị trường những hòn sỏi có mắt ngộ nghĩnh kiểu Pet Rock. Lẽ tất nhiên, bạn cũng không thể trở thành triệu phú chỉ nhờ vào việc bán sách trực tuyến.

Tại sao? Bởi ai mà chẳng nói vậy... hay chí ít là mọi người đều đã từng nói vậy. Đương nhiên, điều đó chỉ là sự thật trước khi có ai đó thực hiện được một trong số những việc như vậy mà thôi.

Nếu bạn không nằm trong số những người đó – nào là Thomas Edison, Wilbur Wright, Gary Dahl hay Jeff Bezos, những người gắng sức biến một thứ ảo tưởng trở thành hiện thực, vậy thì vấn đề lớn nhất của bạn không phải ở chỗ nhận thức được rằng mục tiêu của mình là hoàn toàn khả thi. Vấn đề thực sự là ở chỗ phải thuyết phục sao cho người khác thấy được rằng nó khả thi. Là dịch chuyển đồng nghiệp, khách hàng, nhân viên, sếp, các nhà đầu tư hay gia đình của bạn đi từ chỗ "chúng ta không thể làm được đâu" sang "có lẽ chúng ta làm được đấy" rồi thành "cùng thực hiện nào".

Nhiều năm về trước, Dave Hibbard, đồng sáng lập hãng Dialexis, đã dạy cho tôi một trong những mẹo lợi hại nhất để đảo ngược tình thế trong trường hợp bạn bị mắc kẹt bởi những người không thể vượt qua nổi từ "không thể nào". Anh gọi nó là Nghi vấn Bất khả thi, nhưng tôi thì ưa gọi đó là "gạt phắt nhưng nhị".

Vấn đề Bất khả thi phát huy tác dụng với một người bắn khoăn giữa cự tuyệt và lắng nghe, nhưng vẫn chưa sẵn sàng để chuyển sang cân nhắc. Thường thì, người này đang lưỡng lự giữa sợ hãi ("đây quả là một ý tưởng đáng sợ, nó sẽ hỏng bét và hủy hoại tôi mất thôi") với thờ ơ ("có lẽ đây là một ý tưởng hay, nhưng có vẻ đòi hỏi quá nhiều nỗ lực về phần tôi"). Nếu



bạn gặp may, thì trong đó sẽ thoáng chút vẻ hứng thú ("Hừmmm... có nên cơm cháo gì không nhỉ? Ai mà biết được.") Nhưng nếu thiếu vắng một cú huých mạnh, ý tưởng của bạn sẽ chẳng đi đâu về đâu hết. Cú huých quyền năng ấy chính là Nghi vấn Bất khả thi.

Diễn tiến sẽ là như thế này:

BẠN: Liệu điều gì có vẻ bất khả thi để thực hiện, nhưng nếu làm được, thì lại giúp gia tăng thành công nhanh chóng cho anh không?

NGƯỜI KHÁC: Chỉ cần tôi làm được..., nhưng đúng là bất khả thi đấy.

BẠN: Được rồi. Vậy có điều gì khiến nó trở thành khả thi?

Thế đấy, chỉ hai câu hỏi chóng vánh, "Liệu điều gì có vẻ bất khả thi?" và "Vậy có điều gì khiến nó trở thành khả thi?"

Hai câu hỏi giản đơn này ẩn chứa điều gì quyền năng đến thế? Chúng dịch chuyển một người từ thế phòng bị, khép chặt hoặc lập trường ích kỷ, lý do lý trấu sang thái độ cởi mở và chịu tư duy. Và chúng cũng khiến cho một người tưởng tượng rằng viễn cảnh bạn đưa ra là hiện thực và chịu hợp tác để suy nghĩ một cách có chiến lược nhằm đạt đến hiện thực đó.

Khi bạn đề nghị mọi người nói cho bạn nghe về những điều có vẻ bất khả thi, thì về căn bản, bạn đang thúc đẩy họ nói ra điều gì đó chắc chắn: "Tôi tin rằng cái này là bất khả thi". Nghĩ và nói ra như thế sẽ dịch chuyển trí óc họ sang một động thái tích cực (đồng tình) hướng về bạn. Khi họ đã chuyển sang chế độ "Có" hoặc "Không" hay "Có, nhưng", bạn đồng ý với họ nhưng bổ sung thêm một ý ngoắt ngoéo –rằng "Vậy có điều gì khiến nó trở thành khả thi?" – họ sẽ ở vào trạng thái sẵn sàng hợp tác.

Cách tiếp cận này ít nhiều tương đồng với một chiêu thức võ thuật, trong đó sử dụng chính đòn tấn công của đối thủ bằng cách làm đối thủ mất thăng bằng thay cho việc tấn công lại. Nó phát huy hiệu quả, bởi thay vì kháng cự lại hành động ấy, bạn phản chiếu và khơi gợi nó, khiến cho người khác đánh mất thăng bằng. Khi điều này đã xảy ra, đối tượng của bạn sẽ dịch chuyển từ chỗ cự tuyệt hoặc nghĩ ngợi sang cân nhắc, và lực kéo của bạn có tác dụng.

Nhưng điều đó không có nghĩa là đối tượng sẽ tiếp nhận ngay lập tức. Đôi khi, thái độ hồi đáp đầu tiên lại rất hung hãn và thù nghịch: "Được rồi, cứ bỏ



ra cho tôi một triệu đô-la và tám chục nhân công thì cái thời hạn đấy mới thực hiện được." Nhưng cứ im lìm chờ đợi, trí óc của người đó sẽ cứ bám chặt lấy câu hỏi mà bạn đưa ra, rồi họ cảm thấy bị ép buộc phải đưa ra cho bạn câu trả lời. Trên thực tế, bạn đã tạo ra một "vết ngứa về tâm lý" đòi hỏi được "gãi", mà cách duy nhất để "gãi ngứa" là trả lời câu hỏi. Khi đã có được câu trả lời ấy, bạn đã nắm đằng chuôi.

Mấy năm trước, tôi đã sử dụng Nghi vấn Bất khả thi với một phụ trách sản xuất trên chương trình truyền hình *The View* (Tầm nhìn). Anh đã hoàn thành xuất sắc và đầy trách nhiệm phần việc chuẩn bị cho một chương trình trong đó tôi đóng vai trò chuyên gia khách mời, chúng tôi bắt đầu chuyện trò về ước mơ trở thành giám đốc sản xuất của anh. Anh ta thông minh, sáng tạo và đầy tài năng, thế nhưng tôi có thể thấy, anh vẫn đang mắc kẹt ở chỗ "không thể nào" – ví dụ như trong câu, "Tôi không thể nào làm những gì mình muốn bởi cạnh tranh quá gay gắt, ngành này quá khốc liệt mà tôi lại không có được sở trường mà mình cần đến".

Vậy nên tôi hỏi anh ta: "Liệu ở đây có điều gì là bất khả thi, nhưng nếu anh có thể thực hiện được, sẽ giúp ước mơ sự nghiệp trở thành giám đốc sản xuất của anh được cất cánh nhanh chóng không?"

Ban đầu anh ta hơi ngần ngừ, nhưng rồi anh ta đáp lời: "Nếu tôi có thể tìm xem Chandra Levy ở đâu" (việc này xảy ra trước khi cô được xác định là đã chết ở Washington, D.C) và "dàn xếp một cuộc phỏng vấn độc quyền với Barbara Walter, việc ấy sẽ đưa tôi vào tầm ngắm và sẽ hỗ trợ rất lớn để tôi nhanh chóng đến được với những gì mình muốn làm".

Tôi nói: "Thế thì kể cả khi không làm như thế được, nhưng nếu anh có thể sắp xếp một cuộc phỏng vấn độc quyền do Barbara thực hiện với một khách mời được sẵn đón nhiệt tình, anh cũng vẫn đạt tới mục tiêu tương tự. Chính xác chứ?"

"Chính xác", anh ta trả lời và lúc sắp rời khỏi phòng chờ cho khách mời, anh ta dừng bước, quay lại nhìn tôi và nói: "Tôi đã làm công việc này hơn chục năm ròng và chưa bao giờ có vị khách nào hỏi tôi một câu hữu ích đến thế. Cảm ơn ông." Dù không hề dự tính, tôi cũng đã thành công với việc hiện thực hóa một điều dường bất khả thi với bản thân mình – ghi lại dấu ấn khó quên với một nhà sản xuất truyền hình phải tiếp xúc với cả trăm khách mời như tôi mỗi năm.



Bạn có thể vận dụng Nghi vấn Bất khả thi ra sao trong cuộc sống riêng của mình? Sức mạnh của nghi vấn này nằm chính ở tính linh hoạt của nó: nó phát huy tác dụng trong bất cứ tình huống nào, dù là công việc hay riêng tư, nơi việc cải thiện là đòi hỏi tất yếu mà con người ta lại cứ nói "Không làm được đâu". Dưới đây là hai ví dụ ngắn:

1: Nghi vấn Bất khả thi trong lĩnh vực bán hàng

GIÁM ĐỐC BÁN HÀNG: Liệu điều gì có vẻ bất khả thi để thực hiện, nhưng nếu cậu làm được, thì lại giúp gia tăng hiệu suất bán hàng của cậu một cách nhanh chóng không?

NHÂN VIÊN BÁN HÀNG: Nếu tôi có thể thuyết phục được công ty X sử dụng hệ thống quản lý tiền lương của chúng ta, sản phẩm ưu việt hơn nhiều so với thứ họ đang sử dụng, nó sẽ đưa chúng ta tiếp cận được một tầng lớp khách hàng khác hẳn.

GIÁM ĐỐC BÁN HÀNG: Được rồi, vậy liệu điều gì sẽ biến nó thành khả thi?

NHÂN VIÊN BÁN HÀNG: Nếu Giám đốc điều hành của chúng ta thử tìm cách nào đấy nói chuyện với Giám đốc điều hành của công ty X thì sao, vì hai người bọn họ có địa vị như nhau? À mà,... có lẽ nhóm marketing của chúng ta có thể nghĩ ra cách để mời vài CEO của các công ty với dự một buổi hội họp – kiểu gì cho vui ấy, mà Giám đốc điều hành và công ty ta chủ trì được.

GIÁM ĐỐC BÁN HÀNG: Hừmm, ý kiến được đấy. Chắc cũng không dễ đâu, nhưng không đến nỗi bất khả thi.

2: Nghi vấn Bất khả thi trong lĩnh vực dịch vụ khách hàng

GIÁM ĐỐC PHỤ TRÁCH bộ phận Dịch vụ khách hàng của một công ty chuyên bán phần mềm doanh nghiệp: Liệu điều gì có vẻ bất khả thi để thực hiện, nhưng nếu các bạn làm được, thì lại giúp gia tăng nhanh chóng thái độ hài lòng của khách hàng đối với sản phẩm của chúng ta?

THÀNH VIÊN NHÓM Dịch vụ khách hàng: Đây là việc đọc được suy nghĩ của khách hàng và dự đoán xem ai sẽ là "kẻ rắc rối" sau khi mua một sản phẩm, bởi họ là những nhân vật có nhiều khả năng reo rắc tiếng xấu về chúng ta với tất cả những ai họ quen biết.

GIÁM ĐỐC PHỤ TRÁCH: Vậy điều gì sẽ biến nó thành khả thi?



THÀNH VIÊN NHÓM: Thế này thì sao: lúc khách mua sản phẩm của chúng ta, thử hỏi họ xem liệu một tuần sau chúng ta gọi điện để kiểm tra xem sản phẩm hoạt động ra sao, đồng thời hướng dẫn họ các mẹo sử dụng bổ sung để khai thác nó tốt hơn nữa? Bằng cách ấy, chúng ta có thể phát hiện ra xem ai gặp vấn đề và đưa họ quay trở lại tiến độ bình thường.

GIÁM ĐỐC PHỤ TRÁCH: Tuyệt vời. Làm theo cách đó đi.

Chỉ đơn giản như vậy thôi, và nó phát huy tác dụng trong bất cứ hoàn cảnh nào: giữa đồng nghiệp với nhau, sếp với nhân viên, thậm chí nhân viên với sếp. Nhưng chớ có khóa chặt Nghi vấn Bất khả thi trong ngăn kéo làm việc, vì đó là một bộ công cụ lợi hại giúp cải thiện mọi thứ trong gia đình nữa.

Ví dụ, hãy thử hỏi người bạn đời của bạn, "Làm thế nào để khiến việc này khả thi: chúng ta có thể dành nhiều thời gian cho con cái hơn, ít làm việc quá giờ mà vẫn đảm bảo về mặt tài chính?" Hay hỏi một cô/cậu nhóc tuổi vị thành niên, "Làm thế nào để con vẫn đảm bảo an toàn cho bản thân trong khi vẫn làm được những thứ con thực sự muốn làm?" Hay hỏi ông bố/bà mẹ đã có tuổi đang sống cùng bạn "Làm thế nào để bố/mẹ bớt thấy buồn vì phải thôi lái xe?"

Khi bạn làm như vậy, những người bạn đang kết nối cùng sẽ giải quyết những vấn đề mà bạn vẫn nghĩ là không thể giải quyết. Trên thực tế, họ sẽ không còn là vấn đề nữa, mà bắt đầu trở thành giải pháp – và những khả năng theo sau đó sẽ là vô hạn.

Lỗi suy nghĩ hữu dụng

Hãy khơi gợi để mọi người kể cho bạn nghe những gì họ nghĩ rằng bất khả thi, và họ sẽ bớt cảnh giác, bắt đầu suy nghĩ xem thứ gì là khả thi.

Bước hành động

Đề nghị một người nào đó ở nhà hoặc nơi làm việc đưa ra mục tiêu gì đấy mà người đó muốn hoàn thành hay đạt được. Hãy đáp lại bằng câu "Tôi đồng ý với bạn. Nghe có vẻ bất khả thi thật, vậy làm thế nào khiến nó trở thành khả thi?" Sau đó giúp đối tượng của bạn suy nghĩ để tìm ra các bước biến mục tiêu thành hiện thực.



13. NGHỊCH LÝ THẦN KỲ

Lợi ích: Chuyển dịch người khác từ kháng cự sang lắng nghe - từ chỗ "không ai hiểu cả" sang "bạn hiểu đấy".

Hãy thực hiện những gì ngoài dự liệu. Những gì theo dự liệu đều nhàm chán, lỗi thời cả rồi.

— STEVE STRAUSS,

Tác giả, The Small Business Bible

Hầu hết phép thần đều là món ảo diệu của bàn tay, nhưng Nghịch lý thần kỳ lại là món ảo diệu của trí óc. Khi bạn hành động như thể mục tiêu của bạn đối lập hoàn toàn với những gì bạn đang gắng sức hoàn thành, thì đó chính là Nghịch lý thần kỳ - và như chính tên gọi đã ngụ ý, đó là thứ phép thần đầy quyền năng.

Kỹ thuật này sẽ cho phép bạn vượt qua rào cản để tiếp cận với mọi người chính trong phần khó khăn nhất của quy trình giao tiếp: ngay lúc bắt đầu, khi bạn cần phải dịch chuyển đối tượng của mình từ chỗ kháng cự sang lắng nghe và rồi đến chỗ lưu tâm. Đó chính là bước khởi đầu kinh điển trong kỹ thuật đàm phán con tin và nó cũng có sức mạnh tương tự trong tình huống khủng hoảng doanh nghiệp.

Để thấy được tác dụng của Nghịch lý thần kỳ, hãy thử tưởng tượng viễn cảnh này. Bạn là sếp của Art và anh chàng làm việc không hiệu quả. Bạn biết anh ta đang phải vật lộn với cuộc ly hôn và bạn đã bố trí cho anh ta nghỉ ngơi hết sức có thể nhưng lúc này đây anh ta đang tan tác cõi lòng còn dự án của bạn thì lâm vào cảnh hiểm nguy. Bạn không muốn sa thải Art vì bạn biết anh ta làm được việc, mà cũng không đủ thời gian đào tạo cho ai nữa. Nhưng làm cách này hay cách khác, bạn cũng phải thúc đẩy anh ta thế nào đó, nếu không mọi người sẽ gặp rắc rối.

Nếu đầu óc bạn sáng suốt, thì không đời nào bạn làm những việc như thế này. Bạn sẽ không đến gặp Art và nói những câu đại loại như, "Coi này, tôi biết mọi thứ khó khăn thật đấy, nhưng cậu cần phải chấn chỉnh lại bản thân đi. Cậu biết cách xử lý công việc này, tôi cũng biết cậu có thể hoàn thành đến nơi đến chốn, chỉ cần đặt ra vài mục tiêu, tôi chắc chắn là cậu có thể thực



hiện đúng thời hạn. Tất cả chúng ta đều đang gánh chịu áp lực, và ai cũng trông cậy nơi cậu hết đấy."

Nếu bạn làm như thế (và hầu hết các nhà quản lý đều làm vậy), khả năng cao là Art sẽ khư khư phòng vệ và trả đòn bằng những lời kiểu "Vâng... nhưng". Ví dụ trong câu "Vâng... nhưng không đủ thời gian đâu." Hay, "Vâng... nhưng không ai hỗ trợ gì cho tôi hết." Cứ đẩy tới đi, và cậu ta chỉ càng quay trở lại thái độ phòng vệ và cất lời chửi bới tức giận hay thậm chí buông bỏ luôn.

Đó đâu phải thứ bạn cần. Và đó cũng không phải thứ Art cần. Vậy nên thay vào đó, hãy làm việc mà Art ít ngờ tới nhất: Cảm thông với những suy nghĩ tiêu cực của cậu ta.

Lấy thí dụ, hãy nói: "Tôi cá là anh thấy không ai có thể hiểu nỗi cảm giác sợ hãi rằng anh không thể hoàn thành dự án này được. Và tôi cũng cá là anh buồn lòng bởi anh nghĩ rằng tất cả chúng tôi đều thấy thất vọng vì anh. Hơn thế nữa, tôi cá là anh cảm thấy rằng không ai có thể hiểu nỗi khó khăn biết bao nhiêu khi phải xoay xỏa với những gì đang xảy ra trong cuộc sống."

Giờ thì, hãy chứng kiến phép thần. Bởi vì bạn cảm thông với tâm trạng của Art, bạn sẽ loại bỏ bớt khoảng thiếu hụt cơ quan thụ cảm tế bào thần kinh phản chiếu của anh ta, mang lại cho anh ta cảm giác được thấu hiểu và được kết nối với bạn. Và nghịch lý đầu tiên đã xảy ra: nhờ vào việc nói ra thật rành rọt rằng bạn biết anh ta cảm thấy không ai hiểu mình hết, bạn lại khiến anh ta nhận ra rằng bạn hoàn toàn hiểu.

Còn đây là phép thần thứ hai: Khi bạn diễn đạt thành lời tất cả những lý do Art hành xử tiêu cực, bạn sẽ dịch chuyển anh sang thái độ tích cực hơn. Ban đầu nhiều khả năng trong anh ta sẽ trỗi dậy "mâu thuẫn tư tưởng", là tình trạng "nửa nạc nửa mỡ", khi anh ta nói, "Phải rồi, bây giờ thì đúng là thế thật. Nhưng tôi biết là ông cần tôi thực hiện công việc này, tôi sẽ xem có thể hoàn thành đúng thời hạn được không. Nhưng đừng mong chờ phép nhiệm màu thái quá." Đến thời điểm đó, bạn đã có đủ đà để thúc cho anh ta tiến cả một bước dài đến chỗ tiếp nhận: "Tôi biết tôi đã làm mọi sự rồi mù. Nhưng tôi có thể làm được việc này. Tôi thực sự làm được. Anh chỉ cần cho tôi vài ngày thôi, tôi có thể bù lại khoảng thời gian đã mất vừa qua."

DÒNG THÁC CÂU TRẢ LỜI "ĐÚNG!"



Nghịch lý thần kỳ phát huy tác dụng ra sao? Bằng cách khơi ra cả một dòng thác câu trả lời "đúng" từ phía người khác ("Đúng, anh nói phải lắm, đời tôi đúng là một đồng xà bần, và tôi không thể chịu đựng thêm được nữa"), bạn đã dịch chuyển thái độ của đối tượng từ bất đồng sang tán đồng. Khi bạn đã thiết lập được mối hòa hợp ấy rồi, đối tượng sẽ được dẫn dắt về mặt tình cảm để hợp tác với bạn thay vì phản pháo. Hãy nhớ lại vụ đàm phán con tin ở chương 1, bạn sẽ nhận ra rằng đây cũng chính là phương cách tiếp cận mà thám tử Kramer đã sử dụng để hóa giải một tình huống tiềm tàng chết người.

Cũng giống như Kramer, tôi đã vận dụng Nghịch lý thần kỳ để tạo ra những pha dịch chuyển thái độ tức thời trong những tình huống mong manh sống chết. Ví dụ, tôi phải điều trị cho một phụ nữ trầm cảm nặng nề, cô đã từng tự tử tới hai lần từ sau khi trở thành nạn nhân của một vụ hãm hiếp tàn bạo. Cô ngồi đối diện với tôi suốt sáu tháng trời, chẳng nói năng gì mấy và không bao giờ dám nhìn vào mắt người đối diện. Một ngày nọ, khi cô nói rất nhiều về những điều khủng khiếp mà cô đã phải hứng chịu trong đời mình, tôi đã trải nghiệm một sự đổi thay về cảm xúc của chính mình, và bỗng nhiên tôi cảm thấy sức nặng của những khổ đau trong đời cô đè trĩu lên mình. Nỗi u ám đến choáng ngợp mà tôi cảm nhận đã hút sạch mọi sắc màu khác trong căn phòng và tôi gần như không thể nào thở nổi.

Không hề suy nghĩ gì nhiều, tôi buột miệng, "Tôi chưa bao giờ biết được rằng nó lại tồi tệ đến thế. Tôi cũng không thể giúp chị tự tử được, nhưng nếu chị có làm thế thật, tôi sẽ vẫn nghĩ tốt về chị. Tôi sẽ nhớ chị nữa, và có lẽ tôi sẽ hiểu được tại sao chị buộc phải làm như vậy." Ngay lúc vừa nói ra, tôi đã hoảng hốt vô cùng – thực tế là, tôi đã cho phép bệnh nhân của mình được tự tử kia đấy! Nhưng khi những lời lẽ của tôi lơ lửng trong bầu không khí giữa hai người, cô gái ấy đã quay về phía tôi và lần đầu tiên từ khi mối quan hệ này bắt đầu, cô đã nhìn thẳng vào mắt tôi. "Nếu thực sự anh hiểu được tại sao tôi buộc phải tự tử, vậy thì có lẽ tôi cũng không cần làm thế nữa." Và đúng là cô không tự tử. Sau đó, cô kết hôn, có con, và trở thành một nhà tâm lý học. Và cô đã dẫn dắt tôi phát hiện được sức mạnh của Nghịch lý thần kỳ.

Tương tự như thế, bạn có thể vận dụng kỹ thuật này trong công việc hay ở nhà trong một tình huống căng cấp nào đó, khi bạn buộc phải ngăn chặn người khác khỏi mắc một sai lầm nghiêm trọng. Dưới đây là một ví dụ xoay



quanh Rose và cô con gái tuổi vị thành niên tên Lizzie, vốn đang hẹn hò với một gã mà mẹ Lizzie biết sẽ chỉ mang lại ảnh hưởng xấu mà thôi.

LIZZIE (nói to, đầy giận dữ): Thế đấy! Con chịu đựng quá đủ với mẹ và cái đồng luật lệ của mẹ rồi! Con sẽ chuyển về ở cùng Ryan, bây giờ con cũng đã 18 tuổi rồi nên mẹ không ngăn con được đâu!

ROSE (hít một hơi thật sâu và cự tuyệt lại nỗi thôi thúc được thét lên đáp lại): Mẹ con mình nói chuyện một phút thôi! Con biết đấy, mẹ biết là con cảm thấy rằng không ai hiểu được cảm giác ngột thở vì những luật lệ mà bố mẹ bảo con phải tuân theo.

LIZZIE: Phải rồi! Con thấy ngột thở lắm!

ROSE: Mẹ cũng cá là con tức giận vì con nghĩ chúng ta không thể hiểu được rằng khó khăn cho con biết bao nhiêu khi mà đã gần trưởng thành thế này và vẫn phải sống cùng với bố mẹ.

LIZZIE (bắt đầu bình tĩnh hơn): Đúng thế.

ROSE: Hơn thế, mẹ cược là con cảm thấy bố mẹ chẳng hề hay biết gì về thứ áp lực con đang phải gánh chịu, hay về những quyết định thực sự khó khăn mà con phải đưa ra trong cuộc sống của mình.

LIZZIE (buông xả): Thực tình là khó khăn lắm. Mà con không thể nào nói với mẹ về những chuyện ấy được, vì mẹ và bố đều có vấn đề riêng của bố mẹ, nhất là bây giờ, bố vừa mới phải nghỉ việc nữa.

ROSE: Ngay lúc này đây thì cũng vất vả thật, nhưng vấn đề của con cũng quan trọng không thua kém chút nào so với vấn đề của bố mẹ. Thực ra là, có lẽ nếu chúng ta ngồi xuống và thử nói chuyện về mọi thứ đang xảy ra, thì mọi người sẽ đều cảm thấy khá hơn. Liệu con có rảnh vài phút để nhâm nhi tách trà với mẹ được không?

LIZZIE: Được chứ ạ.

Thoạt đầu cuộc đối thoại này, Lizzie coi Rose như kẻ thù vậy. Nhưng bằng cách sử dụng Nghịch lý thần kỳ, bà mẹ đã khơi ra cả một dòng thác câu trả lời "đúng" giúp đưa mức độ cảm xúc của Lizzie xuống đến độ cô bé bằng lòng tuyên bố "thỏa thuận ngừng bắn". Lizzie đã dịch chuyển từ chỗ kháng cự sang lắng nghe và xem xét, tất cả xảy ra chỉ trong vòng vài câu nói – và



kết quả là, mẹ cô bé đã có được một khởi đầu thuận lợi hơn để có thể trò chuyện, đưa cô bé thoát khỏi một sai lầm lớn trong cuộc đời.

MỘT ĐỘNG THÁI THU PHỤC LÒNG TIN

Nghịch lý thần kỳ không chỉ là một công cụ hữu hiệu để giúp ai đó được buông xả hoặc thuyết phục một người đưa ra hành động đúng thay vì hành xử sai lầm. Đó còn là một mẹo tài tình để vận dụng trong trường hợp bạn cần phải thu phục lòng tin và sự quả cảm của một người vốn đang không có thái độ tin tưởng, đó còn là một đòn xoay chuyển nếu bạn đang phải làm việc trong một môi trường độc hại mà lại muốn người khác biết rằng bạn không góp thêm vào tình hình rắc rối.

Jack là thành viên ban lãnh đạo mới của một hãng luật ở Los Angeles. Hãng mong muốn xây dựng một đội ngũ nữ luật gia cho riêng mình, nhưng nó cũng mang tiếng là vất kiệt họ đến cùng và gây căng thẳng ghê gớm – đặc biệt là với những nữ luật sư đang phải nuôi con nhỏ. Những luật sư này luôn cảm thấy tội lỗi vì phải phó mặc con mình vào tay những người giúp việc và dành quá ít thời gian cho con.

Một hôm, Shannon, luật sư có thâm niên ba năm đã sụm xuống bởi đứa con ba tuổi của cô nói với cô một câu, không biết đã bao nhiêu lần: "Con ghét mẹ cứ phải đi làm, con không thích mẹ nữa đâu." Câu nói này đã đẩy Shannon xuống vực thẳm, cô ngồi và gục đầu lên bàn khóc lóc. Đúng lúc ấy Jack đi ngang qua và nhìn thấy cô qua khe cửa.

Vị quản lý trước đây chỉ toàn tảng lờ những cảnh tượng như thế này, nhưng Jack thì thấy khác, bởi anh cũng rất yêu các con mình và cảm thấy thật may mắn vì vợ anh có thể ở nhà với con. Anh đang thực hiện từng bước nhằm làm cho hãng của mình thân thiện với gia đình hơn, nhưng anh biết sẽ mất nhiều thời gian và anh cũng hiểu rằng các bà mẹ trẻ cảm thấy chán nản đến mức nào.

Jack gõ lên cửa và nói một cách lịch sự, "Shannon này, tôi vào được chứ?"

Shannon ngẩng đầu lên và nói, "Không sao đâu. Tôi ổn mà."

Jack biết là Shannon sẽ xốc lại tinh thần ngay thôi, nhưng anh cũng phiền lòng bởi hãng đã khẳng định rằng sẽ thân thiện với nữ giới, vậy mà không thể thực hiện nổi lời hứa ấy. Anh bước vào văn phòng của cô và đóng cửa lại phía sau mình.



Anh nhìn vào cô và nói, "Shannon này, tôi cá là cô cảm thấy hầu như lúc nào cô cũng khiến ai đó phải thất vọng. Nếu không phải con cô, thì lại là công ty; mà nếu không phải công ty, thì lại đến lượt con cô. Có phải thế không?"

Shannon ngược nhìn anh, ngưng lại, và rồi khóc òa lên, cô nói, "Tôi ghét việc cứ làm buồn lòng con mình và không thể thực hiện được những gì các sếp mong muốn ở tôi, tôi cũng ghét việc mình đã bắt đầu hút thuốc, tôi đã tăng đến 12 cân."

Cô ngưng lại, hơi cảnh giác chút rằng cô đang thốt ra những suy nghĩ riêng tư này với một đồng nghiệp. Và rồi Jack nói thêm: "Và tôi cá là cô cảm thấy nó chỉ tệ hơn chứ không hề khá lên, đúng chứ?"

Shannon bắt đầu khóc còn dữ dội hơn, Jack không hề ngăn cô lại, bởi anh biết cô phải trút ra nỗi giận dữ cùng chán nản của mình. Điều duy nhất anh nói là: "Thật khó để vừa làm một luật sư, vừa làm một bà mẹ."

Shannon chỉ đáp vồn vện "Phải rồi" nhưng chỉ trong vài phút, nước mắt cô bắt đầu ngời bết. Khi cơn bão giông nước mắt đã qua đi, thì những cảm giác thất bại và vô lực tệ hại nhất của cô cũng qua đi. Sau một khắc, cô đứng dậy khỏi bàn mình, bước về phía Jack, ôm anh một cái và nói, "Cảm ơn, anh là một vị sếp tốt, là một người tốt nữa." Jack mỉm cười xấu hổ và đáp lời, "Cô là một luật sư tốt và một bà mẹ tốt."

Cho tới trước lúc đó, Shannon vẫn coi Jack là một phần góp thêm vào những vấn đề ở hăng của cô: một gã nữa cứ mong đợi những điều bất khả thi mà không thèm đếm xỉa gì đến những thiệt hại kèm theo. Nhưng khi anh rời khỏi phòng cô, cô đã nhìn anh dưới một con mắt khác: như một đồng nghiệp sẵn lòng hỗ trợ, người tôn trọng cô và xứng đáng nhận lại sự vị nể cũng như những nỗ lực tối đa của cô.

Jack đã thực hiện được cú chuyển đổi này – biến chuyển toàn bộ mối quan hệ với đồng nghiệp của anh trong những năm sắp tới – với khoảng thời gian còn ngắn ngủi hơn so với nhiều nhà quản lý khác cần đến để gọi xong bữa trưa. Anh đã làm như thế nào? Chỉ nhờ thấu hiểu bí mật của Nghịch lý thần kỳ: Nếu bạn muốn mọi người làm những điều ngoài mong đợi, bạn hãy thực hiện trước đã.

Lỗi suy nghĩ hữu dụng:



Khi bạn bắt đầu một cuộc đối thoại bằng cách nói "Không" giúp người khác, chính nó sẽ mở ra cánh cửa để họ có thể nói "Vâng".

Bước hành động:

Chọn ra ai đó ở chỗ làm vốn khước từ hợp tác với bạn hoặc "lý do lý trấu" để không làm việc nọ việc kia, hay đáp lại bằng một câu kiểu "Vâng, nhưng". (Phải đảm bảo chắc chắn rằng người này có thể làm được việc đó, có đầy đủ thời gian và nguồn lực để hoàn thành nhiệm vụ.)

1. Hãy nói với người đó: "Tôi cực kỳ cảm thấy không đời nào mình lại thực hiện nổi công việc mà tôi đề nghị anh làm, đúng vậy chứ?" Nếu bạn dò đúng mạch, người đó sẽ gật đầu, tỏ ra ngạc nhiên và sẽ bớt phần cảnh giác vì sự thấu hiểu của bạn.

2. Tiếp tục với: "Và tôi cũng cực kỳ là anh ngần ngại phải trình bày thẳng thắn với tôi rằng anh không thể nào hoàn thành công việc được, có điều ấy phải không?" Khả năng cao là người đó sẽ gật đầu đồng ý hoặc thậm chí trả lời "Đúng".

3. Cuối cùng nói: "Thực ra là, có thể anh lại nghĩ rằng cách duy nhất để có thể hoàn thành công việc đó là_____." (Hãy để người đó tự điền vào chỗ trống.)

4. Sau đó cùng làm việc với đối tượng của bạn để biến giải pháp vừa đưa ra trở thành hiện thực.



14. CÚ SỐC THẤU CẢM

Lợi ích: Chuyển dịch một người từ chỗ cự tuyệt sang "tự nguyện thực hiện" chỉ nhờ một động thái duy nhất, biến đổi những động lực của mối quan hệ.

Cơn giận lôi đình còn tàn phá tan hoang hơn cả gươm đao.

— Ngạn ngữ Ấn Độ

Khi mới bắt đầu sự nghiệp, tôi thấy quá mệt mỏi với việc lắng nghe những đồng nghiệp, các cặp đôi hay các thành viên gia đình cứ luôn cự tuyệt lắng nghe lẫn nhau. Tôi ghét những cuộc chiến kiểu "anh ta thế này, cô ta thế nọ". Tôi ghét những cuộc chơi vô ích ai cũng trắng tay. Trong những cuộc tranh luận ấu trĩ như thế này, thứ tốt đẹp nhất mà tôi có được chỉ là vài khắc đình chiến ngắn ngủi. Còn đa phần thời gian, tôi cảm giác như mình chỉ đặt một miếng băng tạm thời lên trên miệng vết thương nứt toác và rỉ máu.

Tôi đặt tên cho thủ phạm trong những tình huống này là: "những kẻ đổ lỗi ngu xuẩn". Đó là những người coi giao tiếp như một trò thể thao máu me, đao to búa lớn không ngại nghĩ về những thiếu sót của kẻ khác mà không hề bỏ ra lấy một giây suy nghĩ xem liệu người bị công kích cảm thấy ra sao. ("Bob lúc nào cũng để các dự án vượt quá thời gian chúng tôi dự tính. Và anh ta không bao giờ thèm nghe những đề xuất của tôi vì anh ta nghĩ mình biết tổng mọi thứ rồi mà. Anh ta hành xử theo lối ta đây cao giá và hào hiệp lắm. Chẳng ai ưa anh ta vì anh ta đâu phải một kẻ vì đồng đội. Còn cái này nữa cơ..."")

Trên hết, những kẻ đổ lỗi ngu xuẩn đều quá tự phụ về bản thân: họ ngạo nghễ nói với cả tôi lẫn người khác xem kết quả sẽ ra sao. Họ chính là những người ít tò mò nhất về việc biết xem bạn đời, đồng nghiệp hay con cái mình suy nghĩ. Trong trí óc của những kẻ đổ lỗi ngu xuẩn, mục đích không phải là chia sẻ thông tin, mà là phô ra mọi tì vết của người khác, rồi ngồi chĩnh chện và nói, "Rồi - giờ thì anh định làm thế nào đây?"

Gắng sức làm cho những kẻ này bình tĩnh hay bắt họ phải lắng nghe thường chẳng mấy khi có tác dụng. Cho đến một ngày, tôi bỗng đột ngột tìm ra một lối can thiệp có thể biến đổi mọi thứ.

Chuyện đó xảy ra khi gia đình Franklin đến gặp tôi vì Harry, cậu con trai 15 tuổi của họ từ chối làm bài tập về nhà, giúp việc trong nhà hay đơn giản là



hợp tác dưới bất cứ hình thức nào. Nào những cách ly, cắt bỏ mạng Internet hay nhốt trong phòng đều không ích gì và chỉ càng khiến cậu chàng thêm sung sướng mà thôi. Joan, mẹ cậu, có vẻ buồn rầu về tình cảnh này hơn nhiều so với bố cậu, ông Robert.

Ngay lúc ba người nhà họ bắt đầu ngồi xuống trong văn phòng của tôi, tôi đã hỏi xem vì sao họ lại phải tìm đến tôi, Joan tuôn ra một tràng những lời than phiền về Harry. Robert thì cứ ngồi lặng im như thể nói lên rằng anh ta đồng ý với những lời kêu ca của Joan, nhưng cũng rất hiểu tại sao Harry lại bức bối đến thế vì cách mà bà mẹ cậu cứ sa sả nói năng về bọn họ. Trong lúc ấy, Harry ngồi với hai cánh tay khoanh lại, chiếc mũ lưỡi trai của cậu che phủ gương mặt, ngằm chỉ rằng vào lúc này, nơi cuối cùng cậu muốn hiện diện trên trái đất chính là căn phòng này đây.

Tôi phải tìm một cách lôi kéo Harry và cả Robert mà không xa rời khỏi Joan. Vậy nên tôi thử một cách nào đó mới mẻ.

"Chị Joan này", tôi cất lời một cách chắc chắn và quả quyết, trong giọng nói không hề có chút thù nghịch hay chán nản nào, "Nếu tôi thử hỏi Harry xem tại sao cậu bé lại nghĩ rằng cuộc gặp gỡ này chỉ tổ phí phạm thời gian và tiền bạc, nó sẽ nói thế nào?"

"Cái gì cơ?" Joan đáp lời, và cả một danh sách dài dòng những lời than phiền về Harry vẫn chưa kịp nói cho hết.

Tôi nhắc lại câu hỏi và thêm, "Chị Joan, hãy thử đặt mình vào vị trí của Harry và nói cho tôi nghe xem vì sao cậu bé lại nghĩ là cuộc gặp này chỉ tổ phí thời gian và sẽ không đi đến đâu cả?"

Đến lúc ấy, vài điều thú vị đã xảy ra. Joan ngưng lại, Robert ném cho tôi cái nhìn kinh ngạc nhưng tò mò, còn Harry – đứa con bị ghét bỏ đã thả lỏng hai tay đang khoanh lại và nâng cằm lên khỏi ngực, dù chỉ là chút ít, thể hiện rằng tôi đã lôi kéo được sự chú ý của cậu.

Joan nghĩ ngợi một lát và đáp lời, "Khả năng cao nó sẽ nói cuộc gặp này chỉ phí phạm thời gian bởi kiểu gì cũng sẽ chỉ có chuyện mẹ sẽ ra về lên lớp dạy dỗ mình, còn bố thì chỉ hùa theo chứ chẳng nói năng gì. Giống hệt những thứ vẫn diễn ra ở nhà thôi mà."



"Thật sao?" Tôi nói nhằm nhấn mạnh sự chuyển dịch đáng kể của Joan từ công kích sang thấu hiểu. Rồi tôi nói thêm: "Và nếu tôi thử hỏi Harry xem những điều đấy khiến nó ngán ngẩm đến đâu, thì nó sẽ nói thế nào?"

Joan đáp: "Nó sẽ nói nó không thể chịu đựng nổi."

"Và nếu tôi hỏi nó xem nó sẽ làm gì hoặc muốn làm gì để đối phó lại, nó sẽ trả lời thế nào?"

"Nó sẽ nói nó muốn "tắt đài" hết cả và gắng sức biến đi càng nhanh càng tốt", Joan đáp.

Lúc này, cả Harry và Robert đều bị hút chặt vào cuộc đối thoại giữa tôi và Joan.

Tôi quay sang Robert và nói: "Robert này, nếu tôi hỏi anh xem điều gì trong cách anh xử trí chuyện của Harry khiến Joan thất vọng nhất, chị ấy sẽ nói gì?"

Giờ đây, Joan và thậm chí cả Harry lại bắt đầu hào hứng xem Robert sẽ nói ra sao.

Robert ngưng lại và rồi đáp, "Chắc là Joan sẽ nói là tôi ngầm phá cô ấy bằng cách đồng ý với cô ấy ở ngoài mặt nhưng lại tỏ ý với Harry rằng tôi đồng ý với nó về chuyện mẹ nó quá trớn tới mức nào."

"Và nếu tôi thử hỏi Joan xem điều đó khiến chị ấy cảm thấy ra sao, chị ấy sẽ nói gì?"

Robert nói: "Đơn độc hoàn toàn, mọi người đều chống lại cô ấy và không một ai giúp đỡ cô ấy cả."

Bấy giờ, Joan bắt đầu khóc và nói: "Tôi ghét việc cứ phải đóng vai một mụ nanh nọc, nhưng cuộc đời này có vô khối chuyện lật vật mà nếu mọi người đều tảng lờ như không, Harry sẽ chỉ trượt dài mà thôi."

Lúc ấy, tôi rút cuộc cũng đã nhìn thấy đôi mắt của Harry dưới vành mũ, và cậu bé đã thả tay ra. Tôi hỏi cậu: "Harry, nếu bác hỏi bố mẹ cháu xem họ thất vọng, chán nản vì cháu hơn hay lo lắng cho cháu hơn, họ sẽ nói sao?"

Harry ngập ngừng một chốc và rồi đáp lại với chút thấu hiểu hơn, "Cháu đoán là bố mẹ đều nói là hai người lo lắng cho cháu thôi."



"Mà họ sẽ nói họ lo lắng vì điều gì?" Tôi hỏi.

"Lo vì cháu sẽ chỉ trở thành một thằng bết bát và đời cháu thì vứt đi... nhưng bố mẹ kìm kẹp quá làm cháu không thở nổi", cậu đáp.

"Bác biết là cách làm của họ rất chán, nhưng dừng lại một chút ở điều đầu tiên cháu vừa nói. Việc gì họ phải để tâm xem cháu sẽ trở thành một thằng bết bát và đời cháu thì bỏ đi?" Tôi hỏi.

"Bởi vì... bố mẹ thương cháu", Harry đáp lại, như thể suốt bao lâu nay, lần đầu tiên cậu mới nhận ra điều này.

Và tất cả chỉ cần có thế. Phần còn lại của phiên điều trị diễn ra trong bầu không khí hòa hợp và cộng tác, hoàn toàn vắng bóng những công kích ác ý, ném đá giấu tay hay giận dữ câm nín. Cuối cùng, gia đình Franklin đã trò chuyện với nhau như những người biết quan tâm săn sóc đến người kia thay vì chỉ trích, ghét bỏ nhau.

Sau cú đột phá ấy, tôi đã bắt đầu sử dụng kỹ thuật này để nối liền những khoảng hụt về giao tiếp và hàn gắn những rạn nứt giữa các cộng sự ngành luật, các nhà quản lý cao cấp, những vị sếp và các nhân viên. (Bạn sẽ thấy một ví dụ rất hay ở phần bắt đầu chương 8, nơi tôi áp dụng kỹ thuật này với hai luật sư đang găm ghè với nhau.) Tôi gọi cách tiếp cận này là "giao tiếp thấu cảm" vì nó ngay lập tức sản sinh ra sự thấu cảm giữa những người trước đó chỉ biết đến ác cảm và thậm chí là ghét bỏ thẳng thừng nhau. Hãy coi nó là Cú sốc Thấu cảm.

CƠ CHẾ HOẠT ĐỘNG

Thấu cảm là một thứ kinh nghiệm thuộc về cảm giác; nó kích hoạt phần cảm giác trong hệ thống ức chế của bạn, bao gồm cả những tế bào thần kinh phản chiếu mà chúng ta đã thảo luận ở những phần trước. Còn giận dữ thì ngược lại, là một hành vi vận động - thường là phản ứng trước một thương tổn do người khác gây ra đã được nhận biết. Vậy nên nhờ vào việc đưa mọi người ra khỏi trạng thái giận dữ và dịch chuyển họ sang một hành vi thấu cảm, Cú sốc thấu cảm chuyển họ từ bộ não vận động sang bộ não cảm giác.

Nói cách khác, giận dữ và thấu cảm – giống như vật chất và phản vật chất vậy – không thể tồn tại ở cùng một nơi, tại cùng một thời điểm. Hãy để thứ này tràn vào, và bạn sẽ buộc phải để thứ khác ra đi. Khi bạn dịch chuyển



một kẻ đồ tội sang trạng thái thấu cảm, bạn đã chặn đứng cơn chửi rửa giận dữ của người đó.

Thế còn ai đó đang trong thế phòng vệ thì sao? Thoạt đầu, nhân vật đóng vai trò "bịch cát" này sẽ cảm thấy chán nản, bởi bất kể anh ta/cô ta gắng sức phản chiếu thế giới bên ngoài ra sao – Tôi xin lỗi, tôi lo quá, tôi sợ lắm, tôi có lý do chính đáng giải thích cho việc làm của mình – thì kẻ đồ tội ngu xuẩn cũng bàng quan như không. Kết quả là, đối tượng đang ở thế bị công kích thường rơi vào trạng thái thịnh nộ im lìm và khó lòng kiềm chế.

Tuy vậy, thật đột ngột và bất ngờ, là nếu kẻ đồ tội kia biết được đối tượng của mình cảm thấy buồn bã, tức giận, sợ hãi và cô độc đến mức nào, thì anh ta/cô ta sẽ trở thành một đồng minh ngay lập tức. Khi nhân vật phòng bị kia cảm thấy được kẻ đồ tội thấu hiểu và rằng họ đứng về phe mình, vậy thì không còn gì phải khur khur bảo vệ nữa. Bức tường phòng vệ, cùng với cơn giận dữ và nỗi chán nản không nói thành lời, cũng tự khắc tiêu tan. Nỗi khuây khỏa vì không còn phải cảm thấy "sợ hãi hay ghê tởm" với kẻ đồ tội sẽ khơi dậy một luồng biết ơn mạnh mẽ – và thật thần diệu – cơn thịnh nộ lạnh lẽo của "kẻ phòng vệ" sẽ chuyển thành thứ tha, và hơn thế, là cam tâm tình nguyện hợp sức để kiếm tìm giải pháp.

VẬN DỤNG CÚ SỐC THẤU CẢM VÀO LÚC NÀO

Cú sốc thấu cảm là một phương cách can thiệp đầy quyền năng để vận dụng khi hai người nào đó trong cuộc sống của bạn gây hấn tàn tệ với nhau thay vì tìm cách kết nối – hay ít nhất, là khi một người trong đó hào hứng với việc công kích hơn là lắng nghe. Hãy sử dụng ngay khi có dấu hiệu đầu tiên thể hiện rằng cuộc xung đột đang bắt đầu vượt khỏi tầm kiểm soát.

Dưới đây là một ví dụ:

QUẢN LÝ một nhóm phần mềm: Chúng ta đã đặt mục tiêu đợt tung ra sản phẩm này sẽ là cuối tuần tới, nhưng tôi nghe nói có vấn đề gì đó.

SIMON: Vâng, có vấn đề đấy. Kim không cho tôi đủ thời gian để làm việc với nó. Mục tiêu của cô ta không thực tế chút nào. Không ai làm xong đúng thời hạn được.

KIM (nổi trợn lồi đình): Simon sẽ làm được nếu anh ta chịu làm theo những gì tôi yêu cầu. Chúng ta bị muộn bởi vì anh ta đông dài thêm mấy ngày để thêm thắt mấy chi tiết đồ họa hoa lá cành mà sẽ chẳng có ai thèm để ý hết.



Chúng ta phải bán sản phẩm này, thế mà bây giờ chỉ có trong tay một đồng chức năng vô giá trị và chưa có sản phẩm nào để bán hết. Đừng có đổ lỗi cho tôi vì cái đồng hồ lớn này.

QUẢN LÝ: Được rồi. Trước khi chúng ta thảo luận xem việc ra mắt gặp trở ngại ra sao, tôi muốn làm việc này trước đã. Tôi biết rằng cả hai bạn đều thực hiện xuất sắc công việc của mình. Thực ra là, các bạn chính là hai thành viên làm việc tốt nhất mà tôi từng cộng tác. Tôi cũng biết là để hai bạn làm việc với nhau cũng khó hăn lắm. Vậy nên tôi muốn hỏi mỗi người một câu, với mục đích là xem xem liệu chúng ta có cải thiện tình hình theo hướng tốt hơn với cả hai người không.

KIM và SIMON (đều ở thế phòng vệ): Thôi được.

QUẢN LÝ: Bắt đầu với cô trước nhé, Kim. Câu hỏi là thế này: Nếu tôi hỏi Simon xem điều gì khiến cậu ấy thấy chán nhất khi làm việc cùng cô, cậu ấy sẽ nói gì?

KIM (quá ngỡ ngàng trước câu hỏi): Hừm. À. Vâng... tôi nghĩ là có thể anh ta sẽ nói rằng tôi không coi trọng tài năng của anh ta. Hoặc giả, tôi hào hứng với việc đặt ra hạn chót hơn là chăm chút cho sản phẩm tốt hết mức có thể.

QUẢN LÝ: Vậy thì, điều đó khiến anh ấy thấy thế nào?

KIM: Phát điên. Bởi vì - xem này, tôi biết là anh ta thực sự hào hứng với việc biến sản phẩm này trở thành thứ tốt nhất trên thị trường, thế mà lại không thể. Và tôi cũng hiểu, tôi hiểu lắm, rằng công ty chúng ta không thể vận hành theo lối ấy.

QUẢN LÝ: Cảm ơn cô. Tôi rất coi trọng những ý kiến ấy. Và giờ tôi muốn hỏi câu tương tự với Simon. Simon, nếu tôi thử hỏi Kim xem điều gì khiến cô ấy thấy chán nhất khi phải làm việc với cậu, thì cô ấy sẽ nói gì?

SIMON (cảm thấy yên tâm trước vẻ thấu hiểu của Kim): À vâng, ừm, được rồi, tôi nghĩ là cô ấy sẽ nói là các vị quản lý cấp cao chờ đợi cô ấy sẽ thực hiện đúng thời hạn và cô ấy sẽ bị trách móc nếu chúng tôi làm trễ bởi tôi đã dành thời gian thêm thất thứ này thứ kia mà các sếp không hề yêu cầu. Và tôi cũng thực sự hiểu điều đó. Ý tôi là, đối với tôi, sẽ là sai trái khi đưa ra một sản phẩm chưa đạt đến mức tốt nhất có thể, nhưng tôi cũng thấy được là mọi chuyện rắc rối ra sao với Kim.



QUẢN LÝ: Và điều đó khiến cô ấy cảm thấy thế nào?

SIMON: Chắc là khiếp sợ rằng họ sẽ trừng phạt cô ấy mất. Hoặc là cảm giận tôi vì đã làm mọi thứ trở nên tồi tệ với cô ấy.

QUẢN LÝ: Cảm ơn cậu vì đã trả lời rất thành thực. Giờ thì, tôi biết rằng ngay lúc này đây, chúng ta muốn tập trung vào hoàn thiện việc ra mắt sản phẩm càng nhanh càng tốt. Vậy thì hãy cùng đưa ra một lịch trình, để xem chúng ta có thể thực hiện đúng ngày dự định hay không. Nhưng liệu hai bạn có vui lòng sắp xếp một cuộc gặp sau đó và thử xem liệu có cách nào làm cho mục tiêu thực hiện sản phẩm tốt hết mức có thể của Simon hòa hợp hơn với đòi hỏi của Kim về việc đạt được các yêu cầu của công ty? Vì tôi tin rằng các bạn có thể cùng nhau đưa ra những giải pháp rất ổn.

Khi vận dụng Cú sốc thấu cảm, hãy tránh mắc phải sai lầm này: chen ngang các ý kiến của bạn vào - kể cả chúng có tích cực thế nào đi chăng nữa chẳng hạn như ("Đương nhiên là tôi tán đồng với những gì cô nói về năng lực của Simon"). Mục tiêu của bạn là khiến cho hai người phản chiếu lẫn nhau. Vậy nên chỉ tạo điều kiện thuận lợi chứ chớ có ngắt lời.

Và cũng phải tự hiểu rằng bạn không cố gắng để giải quyết vấn đề đang bày sờ sờ trước mắt (ví như một đứa trẻ vi phạm "lệnh giới nghiêm", một đồng nghiệp bê trễ thời hạn, v.v...). Thay vào đó, bạn đang dịch chuyển người khác tới một nơi mà chính họ tự giải quyết vấn đề của mình - rồi vấn đề tiếp theo, vấn đề tiếp theo nữa.

Hãy thực hiện cho đúng đắn và bạn sẽ gặp ít vấn đề phải giải quyết hơn, vì những người đã trải nghiệm Cú sốc thấu cảm trong tương lai sẽ bớt phần hào hứng với việc xâu xé lẫn nhau, thay vào đó, sẽ ham thích được làm cho mọi thứ ổn thỏa vì nhau. Đó là bởi họ đã từng "được là" người kia, chỉ ít là trong một khoảnh khắc, và giờ đây họ đã biết cảm giác của người kia như thế nào.

SỨC MẠNH CỦA SỰ TƯƠNG ĐỒNG

Thường thì bạn có thể sử dụng Cú sốc thấu cảm để dẫn dắt người khác thấu hiểu được cảm giác của mình. Ví dụ, nói với một đồng nghiệp rất hay "bỏ bom" bạn trong các dự án, "Nếu một khách hàng hẹn sẽ gửi khoản thanh toán đến cho ta đúng hạn và rồi không gửi, ta cần phải lo lắng xem liệu người đó có bắt chẹt chúng ta không – nhưng lại buộc phải tỏ ra lịch sự vì



chúng ta không thể liều mình chọc giận khách hàng được, thì có bức bối không?"

Khi người ấy nói câu gì đó đại loại như, "Rất bức bối", hãy nói tiếp "Và liệu việc ấy có khiến anh cảm thấy tức giận, thậm chí là e ngại phải trao đổi làm ăn với người đó không?"

Sau khi đối tượng đã trả lời "Có", hãy nói nhẹ nhàng, "Biết rõ cảm giác bị "chơi khó" là như thế, liệu anh có muốn làm vậy với người khác không?"

Gần như chắc chắn bạn sẽ nhận được câu trả lời "Không, đương nhiên là không rồi", khi đó bạn có thể nói "Thế, anh biết đấy, đó là cảm giác của tôi khi tôi cần phải dựa vào anh để hoàn thành một dự án nào đấy, vậy mà tôi lại không dám chắc rằng anh có thực hiện được không. Tôi không muốn anh buồn lòng vì tôi tôn trọng và quý mến anh, nhưng tôi thấy chán và lo sợ khi tôi không chắc chắn rằng mình có thể tin tưởng nơi anh."

Kết quả là, người đó sẽ khắc cốt ghi tâm bài học này - và Cú sốc thấu cảm chóng vánh của bạn sẽ giúp bạn giành được nhiều sự hợp tác hơn nữa trong tương lai.

VẬN DỤNG CÚ SỐC THẤU CẢM VỚI CHÍNH BẢN THÂN BẠN

Liệu bạn có phải là một kẻ đổ lỗi xuẩn ngốc? Sự thực là, vào một lúc nào đó trong đời, chúng ta đều như vậy cả. Nếu bạn thường xuyên thấy mình dự phần trong những cuộc cãi vã nảy lửa, nơi bạn chĩa ra cơn giận và nổi trách móc như những món vũ khí của mình, hãy hành động ngay: đánh thức sự thấu cảm của riêng bạn.

Và đây là cách thức:

1. Hãy nghĩ về ai đó thường xuyên gây chán nản, chọc giận, làm tổn thương hay khiến bạn thất vọng. Đây có thể là một thành viên trong gia đình, ai đó ở công sở hay một người bạn.
2. Tưởng tượng rằng người đó đang làm một trong những việc khiến bạn chán nản. Lựa chọn một hành vi chỉ ít chạm mức 8, trên thang bậc nghiêm trọng tăng dần từ 1 đến 10. Hãy dàn khung cảnh ấy đầy đủ trong tâm trí bạn và để ý xem nó khiến bạn cảm thấy ra sao khi nghĩ về nó.
3. Giờ thì, hãy đặt bản thân mình vào vị trí của người khác. Tưởng tượng xem người đó sẽ nói gì nếu tôi thử hỏi xem điều gì khiến anh ta/cô ta thấy



tức giận, bị tổn thương hay chán nản nhất ở bạn. Tưởng tượng rằng bạn là người khác và nói ra những gì rất có khả năng họ sẽ trả lời, ví dụ như, bạn hay chỉ trích, bạn ưa phán xét, bạn luôn muốn bày trò tử vì đạo, hay bạn thích kiểm soát. Hãy thành thật với những thứ tiêu cực mà bạn đã gây ra trong mối quan hệ này.

4. Tiếp theo, hãy tưởng tượng tôi hỏi người này rằng việc chán nản và buồn lòng vì bạn khiến anh ta/cô ta buồn rầu như thế nào. Một lần nữa, hãy tự đặt mình vào vị trí của anh ta/ cô ta và trả lời "Rất nhiều".

5. Giờ thì hãy tưởng tượng rằng tôi sẽ hỏi người đó, "Anh/chị có thể mô tả việc gì đó gây tổn thương mà người này (chính là bạn) đã làm không?" Hãy nghĩ về bất cứ hành động nào gây tổn thương mà bạn đã làm với mối quan hệ này, và nó khiến người khác cảm thấy thế nào, hãy trả lời như thể bạn chính là người đó vậy.

6. Cuối cùng, vẫn trên thang xếp hạng từ 1 đến 10 đó, hãy đánh giá xem giờ đây mức độ nghiêm trọng mà bạn gán cho người đó đã ở đâu.

Điều gì sẽ xảy ra? Gần như chắc chắn, thoát tiên, bạn sẽ thấy giận dữ với bài tập này, nhưng khi bạn đặt mình vào vị thế của người khác, mức độ giận dữ của bạn cũng giảm xuống. Thường thì, khi tôi thực hiện bài tập này với các thính giả, họ bắt đầu với mức 8 hoặc 9 và kết thúc ở mức 3 hay 4. Đó là bởi bạn chưa thể nếm trải những cảm xúc của người khác, cùng lúc đó, bạn lại thấy tức giận với người đó.

Vậy nên, lần tiếp sau đây bạn cảm thấy muốn cắn xé tan tác một ai đó khiến bạn tức giận, hãy hít một hơi thật sâu, tìm một nơi yên tĩnh và thực hiện bài tập này đã. Kết quả là bạn sẽ tiết kiệm cho bản thân mình, và cả người khác nữa - rất nhiều phiền muộn cùng buồn đau.

Lỗi suy nghĩ hữu dụng

Cùng một lúc, bạn không thể vừa hào hứng tìm hiểu lại vừa hăng hái công kích được.

Bước hành động

Để sự thấu cảm trở dậy tự nhiên hơn trong bạn, hãy mang lại cho mình ít nhất một Cú sốc Thấu cảm mỗi ngày. Ví dụ, khi một đồng nghiệp bạn không ưa cho lắm đang nói chuyện điện thoại với một khách hàng khó nhằn, hãy



quan sát tình huống và tự hỏi, "Liệu sẽ thế nào nếu mình ở vào vị trí của anh ta/cô ta lúc này? Liệu cuộc đối thoại đó có khiến mình thấy tức giận, chán nản và khổ sở?" Hay nếu sếp của bạn có cộc cằn hơn thường ngày, hãy tự hỏi bản thân: "Sẽ ra sao nếu mình phải gánh tất cả những trách nhiệm cùng âu lo của cô ta/anh ta ngày hôm nay?" Bạn càng làm như vậy, bạn sẽ càng cảm thấy ít căng thẳng và chán nản với những người xung quanh - và bạn sẽ tiếp cận họ thành công hơn nữa.



15. CHƠI NGƯỢC, CÚ SỐC THẤU CẢM 2

Lợi ích: Dịch chuyển một người ngần ngại biếng nhác thẳng sang giai đoạn "tình nguyện thực hiện" nhờ tạo ra sự thấu cảm.

Khiêm nhường chính là dấu hiệu chắc chắn nhất của sức mạnh.

— THOMAS MERTON,

Tác giả, tu sĩ dòng Luyện tâm

Vince là một kẻ biếng nhác. Anh ta thừa đủ thông minh để làm tốt công việc vị trí trợ lý pháp lý của mình, nhưng anh ta chỉ làm quấy quá cho xong. Thường thì anh ta làm việc rất luộm thuộm hoặc chỉ nhét các dự án một cách cẩu thả vào tay người khác. Trong khi các đồng nghiệp ở lại làm tới tối khuya cho kịp thời hạn thì anh ta chỉ chăm chăm chuồn về sớm.

Công ty thuê Vince đã ngỡ rằng mình đã khai quật được một món bảo bối, thế mà hóa ra, Vince lại trở thành một rắc rối không hơn. Ban lãnh đạo rất thất vọng.

Một ngày nọ, sếp của Vince gọi anh ta sang văn phòng. Vince lo lắng lắm: liệu có phải các cấp trên cuối cùng đã để ý rằng anh ta làm việc không được bằng những người khác không? Anh ta ngổn ngang giữa cảm giác phòng vệ, sợ hãi và tức giận.

Tyrell - sếp của Vince đón anh ta ở cửa phòng, bảo anh ta ngồi xuống và mời anh ta một cốc cà phê. Và rồi vị sếp đã khiến anh ta phải sửng sốt vô cùng.

Tyrell đã nói chính xác những gì tôi dặn anh ta: "Tôi xin lỗi. Tôi nghĩ ắt hẳn phải có điều gì đó tôi đã gây ra khiến anh phải chán nản rất nhiều, tôi rất muốn xin anh tha thứ vì việc ấy. Tôi nghĩ những điều ấy là..."

Chỉ nửa giờ sau, Vince quay trở lại bàn của mình. Anh ta làm việc hăng hái nhất từ khi được thuê vào đến giờ. Và anh ta thấy hạnh phúc vì điều đó.

Vậy Tyrell đã làm gì để có thể biến chuyển Vince từ chỗ là một rắc rối thành một người tràn trề sinh lực chỉ trong vòng 30 phút đồng hồ? Anh ta đã vận dụng một cách tiếp cận khiến bất cứ ai cũng phải ngỡ ngàng. Tôi gọi nó là Chơi Ngược (bởi đó chính xác là thứ trái ngược hoàn toàn với dự kiến của



mọi người) và đó là phiên bản thắng thường tận mặt của phương cách Cú sốc thấu cảm 1 mà tôi đã mô tả trong chương 14.

Tôi nhiệt liệt kiến nghị sử dụng kỹ thuật Chơi Ngược này nếu bạn phải xử trí với ai đó có đầy đủ kỹ năng và khả năng thực hiện một công việc nào đó, nhưng lại không bỏ ra 100% nỗ lực. Bạn sẽ vận dụng như thế này:

1. Trước tiên, hãy nói với đối tượng rằng bạn muốn gặp trong khoảng mười phút. Bố trí một khoảng thời gian mà người đó có thể dành sự tập trung chú ý tuyệt đối cho bạn; nếu người này muốn gặp bạn ngay lập tức, hãy đáp lại đầy tôn trọng, "Không, anh đang dở việc gì đó, mà việc của chúng ta lại không phải chuyện sống còn. Tôi sẽ đợi đến lúc anh không bị thứ gì làm xao nhãng nữa."

2. Hãy chuẩn bị cho cuộc gặp gỡ bằng cách nghĩ ra ba lý do riêng biệt và chính đáng có thể đã khiến đối tượng cảm thấy thất vọng hay chán nản về bạn. Ví dụ, Tina nghĩ là mình luôn dúi vào tay cô ấy những dự án kém thú vị nhất. Rất có thể cô ấy chán nản là vì mình không cung cấp ngân sách đầy đủ để sắm sanh những thiết bị mà cô ấy muốn. Và có thể cô ấy điên tiết vì phải thừa hưởng quá nhiều vấn đề do người tiền nhiệm để lại, và đôi khi mình lại trách móc cô ấy vì điều đó. Việc bản thân bạn cảm thấy thất vọng hay chán nản ra sao không quan trọng ở đây; hãy gác những vấn đề của riêng bạn sang một bên, gắng suy nghĩ như người khác xem sao.

3. Đến khi gặp gỡ, người kia ắt sẽ trông chờ bị bạn chỉ trích hoặc tỏ thái độ đối đầu gay gắt. Thay vào đó, hãy chỉ nói "Chắc là anh đang chờ đợi tôi đưa ra một danh sách những phàn nàn, như cách tôi vẫn hay làm. Thế nhưng, tôi đã thử nghĩ về những lý do tại sao anh lại thấy thất vọng về tôi. Chắc rằng anh sợ phải nói cho tôi nghe về những thứ đó, vì anh hình dung là tôi sẽ khẳng khái tự bảo vệ mình. Tôi nghĩ những vấn đề ấy là..." Sau đó đưa ra ba điều mà bạn nghi ngờ rằng người đó thấy thất vọng nhất về bạn.

4. Kết lại bằng, "Có phải vậy không? Nếu không, những điều khiến anh thấy chán nản nhất ở tôi là gì?" Sau đó lắng nghe tất cả những gì người đó nói ra, ngưng lại và nói, "Những điều ấy khiến anh bận lòng như thế nào?"

5. Sau khi người đó đáp lại (nhiều khả năng là khá sướt mướt), hãy trả lời một cách chân thành bằng câu "Thật ư... Tôi không biết, mà tôi đoán là mình cũng không muốn biết nữa. Tôi xin lỗi, từ nay về sau tôi sẽ cố gắng làm tốt hơn."



6. Sau đó dừng lại. Nếu người kia hỏi, "Còn gì nữa không?", hãy nói một cách thành thực, "Không, đây là tất cả những gì tôi muốn nói – Tôi rất trân trọng những gì anh vừa nói với tôi." Nếu người đó vẫn tiếp tục bướng bỉnh muốn biết và hỏi tại sao bạn lại khơi ra cuộc đối thoại này, hãy đáp lại bằng những câu kiểu như: "Tôi biết là tôi đã mắc lỗi, và tôi biết là có thể mọi người sẽ ngần ngại chỉ ra cho tôi thấy. Và tôi biết là tự tôi có thể thực hiện phần việc của mình tốt hơn nữa, để tạo ra một môi trường làm việc ưu việt hơn nếu tôi biết để tâm đến những gì mình làm chưa đúng."

Vì lẽ gì bạn lại phải làm thế chứ, trong khi đó là điều cuối cùng trên đời này bạn muốn làm? Vì nó phát huy tác dụng khi mà tất cả những phương cách tiếp cận khác đều vô ích. Cứ tảng lờ một kẻ biếng nhác đi, và vấn đề sẽ chỉ tiếp diễn và ngày càng nghiêm trọng hơn. Thử đối đầu với anh ta, mong đợi sẽ nhận được một lời xin lỗi và hứa hẹn sẽ đổi thay, nhiều khả năng bạn sẽ chỉ tạo ra một kẻ thù nghịch luôn kiếm tìm mọi cơ hội để ngầm ngầm chống lại bạn mà thôi.

Thế nhưng, làm một việc trái với mong đợi - tự mình nói lời xin lỗi, và điều gì đó khác biệt sẽ xảy ra: ngay lập tức, bạn chuyển dịch một người ra khỏi chế độ phòng bị và khiến cho người ấy bắt đầu phản chiếu lại sự khiêm nhường và những mối bận tâm của bạn. Nhận trách nhiệm về những hành động của mình và cam kết sửa chữa các lỗi lầm trong tương lai cũng góp phần thể hiện lòng khoan thứ, sự hào phóng và tư thái đĩnh đạc lớn lao, đủ biến bạn trở thành một người đáng được tôn trọng.

Kết quả là, con người xưa nay vẫn hay né tránh, tảng lờ hay xỏ xiên bạn sẽ nhanh chóng thay đổi lối hành xử. Bạn đã khiến người này phải kính nể và ngưỡng mộ bạn, dẫn tới một việc: giờ đây, người đó bắt đầu lo lắng về việc có thể làm bạn thất vọng. Thường thì, bạn sẽ được chứng kiến một sự thay đổi tức thì trong thái độ và hiệu quả làm việc.

Bạn cũng có thể áp dụng kỹ thuật này với con cái ở nhà (sẽ đặc biệt hiệu nghiệm đấy), và cả với bạn bè, gia đình mình nữa. Lấy thí dụ, hãy thử xem Dana sử dụng nó như thế nào để lấy lại được tình hữu hảo với một người bạn đã từng thân thiết và khiến cô phải hơn một lần thất vọng.

SHARON (Về trễ bữa trưa và đã sẵn trong tình trạng phòng vệ): Chào, xin lỗi tớ về muộn. Cứ việc thêm cái tội đẩy vào danh sách những thứ khiến cậu phải phiền tiết vì tớ. Tớ biết là cậu phát cáu vì tớ đã để lỡ buổi tiệc cậu tổ chức cho Joe và quên trả cái váy cậu muốn mặc...



DANA: À không, đừng lo, đây có phải cái vĩa cay nghiệt đâu. Thực ra, tớ muốn làm việc ngược lại hoàn toàn. Tớ đã nghĩ ngợi nhiều về tình bạn của chúng mình, và tớ nhận ra là gần đây, tớ đã không phải là một đứa bạn ra gì.

SHARON: Cái gì kia?

DANA: Phải vậy, tớ cá là cậu phát mệt vì tớ cứ rầy rà những thứ lặt vặt như vấy vốc. Tớ cũng không tôn trọng chuyện tính cách cậu phóng khoáng hơn tớ, và cậu cũng không thích tớ lúc nào cũng sắp đặt cuộc sống của cậu. Rồi kể lể quá nhiều về chuyện Joe và tớ, còn chẳng quan tâm đoái hoài mấy đến cậu nữa...

SHARON: Ồ, cô nàng ạ, được rồi! Mà, phải rồi, có thể vài thứ đấy cũng làm tớ bực mình đấy, nhưng tớ đâu có mong đợi cậu phải hoàn hảo cơ chứ. Nhưng này, nhân tiện cậu đã nhắc tớ, tớ cũng rất trân trọng việc cậu hiểu được cảm giác của tớ. Và tớ đoán là tớ cũng thấy tổn thương ít nhiều vì cậu cứ nhắc đến Joe hoài hoài mỗi lúc bọn mình gặp nhau, mà đôi khi tớ chỉ muốn trò chuyện kiểu phụ nữ với nhau thôi.

DANA: Tớ xin lỗi. Cậu bực mình lắm hả?

SHARON (Bật cười): À ừ, nhưng chắc chẳng điên ruột bằng việc lúc nào tớ cũng thất hứa với cậu. Tớ thực lòng xin lỗi về chuyện đó - Tớ đã cố gắng ngăn nắp trật tự hơn rồi đấy chứ, nhưng cậu thừa biết chứng rối loạn tăng động giảm chú ý (ADHD) của tớ rồi đấy. Thật sự là tớ sẽ cố gắng hơn... tình bạn giữa hai bọn mình rất quan trọng với tớ, và tớ phải cố gắng hơn vì nó mới được.

Ngoài việc sử dụng kỹ thuật Chơi Ngược để "giải giáp" và tái thúc đẩy một nhân viên hay một người bạn vốn cứng đầu cứng cổ, bạn cũng có thể áp dụng để hàn gắn một mối quan hệ mà chính bạn đã xáo tung lên.

Tôi đã làm đúng như vậy với một người bạn thân trước đây, hồi thực tập y khoa. Tuổi đời non trẻ và nhạy cảm thái quá, tôi cảm thấy tổn thương vì một việc làm vô tâm nào đó mà người ấy đã gây ra. Kết quả là, tôi đã không giữ liên lạc với cậu ấy sau kỳ thực tập, khi cậu ấy chuyển về một chỗ cách nơi tôi ở tới tận 270 cây số.

Tóm lại, chúng tôi đã bật vô âm tín suốt gần 20 năm. Và rồi ngày kia, tôi nhận ra rằng mình đã sai lầm khi cứ khư khư ôm lấy mối hận thù này quá lâu, và tôi đã vi phạm cam kết sẽ không trở thành một kẻ thù dai nhớ lâu



sau khi đã chứng kiến quá nhiều người không biết tha thứ ngày càng bất hạnh và đắng ngắt.

Tôi gọi cho người bạn của mình một cách đường đột và nói, "Frank này, tớ gọi cho cậu vì tớ nghĩ mình đã giữ mối hận thù nhỏ nhất với cậu suốt chừng ấy năm vì một nguyên do gì đó chính tớ còn không nhớ nổi. Tớ không nghĩ là cậu đã làm cái gì quá đáng, chỉ là chính phản ứng nhạy cảm thái quá của tớ đã khiến tớ ngừng liên lạc với cậu. Vậy nên tớ quyết định gọi cho cậu để xem cậu và gia đình thế nào, vì chúng ta đã từng là những anh bạn chí thiết suốt hồi thực tập."

Frank đã từng là một trong những người hòa đồng, lạc quan, được yêu mến và kính trọng nhất trong suốt đợt thực tập của tôi (cậu giành được giải thưởng thực tập xuất sắc nhất) và cậu ấy không hề thay đổi. Vậy nên cậu ấy đáp lại như thể chúng tôi chưa khi nào thôi làm bạn với nhau. "Mark này, gặp cậu tớ mừng lắm. Tớ chưa bao giờ nghĩ là có hiềm khích gì giữa bọn mình hết, tớ chỉ nghĩ là bọn mình ai có cuộc sống của người nấy và quá bận rộn mà thôi."

Sau khi đã bắt nhịp lại được với nhau, chúng tôi kết thúc cuộc gọi vài phút sau đó. Mà nói về cảm giác ngu xuẩn ấy - Tôi cảm thấy như mình là một gã bác sĩ tâm lý khủng điên. (Chắc bạn đang nghĩ thầm, "Bọn họ ai cũng thế thôi nhỉ?")

Nhưng đó chưa phải phần kết. Cuộc gọi cùng lời xin lỗi của tôi chắc phải khiến Frank cảm động lắm, vì hai hôm sau cậu ấy gọi điện và bảo, "Mark này, cuối tuần này cậu làm gì? Nếu cậu có nhà, tớ tính đưa cả nhà tớ xuống

Los Angeles để đến gặp nhà cậu đấy."

Trong khi tôi áp dụng phương cách chơi ngược để đánh trả lại một mối hận thù do chính mình tạo nên, còn thường thì bạn sẽ sử dụng với một ai đó gây rắc rối phiền toái. Kỹ thuật chơi ngược có thể chuyển dịch một con người từ thái độ thù nghịch sang hợp tác chỉ trong một nhịp tim, nhưng hãy chắc chắn rằng bạn lựa chọn mục tiêu đúng đắn khi áp dụng lối tiếp cận này. Phương cách này phát huy hiệu quả tốt nhất với những người "có thể điều trị" – những người chỉ cần một chút khuyến khích để sửa sang lại mình. Và nó sẽ kém hiệu quả (hoặc không hề hiệu quả) với những kẻ hay nhờ vả và tự yêu bản thân mà tôi đã nói đến trong chương 11, vì họ đâu có hứng thú gì với việc "có đi có lại cho toại lòng nhau".



Tuy thế, nếu bạn không chắc lắm liệu nên tiếp tục hay từ bỏ mối quan hệ này, bạn có thể thử dùng chơi ngược như một bài kiểm tra chẩn đoán. Những người hồi đáp lại bài kiểm tra này bằng cách nâng cao thành tích và hiệu suất công việc hòng nhận được lòng tôn trọng từ bạn, chính là những người đáng giữ lại. Còn với những người cứ tiếp tục khiến bạn thất vọng thay vì đáp đền tương xứng với lòng khiêm nhường của bạn, chớ đừng lên đạn và phản đòn như thể bạn buộc phải làm như thế. Thay vào đó, chỉ cần nói "chào nhé" là xong.

Lỗi suy nghĩ hữu dụng

Một lạng xin lỗi bằng cả một cân oán giận cùng một tấn "phản ứng bằng cách hành xử tồi tệ".

Bước hành động

Hãy nghĩ về ai đó khiến bạn phải thất vọng và mời người ấy dùng bữa trưa hay bữa tối. Trước khi đi, hãy đánh giá mức độ thất vọng của bạn với người đó trên thang bậc từ 1 đến 5 (mức 5 là "thất vọng cùng cực"). Trong cuộc gặp gỡ, hãy sử dụng kỹ thuật Chơi Ngược để xin lỗi về bất cứ điều gì bạn từng gây ra có thể khiến người đó phải phiền lòng, buồn rầu hay bị xúc phạm.

Một tháng sau buổi gặp ấy, hãy nghĩ về lỗi cư xử của người đó kể từ thời điểm ấy đến lúc này và đánh giá mức thất vọng của bạn với anh ta/ cô ta. Liệu nó có giảm đi rõ rệt? Vậy thì cách tiếp cận của bạn có hiệu quả. Nó vẫn như cũ hay cao hơn? Nếu vậy, hãy cân nhắc việc xóa bỏ người đó ra khỏi cuộc sống của bạn - vì rất có thể bạn đang phải xử trí với một kẻ tự yêu bản thân, chỉ gây ra cho bạn toàn phiền toái trong tương lai mà thôi.



16. "ANH THỰC SỰ TIN LÀ NHƯ THẾ?"

Lợi ích: Dịch chuyển một người đang "đao to búa lớn" từ chỗ kháng cự sang lắng nghe bằng cách dẹp bớt cơn giận dữ hay nỗi sợ hãi của người đó.

Một lời phóng đại chính là sự thật đã mất đi phần sáng suốt.

— KAHLIL GIBRAN, Nhà thơ và Triết gia

Dưới đây là một mẹo nhỏ mà tôi đã học được nhờ anh bạn Scott Regberg. Công ty của anh ở Los Angeles chuyên tổ chức những sự kiện đình đám, trải rộng từ biện luận tranh cử tổng thống trên truyền hình đến các buổi hội nghị chính yếu cấp quốc gia. Nếu bạn đã từng tham gia vào những công việc hoạch định tổ chức kiểu đó, bạn sẽ biết ngay: nó đòi hỏi phải có thần kinh thép cùng khả năng tổ chức siêu việt như tướng Patton vậy.

Nhưng trên hết, như những gì Scott nói, là hiện thực hóa những sự kiện như thế mà không vướng mắc gì (và khiến nó có vẻ nhẹ nhàng như không) đòi hỏi năng lực giao tiếp hiệu quả và giúp mọi người bình tĩnh khi đủ thứ hạn chót đã lừng lững hiện ra trước mắt. "Mọi người" bao gồm khách hàng, những người hoạch định, họa sĩ thiết kế, họa sĩ đồ họa và cả trăm người khác từ trên xuống dưới.

Một điểm đặc biệt xuất sắc của Scott khi động đến việc dẫn dắt mọi người theo đúng kế hoạch chính là xoa dịu những người bị rối nhùng nhằng trong những vấn đề nhỏ nhặt và đã được giải quyết xong xuôi. (Nếu bạn đã từng lập kế hoạch cho việc đón tiếp trong lễ cưới hay nghi lễ trưởng thành của thanh niên Do Thái, bạn sẽ hiểu kiểu người mà tôi vừa đề cập tới.) Cách làm của Scott là như thế này. Khi một người nào đó bắt đầu xả ra một tràng than phiền mất kiểm soát về việc vấn đề ấy tồi tệ đến cỡ nào và ngày tận thế đã ập tới ra sao, vân vân và vân vân, Scott chỉ nói một cách đơn giản và bình tĩnh: "Anh thực sự tin là như thế?"

Đây là một câu hỏi cực kỳ hiệu nghiệm, vì khi bạn đặt ra với giọng nói bình tĩnh, nó khiến cho hầu hết những người sử dụng những lời cường điệu hay phóng đại đều phải lùi lại và xác định lại vị thế của mình. Thường thì, họ sẽ rút lại bằng cách nói ra những câu đại loại, "À thì, cũng không hẳn thế, nhưng tôi thấy rất là chán ấy." Rồi bạn có thể đáp lại bằng câu "Tôi hiểu chứ, nhưng tôi cần phải biết thực hư thế nào, vì nếu những gì anh nói hoàn toàn là sự thật, thì chúng ta đang phải đối mặt với một vấn đề nghiêm trọng



đây, chúng ta sẽ cần giải quyết đến nơi đến chốn." Đến lúc này, họ sẽ ở thế phải lui lại và quyền lực đã chuyển dịch sang tay bạn.

Mẹo mực ở cách tiếp cận này chính là việc đặt ra câu hỏi ("Anh thực sự tin là như thế?") với thái độ bình tĩnh và thẳng thắn chứ không hề thù nghịch hay nhục mạ. Mục đích của bạn không phải là chọc giận người khác, mà đơn giản chỉ là làm người đó phải dừng lại và nhận ra rằng, "Mình đang thổi phồng một cái đụn nhỏ thành quả núi to đây. Chắc mình phải lỗ bịch lắm."

Thường thì, tất cả những gì bạn cần làm chỉ là một câu nói - "Anh thực sự tin là như thế?" - cộng thêm một, hai câu hỏi kèm theo nữa. Ví dụ:

VỢ BẠN: Trời ơi, tôi không thể tin là chúng ta lại cãi nhau về vấn đề tiền bạc nữa. Tôi không thể nào thắng nổi vì cứ mỗi lần tôi nói với anh là tôi đang lo lắng chuyện tiền bạc, anh lại ra ngoài và mua cái gì đấy và bảo tôi keo kiệt. Chắc chúng ta phải phá sản thì anh mới vừa lòng sao.

BẠN: Em tin là như thế chứ? Rằng cứ mỗi lần em nói với anh là em đang lo lắng chuyện tiền bạc, anh lại ra ngoài và mua cái gì đấy và bảo em là keo kiệt - và rằng chắc chúng ta phải phá sản thì anh mới vừa lòng.

VỢ BẠN: Đúng thế đấy. Anh cư xử kiểu vậy đấy. À ừ thì, được rồi, không hẳn là anh làm thế. Nhưng có vẻ là thế đấy.

BẠN: Anh hiểu những gì em đang nói, nhưng thực sự anh cần biết có phải em nghĩ là anh không hề để tâm gì đến tình trạng kinh tế của chúng ta và thực sự đang làm cạn kiệt nguồn tiền trong nhà. Vì nếu có chuyện ấy thật, thì vợ chồng mình có chuyện hiểu lầm nghiêm trọng cần làm rõ đấy.

VỢ BẠN (giờ đã bớt căng thẳng): Ôi trời, em có ý nói thế đâu. Được rồi, đúng là em đã nói hơi quá quắt. Đây là chỉ vì em quá chán với việc bất cứ khi nào em cố gắng nói chuyện với anh về một trong những nỗi lo lắng của em, anh lại phớt lờ như không.

BẠN: Bất cứ khi nào tức là luôn luôn như thế hay sao?

VỢ BẠN (mỉm cười, bị phát hiện ra là lại nói phóng đại sự thật): Được rồi, không phải lúc nào cũng vậy, chỉ là rất nhiều lần. Và nó làm em chán lắm.

Đến lúc này, cuộc cãi cọ kiểu "tiếng bắc qua tiếng chì lại", khi hai người nói lẫn át nhau đã nhanh chóng trở thành một cuộc đối thoại "có qua có lại", nơi hai người trò chuyện bình tĩnh với nhau.



Nếu đối tượng mà bạn đang phải xử trí là một kẻ càu nhàu không ngừng nghỉ, còn bạn lại đang ở thế uy quyền, bạn không phải lo lắng sẽ đe dọa đến công việc hay một mối quan hệ của mình, bạn có thể thử phiên bản "phức tạp" của kỹ thuật này. Ví dụ:

BILL, một nhân viên bán xe hơi rất năng suất, ào vào văn phòng của viên quản lý mà không hề báo trước: Tôi phải làm thế nào thì mới xong được cái lệnh đặt mua chết tiệt đây? Mấy tay khốn này này chẳng biết mình đang làm cái của nợ gì sất! Một lũ đần độn, một lũ bất tài!

FRANK (quản lý bán hàng của anh ta): Anh tin là thế thật à?

BILL (bị bất ngờ và thậm chí còn không nhắc lại những lời anh ta vừa nói trong cơn cáu giận): Tin gì kia?

FRANK (nói với giọng chùng mực, chắc chắn và bình tĩnh): Anh có thật sự tin là toàn bộ những người làm việc ở đây đều không biết họ đang làm gì và rằng hết thảy bọn họ – từng người một – đều đần độn và bất tài? Có phải anh đang nói là không có nổi một người làm việc ở đây biết họ đang làm gì không?

BILL (bị phát giác đã nói năng phóng đại, anh ta bốt hỗn hển hơn): À thì, không hẳn là tất cả mọi người, nhưng đúng là lúc cần làm việc gì thì chẳng thấy họ đâu cả.

FRANK (tiếp tục cuộc thẩm vấn của mình): Không, tôi hỏi thật đấy, Bill ạ. Nếu tất cả những người làm việc ở đây đều bất tài vô dụng, chúng ta gặp rắc rối to đấy, và tôi sẽ cần đến sự giúp đỡ của anh để nhặt mấy người đó ra và xử lý đến nơi đến chốn.

BILL (đã bình tĩnh lại một chút): Không đâu, thôi nào, anh biết đấy, chỉ là tôi giận quá thôi mà. Chứ đâu phải mọi người đều bất tài.

FRANK: Tôi hiểu là anh giận lắm, nhưng tôi thực sự cần đến sự giúp đỡ của anh để giải quyết vấn đề này. Anh nghĩ khi nào thì chúng ta làm việc đó được?

BILL: Không, thật đấy. Tôi bận lắm. Tôi chán quá nên mới trút ra cho nhẹ người thôi mà.



FRANK:Ồ, được rồi, tôi mừng là anh đã thấy thoải mái hơn. Vậy thì anh hãy nói cho tôi biết chính xác xem anh nghĩ chúng ta cần sửa đổi những gì, vì tôi thực sự không muốn anh phải bực mình đến thế.

BILL (bắt đầu bình tĩnh đưa ra vài đề nghị giúp đỡ): Trước hết, tôi cần cái này...

Hãy để ý xem Bill đã phải chùn lại nhanh chóng đến thế nào. Hơn thế nữa, có thể anh ta sẽ còn nhớ đến cuộc chạm trán này trong lần tiếp theo anh ta có ý định "xả đạn phẳng phẳng" - và ký ức ấy sẽ là lời nhắc nhở mạnh mẽ để giữ cơn nóng giận của anh ta trong tầm kiểm soát.

Đương nhiên, cứ vài năm một lần, có thể bạn sẽ thấy choáng váng khi ai đó đáp lại câu hỏi "Bạn thực sự tin là như thế?" với câu "Vâng" đầy quả quyết. Nếu có vậy, hãy cởi mở và lắng nghe những gì người đó phải nói. Một người đủ dũng cảm để nói "vâng" với câu hỏi này và khẳng định chắc chắn với câu trả lời ấy – thì khả năng cao người ấy đang ấp ủ những vấn đề chính đáng, người ấy sẽ thấy hài lòng hơn và làm việc năng suất hơn nếu bạn giải quyết rốt ráo những vấn đề đó. Vậy nên bất kể câu trả lời bạn nhận được là gì – "vâng" hay "không" – bạn cũng sẽ giải quyết được vài vấn đề to tát chỉ nhờ vào một câu hỏi giản đơn.

Lỗi suy nghĩ hữu dụng

Trước khi bạn lo lắng về việc giải quyết vấn đề của ai đó, hãy tự làm rõ xem đó có thực sự là một vấn đề hay không.

Bước hành động

Hãy nghĩ về ai đó mà bạn phải đối mặt cứ luôn dùng những lời phóng đại để bày tỏ quan điểm, khiến bạn mệt mỏi với trò kịch của anh ta/cô ta và khiến bạn phải chạy ngay về hướng khác cứ mỗi lần hai người gặp nhau.

Lần tiếp theo người này bắt đầu một cuộc gào thét cuồng nộ, thì chỉ cần để nó trôi tuột đi. Sau đó ngưng lại một nhịp đếm từ một đến năm và nói, "Anh tin là như thế thật không?" Quan sát người đó lui lại, và rồi yêu cầu người đó trả lời chi tiết về vấn đề thực sự (nếu vấn đề ấy có tồn tại thật).



17. SỨC MẠNH CỦA "HỪMM..."

Lợi ích: Xoa dịu một người đang buồn bực hay giận dữ, chuyển dịch người đó từ chỗ kháng cự sang lắng nghe, và từ lắng nghe sang cân nhắc.

Những khách hàng ít hài lòng nhất của bạn lại chính là nguồn học hỏi lớn lao nhất cho bạn.

— BILL GATES, Chủ tịch Microsoft

Thử tưởng tượng là bạn đang làm trong lĩnh vực bán hàng. Công ty của bạn, vì quá lo lắng về việc doanh thu sụt giảm, muốn mời tôi đến để huấn luyện cho bạn và các đồng nghiệp sử dụng các công cụ của tôi nhằm gia tăng năng suất bán hàng. Bạn không mấy hài lòng về chuyện đó – và giờ đây thì bạn quá bực mình đến mức không buồn vòng vo tam quốc về chuyện đó nữa.

Sau bữa trưa, bạn nói với tôi, “Tôi chẳng hiểu tại sao tôi lại phải học mấy thứ vớ vẩn về chuyện tiếp cận người ta. Tôi chỉ làm công việc mình đã được đào tạo thì sao chứ? Tôi chỉ hỏi thẳng khách hàng xem họ đang kiếm tìm thứ gì và họ muốn bỏ ra bao nhiêu tiền, rồi chỉ cho họ biết phải chi tiền vào đâu, như thế không được hay sao? Tôi không có thời gian và công sức mà học mấy thứ tâm thần này.”

Ắt hẳn bạn chờ đợi tôi sẽ phát điên lên hay tỏ ra phòng bị. Vì suy cho cùng, bạn đang nói về “mấy thứ tâm thần” của tôi chứ đâu.

Nhưng tôi không như vậy đâu. Thay vào đó, tôi nói, “Hừmm” với tông giọng kể thêm tôi nghe với.

Vậy nên bạn tiếp tục: “Tôi thực sự ghét việc phải học mấy thứ này để bán được hàng. Nó chẳng dính dáng gì đến những thứ tôi thành thạo cả. Lại nữa, tôi đã đọc vài cuốn sách về mấy thứ này rồi. Chúng hay thật đấy, tôi cũng đã thử áp dụng vài ba điều và có tác dụng thật. Nhưng sau một hồi tôi quên cả áp dụng, và chúng chẳng trụ được bao lâu nữa.”

“Thật thế sao?” tôi nói. Và bạn ngỡ ngàng lắm, vì có vẻ như tôi vẫn muốn bạn nói tiếp. Thế là bạn nói.

“Đúng thế”, bạn đáp. “Chán lắm ấy. Ý tôi là, có thể cái thứ này đến với ông hoàn toàn tự nhiên, nhưng tôi là một chuyên viên bán hàng chứ. Và với đủ loại áp lực, cả đồng công việc và trăm thứ bà rằn tôi đang phải tung hứng



đây, thì khó mà nhớ nổi ý tưởng nào đó tôi đã đọc trong một cuốn sách từ sáu tháng trước."

"Thế là...", tôi đáp lời, đầy thấu hiểu, đầy mời gọi nhưng nhường lại trách nhiệm dẫn dắt cuộc đối thoại này cho bạn.

Bạn tiếp tục, "Thế là... à vâng, thì, tôi biết tôi đã mở lời như một kẻ cầu nhàu ấy. Và tôi cũng biết mấy thứ này có phát huy tác dụng trong những lần tôi thử áp dụng trước đây. Có lẽ nó giảm xuống mức tối giản chỉ là tôi cần phải đưa ra quyết định. Tôi đoán là nếu tôi thử vận dụng những ý tưởng của ông và thấy rằng chúng thực sự hiệu quả, vậy thì tôi cần phải quyết định xem liệu đây có phải lúc để tôi phải bền gan và kiên trì sử dụng chúng không. Để về sau tôi sẽ không phải học lại những thứ này từ đầu nữa."

Tôi đáp lại, "Anh đã mất quá nhiều thời gian thử vận dụng những công cụ này kiểu được chẳng hay chớ, và anh chỉ thu lại được những kết quả kiểu được chẳng hay chớ. Tôi có thể hiểu tại sao anh lại thấy chán, vì chắc đó phải là trở ngại với anh."

"Đúng vậy đấy", bạn đáp, "nhưng coi này, tôi biết là mình làm mình chịu, kêu mà ai thương. Tôi ghét cái kiểu tôi tỏ ra mình như là nạn nhân ấy. Tôi nên tập trung tâm trí vào để vận dụng nó và cam kết sẽ sử dụng nó hàng ngày cho đến khi nó ăn sâu bám rễ thì thôi."

"Anh biết đấy", tôi gợi ý thêm, "Có một thứ chắc sẽ giúp được anh ít nhiều. Một mẹo nhỏ mà tôi đã cung cấp cho khách hàng của mình, là nếu anh cứ kiên trì thực hiện một hành vi trong suốt 21 ngày, nó sẽ trở thành một thói quen dễ duy trì bền bỉ hơn. Nó cũng giống như chải răng bằng chỉ nha khoa ấy mà." Bạn cân nhắc việc ấy khoảng chừng một giây đồng hồ, và rồi gật đầu với tôi.

"Vậy anh muốn làm gì nào?" tôi hỏi. Bạn ngưng lại, nghĩ về tình cảnh của bạn lúc này: doanh thu bán hàng giảm sút, khách hàng cầu nhàu cự nự, đủ loại hóa đơn bạn không thể chi trả nếu không đạt được định mức. Bạn loay hoay chọc ngoáy món xa lát của mình vài phút. Và rồi bạn kết luận, "Đấy không phải thứ tôi muốn làm - mà là thứ tôi phải làm."

Tôi để mặc câu nói đó buông ra trong khi nhấp tách cà phê của mình. Và rồi tôi hỏi, "Vì đâu anh lại biết cuối cùng cũng đã đến lúc anh phải làm việc đó?"



Bạn đã nghĩ kỹ càng. Và bạn nói, "Bởi có thể là bây giờ hoặc không bao giờ nữa."

"Được rồi", tôi nói. Và trước khi khóa học chính bắt đầu, hai kẻ đồng minh chúng ta đã ưng thuận cộng tác với nhau.

Điều gì đã xảy ra vậy?

Bạn đã khai cuộc với thái độ điên cuồng, chán nản và phòng bị, và bạn mong chờ rằng mọi thứ sẽ trôi tuột xuống dốc từ đó. Cứ sau mỗi lời giận dữ bạn thốt ra, bạn ngưng lại, và một cách bản năng, chờ đợi tôi lên lớp thuyết giảng cho bạn, đối đầu với bạn, và chăm chăm tập trung vào hành vi làm giảm hiệu suất của bạn. Nếu tôi thực hiện một trong những hành động đó thật, thì khả năng cao là bạn sẽ tỏ ra cứng đầu cứng cổ và cự cãi với tôi luôn - kể cả khi bạn ngấm ngấm đồng ý với những gì tôi nói.

Vậy nên tôi làm điều hoàn toàn ngược lại. Thay vì bắt bạn phải im tiếng, tôi khuyến khích bạn đi sâu hơn bằng cách sử dụng những từ như "Hừmm", "Thật thế sao?", và "Thế là..." Mỗi lần tôi nói như vậy, bạn lại bình tĩnh thêm một chút. Kết quả là, đến cuối cuộc trò chuyện của chúng ta, bạn không hề phải gắng sức nói cho tôi biết tại sao bạn lại thất bại. Thực tế là, bạn đang cố gắng hết mình để thuyết phục tôi rằng bạn sẽ thành công.

"Hừmm..." là một công cụ để vận dụng khi bạn phải đối mặt với một người đang giận dữ, thủ thế và đoan chắc rằng bạn là một kẻ xấu bụng. Nó phát huy hiệu quả trong rất nhiều bối cảnh khác nhau - mọi thứ, từ một cuộc khủng hoảng con tin cho đến việc xử trí với một khách hàng tức giận - vì nó nhanh chóng biến một cuộc cãi cọ gay gắt tiềm tàng sang thành một cuộc hội thoại đầy tinh thần hợp tác. Nguyên do là đây:

Phần lớn mọi người đều hành động sai lầm khi phải đương đầu với một người giận dữ hay buồn bã. Họ nói những lời lẽ với ý tốt, ví như "được rồi, bình tĩnh đã nào" - hay họ đánh mất mình và tự cảm thấy tức giận. ("Thế kia đấy? Được rồi, chắc anh nghĩ ý kiến của tôi chỉ đáng vứt đi, nhưng anh lầm rồi đấy, và tôi có thể chứng minh.") Cả hai cách tiếp cận này nhìn chung đều mang lại những kết cục thê thảm. Chọc cho người khác nổi giận, và bạn sẽ chỉ đẩy mình vào một cuộc cãi vã la hét mà thôi. Cứ thử lịch sự mà đề nghị đối tượng của bạn bình tĩnh lại, thế là bạn đã gửi đi một thông điệp đầy chiều cố và cũng rất chọc giận: "Tôi tỉnh táo đấy nhé, và anh chỉ là thứ bung xung đang bốc hỏa ngùn ngụt mà thôi." Trong bất cứ trường hợp nào, thì



cách phản ứng cũng vẫn sẽ chỉ là một cú dịch chuyển thâm kịch sang thái độ cự tuyệt ở người đối thoại của bạn.

"Hừmm...", ngược lại, chính là một phương cách "xuống thang" hiệu quả. Khi sử dụng lối tiếp cận này, bạn không hề gắng sức ngăn lời người khác; thay vào đó, bạn đang ngầm nói với người đó rằng, "Anh rất quan trọng với tôi, và vấn đề của anh cũng vậy." Và chính điều đó sẽ đưa chúng ta trở lại ngay với những tế bào thần kinh phản chiếu.

Khi người ta cứ cứng đầu gây hấn, thì thường là bởi họ cảm thấy (đúng hoặc sai) rằng họ bị đối xử tàn tệ. Điều đó đặc biệt đúng khi bạn phải xử trí với những khách hàng cáu giận và chán nản. Đa phần trường hợp, những người như vậy đã cảm thấy bị tổn thương trong rất nhiều lĩnh vực của cuộc sống, thế nhưng lại để dành "cơn nóng giận mất kiểm soát" cho những đợt bùng nổ mà họ tin rằng sẽ không khiến họ phải chịu cảnh bị sa thải, đề nghị ly dị hay bị bắt giam – những việc kiểu như đá vào con chó hay thét vào mặt bạn.

Vậy nên tỏ ra phòng bị hay đánh trả chỉ đơn thuần củng cố thêm ý nghĩ rằng bạn cho là họ thật sai lầm và chẳng có gì quan trọng (thậm chí là ngu xuẩn nữa), thứ sẽ giúp khuếch đại tình trạng thiếu hụt cơ quan thụ cảm tế bào thần kinh phản chiếu và thổi bùng thêm lửa giận của họ. Khi bạn thực hiện một động thái kiểu phản trực giác và khuyến khích họ trò chuyện, bạn đã làm điều ngược lại: bạn phản chiếu sự tôn trọng cùng hứng thú, và họ sẽ cảm thấy bị thúc ép phải hồi đáp lại một thông điệp tương tự.

"Hừmm..." chính là thứ mà tôi gọi tên là "nhân tố làm sâu sắc mối quan hệ". Nó cho người ta biết rằng những gì họ nói ra là quan trọng, đáng để lắng nghe, và xứng đáng với hành động kiểu gì đó. Tuy thế, bạn sẽ để ý thấy rằng, thực ra bạn không hề được ủy thác thực hiện sứ mệnh nào cả. Mục đích duy nhất chỉ là xoa dịu người đó đến mức bạn có thể xác định được vấn đề thực sự và đưa ra một giải pháp thực tế.

Vì những lý do kể trên, tôi đề xuất "Hừmm..." nên trở thành tuyến phòng thủ đầu tiên trong trường hợp bạn phải xử trí với một cơn trút giận của khách hàng hay người tiêu dùng. Đây là một ví dụ về hiệu quả của nó:

KHÁCH HÀNG (hung hãn tham chiến): Lần trước công ty anh đã bán cho tôi một thứ chẳng ra gì! Sản phẩm của các người, dịch vụ thì tệ hại, còn mấy người chỉ là một lũ dối trá tham lam.

BẠN (nói với giọng khích lệ, như thể bạn muốn nghe tiếp): Hừmm...



KHÁCH HÀNG (tức giận): Ý anh là sao? "Hừmm..." cái gì?

BẠN (khẳng khái và bình tĩnh): Tôi chỉ nghĩ là việc tụi tôi chỉnh đốn, sửa sang hay giải quyết vấn đề này thế nào đó quan trọng ra sao, nếu không mọi chuyện chỉ càng xấu đi. Mà tôi thì không nghĩ "tệ đi" lại là thứ hay ho gì. Anh cũng nghĩ vậy chứ?

KHÁCH HÀNG (bắt đầu lui lại và bình tĩnh hơn): Ờ, ừ, à vâng, phải rồi. Nhưng anh mà giúp tôi thì hay quá. Anh không biết là tôi gặp bao nhiêu rắc rối với anh đâu.

BẠN (chào mời): Kể rõ tôi nghe với.

KHÁCH HÀNG: Thật sao? Anh có thời gian chứ? Ờ, thế này, anh hỏi đấy nhé. Ví dụ, thiết bị định vị toàn cầu (GPS) công ty anh gửi cho tôi không chạy được. Đến lúc tôi gửi trả để sửa chữa, các anh lại gửi cho tôi một bộ thiết bị cũ ráp lại, nát be nát bét và trông như cái đồng xà bần.

BẠN: Tôi hiểu vì sao anh lại phiền lòng đến thế. Tụi tôi còn gây ra những rắc rối nào cho anh nữa, anh kể thêm được không?

KHÁCH HÀNG (nói năng ngon ngọt): Ờ thì... ừm... hầu hết những thứ khác chỉ là lặt vặt thôi. Và lúc tôi kêu ca thì bọn họ đã đổi bộ thiết bị vứt đi ấy thành một cái tốt hơn cho tôi. Nhưng đến giờ thì bộ thiết bị tôi đặt riêng cho xe vợ tôi lại không chạy được. Đến lúc tôi gửi e-mail nói về vấn đề này, họ chẳng thèm trả lời.

BẠN: Được rồi, chúng tôi sẽ giải quyết vấn đề ấy nhanh nhất trong khả năng của mình. Tôi nghĩ chắc là nó liên quan đến một trục trặc phần mềm mà tụi tôi vừa sửa lại, và chúng ta có thể khắc phục bằng một bản vá lỗi mà anh tải về được. Trong trường hợp vẫn không ổn thỏa, tôi sẽ cung cấp cho anh đường dây nóng của tôi để tìm giải pháp khác. Nhưng trước khi làm như vậy, liệu còn điều gì khác nữa mà anh muốn chia sẻ với chúng tôi?

KHÁCH HÀNG: Hiểu rồi. Chỉ là tôi ấn tượng không được tốt lắm với dịch vụ chăm sóc khách hàng của công ty các anh thôi. À, giờ thì không. Có lẽ là ổn hơn rồi đấy. Mà này, tôi xin lỗi đã gào lên với anh, tôi biết những việc xảy ra trước đây đâu phải lỗi của anh.

BẠN: Không vấn đề gì. Tôi có thể hiểu những gì anh đã phải trải qua. Giờ thì, thử xem có chuyện gì với bộ thiết bị mới của anh nào...



Hãy đọc kỹ lại phần đối thoại này một lần nữa, bạn sẽ phát hiện ra một chi tiết thú vị. Thoạt đầu, khách hàng chĩa đũa thẳng vào bạn: sản phẩm tồi tệ, dịch vụ tệ hại, còn bạn là kẻ dối trá. Bạn đáng bỏ đi. Nhưng chỉ sau vài phút, mọi thứ bắt đầu biến chuyển vì diều. Trong quá trình đó, có đôi lúc khách hàng của bạn điên tiết vì "họ" hay "công ty của bạn". Tại sao? Vì giờ đây khách hàng cảm thấy bạn và anh ta đang về cùng một phe và anh ta không muốn động chạm đến bạn. Khi sự dịch chuyển đó đã xảy ra, bạn có thể dùng việc né tránh và bắt đầu hợp tác để giải quyết vấn đề.

Bởi vì "Hừmm..." có thể biến một kẻ thù sang thành đồng minh rất chóng vánh, có lẽ bạn cũng sẽ thấy nó vô cùng hiệu quả trong đời sống riêng tư của mình – đặc biệt là ở những cuộc chạm trán dễ bùng nổ, nơi chỉ một lời lẽ lơ lửng thôi cũng đủ châm ngòi cho cả đám cháy phừng phừng. Tuy thế, có một cảnh báo này. Thường thì bạn sẽ dễ phản ứng một cách bản năng trước cơn giận dữ của vợ/chồng hay đứa con của mình hơn là trước cơn giận của ai đó bạn chưa quen biết, vậy nên hãy sắp xếp suy nghĩ cho ngay ngắn trước khi mở lời. Khi đã làm xong khâu Thực hành Dịch chuyển nhanh từ "Ôi giời khốn kiếp sang Ổn rồi" mà tôi đã mô tả trong chương 3 và chắc chắn là đã đặt bản thân trong tầm kiểm soát, hãy thử vận dụng những lời lẽ kiểu như thế này.

VỢ BẠN: Tôi không tin nổi. Ý tôi là, tôi không thể tin là có chuyện thế này. Anh hứa chúng ta sẽ đi đâu đấy vào dịp cuối tuần, giờ thì anh lui lại là sao? Đúng cái kiểu của anh đấy.

BẠN: Hừmm...

VỢ BẠN: Hừmm? Thế là thế nào?

BẠN: Chỉ là anh biết chuyến đi này quan trọng với em lắm, anh rất rất xin lỗi vì dự án lại vượt quá thời hạn và anh không thể đi đâu được.

VỢ BẠN: Lúc nào anh chẳng nói thế. Lúc nào chẳng là thứ gì đấy “sắp chết đến nơi” của công việc. Em ghét như thế.

BẠN: Nên là...

VỢ BẠN: Nên là em ước gì anh đổi sang một công việc khác không nhiều áp lực đến thế. Hay em ước chi anh ngừng mở các dự án mới khi anh biết rõ là rồi anh sẽ lại phá hỏng kế hoạch. Hay... Em cũng chẳng biết nữa. Em chỉ ước là những chuyện dở hơi thế này không xảy ra liên tục. Và em biết anh cũng



nghĩ thế, em cũng biết là anh đang kẹt công việc rồi. Em cũng đoán là anh chẳng vui về gì cho cam. Em xin lỗi, nhưng vừa rồi em nóng giận quá. Em xin lỗi đã trút lên anh.

Thêm một lần nữa, bạn sẽ thấy rằng mục tiêu của bạn không phải là giải quyết một vấn đề riêng biệt nào đó mà bạn đang phải đối mặt (mặc dù đôi khi điều đó cũng xảy ra). Thay vào đó, chỉ là bạn đang tránh việc cự cãi lẫn nhau, tiến tới đối thoại, và nếu may mắn, cuối cùng sẽ là trò chuyện với nhau. Khi việc ấy đã diễn ra, bạn sẽ đạt tới một cảnh giới: bạn và đối tượng của bạn có thể chung vai sát cánh như những kẻ đồng minh để xử trí một vấn đề thay vì lôi kéo nhau vào một cuộc đụng độ đau thương.

"Hừmm..." chỉ là một trong số những cụm từ giúp dẹp bỏ một cuộc đối thoại đang dần leo thang căng thẳng. Những phương án khác gồm có: "Thật chứ?", "Thế thì...", "Kể thêm tôi nghe với", "Thế rồi có chuyện gì nữa?" và "Anh còn muốn kể gì nữa không?" Trong tất cả các cách này, "Hừmm..." chính là câu mở đầu tôi ưa thích nhất vì nó khiến người ta phải bất ngờ - mà làm người khác bất ngờ chính là cách tốt nhất để ngăn chặn cơn tức giận. Dịch chuyển một người nào đó từ thái độ thù nghịch sang bối rối nhẹ nhàng, thế là bạn đã tiến thêm một bước đúng hướng.

Tuy thế, chuyện bạn lựa chọn đích xác từ ngữ, lời lẽ nào không quan trọng. Mấu chốt ở chỗ bạn sử dụng chúng ra sao: không tranh cãi, tự vệ hay tìm có nọ nệ, mà chỉ cần nói: "Anh quan trọng. Vấn đề của anh quan trọng. Và tôi đang lắng nghe đây." Hãy chuyển tải thông điệp đó, và vấn đề của bạn – bất kể là gì đi chăng nữa – đã được giải quyết hơn một nửa rồi.

Lỗi suy nghĩ hữu dụng

Chớ có khăng khăng phòng bị; hãy tiến vào sâu hơn.

Bước hành động

Bạn vẫn chưa chắc chắn lắm về kỹ thuật "hừmm..."? Được rồi. Vậy thì lần này, tôi sẽ làm một điều gì đó khác và tự mình thực hành bước hành động bằng cách tưởng tượng ra một cuộc đối thoại với chính bạn. Diễn tiến có lẽ sẽ là thế này.

BẠN: "Mấy thứ này có vẻ chỉ là một đồng tâm lý tâm thần lộn xộn chứ gì. Sao ông không chỉ cho tôi thứ gì đó tôi dùng được ấy!"



TÔI: "Hừmm..."

BẠN: "Đừng có thử cái thứ của nợ 'Hừmm...' ấy với tôi!"

TÔI: "Nghe chừng anh đang tức giận – hay chỉ là chán thôi?"

BẠN: "Còn hơn cả chán nản ấy chứ. Tôi phải tiếp cận vài người, thế mà tôi chỉ đụng đầu vào tường và áp lực thì đè nặng lên tôi."

TÔI: "Thật sao?"

BẠN: "Đúng vậy, nếu tôi không tiếp cận được mấy khách hàng tiềm năng ấy, tôi sẽ không có được đủ hợp đồng bán hàng để đạt định mức."

TÔI: "Kể tiếp tôi xem nào."

BẠN: "Với cái tình trạng nền kinh tế điên rồ thế này, ai ở công ty tôi cũng đang chịu áp lực phải mang về nhiều hợp đồng bán hàng hơn, mà nếu không làm được, thế nào cũng đến nước bị sa thải mất."

TÔI: "Vậy nên anh sợ rằng chuyện đó có thể sẽ xảy ra với mình."

BẠN: "Đúng vậy, càng lúc tôi càng căng thẳng – nó làm tôi mất kiên nhẫn với mọi người và mọi thứ, kể cả việc đọc cuốn sách này."

TÔI: "Anh sợ đến mức nào?"

BẠN (hơi ỉu xiu): "Sợ lắm ấy."

TÔI (ngưng lại để bạn được buông xả): "Vậy nên kể cả trước kia, anh đã từng sợ hãi và rồi khi phục hồi trở lại, anh vẫn cứ lo lắng rằng nếu lần này anh bị sa thải, anh sẽ không gượng dậy nổi nữa."

BẠN: "Kiểu vậy, nhưng tôi đã luôn gượng dậy được. Thực ra tôi đang nghĩ là nếu tôi làm tốt, tôi sẽ duy trì công việc này; nhưng nếu tôi làm không ra gì, tôi sẽ kiếm một việc khác như hồi xưa vẫn vậy – và có thể ở là một công ty không phải trải qua những đợt khốn đốn như thế này. Ý tôi là, tôi là một chuyên viên bán hàng khá khấm lắm chứ."

TÔI: "Vấn đề đâu phải là anh, là ở công ty anh đấy chứ. Thật là khó khi phải bán thứ đồ mà khách hàng không cần hoặc không muốn, nhưng khi bán ra thứ gì đó mà người ta có nhu cầu, anh làm ổn mà."



BẠN: "Không phải là ổn, mà là tuyệt hảo."

TÔI: "Thế thì?"

BẠN: "Thế nên tôi có gì để mất đâu. Nếu tôi cố gắng hết sức mình mà vẫn chẳng có tác dụng gì, vậy thì đó đâu phải tại tôi - tại công ty tôi, và tôi có thể kiếm chỗ nào đó khác."

TÔI: "Hừmm..."

BẠN (Phá lên cười): "Ông lại 'hừmm' nữa kìa."

TÔI: "Có lẽ tại nó có tác dụng với anh."

BẠN (khoan khoái): "Và có lẽ tôi cũng nên đọc lại chương này một lần nữa."



18. ĐẶT ĐIỀU KIỆN TỪ ĐẦU

Lợi ích: Chuyển dịch một người từ chỗ cân nhắc sang "tình nguyện thực hiện" bằng cách triệt tiêu những điểm yếu của bạn.

Cứ gắng sức mà che đậy một tí vết, và cả thế gian sẽ tưởng tượng ra nó theo hướng tồi tệ nhất.

— MARCUS VALERIUS MARTIAL, Thi sĩ La Mã

Nếu đã quen với các thủ tục tố tụng, hẳn bạn cũng biết rằng các luật sư thực hiện một bước gọi là "đặt điều kiện". Có nghĩa là họ đã đồng thuận với nhau từ trước trên một vài điểm.

Lấy thí dụ, nếu một luật sư ước định rằng dấu vân tay của John Doe có trên khẩu súng đã sát hại mẹ vợ anh ta, mọi người sẽ chấp thuận với thực tế đó. Luật sư khác sẽ không cần phải vờ các chuyên gia đến để kiểm định lại điều này, và luật sư của Doe có thể chuyển sang bước tiếp theo: chứng minh rằng việc xả súng là có lý do chính đáng.

Vậy tại sao ước định lại là một thủ thuật khôn ngoan? Là bởi khi mọi người đều đã biết (hoặc sẽ nhanh chóng phát hiện ra) vấn đề mà bạn thừa nhận, động thái tốt nhất của bạn chính là loại bỏ nó đi. Thậm chí hay hơn nữa, là bạn có thể hoán chuyển vấn đề ấy trở thành một món bảo bối quyền năng.

Thông thường, chúng ta phải đầu tư rất nhiều công sức vào việc che giấu những điểm yếu, kể cả khi chúng đã rõ ràng rành rành trước bất cứ ai ta gặp gỡ. Kết quả là: chúng ta làm mọi người thấy không thoải mái, bởi họ bị ép buộc phải chủ động tàng lờ vấn đề ấy đi và tập trung chú ý cao độ vào việc né tránh nói về điều đó. Khi chúng ta làm mọi người thấy không thoải mái, tế bào thần kinh phản chiếu của họ không thể nào tạo nên được mối giao cảm, bởi họ đã phải chủ động né tránh mối giao cảm ấy rồi. Tâm trí của họ không nói "Hãy chạm tới con người này". Chúng chỉ đang lên tiếng: "Cẩn thận đấy. Đừng có tin kẻ này. Nếu anh ta giấu giếm cái này, thế thì khả năng cao là anh ta còn che đậy cái gì đó nữa."

Giải pháp ư? Nếu có một vấn đề gì đó sừng sững, rành rành chắn giữa bạn với việc tiếp cận người khác, hãy thừa nhận nó.

Sau đây là một ví dụ. Gần đây tôi nhận được một bức thư ngắn từ một chàng trai trẻ có đọc bài viết của tôi trên tờ Los Angeles Times. Cậu nói, "Tôi năm



nay 26 tuổi và gặp vấn đề n-ó-i-l-ấ-p. Điều tệ hại nhất là tôi không thể biết lúc nào nó sẽ phơi bày ra. Không biết trước được lại càng gia tăng áp lực, điều đương nhiên sẽ lôi kéo nó ập đến."

Cậu rất giỏi chuyên môn, nhưng lại không thể có được việc làm – và cậu biết rằng đó là bởi tật nói lắp của mình (và cả những nỗ lực với mục đích tốt đẹp nhằm ngăn mình để ý đến nó) khiến những người phỏng vấn cảm thấy cực kỳ không thoải mái. Bất chấp Đạo luật về Người khuyết tật được ban hành rộng rãi, những người phỏng vấn tuyển dụng luôn tìm ra đủ cách để đánh trượt một ứng viên, và điều đó là đã không ngừng xảy đến với chàng trai này.

Tôi khuyên cậu ấy thử áp dụng một phương cách tiếp cận đã có tác dụng tốt với một bệnh nhân tên Joe của tôi. Joe cũng gặp tình cảnh tương tự: anh tham dự hết cuộc phỏng vấn này đến cuộc phỏng vấn khác nhưng chưa từng được tuyển dụng chỉ vì tật nói lắp của mình.

Tôi đã nói Joe đừng nên tự làm mình căng thẳng với việc gắng sức tránh nói lắp – một điều không đời nào công hiệu cả. Thay vào đó, tôi bảo anh ta hãy nói như thế này ngay lúc bắt đầu mỗi cuộc phỏng vấn: "Tôi gặp một khó khăn là nói lắp. Tệ nhất là tôi không biết được khi nào nó sẽ xảy ra. Và đến lúc ấy, mọi người đều bị bất ngờ, thấy ngần ngại cho tôi, không biết nên làm gì mới phải, và bị mất tập trung. Nếu nó có xảy đến trong khi chúng ta đang trò chuyện, thì việc hay nhất là gắng chịu đựng nó, nếu chúng ta gặp may, thì nó sẽ đến rồi đi nhanh thôi. Nếu không, chúng ta sẽ phải cố gắng hết mức có thể. Tôi phải xin lỗi trước vì bất cứ điều bất tiện nào nó gây ra cho anh/chị."

Bằng cách nói về tật nói lắp của mình từ lúc mới bắt đầu, Joe đã triệt tiêu yếu tố bất ngờ và tự mình cảm thấy điềm tĩnh, có kiểm soát hơn. Hơn thế nữa, anh còn chiếm được lòng trân trọng và kính nể từ những người khác bởi tư thái đĩnh đạc đường hoàng mà anh thể hiện, vì lời dặn trước về nỗi khó chịu họ có thể gặp phải, và lời khuyên hữu dụng để xử trí trước nỗi khó chịu ấy.

Nhiều năm sau đó, khi tật nói lắp đã gần như biến mất hoàn toàn, Joe kể với tôi, "Đến giờ tôi vẫn nói với mọi người là tôi hay bị lắp rất nhiều và dặn mọi người cách xử trí nếu nó có xảy ra, vì đó là một trong những cách hiệu quả nhất để giành được sự kính trọng của người khác một cách nhanh chóng và khiến họ bắt đầu ủng hộ tôi."



Việc đặt điều kiện trước này giúp bạn trung hòa được nhiều vấn đề khác nữa. Ở vai trò một bác sĩ tâm thần học trong lĩnh vực kinh doanh, tôi vẫn hay phải bước vào một cuộc tranh đấu căng thẳng ngay khi các thính giả doanh nhân biết được về chuyên môn của tôi. Khi họ nghe thấy thông tin tôi kiếm sống bằng nghề gì, tôi có thể thấy ngay những đôi mắt trợn lên và cảm thấy được thái độ hoài nghi xuất phát từ rất nhiều người trong số đó.

Để đánh trả lại, tôi sử dụng phiên bản bài diễn văn của Joe được thiết kế cho riêng mình. Tôi bắt đầu bằng cách nói: "Tôi là một bác sĩ tâm thần học không có lấy một mảnh bằng Thạc sĩ Quản trị Kinh doanh hay được đào tạo chính thức gì về kinh doanh cả. Tôi biết rằng có rất nhiều người gièm pha hay hoài nghi về nghề nghiệp của tôi. Nhưng có vài điều mà tôi đã học được để có thể làm công việc của mình. Tôi đã trợ giúp nhiều người trong việc đưa ra quyết định tiêm thuốc giảm đau cho cha mẹ mắc bệnh giai đoạn cuối, tôi đã dẫn dắt để những cặp vợ chồng từ lâu không ngủ cùng giường có thể hàn gắn lại với nhau, tôi đã thuyết phục các cặp đôi đang sắp sửa tan vỡ quay trở lại lắng nghe nhau, tôi đã giúp những luật sư gần như hoàn toàn cắt cầu với khách hàng lại nối liền như xưa, và tôi đã ngăn chặn cả một thành viên sáng lập quỹ phòng vệ vừa phá sản khỏi kết liễu đời mình một cách ngu xuẩn và bi thảm... Vậy nên tôi cũng biết ít nhiều về chuyện tiếp cận với người khác. Và tôi thì lại tưởng tượng là tiếp cận người khác ít nhiều cũng là điều gì đó mà các anh chị phải thực hiện hàng ngày."

Thế cũng coi là hơi nhiều nếu chỉ để phục vụ mục đích lôi kéo người ta lắng nghe tôi, nhưng nó có tác dụng. Chỉ trong hai phút, tôi đã nắm bắt được cả một đám đông vốn thù nghịch, hay nhẹ nhàng lắm thì cũng đang tỏ thái độ hoài nghi, biến họ thành một nhóm thuần nhất với suy nghĩ "Ê này, chắc là gã này có cái gì đó thực sự quan trọng để trình bày đây."

Cách tiếp cận này cũng sẽ phát huy tác dụng với bạn, nhưng với điều kiện là bạn phải thực hiện đúng. Ba điểm mấu chốt là đây: bước vào (mô tả vấn đề một cách nhanh chóng và hiệu quả), triệt tiêu vấn đề (bằng cách giải thích xem phải xử trí ra sao hay vì đâu nó không thực sự là một vấn đề) và bước ra (chuyển sang chủ đề tiếp theo - không chần chừ nấn ná hay đi vào các chi tiết thừa). Dưới đây là một ví dụ.

Người phỏng vấn tuyển dụng: Thế thì, hãy nói cho tôi biết về bằng cấp và kinh nghiệm của anh?



Kỹ thuật viên phát triển phần mềm: À vâng, tôi đoán mình là người duy nhất các anh xem xét vào vị trí công việc này nhưng lại không hề có bằng cấp chuyên ngành. Đây là bởi vì, dù ít nhiều gì, tôi bẩm sinh đã gắn liền với nó – tôi đã viết chương trình phần mềm đầu tiên khi mới lên chín, bố mẹ tôi đều là lập trình viên, thế nên tôi nghĩ tôi vốn sinh ra đã nòi công nghệ. Thực ra tôi đã kiếm được việc làm đầu tiên hồi mười sáu tuổi, vì một trong những láng giềng của nhà tôi phát hiện ra là tôi có thể thiết kế cơ sở dữ liệu được, thế là ông ấy thuê tôi ngay lập tức. Ông ấy nghỉ hưu rồi, nhưng tôi vẫn liệt kê ông ấy trong danh sách người chứng nhận và cửa hàng ông ấy thì vẫn sử dụng các mã của tôi.

Người phỏng vấn tuyển dụng: Chà!

Bạn: Tôi còn có cả một danh sách các khách hàng khác sẽ rất vui lòng được trò chuyện với các anh về công việc của tôi nữa...

Khi bạn đề cập trước về một vấn đề hay một tí vết tiềm ẩn, hãy thực hiện với cách thức nào đó thật tự tin và tự nhiên. Bạn càng thư thả thoải mái bao nhiêu, người bạn đang đối thoại cùng sẽ càng thư thả thoải mái bấy nhiêu – và sẽ dễ dàng hơn cho cả hai người để có thể tập trung vào thông điệp bạn cần chuyển tải.

Đặt điều kiện trước đòi hỏi lòng quả cảm, nhưng phần đền bù thì rất to lớn. Khi bạn sử dụng cách tiếp cận này, bạn sẽ biến những nhược điểm trở thành của báu và thúc đẩy người khác nhìn nhận bạn như một con người chứ không phải một rắc rối. Hơn thế nữa, bạn có thể sẽ ngỡ ngàng nhận ra rằng thứ rắc rối vốn kéo bạn lùi lại hóa ra lại là một chìa khóa đẩy bạn tiến về phía trước.

TRỞ VỀ TRONG NGÕ NGÀNG

Vài năm về trước, tôi đã thực hiện một cuộc diễn thuyết truyền cảm hứng cho một nhóm luật sư, chuyên viên môi giới bảo hiểm và cố vấn tài chính. Tôi cứ ngỡ là bài nói chuyện êm đẹp cả, nhưng sau đó tôi ngỡ ngàng nhận ra rằng thính giả của tôi chẳng hề để tâm chú ý. Thực ra là, họ nghĩ nó thật chán chường.

Tệ hơn cả, tôi được biết về sự thật không lấy gì làm khích lệ này chỉ hai ngày trước khi tôi dự định thực hiện cuộc diễn thuyết tương tự trước một nhóm thính giả là các kiểm toán viên - đối tượng còn thách thức hơn thế. Tôi bắt đầu hoảng hốt sợ hãi, nhưng rồi nhanh chóng đưa mình trở lại kế



hoạch dự định và phân tích tình hình cẩn thận. Tôi nhận ra rằng bài nói chuyện của tôi không có gì bất ổn; thay vào đó, vấn đề nằm ở hoàn cảnh chung. Sau một buổi sáng đầy những bài giới thiệu lớn nhốn đầu óc; thánh giả của tôi lại bị nhồi nhét thêm nữa, mà tôi thì lại yêu cầu họ phải thực hiện một bước nhảy vọt quá lớn về tâm lý.

Vậy nên tôi đã bắt đầu bài diễn thuyết với nhóm thánh giả thứ hai bằng một câu thể này: "Có một điều thú vị đã xảy ra với tôi khi chuẩn bị cho cuộc nói chuyện này. Vài ngày trước, tôi được biết là bài diễn thuyết giống hệt như hôm nay đã nhận được đánh giá rất tệ từ nhóm thánh giả còn dễ tính hơn các anh chị ở đây." (Việc này đã sinh ra vài tiếng cười khoái trá đầy ngạc nhiên và bồn chồn, nhưng đã tạo ra đủ hấp dẫn để bắt họ phải lắng nghe.) Tôi nói tiếp, "Tôi nhận ra là vấn đề không nằm ở bản thân bài thuyết trình mà ở bối cảnh. Vậy nên tôi muốn thử nghiệm một điều gì đó sẽ giúp các anh chị tiếp thu ít nhiều điều có giá trị từ những lời tôi sắp nói ra, hơn là chỉ thấy thất vọng chán chường."

Để giúp họ thực hiện được bước chuyển tiếp về mặt tâm lý từ các bài nói thuần kỹ thuật mà họ đã nghe suốt cả buổi sáng sang bài nói mang tính đối thay của tôi, tôi đã đề nghị họ nghĩ về một vài khoảnh khắc thay đổi cuộc đời. Ví dụ, tôi đã yêu cầu họ tưởng tượng đó là dịp cuối tuần sau sự kiện 11 tháng 9 năm 2001, họ đang ở trong nhà nguyện và rất cần được nghe thứ gì đó xoa dịu và bảo đảm bởi họ biết rằng cuộc sống của mình đã đổi thay vĩnh viễn – hay hãy thử tưởng tượng rằng đưa con mà họ yêu thương, vốn mắc chứng hạn chế về mặt học hành và không ai dám mong sẽ qua nổi trung học, lại vừa mới tốt nghiệp đại học.

Tôi có thể cảm nhận được rằng trí não của thánh giả đã chuyển dịch từ câu hỏi mình phải cập nhật luật thuế mới nào đây? sang thành điều gì mới là thực sự hệ trọng trong đời mình? Khi tôi đưa mắt dọc khán phòng, tôi nhìn thấy hàng trăm con người bắt đầu tập trung cao độ và đầy chờ đợi với những gì tôi sắp nói tiếp sau đó.

Vài ngày sau, người tổ chức cuộc họp gửi e-mail để thông báo cho tôi rằng bài nói chuyện của tôi tính đến thời điểm đó chính là phần diễn thuyết được đón nhận nồng nhiệt nhất trong ngày. Cô nói, có vài người còn bảo rằng đó là bài nói chuyện hay nhất mà họ từng được nghe. Bằng cách phô ra những điểm yếu của mình trước thánh giả, tôi đã tạo ra được sự thấu cảm cho phép họ thấu hiểu và trân trọng thông điệp của tôi. Chính trong quá trình phát



hiện và khắc phục sai lầm của mình, tôi đã học được một vài kỹ năng then chốt giúp tôi trở thành một diễn giả tốt hơn, tự tin hơn.

Lỗi suy nghĩ hữu dụng

Hãy thể hiện tư thái đỉnh đạc của mình bằng cách bày tỏ một cách cởi mở những nỗi nghi ngại của mọi người về bạn, nhiều khả năng họ sẽ mang lại cho bạn sự chú ý tích cực và liên tục hơn.

Bước hành động

Nếu bạn biết có điều gì đó ở bản thân mình khiến người khác thấy không thoải mái cho lắm, hãy thử luyện nhiều cách xem vấn đề là gì và mọi người phản ứng ra sao trước nó. Hãy tập dượt trước gương cho đến khi bạn bảo đảm chắc chắn rằng bạn có thể thực hiện nó thật thoải mái trước công chúng.



19. TỪ GIAO DỊCH SANG BIẾN ĐỔI

Lợi ích: Dịch chuyển một người từ chỗ cân nhắc thiệt hơn sang "tự nguyện thực hiện" bằng cách biến đổi một mối quan hệ từ phi cá nhân sang cá nhân.

Họ không nhìn thấy bầu trời là đâu.

— Người Phi bản địa dạo bước qua Manhattan

Con gái tôi, chuẩn bị cho cuộc phỏng vấn tuyển dụng với một vị quản lý cấp cao tại một hãng tài chính Phố Wall, đã hỏi tôi: "Có câu hỏi gì con có thể đặt ra để khiến mình nổi bật trong đám đông không?"

Một giờ rưỡi đồng hồ sau đó, con bé gọi cho tôi ngay giữa cuộc họp và hào hứng thông báo, "Ba ơi, con đã hỏi ông ấy câu mà ba gợi ý, và ông ấy phản ứng chính xác như những gì ba dự đoán. Ông ấy ngược mắt nhìn trần nhà một khắc và bảo rằng, 'Đây là một câu hỏi tuyệt vời, một câu tôi không cần phải trả lời, nhưng lại rất nên trả lời.' Sau đó thì ông ấy thực sự chú ý đến con."

Dưới đây là những gì con gái tôi đã nói nhằm lôi kéo được sự hứng thú của người phỏng vấn tuyển dụng. Khi ông ta hỏi liệu con bé có câu hỏi nào không, nó đã đáp lại như thế này:

"Tôi muốn đề nghị ông thử tưởng tượng thời gian một năm sau, ông và các sếp của mình đang đánh giá những nhân sự mà công ty đã tuyển vào năm vừa qua – khi xét đến vị trí này, họ nói, 'Hãy kiểm thêm cho chúng tôi mười người thế này nữa. Người này chính là nhân sự tốt nhất mà chúng ta tuyển được trong bao lâu nay.' Ông có thể nói cho tôi biết xem người ấy đã làm gì cho chính bản thân cô ấy và cả cho ông để có thể nhận được lời bình xét tuyệt vời nhường vậy?"

Tôi biết là câu hỏi ấy sẽ phát huy tác dụng. Tôi còn bảo cho con gái mình cách nhận biết xem câu hỏi ấy có hiệu quả không nhờ theo dõi đôi mắt của nhà tuyển dụng. Bởi vào khoảnh khắc mà ông ấy nhướn mắt nhìn lên và hướng đi chỗ khác, con bé sẽ biết rằng nó đã dịch chuyển ông ta từ giao dịch sang biến đổi.

ĐÀM PHÁN VÀ LIÊN KẾT



Ngày nay, chúng ta không liên kết với nhau thay vào đó, chúng ta giao dịch. Các đôi tình nhân, các cặp vợ chồng đàm phán mọi thứ, từ bữa tối cho đến kỳ nghỉ đến cả chuyện sinh hoạt tình dục. Cha mẹ đàm phán với con cái về việc chuẩn bị đi học và làm bài tập về nhà. Các nhà quản lý thì đàm phán khi họ không thể ép buộc. Mọi người đều chăm chăm tập trung vào câu hỏi "Anh sẽ làm gì cho tôi?" và "Tôi sẽ phải làm gì để trả lại tương xứng?"

Giao dịch thì ổn thôi, nếu mục tiêu của bạn chỉ là trao đổi thông tin và đàm phán hợp đồng, thế nhưng nó có một nhược điểm chết người: nó không hề mở ra tâm hồn hay trái tim. Một cuộc giao tiếp kiểu giao dịch chỉ giống như tiếp xúc với máy rút tiền tự động (ATM) mà thôi. Tiền chảy ra từ tài khoản ngân hàng của bạn, tiền chảy vào tay bạn và mọi thứ vô cùng sòng phẳng - nhưng bạn chẳng thấy cần phải nói câu "Ôi trời, cảm ơn nhé!" khi mọi sự đã xong xuôi.

Các cuộc giao tiếp kiểu giao dịch không tạo ra lực kéo cho một mối quan hệ bởi nó phi cá nhân và nông cạn. Những cuộc trao đổi kiểu này không hẳn sẽ kéo xa mỗi người một phương – con gái tôi đáng lẽ có thể hỏi nhà phỏng vấn tuyển dụng "Những ưu đãi về y tế đi kèm với công việc này là gì?" mà không hề khiến ông ta buồn lòng – nhưng chúng cũng không kéo người ta lại gần với nhau. Cũng giống như giao dịch bằng ATM, chúng là những sự kiện khó lòng mang tới ý nghĩa thay đổi cuộc đời, và chúng chỉ "đơn thuần liên quan đến một mình bạn" thay vì "liên quan mật thiết đến người khác và công ty."

Để tạo ra một sự kiện mang tính thay đổi cuộc đời như vậy, bạn buộc phải vượt khỏi mức giao dịch để đạt tới mức liên kết. Bằng cách nào? Nhờ đưa ra những câu hỏi khiến người ta phải nói với bạn: "Tôi thì nghĩ thế này này...", "Tôi là tôi thế này...", "Đây là điều tôi muốn đạt tới..." hay "Bạn có thể đóng góp phần mình như thế này để khiến cuộc sống của tôi thêm tốt đẹp hơn."

Ví dụ, vài năm trước, tôi đã nhận ra rằng hầu hết các CEO và nhà quản lý mà tôi gặp gỡ không chỉ thông minh mà còn rất khôn ngoan - nhưng họ không hay có dịp để chia sẻ sự khôn ngoan trải đời của mình. Họ phải tập trung quá cao độ vào những rắc rối trần tục từ ngày này qua ngày khác phát sinh từ việc vận hành cả một doanh nghiệp, đến mức họ hiếm khi có cơ hội suy nghĩ thật sâu sắc, thật sáng tạo và vận dụng đến những năng lực trí óc tối cao, và thường là rất đáng nể của mình. Điều đó gây ra tình trạng chán nản, dù cho chỉ ở mức vô thức mà thôi.



Khi tôi đưa ra những câu hỏi tạo cơ hội cho họ được mở ra tâm trí của mình và thể hiện trí tuệ, tôi đã chứng kiến một hiện tượng dị thường: những bậc thầy kinh doanh luôn vội vàng bận rộn, những người mà nguồn tài sản quý giá nhất chính là thời gian, khao khát được bỏ thêm thời gian với tôi. Gần một phần ba các trường hợp, họ đều bảo trợ lý hoãn các cuộc gọi đến, vượt cả thời gian đã sắp sẵn với tôi, tiễn chân tôi từ văn phòng nơi đầu hành lang hẻo lánh của họ đến tận cửa ra vào công ty chỉ để có thêm chút thời gian cùng tôi, hoặc giả nói với tôi: "Chán thật đấy, Mark ạ, bất cứ lúc nào chúng ta gặp nhau, làm ơn nhắc tôi nhớ rằng chúng ta đã hết thời gian nhé, để còn bố trí thêm chút hoặc hẹn nhau ăn bữa tối chứ."

Tôi nhận được lời hồi đáp này bởi một nguyên có giản đơn: Tôi đã thỏa mãn được sự thiếu hụt cơ quan thụ cảm tế bào thần kinh phản chiếu – điều tôi đã trình bày ở chương 2. Những người này làm việc chăm chỉ và gắng hết sức mình, và họ muốn cả thế gian phải thừa nhận rằng họ thông minh, đáng giá và sáng tạo. Nhưng, thay vì nhận được sự thừa nhận và trân trọng vì những ý tưởng cùng tài năng của mình, họ thường chỉ được nghe những thứ kiểu như "Ban giám đốc sẽ không thích những con số này đâu" hay "Đánh giá chi phí đâu rồi?" hoặc là "Ban anh lại nộp báo cáo tháng muộn đấy nhé." Điều này khiến họ thấy mình chẳng khác gì một cái răng trong cả bánh xe, không hơn không kém.

Tôi thực sự hứng thú với những đối tượng này ở vai trò con người, chứ không phải những bánh răng cơ học, và tôi để họ biết được điều đó – thường chỉ với một câu hỏi giản đơn. Kết quả, thường là, sự để tâm chủ động hoặc thậm chí là bị thu hút ngay lập tức vào những gì tôi đang nói.

Lấy ví dụ, cách đây không lâu, tôi đã gặp Bill, Phó Chủ tịch Cấp cao của một công ty phần mềm. Chúng tôi nói chuyện một hồi về nguyên do dẫn tới cuộc gặp gỡ, về hình thức là xử lý một rắc rối về nhân sự ở hãng anh ta. Bill - một nhân vật thông minh và thú vị, đã đặt mình vào chế độ giao dịch cẩn trọng: Anh rồi lúc nào? Anh cần bao nhiêu thời gian? Chi phí sẽ là bao nhiêu?

Sau khoảng nửa giờ như vậy, tôi nói với Bill: "Để giúp tôi hiểu được các điều kiện và cách thức tôi có thể giúp anh, kể cho tôi nghe xem công ty anh, đặc biệt là ban anh đang cố gắng hoàn thành những mục tiêu then chốt và trọng đại nào, và tại sao công ty anh lại lựa chọn mục tiêu ấy."

Bill ngưng lại, nhìn lên trần nhà một chốc và đáp lời: "Đấy là một câu hỏi rất hay, và tôi cần phải nghĩ về nó thêm."



Đến thời điểm đó, tôi có thể cảm thấy mối quan hệ giữa chúng tôi đã bước lên một tầng cao mới. Nói theo cách nào đó, thì Bill đã "nhìn thấy bầu trời". Anh đã bước ra khỏi thế giới nhỏ hẹp của ngã giá, chiến lược hóa, của ông ném chân giò bà thò chai rượu để suy nghĩ về bức tranh rộng lớn cho công ty và cho chính tương lai của anh nữa. Bằng cách tạo điều kiện cho anh làm việc đó, tôi đã gây dựng được mối liên hệ với anh, và khi ánh mắt Bill gặp ánh mắt tôi, cuộc nói chuyện của chúng tôi không còn là một cuộc đàm phán nữa, mà là đối thoại.

Chìa khóa của việc tạo ra một câu hỏi mang tính chuyển đổi là: Hãy tự hỏi bản thân, "Câu hỏi duy nhất nào sẽ thể hiện cho người này biết rằng mình hứng thú với các ý tưởng, những sở thích, thành công tương lai hay cuộc sống của anh ta/cô ta?" Sau đó hãy hỏi nó. Dưới đây là một vài ví dụ.

- "Nếu bạn có thể thay đổi một điều trong phương hướng của công ty mình, đó sẽ là gì?"
- "Nếu có một điều tôi có thể làm để giúp bạn nhanh chóng đạt tới các mục tiêu của mình, nó là gì?"
- "Điều khiến bạn cảm thấy tự hào nhất khi hoàn thành?"

Để biết tại sao những câu hỏi kiểu này lại có hiệu ứng mạnh mẽ hơn những câu hỏi kiểu giao dịch thông thường, hãy thử xem xét hai trường hợp khác nhau này. Cả hai đều xoay quanh Noemi, vừa mới trải qua ngày đầu tiên ở công việc mới - cùng sếp của cô. Trường hợp thứ nhất như sau.

SẾP: Chào Noemi, mọi thứ ổn cả chứ?

NOEMI: Dạ ổn cả, cảm ơn anh. May mà có trợ lý của anh giúp đỡ. Ngày đầu tiên lúc nào cũng hơi căng thẳng, nhưng tôi bắt đầu nắm bắt được công việc rồi.

SẾP: Tốt. Nếu có điều gì thắc mắc, cứ gặp trợ lý của tôi nhé.

NOEMI: Được ạ, cảm ơn anh. Ô, mà không biết tôi có thể lấy cái dập ghim ở đâu?

SẾP: À, xem trong tủ đồ dùng ấy. Cô gửi lấy cho tôi bộ tài liệu của Johnson vào tối nay được không?



Chẳng có gì sai sót với cuộc đối thoại này cả, nhưng Noemi chưa hề mang lại chút ấn tượng nào cho sếp của cô. Nếu sau đó anh ta có nhớ gì đến cô, thì đó chỉ là nhớ đến cái dập ghim mà thôi.

Giờ thì hãy thử phác họa về ấn tượng mà cô có thể tạo ra với cuộc hội thoại này.

SẾP: Chào Noemi, mọi thứ ổn cả chứ?

NOEMI: Dạ ổn cả, cảm ơn anh. May mà có trợ lý của anh giúp đỡ. Ô, trước khi anh đi, anh có chút xíu thời gian giải đáp mấy câu hỏi nhanh của tôi chứ?

SẾP: Chắc chắn rồi. Câu hỏi gì nào?

NOEMI: Chỉ là để đảm bảo tôi bắt đầu đúng hướng thôi - ba điều anh luôn muốn tôi làm được, và ba điều anh mong tôi sẽ không bao giờ mắc phải, sẽ là gì?

SẾP: Hừm. Chà (nhìn lên và đảo mắt). Câu hỏi hay đấy. Có lẽ tôi phải nghỉ một chút rồi mới trả lời cô. Nhưng ngay lúc này, tôi sẽ bảo cô là đừng bao giờ gồng sức che đậy một vấn đề gì đó – chỉ cần nói trước với tôi, để tôi không bị mù mờ. Và [bật cười] phải luôn nổi máy cho vợ tôi, kể cả khi tôi đang bận điện thoại khác. Nếu không, về nhà tôi lại phải nghe cằn nhằn đấy. Ờ - và cô biết Leo chứ, người sẽ làm việc cùng cô với khách hàng Bradley? Tôi biết là thế hệ trẻ như các cô sẽ coi những người lớp cũ như Leo là những kẻ lỗi thời, nhưng ông ấy là thành viên xuất sắc nhất trong nhóm của tôi đấy, vậy nên hãy chú ý thật kỹ càng đến những gì ông ấy nói nhé.

Những câu hỏi mà Noemi đặt ra cho sếp của cô trong trường hợp thứ hai thực ra rất đơn giản – đơn giản hơn nhiều so với "Anh muốn cuộc đời mình sẽ như thế nào?" hay "Liệu anh muốn công ty mình sẽ đi theo hướng nào?" Nhưng chúng đạt được mục tiêu tương tự: chúng đưa cuộc đối thoại ra khỏi chế độ giao dịch cứng nhắc (Cái dập ghim của tôi đâu rồi?/Cô lấy cho tôi tập tài liệu được không?) và đưa nó lên một tầng bậc mới (Điều gì đóng vai trò quan trọng với anh? Liệu tôi có thể giúp gì được?).

Vị sếp nghe được câu hỏi của Noemi sẽ ngừng lại và suy nghĩ, và khi ông nhìn vào mắt Noemi, ông sẽ nhìn nhận cô dưới một góc độ hoàn toàn khác. Từ thời điểm ấy trở đi, cô sẽ là một người đồng nghiệp - chứ không phải là một người nào đó cần đến chiếc dập ghim.



ÁP DỤNG RA SAO VỚI MỘT NHÂN VIÊN CHÀO HÀNG?

Tôi thường trò chuyện với các nhóm bán hàng và marketing tại các công ty dược phẩm, thế nhưng tôi cũng rất vui lòng giúp đỡ các nhân viên chào hàng dược phẩm đến tìm gặp tôi trong phạm vi khả năng của mình ở vai trò bác sĩ tâm lý lâm sàng.

Tôi nói cho họ biết xem điều gì sẽ giúp tiếp cận được tôi, và họ đã sử dụng thông tin này để tiếp cận được những bác sĩ tâm lý khác một cách thành công. Trước hết, tôi giải thích rằng ngày nay, các bác sĩ tâm lý đều phải làm việc vất vả chỉ để kiếm được khoản tiền tương đương với những gì họ kiếm được hồi mười năm về trước, trong khi đó lại phải trơ mắt chứng kiến những người vốn qua ít năm đào tạo hơn mình lại kiếm nhiều hơn và được bảo đảm chắc chắn hơn về kinh tế.

Tôi cũng kể họ nghe rằng hầu hết các bác sĩ tâm lý đều cảm thấy rằng họ để tâm chăm sóc tới tất cả mọi người – nào gia đình, cha già mẹ héo, nhân viên đồng sự – trong khi đó, rất nhiều người cảm thấy, nhưng không dám nhắc đi nhắc lại, rằng không ai thêm quan tâm trở lại với mình. (Lại là tình trạng thiếu hụt nghiêm trọng cơ quan thụ cảm tế bào thần kinh phản chiếu đây mà!) Trên thực tế, rất nhiều người sẽ nói rằng cách hay nhất để chăm sóc cho họ chính là đừng chồng chất thêm bất cứ gánh gồng trách nhiệm nào lên họ nữa.

Thêm nữa, theo bản chất ngành nghề, hầu hết các bác sĩ tâm lý đều chỉ tuyệt đối hành xử kiểu giao dịch - "Nói tôi nghe triệu chứng, để tôi kiểm tra dấu hiệu và làm thí nghiệm lấy kết quả, tôi sẽ đưa ra một bản chẩn đoán và phương án điều trị... Người tiếp theo đâu?"

Vậy nên nếu một đại diện bán hàng muốn chuyển sang một cuộc đối thoại mang tính biến đổi và đáng nhớ hơn, tôi bảo rằng anh ta/cô ta nên nói những lời như thế này với các bác sĩ tâm lý vào cuối buổi thuyết trình bán hàng: "Xin ông thứ lỗi, bác sĩ X, ông có thể dành vài phút để tôi được hỏi một câu khác không?"

Hầu hết các bác sĩ sẽ thấy bức bối, vì chắc hẳn trong bụng rằng tay bán hàng này sắp nhào vào xin tư vấn y khoa miễn phí đây mà, nhưng xuất phát từ phép lịch sự, họ vẫn nói: "Xin cứ tự nhiên."

Rồi tôi bảo các nhân viên bán hàng nói tiếp rằng: "Tôi đã nghe rất nhiều bác sĩ tâm lý nói rằng làm nghề này không còn được vui thú như ngày xưa nữa,



và rằng họ buộc phải làm việc nhiều hơn, vất vả hơn chỉ để duy trì thu nhập. Các anh làm việc căng quá, tôi chỉ muốn biết xem liệu làm một bác sĩ có gì hay nữa không?"

Những đại diện bán hàng báo cáo lại tình hình với tôi đều kể rằng hầu hết các bác sĩ đều hoàn toàn bị bất ngờ và thấy được cảm thông ngay, rồi họ ngưỡng mộ sự phản chiếu ấy và đáp lời: "Anh biết đấy, giờ làm bác sĩ càng lúc càng khó khăn hơn, và tôi còn không chắc là sẽ khuyến khích con tôi theo nghề này, nhưng vẫn nhiều cái hay lắm. Hầu như ngày nào cũng vậy, tôi lại tạo ra được một khác biệt nào đó trong cuộc sống của một người bệnh, và khi nhìn thấy sự nhẹ nhõm mà tôi đã mang lại cho ai đấy, nó lại khiến tôi thấy được an ủi, khích lệ."

Đôi khi một bác sĩ nào đó còn nói "cảm ơn" và gần như mọi lần, nó đều giúp nhân viên bán hàng trở nên đáng ghi nhớ hơn. Và nếu phương án trị liệu của những nhân viên này cũng tốt ngang ngửa với các đối thủ cạnh tranh, các bác sĩ này thường sẽ tạo cơ hội cho sản phẩm của họ hơn.

Vậy nên nếu bạn là đại diện bán hàng của một công ty dược phẩm, thì đây chính là công thức bạn muốn ghi nhớ: Săn sóc = Kê thêm nhiều toa thuốc. Chứ không phải Đền đáp bằng cách đầu tư thêm tí chút thời gian.

CÂU HỎI NÀO SẼ GIÚP BẠN HOÀN THIỆN HƠN?

Có một điều tuyệt vời trong kỹ thuật "mắt thấy bầu trời" chính là bạn có thể sử dụng nó để tiếp cận con người khó kết nối nhất: chính bản thân bạn. Đã từng có lúc nào bạn ngưng lại để nghĩ xem có bao nhiêu phần đối thoại nội tâm của bạn chỉ mang tính giao dịch đơn thuần? Nếu cũng như hầu hết mọi người, độc thoại nội tâm của bạn đôi khi sẽ chỉ thế này: Nếu mình ăn cái bánh rán vòng này, mình sẽ lại mất thêm thời gian vào phòng tập thể hình thôi. Ôi giờ à, mình muộn mất, rồi Sally lại nổi cơn tam bành cho mà xem. Tệ quá, lần trước cô nàng bị trễ, nên chắc giờ mình không sao đâu. Chết thật, mình vẫn chưa làm xong thủ tục thuế. Lại phải thức khuya mất rồi. Phải dành thêm thời gian cho lũ trẻ mới được...

Lần tiếp sau đây bạn bắt gặp bản thân mình lại rơi vào cái vòng quay giao dịch không ngừng nghỉ, hãy thử một thứ gì đó khác. Hãy ngưng việc bạn đang làm lại, và ngồi xuống. Hít một hơi. Và tự nói với mình: "Giờ này năm sau mình muốn cuộc đời mình sẽ thế nào?" hay "Ngay lúc này, mình muốn



đời mình có thêm hay giảm bớt thứ gì?" hay "Nếu hai mươi năm sau đám con cháu nhìn vào mình, điều gì khiến chúng tự hào về mình nhỉ?"

Hãy hỏi câu nào đó phù hợp với bản thân bạn, bạn sẽ thấy mắt mình nhướn lên – một dấu hiệu rõ ràng cho thấy trí óc bạn đang mở rộng với những khả năng mới. Hãy tự trả lời câu hỏi của riêng bạn ("Mình muốn dành nhiều thời gian hơn cho gia đình", "Mình muốn giảm bớt thời gian đổ vào mấy cuộc họp hành vô bổ", "Mình muốn con cháu mình được tự hào vì mình luôn nắm bắt cơ hội thay vì cứ khur khur an phận thủ thường"), bạn sẽ củng cố sâu sắc hơn mối quan hệ giữa bạn với người quan trọng nhất trong đời bạn: người ở trong gương kia.

Lỗi suy nghĩ hữu dụng

Hãy làm cho người khác được hoàn thiện hơn và tỏ lòng vị nể với những gì bạn hỏi họ, bởi khi họ đưa mắt trở lại với bạn, cuộc hội thoại sẽ không còn như cũ nữa... nó sẽ ổn hơn nhiều.

Bước hành động

Lần tiếp sau đây bạn bị mắc kẹt trong những lối mòn đối thoại kiểu giao dịch với người bạn đời hay thành viên gia đình mình - ví như cãi cọ xem ai sẽ phải giặt giũ hay đi đổ rác – hãy dừng lại, mỉm cười và nói: "Em nghĩ xem, trong vòng năm năm tới, có việc gì hay ho hoặc quan trọng mà chúng mình nên làm đây?" Sau đó hãy xem bạn đã dịch chuyển mau lẹ từ "Đến lượt anh rửa bát đấy" sang một kế hoạch cuộc đời mới mẻ và thú vị hơn như thế nào.



20. SÁT CÁNH BÊN NHAU

Lợi ích: Gỡ bỏ lá chắn của người khác và chuyển dịch người đó từ kháng cự sang lắng nghe

Thuyết giảng không phải là tương giao.

— MẸ TERESA,

Người sáng lập dòng Thừa sai Bác ái ở Calcutta

“Ấy là vào dịp cuối tuần, Will và cậu con trai 15 tuổi tên Evan của anh đang chạy xe đến cửa hàng dụng cụ thể thao. Evan đang hy vọng được chọn vào đội tuyển bắn cung của trường, Will đưa cậu chàng đi chọn mấy mũi tên mới.

Evan, cũng ngại giao tiếp hệt như những cô cậu tuổi vị thành niên khác, nhịp nhịp chân theo nhạc trong iPod. Trong lúc lái xe, Will kể lể nọ kia về đủ thứ ở nhà, ở công ty. Anh đưa ra vài ý tưởng về kỳ nghỉ sắp tới của cả nhà, và nói ra thành tiếng những suy nghĩ của mình về chuyện nướng ít thịt khi về đến nhà, rồi kể dăm câu ba điều về một trong những đồng nghiệp của mình, kẻ gây rắc rối cho tất cả mọi người.

“Gã đó ấy mà”, Will nói, lúc nào cũng là cái gai trong mắt, mọi người biết tổng cuối cùng gã sẽ gặp chuyện rầy rà. Và rồi, anh nói thật thoải mái, “Kể bố nghe xem nào, trong số các bạn con, có ai mà con nghĩ là có khả năng sẽ gây rắc rối to một ngày nào đó không?”

“Dạ?” Evan thốt lên đầy kinh ngạc. Cậu chàng không ngỡ ngàng vì phải trả lời một câu hỏi, mà bởi câu hỏi ấy có vẻ hay hơn những câu bình thường kiểu “Tình hình môn tiếng Tây Ban Nha của con có khá lên không đấy?” hay “Chúng ta phải nói chuyện về mái tóc vàng cam của con nhỉ.”

“Phải vậy”, Will nói tiếp, “ba đang tự hỏi xem có anh bạn nào của con cứ bày hết trò này đến trò khác và khả năng cao là một ngày nào đó sẽ tự rước vạ vào thân - mà, quan trọng hơn là, điều gì khiến con nghĩ rằng người gây rắc rối chính là anh bạn đó?”

Hoàn toàn bất ngờ vì sự thực rằng cha đang khẩn thiết trưng cầu ý kiến của mình, Evan dẫn đo suy nghĩ về câu hỏi ngay. Rồi cậu đáp lời, với thái độ hợp



tác hiểm có, "Con nghĩ sẽ là Jake đấy, vì một khi nó đã vào cơn, không ai có thể dừng nó lại được, mà nó đã làm rối tung mọi sự vài lần rồi đấy chứ."

"Thật à", Will đáp, cố gắng kháng cự nỗi căm dỗ được đưa ra một lời khuyên hay bình luận gì đó không được chào đón, thay vào đó, anh giữ cho cuộc đối thoại được tiếp tục như thường.

"Vâng, nó đã gây ra ít nhiều sự vụ, đến mức còn bị cấm túc cơ ạ. Con nghĩ là Jake và ba mẹ nó không được hòa hợp cho lắm." Evans nói tiếp.

"Ờ, ba nghĩ là cứ thử theo dõi xem liệu dự đoán của con có thành sự thật không cũng thú vị lắm đấy. Mà nhân tiện nghĩ thử xem luôn, nếu cậu chàng gặp rắc rối thật, thì con sẽ làm gì?" Will hỏi thêm.

"Ồi, con chẳng biết nữa." Evan nói. Cậu nghĩ ngợi chùng một phút. "Con đoán vì con là bạn nó, nên con sẽ thử giúp đỡ nó thế nào đấy, và chắc là cố gắng ngăn nó lại gây ra chuyện ngu ngốc như thế lần nữa."

"Cậu ta thật may vì có anh bạn như con đấy!" Will kết luận.

"Vâng, con nghĩ là về khoản này con cũng khá ổn."

Evan đáp.

Vậy thì... tất cả những chuyện này là sao?

Will đang thúc đẩy cậu con trai cởi mở với mình hơn bằng cách sử dụng một kỹ thuật mà tôi gọi là Sát Cánh Bên Nhau. Nó được xây dựng dựa trên ba thực tế sau:

- Bắt người khác ngồi xuống và lên lớp thuyết giảng cho họ rất ít khi mang lại tác dụng, bởi nó khiến họ lên gân lên cốt tự bảo vệ – mà khi họ đã tự bảo vệ, họ sẽ che giấu bạn mọi thứ. Tuy thế, cùng sát cánh bên họ trong một hoạt động nào đó mang tính cộng tác, bạn sẽ đỡ bỏ được lá chắn phòng vệ của họ và khiến họ cởi mở. Đó là lý do tại sao các chuyên gia đàm phán con tin lại gắng sức lôi kéo kẻ uy hiếp con tin tham gia vào một hoạt động chung nào đó, ví như cho phép những đối tượng cung cấp thực phẩm hay thuốc men được đi vào trong tòa nhà. Đó cũng là lý do tại sao những bậc già lão trong một nhóm dựng nhà hay ghép mền cộng đồng của người Amish lại có thể khơi ra những bí mật sâu kín hơn nhiều so với một điệp viên lên giường với chính khách nào đó đã say khướt cò bợ.



- Đặt câu hỏi hữu dụng hơn chủ động nói. Đó là lý do tại sao Will không chủ động nói với Evan, "Chớ có để đám bạn lôi kéo con vào rắc rối đấy nhé". Thay vào đó, anh đặt ra những câu hỏi khiến Evan phải tự suy nghĩ, "Ai là người có khả năng gây rắc rối đây, và mình nên làm gì nếu thật sự xảy ra chuyện gì đó?" Nói cách khác, Will không hề đứng trên lên lớp cho Evan hay ra vẻ dạy dỗ cậu bé. Thay vào đó, hai người bọn họ trò chuyện kiểu sát cánh bên nhau cả về tinh thần lẫn thể chất.

- Khi bạn tạo điều kiện để những lời tiết lộ được nối tiếp nhau liên tục mà không hề xen vào giữa, bạn sẽ biết được nhiều hơn nữa. Nên thay vì bày trò "treo đầu dê bán thịt chó" theo kiểu dụ dỗ cậu con trai vào một cuộc đối thoại kết thúc bằng một bài thuyết giáo ("Này, tốt hơn hết là con tránh thằng Jake đấy đi nhé, không thì nó cũng làm con liên lụy theo đấy"), Will lại vận dụng một từ ngữ khơi sâu đối thoại ("Thật à") và cả câu hỏi thứ hai để Evan có cơ hội chia sẻ nhiều hơn.

Những yếu tố trong phương cách tiếp cận Sát Cánh Bên Nhau – đưa ra những câu hỏi trong một khoảng khắc chung, và rồi khơi sâu thêm cuộc đối thoại bằng những câu hỏi khác – cũng đầy quyền năng hết như giao tiếp vậy: quyền năng đến mức chính chúng tạo nên cốt lõi của Phương pháp Socrates. Socrates không bao giờ chủ động nói cho người khác nghe điều gì cả, ông chỉ đi quanh làng, đặt câu hỏi cho mọi người cho đến khi tự bản thân họ tìm ra câu trả lời, và trong quá trình đó, ông đã giúp hình thành nên nền văn minh phương Tây.

Tuy vậy, kỹ thuật này không chỉ dành riêng cho các bậc cha mẹ hay những triết gia. Đó còn là nền tảng trong tính hiệu quả của phương pháp MBWA (quản lý trực tiếp), một kỹ thuật quản lý đã được vận dụng thành công trong suốt nhiều thập niên. Đó là một công cụ xuất sắc giúp hoàn thành hai mục tiêu: phát hiện xem điều gì đang diễn ra trong phạm vi của bạn và trong quá trình đó, giúp kiến tạo mối quan hệ khăng khít với những người đồng sự.

Một ưu thế của kỹ thuật Sát Cánh Bên Nhau là nó không tập trung vào những việc sai lầm mà ai đó đã từng mắc phải trong quá khứ. Thay vào đó, bạn có thể sử dụng nó để khám phá ra những cách thức giúp mọi việc được suôn sẻ tốt đẹp hơn trong tương lai - chính là những gì Will làm khi anh hỏi Evan xem cậu bé sẽ xử trí ra sao nếu bạn bè của cậu vướng vào rắc rối. Vậy nên, thay vì bới móc những lỗi lầm quá khứ của một người, bạn đang mang lại cho người ấy cơ hội tránh được chúng trong tương lai.



Cách tiếp cận Sát Cánh Bên Nhau rất đơn giản: hãy cùng ai đó tham gia vào một hoạt động (tốt hơn hết là hoạt động gì đó mà bạn có thể đóng vai trò hỗ trợ - nhưng thậm chí dùng bữa trưa cùng nhau cũng ổn rồi) và rồi đặt ra câu hỏi giúp bạn nhìn thấu được xem người đó đang làm gì, suy nghĩ ra sao, cảm giác thế nào. Dưới đây là một ví dụ:

GRAHAM (Nhận ra là Victoria, một nhân viên dưới quyền đang chuẩn bị các gói thông tin cho một cuộc họp khách hàng): Chà, cô đang phải xoay xỏa với bao nhiêu là giấy tờ này. Nào, đưa bớt cho tôi mấy tập - tôi có ít thời gian rảnh đây, giúp cô được chút gì thì hay quá.

VICTORIA: Cảm ơn anh nhiều nhiều.

GRAHAM (sau vài phút làm cùng): Mà, cô nghĩ thế nào về những tài liệu mà chúng ta cung cấp cho khách hàng?

VICTORIA: Tôi vẫn chưa nghĩ nhiều về nó lắm đâu. Mà vì tiện anh nhắc đến, tôi nghĩ là có vẻ hơi nhiều thứ đấy, làm khách hàng thực sự vất vả khi đọc.

GRAHAM: Cô có ấn tượng gì về việc nó hữu dụng đến đâu không?

VICTORIA: À thì, có vẻ như là khi khách hàng trao đổi với chúng ta trên điện thoại, họ muốn biết là hệ thống mới có dễ học không và việc đào tạo sử dụng có nhanh chóng không. Tôi không dám chắc là họ muốn biết tất cả những thông tin lằng nhằng rắc rối kiểu này xoay quanh công nghệ mới. Họ chỉ muốn biết xem họ có thể tích hợp nó nhanh đến mức nào thôi.

GRAHAM: Cô có góp nhặt được thêm ý kiến gì từ phía khách hàng nữa không?

VICTORIA: Tôi biết là đôi lúc họ bị lẫn lộn vì những tài liệu chúng ta cung cấp. Có lẽ ta nên xem xét việc đơn giản hóa nó đi...

Kỹ thuật sát cánh bên nhau rất dễ sử dụng, nhưng nó đi kèm với ba khuyến cáo. Khuyến cáo lớn nhất: Khi bạn làm cho người khác phải tự dỡ bỏ lá chắn bảo vệ, thì chớ có làm tổn hại đến lòng tin của người ta. Đừng sử dụng kỹ thuật này để câu kéo những thông tin tiêu cực, nếu không người khác sẽ có cảm giác bạn đang cố gắng thăm dò hay đánh bẫy họ thay vì tìm kiếm thông tin ở họ. Hãy đón nhận những thông tin tiêu cực một cách lịch sự, chứ đừng khơi nó ra.



Thêm nữa, chớ có cự cãi với đối tượng bạn đang trò chuyện cùng. Nếu anh ta/cô ta nói ra điều gì đó bạn cảm thấy không tán đồng, hãy cứ cố dẹp bỏ nổi thôi thúc phải giải thích tại sao bạn lại đúng đắn hơn. Thay vào đó, hãy khơi sâu thêm cuộc đối thoại bằng cách hỏi những câu khác. Dưới đây là một ví dụ.

SUE (sếp của Miguel): Trông này, có vẻ như lá thư ngỏ mới của công ty sắp xong đến nơi rồi. Chà, hay quá – tuyệt hảo đây. Có cần tôi giúp rà soát lại không?

MIGUEL: Chắc chắn rồi. Tôi rất vui vì chị thích nó. Nhưng tôi lại không hài lòng cho lắm, vì tôi không nghĩ là câu chuyện xuyên suốt nên xoay quanh tòa nhà điều hành mới.

SUE: Câu chuyện đó có gì không ổn làm anh không thích?

MIGUEL: Nó tẻ nhạt. Không ai thêm để ý trừ sếp ra. Ông ấy là người khẳng định ý kiến đó.

SUE: Vậy trong số tiếp theo anh muốn thấy điều gì?

MIGUEL: Thứ gì đó mà các nhân viên cùng quan tâm, chứ không phải chỉ mỗi sếp.

SUE: Anh nghĩ thứ gì sẽ khiến họ hứng thú?

MIGUEL: Nhiều thông tin hơn liên quan đến những thay đổi trong chính sách về kỳ nghỉ. Đã có ba người hỏi tôi chỉ trong ngày hôm nay xem họ liệu họ có thể lấy thêm thông tin không. Vài người còn nghĩ là chính sách mới không được công bằng với các nhân viên kỳ cựu, họ muốn biết tại sao công ty lại quyết định đưa ra các điều chỉnh.

Hãy chú ý rằng khi Miguel chỉ trích ý kiến của sếp, Sue không hề nói "À thì, ông ấy là sếp, thế nên ông ấy được quyết định" - một câu chấm dứt đối thoại hoàn toàn. Và cô cũng không cự nự ("Ê này, khối người muốn biết tòa nhà mới hình dung thế nào đấy"), một câu sẽ khiến anh ta phải xa lánh cô ngay. Thay vào đó, cô để anh ta được nói sâu hơn – và trong quá trình ấy, cô đã lật ra được một vấn đề có ảnh hưởng tới nhuệ khí của công ty.

Và điều này lại dẫn dắt tôi đến với khuyến cáo thứ ba: Khi bạn đặt câu hỏi với người khác, hãy tôn trọng câu trả lời của họ. Nếu họ đưa ra một ý kiến hay, hãy làm theo (và để họ biết rằng bạn đã thực hiện). Kể cả khi họ có lệch



lạc đi chẳng nữa, cũng hãy thừa nhận những đánh giá của họ với những câu bình luận kiểu như, "Cái đó đáng để nghĩ lắm" hoặc "Tôi lại không nhìn nhận mọi thứ như thế". Nếu tình huống đã hai năm rõ mười, hãy công nhận lời đánh giá ấy bằng cách nói ra "Ý kiến hay lắm!" hoặc "Tôi rất mừng vì cậu ở trong nhóm của tôi – tôi cần những người với các ý tưởng sáng tạo như thế."

Nếu bạn là một nhà quản lý hoặc CEO, hãy sử dụng cách tiếp cận Sát Cánh Bên Nhau thật thường xuyên, bạn sẽ thấy được rất nhiều công hiệu. Bạn sẽ xóa tan những luồng dư luận xấu từ trong trứng nước. Bạn sẽ thực hiện công việc của mình nhanh hơn, tốt hơn và dễ dàng hơn bởi bạn có được sự thấu hiểu sâu sắc hơn từ những người xung quanh mình.

"BẠN SẼ NÓI GÌ..."

Hồi đó, tôi là bác sĩ tâm lý nội trú ở Đại học California (UCLA), và một hộ lý ở khoa ung bướu đã trả lời câu hỏi của tôi: "Bà Franklin đã nói gì, làm những gì từ lúc kết quả nhũ ảnh thể hiện rằng bệnh ung thư vú của bà ấy đã quay trở lại?"

"Bà ấy khóc rất nhiều, cả gia đình lẫn bác sĩ ung thư của bà ấy đều đang cố gắng trấn an rằng bệnh tình của bà vẫn chữa trị được." Cô hộ lý trả lời.

Tôi tiếp tục: "Theo kinh nghiệm của cô thì trong những tình huống như vậy, làm thế nào là tốt nhất?"

Jane, y tá trưởng của bà Franklin xen vào và đưa ý kiến: "Chúng ta càng tạo điều kiện cho người khác bày tỏ cảm xúc, tỏ ra buồn bã hay cáu giận, thì nó càng qua nhanh. Một số bác sĩ ung bướu trẻ tuổi thường tỏ ra khó chịu trước cảm xúc của bệnh nhân và nổi bực dọc của họ lại càng chất chồng thêm gánh nặng cho công việc."

Thay vì bước vào vết xe đổ của các bác sĩ non nớt tuổi nghề là cứ tỏ ra như ta đây đã biết tổng mọi thứ, tôi hỏi tiếp "Chị Jane này, rõ ràng là chị rất có kinh nghiệm về vấn đề này. Vậy chị có thể nói gì với những bác sĩ đó để giúp họ và giúp chính bệnh nhân vượt qua tin xấu dễ dàng hơn?"

"Hừm..." Jane nghĩ ngợi. "Tôi có thể nói với các bác sĩ ấy là tôi biết họ có quan tâm đến bệnh nhân, nhưng mọi chuyện sẽ suôn sẻ hơn nếu họ cho phép bệnh nhân được bày tỏ phản ứng ban đầu thật mạnh khi vừa mới nghe tin xấu. Sẽ tốt hơn nếu nói với họ, 'Tôi hiểu là anh/chị rất buồn - liệu



anh/chị có muốn hỏi gì nữa không? Nếu không, tôi sẽ để chút thời gian cho anh/chị tiếp nhận tin này và sẽ quay trở lại trong vài tiếng nữa, chúng ta sẽ cùng kiểm tra lại và nói chuyện nhiều hơn."

"Một phương án tuyệt vời." Tôi thốt lên đầy biết ơn. "Jane, chị thật thạo nghề, cũng thực sự quan tâm đến bệnh nhân và chính các bác sĩ nữa. Tôi sẽ thử kiểm tra vào sáng mai và chị có thể góp ý với tôi nữa nhé."

Lối tương tác kiểu Sát Cánh Bên Nhau này không chỉ giúp giải quyết một trong những vấn đề mà tôi buộc phải xử trí - nó còn làm được việc ấy mà không bắt buộc tôi phải viết những báo cáo hội chẩn quy cách đáng gớm mà những bác sĩ nội trú như tôi vốn ghét cay ghét đắng.

Kết quả của việc "hội chẩn nhờ dạo quanh" của tôi là: tôi đã thực hiện được nhiều báo cáo hội chẩn nhất nhưng lại phải viết ít bản quy cách nhất trong số các bác sĩ nội trú được giao nhiệm vụ hội chẩn trong suốt kỳ sáu tháng của tôi. Quan trọng hơn thế, việc phải viết ít báo cáo hội chẩn hơn cho phép tôi dành nhiều thời gian tiếp xúc trực tiếp với các bệnh nhân ung thư mà tôi phải hỗ trợ.

Lối suy nghĩ hữu dụng

Khi bạn không thể tiếp cận theo lối mặt đối mặt, thì hãy thử cách sát cánh bên nhau.

Bước hành động

Nếu bạn là một nhà quản lý, hãy sử dụng kỹ thuật Sát Cánh Bên Nhau để phát hiện xem điều gì đang xảy ra với nhân viên năng suất tốt nhất của bạn, và thử xem bạn có thể khai mở các phương cách nhằm làm cho người đó cảm thấy hạnh phúc hơn khi làm việc cho bạn. Sau đó quay trở lại và sử dụng nó với nhân viên kém năng suất nhất, thử xem bạn có phát hiện ra nguyên nhân nào lý giải tại sao người đó lại làm việc kém hay không.



21. ĐIỀN VÀO CHỖ TRỐNG

Lợi ích: Chuyển dịch một người sang trạng thái "tình nguyện thực hiện" thông qua việc làm cho người đó cảm thấy được thấu hiểu và cảm thông.

Lắng nghe hiệu quả cũng là một biện pháp truyền đạt và gây ảnh hưởng có sức mạnh như diễn thuyết hiệu quả vậy.

— JOHN MARSHALL, Chánh án Tòa án Tối cao, 1801-1835

Kate đang suy nghĩ về việc thuê tôi ngăn chặn dịch "xuất huyết" những nhân viên cấp độ ngôi sao ở công ty cô sau một vụ tan vỡ quan hệ hợp tác tệ hại. Nhưng cô lại không dám chắc là cô có thể đặt lòng tin nơi tôi, cô cũng không hẳn đã sẵn sàng phơi bày những điểm bất toàn ở công ty cô trước một người lạ.

Sau khi đã chào hỏi xong xuôi, Kate khoanh tay lại và chờ đợi tôi đặt ra những câu mà mọi chuyên gia tư vấn đều hỏi: "Chị chờ đợi những kết quả nào?", "Khung thời gian của chị ra sao?", "Chị ưng thuận bỏ ra chi phí bao nhiêu?"

Nhưng tôi không làm vậy. Thay vào đó, tôi nói: "Chị đang cân nhắc việc thuê một ai đó kiểu như tôi bởi chị muốn _____", và kèm theo lời nói là một cử chỉ tay vẽ mời gọi để khuyến khích cô đáp lời. Rồi tôi ngồi im lặng và lắng nghe. Và chờ đợi.

Sau một khắc, Kate buông tay ra, ngả người về phía trước và nói, "Vì tôi muốn biến nơi này trở thành một chốn làm việc tốt đẹp như xưa. Và tôi muốn mọi người làm việc cho tôi bởi họ muốn thế, chứ không phải vì họ bắt buộc phải thế."

Đến lúc ấy, tôi biết tôi có thể giúp Kate... và tôi còn chắc chắn là cô ưng thuận cho tôi làm thế. Đó là bởi tôi đã tạo ra được lực đẩy nhờ lôi kéo Kate về phía mình hơn là tự đẩy mình về phía cô.

Khi bạn gặp gỡ lần đầu tiên với một người tiêu dùng hay khách hàng tiềm năng, sân chơi hoàn toàn công bằng. Ngay khi bạn bắt đầu giới thiệu hoặc thuyết phục người khác về thứ gì đó, thì cán cân quyền lực ngả về phía khách hàng. Chìa khóa ở đây là khiến cho khách hàng nhiệt tình theo đuổi bạn tới tận cửa.



Bí mật ở đây chính là mời gọi mọi người tham gia vào cuộc hội thoại chứ không phải đưa ra những câu hỏi đặt họ vào thế phòng bị - và đó chính là nơi phương cách tiếp cận điền vào chỗ trống bắt đầu xuất hiện.

Khi đặt ra những câu hỏi trực tiếp, bạn hy vọng sẽ truyền đạt được nỗi lưu tâm chân thành. Thế nhưng, người ở phía tiếp nhận câu hỏi có thể cảm thấy bị thách thức, như một đứa trẻ nhỏ ở trường bị giáo viên hay huấn luyện viên đặt câu hỏi thẳng thừng. Những câu hỏi mẫn cảm được đặt ra đúng thời điểm có thể biến đổi mạnh mẽ một mối quan hệ (xem lại chương 6 và chương 19), thế nhưng tấn công một khách hàng mới với một câu hỏi giao dịch như kiểu "Anh/chị muốn gì?" hay "Tôi có thể chỉ ra cho anh/ chị thấy tại sao sản phẩm của chúng tôi lại ưu việt hơn chứ?" lại có thể tạo ra thái độ kháng cự ngay lập tức.

Cách tiếp cận điền vào chỗ trống lại tạo ra một hiệu ứng trái ngược: lôi kéo người khác lại gần bạn hơn. Bạn không xuất hiện như một giáo viên hay huấn luyện viên đòi hỏi gắt gao; thay vào đó, bạn mang dáng vẻ của một người chú bác, cô dì, người ông, người bà đáng tin cậy, người nói rằng: "Nào, chúng ta cùng bàn bạc về việc này và tìm ra giải pháp nhé."

Hãy thử áp dụng phương cách này cho bản thân bạn, và xem liệu bạn có cảm nhận được sự khác biệt giữa hai kỹ thuật không. Trước hết, hãy tưởng tượng cảnh tôi ngồi đối diện với bạn và nói rằng, "Vậy thì, bạn mong đợi có được điều gì từ cuốn sách này?" Hơi xúc xiểm, đúng không nào? Giờ thì hãy tưởng tượng rằng tôi nói với bạn bằng một lối khuyến khích hơn, "Bạn đọc cuốn sách này bởi bạn muốn học cách_____. Và lý do khiến việc học tập này quan trọng với bạn là bởi_____. Nếu học được và đưa vào hành động thực tế, lợi ích mà nó mang lại cho bạn sẽ thể hiện bằng_____." Nếu bạn cũng giống như hầu hết mọi người, bạn sẽ cảm thấy tự nguyện và, thực tế là, ít nhiều hào hứng để cởi mở bản thân và chia sẻ những suy nghĩ của bạn với tôi.

Đề nghị người khác điền vào chỗ trống còn giúp triệt tiêu nguy cơ bất đồng. Nếu bạn đánh giá sai lầm về nhu cầu và động cơ của người khác - ví dụ, cứ ngỡ là ông Jones đang kiếm tìm thứ gì đó "đơn giản và rẻ tiền" trong khi ông ta lại thực sự cần "nhANH chóng và hiệu quả" - bạn có thể sẽ đánh mất một khách hàng hay một hợp đồng bán hàng. Hãy để khách hàng của bạn tự điền vào chỗ trống, bạn sẽ có được câu trả lời chính xác.



Phương cách tiếp cận điền vào chỗ trống đặc biệt phát huy hiệu quả trong lĩnh vực bán hàng, nơi nó khiến người ta phải bất ngờ bởi ngay từ ban đầu, họ đã chuẩn bị tinh thần ứng phó với một vụ bán hàng khó khăn. Khi bạn gây bất ngờ bằng cách làm một điều gì đó hoàn toàn khác biệt, hàng rào phòng vệ mà họ dựng lên thường sụp đổ nhanh chóng. Cách tiếp cận này còn "giải giáp" mọi người theo cả nghĩa bóng lẫn trên thực tế, bởi khi bạn kết hợp những lời lẽ của mình với một cử chỉ tay vẽ mời gọi, nó thường thôi thúc người ta phải buông đôi tay còn đang khoanh chặt và cởi mở trí óc mình. Dưới đây là một ví dụ:

DANA: Xin chào, cảm ơn chị rất nhiều vì đã sắp xếp thời gian gặp tôi.

SANDHYA: Vâng, chào chị. Nhưng tôi đang vội lắm lắm, mà tôi thực sự không dám chắc là đến giờ chúng tôi đã thích sản phẩm phần mềm của bên chị đâu. Vậy nên chúng ta nói nhanh nhanh được chứ?

DANA: Được, và cũng cảm ơn chị vì đã bố trí thời gian cho tôi trong lúc bận rộn thế này. Lúc tôi mới đến, trợ lý của chị có nói là chị đang phải chạy đua với một cái hạn chót gấp gáp lắm rồi.

SANDHYA: Vâng, chuyện sống còn đấy, đúng là thế thật. Nhưng tôi có khoảng 15 phút.

DANA: Tôi biết ơn lắm, và tôi cam đoan là chúng ta sẽ kết thúc đúng thời hạn. Để bắt đầu, tôi hy vọng có được ít nhiều thông tin: Chị đang cân nhắc về việc mua sản phẩm của chúng tôi, hoặc một sản phẩm tương tự như thế, vì (đưa ra một cử chỉ tay vẽ mời gọi)_____.

SANDHYA: À vâng... vì phần mềm hiện tại của tụi tôi không thực hiện được yêu cầu của chúng tôi. Nó khiến chúng tôi phát điên vì cứ hay hỏng hóc nọ kia - mà nó chậm quá thể nữa. Thực ra, đấy chính là một trong những lý do đẩy chúng tôi vào cơn khủng hoảng vì không biết có đuổi kịp hạn chót này không đây.

DANA: Và nhờ vào việc chuyển sang sử dụng phần mềm của chúng tôi hoặc hãng khác, chị hy vọng là sẽ thực hiện được mục tiêu_____.

SANDHYA: Hoàn thành nhiều công việc hơn! Chúng tôi cần thực hiện được nhiều việc hơn trong khoảng thời gian ngắn hơn, và chúng tôi không thể làm thế nếu hệ thống cứ hỏng hóc một, hai lần mỗi tuần. Không thể chấp nhận được.



Tuyệt vời! Lực kéo tức thì. Trên thực tế, Sandhya đang tự mình gánh vác giúp Dana một phần rất lớn trong công việc bán hàng của cô nhờ vào việc rà soát hết tất cả những lý do khiến công ty Sandhya thiết tha cần đến một phần mềm mới. Nếu sản phẩm của Dana thực sự tốt hơn, tỷ lệ ăn thua trong việc có được hợp đồng bán hàng này cũng có vẻ khả quan – mặc dù Dana chưa hề nói một lời nào về bản thân hay sản phẩm của mình.

Thật tình cờ, ngay từ khi mới khai màn, Dana đã làm hai điều khôn ngoan mà bạn nên đua tranh với cô. Thứ nhất là nói "chị đang cân nhắc về việc mua..." bởi cách nói đó tích cực hơn "chị đang cố gắng tìm kiếm", nghe có vẻ vất vả khổ sở lắm, hoặc "chị cần" – một cách nói ngầm ẩn vị thế khúm núm phụ thuộc. "Cân nhắc về việc mua" củng cố thêm niềm tin của người khác rằng họ đang nắm phần kiểm soát và có trong tay những phương án và lựa chọn tích cực.

Dana còn nói chuyện về "sản phẩm của chúng tôi hay một sản phẩm tương tự như thế" chứ không chỉ nói về "sản phẩm của chúng tôi". (Ở vị thế một nhà tư vấn, tôi sử dụng cụm từ "tôi hoặc ai đó như tôi"). Công nhận rằng một người nào đó có thể lựa chọn những đối tượng hoặc những sản phẩm khác khiến một khách hàng tiềm năng sẽ cảm thấy bất bị "tấn công trực diện" hoặc bị âu lo vương bận.

Nhưng sức mạnh thực sự của kỹ thuật điền vào chỗ trống lại ẩn chứa trong một thực tại giản đơn rằng bạn không hề nói cho người khác biết họ muốn gì, kể cả hỏi xem họ muốn gì. Thay vào đó, bạn thôi thúc họ kể cho bạn nghe xem họ muốn gì. Điều này ngay lập tức khiến người khác phải nghĩ, "Đúng rồi, đúng rồi đó chính là lý do tại sao tôi gặp anh ở đây." Kết quả là, bạn không cần phải cố thò chân vào cửa. Mà khách hàng hoặc người tiêu dùng đó sẽ tự mở cửa và mời bạn vào.

CÔNG CỤ “KHÔNG BAO GIỜ NHƯ THẾ NỮA”

Còn đây là một công dụng khác của kỹ thuật điền vào chỗ trống: sử dụng nó để tự tiếp cận với chính bản thân bạn.

Cũng giống như mọi người khác trên đời (trong đó có cả tôi), đôi khi bạn gây ra những việc cực kỳ xuẩn ngốc. Đó chẳng phải chuyện gì ghê gớm, trừ phi bạn cứ gây ra những việc như thế hết lần này tới lần khác.

Nếu bạn đã có lúc nào nhận ra mình mắc kẹt trong vòng luẩn quẩn của những hành vi làm tổn hại bản thân, hãy phá vỡ nó bằng một biến tấu của



kỹ thuật điền vào chỗ trống mà tôi gọi là Công cụ “Không bao giờ như thế nữa”. Đó là một phương cách tuyệt hảo để dỡ bỏ những rào cản phòng vệ của chính bạn và khởi phát một cuộc hội thoại nội tâm có thể giúp bạn tránh được rất nhiều phiền toái trong tương lai.

Để hiểu tại sao, hãy nghĩ về cách phản ứng đặc trưng khi bạn gây ra một hành động bốc đồng hay xuẩn ngốc gây hại đến sự nghiệp của bạn, và khiến những người thân yêu của bạn phải tức điên. Nhiều khả năng nhất, là bạn tự nhủ với mình: "Đúng là đồ ngốc! Đồ thần kinh dở người! Ta không thể tin nổi nhà người ngu đến thế! Ngu quá, ngu quá, ngu quá. Nhà người có thể ngu hơn thế được chẳng?" Hay bạn tự nói với mình: "Ê này, không phải lỗi của mình đâu nhé. Mình không thể dừng được khi mà khách hàng của mình chỉ là lũ dở hơi/gã sếp của mình chỉ là tên ngốc, không hề biết giúp đỡ mình/vợ mình khiến mình không kiềm nổi cơn giận khi mà cô ta cứ móc máy chỉ trích như thế."

Cả hai cách phản ứng này đều chẳng mang lại điều gì tốt đẹp cho bạn cả (mặc dù cả hai đều hoàn toàn bình thường trong những thời khắc kinh khủng đầu tiên ấy, khi bạn nhận ra rằng mình vừa bị rối tung hết cả lên.) Nếu bạn không dịch chuyển bản thân thật nhanh chóng qua khỏi phản xạ tức thời ấy, bạn sẽ sắp đặt sẵn những thất bại tương lai của mình bằng cách thuyết phục bản thân rằng (a) bạn chỉ là kẻ ngốc chỉ biết đảo lộn mọi thứ hoặc (b) những người xung quanh bạn chỉ là những kẻ ngốc cứ khiến bạn rối tung cả lên mà bạn chẳng thể làm được gì cả.

Thay vì chuẩn bị những điều kiện cần thiết cho thảm họa tiếp theo, thì lần tiếp sau đây, hãy làm điều gì đó khác nếu như bạn có mắc phải sai lầm. Lấy ra một thẻ mục lục, viết vào những câu sau và điền vào chỗ trống những đáp án của riêng bạn.

1. Nếu được thực hiện việc đó một lần nữa, điều mình sẽ làm khác đi là:
2. Mình sẽ làm mọi thứ khác đi bởi vì:
3. Cam kết thực hiện việc này (hành động mới) ở lần tiếp sau là: (1= sẽ không thực hiện; 5 = có thể sẽ làm; 10 = chắc chắn sẽ làm.)
4. Một người thích hợp để bắt mình cam kết chắc chắn sẽ thực hiện việc này là:



Đây là một cách tiếp cận quyền năng bởi bạn không đắm mình trong tình cảnh tự trách móc hay đổ thừa trách nhiệm lên người khác – hai thứ cạm bẫy sẽ khiến bạn né tránh nhìn thẳng thắn vào thực trạng và nguyên nhân những gì đã xảy ra. Thay vào đó, hãy tái tổ chức những kinh nghiệm của mình theo cách thức nào đó sẽ dẫn dắt bạn tới hành động tích cực.

Khi thực hiện bài tập này, hãy đảm bảo chắc chắn rằng bạn điền vào chỗ trống của mình tên của một bậc cố vấn kinh nghiệm bắt bạn phải thành thực. Hãy chọn ra ai đó mà bạn tin tưởng và tôn trọng, và bạn cũng khao khát có được sự tôn trọng từ phía người đó. Đây là một cách tuyệt vời để khiến bạn phải ngừng lại và suy nghĩ khi bạn đang ngập ngừng bờ vực lặp lại một sai lầm nghiêm trọng.

Lỗi suy nghĩ hữu dụng

Những câu hỏi trực diện khiến người ta nghĩ rằng bạn đang nói thẳng vào mặt người đó. Hãy để họ được tự điền vào chỗ trống, họ sẽ có được cảm giác là bạn đang trò chuyện với họ.

Bước hành động

Một vấn đề lớn mà rất nhiều nhà quản lý gặp phải (đặc biệt là nữ giới) là họ gặp khó khăn khi phải nói "không" trước một đòi hỏi nào đó - thậm chí cả khi họ đã quá tải. Đó là bởi họ là những người xử lý vấn đề đầy trách nhiệm và họ đã bị nới chặt vào cảm giác muốn giúp đỡ người khác. Và đó là thời điểm thích hợp để việc tự điền chỗ trống của bạn vận dụng đến Công cụ "Không bao giờ như thế nữa".

Rắc rối là ở chỗ: quá thường xuyên nói "có" dẫn tới kiệt quệ, và nó lại có chiều hướng khiến mọi người cùng thấy không hài lòng nếu bạn ôm đồm thái quá. Nếu bạn cứ nói "có" mãi trong khi cần phải nói "tôi xin lỗi, tôi phải bỏ qua việc này", hãy thử tự áp dụng Công cụ "Không bao giờ như thế nữa". Đến lúc phải chọn ai đó đảm bảo bạn chịu trách nhiệm với cam kết của mình, hãy chọn vợ/chồng hoặc con cái, ai đó đã quá mệt với việc phải tranh giành sự chú ý từ bạn.



22. THỬ MỌI PHƯƠNG CÁCH, CHO ĐẾN KHI NHẬN ĐƯỢC CÂU TRẢ LỜI "KHÔNG!"

Lợi ích: Dịch chuyển nhanh chóng một người nào đó qua mọi bậc trên Chu trình Thuyết phục, từ cự tuyệt sang "thực hiện" bằng cách tạo ra sự đồng thuận.

Cuộc sống chỉ là một chuỗi những tình huống bán hàng, và nếu bạn không chịu đặt câu hỏi, câu trả lời sẽ luôn là "không".

— PATRICIA FRIPP,

Chuyên gia tư vấn diễn thuyết cho các nhà lãnh đạo

Walter Dunn là một trong những nhân vật hàng đầu tại hãng Coca-Cola trong suốt bốn thập niên. Dunn góp công trong việc đem về cho Coca những khách hàng chính yếu, trong đó bao gồm cả Disney và vài tổ chức thể thao chuyên nghiệp.

Walter đã kể lại cho tôi cách ông đưa Coca chen chân vào một trong những chuỗi rạp chiếu phim lớn nhất. Sau khi trò chuyện với người đại diện rạp chiếu một hồi, ông nhận được lời đáp: "Xin lỗi nhé, anh Walter, câu trả lời là 'Không.' Chúng tôi đã quyết định hợp tác với Pepsi rồi."

Không ngừng lại một giây, Walter trả lời: "Tôi đã không kịp hỏi câu gì, hay có vấn đề gì tôi chưa kịp chỉ ra, mà – nếu tôi hỏi, thì ông đã đưa cho tôi một câu trả lời khác?"

Người đại diện chuỗi rạp phim nói: "Pepsi biết là chúng tôi đang tân trang lại khu sảnh rạp chiếu và đã đưa ra lời cam kết tài trợ một phần lớn trong kế hoạch đó."

"Hãng chúng tôi cũng có thể làm vậy." Walter nói thêm.

"Được rồi, vậy thì anh nhận được hợp đồng." Vị đại diện rạp chiếu trả lời.

Hãy cứ thử hỏi các nhà quản lý hay chuyên viên bán hàng câu này "Liệu sai lầm lớn nhất anh có thể gây ra là gì?" và thường họ sẽ trả lời "Đòi hỏi quá nhiều."



Nhưng họ đã sai – bởi trên thực tế, sai lầm lớn nhất bạn có thể mắc phải chính là đòi hỏi quá ít. Khi bạn đòi hỏi quá ít, bạn sẽ phải chuẩn bị tinh thần mà biện giải này nọ khi các lãnh đạo chất vấn rằng tại sao bạn không yêu cầu nhiều hơn.

Một cách tiếp cận hay hơn là cứ tiếp tục tiến tới, thúc đẩy để có được những gì bạn mong muốn cho đến khi nhận được câu trả lời "không". Điều này sẽ cho bạn biết rằng bạn đang ở trong phạm vi nhận được tối đa có thể từ người khác. Quan trọng hơn thế, đó sẽ là một trong những cơ hội tốt nhất để bạn bày tỏ phong thái đỉnh đặc đường hoàng của mình và kết thúc một cuộc bán hàng hay một vụ thỏa thuận.

Hầu hết mọi người đều e sợ áp dụng cách tiếp cận này, bởi họ nghĩ rằng "không" thực sự nghĩa là "không". Trong việc hẹn hò yêu đương, điều này gần như là chính xác tuyệt đối – nhưng trong làm ăn buôn bán, thì thật ngạc nhiên làm sao, thường lại không phải vậy. Tuy thế, để chuyển dịch từ "không" sang "có", bạn sẽ phải có những động thái đúng đắn. Cách thực hiện là đây:

Hãy thử ví dụ là bạn đang cố gắng thuyết phục một khách hàng (chúng ta sẽ gọi là Ned) mua một sản phẩm, thuê bạn làm nhà cố vấn hay thuê hãng của bạn tư vấn pháp luật cho một dự án nào đó. Nhưng sau khi bạn đã trình bày về thỏa thuận mà bạn mong muốn đạt được, câu trả lời của Ned là "Không".

Khi Ned làm vậy, anh ta cảm thấy ít nhiều bức bối và tự vệ bởi anh ta chờ đợi bạn sẽ chán nản, giận dữ hay buồn bã - hoặc bắt đầu cơn thất vọng tột cùng, bạn sẽ biến cuộc sống của anh ta thành địa ngục trong vòng mười lăm phút tiếp theo. Nếu bạn làm một trong những việc như thế, bạn sẽ không đòi nào khuất phục được Ned. Thay vào đó, hãy hít thở và, tỏ ra nghiêm chỉnh hết mức có thể, nói với Ned câu gì đó đại loại như: "Có phải tôi đã hối thúc thái quá hay quên không nói đến điểm gì đó quan trọng với anh, đúng vậy chứ?"

Khi Ned đã bình tĩnh trở lại sau cơn choáng váng tức thời vì thái độ tự kiểm và khiêm nhường của bạn, anh ta sẽ gật đầu đồng ý hoặc thậm chí nói ra, với một nụ cười lạ lùng, rằng "Đúng là vậy đấy." Vào khoảnh khắc ấy, lợi thế đã nghiêng về phía bạn. Vì sao? Bởi về mặt tinh thần, Ned đã đồng ý với bạn và điều chỉnh về mặt tâm lý cho phù hợp với bạn. Nói cách khác, dù không hề hay biết, thực ra anh ta đã bắt đầu nói "có".



Khi đã đạt được sự tán đồng này ("Đúng, tôi đồng ý rằng anh làm hỏng rồi!"), thì giờ là lúc áp dụng cách tiếp cận điền vào chỗ trống trong chương 21 để xây dựng điểm chính yếu bằng cách nói, "Vậy thì luận điểm mà tôi đã đi quá xa và những điểm thỏa thuận mà tôi vẫn chưa chỉ ra là_____."

Và nếu Ned cũng giống như hầu hết mọi người, anh ta sẽ thành thực đáp lại những câu hỏi này. Khi trau chuốt kỹ càng những luận điểm của mình, anh ta sẽ làm hai điều: giải tỏa cơn chán ngán với bạn ra khỏi lòng mình, và anh ta sẽ nói cho bạn biết anh ta cần gì ở bạn. Cả hai điều này sẽ trao cho bạn quyền năng để đi từ "Không" sang "Có".

Dưới đây là một ví dụ rất hay để minh họa cho tác dụng của phương cách tiếp cận này. Nó xoay quanh Luke, giám đốc khách hàng tại một công ty chuyên về quan hệ công chúng. Luke quả quyết rằng mình phải giành được một thắng lợi lớn: anh ta muốn thuyết phục Joel, một CEO - từ bỏ mối quan hệ bền lâu bấy nay với hãng quan hệ công chúng hiện tại để chuyển sang hãng của Luke trong một chiến dịch chủ chốt.

JOEL: Tôi xin lỗi. Phía tôi đã rất hài lòng với những gì như hiện nay và bên anh không thực sự phù hợp với chúng tôi. Nhưng tôi thực sự rất trân trọng thời gian anh đã bỏ ra.

LUKE: Tôi cũng rất biết ơn vì anh đã dành thời gian cho tôi. Mà, liệu tôi có thể hỏi anh câu này được không?

JOEL (có đôi chút phòng bị): Được thôi, nhưng tôi thực sự không muốn tranh cãi gì về quyết định của mình đâu.

LUKE: Không, hẳn là như thế rồi. Tôi chỉ đang tự hỏi rằng liệu anh có thể nói cho tôi biết – một câu hỏi nào đó tôi đã quên đặt ra, hoặc một vấn đề nào đó tôi đã quên chỉ rõ - đáng lẽ ra đã khiến anh cảm thấy khác đi, đó là_____?

JOEL: À thì... thực ra, tôi chỉ nghĩ hãng kia phù hợp hơn vì họ có một nhân viên đã từng làm trong ngành tụi tôi, mà hình như bên anh thì không được như thế.

LUKE: Anh biết đấy, đáng lẽ ra tôi đã phải đề cập đến việc này. Một điều tụi tôi vẫn hay làm, chính là đưa vào các cố vấn dày dạn kinh nghiệm trong lĩnh vực của khách hàng. Công ty tôi đã thực hiện việc ấy với khách hàng Chandler vì họ muốn tụi tôi phải tạo ra được một khởi đầu đầy khí thế. Đó



là một dự án quy mô tầm cỡ, vậy nên công ty tôi đã đưa hai cố vấn vào nhóm thực hiện, những người có tới 40 năm kinh nghiệm trong ngành nông nghiệp.

JOEL: Thật vậy sao?

LUKE: Đúng vậy. Chandler cực kỳ sửng sốt trước chiến dịch của mình và ghi nhận đóng góp của công ty tôi trong việc lợi nhuận của họ nhảy vọt vào năm nay. Mà đó chỉ mới là một ví dụ chứng tỏ về những gì công ty tôi có thể thực hiện với các cố vấn chuyên gia. Hãng của tôi chỉ hài lòng với những kết quả phi thường, vượt quá cả mong đợi của khách hàng, vì danh tiếng của chúng tôi hoàn toàn phụ thuộc vào đó. Chúng tôi hiểu rõ thế mạnh của mình, và khi chúng tôi cần chuyên gia trong những lĩnh vực khác, chúng tôi sẽ cậy nhờ những người bên ngoài, những người cực kỳ ưu tú trong những lĩnh vực ấy. Vậy nên, những kết quả mà khách hàng của chúng tôi thu được sẽ phải là hàng đầu. Trong trường hợp của anh, chúng tôi có cả một đội tuyển dụng xuất sắc, các thành viên trong ấy có thể nhanh chóng xác định những nhân vật phù hợp hoàn hảo, cung cấp những kinh nghiệm chuyên ngành giúp chúng tôi giành được kết quả tuyệt vời nhất cho công ty các anh. Vì tiếng tăm của công ty mình, chúng tôi có thể thu hút những tài năng số một trong bất cứ lĩnh vực nào.

JOEL (bắt đầu dịch chuyển từ "Không" sang "Có"): Liệu việc ấy có khiến chi phí đội lên thái quá không?

LUKE: Kể cả chúng tôi có mời một cố vấn chuyên gia đi chẳng nữa – một người còn dồi dào kinh nghiệm hơn cả nhân vật mà công ty hợp tác với các anh hiện giờ cung cấp – chúng tôi sẽ vẫn đòi hỏi chi phí thấp hơn vì chúng tôi đã tiết kiệm được đáng kể năng lực sản xuất trong nội bộ công ty. Và, bởi vì chúng tôi chỉ sử dụng những người có thể mang lại kết quả tuyệt hảo, chúng tôi đã tránh được thời gian không cần thiết và cả chi phí trong tương lai vì sẽ không cần phải mất công sửa chữa một chiến dịch lỗ chỗ khuyết điểm.

JOEL: Hừmm...

Điều tuyệt vời trong cách tiếp cận này chính là khách hàng cảm thấy được kiểm soát – và thực sự là họ đang kiểm soát – toàn bộ thời gian. Bạn đâu có gặm gờ hay cau mày nhướn mắt, cố gắng lấn át người khác; thay vào đó,



bạn đang để cho người ta được tự do cung cấp những thông tin bạn cần đến để tạo ra một cuộc chơi gay cấn.

À vâng, đây đúng là một điều ít nhiều mạo hiểm, và có lẽ không phải thứ gì đó để thử áp dụng nếu bạn chỉ là một giám đốc phụ trách khách hàng mới hay một chuyên viên bán hàng còn non nớt. Đây còn là lối tiếp cận nên tránh nếu bạn chỉ thỏa mãn với việc kiếm được những hợp đồng an toàn và ở mức thấp. Nhưng nếu bạn đủ tự tin và tình nguyện bước ra khỏi khu vực an toàn, hãy thử xem sao – bởi nếu không, bạn sẽ không bao giờ biết được khả năng của mình trong việc ký kết những hợp đồng cỡ bự có thể lớn lao đến nhường nào.

Lối suy nghĩ hữu dụng

Cho đến trước khi ai đó nói câu "không", bạn vẫn chưa đòi hỏi đủ độ dàu.

Bước hành động

Nếu bạn đang làm việc trong lĩnh vực bán hàng hoặc quản lý, hãy thử nhớ lại về vụ bán hàng hoặc hợp đồng bạn mới thực hiện gần đây nhất. Giờ hãy lấy một mảnh giấy và viết phần trả lời cho câu hỏi này: "Nếu mình không sợ phải nghe câu trả lời "không", liệu mình đã có thể đòi hỏi thêm điều gì, hoặc, có lẽ đã đạt được?"



23. LỜI CẢM ƠN VÀ XIN LỖI QUYỀN NĂNG

Lợi ích: Dịch chuyển một người từ chỗ "thực hiện" sang "vui mừng vì đã thực hiện" và "sẽ tiếp tục thực hiện" bằng cách vận dụng Lời cảm ơn quyền năng, hoặc chuyển dịch từ cự tuyệt sang lắng nghe bằng Lời xin lỗi quyền năng.

Chín phần mười trí khôn chính là sự trân trọng.

— DALE DAUTEN, phụ trách chuyên mục của một tờ báo

Tôi đã học được nhiều điều quý giá về cuộc đời từ chính những đứa con, hơn cả nhờ vào chuyên ngành tâm lý học của tôi nữa - nhất là trong việc chạm tới trái tim và tâm hồn người khác. Lấy ví dụ, tôi đã học được từ cô con gái Lauren của mình rằng một cử chỉ duy nhất thôi cũng đủ để khiến trái tim ai đó ấm áp dài lâu suốt bao nhiêu năm ròng. Trong trường hợp của con gái tôi, thì cử chỉ ấy chính là bức thư ngắn mà con bé gửi tôi hồi nó 23 tuổi:

Chào ba. Tối qua, con đã dạo quanh Manhattan, một việc con và đám bạn vẫn hay làm, trò chuyện này nọ rằng tụi con lo lắng về tương lai ra làm sao. Và như mọi khi, con lại nói "Ba tớ bảo là...", và cũng như mọi khi, nó khiến cho cuộc nói chuyện giữa tụi con khá lên đáng kể ba à. Con không biết có bao nhiêu đứa bạn của mình có thể nói về ba mình như vậy. Con thật may mắn vì có một người cha thông thái đến vậy, mặc dù ông sống cách con tới 4800 km lận. Hẹn gặp lại cha vài tuần tới nhé. Yêu ba. Con: Lauren.

Tôi sẽ không đánh đổi bức thư ấy lấy mấy nghìn đô la. Và bất kể một ngày có tồi tệ ra sao, hay người ta có cư xử cực cằn với tôi thế nào, hay tôi có nhận được những phản hồi kém tích cực đến đâu, thì tôi biết mình vẫn ổn thỏa như thường - bởi có một mảnh giấy nhỏ trong ví của tôi nói lên điều đó.

"CẢM ƠN" VÀ LỜI CẢM ƠN QUYỀN NĂNG

Tôi có những đứa con tuyệt vời, và chúng rất biết cách nói lời cảm ơn mỗi khi tôi làm điều gì đó cho chúng. Nhưng bức thư của Lauren vẫn vượt trên tất cả bởi nó không chỉ là một lời cảm ơn - đó là một Lời cảm ơn quyền năng.



Hiển nhiên là, chẳng có gì sai nếu chỉ nói "cảm ơn" giản đơn khi có ai đó giúp đỡ bạn. Thực ra, đó thường là một việc đúng đắn. Nhưng nếu chỉ dừng lại ở đó, việc giao tiếp của bạn chỉ thuần túy mang tính giao dịch mà thôi (anh làm việc gì đó tốt đẹp cho tôi, vậy nên tôi nói điều gì đó lịch sự với anh). Nó không hề lay động người khác hay giúp củng cố mối quan hệ giữa hai người.

Đó là lý do tại sao nếu bạn cảm thấy biết ơn sâu sắc với ai đó đã đưa ra cho mình một đặc ân ngoại lệ, bạn phải thể hiện tình cảm ấy bằng cách vượt ra khỏi lời "cảm ơn" thô mộc và thay vào đó, đưa ra một Lời cảm ơn quyền năng. Khi bạn làm như vậy, lời lẽ của bạn sẽ làm sản sinh những cảm xúc biết ơn, tôn trọng và cả sức lôi cuốn mạnh mẽ ở người khác.

Dưới đây là phiên bản Lời cảm ơn quyền năng mà tôi ưa thích. Nó được truyền cảm hứng nhờ Heidi Wall, một nhà sản xuất phim ảnh và đồng sáng lập Học viện Flash Forward, bao gồm ba phần:

Phần 1: Cảm ơn ai đó vì một điều cụ thể mà anh ta/cô ta đã làm cho bạn. (Đó còn có thể là một điều mà người đó kiềm lại không làm bởi nó có thể làm tổn hại đến bạn.)

Phần 2: Công nhận nỗ lực mà người đó bỏ ra để giúp đỡ bạn bằng cách nói: "Tôi biết là anh/chị không cần phải làm____" hay "Tôi biết là anh đã tự phá bỏ nguyên tắc của mình để làm_____."

Phần 3: Hãy nói cho người đó biết về sự khác biệt mà hành động của người ấy đã đem lại cho riêng bạn.

Còn sau đây sẽ là một ví dụ thực tiễn về Lời cảm ơn quyền năng.

DONNA, một nhà quản lý, nói với cấp dưới của mình: Larry, anh có chút ít thời gian chứ?

LARRY: Được chứ. Có việc gì thế?

DONNA: Không có gì. Tôi chỉ muốn tranh thủ vài phút để cảm ơn anh vì đã xử lý rất ổn thỏa với khách hàng Bennett trong khi tôi vắng mặt ở công ty vì ca phẫu thuật cấp cứu của mình.

LARRY: À, không sao đâu. Tôi rất vui được giúp chị.



DONNA: Thực ra, tôi chắc chắn là mình đã gây ra ít nhiều rắc rối cho anh. Tôi biết anh đã tính đưa bọn trẻ đến trận bán kết bóng đá, mà tôi lại nghe các đồng sự kể lại là thay vì thực hiện kế hoạch, anh lại phải dành trọn dịp cuối tuần trong văn phòng, miệt mài tìm kiếm các chi tiết về khách hàng. Tôi không nghĩ lại có nhiều người cam tâm tình nguyện sắp xếp lại kế hoạch của mình như thế đâu - và tôi cũng ngờ rằng chẳng mấy ai có thể tổ chức thành công cuộc họp với Bennett như anh đã làm.

LARRY: Vâng, cảm ơn chị. Tôi cũng có hơi lo lắng đôi chút đấy, nhưng tôi mừng là chúng ta đã thực hiện được công việc.

DONNA: Đừng tự dối mình thế chứ. Anh đã tổ chức thành công. Anh đã giúp cả hai chúng ta được nở mày nở mặt, và anh còn ghi điểm lớn cho cả phòng nữa. Tôi rất biết ơn anh, và tất cả các thành viên trong nhóm cũng vậy.

Donna có thể chỉ đơn giản nói "cảm ơn" trong tình huống này, và đó là điều hầu hết các nhà quản lý đều làm. Tuy thế, nếu cô làm vậy, Larry - cho dù là một người tử tế vô vàn cũng sẽ cảm thấy ít nhiều bị lừa phỉnh. Vì sao? Nếu một người đã thể hiện một hành động thiện chí hay hỗ trợ phi thường mà tất cả những gì bạn nói chỉ là "cảm ơn", bạn sẽ tạo ra một khoảng thiếu hụt cơ quan thụ cảm tế bào thần kinh phản chiếu đấy (đọc thêm ở chương 2) vì xét về mặt tình cảm, bạn đã không đáp trả ngang với những gì đã nhận được. Nói "cảm ơn" tốt hơn là không nói gì cả, nhưng vẫn chưa đủ ổn thỏa đâu.

Thế nhưng, Lời cảm ơn quyền năng của Donna lại khiến Larry được cảm thấy phản chiếu tuyệt đối. Cô không chỉ bày tỏ lòng trân trọng; cô còn thừa nhận lòng tốt, trí tuệ, lòng tận tụy và sự tự nguyện của anh để hy sinh phần mình, giúp đỡ người khác. Kết quả là, cô đã làm bền chắc thêm mối ràng buộc với Larry và đem tới cho anh thêm nhiều động lực nữa để vượt qua những tình huống trớ trêu thách thức.

Cũng nên lưu ý rằng, Lời cảm ơn quyền năng không chỉ khiến người khác được mở mày mở mặt. Nó còn làm cho chính bạn được mở mày mở mặt trước những người có liên quan nhờ chứng tỏ rằng bạn có sự thấu cảm, đức khiêm nhường và rằng bạn thực lòng quan tâm đến ý. Nó còn thể hiện rằng có thể hoàn toàn đặt lòng tin ở bạn một cách thích đáng - một điều giúp bạn giành được những đồng minh quan trọng trong giới kinh doanh, nơi con người ta thường xuyên chuốc vạ vào thân bởi thói bất trung.



Để làm cho phương cách tiếp cận này thêm phần hữu hiệu, hãy đưa ra Lời cảm ơn quyền năng với cả một nhóm nếu bạn có thể. Lực lượng thánh giá của bạn càng đông đảo bao nhiêu, hiệu ứng của nó sẽ càng ấn tượng bấy nhiêu.

LỜI XIN LỖI QUYỀN NĂNG

Trong khi cô con gái Lauren dạy cho tôi hiểu về tầm quan trọng của Lời cảm ơn quyền năng, thì cô con gái Emily lại giúp tôi củng cố thêm một bài học: rằng bạn không thể nào mua chuộc người khác một cách rẻ mạt khi bạn mới vừa làm tổn thương đến họ.

Mọi chuyện bắt đầu từ một cú điện thoại của vợ tôi, nàng nói, "Anh rắc rối to rồi đấy!" Lý do: Tôi đã không có mặt tại lớp học nhảy của cô con gái 7 tuổi - Emily. "Con bé cứ nháo nhác tìm anh, mà anh thì không có ở đấy." Vợ tôi nói. "Em nghĩ anh phải nói chuyện với con bé. Em không muốn rơi vào tình thế như anh bây giờ đâu."

Tôi ngay lập tức nghĩ đến trò "hối lộ/đánh trống lảng" và đi đến cửa hàng, mua cho Emily một con búp bê xinh xắn với chân tay xoắn lại với nhau như cái thông điệp vậy. Khi tôi về đến nhà, vợ tôi chỉ tôi về hướng phòng con gái. Tôi ngồi xuống bên mép giường Emily và bảo, "Ba đã hứa là sẽ đến lớp học nhảy của con và đã không đến, phải vậy không nào?"

Emily cố rướn hết sức để nén nước mắt trào ra, dẫu môi và găng nhìn lên trần nhà. Tôi nói tiếp, "Ba đã sai rồi và ba xin lỗi, ba sẽ nói cho con nghe này. Ba sẽ không bao giờ hứa gì với con và rồi sau đó không giữ lời. Ba muốn con tin rằng một lời hứa từ ba con là thứ gì đó con luôn có thể trông cậy được. Thế nên, kết quả là ba sẽ không hứa hẹn gì nữa cả. Thay vào đó, ba sẽ nói 'Ba sẽ cố xem sao' và sau đó hy vọng rằng sẽ mang lại cho con nhiều bất ngờ hơn là không."

Tôi ôm lấy con bé và rồi tặng búp bê cho nó, con bé cũng ôm lại tôi. Nhưng ngay sau hôm cuộc trò chuyện diễn ra, tôi đã phát hiện ra con búp bê đã nằm gọn trong thùng rác phòng con bé. Tôi có đau lòng không? Tất nhiên là có chứ, chút ít. Nhưng tôi cũng phải nhoen cười. Cô con gái bé bỏng của tôi, bằng cách của riêng mình, đã nói cho tôi biết rằng: "Con quan trọng đấy, ba ạ, ba nên biết thế thì hơn. Ba không thể nào mua chuộc con dễ dàng được - và tốt hơn hết là ba nên biết giữ lời hứa của mình."



Tôi đã giữ lời hứa của mình đầy trung thực, và ngược lại, Emily đã hoàn toàn tha thứ cho tôi - vừa kịp lúc. Nhưng nó không xảy ra trong một ngày một đêm, tôi đã phải bỏ ra rất nhiều nỗ lực để giành lại lòng tin của con bé.

Tôi đoán rằng đâu đó trên đường đời, bạn cũng đã từng làm rối tung mọi sự - và có thể dính dáng đến thứ gì đó còn ghê gớm hơn cả một buổi biểu diễn ấy chứ. Có thể bạn đã phản bội lòng tin của một đồng nghiệp, hay không thể nào thực hiện thành công một dự án tầm cỡ, hay làm người bạn đời hoặc con cái bạn đón đau bởi những lời lẽ bạn không thể lấy lại được.

Nếu vậy, hãy hiểu điều này: đơn thuần nói "xin lỗi" chỉ là đắp tạm lên vết thương mà thôi, chứ không giúp hàn gắn nó đâu. Đó là bởi lỗi lầm của bạn không chỉ là một thứ ngớ ngẩn thoảng qua. Nó còn là một lời gợi ý rằng người kia không mấy quan trọng (tạo ra sự thiếu hụt ghê gớm cơ quan thụ cảm tế bào thần kinh phản chiếu) và bạn có trách nhiệm phải chứng minh điều ngược lại. Vậy nên đừng chỉ nói rằng bạn xin lỗi; nếu tình cảnh đã hai năm rưỡi, hãy đưa ra một Lời xin lỗi quyền năng.

Một Lời xin lỗi quyền năng bao gồm những phần mà tôi gọi tên là 4R. Chúng là:

Remorse (Ăn năn): Thể hiện cho người khác thấy rằng bạn đã gây ra tổn hại và bạn thực lòng xin lỗi. Ví dụ: "Tôi biết đã làm anh phải mất mặt trước sếp vì đã không chuẩn bị những tài liệu anh cần để được phê chuẩn vụ máy tính mới. Là lỗi của tôi mà sếp đã từ chối đề nghị của anh và mọi người lại phải dùng máy tính cũ thêm một năm nữa."

Khi bạn làm điều này, hãy cho phép người kia được trút giận và đừng tỏ ra phòng vệ, kể cả khi người kia có lẽ nói năng quá đà. Khi bạn khuyến khích ai đó đang trong cơn cuồng nộ được xả giận khỏi lồng ngực, nó chỉ càng đẩy nhanh quá trình hàn gắn.

Restitution (Phục hồi): Hãy tìm cách nào đó để khắc phục thiệt hại, chí ít là một phần nào đó. Lấy ví dụ: "Tôi biết là cả nhóm tức điên vì không được cấp máy tính mới, và họ đổ lỗi lên anh. Tôi sẽ đến gặp từng thành viên của nhóm và giải thích rằng đây là lỗi của tôi. Tôi không thể nào cứu vãn được thiệt hại, nhưng ít nhất thì tôi cũng trút được cái gánh trách móc khỏi anh."

Rehabilitation (Cải tạo): Hãy thể hiện thông qua hành động cụ thể rằng bạn đã có được bài học cho mình. Nếu có sai lầm nào đó xảy ra bởi bạn đã không thực hiện đúng công việc của mình hoặc lỡ buột miệng mà không suy



ngĩ, hãy làm bất cứ điều gì để tránh mắc phải sai lầm tương tự trong tương lai.

Requesting forgiveness (Khẩn cầu tha thứ): Đừng có làm việc này ngay lập tức, bởi hành động thuyết phục hơn lời nói. Để thực sự có được sự tha thứ, bạn cần phải duy trì bền vững những hành động sửa sai của mình cho đến khi nó trở thành một phần con người bạn. Đến thời điểm này - và không thể sớm hơn - hãy quay trở lại gặp người bạn đã làm tổn hại và nói, "Liệu anh có thể tha thứ cho tôi vì đã làm tổn hại đến anh?"

Hầu hết mọi người sẽ chấp nhận Lời xin lỗi quyền năng một cách bao dung bởi họ tôn trọng sự khiêm nhường cùng những nỗ lực của bạn nhằm chứng tỏ rằng bạn xứng đáng với lòng tin của họ. Kể cả những người đã "xóa sổ" bạn ngay từ ban đầu - "Tôi không có gì để làm với anh nữa!" - thường cũng sẽ vui lòng tha thứ (cho dù họ không hoàn toàn quên lãng). Đây là một cách đặc biệt tốt để hàn gắn những vết thương gây ra bởi một cuộc ly hôn cay đắng.

Nếu ai đó không hề tha thứ cho bạn kể cả khi bạn đã làm hết tất cả mọi cách có thể nhằm khắc phục hậu quả, chớ vội cho rằng bạn không thể được tha thứ; thay vào đó, hãy nhận thức rằng có thể bạn đang phải xử trí với một người không biết tha thứ là gì. Nếu thật vậy, chớ có nổi điên nổi đóa lên. Bạn cứ cho qua, và đừng gây thêm một mối ác cảm chỉ chất nặng thêm vào hành trang của bạn.

Nhưng ngược lại, nếu Lời xin lỗi quyền năng của bạn có tác dụng, thì hãy sử dụng cẩn thận với cơ hội thứ hai - và phải nhận thức rằng cách tiếp cận này chỉ công hiệu một lần. Phản bội lòng tin của ai đó lần thứ hai, lần thứ ba, bạn sẽ phải đối mặt với việc đền tội. Tuy vậy, hãy neo chặt lấy những lời hứa hẹn của mình, thì cuối cùng, bạn sẽ khôi phục được hoàn toàn lòng tin mà ai đó đã từng đặt nơi bạn - và có thể còn khiến nó càng thêm bền chặt.

Lỗi suy nghĩ hữu dụng

Bạn càng đưa ra lời "cảm ơn" nhiều và chân thành bao nhiêu, bạn sẽ càng ít phải trả công cho mọi người. Bạn càng đưa ra lời "xin lỗi" thường xuyên và chân thành bao nhiêu, mọi người sẽ trở lại làm việc nhanh chóng bấy nhiêu.

Bước hành động



Hãy nghĩ đến (a) ai đó giúp đỡ bạn nhiều nhất tháng vừa qua, (b) ai đó giúp đỡ bạn nhiều nhất năm vừa qua và (c) người giúp đỡ bạn nhiều nhất suốt cả cuộc đời. Hãy tặng cho mỗi người đó một Lời cảm ơn quyền năng, bất kể là trò chuyện cá nhân, bằng thư từ hay email.

Giờ thì, hãy nghĩ đến ai đó mà bạn đã làm tổn thương, gây thất vọng mà chưa hề bù đắp - hãy tặng cho người đó một Lời xin lỗi quyền năng.

Và sẽ không bao giờ là muộn để đưa ra một Lời cảm ơn quyền năng hay Lời xin lỗi quyền năng, nếu bạn thực lòng muốn nói ra điều đó.



PHẦN IV: RÁP NỐI HOÀN CHỈNH: NHỮNG CÁCH XỬ LÝ NHANH CHÓNG TRONG BẢY TÌNH HUỐNG THÁCH THỨC

Những kỹ thuật bạn vừa biết được cũng giống như các thế võ vậy: bản thân chúng đã có hiệu lực, nhưng sẽ còn có sức mạnh lớn lao hơn khi kết hợp chúng lại với nhau. Trong những chương tiếp sau đây, tôi sẽ chỉ cho bạn thấy nhiều ví dụ về các phương thức xử trí vài tình huống thông thường nhưng lại khó-xoay-xở (và cái nào cũng lợi hại cả) bằng cách sử dụng hỗn hợp các kỹ thuật mà bạn vừa học được - có kèm theo một vài mẹo mực nữa.



24. ĐỘI HÌNH ÁC MỘNG

Quản lý giỏi gồm cả khả năng chỉ cho những người bình thường cách thực hiện công việc của những người siêu đẳng.

— John D. Rockefeller,

TÌNH CẢNH: Tin tốt lành là sếp tôi vừa giao cho tôi phụ trách dự án lớn đầu tiên của mình. Tin xấu là nhóm công tác mà tôi quản lý, hầu hết chỉ là - biết nói sao cho lịch sự bây giờ? - một đám bết bát. Một người, tên Jonas, thực sự rất thông minh và tôi nghĩ mình có thể trông cậy vào anh ta để hoàn thành dự án. Nhưng tôi còn bị kẹt với Dirk, người chỉ còn hai năm nữa là về hưu và chỉ muốn làm càng ít càng tốt. Nhà phân tích chủ chốt của tôi là Linda, lại thường dành tới phân nửa thời gian bên máy đun nước để cảm râm về tất cả mọi người. Và Sherry, thành viên thứ tư của nhóm chính là cấp trên của tôi và có lẽ là rất muốn được giao nhiệm vụ này, vậy nên tôi đang đón chờ ít nhiều thứ khó chịu đây. Ở vai trò một nhà quản lý mới tinh và non nớt kinh nghiệm như thế này, tôi không biết phải bắt đầu từ đâu nữa. Cứu tôi với!

Trước hết, hãy nhận thức rằng bạn - cũng như rất nhiều nhà quản lý ngày nay, đều đang phải đối mặt với những "căn hầm kín mít": những con người chỉ biết đến bản thân mình, chỉ khư khư nghĩ cho mình và làm việc càng lúc càng kém hợp tác. Điều đó đặc biệt chính xác khi bạn đang hoạt động trong lĩnh vực nào đó mà việc sáp nhập cùng sa thải lan tràn không kiểm soát nổi đã làm tan nát mọi ý niệm về lòng trung thành trong doanh nghiệp và giữa con người với nhau.

Chừng nào các thành viên của nhóm bạn còn thu mình trong căn hầm của họ, thì công việc của bạn vẫn gần như bất khả thi. Đó là bởi con người ta sẽ không thể nào chia sẻ thông tin, kết quả sẽ gây ra những sai lầm to lớn cùng những nỗ lực hoang phí bỏ đi. Họ từ chối chia sẻ chuyên môn, khiến công việc của người khác thêm phần gian khó. Và khi mọi sự trở nên nhọc nhằn, thậm chí họ còn có thể rơi vào kiểu căn xé hoặc phá hoại tàn tệ không kiêng dè.

Vậy nên việc đầu tiên bạn cần phải làm chính là phá vỡ những bức tường dày ngăn cách các căn hầm này với nhau. Để làm được việc đó, hãy kiến tạo nên những điều mà tất cả những căn hầm đó chia sẻ được với nhau: bầu



trời cao rộng phía trên (một tầm nhìn chung) và mặt đất bên dưới (giá trị chung).

Hãy bước vào quá trình này bằng cách tổ chức một cuộc họp với toàn nhóm. Mục tiêu của bạn ở cuộc họp này là tăng cường nỗ lực, lòng nhiệt tình và sự tự hào trong dự án của bạn, vậy nên hãy sử dụng một biến tấu của Thách thức PEP đã được vạch ra ở chương 9. Hãy bắt đầu như thế này:

Các anh chị đều là những chuyên gia xuất sắc và cực kỳ thành thạo trong lĩnh vực của mình, tôi thực sự rất may mắn có được mọi người trong nhóm chúng ta.

Thật không may, cũng giống như biết bao chuyên gia ngày nay, chúng ta lại có xu hướng chỉ giấu mình trong những căn hầm riêng để tập trung vào những gì mình cần làm. Tin tốt lành là việc ấy cho phép mỗi người vận hành thành công trong khu vực của riêng mình; nhưng tin xấu là nó khiến chúng ta gặp khó khăn hơn trong việc cộng tác với nhau được chặt chẽ và đồng tâm hiệp lực.

Để vượt qua được cạnh tranh, chúng ta buộc phải làm việc ăn ý trơn tru cùng nhau như một đội bóng rổ vô địch Giải Nhà nghề Mỹ (NBA), một nhà vô địch World Series, một nhà vô địch Siêu Cúp, hay một đội hình Olympic đạt huy chương vàng.

Điều khiến cho những siêu sao trong các đội hình ấy sát cánh bên nhau và đánh bại các đội khác chính là họ giảm bớt sự cạnh tranh giữa các cá nhân trong tập thể của mình.

Ngay lúc này đây, công ty và cả tôi cần các bạn sát cánh bên nhau như một trong những đội hình vô địch ấy. Vậy nên chúng ta sẽ cùng xây dựng trên nền tảng những gì các căn hầm riêng này chia sẻ chung với nhau, ngoài những bức tường sừng sững ngăn cách các thành viên.

Hai thứ chung mà các căn hầm chia sẻ với nhau, chính là bầu trời ở trên - một tầm nhìn chung mà chúng ta đều tin tưởng và tha thiết nhiệt tâm - và cả mặt đất bên dưới - những giá trị chung mà chúng ta đều muốn tôn vinh và dựa vào đó để sống đời mình. Mỗi đội hình chiến thắng đều có tầm nhìn chung là giành chức vô địch và giá trị chung là việc thừa hành nhiệm vụ hoàn hảo không tì vết.



Vậy nên hãy dành thời gian để vạch rõ xem với tất cả chúng ta, thì những điều đó là...

Trong cuộc đối thoại tiếp ngay sau đó, hãy tập trung thẳng vào những yếu tố then chốt của Thử thách PEP. Tạo điều kiện cho mọi người được bày tỏ xem họ cảm thấy đam mê với kiểu tầm nhìn ra sao và làm thế nào để dự án này trở thành một phần giúp họ đạt được tầm nhìn ấy. Hãy để họ nói xem điều gì khiến họ hăng hái khi nhóm của mình rộn ràng náo nhiệt và làm việc năng suất, cả những điều khiến họ tự hào (và không tự hào) về công ty nữa. Hãy gọi ra bình luận về những thay đổi mà họ mong muốn nhìn thấy để cảm thấy đam mê, nhiệt huyết và tự hào về những gì mình đang làm hơn. Khi bạn làm như vậy, bạn sẽ thấy ngay rằng cảm giác kỳ thị hay thù nghịch ban đầu trong nhóm mình đã dần dà biến chuyển thành tâm trạng hào hứng và năng lượng tràn đầy.

Tất nhiên, đây mới chỉ là Bước 1 - bởi khi đội hình hứng khởi và vừa tăng tốc này rời khỏi phòng họp, họ lại vẫn là Jonas, Dirk, Linda và Sherry, họ vẫn có những rắc rối nhất định với bạn và giữa họ với nhau. Cứ tảng lờ những rắc rối ấy đi mà xem, chẳng mấy chốc những lời lẽ truyền cảm hứng sẽ phai mờ và mọi người sẽ tiếp tục ngồi bó gối trong căn hầm của mình như xưa mà thôi.

Để ngăn chặn điều này, hãy thử tìm xem bạn phải làm gì để tiếp cận đến từng thành viên trong nhóm và khiến cho người đó nghĩ rằng, "Mình quan tâm đến dự án này và mình muốn cố gắng tối đa khả năng." Đây là một vài gợi ý:

1. LÀM JONAS VUI LÒNG

Jonas là người độc lập tự chủ, vậy nên đừng có dồn ép anh ta. Thay vào đó, hãy cứ để mặc anh ta - và công nhận giá trị của anh ta bằng cách vận dụng Lời cảm ơn quyền năng vào những thời điểm mang tính chiến lược. Lấy ví dụ, trong một cuộc họp trù bị có sự góp mặt của các vị tai to mặt lớn, hãy nói rằng "Một tin tuyệt vời - ấy là chúng ta đang vượt mục tiêu. Tháng trước mọi việc coi có vẻ gai góc, nhưng Jonas đã làm quá thời gian và hiện thực hóa được vài điều thần kỳ lớn lao giúp giải quyết được vấn đề cung cấp. Nhờ có anh ấy, chúng ta đang vượt quá cả những mục tiêu ban đầu."

Cũng cần nhớ rằng điều tốt nhất bạn có thể làm cho những nhân viên tài năng và độc lập tự chủ như Jonas chính là dỡ bỏ những trở ngại, trong đó



bao gồm cả những con người độc hại. Vậy nên, vì Chúa lòng lành, chớ có ghép Jonas vào với Linda.

2. KHIẾN DIRK CẢM THẤY ĐƯỢC CẦN ĐẾN

Nếu Dirk cũng giống như những nhân viên khác đang chờ chực về hưu, thì vẫn có thể khơi dậy rất nhiều nhiệt huyết ở người này. Bạn chỉ cần mang tới một mồi lửa nhỏ.

Để làm được việc này, hãy cho ông ấy thấy rằng ông có giá trị - bởi rất nhiều nhân viên có tuổi đều cảm thấy bị thiếu tôn trọng hoặc quẳng sang một bên, đặc biệt khi họ làm việc dưới quyền một vị quản lý trẻ tuổi. Vậy nên, hãy nói điều gì đó kiểu như "Anh là người có kinh nghiệm nhiều nhất với phần mềm này - nên nếu các thành viên trẻ hơn trong nhóm dựa vào anh như một người dìu dắt thì có ổn không?"

Cũng cần phải để Dirk biết rằng bạn cảm thấy ông ấy rất thú vị và thông thái bằng cách đưa ra những câu hỏi mang tính biến đổi như: "Theo kinh nghiệm của anh, thì điều quan trọng nhất mà ban ta có thể làm được trong tương lai hòng đóng góp thêm giá trị vào tổng thể công ty là gì?"

Nếu Dirk vẫn cứ tiếp tục là một người làm ăn trì trệ, hãy mời ông ấy đi dùng bữa trưa và sử dụng cách tiếp cận điền-vào-chỗ-trống ("Tôi đoán là đôi khi anh cảm thấy công việc của mình thật đáng chán vì_____"). Kết quả là bạn sẽ khai mở được một vấn đề gì đó mà hai người có thể cùng giải quyết với nhau.

3. KHIẾN LINDA CẢM THẤY QUAN TRỌNG

Bạn còn nhớ những gì tôi đã nói ở những phần trước về việc làm cho những người phiền phức cảm thấy mình có giá trị? Đó là tấm vé của bạn để qua "cửa" Linda. Bên cạnh những chức trách thông thường của Linda, hãy giao phó cho cô một nhiệm vụ mà bạn chỉ rõ rằng hết sức quan trọng. Tuy thế, hãy đảm bảo rằng nhiệm vụ này không gây trở ngại cho toàn bộ phần còn lại của nhóm. Trên thực tế, nếu có thể, bạn hãy giao cho Linda một công việc mang lại lợi ích cho toàn nhóm, nhờ vậy cô ấy sẽ đầu tư chăm chú hơn vì thành công của nó.

Ví dụ, hãy nói "Linda này, với lịch trình căng cáp của chúng ta, tôi cần phải đảm bảo rằng chúng ta có chính xác những gì mình cần đến để thực hiện công việc thật nhanh chóng. Chị vốn rất gọn gàng ngăn nắp, tôi rất muốn nó



sẽ thuộc phần phụ trách của chị. Vậy nên cứ thứ Sáu hàng tuần, chị hãy giúp tôi kiểm tra thật nhanh qua email với mỗi thành viên trong nhóm, sau đó họp ngắn với tôi khoảng mười phút vào lúc 3 giờ chiều, cho tôi biết xem có ai cần thiết bị hoặc hỗ trợ gì không. Việc này thực sự quan trọng, vậy nên mọi người hãy bảo đảm sẽ gửi email cho Linda kèm theo danh sách các yêu cầu vào thứ Sáu nhé."

Khi Linda mang các thông tin thu thập được đến gặp bạn (ví dụ, "Jonas nói cậu ta cần ai đó kiểm tra các bảng mạch"), hãy nói câu gì đó kiểu như "Được rồi, tôi sẽ xử lý ngay việc này - và cảm ơn chị. Tôi biết là chị phải dàn xếp thời gian việc riêng mình để kiểm tra tình hình với mọi người mỗi tuần - nên nếu chị muốn, tôi sẽ thử đề nghị những người đang phân công công việc giải phóng cho chị ít nhiều thời gian. Chúng tôi thực sự cần để chị để đảm bảo mọi sự đúng lịch trình." Một lần nữa, điều này sẽ càng khích lệ Linda chăm chú tập trung hơn vào thành công của cả nhóm.

Nếu Linda không chịu cải thiện và cứ tiếp tục chỉ trích hay than phiền, hãy cân nhắc việc sử dụng câu hỏi "Chị tin là như thế thật chứ?" để chặn lại những lời ca cẩm của chị ta. ("Tôi tình cờ nghe được chị nói rằng các thành viên của nhóm chị chỉ toàn những kẻ ngốc và chúng ta sẽ không đời nào đạt được mục tiêu. Chị tin là như thế thật chứ?" - hoặc thử vận dụng Cú sốc Thấu cảm - ví dụ, hãy hỏi Linda, "Chị nghĩ xem Dirk sẽ cảm thấy thế nào khi chị phê phán cậu ấy là lè rề chậm chạp?"

5. HÃY ĐƯA BÍ MẬT CỦA SHERRY RA NGOÀI ÁNH SÁNG

Sếp của bạn ắt hẳn phải có lý do rất chính đáng để giao phó dự án này cho bạn chứ không phải là Sherry, vậy nên chớ có cảm thấy thắc thỏm gì về điều đó. Thế nhưng, vì cả hai đều biết rằng Sherry là cấp trên của bạn và nhiều khả năng cô ấy cũng chờ đợi nhiệm vụ này, một chút hành động đặt điều kiện trước sẽ khiến không khí trở nên thông thoáng hơn.

Lấy ví dụ, hãy nói: "Sherry, tôi cảm thấy đặc biệt biết ơn chị vì những nỗ lực mà chị đã đặt vào dự án này. Tôi biết mình là lính mới và non kém kinh nghiệm hơn chị, và một vài người ở vị trí đó sẽ phật lòng với việc coi tôi là cấp trên của họ, nhưng chị luôn hỗ trợ tôi rất nhiệt tình. Tôi đã học được rất nhiều từ việc quan sát chị và tôi nghĩ nó giúp tôi trở thành một người quản lý tốt hơn." (Đó chính là hành động đặt điều kiện trước và một Lời cảm ơn quyền năng cuốn vào một chỗ với nhau - điểm cộng!)



Khi bạn đã thừa nhận những suy tư bí mật của Sherry - "Tại sao tên lính mới tò te này lại tranh việc của mình?" - và xóa bỏ nó với lòng bao dung và đức khiêm nhường của mình, Sherry sẽ càng thêm cam tâm tình nguyện rời khỏi căn hầm của riêng cô và gia nhập vào nhóm của bạn.

Ồ, còn một lời khuyên cuối cùng: hãy ngưng bút rút về việc bạn vẫn còn chấp chứng mới mẻ và non kém kinh nghiệm, hãy nhận ra rằng bạn giành được việc này bởi bạn đủ giỏi. Hãy thể hiện rõ ràng sự tin cậy, bạn cũng sẽ gọi ra được sự tin cậy ở người khác. Bạn cứ bày tỏ nỗi thấp thỏm mà xem, mọi người sẽ nhận ra ngay. (Hay là, dẫn theo lời của nhà ngoại giao, ứng cử viên tổng thống Adlai Stevenson thì: "Khó lòng có thể dẫn đầu một đoàn kỵ binh nếu bạn nghĩ mình trông thật nực cười trên lưng ngựa.") Vậy nên hãy cứ cho rằng bạn là vị quản lý cừ khôi nhất mà công ty từng có được - rồi bước ra ngoài và chứng minh điều đó.

Lỗi suy nghĩ hữu dụng

Hãy tập hợp một nhóm tốt nhất có thể, và rồi trở thành nhân vật mà họ - và cả chính bạn - muốn gánh trách nhiệm lãnh đạo cả nhóm.

Bước hành động

Nếu bạn đang phải quản lý một nhóm kinh doanh, hãy liệt kê tên tuổi của các thành viên trong nhóm trên một mảnh giấy. Rà soát danh sách và xác định ra hai loại "hầm": Một là "hầm ngũ cốc", những người chỉ cắm cúi một mình đơn độc vào những ngày kéo dài tám-tiếng của mình; loại thứ hai là "hầm tên lửa", những người ngồi bó gối phía sau những bức tường, sẵn sàng bắn hạ bất cứ kẻ xâm phạm nào xác định được. Hãy tiếp cận những đối tượng này, từng người từng người một, và xem có bao nhiêu người tự nguyện dỡ bỏ hàng rào bao quanh mình khi bạn cư xử với họ bằng sự thấu cảm, đức khiêm nhường và sẵn lòng thành thấu hiểu họ.



25. LEO THANG

Bí quyết để tiến về phía trước chính là hãy bắt đầu hành trình.

— AGATHA CHRISTIE, Tác giả truyện trinh thám

TÌNH CẢNH: Tôi làm việc ở cương vị quản lý cấp trung tại một tập đoàn đa quốc gia. Tôi nghĩ tôi có thể đến mọi nơi trong công ty này, nhưng tôi lại không chắc xem làm thế nào để mọi người chú ý đến mình. Tôi sắp bị điều chuyển đến một bộ phận khác - có cách nào để gây ấn tượng với sếp mới của tôi không?

H

Ấy khởi đầu ngày thứ nhất bằng cách sử dụng câu hỏi mà tôi đã đề cập ở chương 19: "Ba điều tôi luôn luôn nên làm và ba điều tôi không bao giờ nên làm để thực hiện được tốt công việc này là gì?" Ngay lập tức, bạn sẽ tách được mình ra khỏi đám đông bình thường.

Sau đó, hãy hiểu rõ rằng thành công của bạn tùy thuộc vào việc thúc đẩy những người dưới quyền mình thể hiện khả năng - mà điều đó chỉ xảy ra khi bạn kết nối thành công với họ. Vì đây là những người còn lạ lẫm với bạn, nên hãy sử dụng kỹ thuật Sát-Cánh-Bên-Nhau (xem chương 20) tùy nghi trong vài tháng đầu tiên. Đây chính là con đường nhanh nhất để tìm hiểu xem những nhân viên cấp dưới của mình đang làm gì, họ thực hiện tốt đến đâu và những vấn đề tiềm ẩn nằm ở đâu. Khi bạn nhận diện được vấn đề, hãy nhanh chóng triệt tiêu chúng bằng cách vận dụng các công cụ phù hợp rút ra từ Phần III.

Một điều mà sếp bạn sẽ muốn biết là: "Liệu người này có chịu được áp lực ở vị trí quản lý không?" Bạn sẽ có dáng dấp một nhà quản lý nếu bạn xử trí trước khủng hoảng mà không sụp đổ, vậy nên hãy luyện bài tập "Từ Ôi trời chết tiệt sang Ổn rồi" trong chương 3 một cách đều đặn. Nếu bạn là người vẫn giữ được kiểm soát trong khi những người khác nháo nhào, bạn sẽ giành được sự tôn kính và lòng tin ở những người ở cấp trên bạn.

Trong các báo cáo thường kì, hãy thể hiện rõ ràng rằng bạn không chỉ đầu tư cho thành công của cá nhân mình mà còn cho thành công của cả công ty và cấp trên của mình nữa. Lấy ví dụ, nếu sếp hỏi xem bạn có câu hỏi nào không, hãy nói những câu đại loại như: "Tôi muốn anh thử tưởng tượng



rằng chúng ta gặp nhau trong buổi báo cáo tiếp theo của tôi và anh nói với tôi là, 'Anh vượt quá những mong đợi của chúng tôi nhờ vào các kết quả làm việc cũng như thái độ của anh, thậm chí là với những giải pháp mang tính đột phá đã thực sự hỗ trợ cho tôi và công ty rất nhiều.' Liệu tôi có thể làm gì để khiến cho viễn cảnh ấy trở thành hiện thực?"

Khi cơ hội đến, hãy đưa ra những câu hỏi mang tính biến đổi sẽ giúp làm sâu sắc thêm mối quan hệ với sếp bạn. Ví dụ, hãy hỏi "Anh nhìn nhận thế nào về việc công ty thay da đổi thịt nhờ vào những cải tiến công nghệ?" hay "Như anh thấy, những mục tiêu và trở ngại quan trọng nhất của chúng ta là gì?" Những câu hỏi như thế sẽ cho sếp của bạn biết rằng bạn coi anh ta/ cô ta là một nhân vật gì đó tầm cỡ hơn chỉ là người nhận được mức lương cao hơn bạn mà thôi.

Và cũng nhớ tìm dịp để khiến cho sếp của bạn cảm thấy "được thấu hiểu". Càng ở vị trí cao hơn, các nhà quản lý sẽ càng cảm thấy căng thẳng và ít được "thấu hiểu" hơn. Đó là bởi, không giống như những người đồng nghiệp bằng vai phải lứa (những người không ngại ngần mà nói với nhau rằng "Trông cậu mệt đấy." hay "Cậu có ổn không?"), các nhà quản lý và cấp dưới của mình có xu hướng gắn chặt với lối trò chuyện công việc (và có lẽ, ở phần đỉnh chóp trên kim tự tháp cơ cấu tổ chức, ắt hẳn phải cô đơn lắm). Chớ có tỏ ra thân thiết thái quá, nhưng cũng đừng do dự nói những câu như thế này "Sáu cuộc họp trong vòng hai ngày - làm thế nào mà chị chịu đựng được?" hay thậm chí, nếu người đó trông có vẻ ủ ê hay buồn rầu thì có thể hỏi, "Hôm nay chị có ra các ổn không?" Chỉ một chút thấu cảm ấy thôi cũng đã đủ tạo nên sự chuyển biến ghê gớm về lòng biết ơn rồi.

Nếu bạn thực sự coi trọng việc thăng tiến, thì ở đây có thêm một mẹo nhỏ nữa: hãy nhìn vượt qua khỏi vị sếp của bạn lúc này. Liệu còn có ai khác, cả trong và ngoài công ty - có thể giúp bạn vươn cao hơn trên thang bậc tổ chức? Nếu có, hãy nghe lời khuyên của tôi: hãy bám chặt lấy họ. Tôi không nói là làm việc đó theo lối xấu xa nào đó, mà là những cách thức đàng hoàng tốt đẹp. Những người này khôn ngoan và có thể đưa ra những chỉ dẫn, mở ra các cánh cửa cho bạn, và rất nhiều người trong đó lại rất thích thú được đóng vai trò bậc thầy dìu dắt bạn.

Ở giai đoạn khởi đầu sự nghiệp, hãy thử tìm xem những nhân vật quyền năng nhất, được kính trọng nhất, thành công nhất và thận trọng nhất trong ngành, hoặc trong lĩnh vực của mình khiến bạn cảm thấy say mê nhất. (Bạn sẽ tìm thấy ít nhiều ý tưởng hay cho việc gặp gỡ những người thúc đẩy và



truyền cảm hứng này ở chương 30). Hãy tìm cách phát triển mối quan hệ nhờ nói với họ, "Tôi muốn học hỏi mọi thứ mà ông biết. Vậy cách nào hay nhất để làm được điều đó?" Sau đó làm tất cả những gì họ yêu cầu hay nói với bạn, cố gắng học hỏi mọi thứ họ biết và học cả cách trở nên đáng tin cậy và không thể rời bỏ với họ. Bởi nói theo lối xưa là: Có bạn bè nơi quyền cao chức trọng là việc hay.

Lỗi suy nghĩ hữu dụng

Hãy thử đặt mình vào vị trí công việc mà bạn mong muốn; sau đó chủ động lập kế hoạch để đạt được điều đó.

Bước hành động

Hãy liệt kê một danh sách gồm mười nhân vật bạn ngưỡng mộ nhất trong công ty. Vận dụng những kỹ thuật bạn đã học được (và cả các thông tin trong chương 30), để xem liệu bạn có thể nghĩ ra các phương cách trở nên thân cận hơn với một trong những nhân vật này và đặt anh ta/ cô ta vào vị trí bậc thầy điều dắt mình.

26. KẺ TỰ YÊU BẢN THÂN NGỒI CHẾM CHỆ

Khách hàng đôi lúc cũng sai.

— Herb Kelleher, Cựu Chủ tịch kiêm Giám đốc điều hành,

Hãng hàng không Southwest

TÌNH CẢNH: Tôi làm việc trong một công ty chuyên thiết kế và phát triển sản phẩm. Một trong các khách hàng yêu cầu chúng tôi phát triển bao bì cho một dòng sản phẩm chăm sóc cá nhân, nhưng dự án đấy đã trở thành cơn ác mộng. Một tuần nọ, khách hàng đòi phải thiết kế vỏ chai dầu gội đầu tiên. Tuần sau đó anh ta lại bảo, "Tôi cần vỏ chai dầu tắm phải được thiết kế ngay lập tức." Thế là tụi tôi phải vứt bỏ các vỏ chai dầu gội (không phải theo nghĩa đen đâu nhé!) và bắt tay vào vỏ chai dầu tắm - chỉ để nghe những lời thể này vào tuần sau đó, "Tụi tôi phải có vỏ chai xà phòng, gấp gáp lắm rồi." Nhưng anh ta vẫn muốn cả vỏ chai dầu gội và dầu tắm phải thực hiện xong ngay lập tức nữa! Chúng tôi không tài nào hoàn thành bất cứ phần nào của dự án vì cứ mỗi tuần khách hàng lại thay đổi yêu cầu của anh ta. Sếp của tụi tôi cũng chẳng giúp ích gì và cô ấy chỉ nhai đi nhai lại một câu cũ rích, "Khách hàng luôn đúng." Ý kiến của tôi: khách hàng đã sai, và chúng tôi đang tiêu hết lợi nhuận của mình vì công ty đang làm việc kém hiệu quả mà lại mất quá nhiều thời gian. Có cách nào xử trí với việc này không?

Khách hàng của bạn chính là một kiểu người, Kẻ Tự Yêu Bản Thân Kinh Điển. Anh ta không cần quan tâm để ý xem liệu anh ta có làm đời bạn ê chề đau khổ không, có cắt xén vào lợi nhuận biên của bạn không, hay có đẩy bạn vào rắc rối với sếp không. Anh ta chỉ muốn cái mà anh ta muốn - và anh ta muốn nó ngay bây giờ, phải bây giờ, bây giờ.

Những kẻ tự yêu bản thân vốn rất phổ biến trong giới kinh doanh (rất nhiều lãnh đạo hoặc Giám đốc điều hành các hãng mới vừa lập nghiệp đều rơi vào nhóm này) và bạn cũng sẽ đụng phải những người thường thường bậc trung nhưng cũng thể hiện những hành vi tự yêu bản thân vì họ nghĩ ấy là một cách hay để thăng tiến được trong môi trường tập đoàn. Vậy nên, hãy chuẩn bị cho bản thân để đụng độ với cả những kẻ tự yêu bản thân thực sự lẫn những kẻ giả hiệu, và hãy sẵn sàng xử trí với họ. (Vẫn không biết chắc



xem có phải mình đang xử trí với một kẻ tự yêu bản thân? Xem lại bài trắc nghiệm nhanh ở chương 11.)

Trong tình cảnh hiện tại, hiển nhiên là bạn không thể mong đợi một phương án nào đó từ sếp của mình. Trên thực tế, đánh giá qua thái độ để ý hỏi hớt đến các nhu cầu của bạn, thì khả năng rằng chính cô ta cũng ít nhiều là một kẻ tự yêu bản thân (hoặc quá yếu ớt để có thể đối đầu với khách hàng). Vậy nên mọi thứ tùy thuộc vào bạn. Như tôi đã giải thích trong chương 11, bạn không thể biến đổi một kẻ tự yêu bản thân - nhưng đôi khi bạn có thể thuần dưỡng được một kẻ như vậy. Nếu bạn đang phụ trách việc liên hệ với khách hàng, thì nên làm như thế này.

Lần tới đây gặp mặt với khách hàng, bạn hãy chờ đợi anh ta đưa ra yêu cầu khác với cái lối cắt ngang kiểu "Giờ thì, mọi người dừng hết những gì đang làm và nghe tôi đây này!". Cứ im lặng cho phép anh ta được trình bày yêu cầu mới của mình ra bàn. Đến lúc đó, hãy nói thật bình tĩnh và theo cách nào đó thật tích cực, "Xin lỗi anh, nhưng trước khi chúng ta tiếp tục, anh cũng biết là nếu chúng tôi nghe theo anh và bỏ ngãng những gì đang làm dở, chúng tôi sẽ không thể nào hoàn thành nhiệm vụ đó được - một việc vốn đóng vai trò quan trọng then chốt với anh hồi tuần trước. Vậy nên tôi cần phải làm rõ xem là anh muốn chúng tôi thực hiện công việc nào vào lúc này: nhiệm vụ mà anh coi là ưu tiên hàng đầu hồi tuần trước hay nhiệm vụ mà anh coi là ưu tiên hàng đầu tuần này."

Cách tiếp cận này sẽ khiến cho anh chàng tự yêu bản thân của bạn phải ngừng lại hoàn toàn, bởi giờ đây tình thế không phải là bạn chống đối lại anh ta. Thay vào đó, chính là bản thân anh ta trước đây chống lại bản thân anh ta lúc này. Khi anh ta không thể tạo ra một tình huống thắng-thua trong đó bạn chịu thua còn anh ta giành phần thắng, anh ta sẽ phải đưa ra một yêu cầu khả thi để thay thế.

Tuy vậy, hãy cẩn thận, chỉ nên sử dụng cách tiếp cận này với những khách hàng khó khăn, hay đòi hỏi và mắc chứng tự yêu bản thân mình. Trong hầu hết các trường hợp, khi rắc rối nổi lên, thì thường là chúng xảy ra không phải vì ai đó phách lối vô lý hay hành xử kiểu tự yêu bản thân, mà thường là vì có hiểu lầm nào đó giữa bạn và khách hàng. Khi chuyện đó xảy ra, cách tiếp cận hay nhất chính là sử dụng kỹ thuật "Hừmm" mà tôi đã trình bày ở chương 17. Lấy ví dụ, nếu một khách hàng nhìn vào bản thiết kế xuất sắc của bạn và nói, "Bọn tôi ghét cái này - quá tệ!", cũng chớ có phản ứng thái quá. Thay vào đó, hãy nói "Hừmm" hoặc "Nói rõ thêm cho tôi biết với". Cách



này sẽ nhanh chóng xoa dịu khách hàng của bạn và cho phép họ vượt qua giai đoạn "Quá tệ!" và xác định những vấn đề cụ thể thường là ít tiềm tàng thảm họa hơn nhiều. Bạn cũng có thể sử dụng kỹ thuật Điền-vào-chỗ-trống bằng cách nói, "Anh không hài lòng với bản thiết kế này vì anh tưởng tượng ra là nó phải_____." Bằng cách làm cho khách hàng cảm thấy được thấu hiểu và trân trọng hơn, những cách tiếp cận này sẽ dẫn tới cách giải quyết nhanh chóng hơn.

Tuy thế, trong tình cảnh của bạn, những nhược điểm của vị sếp khiến cho tình hình có vẻ ngả theo hướng bạn sẽ phải xoay xở nhiều hơn so với trách nhiệm thực sự của mình trước khách hàng khó nhằn này. Một cách để giảm bớt rắc rối với khách hàng này chính là sử dụng cách Đặt điều kiện Từ đầu để cho họ biết từ đầu rằng có những giới hạn thực tế trong những công việc bạn làm. Lấy ví dụ, hãy bắt đầu mỗi quan hệ với một khách hàng hay đòi hỏi như Quý ngài Chai Dầu Gội bằng cách nói những câu kiểu như, "Tôi muốn anh nhận thức rõ rằng chúng tôi sẽ làm việc tốt nhất nếu anh đưa ra những ý tưởng cụ thể và cho chúng tôi thời gian để phát triển nó được toàn diện. Chúng tôi rất linh hoạt nhưng chỉ là một công ty nhỏ, và chúng tôi chỉ có thể đạt được hiệu quả tối đa khi có được ý tưởng rõ ràng về những gì anh cần đến." Sau đó đưa các ý kiến và ưu tiên của khách hàng ra thành giấy trắng mực đen, nhờ vậy bạn sẽ có được bằng cứ văn bản để chống lưng cho mình

Quan trọng hơn, hãy thử xem liệu bạn có thể làm cho sếp mình linh hoạt được một thực tế giản đơn này: Bạn cố sức thỏa mãn càng nhiều yêu cầu phi lý trí từ phía một khách hàng kiểu tự yêu bản thân, bạn sẽ càng có ít thời gian để chăm sóc cho những khách hàng tốt luôn cư xử rất tử tế với bạn. Hãy đặt những kẻ tự yêu bản thân mình vào tầm kiểm soát, bạn sẽ khiến những khách hàng tốt được hài lòng hơn. Và điều đó hoàn toàn có lý - bởi những người tử tế mới là kiểu khách hàng bạn thực sự muốn giữ chân.

Lỗi suy nghĩ hữu dụng

Những khách hàng và người tiêu dùng tốt chỉ từ tốn nâng cao yêu cầu. Còn những kẻ xấu hơn thì chỉ chực khiến bạn lao đầu vào những yêu cầu đó mà thôi.

Bước hành động

Phân tích lịch trình công việc của bạn để quyết định xem bạn có thể bỏ ra thêm bao nhiêu tiếng mỗi tháng để phục vụ những khách hàng khó nhằn.



Giờ thì, hãy xác định xem bạn có thể cung cấp thêm bao nhiêu dịch vụ phụ trội cho các khách hàng tốt nếu như bạn có thể kiểm soát được những người rắc rối. Việc này sẽ mang lại cho bạn dũng khí mà bạn cần để đẩy lui những khách hàng tự yêu bản thân.

Cách tiếp cận hay nhất chính là cố gắng bao quanh mình bằng càng nhiều những khách hàng trung thực, đáng trân trọng và ít cần bảo dưỡng càng tốt. Làm như vậy sẽ khiến bạn càng thêm chán ngán với những kẻ tự yêu bản thân mà bạn gặp trong đời mình - và điều đó sẽ đem lại thêm nhiều dũng khí để cắt lố sớm với họ.



27. LẠ NƯỚC LẠ CÁI

Những người kết nối thành công mà tôi biết, những cá nhân nhận được cả tấn những lời đề nghị và cảm thấy thực sự hài lòng về bản thân, liên tục đặt nhu cầu của người khác lên trước nhu cầu của mình.

— BOB BURG, Tác giả, The Success Formula

TÌNH CẢNH: Tôi đang kinh doanh một công ty in ấn, và chúng tôi là thành phần mới toanh, vậy nên tôi cần phải phô trương thanh thế. Tôi đã tham gia vào Phòng Thương mại và thậm chí còn gánh vác ít nhiều công việc trong đó nữa, nhưng việc ấy cũng chẳng mang về nhiều khách hàng mới cho lắm. Có cách nào tốt hơn để mở rộng mạng lưới không?

Tôi đoán rằng bạn khởi sự công việc in ấn bởi bạn có sở trường về in ấn - chứ không giỏi lắm về khoản phát danh thiếp hay gọi những cuộc điện thoại không hẹn trước. Trên thực tế, những nỗ lực của bạn nhằm quảng bá bản thân cho đến lúc này vẫn còn khá được-mất-bất-kì, mà mất chiếm phần nhiều hơn được.

Nhưng, thật đáng ngạc nhiên, việc ấy chẳng có gì mà phức tạp. Tiến sĩ Ivan Misner là sáng lập viên của BNI, tổ chức kết nối thương mại thành công nhất trên thế giới. Misner đã miệt mài nghiên cứu về thành lập mạng lưới suốt hơn 20 năm đã nói rằng những người kết nối mạng lưới hiệu quả hoặc đều chủ động, hoặc vô thức áp dụng cái mà ông vẫn gọi là Quy trình VCP. Nó hoạt động như thế này.

Visibility (Trực quan). Theo lời Misner, đây chính là giai đoạn đầu tiên trong quá trình phát triển một mối quan hệ. Trực quan là khi bạn và một cá nhân khác bắt đầu để ý đến nhau, có thể vì nỗ lực PR và quảng cáo của bạn hoặc nhờ thông qua ai đó mà cả hai người đều quen biết. Hai người có thể có quen biết riêng tư và làm việc trên cơ sở xưng hô tên gọi cụ thể, nhưng vẫn còn biết rất ít về nhau.

Credibility (Tín nhiệm). Chính là phẩm chất đáng cậy nhờ và có thể tin tưởng. Khi bạn và mối quen biết mới bắt đầu hình thành sự trông đợi lẫn nhau, sự trông đợi ấy được thỏa mãn, mối quan hệ sẽ bước vào giai đoạn tín nhiệm. Nếu mỗi người trong đó đều chắc chắn với việc có được sự hài lòng từ mối quan hệ ấy, nó sẽ tiếp tục được củng cố. Tín nhiệm sẽ tăng lên khi



các cuộc hẹn được giữ đúng, những lời hứa được thực thi, thực tế được kiểm chứng, và những sự trợ giúp được đưa ra.

Profitability (Hưởng lợi). Chính là giai đoạn trong mối quan hệ khi nó trở thành "tưởng thưởng lẫn nhau". Liệu cả hai người dự phần đều có được sự hài lòng từ mối quan hệ? Liệu nó có tự duy trì mối quan hệ bằng cách cung cấp lợi ích cho cả hai bên? Nếu nó không làm lợi cho cả hai bên, khả năng cao là nó không thể tiếp tục duy trì.

Còn bây giờ sẽ là cách vận dụng những kỹ năng mới của bạn để đạt được thành công trên cả ba giai đoạn của Quy trình VCP do Misner đưa ra.

GIAI ĐOẠN TRỰC QUAN

Ở thời điểm này, chớ chỉ giản đơn nói cho người khác hay rằng bạn là ai - hãy nói cho họ biết vì sao họ sẽ thích bạn và tại sao họ sẽ muốn trở thành bằng hữu hay khách hàng của bạn.

Ví dụ, tại các cuộc hội họp của Phòng Thương mại, hãy ghi nhớ nguyên tắc quan trọng hơn hết thảy: hãy tỏ ra hào hứng chứ đừng tỏ ra mình hay ho. Hãy nói về công ăn việc làm của người khác nhiều hơn của chính bạn. Hãy đặt ra những câu hỏi khôn ngoan về những gì người khác làm, họ làm như thế nào và những chiến lược quảng bá nào mang lại hiệu quả cho họ. Đừng bao giờ, chớ có bao giờ bắt họ nói ngắn đi; thay vào đó, hãy hỏi những câu khuyến khích cho họ nói nhiều hơn.

Tiếp sau đó, hãy khiến cho mọi người cảm thấy "được thấu hiểu". Nếu họ trưng ra các vấn đề ("thành phố đang giết chết việc làm ăn của chúng ta bằng các dự án tu sửa đường xá đấy"), hãy thể hiện rằng bạn có quan tâm - kể cả khi vấn đề ấy không ảnh hưởng gì lắm đến bạn. Hãy tìm cách thấu hiểu vấn đề của người khác và góp phần giải quyết chúng, bạn sẽ gây ấn tượng với mọi người bằng sự hào phóng của mình.

Bạn còn có thể khởi phát những mối quan hệ mới bằng cách đưa ra những câu hỏi biến đổi, thể hiện cho người khác thấy rằng bạn coi trọng trí tuệ của họ. Lấy ví dụ, hãy hỏi một chủ doanh nghiệp khác, "Anh nghĩ dự án tái phát triển sẽ mang lại hiệu ứng ra sao với việc làm ăn của chúng ta trong khoảng năm năm nữa?" hay "Anh dự đoán là kinh tế thành phố này sẽ ở đâu trong thập niên tới?"



Một động thái cuối cùng nhưng không hề xoàng xĩnh, hãy vận dụng Lời cảm ơn quyền năng để sáng tạo nên thiện chí. Nếu một chủ doanh nghiệp khác có ý kiến tuyệt vời nào đó đóng góp vào thành công của doanh nghiệp bạn hay tổ chức mạng lưới của bạn, hãy công khai chỉ ra ngay trong một cuộc họp ("Chaz đã giúp chúng tôi tiết kiệm được 500 đô-la nhờ việc cho chúng tôi thuê bàn trong dịp lễ hội nghệ thuật - một hành động cực kỳ hào phóng giúp giảm bớt gói chi phí cho sự kiện - và anh ấy còn bỏ ra hàng giờ liền sắp đặt bàn ghế cùng nhân viên từ lúc 5 giờ sáng"). Lòng biết ơn của bạn sẽ tạo ra sự thấu cảm tế bào thần kinh cảm giác với người khác, khiến họ muốn đền đáp tương xứng - rất có thể bằng cách làm ăn với hãng của bạn hoặc giới thiệu bạn cho những người khác nữa.

GIAI ĐOẠN TÍN NHIỆM

Ở giai đoạn này, tránh gây ra bất đồng trong mối quan hệ mới là việc cực kỳ then chốt. Bạn vẫn còn phải tiếp tục tìm hiểu về người kia, và mỗi điều người khác biết thêm về bạn đều có tầm quan trọng lớn lao. Vậy nên hãy thể hiện mình một cách chân thực và chính xác, chớ gây ra những nhìn nhận sai lầm về những gì người kia cần hoặc muốn, cũng chớ có hứa hẹn những điều bạn không thể thực hiện.

Thêm nữa, hãy làm cho người kia cảm thấy có giá trị. Bằng cách riêng, hãy đưa ra những việc làm hỗ trợ cho người khác và công nhận bất cứ sự giúp đỡ nào mà bạn nhận được (vận dụng Lời cảm ơn quyền năng bất cứ khi nào thích hợp). Nếu có thể, hãy chủ động giới thiệu mối làm ăn mới cho người kia... còn nếu người kia giới thiệu khách hàng mới cho bạn, hãy bỏ ra nỗ lực phi thường để làm vừa lòng khách hàng đó.

Nói tóm lại, chớ có tập trung vào những gì mối quan hệ có thể mang lại cho bạn. Thay vào đó, hãy tập trung vào những gì có thể làm lợi cho người bạn của mình. Và cố gắng hết sức để không làm mọi thứ rối tung lên - nhưng nếu có mắc lỗi, hãy vận dụng Lời xin lỗi quyền năng để bù đắp lại sai lầm.

GIAI ĐOẠN HƯỞNG LỢI

Khi đến thời điểm này, hãy tiếp tục tập trung vào việc làm cho mối quan hệ mới của bạn cảm thấy hào hứng, có giá trị và cảm thấy được thấu hiểu. Tuy vậy, hãy xem xét lời khuyên mà tôi đã đưa ra ở chương 10 về việc loại bỏ những con người độc hại khỏi cuộc sống của bạn. Thường thì, các mối quan hệ mới của bạn sẽ rơi vào ba nhóm - những người hào phóng trao tặng,



những kẻ tham lam lợi dụng và những người cho-nhận sòng phẳng - và bạn sẽ muốn xóa sổ những kẻ lợi dụng ngay từ sớm. Thế nên, hãy ra soát danh sách các mối quan hệ mới và tập trung nỗ lực của bạn vào những người hào phóng và những người sòng phẳng trong khi xóa sạch những kẻ lợi dụng ra khỏi bức tranh. Hãy tỏ ra rộng rãi cởi mở với những mối liên hệ mới và đừng chỉ chăm chú giữ điểm cho mình, mà hãy mang lại ưu tiên cho mối quan hệ xây dựng với những người sẵn lòng đáp trả tương xứng.

Trên hết, hãy cứ thả lỏng và để cho mạng lưới của bạn mở rộng qua nhiều tháng, nhiều năm. Những mối quan hệ, đặc biệt là những mối dẫn tới hưởng lợi chung đều cần nhiều thời gian, nên chớ có tỏ ra thiếu kiên nhẫn. (Trên thực tế, bạn càng cố sức tăng tốc quá trình bao nhiêu, bạn sẽ càng khiến người ta xịt ngóm.) Cũng nên biết rằng không phải tất cả các mối quan hệ đều đơm hoa kết trái. Đôi khi bạn phải hôn rất nhiều con ếch trước khi tìm được một chàng hoàng tử - hoặc, cả một mạng lưới các chàng hoàng tử ấy chứ.

Lỗi suy nghĩ hữu dụng

Hãy tập trung vào "Điều gì có lợi cho họ?" và những người đáp đền tương xứng chẳng sớm thì muộn cũng sẽ hỏi bạn, "Tôi có thể làm gì cho anh đây?" Cứ thử tập trung vào "Điều gì có lợi cho mình?" mà xem, họ sẽ tự hỏi bản thân "Làm thế nào để tránh xa khỏi con người này?"

Bước hành động

Nếu bạn sợ hãi với việc phải mở rộng mạng lưới quan hệ, hãy tự hỏi bản thân xem bạn sẽ được lợi gì từ đó. Có viễn cảnh gì hấp dẫn khiến việc bước ra khỏi vùng an toàn của bạn trở nên đáng giá? Đó có thể là mục tiêu sở hữu một doanh nghiệp thành công, hay dự định được đề bạt. Hay đó có thể là khao khát được tự hào về bản thân vì đã vượt qua nỗi sợ hãi và thể hiện mình. Hãy đặt viễn cảnh đó thật chắc chắn ngay trước mắt bạn và nó sẽ biến thành cam kết và hành động.



28. CƠN LỬA GIẬN CỦA CON NGƯỜI

Tất cả những thứ nhỏ nhất đều góp phần vào một cơn khủng hoảng.

— JAWAHARLAL NEHRU,

Thủ tướng đầu tiên của Ấn Độ sau khi giành độc lập

TÌNH CẢNH: Tôi làm việc trong một công ty tài chính với áp lực khủng khiếp, nơi hàng triệu đô la giao dịch qua lại mỗi ngày. Như để tăng thêm không khí bức bối như chiếc nôi áp suất ở công sở, ban lãnh đạo của công ty còn gửi rất nhiều công việc ra thuê làm ở nước ngoài. Mọi người đều thực sự căng thẳng và lo sợ sẽ mất việc, rất nhiều người trong số đó dường như mỏng mảnh như mảnh treo chuông vậy. Nói thật lòng, tôi nghĩ đang tiềm tàng nguy cơ cho một cuộc khủng hoảng kiểu "nhân công bất bình nổi trận cáu tiết", mà tôi lại không dám chắc mình sẽ phải xử trí thế nào.

Bạn không đơn độc đâu. Ngày nay, bất cứ ai trong số chúng ta - nhà quản lý, Giám đốc điều hành, bác sĩ, giáo viên, luật sư - đều có thể trở thành mục tiêu của kẻ nào đó khi họ chạm tới điểm bùng nổ và mất kiểm soát hoàn toàn.

Khiếp sợ ư? Hẳn là thế. (Cứ thử hỏi bất cứ bác sĩ tâm lý nào thì biết, bởi mỗi chúng tôi đều phải xử trí trước những kíp nổ gấp như vậy.) Và tôi cũng không nói dối bạn làm gì: Không phải lúc nào bạn cũng xoay sở ổn thỏa được với một kẻ buồn rầu hay vũ phu tột cùng. Thường thì, lựa chọn duy nhất cho bạn là thoát thân hay ẩn náu. Nhưng nếu người đó chưa phải là mối nguy cơ ngay lập tức, hay bạn không có cách nào để trốn chạy, thì những lời lẽ đúng đắn có thể mang lại cho bạn sức mạnh để đưa một tình huống nào đó vào tầm kiểm soát - hay thậm chí là cứu vớt cả một mạng sống.

Một cơ sở then chốt để biết được khi nào một người bùng lửa giận chính là người đó đang mắc kẹt trong chế độ tấn công, vậy nên một cuộc đối thoại kiểu tỉnh táo, lý trí và sáng suốt không có ích gì. Một người quăng cả chiếc máy tính vào người sếp hay huơ huơ khẩu súng đe dọa không thể nào nghe bạn nói lý, bởi anh ta không có khả năng truy cập vào những quy trình tư duy cấp cao nói rằng "Ê này, bình tĩnh đã - việc này điên rồ quá!"

Nếu như bạn có lỡ bỏ qua chương 2, tôi xin nhắc lại, nguyên do là đây: Trong thời điểm khủng hoảng, não bộ của một người sẽ quyết định xem sẽ



giao phần trách nhiệm cho não bộ logic cao cấp hay phần não bộ nguyên thủy cấp thấp. Nếu nó lựa chọn phần não bộ nguyên thủy cấp thấp, nó sẽ khóa chặt phần trí não thông minh lại.

Nhiệm vụ của bạn - trong trường hợp phải đối mặt với một kẻ đang giở chứng hoang tưởng sát nhân, sẽ là phá vỡ cái khóa đó. Như thế nào? Bằng cách trò chuyện từ tốn với người đó để chuyển dịch từ chỗ "Tao muốn làm đũa nào đó bị thương" sang "Tôi buồn kinh khủng luôn" rồi sang thành "Tôi cần tìm ra cách nào đó khôn ngoan để giải quyết chuyện này." Những giai đoạn này liên quan chặt chẽ tới cả ba tầng não bộ: bộ não bò sát nguyên thủy, bộ não động vật có vú thuần cảm xúc và bộ não người logic.

Để đưa một người mất kiểm soát sang hành động tỉnh táo, bạn cần phải dịch chuyển dần dần người này qua cả ba tầng bậc theo đúng trật tự (Hãy coi việc đó như là "tiến hóa thần tốc" vậy.) Cách thực hiện như sau:

GIAI ĐOẠN 1

Ở thời điểm này, mục tiêu của bạn là đưa người này lên cao hơn: từ bộ não bò sát nguyên thủy lên bộ não động vật có vú thuần cảm xúc. Để làm được điều đó, hãy tuân thủ các bước sau:

1. Nói rằng "Kể tôi nghe xem có chuyện gì."

Trút giận cho phép một người nào đó bắt đầu chuyển từ tấn công mù quáng (phản xạ nguyên thủy nhất) sang trạng thái xúc động (phản xạ ở cấp cao hơn). Việc thét gào chửi bới của người này sẽ khiến bạn buồn lòng, nhưng nó còn đỡ nguy hiểm hơn rất nhiều so với đe dọa bạo lực về thể xác - vậy nên cứ để mặc nó diễn ra.

2. Nói rằng "Tôi cần phải đảm bảo chắc chắn là tôi nghe được chính xác những gì anh nói, nhờ thế tôi mới không đi chệch hướng. Nếu tôi nghe đúng, thì ý anh nói là..."

Sau đó nhắc lại chính xác những gì người đó vừa nói, thật bình tĩnh và không mấy may gọn chuyển điệu giận dữ hay châm biếm trong giọng của bạn, và nói, "Có đúng thế không?" Khi bạn làm như vậy, bạn đã phản chiếu lại người đó - chính là kỹ thuật kết nối đầy quyền năng mà tôi đã trình bày ở chương 2. Bạn cũng làm cho người này chuyển dịch từ trút giận sang lắng nghe, quá trình giúp bộ não hoạt động thư thả hơn, giúp người đó suy nghĩ sáng suốt hơn.



3. Hãy đợi đến khi người đó nói "Vâng."

Hành động nói "Vâng" giản đơn khiến đối tượng của bạn di chuyển theo hướng tán đồng hơn là thù nghịch. "Vâng" còn thể hiện sự tự nguyện chuyển dịch khỏi hành động bột phát. Nếu người đó có chỉnh sửa lại những gì bạn nói dù theo cách nào, cũng nhớ nhắc lại những thông tin bạn vừa mới được cung cấp.

4. Bây giờ, hãy nói "Và điều đó khiến anh cảm thấy tức giận/ chán nản/ thất vọng/ buồn bã hay chính xác hơn là..."

Lựa ra từ mà bạn nghĩ rằng mô tả chính xác nhất những cảm giác của người đó. Nếu người đó có sửa sang lại những gì bạn nói, hãy đề nghị anh ta/ cô ta bày tỏ chính xác cảm xúc của mình và nhắc lại một lần nữa để được xác nhận lại bằng từ "Vâng." Hãy nhớ rằng khi ai đó gán một từ ngữ nào đó với một cảm xúc nào đó, nó giúp giảm bớt tình trạng kích động. Điều đó đóng vai trò then chốt.

GIAI ĐOẠN 2

Đến lúc này, bạn đang xử trí với một người không còn tấn công điên cuồng nữa nhưng vẫn đang trong quá trình trút giận - có khá hơn, nhưng vẫn còn rắc rối. Vậy nên mục tiêu tiếp theo của bạn sẽ là chuyển dịch người đó từ bộ não (động vật có vú) thuần cảm xúc ở mức trung gian lên bộ não lý trí (của con người) ở mức cao cấp. Cách làm như sau.

1. Nói với người đó, "Và nguyên nhân khiến cho việc chỉnh đốn việc này hay làm cho nó tốt đẹp hơn ngay bây giờ là_____."

Kỹ thuật Điền-vào-chỗ-trống này đòi hỏi đối tượng của bạn phải suy nghĩ để đưa ra câu trả lời, một việc sẽ mở cánh cửa dẫn tới những phần suy luận (mang tính người) của bộ não. Một mẹo quan trọng: Khi bạn đưa ra tuyên bố này, hãy nhấn mạnh từ "ngay bây giờ" để thể hiện rằng bạn thấu hiểu tính cấp thiết trong nhu cầu của người đó.

2. Soi rọi con đường giải thoát

Nếu người đó điền vào chỗ trống bằng những lời như, "Bởi vì mọi thứ chẳng hề thay đổi, tôi sắp nổ tung, làm tổn thương bản thân hay đánh đập ai đó"..., hãy tiếp lời bằng "Thật ư... Anh cứ nói tiếp đi, để tôi chắc chắn là tôi đang



thực sự hiểu đúng ý anh." (Nói ra không chút vẻ nghi ngờ hay giấu cợt, mà với cách nào đó thể hiện rằng bạn đang thực sự lắng nghe.)

Sau đó hãy nói, "Nếu sự tình là vậy, ta thử cùng tìm ra cách để vượt qua chuyện này, miễn sao anh không làm ra việc gì đó khiến cho tình hình càng thêm tồi tệ. Tôi biết là chúng ta có thể, vì anh cũng đã từng gặp chuyện này và anh đã giải quyết được. Thực ra là, trong khi chúng ta cùng đang đối mặt với nó, hãy cùng tìm ra một giải pháp để anh không bao giờ rơi vào tình cảnh này nữa."

Điều này chứng tỏ rằng bạn đã lắng nghe người đó, bạn coi vấn đề này nghiêm túc, bạn nhận ra rằng người đó cảm thấy tồi tệ đến thế nào, và bạn đang cam kết sẽ giúp đỡ giải quyết cuộc khủng hoảng tức thời và ngăn chặn những vấn đề tương tự xảy ra trong tương lai. Tất cả những điều này khiến người đó cảm thấy bớt đơn độc - điều mà tôi gọi là trải nghiệm "Chúa trời là đấng Chấn chấn hiền lành."

Đến thời điểm này, đối tượng của bạn sẽ trông đợi ở bạn một người dẫn lối giải thoát và cuộc khủng hoảng có thể chuyển sang thành giải pháp - tốt hơn hết là có sự trợ giúp của những chuyên gia được đào tạo xử trí với các tình huống khủng hoảng. Vấn đề còn xa mới được giải quyết rốt ráo, nhưng tất cả mọi người đều có thể bắt đầu giải quyết nó ngay lúc này, khi cơn sóng gió tồi tệ nhất đã qua đi.

TẠI SAO CON NGƯỜI TA PHÁ PHÁCH

Gần như tất cả các vụ bạo lực mà chúng ta nghe thấy trên các phương tiện truyền thông đều bị châm ngòi bởi giận dữ, và cụ thể hơn, là những cơn giận dữ bất lực. Giận dữ bất lực chính là kết quả sản sinh khi một người nào đó cảm thấy bị những người xung quanh từ chối và khinh rẻ, người ấy cảm thấy vô lực trước tất cả những điều đó. Vốn thiếu hụt những kỹ năng đối phó nội tại có hiệu quả, người đó bùng nổ và thẳng thừng sỉ vả cả thế gian.

Bạn và tôi đều có những lúc thấy giận dữ và bất lực. Thế nhưng, không giống như chúng ta, những người hung tợn không thể xử lý được những cảm xúc này. Các nhà khoa học đã đưa ra thông tin rằng xét cả về hóa học lẫn cấu trúc, rất nhiều người hung tợn bị "dính cứng" với lối giận dữ bốc đồng và khả năng kiểm soát bản thân kém. Các nhà xã hội học lưu ý rằng rất nhiều người trong số họ đã chịu thương tổn do bị lạm dụng từ thuở ấu thơ.



Còn các nhà tâm lý học và bác sĩ tâm thần thì khẳng định rằng những người hung dữ thiếu hụt khả năng duy trì nhận thức không đổi về đối tượng.

Duy trì nhận thức không đổi về đối tượng là khả năng giữ được mối ràng buộc tích cực với người khác kể cả khi bạn đã bị thất vọng, tổn thương hay giận dữ với người đó. Những người hung tợn có khả năng chịu đựng cực kỳ thấp trước nỗi chán nản và đánh mất mọi mối liên hệ về tình cảm và tâm lý với bất cứ ai lỡ làm họ buồn lòng. Khi mối liên hệ ấy bị vỡ, mọi người đều trở thành đối tượng bị tiêu diệt, hết như cách một ai đó đập mạnh chiếc vợt tennis xuống sân ngay sau một cú đánh vụng về.

Hãy nhớ điều ấy bất cứ khi nào bạn phải xử trí với một kẻ hung tợn, vì nó sẽ giúp bạn tránh được một sai lầm tiềm tàng chết người: kêu gọi lòng trắc ẩn của người đó ("Tôi biết là anh không muốn làm tôi bị thương đâu."). Thay vào đó, hãy tập trung tất cả nỗ lực của bạn vào việc kêu gọi sự quan tâm đến lợi ích bản thân của người đó.

Lỗi suy nghĩ hữu dụng

Nếu ai đó không thể hoặc sẽ không lắng nghe bạn, làm mọi cách để anh ta phải lắng nghe bản thân mình.

Bước hành động

Nếu bạn biết được rằng ai đó trong cuộc sống của mình đang rơi vào cảnh "mong manh như mảnh treo chuông" và có thể mất kiểm soát bất cứ lúc nào, hãy chuẩn bị cho một cuộc khủng hoảng tiềm tàng bùng phát bằng cách luyện tập các bước mà tôi đã phác ra trong chương này cho đến khi chúng trở thành bản chất thứ hai của bạn. Nếu điều kiện cho phép, hãy luyện tập chúng với một người nào đó có thể sắm vai đối tượng mất kiểm soát. Điều này sẽ giúp bạn chuẩn bị về mặt tâm lý cho việc đối đầu với một người giận dữ hay ủy mị ngay trước mặt mình, một việc có thể cảnh báo cao độ và khơi dậy bản năng nguyên thủy của chính bạn nếu bạn không có sự chuẩn bị. Và cũng nhớ luyện thêm cả bài tập dịch chuyển "Từ Ôi Trời khốn kiếp sang Ổn rồi" mà tôi đưa ra ở chương 3.



29. TIẾP CẬN CHÍNH BẢN THÂN

Chớ bới lông tìm vết, hãy tìm phương cứu chữa.

— HENRY FORD, Nhà sáng chế

TÌNH CẢNH: Cứ mỗi dịp Năm Mới tôi lại đưa ra một danh sách những cam kết mà tôi không thể nào giữ được. Tôi tự hứa với bản thân sẽ luyện tập thể dục mỗi ngày. Tôi hứa với bản thân sẽ không hành xử như một mụ nanh nọc mỗi lúc đám trẻ nghịch phá. Và cả quyết tâm sẽ quay trở lại trường để lấy bằng Thạc sĩ Quản trị Kinh doanh. Tôi cảm thấy quá nản khi nhìn vào cái thân hình bèo nhèo của mình trong gương, thấy tội lỗi với việc mình đã không thực hiện đến nơi đến chốn mục tiêu sự nghiệp ra sao hay không đạt được những mong muốn ở vai trò một bậc cha mẹ thế nào, thấy chán vì cái đồng lời hứa bị phá bỏ đã chất cao như núi của mình - nhưng công việc và cuộc sống cứ không ngừng ngáng trở, và thật khó khăn để theo đuổi những kế hoạch và mục tiêu của tôi. Liệu ông có gợi ý nào không?

Chắc chắn rồi. Để bắt đầu, hãy sử dụng Cú sốc Thấu cảm - với chính bản thân bạn. Để hiểu lý do tại sao, hãy thử tưởng tượng bạn nói những lời tương tự thế này với người bạn cực kỳ chí cốt: "Cậu biết đấy, tớ thực lòng yêu quý cậu... nhưng người ngọm cậu chẳng hoàn hảo chút nào. Nhìn cái bắp tay đáng gờm nhẽo nhẽo kia mà xem. Lần cuối cùng cậu tập tành là khi nào thế hở? Mà nói thật chứ, cái cách cậu rầy la thằng bé nhà cậu vì lỗi quên xén bãi cỏ hôm vừa rồi - ôi trời ạ, cậu đúng là đàn ông ghê gớm. Mà tiện đang nói dở chừng, có chuyện gì với cái khoảng tường trắng trơn, chỗ đáng lẽ phải treo bằng Thạc sĩ Quản trị Kinh doanh của cậu thế hở? Cậu đúng là một đứa thất bại hoàn toàn trên mọi phương diện đấy!"

Liệu bạn có nói điều gì tương tự với ai đó bạn yêu thương không? Đương nhiên là không. Thế nhưng, khi động đến trò chuyện với bản thân, thì bạn lại có thể phũ phàng đến không còn giới hạn nào mà kể. Cứ nhìn vào tự phê chủ nghĩa hàm chứa trong những lời bình phẩm của bạn: bạn kể tôi nghe là bạn quá nản với bản thân mình, bạn đàn ông nanh nọc, và bạn tin chắc là bạn thất bại thảm thương. Cứ tiếp tục nói như thế với bản thân đi, và thử đoán xem: nhiều khả năng bạn sẽ thất bại thảm thương thực sự.

Nhưng nếu bạn muốn thành công? Vậy thì hãy thử làm điều gì đó khác. Lần tới đây khi bạn có một khắc lặng im, hãy tự hỏi bản thân câu này: "Điều gì đã ngăn trở bạn hoàn thành những mục tiêu của mình, và điều đó đáng



chán thế nào với bạn?" (Nếu tự trò chuyện với mình theo lối đó khó khăn quá, hãy tưởng tượng ai đó quan tâm đến bạn đặt câu hỏi này ra với bạn.)

Sau đó lắng nghe câu trả lời của chính mình. Có thể nó sẽ tựa tựa như thế này:

- "Mình muốn quay lại học nhưng thế đồng nghĩa với việc sẽ bớt xén mất thời gian với lũ trẻ - vậy nên mình làm những việc có vẻ đúng đắn với gia đình, nhưng đôi khi mình cảm thấy như đang tự lừa dối bản thân vậy."
- "Mình cố gắng xử trí thật chín chắn trước những vấn đề của tụi nhỏ, nhưng đôi khi mình phát khùng lên vì sau một ngày căng thẳng mệt mỏi, mình cực kỳ cần ít nhiều an ủi, thế mà những gì mình nhận lại chỉ là thái độ ích kỷ. Thật tổn thương ghê gớm khi mình cố gắng quá nhiều để chăm sóc tới chúng, thế mà những gì mình nghe được chỉ là kêu ca than thở."
- "Thật là khó để thôi thúc mình luyện tập khi mà đã 8 giờ tối, bát đĩa vẫn còn lạnh tanh bành, mà con gái lại cần mình giúp nó làm bài tập toán về nhà."
- "Tất cả những cái này khiến mình chán nản vì bất kể mình cố gắng hoàn thành công việc tới đâu, mình vẫn thấy tội lỗi vì những gì mình không hoàn thành nổi."

Khi bạn thực hiện bài tập tâm lý này, nó sẽ giúp mắt bạn nhìn được một sự thực rằng bạn không phải một kẻ bất bết. Thay vào đó, bạn là một con người. Bạn đang tung hứng với cả tá trách nhiệm, bạn bị tổn thương bởi sự thiếu hụt nghiêm trọng cơ quan thụ cảm tế bào thần kinh cảm giác có nguyên do từ mấy đứa con (đặc biệt là những nhóc tuổi vị thành niên!) và bạn đang phải thỏa hiệp bởi bạn là một người biết chăm sóc và nhịn nhường. Vậy nên, hãy cho bản thân được nghỉ ngơi đôi chút. Trên thực tế, hãy ghi công cho bản thân bạn vì cả ba nghìn việc bạn đã làm đúng đắn.

Cú sốc Thấu cảm nhanh chóng nhưng đầy quyền năng sẽ xóa đi những mặc cảm tội lỗi ngăn cản bạn nhìn rõ những mục tiêu của mình. Bạn còn nhớ những gì tôi đã nói ở chương 4 về việc cài đặt lại não trạng để nhìn nhận người khác theo một cách mới mẻ? Điều tương tự cũng chính xác với các mục tiêu: đôi khi chúng ta lựa chọn chúng vì những nguyên do sai lầm (lấy ví dụ, "Bố mình sẽ thất vọng lắm nếu mình không trở thành bác sĩ" hay "Mọi người trong gia đình đều có bằng Tiến sĩ hửn hoi" - và rồi không bao giờ kiểm tra lại chúng. Những lần khác thì cuộc sống cứ cuồn cuộn chảy trôi



trong khi những mục tiêu của chúng ta thì kẹt lại, và chúng ta phải đồng bộ hai món đó với nhau.

Trong khi đánh giá các mục tiêu của mình, bạn phải tránh rơi vào cái bẫy kỳ vọng - chính là ý tưởng rằng "Điều này buộc phải xảy ra (hay không xảy ra) thì mình mới được hạnh phúc hay thành công". Ví dụ, bạn đang giày vò bản thân vì chưa lấy được bằng Thạc sĩ Quản trị Kinh doanh - nhưng liệu bạn có cần phải lấy được tấm bằng ấy ngay lập tức để thành công hay hạnh phúc không? Hay bạn có thể lựa chọn con đường khác - ví dụ, lấy bằng nhờ học trực tuyến trong vòng vài năm tới - mà vẫn hoàn toàn thỏa nguyện?

Và chớ có nhầm lẫn giữa "hợp lý" với "thực tế". Hợp lý nghĩa là "có lý". Còn đằng kia, "thực tế" nghĩa là "có nhiều khả năng xảy ra". Lấy ví dụ, có thể việc quyết định rằng mừng 1 tháng 1 bạn sẽ đăng ký học khóa Thạc sĩ Quản trị Kinh doanh, không quáat mắng lữ trể và bắt đầu chạy marathon là hợp lý - thế nhưng khả năng cao là nó không hề thực tế. Thường thì sẽ hợp lý hơn khi bạn lựa chọn một mục tiêu nào đó có thể thực hiện được và tập trung vào nó.

Khi đã có mục tiêu đó trong đầu, hãy sử dụng cách tiếp cận này để đạt được nó:

- **Xác định mục tiêu chuyên biệt.** Tôi bảo các khách hàng của mình viết ra một bản kế hoạch tuần-tự-từng-bước. Giống như đánh dấu các điểm trung gian trên đường đi trên thiết bị định vị toàn cầu trước một hành trình, điều này sẽ giúp bạn tưởng tượng ra con đường mà bạn cần phải theo.

- **Mô tả mục tiêu của bạn bằng giấy trắng mực đen.** Mô tả chính xác những gì bạn cần phải bắt đầu thực hiện và những gì bạn phải ngưng làm ngay để có thể thành công. Cụ thể hóa lời lẽ ra giấy tờ văn bản sẽ củng cố thêm cam kết đạt được mục tiêu của bạn.

- **Kể cho ai đó nghe về mục tiêu của bạn.** Hãy mời ai đó mà bạn kính nể, giải thích về sự thay đổi mà bạn muốn thực hiện trong cuộc sống của mình và yêu cầu người đó gọi điện hoặc email cứ hai tuần một lần để xem bạn đang làm ăn ra sao. Khát khao giữ được lòng quý nể của người này sẽ là một động lực mạnh mẽ giúp bạn giữ được những cam kết của mình. Nếu bạn làm như vậy, hãy nhớ tặng cho người giúp đỡ mình một Lời cảm ơn quyền năng vì đã hỗ trợ, và tìm cách nào đó để đáp lại nữa.



- **Ngăn chặn những kẻ độc hại cản trở sự tiến bộ của bạn.** Hãy rà soát lại chương 11 và xác định bất cứ kẻ nào có vấn đề, những người làm nhụt quyết tâm của bạn hay làm suy yếu dũng khí của bạn. Nếu có thể, hãy tránh khỏi họ trong quá trình bạn hướng tới mục tiêu của mình.

- **Hãy chịu khó bỏ thời gian.** Nếu bạn đang phá bỏ dần những thói quen gây ra tình trạng kém năng suất hay xây dựng những thói quen tốt, hãy luôn nhớ nguyên tắc này: Phải mất ba đến bốn tuần để một hành vi mới trở thành một thói quen, và phải mất sáu tháng thì thói quen ấy mới trở thành bản chất thứ hai. Nên hãy kiên nhẫn với bản thân mình.

Nếu bạn muốn phá bỏ những thói quen xấu, bạn cũng có thể vận dụng Công cụ Không Bao Giờ Như Vậy Nữa mà tôi đã bày ra ở chương 21. Lấy ví dụ, nếu bạn vừa mới to tiếng với con gái vì mấy việc vặt trong nhà, vậy thì Công cụ Không Bao Giờ Như Vậy Nữa của bạn có thể sẽ nói rằng:

1. Nếu được làm lại một lần nữa, thì điều mình sẽ làm khác đi là:

Thay vì la mắng Jamie vì đã không làm việc nhà, mình sẽ thử áp dụng Cú sốc thấu cảm bằng cách hỏi con bé, "Nếu em Spot mà nói được, con nghĩ em sẽ nói thế nào khi em rất đói bụng, em rất mong đến bữa tối mà con lại đi thẳng ra ngoài mà không thêm cho em ăn?", hay "Con nghĩ ba sẽ nói thế nào nếu mẹ hỏi ba xem ba cảm thấy ra sao lúc mới trở về nhà sau giờ làm việc, mệt đến kiệt sức mà ba không được nghỉ vì con quên rửa chén bát, thế là ba phải làm dùm con trong khi ba thực sự cần nghỉ ngơi vài phút?" (Đây không phải vạch tội vạch lỗi gì, mà là rèn luyện về sự thấu cảm.)

Nếu làm như vậy vẫn không ích gì, mình có thể thử áp dụng chơi ngược. Lấy ví dụ, mình có thể nói với Jamie, "Mẹ biết là lúc nào mẹ cũng ca cẩm về việc nhà, bài tập hay quần áo của con, nhưng mẹ biết là không phải lúc nào mẹ cũng chỉ chu ở vai trò bà mẹ - vậy nên thay vì đưa ra một loạt những kêu ca than phiền, mẹ muốn xin lỗi vì những lúc làm rối tung mọi việc. Còn đây là những thứ mà mẹ nghĩ khiến con phải phiền lòng ở mẹ..." Nếu sử dụng cách tiếp cận này, có thể mình sẽ tạo ra đủ sự thấu cảm để khiến Jamie làm nhiều điều vì mình hơn để đáp lại.

2. Mình muốn làm mọi thứ khác đi bởi vì:

La mắng Jamie chẳng tác dụng gì. Nó chỉ khiến cho con bé bắt đầu gào thét lại với mình, và thay vì giải quyết vấn đề, mình khiến mọi người trong nhà đều khổ sở.



3. Trên thang điểm từ 1 đến 10, cam kết thực hiện việc này trong lần sau của mình sẽ là: 10.

4. Một người đáng tin cậy sẽ bắt mình bảo đảm làm việc này là:

Doug, vì anh cũng chán nản hết như mình khi Jamie không chịu làm việc nhà, nhưng anh ấy cũng ghét việc phải trở về sau giờ tan sở, bước vào một ngôi nhà ai nấy đều điên tiết và căng thẳng – vậy nên xử lý vấn đề này cũng rất quan trọng với anh ấy.

Như tôi đã đề cập trong chương 1, mỗi người chúng ta đều có một không hai, vậy nên thử nghiệm với những cách thức khác nhau để tự tiếp cận bản thân. Ví dụ, hãy thử áp dụng Nghi vấn Bất khả thi xem sao. Tự nói với mình: "Mình đồng ý rằng việc này bất khả thi. Giờ thì, điều gì sẽ khiến nó trở nên khả thi?" Khi bạn đã đưa ra được câu trả lời, cứ thế mà thực hiện.

Trên hết, khi bạn chinh phục những mục tiêu và bắt tay vào xây dựng những thói quen hiệu quả, hãy lưu ý tránh một cái bẫy kỳ vọng thứ hai. Nếu bạn quá trông cậy vào thứ gì đó mà nó không xảy ra, bạn sẽ thất vọng tởm. Nếu bạn mong chờ nó và nó không xảy ra, bạn sẽ chỉ cảm thấy ít nhiều thất bại và mất mát. Nhưng nếu bạn hy vọng ở nó và cố gắng thực hiện trong khi nhận thức rõ rằng nó có thể sẽ không xảy ra (hoặc sẽ lâu hơn bạn nghĩ), bạn sẽ tận hưởng thắng lợi của mình và nhìn nhận những bước lùi tạm thời với lối suy nghĩ sẽ giúp bạn luôn theo đúng lịch trình đạt tới mục tiêu của mình.

KHOẢNG DỪNG SÁU BƯỚC

Thường thì chúng ta bị trật bánh khỏi con đường dẫn tới các mục tiêu bởi chính những hành vi bốc đồng của mình. Ở đây tôi đưa ra một mẹo nhỏ - một họ hàng thân cận của bài tập chuyển dịch "Từ Ôi Trời khốn kiếp sang Ổn rồi" ở chương 2 - có thể giúp tránh được một bước hụt ngăn cản bạn đạt đến những mục tiêu cá nhân hay sự nghiệp. Tôi gọi đó là Khoảng dừng Sáu bước, và nó sẽ đưa bạn từ bộ não bản năng kiểu rắn- chuột sang bộ não cao cấp của con người. Nó hoạt động như sau:

Khi bạn cảm thấy bản thân bắt đầu lạc lối - lấy ví dụ, bạn thấy mình sắp sửa nổi trận lôi đình với một đồng nghiệp trong khi bạn đang cố sức có được sự hỗ trợ từ phía người đó, hay bạn đang ở ngày thứ sáu trong quá trình bỏ thuốc và đang nghĩ đến việc chạy ra cửa hàng để mua thuốc lá - hãy làm theo sáu bước sau:



1. Thực hành nhận thức về tâm lý. Hãy xác định những xáo động như cảm giác căng thẳng, một cõi lòng tan nát, một nỗi khát khao hay nông nổi. Định nghĩa chính xác và gán cho chúng một cái tên. Điều này sẽ giúp bạn kiểm soát được chúng.

2. Thực hành nhận thức về tình cảm. Gán một cảm xúc nào đó vào những xáo động mà bạn đang cảm nhận. Lấy ví dụ, hãy tự nhủ với mình, "Mình đang rất giận dữ" hay "Mình tuyệt vọng." Đặt tên cho cảm xúc sẽ giúp bạn tránh được không tặc amygdala mà tôi đã trình bày ở chương 2.

3. Thực hành nhận thức về xung động. Tự nhủ với mình, "Cảm giác này khiến mình muốn_____". Nhận thức được về xung lực đang thôi thúc sẽ khiến bạn cưỡng lại được nó.

4. Thực hành nhận thức về hậu quả. Hãy trả lời câu hỏi này: "Nếu mình cứ trượt đi với nỗi thôi thúc này, điều gì có thể sẽ xảy ra?"

5. Thực hành nhận thức về giải pháp. Hãy hoàn thành câu sau: "Có thể làm điều tốt hơn thế là_____"

6. Thực hành nhận thức về lợi ích. Tự nói với bản thân, "Nếu mình chọn làm điều tốt hơn ấy, lợi ích sẽ là_____"

Khi bạn đã trải qua đủ sáu bước này, bạn sẽ biết bạn cần phải làm gì để tiếp tục theo đúng phương hướng và tránh được một cú sụp đổ khủng khiếp tiềm ẩn - bạn sẽ đủ điềm tĩnh để lắng nghe lời khuyên của chính mình.

Đây còn là một công cụ tuyệt hảo để trò chuyện với lũ trẻ, giúp chúng vượt qua những cơn buồn rầu chán nản. Hãy dành thời gian thực hiện việc này khi chúng còn nhỏ, và các con bạn sẽ tiếp thu vào tính cách của chúng. Điều ấy sẽ giúp chúng có thể thoải mái, bình tĩnh và tự chủ trước mọi áp lực khi chúng đã lớn hơn.

Lỗi suy nghĩ hữu dụng

Trong những thời khắc khó khăn, hãy tự nói với bản thân lời lẽ mà những người có quan tâm tới bạn sẽ nói với bạn... và hãy tin vào chúng. Nếu không, bạn sẽ xúc phạm đến tình cảm mà mọi người dành cho bạn.

Bước hành động



Nếu bạn là kiểu người gặp khó khăn trong việc thừa nhận những điểm mạnh của mình, thì bạn có thể thử một việc rất hay như thế này: Để ai khác làm điều đó thay bạn. Khi bạn đang trò chuyện với ai đó vốn ngưỡng vọng bạn, hãy hỏi người đó câu này: "Vậy thì, anh thấy ngưỡng mộ tôi chính xác vì điều gì?" Trong khi người đó trả lời, hãy tự soi chiếu vào những lời lẽ ấy và nhấm nháp chúng. Rồi, ngưng lại một khắc, hãy đáp "Oa, cảm ơn nhé (ngừng) - có điều gì khiến anh cảm thấy ngưỡng mộ tôi nữa không?" Bạn càng đi sâu hơn, bạn sẽ càng cảm thấy nhiều sinh khí (và cả lòng biết ơn) hơn, và bạn sẽ thấy mình tràn trề năng lượng hơn lúc quay trở lại chinh phục những mục tiêu của mình.



30. SÁU MỨC ĐỘ TÁCH BIỆT

Để thành công trong sự nghiệp, việc bạn biết gì, thậm chí là bạn biết ai không quan trọng bằng ai thật sự biết bạn và họ biết như thế nào.

— IVAN MISNER, Sáng lập viên, BNI

TÌNH CẢNH: Tôi làm việc trong lĩnh vực marketing, tôi rất muốn lôi kéo vài khách hàng cỡ bự về cho công ty mình vì tôi nghĩ đây là con đường nhanh nhất để thăng tiến. Thế nhưng, tôi lại không biết phải làm thế nào để xây dựng mối quan hệ với những người giàu có và nổi tiếng. Liệu có khả năng nào để một kẻ "vô danh tiểu tốt" như tôi vượt qua được tầng tầng lớp lớp nhân viên bao quanh những người quyền lực này không?

Nếu bạn đang hoạt động trong lĩnh vực phát triển khách hàng, bán hàng hay marketing, thì nghĩa là bạn có một công việc gai góc đấy: làm cho những người xa lạ hoàn toàn phải lắng nghe bạn. Công việc ấy thậm chí còn gai góc hơn nếu bạn phải tiếp cận những người quyền lực, được bảo vệ ráo riết bởi cả tá nhân viên gác cửa.

Những cuộc gọi không hẹn trước và đủ loại kỹ thuật khác nhằm tiếp cận người lạ xứng đáng viết thành hẳn một cuốn sách - à vâng, tôi cũng đang miệt mài thực hiện một cuốn sách như vậy đây! Nhưng trong thời gian chờ đợi, tôi sẽ đưa ra vài mẹo nhanh có thể chuyển dịch bạn chóng vánh từ sáu mức độ tách biệt về vạch 0.

TẠO RA NHỮNG TÌNH HUỐNG MỘT ĐỐI MỘT

Đầu tiên, hãy sử dụng cách tiếp cận mà tôi đã áp dụng để giới thiệu bản thân mình với Tom Stemberg của hãng Staples (đọc lại chương 6). Những người quyền lực thường góp mặt trong những cuộc hội nghị và thảo luận nhóm chuyên đề, họ thường kêu gọi đặt câu hỏi vào cuối bài nói chuyện của mình - vậy nên, hãy tới dự những cuộc họp này và đưa ra những câu hỏi đúng đắn. Khi bạn đã có cơ hội, hãy nhớ rằng công việc của bạn là làm cho những đối tượng của mình trở nên hấp dẫn và phải đưa ra những câu hỏi mà họ muốn trả lời. Mục tiêu của bạn là khiến những người này được nở mày nở mặt - từ đó tạo ra được sự thấu cảm tế bào thần kinh phản chiếu và khuyến khích họ đáp đền tương xứng - vậy nên đừng bỏ lỡ cơ hội bằng cách cố tỏ ra phô trương khoe mẽ.



Để tăng tỉ lệ thành công, hãy tham dự các dịp lễ lạt gây quỹ từ thiện, kí tặng sách hay những hoạt động khác, nơi bạn có cơ hội tiếp xúc mặt đối mặt với một yếu nhân. Nếu bạn sáng tạo, bạn luôn có thể tìm ra cách nào đó để làm cho người này cảm thấy "được thấu hiểu" – kể cả tại một sự kiện mang tính công cộng – và nếu bạn thực hiện được điều này, bạn sẽ tạo ra được một mối liên hệ khăng khít ngay lập tức.

Lấy ví dụ, vào một dịp nọ, tôi là diễn giả chủ chốt tại hội nghị thường niên của Hiệp hội Phát triển Doanh nghiệp ở Beverly Hills, California. Buổi tối trước hôm hội nghị, các diễn giả có dịp gặp gỡ nhau tại một buổi tiệc rượu tổ chức ngay trong khách sạn. Diễn giả thành đạt nhất chính là Mike Heisley, vị tỷ phú ở Chicago và là người sở hữu đội bóng rổ Memphis Grizzlies trong giải Nhà nghề Mỹ, một nhân vật có vai trò lớn trong việc đảo ngược tình thế của rất nhiều công ty. Rõ ràng là mọi người đều muốn có được sự chú ý của ông, họ xếp thành cả hàng dài dằng dặc để chào hỏi ông. Khi tôi gặp ông, tôi hỏi "Anh đã học được những gì về thành công từ cha mình?"

Mike ngưng lại, bắt đầu ngưng trò chuyện với mọi người (khiến họ mất hết tinh thần) và ngay lập tức kéo hai cái ghế ra, mời tôi ngồi xuống với ông. Và rồi ông bắt đầu nói về việc cha đã dạy ông đưa ra các thỏa thuận dựa trên lợi ích tối đa của mọi người chứ không phải chỉ nhìn vào lợi ích của bản thân. Ông bảo với tôi, "Cha tôi đặt rất nhiều lòng tin rằng tôi sẽ thành công mà không cần phải lợi dụng ai hết, đến mức tôi muốn vinh danh niềm tin của ông đặt ở tôi. Cha tôi khiến tôi muốn trở thành một người đàn ông tốt và tôi rất ưa nghĩ rằng mình đã làm được thế thật."

Bằng cách nhận thức rằng các nhà lãnh đạo thường có được những bài học quý giá về cách cư xử (hoặc tránh hành xử theo lối này lối kia) từ cha mẹ mình, tôi đã mang lại cho Mike cơ hội trải nghiệm lại một lần nữa lòng biết ơn mà ông dành cho cha mình. Cảm giác ấm áp đó khiến ông rất đón chào việc liên lạc với tôi ngay cả sau cuộc hội nghị.

THIẾT LẬP NHỮNG ĐỒNG MINH ÁO

Tuy thế, các cuộc gặp gỡ lại không phải là diễn đàn duy nhất trong đó bạn xóa tan những cấp độ cách biệt với đối tượng cần đeo đuổi. Nhờ vào Internet, bạn có thể tiếp xúc với một nhân vật quyền lực hay nổi tiếng nào đó ngay trên mạng – đặc biệt nếu bạn nhớ kỹ nguyên tắc căn cốt rằng con người ta muốn được "thấu hiểu".



Một phương cách làm được điều đó đã tình cờ nảy ra với tôi sau khi cuốn sách đầu tiên *Get Out of Your Own Way* được xuất bản. Lúc bấy giờ, tôi mới phát hiện ra rằng viết một cuốn sách cũng như sinh một đứa con vậy: bạn hy vọng là nó thông minh, cuốn hút và được đón nhận nồng nhiệt, nhưng bạn không bao giờ biết chắc được cả. Bạn có xu hướng kiểm tra những lời bình xét về cuốn sách của mình – và rất thường xuyên – để xem thế gian nói thế nào về bạn. Thêm vào đó, bạn còn nhấn vào các bài blog và các nhóm thảo luận có trò chuyện về đứa con tinh thần của bạn. Tôi đã có cảm giác đau đớn mà một lời bình luận tiêu cực hay những lời lẽ có ý xấu. Và ngược lại, khi ai đó thực sự thấu hiểu về tôi, thì cảm giác ấy lại rất hạnh phúc.

Không lâu sau khi tôi bắt đầu để tâm chú ý tới những cảm xúc tự kỷ ám thị nhưng cũng rất tự nhiên này, một người bạn đã gửi tôi bản sách *The Confidence Course* (Khóa học tự tin) của CEO tạp chí *Parade* - Walter Anderson. Người bạn bảo rằng tôi sẽ thích cuốn sách ấy, và rằng tôi cũng sẽ thích Walter Anderson cho mà xem. Người bạn ấy đã đúng. Hơn thế nữa, tôi còn truy cập vào *Amazon.com* và để ý rằng chưa ai từng viết bình luận về cuốn sách tuyệt vời này.

Vậy là tôi viết phần bình luận đầu tiên - không chỉ là vài dòng qua quýt "rất thích, nhiệt liệt giới thiệu", mà là một phần bình luận trong đó tôi đã đầu tư cả thời gian và suy nghĩ. Tôi đã biết được từ cuốn sách của Walter rằng anh chưa từng được tận hưởng một mối quan hệ thật thân thiết gần gũi với cha mình như anh mong muốn. Điều ấy trái ngược với những trải nghiệm mà tôi đã có cùng cha mình, và tôi đã nói với Walter rằng tôi ngưỡng mộ cách ông thể hiện lòng chăm sóc ấm áp kiểu cha chú với độc giả khi bản thân ông chưa từng nhận được tình chăm sóc như thế. Những lời lẽ của tôi xuất phát từ đáy lòng, và cũng đã trái tim lòng ông. Kết quả là, giờ đây tôi và Walter đã có một mối quan hệ.

Hầu như tất cả mọi người – bất kể quyền lực ra sao – đều "lướt net tìm kiếm bản thân", và trên mạng, không hề có một người canh cổng nào đứng chặn giữa bạn với họ cả. Tôi biết là sẽ khó lòng tưởng tượng ra cảnh những người nổi tiếng hào nhoáng hay các lãnh đạo doanh nghiệp quyền lực phi thường lại ngồi thu lu trong bộ đồ ở nhà và gõ tên mình vào Google tìm kiếm, nhưng cứ tin tôi đi: họ có làm vậy đấy.

TIẾP CẬN NHỮNG NGƯỜI CANH CỔNG



Nếu bạn đang thực hiện một cuộc gọi không hẹn trước, thì tất nhiên, bạn không thể nào dễ dàng tiếp cận một yếu nhân được, bạn sẽ đụng ngay phải rào chắn người canh cửa. Đó là lý do tại sao việc thiết lập mối quan hệ với nhân vật có nhiệm vụ cản đường của bạn lại đóng vai trò then chốt đến thế. Hãy biến người đó thành đồng minh chứ không phải kẻ thù của bạn, và bạn có thể tiếp cận nhân vật quan trọng kia gần như bất cứ khi nào bạn muốn.

Để làm được điều đó, hãy nhận thức rằng:

- Người giữ cửa đóng vai trò quan trọng then chốt với thành công của vị yếu nhân kia và xứng đáng được nhận biết.
- Người giữ cửa nhiều khả năng cũng thú vị hết như vị yếu nhân kia và sẽ coi trọng việc bạn ý thức được điều đó.
- Người giữ cửa nhiều khả năng chịu tổn thương vì tình trạng thiếu hụt trầm trọng cơ quan thụ cảm tế bào thần kinh phản chiếu, vì suốt cả ngày đằng đằng, anh ta/cô ta đã phải hứng đạn từ những người tức tối, đơn giản vì phải thực hiện đúng dẫn chức phận của mình - ấy là bảo vệ sếp (mà có thể người này không tỏ ra hàm ơn gì cho lắm).

Hãy trang bị cho mình những thông tin này, bạn đã sẵn sàng để mở ra lối đi vào pháo đài của rất nhiều vị yếu nhân. Ví dụ, đây là một cuộc gọi không hẹn trước kéo dài khoảng hai phút mà tôi thực hiện với trợ lý của một trong những vị CEO quyền lực nhất nước Mỹ. (Vì những nguyên cớ hiển nhiên, tôi đã thay đổi tên tuổi và các thông tin nhận dạng khác).

"Xin chào, có phải là Joane không ạ?" Tôi hỏi trên điện thoại.

"Gì cơ?" Cô đáp.

"Có phải chị Joane Nelson không ạ?" Tôi nói tiếp

"Ai đấy?" Cô đáp lại.

"Đây có phải chị Joane Nelson trứ danh mà Ted Burke có nhắc đến và cảm ơn trong cuốn sách bán chạy nhất, *Leader of the Pack* không ạ?" Tôi vẫn bước bình.

"Vâng, nhưng AI đấy?" Joan trả lời, nửa bực mình nửa ngạc nhiên.



"Tôi là bác sĩ Mark Goulston, tôi là một bác sĩ tâm lý, tác giả sách và..." Tôi bắt đầu mở lời, và Joane chen vào ngay.

"Ôi trời! Chắc chúng tôi phải có ai đó như anh ở đây mới phải!" Cô trút giận.

"Thư thả đã nào, Joane. Sẽ ổn thôi mà. Hít một hơi thật sâu nào." Tôi trả lời với giọng điệu bác sĩ lâm sàng.

"ANH thư thả thì có! Anh thử xử trí với một kẻ điên cả tuần trời mà xem!" Cô tiếp tục, giờ thì đúng là cơn giận thực sự.

"Joane, sẽ ổn thôi mà. Chị chỉ phải xoay xỏa với một người. Tôi còn phải xử trí mỗi tiếng một người khác nhau cơ. Tôi hy vọng là chị vẫn còn giữ được đời sống riêng tư đấy chứ?" (Tôi hỏi câu này vì biết là hầu như tất cả trợ lý cho các CEO quyền lực đều có rất ít, hoặc không có thời gian cho cuộc sống của riêng mình.)

"Đời sống riêng tư gì cơ? Tôi còn chẳng có thời gian cho một con chó nuôi thật ấy chứ. Tôi chỉ có một con chó bằng sứ ở ngay ngoài cửa thôi." Cô nói tiếp.

"À vâng, tôi hiểu là chúng rất tốt cho đám trẻ." Tôi tiếp tục giễu cợt.

"Anh muốn biết tên nó không?" Cô đáp ngay, không dừng một hơi.

"Chắc chắn rồi." Tôi nói.

"Tên nó là Sit." Cô trả lời, và cả hai chúng tôi đều phá lên cười.

Tôi tiếp tục cuộc nói chuyện bằng việc giải thích rằng tôi đã thực hiện một bài viết mà tôi nghĩ rằng sếp của cô sẽ thích, và rằng biên tập viên của riêng ông đã cung cấp cho tôi số điện thoại này. Sau cuộc gọi, tôi đã viết cho Ted một lá thư như sau, tôi đã gửi kèm với bài viết của mình, và biết mười mười rằng Joanne sẽ đọc nó.

Ngài Burke kính mến,

Một trong những điều đầu tiên mà tôi sẽ làm khi trở nên giàu có là thuê ai đó như cô trợ lý hiện giờ của ngài, Joanne, nhằm bảo vệ tôi khỏi những người như tôi đây. Cô ấy hỗ trợ hiệu quả, rất vui vẻ và canh giữ cửa tiếp cận với ngài thật cẩn mật và trung thành.



Tôi hy vọng cô ấy biết được rằng mình giá trị với ngài đến thế nào và rằng ngài sẽ không mắc phải khuyết điểm mà đôi khi chính tôi cũng mắc phải, đó là trân trọng chưa đúng mức với những người làm cho cuộc sống của mình được hanh thông thuận lợi, vì tôi đang phải xử trí với những kẻ khiến nó trở nên rối tung một mớ. Điều đó, có lẽ ngài hiểu rõ hơn ai hết.

Bốn ngày sau, tôi gọi điện để kiểm tra xem thư của mình đã được gửi đến chưa, tôi nói, "Xin chào, chị Joanne, lại là bác sĩ Goulston đây. Tôi không rõ chị còn nhớ tôi không, chúng ta có nói chuyện mấy ngày trước."

"Tôi có nhớ anh." Joanne đáp lại ấm áp và tinh quái.

"Tôi tự hỏi liệu ông Ted đã nhận được bưu phẩm của tôi chưa?" Tôi tiếp tục.

"Rồi, bác sĩ Mark ạ, chúng tôi đã nhận được và tôi gửi đến tận địa điểm ông ấy đang đi nghỉ - vậy đấy, trừ lá thư." Cô trả lời.

Cảm thấy có phần căng thẳng, tôi nói xen vào "Ồ?"

"À vâng - tôi lấy lá thư đấy ra và ĐỌC CHO ÔNG ẤY NGHE qua điện thoại!" Cô nói với giọng tự hào.

Kết quả của cuộc gọi và lá thư của tôi là: Joanne và tôi đã trở thành bạn bè thân thiết, và bất cứ khi nào tôi muốn tiếp cận với Ted, cô đều vui lòng tạo điều kiện cho tôi.

Vậy là bạn đã nắm được trong tay: vài kỹ thuật tuyệt vời để tiếp cận những người bạn vẫn cho là bất khả tiếp cận. Tất cả những phương pháp này đều đơn giản (nếu bạn có đủ tự tin). Và tất cả chỉ dựa trên ba nguyên tắc cơ bản: Làm cho người khác cảm thấy cuốn hút, khiến họ cảm thấy mình quan trọng và trên hết, khiến họ cảm thấy "được thấu hiểu".

Tại sao chúng lại hữu hiệu đến thế? Là bởi phía sau lớp vỏ hào nhoáng, tiền bạc và quyền lực, các yếu nhân cùng tùy tùng của họ - cũng giống như bao người trần mắt thịt khác - cũng chỉ là con người mà thôi. Và bạn có thể tiếp cận gần như bất cứ ai, miễn là bạn cam tâm tình nguyện thử sức mình.

Lỗi suy nghĩ hữu dụng

Bên trong một yếu nhân khó tiếp cận nhất, người luôn sợ hãi bị "chạm tới", là một con người luôn khao khát được chạm tới theo đúng cách.



Bước hành động

Ai là người bạn ngưỡng mộ nhất và mong muốn gặp gỡ nhất? Hãy lướt Internet để tìm kiếm địa điểm người đó diễn thuyết và thử xem bạn có kiếm được vé mời. Hay, nếu người đó có ra sách, hãy sử dụng Amazon hay những trang phê bình khác để đăng tải một "bài phê bình quyền năng" về cuốn sách. Nếu bạn có blog, hãy dùng nó để đăng tải những suy nghĩ của bạn về việc người đó đã thay đổi triết lý cuộc đời bạn ra sao. Hãy sử dụng cả những mạng xã hội và kinh doanh khác như Facebook, Plaxo, LinkedIn và Twitter để đưa ra những bình luận tích cực.



Lời bạt

Một điều then chốt để tiếp cận người khác chính là: làm cho bản thân mình có thể tiếp cận được, tôi luôn cảm thấy rất vui mừng khi các độc giả tìm đến mình. Nếu bạn có ứng dụng các kỹ thuật trong cuốn sách này, tôi sẽ rất muốn được biết chúng có tác dụng ra sao với bạn. Bạn sẽ tìm thấy thêm nhiều nữa những công cụ và ý tưởng kết nối tại trang web www.markgoulston.com.

Và một điều nữa trước khi tôi tạm rời bước: Xin cảm ơn bạn! Như đến giờ bạn đã biết, tôi sẵn lòng trao tặng Lời cảm ơn quyền năng tới bất cứ ai khiến cuộc sống của tôi thêm phần tốt đẹp. Bằng cách đọc cuốn sách này và có đủ dũng khí để thay đổi cuộc sống của mình thông qua việc sử dụng các thông tin mà bạn đã học được, bạn đã trao tặng cho tôi phần thưởng lớn lao nhất mà một bác sĩ tâm thần học có thể giành được: cảm giác rằng tôi đã mang lại một điều khác biệt nào đó tích cực cho cuộc sống của bạn. Tôi hy vọng bạn sẽ thấy những tri thức mới của mình cũng có sức mạnh và mang lại lợi ích như nó đối với tôi vậy, tôi cũng cầu chúc bạn những thành công vang dội trong công việc, tại gia đình... và bất cứ nơi nào.

Dự án 1.000.000 ebook cho thiết bị di động

Phát hành ebook: <http://www.taisachhay.com>

Tạo ebook: Tô Hải Triều

Ebook thực hiện dành cho những bạn chưa có điều kiện mua sách.

Nếu bạn có khả năng hãy mua sách gốc để ủng hộ tác giả, người dịch và Nhà Xuất Bản

