

NATIONAL BESTSELLER

**Linda Kaplan Thaler & Robin Koval**

Trịnh Ngọc Minh dịch

# SỨC MẠNH CỦA SỰ TỬ TẾ

Cách chinh phục  
giới kinh doanh bằng sự tử tế



*Tái bản lần 3*



NHÀ XUẤT BẢN TRÍ THỨC

# Table of Contents

[LỜI NÓI ĐẦU](#)

[CHƯƠNG 1 - SỨC MẠNH CỦA SỰ TỬ TẾ](#)

[CHƯƠNG 2 - SÁU NGUYÊN LÝ SỨC MẠNH CỦA SỰ TỬ TẾ](#)

[CHƯƠNG 3 - NƯỚNG MỘT CÁI BÁNH TO HƠN](#)

[CHƯƠNG 4 - LÀM DỊU TÌNH THẾ](#)

[CHƯƠNG 5 - GIÚP KẼ THÙ](#)

[CHƯƠNG 6 - NÓI RA SỰ THẬT](#)

[CHƯƠNG 7 - NÓI “CÓ” LÀ CÁCH ĐI LÊN](#)

[CHƯƠNG 8 - NGẬM MIỆNG MÀ NGHE](#)

[CHƯƠNG 9 - HÃY TỰA ĐẦU LÊN VAI NGƯỜI KHÁC](#)

[CHƯƠNG 10 - TẠO RA MỘT THẾ GIỚI TỐT ĐẸP HƠN](#)

[LỜI CẢM ƠN](#)

[GHI CHÚ](#)

# SỨC MẠNH CỦA SỰ TỬ TẾ

Nơi phát hành: NXB Tri Thức

Toàn bộ ebook có trên website đều có bản quyền thuộc về tác giả và đều có bản sách tại Thư viện Tổng hợp tỉnh Quảng Ngãi (số 103 Hùng Vương, thành phố Quảng Ngãi).

Thư viện Tổng hợp tỉnh Quảng Ngãi khuyến nghị độc giả nên mua sách hoặc đến Thư viện Tổng hợp tỉnh Quảng Ngãi để đọc, mượn theo quy định.

# LỜI NÓI ĐẦU

 CỦA JAY LENO

Với tôi, cuốn sách vĩ đại nhất từng được viết là cuốn *Bản Thánh ca Giáng sinh* của Charles Dickens. Vì sao ư? Vì triết lý đơn giản của nó: làm điều đúng sẽ cảm thấy vui hơn. Đó chẳng phải là một tín điều tôn giáo gì cả. Chỉ là nếu bạn làm việc tốt thì cuộc đời bạn sẽ khá lên. Nó là thế, bạn không thể một mình ăn hết cái bánh to, cứ cố ăn chỉ tổ chướng bụng mà thôi. Ăn một ít, còn đâu để dành cho người khác.

Khi được yêu cầu trả lời phỏng vấn về *Sức mạnh của sự tử tế*, tôi đã đồng ý không chỉ vì muốn tỏ ra dễ thương đâu. Tôi làm điều đó vì tôi nghĩ đó là cách mình nên làm. Nhưng thời nay tỏ ra tử tế lại là chuyện lạ khó tin. Mới đây tôi có kể một câu chuyện cười trong một show diễn và nhận được thư của một phụ nữ nói rằng bà ấy khó chịu với nó. Tôi gọi điện lại nói xin lỗi bà nếu có gì xúc phạm đến tình cảm của bà. Không hiểu sao bà lại tiếp xúc với báo chí và thế là lời xin lỗi của tôi được lên báo! Chúng ta đang sống trong một xã hội mà ngay cả một nhã ý thông thường cũng bị coi là bất thường, như thể mình vừa thực hiện thủ thuật móc họng cứu mạng ai không bằng.

Thậm chí nếu bạn đụng xe vào ai thì các công ty bảo hiểm sẽ bảo bạn đừng xin lỗi người ta. Xin lỗi tức là thừa nhận mình sai. Vậy chứ họ muốn bạn làm gì? Chuồn nhanh và gọi cho luật sư của mình ư? Tuy nhiên, theo tôi, dù có sai thật mà mình xin lỗi trước thì có đến chín trên mười người sẽ động tâm và chắc chắn sẽ tử tế lại với mình trong chuyện khắc phục thiệt hại. Thế là nhiều thứ phiền toái ngày nay có thể được xử lý chỉ bằng vài hành động nhân ái đơn giản thôi.

Trở nên một người nhân hậu càng đặc biệt quan trọng hơn khi ta có một diễn đàn như *The Tonight Show*. Đó không thể là sàn diễn võ của một tên đầu gấu hay một kẻ khoe mẽ. Có một lý do vì sao show này được gọi là *The Tonight Show với Jay Leno* chứ không phải là *The Tonight Show do Jay Leno thủ diễn*. Đó là vì mẹ tôi. Bà cho rằng nói “Jay Leno thủ diễn” thì vô hình trung mình nói với cử tọa rằng “Này, nhìn tôi đây, tôi là ngôi sao lớn đấy.” Vậy là tôi bảo bà, “Được rồi, mẹ à. Thế với Jay Leno thì sao?”

Cuộc sống không “cứng” như thế. Hãy nhường nhịn một chút. Rồi bạn sẽ ngạc nhiên khi thấy mình thu lại được nhiều chùng nào.

# CHƯƠNG 1

## SỨC MẠNH CỦA SỰ TỬ TẾ



QUA NĂM THÁNG, chúng tôi đều yêu quý một người bảo vệ đặc biệt ở trụ sở văn phòng chúng tôi tại Manhattan. Thực ra hầu hết mọi người ở The Kaplan Thaler Group ai cũng phục anh. Là một người đàn ông to con, vui tính, ngoài năm mươi tuổi, Frank làm ấm lòng hết thảy những ai bước vào tòa nhà này bằng câu chào hồn hậu của mình. “Chào Linda!” “Chào Robin!” anh ấy nói. “Một ngày thứ Sáu vui vẻ nha!”

Một câu đùa ý nhị của Frank làm thay đổi cả cách chúng tôi bắt đầu một ngày làm việc. Thay vì chuồn nhanh qua cửa và xếp hàng chờ thang máy, chúng tôi lại đưa mắt tìm Frank để chào hỏi một câu cho chắc. Anh luôn giữ giọng nói phấn chấn suốt cả ngày. Nhưng chúng tôi chưa bao giờ nhận thức được làm sao Frank lại có thể giúp gì cho việc làm ăn của chúng tôi ngoài việc ngăn chặn người lạ đột nhập vào văn phòng.

Mãi đến hôm Richard Davis, chủ tịch và COO của U.S. Bank, ngân hàng lớn thứ sáu của Hoa Kỳ, đến gặp chúng tôi. Đã mấy tháng nay The Kaplan Thaler Group đã làm việc cật lực để tạo nên một tuyệt tác có thể làm cho Davis phải lác mắt và kiếm được một khách sộp là U.S. Bank.

Thời điểm có chuyến viếng thăm của Davis chính là thời điểm có tính chất quyết định. Chúng tôi là một trong hai hãng vẫn tiếp tục chạy đua để có được hợp đồng này. Davis cùng với người của mình đang bay từ văn phòng điều hành ở Minneapolis đến gặp trực tiếp chúng tôi. Lúc đó chúng tôi còn chưa hiểu ra, song Davis cùng bầu đoàn của ông quả thực đã hơi “khó” trước cái kiểu tiếp đón mà họ nhận được ở New York. Nhịp độ tất bật và cái thói xô bồ như chốn không người của Quả Táo Lớn (New York) đã trở thành một phần huyền thoại của thành phố này rồi. Và họ sợ rằng chúng tôi cũng lạnh lùng và vô cảm như thế.

Thế nhưng, khi Richard Davis và người của ông bước vào trụ sở chúng tôi, họ đã được Frank đón tiếp một cách nồng nhiệt. Vài phút sau lên đến văn phòng chúng tôi, Davis cứ luôn miệng nhắc tới người bảo vệ hồn hậu ấy. “Anh ấy đón tôi nhiệt tình quá!” ông nói. “Thế rồi tôi chợt nghĩ, sao mình lại không muốn làm việc với một công ty có những người như Frank chứ? Tôi còn có thể nghĩ được gì khác ngoài việc thuê một công ty như thế này không?” Và chúng tôi đã thắng hợp đồng đó.

Dĩ nhiên Davis chắc chắn sẽ không giao việc đó cho chúng tôi nếu ông chẳng có ấn tượng gì về cách làm ăn của chúng tôi. Tuy nhiên, ở đây còn có công của Frank nữa. Chính lời chào nồng hậu của Frank đã giúp chúng tôi thắng được một vụ làm ăn với hàng triệu đô la trong tài khoản.

Đó chính là *Sức mạnh của sự tử tế*.

Người bảo vệ chiếm được cảm tình của một vị COO. Chuyện đó nghe cứ như phim của Disney vậy, nhưng chúng tôi xin cam đoan rằng đây không phải là chuyện hư cấu. Chúng tôi viết *Sức*

*manh của sự tử tế* là vì chúng tôi hoàn toàn không đồng tình với cái khôn ngoan phổ biến, rằng “Hiền lành thì thua thiệt,” và “Không có cái gì tốt mà không bị trừng phạt.” Nền văn hóa của chúng ta đang giúp truyền bá thứ huyền thoại về thuyết Darwin xã hội - ai thích nghi tốt nhất ắt sẽ sống sót - rằng thứ triết lý sát phạt “một mất một còn” đang thắng thế. Một trong những cuốn sách bán chạy nhất mấy năm trước có tên là *Nice Girls Dont Get the Corner Office* [1]. Nhưng điều đó hoàn toàn trái ngược với cách chúng tôi điều hành công việc và cuộc sống. Trong chưa đầy một thập kỉ, chúng tôi đã xây dựng The Kaplan Thaler Group thành một tên tuổi lớn trong ngành quảng cáo với gần một tỉ đô la doanh thu, làm cho nó trở thành một trong những hãng quảng cáo phát triển nhanh nhất nước. Thành công chúng tôi giành được không phải bằng gươm đao mà bằng hoa và sô-cô-la. Sự lớn mạnh của chúng tôi không phải là kết quả của nỗi sợ hãi và hăm dọa, mà bằng nụ cười và lời khen.

Hết lần này đến lần khác, chúng tôi đã tận mắt thấy sức mạnh phi thường của lòng tốt trong các vụ giao dịch làm ăn, và ngay trong cuộc sống của mình. Đó là một hành khách kiên nhẫn, nhỏ nhẹ nhờ nhân viên bán vé máy bay kiểm tra giúp mình lần nữa xem có lấy được vé hạng nhất không, thay vì quát, “Tôi là khách hàng cao cấp (ba lần bạch kim) đây.” Đó là người lái xe nhả nhận muốn xin lỗi viên cảnh sát vì đôi lúc mình sơ ý vượt quá tốc độ.

Nhưng người hiền lành cũng có một rắc rối tưởng tượng. Hiền lành sẽ không được coi trọng. Bị mang tiếng hiền lành thường có nghĩa là người khác ít khi nói về mình một cách trọng vọng. Hiền lành dễ bị coi là ba phải, thụ động, nhút nhát, nhu nhược. Chúng tôi xin nói rõ: *hiền lành không phải /là ngây ngô*. Hiền lành không có nghĩa là cứ ở đó cười ngớ ngẩn khi bị người ta đập lên đầu mình. Hiền lành không có nghĩa là cái thảm chùi chân. Thực ra chúng tôi có thể nói rằng *hiền lành là một từ cứng rắn nhất trên đời*. Nó có nghĩa là bước tới phía trước với sự tự tin trong sáng đến từ nhận thức, rằng ta phải hết sức nhân hậu và đặt nhu cầu của người khác ngang hàng với nhu cầu của chính mình, nhờ đó mà có được những gì ta muốn. Hãy ngẫm về những điều dưới đây:

- *Nhân hậu sẽ được hạnh phúc hơn trong tình yêu*. Những người không quá sôi nổi và dễ cảm thông với người khác thường có tỉ lệ ly hôn chỉ bằng một nửa so với trung bình, theo nghiên cứu của đại học Toronto.
- *Nhân hậu sẽ làm ra nhiều tiền hơn*. Theo giáo sư Daniel Goleman - người đã tiến hành nghiên cứu về những tác động của cảm xúc ở chỗ làm trong cuốn sách *Lãnh đạo đại cương - thần thái của nhân viên* tỉ lệ thuận với kết quả trên. Một nghiên cứu cho thấy: cứ tăng 2% trạng thái phấn khởi và tương trợ nhau của nhân viên trong không khí làm việc thì tổng thu nhập sẽ tăng được 1%.
- *Nhân hậu sẽ khỏe người hơn*. Một nghiên cứu của đại học Michigan cho thấy: những người già ở Mỹ nếu chịu khó giúp đỡ người khác - thông qua các công việc tình nguyện, hay chỉ đơn thuần là bạn bè hàng xóm láng giềng tốt thôi - thì tỉ lệ chết sớm sẽ thấp hơn 60% so với những người đồng niên chẳng bao giờ chịu giúp đỡ ai.
- *Nhân hậu sẽ ít phải ra tòa*. Một nghiên cứu khác cho thấy: các bác sĩ chưa bao giờ bị kiện cáo thường nói chuyện với bệnh nhân lâu hơn trung bình ba phút so với những thầy thuốc đã phải ra tòa hai lần trở lên (theo ghi nhận của Malcolm Gladwell trong cuốn *Blink: Sức mạnh của việc nghĩ mà không cần suy nghĩ*).

Thường thì những việc tử tế nhỏ nhỏ - như nụ cười, cử chỉ, lời khen, thiện cảm - sẽ tạo nên một ngày của ta và thậm chí còn thay đổi cả cuộc sống của ta. Dù bạn đang lãnh đạo công ty của mình, hay đang vận động vào chức chủ tịch hội phụ huynh, hay chỉ là việc cố tâm sự với đứa con gái mới lớn của mình, thì *Sức mạnh của sự tử tế* cũng sẽ giúp bạn vượt qua những nhằm lẩn đã ngăn trở bạn đạt đến mục đích của mình. *Sức mạnh của sự tử tế* sẽ giúp bạn mở ra những cánh cửa, cải thiện quan hệ của bạn ở chỗ làm cũng như ở nhà, và giúp bạn ngủ ngon hơn trông thấy. Lòng tốt không những đưa ta tới đích trước mà những ai sử dụng sức mạnh nâng đỡ của nó cũng sẽ hạnh phúc hơn, chắc chắn đấy!

Trong những chương tiếp theo, chúng tôi sẽ cho các bạn thấy hiền lành không có nghĩa là phải hi sinh cái bạn muốn có cho ai đó. Luôn có giải pháp thứ hai, thứ ba, thậm chí là nhiều hơn khi bạn áp dụng các nguyên lí của lòng tốt.

---

[\[1\]](#) *Sách đã được công ty Thái Hà giữ bản quyền xuất bản tại Việt Nam: Phụ nữ thông minh không ở góc văn phòng.*

# CHƯƠNG 2

## SÁU NGUYÊN LÝ SỨC MẠNH CỦA SỰ TỬ TẾ



### Nguyên lý sức mạnh của sự tử tế - 1

#### *Ấn tượng tích cực tựa như hạt giống*

MỖI LẦN BẠN MỈM CƯỜI với một người đưa tin, bật cười khi nghe chuyện tếu của một đồng sự, cảm ơn một trợ lý, hoặc đối xử với người lạ một cách lịch thiệp và trọng thị là một lần bạn phóng ra năng lượng tích cực. Năng lượng này tạo cho người ta một ấn tượng và ấn tượng này lại được chuyển tiếp qua vô số người mà anh ấy hoặc cô ấy sẽ gặp sau đó. Dấu ấn này có hiệu ứng khuếch đại lên. Và cuối cùng những ấn tượng tốt đẹp ấy lại quay trở về với bạn. Như thế không có nghĩa là người phục vụ bàn từng được bạn bỏ sộp một ngày kia sẽ kiếm được một công ty *Fortune 100* và mời bạn mua cổ phần ưu đãi (trừ phi bạn bỏ bạo khủng khiếp). Kết quả từ *Sức mạnh của sự tử tế* hiếm khi bộc lộ trực tiếp như vậy. Thực ra, bạn có thể chẳng nhận thấy có bất cứ tác động nào lên cuộc đời mình trong nhiều năm, ngoài cảm giác ấm áp trong lòng do sự tử tế đem lại cho bạn. Tuy nhiên, chúng tôi đã nhận ra rằng *Sức mạnh của sự tử tế* có hiệu ứng domino. Có thể bạn chẳng bao giờ lần ra được vận may của mình cụ thể là bắt nguồn từ đâu, nhưng chắc chắn *Sức mạnh của sự tử tế* đã rải nhiều cơ hội để lót đường cho bạn. Những ấn tượng tích cực đó cũng giống như hạt giống vậy đó. Bạn gieo chúng xuống rồi quên bẵng đi mất, thế nhưng bên dưới chúng cứ nảy mầm và vươn xa, thông thường sẽ theo cấp số nhân.

Dưới đây là một ví dụ *Sức mạnh của sự tử tế* đã giúp chúng tôi như thế nào. Cách đây không lâu chúng tôi đã ghi hình Melania, vợ của Donald Trump, trong đoạn phim quảng cáo cho Aflac theo yêu cầu của Daniel Amos - chủ tịch và cũng là CEO của Aflac. Chúng tôi dựng cho bà Trump - một trong những ngôi sao của phim quảng cáo - một đoạn phim cho riêng bà và cố gắng làm sao để bà được thoải mái nhất cũng như có tất cả những gì cần thiết. Nhóm chúng tôi đối xử tốt với Melania không phải vì bà là vợ của một người nổi tiếng, mà vì chúng tôi đã đặt ra phương châm: phải lịch sự và trọng thị tất cả những tài năng trong mỗi thước phim của mình. Mấy tháng sau, các nhà sản xuất của phim *Người tập sự* đã mời Linda làm người đánh giá trong một chương trình, trong đó các ứng viên cho vai người tập sự được yêu cầu làm một đoạn quảng cáo xe hơi. Linda kể:

Trước khi quay cảnh đầu tiên, tôi tự đến giới thiệu với Donald Trump, nhắc qua rằng chúng tôi là hãng đã cộng tác với vợ ông trong một đoạn phim quảng cáo con vịt Aflac. Thì ra Trump còn nhớ rất rõ lần trải nghiệm đó của vợ mình, nên ngay trước khi bắt đầu quay hình, ông ghé vào tai tôi mà rằng, “Các cô đã rất tốt với vợ tôi. Hãy chờ xem tôi lại quả thế nào nhé!”

Thế rồi ông lên truyền hình nói rằng The Kaplan Thaler Group là một trong những hãng làm quảng cáo hot nhất nước Mỹ! Sau đó ông còn kéo tôi vào những cuộc thảo luận được ghi hình. Tất cả chỉ vì chúng tôi đã đối xử tốt với vợ ông.



## Nguyên lí Sức mạnh của sự tử tế - 2

### *Bạn không biết được đâu*

Chắc bạn nghĩ, “Ừ, tốt với vợ của Trump thì sẽ được đền đáp thôi.” Nhưng chúng ta ai cũng đủ khôn để vây quanh các nhân vật quan trọng trong đời mình - là những người ta vẫn thường giao tiếp chẳng hạn như hàng xóm và đồng sự, những người có liên quan đến những giao dịch quan trọng như cánh môi giới thế chấp cùng các khách hàng tiềm năng. Tuy nhiên, chẳng mấy khi ta thêm để ý đến một người lạ mà ta sẽ chẳng bao giờ gặp lại. Thông thường ta sẽ nghĩ, “Có sao đâu chứ?”

Diane Karnett không bao giờ nghĩ rằng người phụ nữ trẻ mà chị gặp trên chuyến tàu về New York City lại có thể thay đổi cuộc đời chị. Lúc đó, người phụ nữ ấy đang trên đường đi thăm bà của mình, và thật tình cờ, bà cụ lại sống gần nhà Diane, thế nên hai người đi chung một chiếc taxi cho rẻ. Lúc đến nhà bà mình, người phụ nữ trẻ nhờ Diane xách dùm mấy cái túi lên tầng năm mà chẳng có thang máy.

“Tôi nghĩ bụng, sao mình lại không giúp nhỉ?” Diane nói. Thế nhưng, lên đến tầng bốn thì chị đã nghĩ ra vô số lý do để thôi không giúp người kia nữa.

Hóa ra bà của cô kia - một bà lão tám mươi lăm tuổi tên là Millie Darling - vốn là showgirl của Ziegfeld. Bà cụ đam mê Diane và chỉ cho chị xem một New York mà chị chưa bao giờ biết tới - New York của bà cụ. “Thế là suốt bao nhiêu năm tôi được coi là thượng khách trong các câu lạc bộ và salon nhạc jazz yêu thích của bà cụ đấy,” Diane kể.

Đó quả thực là sự đền đáp quá mức hậu hĩnh cho chuyện chị giúp xách vài cái túi lên cầu thang. Thế nhưng, bà Millie lại là mẹ của Chan Parker, vợ góa của huyền thoại nhạc jazz vĩ đại Charlie Parker. Khi Diane bị mất việc, Chan đã mời chị đến sống chung trong ngôi nhà nông thôn ở ngoại ô Paris. Diane nhận lời và nói với sếp cũ của mình chuyện này. Thế là họ bảo thì đằng nào chị cũng sang Paris, vậy sao không mở một cửa hàng liên doanh với họ ở đó luôn? Thế là Diane đã có bốn năm huy hoàng ở Paris, cuối tuần lại về nhà Chan Parker chơi, làm quen với những vị khách hào hoa quyến rũ - những huyền thoại nhạc jazz, những nhà báo, thậm chí chị còn gặp cả Clint Eastwood nữa. “Nếu ngày đó tôi cứ mặc kệ người phụ nữ lạ trên tàu tự xách đồ lên gác, thì tôi lấy đâu ra tất cả những thứ mình có sau đó chứ,” Diane nói.

Khi gặp người lạ ngoài đường, ta thường coi họ chẳng có gì quan trọng với mình. Khác với Diane, ta thường tránh dây dưa với người ngồi cạnh mình trên tàu, thậm chí ta còn chạy vội ra tranh taxi với họ lúc vừa đến ga. Ta thường nghĩ, “Chỉ là một cô gái chẳng có liên quan gì đến mình hết! Mình phải bắt được taxi đã, còn tỏ ra tốt bụng với cô ta thì quan trọng gì.”

Nhưng làm sao bạn biết trước được? Nhớ đâu cô ta là em gái của sếp thì sao. Hoặc đó là người môi giới bất động sản đang biết một ngôi nhà nằm trong một khu mà bạn hằng mơ tưởng đến. Hoặc đó là người đứng đầu một quỹ có thể đem lại một sự đỡ đần cho công việc bảo trợ trẻ em của bạn trong lúc khó khăn thì sao. Rốt cục người xa lạ đó lại quan trọng đối với nhiều người đấy. Bạn cần phải đối xử với những người bạn gặp như thể họ là nhân vật quan trọng nhất trên đời - vì đúng là như thế mà. Nếu không phải là quan trọng với bạn thì chắc chắn sẽ quan trọng với ai đó; và nếu không phải hôm nay, thì có lẽ là ngày mai.

### **Nguyên lí Sức mạnh của sự tử tế - 3**

#### ***Người ta thay đổi***

Một sai lầm chung của người đời là luôn quan niệm rằng mình chỉ nên tử tế với người trên hoặc ngang cơ với mình thôi. Chả việc gì phải thân thiện với đám phụ tá hay nhân viên tiếp tân, còn cánh bảo vệ hay người quét dọn thì khỏi phải nói làm gì. Suy cho cùng họ cũng chẳng làm được gì cho bạn cả - bởi vì họ không có thực lực.

Vào thời điểm này chuyện đó có thể đúng hoặc không. Thế nhưng, bạn chẳng thể nào biết được ai trong số họ sẽ trở thành người hết sức quan trọng với bạn trong mười, hai mươi hoặc ba mươi năm nữa. Cách đây mấy năm, chúng tôi nhận được một cú điện thoại của một phụ nữ mà chúng tôi tưởng lầm là đang tìm việc. Chị ấy đề nghị được gặp chúng tôi, thế thôi. Hóa ra người phụ nữ ấy không đi tìm việc - mà chị đang tìm một hãng làm quảng cáo cho hai mảng công việc lớn mà chị đang nhắm đến. Đó là một dự án đem về hàng triệu đôla cho hãng. Tại sao chị lại chọn chúng tôi? Hóa ra hai mươi lăm năm trước chị ấy đã làm việc với Linda, được Linda đối xử rất tử tế và tôn trọng, dù chị chỉ là cấp dưới trong công ty. Và hơn hai thập kỉ sau, chúng tôi thu về 40 triệu đôla trong công việc của mình - chỉ vì một trong số chúng tôi đã từng cư xử tốt với một người vừa chập chững vào nghề quảng cáo. Đó chính là *Sức mạnh của sự tử tế* đấy.

### **Nguyên lí Sức mạnh của sự tử tế - 4**

#### ***Lòng tốt phải tự nhiên***

Mới đây, một người bạn đã kể cho chúng tôi nghe một câu chuyện về ba công ty nọ tranh nhau một hợp đồng rất lớn. Một trong ba công ty đó rốt cuộc cũng rút đài, mặc dù đã có màn ra mắt rất “choáng”. Tại sao thế? Họ thất bại. Hóa ra là khi khách hàng tiềm năng đến sân bay, quan chức của một công ty cạnh tranh đã không để ý tới việc giúp bà khách mang xách hành lý. Anh này mất hợp đồng ngay tắp lự. Bà khách hàng khó chịu với sự lố mãng và thiếu tế nhị của anh ta nên quyết định không muốn làm ăn với người như vậy. Nhóm của anh ta đã phải ngày đêm vất vả để có được một buổi ra mắt ấn tượng với khách hàng, thế mà mọi thứ đều hóa thành công cốc chỉ vì cái vali!

Vị quan chức sơ ý kia chắc chắn phải biết khách hàng này là một VIP rồi. Thế sao anh ta không xách hộ bà cái vali? Đơn giản lắm: chỉ vì anh ta không thạo nghệ thuật nhã nhặn, lịch sự. Nếu nghệ thuật đó vốn là một phần trong cách anh ta xử thế với mọi người thì chẳng lí nào lại sơ sẩy như thế được. Xách hộ túi cho khách hàng phải là bản tính tự nhiên thứ hai của anh ta thay vì chỉ là một cử chỉ lâu lâu mới dùng riêng cho khách hàng, cho sếp và các yếu nhân. Đáng lẽ anh ta phải hiểu, rằng những cử chỉ và hành động nho nhỏ kiểu đấy cũng có thể tạo nên tác động mạnh mẽ thế nào.

### **Nguyên lí Sức mạnh của sự tử tế - 5**

#### ***Ấn tượng tiêu cực cũng giống như vi trùng***

Mỗi khi cư xử vô cảm với những người mà ta cho rằng “chả có gì ghê gớm” thì ta sẽ có ngay một phản ứng vô thức. Bạn có thể có được cái bàn tốt nếu quát với cô phục vụ, nhưng chúng tôi cam đoan rằng tốt nhất là bạn nên nhẹ nhàng bảo “Làm ơn xem lại dùm”. Nếu bạn coi những

hành động tích cực là hạt giống thì các cử chỉ và lời ăn tiếng nói thô lỗ lại giống như vi trùng. Có thể bạn nhất thời không nhận thấy tác hại của đám vi trùng đó, nhưng chúng vẫn hiện diện và âm thầm lây lan trong bạn và những người chung quanh.

Không phát tán vi trùng nghĩa là bạn phải rất có ý thức về môi trường và con người xung quanh mình. Bởi lẽ, chỉ cần một hiểu lầm nho nhỏ thôi cũng có thể gây ra một ấn tượng tiêu cực, như mới đây Robin đã phát hiện ra. Anh kể:

Claire và tôi đã phải mất cả đêm để chuẩn bị buổi thuyết trình cho một vị khách hàng. Có một trong những slide Power Point cứ bị lộn ngược lại. Cả hai vò đầu bứt tai cố chỉnh nó cho đúng, còn nó thì cứ như chọc tức bọn tôi vậy. Nhưng rồi cuối cùng nó cũng chịu hoạt động đàng hoàng và bọn tôi ai về nhà nấy.

Hôm sau, trong buổi thuyết trình, ngay giữa một phòng họp rộng với bao nhiêu là quan khách, cái slide quái quỷ đó lại nhảy thẳng ra màn hình - lộn ngược!

Tôi mới buột miệng kêu lên, “Ôi trời, Claire! Nó lại hỏng rồi kìa!”

Dĩ nhiên Claire hiểu tôi muốn chia sẻ với cô ấy một chuyện tức cười của riêng chúng tôi - chứ ngoài ra chẳng ai hiểu được cả. Mọi người lại nghĩ rằng tôi công khai trách mắng Claire trước bao nhiêu người, thế là có rất nhiều cảm xúc tiêu cực “nổi dậy” trong phòng. Quả thực bọn tôi suýt chút nữa thì mất trắng vụ làm ăn đã sẵn đón suốt mấy tháng trời. Thế rồi cả hai cũng làm sáng tỏ mọi chuyện và giải thích điều đã xảy ra, song đó là một bài học tốt cho chúng tôi: Ấn tượng đọng lại trong mắt người chứng kiến - dù chỉ là một ấn tượng tiêu cực thôi - cũng có thể ảnh hưởng đến mọi việc ta làm.

## **Nguyên lí Sức mạnh của sự tử tế - 6**

### ***Bạn sẽ biết***

Ngay cả khi bạn chẳng bao giờ gặp lại người mà bạn đã đối xử không tốt, thậm chí là chẳng ai thấy hoặc biết về sự thô lỗ đó, về cách cư xử không tốt của bạn thì bạn vẫn cứ biết nó đấy. Nó sẽ đọng lại trong tâm trí, trong trái tim mình mỗi khi bạn gặp gỡ và cố thuyết phục người ta đặt niềm tin nơi bạn. Bởi lẽ ngay chính mình bạn cũng chẳng tin cho nên bạn có thể hủy hoại kết quả của cuộc gặp hoặc của mối quan hệ.

*Sức mạnh của sự tử tế* không nói về chuyện chạy lăng xăng cười toe toét và để người ta sai vặt, còn trong bụng thì tính thầm xem đáp lại mình sẽ kiếm được gì. Cũng chẳng phải nói về chuyện vụn vẹo đóng kịch hay làm con rối. *Sức mạnh của sự tử tế* là nói đến chuyện quý trọng lòng tốt - ở trong bạn và ở người khác - giống như đề cao trí thông minh, sắc đẹp hay tài năng vậy. Lòng tốt là một sức mạnh ghê gớm. Trên thực tế, nó còn cứu được cả mạng sống của ta nữa.

Cho phép chúng tôi được lấy Susan làm ví dụ. Tám năm trước Susan nhận được thư của một người bạn cũ tên là Helen. Helen có một đứa cháu gái mắc bệnh chán ăn; nếu không được chữa trị tăng cường tại một bệnh viện đắt tiền - xa nhà đến mấy ngàn dặm - thì cô bé sẽ chết. Tuy nhiên, chi phí chữa bệnh lại vượt quá khả năng của gia đình, trong khi ông bố thất nghiệp cũng đang bị bệnh. Vì vậy gia đình đành phải gửi thư cầu cứu họ hàng và bạn bè.

Susan vừa xúc động lại vừa ngạc nhiên, bởi lẽ người ta hiếm khi cầu cứu người khác một cách chẳng thềm úp mở như vậy lắm, dù là bà con họ hàng. Đang phải nuôi ba đứa con, thế nên vợ chồng Susan cũng khó mà quyết định được mình nên cho bao nhiêu. “Cuối cùng chúng tôi gửi 500 đôla - có vẻ chẳng là bao nhưng với chúng tôi vậy đã là nhiều,” Susan nói.

Nhưng những người khác cũng hào phóng đáp lại bức thư cầu cứu ấy. Thế rồi cô bé được nhận vào điều trị và đã qua khỏi. “Nếu họ không gửi bức thư đó đi khắp nơi thì cô bé khó lòng qua được,” Susan nói.

Ba năm sau, đến lượt chồng Susan bị mất việc. Anh lại còn mắc bệnh hiểm nghèo. Thời gian thất nghiệp của anh kéo dài đến hơn một năm và gia đình họ buộc phải sống nhờ vào số tiền tiết kiệm, mà cũng chẳng kéo dài được lâu. Tuy Susan vẫn đi làm nhưng tình hình tài chính của họ thật đáng lo lắng.

Thế rồi một hôm có một tấm thiệp được gửi đến theo đường bưu điện - từ một phụ nữ mà Susan không hề quen biết. Bà là mẹ của Helen, là bà của cô bé mắc bệnh chán ăn. Trong thiệp viết rằng bà nghe nói vợ chồng Susan đang gặp phải “bước ngặt nghèo” nên muốn được giúp đỡ, và còn viết thêm rằng bà đã từng nếm mùi khó khăn tài chính là thế nào rồi. “Người phụ nữ đã nuôi dạy ba người con bằng đồng lương dịch vụ ít ỏi đó đã gửi cho chúng tôi tấm séc 2.000 đôla,” Susan kể.

Khi đã thực sự hiểu được sức mạnh toàn diện của lòng tốt, bạn sẽ nhận thấy rằng nhờ đối xử với mọi người bằng lòng tốt, bằng sự tôn trọng và hào hiệp, chắc chắn hành động của bạn sẽ được đền đáp bằng cách này hay cách khác - cả vốn lẫn lời.

Giờ thì bạn đã nắm được các nguyên lí có thể giúp biến đổi cuộc đời mình rồi đấy. Trong các chương tiếp theo, chúng tôi sẽ trao cho bạn những công cụ cần thiết để bạn bắt đầu sai khiến *Sức mạnh của sự tử tế* làm việc cho mình.

## **BÀI TẬP GIÚP BẠN RÈN LUYỆN LÒNG TỐT**

Tuần tới, mỗi ngày bạn hãy làm năm việc tốt - những việc không được đền đáp ngay tức thì. Hãy cảm ơn ai đó. Hãy hỏi thăm những người mà bạn gặp trong cuộc sống. Bà già giúp bạn quét dọn có con cháu gì không? Hãy góp tiền cho việc từ thiện. Và hãy khen một người chẳng quen biết gì.

Điểm mấu chốt ở đây là đừng có nghĩ rằng người tài xế taxi hôm nay được mình bo đậm thì mai mốt sẽ điều hành một công ty lớn. Thật dễ dàng để có được thói quen nhân hậu - và phát hiện lại xem nó giúp bạn thấy thanh thản nhường nào.

## **HÃY LÀ MỘT "DIỄN VIÊN PHỤ GIỎI NHẤT"**

Hầu hết chúng ta đều không muốn bị người khác coi nhẹ. Ta quá bận rộn đóng vai chính trong bộ phim cuộc đời của mình nên quên mất người khác cũng đang thủ vai chính trong bộ phim của họ. Chính vì vậy mới nói cực kì cần thiết phải nhìn chính ta bằng con mắt của người khác - như một diễn viên phụ trong bộ phim của họ. Vậy thì hãy điểm lại tất cả những người đã xuất hiện trong cuộc đời mình và tự hỏi xem mình đang đóng vai gì trong bộ phim của họ. Liệu bạn có phải là đứa con gái mới lớn được yêu thương cưng chiều, hay là đang phát điên lên vì chẳng

ai để ý đến mình? Một chàng trai ngọt ngào luôn sẵn sàng giúp đỡ, hay một kẻ ích kỉ hèn hạ? Một người chuyên hóa giải các rắc rối trong văn phòng, hay một bà hoàng kệt cõm? Đối với từng mối quan hệ, bạn hãy viết ra năm cách có thể làm cho “vai diễn” của bạn dễ thương nhất.

## **NOI GƯƠNG NHỮNG NGƯỜI MÌNH NGƯỠNG MỘ**

Bạn có ngưỡng mộ những người làm việc tình nguyện không? Hay những người luôn chìa tay mình ra cho các thành viên trong gia đình và tìm cách làm cho mọi thứ xích lại gần nhau hơn? Hay những người biết tôn trọng và bảo ban người khác trong chỗ làm? Những người thường hỏi han và nhớ rõ các chi tiết về cuộc sống của khách hàng, cũng như đồng nghiệp của mình? Bạn hãy viết nốt câu sau đây: Nếu tôi có thể tốt hơn, tôi muốn là...

Và hãy cố gắng noi theo cách sống của người mà bạn muốn trở thành.

# CHƯƠNG 3

## NƯỚNG MỘT CÁI BÁNH TO HƠN



TONY HASSINI NHỚ LẠI cái ngày ông nhận được cú điện thoại của một nhà ảo thuật không tên tuổi vào thời đó là Doug Henning. Cũng là một nhà ảo thuật, Hassini lúc đấy đang dàn dựng kịch bản cho mấy màn ảo thuật làm điên đảo cả thế giới. “Henning phải gọi mấy lần chúng tôi mới nói chuyện được với nhau. Khi nghe anh ấy nói, tôi biết ngay đây là nhà ảo thuật có thể cạnh tranh với mình. Phản ứng đầu tiên của tôi là tỏ ra nhã nhặn với anh ấy nhưng không tiết lộ tí gì những bí quyết tối mật của mình. Tôi đã phải bỏ ra mười năm và cả đồng tiền mới gom được mấy bí quyết đó, thành ra tôi không định giao chúng cho ai cả,” Hassini nói.

Nhưng ông vẫn tiếp tục mối quan hệ thân thiện qua điện thoại với Henning. “Tôi cho anh ấy một vài thông tin (chẳng có gì quan trọng cả) và một vài ý tưởng, cốt chỉ để giữ quan hệ mà thôi,” Hassini nói.

Mãi đến cuộc nói chuyện thứ năm, thứ sáu gì đó, Henning mới tiết lộ rằng anh đang chuẩn bị cho một màn ảo thuật kiểu khác hẳn, một màn âm nhạc kể một câu chuyện hết sức gay cấn xung quanh ma thuật và - quan trọng hơn cả - phải bỏ hẳn hình ảnh “cao sang” xưa nay đi. Thay vào đó, Henning sẽ để tóc dài và mặc đồ màu sáng. “Càng nghe tôi càng nhận thấy anh ấy sẽ có cơ hội thành công,” Hassini nói.

Thế là Hassini gửi cho Henning mười bốn bí quyết của mình. “Tôi có thể đòi anh ấy khối tiền cho mấy bí quyết đó cộng với công tôi tư vấn. Tuy nhiên, tôi lại nghĩ rằng mình sẽ được lợi nhiều hơn từ mối quan hệ này nếu buổi diễn thành công,” Hassini nói.

Tất nhiên là canh bạc của Hassini đã trúng to. Màn diễn của Henning ra mắt tại Toronto và đã phá kỉ lục bán vé tại thành phố này. Sau đó đến lượt Broadway - nơi nó được trình diễn trong suốt bốn năm rưỡi liền - và cuối cùng nó trở thành cái lõi cho một series chuyên mục truyền hình cực kì thành công.

Henning sung sướng chia cái bánh cho Hassini, đề nghị với ông một hợp đồng tư vấn có lợi và giúp ông quảng bá tổ chức của mình là *Hiệp hội ảo thuật gia quốc tế*.

Sự hợp tác không chỉ làm giàu cho Henning và Hassini mà còn nâng cao danh tiếng của giới ảo thuật nói chung. Trước Henning, hình tượng của ảo thuật gia chỉ là một người đàn ông mặc tuxedo và mang găng tay trắng, lôi một con thỏ từ trong mũ ra. Giờ đây, ảo thuật đã là thời thượng - có nghĩa là các ảo thuật gia ở khắp mọi nơi đều có nhiều việc làm hơn.

Hãy tưởng tượng bạn là Hassini lúc Henning gọi đến xem. Liệu bạn có giao cho Henning bí quyết nghề nghiệp quý giá của mình không? Chúng ta được dạy dỗ rằng cách tốt nhất để thành công là vơ vào cho mình càng nhiều càng tốt. Nói cho cùng thì bài học vỡ lòng của một xã hội tư bản là gì? Thắng cạnh tranh, vồ lấy miếng bánh trước khi bị người khác chớp mất. Bởi lẽ nếu ta không nhanh tay thì chỉ có nước nhặt vụn bánh mà thôi. Thật thế à?

Sai. Cuộc sống không phải là một trò chơi có tổng bằng không: nếu người khác được thì ta thua, hoặc ngược lại. Đâu cần phải đôi co xem ai sẽ vớ được miếng bánh lớn nhất - ta chỉ việc nướng một cái bánh khác lớn hơn thôi.

Thì có ai bảo cái bánh phải giới hạn bằng nào đâu? Vũ trụ cũng thế - vũ trụ là vô hạn. Năng lực yêu thương của chúng ta cũng vô hạn - như những người làm cha làm mẹ đều biết. Khi ta có đứa con đầu lòng và ta cứ tưởng rằng trái tim mình không thể lớn hơn được nữa. Nhưng rồi ta lại có đứa thứ hai, và trái tim ta lại nở rộng gấp đôi, gấp ba.

Nghe cứ như kể chuyện cổ tích ấy nhỉ? Thì đấy, cứ thử nhìn xem internet đã mở rộng cơ hội của mỗi người ra đến đâu. Trước đây, mỗi khi ta cần một công việc mới, lựa chọn của ta vốn chỉ có hạn - tìm ở mục cần người trên báo, ghé qua các trung tâm giới thiệu việc làm, hay cũng có thể nhắn tin cho một vài người bạn. Nhưng giờ đây ta đã có nguyên hàng dãy dài các nguồn: chẳng hạn những Website tìm việc như monster.com và các site trên mạng như xanga.com. Mỗi công ty lớn đều có mảng “cơ hội việc làm” trên Website của mình để bạn truy cập bằng cách bấm vài cái phím là xong. Hoặc bạn có thể gửi e-mail đơn xin việc đến các đầu mối lựa chọn để yêu cầu chuyển tiếp, rồi thì giống như đoạn phim quảng cáo nọ, “Họ nói cho hai người bạn, hai người bạn ấy lại nói cho hai người bạn khác và cứ thế, cứ thế.” Internet đem lại cho mỗi người một mạng lưới thông tin khổng lồ. Không ai “mất mối” cả - cái ao sâu hơn cho mỗi người.

Và càng nhiều người dính vào thì sẽ càng có lợi cho bạn. Kathy Ireland, nữ doanh nhân vốn là siêu mẫu - đã nhận ra điều đó sau khi được yêu cầu ra lời kêu gọi cộng đồng hãy chăm sóc sức khỏe trước khi sinh. Chị đã đồng ý làm việc ấy mà không lấy tiền - nếu người ta cho chị ghi âm cả một đoạn bằng tiếng Tây Ban Nha. “Chồng tôi làm việc ở một phòng cấp cứu và anh ấy cứ phải dùng đến tiếng Tây Ban Nha - khi phải diễn đạt những hướng dẫn cấp thiết cho các bệnh nhân nói tiếng Tây Ban Nha. Vậy nên tôi bảo họ rằng tôi muốn ra lời kêu gọi bằng cả tiếng Anh lẫn tiếng Tây Ban Nha, vì đó thực sự là một thông tin quan trọng. “Chúng ta không thể để người dân bỏ lỡ nó được,” Kathy nói.

Kathy ghi âm bằng hai thứ tiếng vì đó là việc nên làm - chị không hề có ý định kiếm chác gì cả. Nhưng sau khi băng được phát, chị mới thực sự ngạc nhiên trước sự hưởng ứng của cộng đồng nói tiếng Latin - và cả tác động đối với sự quan tâm của họ đến hàng quần áo thời trang của chị. “Thật kì diệu khi các khách hàng nói tiếng Latin của chúng tôi lại hưởng ứng hăng đến thế. Họ viết thư và e-mail nói rằng họ rất biết ơn lời kêu gọi đó. Điều ấy khiến chúng tôi nhận ra rằng họ ít được quan tâm biết nhường nào,” chị nói.

Kết quả là công ty của Kathy kể từ đó đã có định hướng tăng cường nhắm vào các khách hàng nói tiếng Latin - chẳng hạn như in nhãn mác bằng cả hai thứ tiếng Tây Ban Nha và Anh. “Nhờ đó mà thương hiệu của chúng tôi mới phát triển mạnh như vậy. Chúng tôi đã hiểu ra, rằng khách hàng của mình đã cảm thấy bị cô lập và coi thường, giờ đây chúng tôi vươn đến với họ nên họ mới vồ vập đến thế.”

Nướng một cái bánh lớn là tình thế để cả hai cùng thắng. Bạn sẽ có được nhiều hơn thứ mình muốn, và trong lòng cũng yên ổn hơn với những gì bạn làm. Thành ra, thay vì tiêu tốn tất cả năng lượng tiêu cực để nhào vô chụp giựt miếng bánh thì trước tiên, bạn hãy nghĩ lại xem có cách nào để bạn mở rộng chân trời của mình nhằm tạo ra một công thức mới cho thành công

hay không.

## **GIÚP NGƯỜI KHÁC CÓ ĐƯỢC MIẾNG BÁNH**

Khi bạn đang cố công lấy cho được miếng bánh thì có gì bạn phải tính đến chuyện giúp người khác cũng có được phần?

Nếu Ernest Hamwi cũng có thái độ đó khi ông đang bán zalabia - một thứ bánh xốp rất mỏng của xứ Ba Tư - tại Hội chợ Thế giới năm 1904, thì mãi mãi ông vẫn chỉ là một tay bán hàng rong mà thôi. Hamwi nhận thấy rằng người bán kem bên cạnh mình khách đông nườm nượp, bán không kịp. Nếu là hầu hết người khác thì hẳn đã khịt mũi, “Việc gì đến mình,” thậm chí còn mong ông bán kem kia gặp chuyện xui xẻo để mình còn có khách. Nhưng đằng này Hamwi lại cuộn bánh của mình lại để đổ kem vào, tạo ra cây kem ốc quế đầu tiên trên thế giới. Ông đã giúp đỡ người bên cạnh - và nhờ vậy mà chính mình cũng gặp may.

Đó là cái đẹp trong việc giúp người khác có phần - thường thì đổi lại bạn sẽ tạo ra được một cái bánh to hơn. Bằng cách bảo ban một người trẻ tuổi, bạn có thể phát hiện ra những ý tưởng gì đó cho công việc, có thể giúp bạn làm sáng tỏ mục tiêu và giá trị của chính mình. Khi Shira Miller là giám đốc tiếp thị của một công ty thực phẩm và dinh dưỡng lớn, chị nhận thấy một trong các chuyên viên hỗ trợ bán hàng của mình rất có tài. Thế là Miller chuyển cô ấy sang bộ phận quan hệ công chúng và giúp cô ấy phát triển tài năng. Sau khi Miller rời công ty đó để mở hãng PR (quan hệ công chúng) riêng, chị vẫn tiếp tục tư vấn và giúp cô bạn ấy về những đường đi nước bước để tiến thân. Giờ đây, người được Miller bảo trợ đã trở thành Giám đốc Truyền thông Tổ chức (corporate communications) của Focus Bands, công ty mẹ của Carvel Ice Cream and Cinnabon - mà Carvel hiện đang là một trong những bạn hàng mạnh nhất của Miller. “Bảo ban và giúp nhân viên của mình phát triển là công việc luôn đem lại cho tôi niềm vui lớn. Nhưng thật không ngờ nó còn mang lại cả khách hàng cho tôi nữa chứ!” Miller nói.

## **GÓP NGUỒN LỰC CỦA BẠN**

Đôi khi ta quá chú tâm giữ rịt lấy những gì mình có - khách hàng, đầu mối, ý tưởng - đến nỗi quên mất rằng góp nguồn lực của mình cùng với người khác, nhóm khác hoặc doanh nghiệp khác thì có thể được lợi nhiều hơn cho mỗi người.

Những người điều hành Quỹ Nghiên cứu Ung thư Vú (BCRF) đã nhận ra điều đó sau một kì gây quỹ rất đáng thất vọng. BCRF là đối tác gây quỹ từ thiện cho một chương trình gây quỹ thông qua khách mua hàng thường xuyên (consumer loyalty/fund-raising program) tên là “The Cure Card”. Chỉ cần bỏ ra 25 đôla để mua thì khách hàng sẽ được giảm giá khi mua hàng của một số cơ sở. Phân nửa số tiền bán thẻ sẽ được đưa vào quỹ. Chương trình đã rất thành công, thế nhưng đến năm tiếp theo thì chẳng có thêm cơ sở bán hàng nào tham gia cả.

Thế là họ lập tức thực hiện một bước đi khác thường - hợp nhất với Quỹ Ung thư Vú Susan G. Komen. Việc đó có nghĩa là họ phải nuốt khá nhiều niềm kiêu hãnh của mình vào trong - mặc dù vẫn làm việc vì cùng một mục đích cao cả đó nhưng họ còn phải ganh đua để có được một phần tiền. Họ đã tạo ra một loại thẻ mới có tên là “Love Cures” lôi kéo được rất nhiều đối tác bán hàng, loại thẻ này bán rất chạy. Dĩ nhiên, cái hay ở chỗ họ đã thu được nhiều tiền hơn cho bệnh nhân ung thư vú. Ngay cả khi đã chia sẻ túi tiền với Quỹ Komen rồi thì Quỹ Nghiên cứu



Ung thư vú vẫn kiếm được nhiều tiền hơn lúc họ làm một mình.

Khi đã rút bỏ đi nếp nghĩ “tôi chọi với anh”, bạn sẽ mở ra những cơ hội cho mọi người. Ví dụ như cách đây chưa lâu, những người điều hành của Procter & Gamble đã nhận ra chẳng có lý do gì để cấm cửa các nhân viên cũ. “Nói về lí, khi rời bỏ Procter & Gamble là người ta đã dứt tình, đã cắt đứt mọi ràng buộc và không còn là một phần của gia đình này nữa,” Charlotte Otto của P&G nói. Tuy nhiên, nhiều cựu nhân viên của P&G vẫn giữ mối quan hệ với nhau, tạo nên một mạng lưới “cựu trào” không chính thức. Thế nhưng mãi đến khi A.G. Lafley trở thành CEO thì công ty mới bắt đầu chính thức tham gia vào những cuộc tái hợp. Lafley hiểu rằng các cựu nhân viên không phải là những kẻ phản bội - trái lại, họ là những đồng minh cực quý. “Chúng tôi được lợi rất nhiều từ việc giữ mối quan hệ gắn bó chặt chẽ hơn với các cựu trào,” Otto nói. Một cựu trào của P&G là Brent Bailey, sau này trở thành CEO của Pharmavite, được mọi người biết đến nhiều hơn với các loại vitamin cũng như những sản phẩm phụ tự nhiên và có nguồn gốc tự nhiên. Năm 2003, Bailey đã xúc tiến một giao dịch mà theo đó Procter & Gamble sẽ cấp phép sử dụng nhãn hiệu Olay của mình cho công ty Pharmavite, tạo ra một nhãn hiệu Olay Vitamin hết sức thành công.

Bằng cách chia sẻ thông tin và các nhận định, bạn có thể cộng tác thường xuyên theo những cách mà trong đó cái tổng cuối cùng sẽ lớn hơn rất nhiều so với các phần riêng rẽ. Hãy nghĩ đến sức mạnh tập thể của The Beatles mà xem. Sau khi nhóm tan rã, John, Paul, George và Ringo vẫn tiếp tục sự nghiệp âm nhạc rất đáng khâm phục. Tuy vậy, không ai trong số họ có thể mon men đến gần mức thành công đi vào huyền thoại của Tứ Quái. Các siêu sao nhạc kịch light-opera Gilbert và Sullivan vốn được biết là không ưa nhau, nhưng khi làm việc cùng với nhau, họ đã viết ra những vở opera hài kịch tuyệt vời nhất thế gian. Và khi họ thử tự làm một mình thì kết quả chẳng đi đến đâu cả.

Và tất nhiên, một số sản phẩm thành công nhất thế giới cũng được tạo ra theo cách này. Daniel Peter, một nhà làm sô-cô-la Thụy Sĩ, đã mất nhiều năm để cố tìm ra cách thêm sữa vào sô-cô-la cho sản phẩm của ông dịu và mịn hơn - vì thứ sô-cô-la thông thường không hòa lẫn với bột nhào cacao. Thế rồi ông gặp Henri Nestle - người được sĩ đã chế tạo được loại sữa cô đặc có đường để pha uống liền. Mà đó lại chính là thứ Peter đang cần. Vậy là kể từ đấy chúng ta đã có sô-cô-la sữa để thưởng thức.

Đôi khi những kết hợp tuyệt vời chỉ đến sau nhiều năm. Chẳng hạn như khi tiến sĩ Spencer Silver chế ra thứ keo mà sau này được dùng cho miếng dán post-it, ông nghĩ mình đã thất bại. Silver đang cố tạo ra một chất dính cực mạnh cho công ty 3M nơi ông làm việc, thế mà chỉ thu được một thứ keo rất yếu: có thể dính vào hầu hết mọi thứ, nhưng rất dễ gỡ ra. Phát minh này bị nhét vào kho những năm năm trời. Thế rồi ngày nọ, một đồng nghiệp của Silver là Art Fry đang tập hát cho dàn đồng ca của nhà thờ và cứ phải bực mình vì những cái kẹp giấy cứ bị rơi suốt. Anh chợt nhớ đến chất dính của Silver, rồi đem nó trét lên một mẫu giấy và - eureka! - thế là miếng dán post-it ra đời.

## **TRÁI RỘNG SỰ GIÀU CÓ**

Ta hay nghĩ rằng thế giới hoang dã là khắc nghiệt, khốc liệt và tàn nhẫn. Thế nhưng cách hành xử trong thế giới kinh doanh thì cũng phải theo “luật rừng” đấy thôi. Tuy nhiên, sự hợp tác - chứ không phải hạ gục con mồi - mới là chiến lược thành công hơn cho phòng đàm phán.

Hãy bàn đến loài dơi hút máu. Trong cuốn *Nguồn gốc của đức hạnh*, tác giả Matt Ridley đã mô tả bầy dơi hút máu tìm kiếm những con thú lớn có vết thương hở - chính nguồn thức ăn hàng ngày của lũ dơi. Ừ thì dơi hút máu chẳng phải là con vật dễ thương gì, nhưng chúng cũng biết cách chia sẻ. Khi tìm thấy một nguồn máu, một con dơi không thể lấy quá lượng máu mà nó cần, thế nên nó chấp nhận chia sẻ nguồn máu ấy với những con dơi khác. Sự hào phóng của nó rồi sẽ được tưởng thưởng khi nó không tìm được con mồi nào. Con dơi nào không chịu chia sẻ một chút cũng nhanh chóng hiểu ra rằng sẽ chẳng có ai nhường máu cho nó lúc nó cần. Dơi hút máu sẽ không thể tồn tại được nếu chúng không chịu chia sẻ.

Cũng vậy, nhường cơm sẻ áo là nét văn hóa chủ đạo trong xã hội loài người. Thực ra, điều đó cũng có cái lí của nó: người tiền sử ăn lông ở lỗ, mỗi khi săn được một con voi ma-mút, anh ta không thể nào ăn hết một mình được; tốt hơn cả, anh ta chia sẻ nó với người khác và yên tâm rằng khi có ai săn được con khác thì anh ta cũng có phần.

Ta không còn phải dựa dẫm vào người hàng xóm để có được bữa ăn sắp tới, nhưng bản năng chia sẻ và hợp tác vẫn là một phần của mọi nền văn minh. Nếu loài dơi có thể nhận biết con nào chịu hợp tác, con nào không, thì bạn có thể chắc chắn rằng bạn bè và đồng nghiệp của mình cũng vậy.

Và như người dẫn chương trình talk-show Jay Leno đã nhận xét: thu vén mọi thứ cho mình rất cuộc lại là điều không an toàn. “Nếu bạn ăn hết cả cái bánh, bạn sẽ phát ốm. Bạn chỉ ăn đến mức bạn cần thôi, còn đâu thì để dành cho người khác,” Leno nói. Khi Jay kỉ niệm năm thứ mười của chương trình *The Tonight Show*, anh đã tìm ra cách chia sẻ thành công của mình với người khác trong chương trình này - bằng việc tặng những người trong nhóm mỗi người 1.000 đôla cho mỗi năm họ làm việc với *The Tonight Show* - hoàn toàn bằng tiền túi của anh. Nghe thì có vẻ chẳng đáng bao nhiêu nếu bạn không biết rằng có cả thảy 175 người đã tham gia dàn dựng chương trình đó. Mọi người từ chạy việc vặt cho chí các nhà sản xuất đều được nhận phần thưởng ấy. Điều đó đem lại nhiều ý nghĩa cho chương trình. Có người làm việc với chương trình tám năm được thưởng 8.000 đôla. “Thay vì chỉ nói cảm ơn suông, bạn nên trao cho họ một thứ gì đó có chút ý nghĩa,” Leno nói.

Đối với Yvon Chouinard - người sáng lập công ty thiết bị ngoài trời Patagonia - lại chia sẻ cái bánh của mình bằng cách dành cho nhân viên chính những phúc lợi đã khiến anh lập công ty của riêng mình. “Ở đây chúng tôi có một chính sách được gọi là ‘Hãy để cho người của tôi đi lướt sóng’. Một chính sách mà nếu là lướt sóng thì ai cũng có thể đi được... Tinh thần ấy sẽ biến đổi toàn bộ cuộc đời bạn,” Chouinard đã nói như vậy với nhà tâm lí Mihaly Csikszentmihalyi trong cuốn *Good Business: Leadership, Flow, and the Making of Meaning* [\[1\]](#). Ta có thể khẳng định, rằng không phải Leno và Chouinard chơi trò ông già Noel khơi khơi thế thôi mà họ đã có những quyết định kinh doanh rất sáng suốt. Theo Bộ Lao động Hoa Kỳ thì lý do số một khiến người Mỹ bỏ việc là vì họ cảm thấy không được tôn trọng. Nếu so với chi phí trung bình của một công ty khi người điều hành hoặc một chuyên gia bỏ việc là mười tám tháng lương thì vài giờ tranh thủ lướt sóng, hay một phần thưởng mười năm một lần có đáng là bao!

## CHIA SẺ CÔNG LAO

Khi thành lập hãng, chúng tôi muốn chứng tỏ cho những người phản đối và toàn thế giới thấy rằng, chúng tôi có thể tạo ra một công ty hết sức thành công mà vẫn có thể đều đặn về nhà ăn

tối với gia đình. Bằng cách nào chúng tôi làm được điều đó? Ấy là nhờ chúng tôi biết thư giãn. Chúng tôi cố gắng không quan tâm đến chuyện công lao sẽ thuộc về ai - miễn sao công việc vẫn tiến triển, làm cho cái bánh ngày càng phình to ra là được. Cũng chẳng có gì lạ khi thái độ đó đã giúp chúng tôi làm việc tốt hơn. Như Harry Truman từng nói, “Nếu đừng quan tâm đến chuyện công lao sẽ thuộc về ai, ta sẽ làm được những điều thật kì diệu.”

Chúng ta ai cũng muốn được người khác công nhận thành quả của mình. Nhiều người trong chúng ta còn có trong đầu cả một đám đông tưởng tượng đang reo hò khen ngợi hoặc chê bai vì thành công hay thất bại của mình. Chúng tôi phản đối cái thứ vô bổ đó. Thứ nhất, ở đó chả có đám đông nào hết; người ta ai cũng đắm chìm trong bi kịch của chính mình rồi, hơi đâu mà để ý đến bạn nữa. Nói như vị cao tăng của đạo Phật, vào thế kỉ 11, Atisha Dipankara, là “Chớ mong được khen.”

Thứ hai, khi để người khác cùng với mình đứng tên tác giả một ý tưởng nào đó, bạn đã tạo ra một liên minh gồm những người sẽ ra tay vun đắp, chăm chút cho ý tưởng ấy trở thành một thứ gì lớn lao hơn cả những gì bạn có thể tưởng tượng ra. Nếu có đến cả chục người cùng nghĩ ý tưởng đó là “của mình” thì đã sao? Kết quả cuối cùng không chừng lại lớn hơn gấp mười lần so với khi bạn nhận hết công lao về mình ấy chứ.

## **ĐỪNG NGẠI ĂN TO NÓI LỚN**

Khi Jennifer tham gia nhóm bảo vệ quyền công dân ở thành phố Savannah, Georgia, quê nhà của mình, cô không định ra tay thay đổi cả thế giới. Cô tham gia bởi vì cô tin vào sứ mệnh của nhóm: giúp đỡ những người mắc bệnh hiểm nghèo, mỗi lần một người. Jennifer được phân công chăm sóc Wendi, một cô bé mắc hội chứng Hurler, một căn bệnh mất sức khủng khiếp và bệnh đã phát triển đến giai đoạn cuối. Một khoản trợ cấp của tiểu bang Georgia đã giúp Wendi có được sự chăm sóc y tế đặc biệt mà cô bé cần ngay tại nhà mình. Đến khi Wendi lên mười thì tiểu bang thôi không trợ cấp nữa. “Người ta định đưa bé vào nhà chăm sóc ở Florida, nơi nó sẽ không được gặp mẹ, em trai và ông bà mình,” Jennifer kể.

Vì mẹ Wendi sống độc thân và làm việc trong một nhà máy nên ban ngày không thể gọi điện cho bé được, thế là Jennifer đứng ra đỡ đầu cho bé, gọi điện đến chính quyền tiểu bang để khiếu nại. Cuối cùng, Jennifer và gia đình Wendi ra điều trần trước hội đồng giám định y khoa ở Atlanta và đã giữ được khoản trợ cấp chăm sóc tại nhà cho cô bé.

Giúp đỡ một đứa trẻ bệnh tật rõ ràng là một thành tựu tuyệt vời, nhưng khi theo đuổi việc này, Jennifer còn giúp đỡ nhiều trẻ em tật nguyền khác nữa. Số là cuộc điều trần của bạn bè và gia đình Wendi đã giúp mở rộng trợ cấp ra khắp nước Mỹ.

Khi giúp người khác có được phần bánh của họ, bạn không đặt ra cho mình một mục tiêu lớn lao nào cả. Bạn không cần phải thay đổi cả thế giới. Nhưng hãy hiến thân cho việc nướng một cái bánh lớn hơn, bạn sẽ thấy rằng mình có thể làm bất kì việc gì.

## **HÃY TỤ TẬP BẠN BÈ TRONG HỘI HÃY TỤ TẬP BẠN BÈ TRONG HỘI**

Tổ chức một buổi gặp gỡ bạn bè trong hội, mời những người bạn thuộc nhiều ngành nghề khác nhau - chẳng hạn cô em là chủ một cửa hàng B&B, người bạn cùng học đại học là kĩ sư phần mềm, một người bạn làm ở tờ báo địa phương. Chọn những người mà bạn tin là họ sẽ cảm thấy

thích thú khi ngồi với nhau (tức là chẳng nợ nần gì nhau hết). Nhưng đừng bày đặt chương trình nghị sự nợ kia, cốt sao vui vẻ là được. Sau đó ngồi điếm lại xem buổi gặp mặt đó đã thu được gì. Biết đâu bạn sẽ thấy người bạn làm ở tiệm hoa có thể bày vẽ cho cô em gái chủ nhà hàng một cách thu hút các đám cưới nhiều hơn nữa - và có lẽ sẽ cung cấp cả hoa cho nữa!

## **HÃY TẠO KHÁC BIỆT**

Như ban nhạc The Beatles đã nói, “Và rồi cuối cùng, cái bánh mà bạn nhận được cũng bằng với cái bạn đã nướng.” Ừ thì họ không nói nguyên xi như thế, đấy chỉ là đại ý thể thôi. Nói cách khác, mỗi lần ai đó cho bạn một ý tưởng, một kỹ xảo làm việc, một khoản vay - hãy nhớ chuyển tiếp nó cho người khác. Không nhất thiết cứ phải là một trả một đâu. Nếu cấp trên trong công ty cho bạn một lời khuyên, hãy nhớ truyền lại lời khuyên ấy cho một người cấp dưới mà bạn muốn bảo ban. Nếu một đối thủ giới thiệu cho bạn một công việc mà họ không căng đáng nổi thì hãy nhớ trả cho họ một vài đầu mối đáng giá khác. Hoặc chỉ làm một việc hảo tâm gì đó. Tới thăm nhà dưỡng lão chẳng hạn. Hoặc gọi điện cho ông bà của bạn - biết không, các cụ ngóng tin bạn lắm đấy!

## **HÃY NÉM CÁI BẢNG THỐNG KÊ ĐI**

Dù có ý thức được hay không thì hầu hết chúng ta đều có một cái bảng thống kê ghi lại những gì ta có và đem so với cái mà những người quen biết với ta đang có. Em gái ta mới sinh em bé, còn ta lại có cuộc sống xã hội sôi nổi hơn. Bạn thân của ta kiếm được nhiều tiền hơn, nhưng ta lại có công việc thú vị hơn. Ta cứ so đo như vậy và cảm thấy yên tâm nếu mọi thứ cũng tương đương một chín một mười. Sao không dẹp cái bảng thống kê đó đi mà sống - dẹp luôn cái ý nghĩ thành công của người ta chứng minh thất bại của mình. Bạn làm được mà. Mỗi khi bạn cảm thấy mình thua thiệt so với ai đó thì hãy cho họ thêm nữa đi. Nếu bạn ganh tỵ vì ai đó được thăng tiến thì hãy gửi hoa cho họ. Nếu em gái bạn vừa mua được một tòa nhà lộng lẫy ở vùng quê thì hãy mời cô em đến dùng cơm tại căn hộ của bạn. Tại sao ư? Vì khi bắt đầu hành động theo kiểu dư giả thì bạn cũng bắt đầu cảm thấy mình dư giả. Một khi đã trải qua cảm giác giàu có rồi thì bạn sẽ không còn phải lăn tăn nhiều về chuyện ông nợ bà kia sao mà giàu thế nữa.

---

**[1]** *Tạm dịch: Kinh doanh giỏi: Lãnh đạo, Tập trung và Tạo ra ý nghĩa.*

# CHƯƠNG 4

## LÀM ĐIỀU TÌNH THẾ



TRONG MỘT CHUYẾN CÔNG TÁC từ Los Angeles đến New York, Rachel Pine nhận thấy phi hành đoàn có vẻ tất bật quá mức. Thế là khi một tiếp viên đi ngang để kiểm tra thắt lưng an toàn, Rachel đã lấy một viên trong túi kẹo Fig Newton to đùng của mình mời cô ấy. “Cô ấy cầm lấy, có vẻ biết ơn đến nỗi suýt phát khóc,” Rachel kể. Lát sau, cô tiếp viên quay lại và mời Rachel theo mình lên khoang hạng nhất. Cô tiếp viên bảo, “Chị không biết bọn em vất vả thế nào trong chuyến bay vừa rồi đâu. Giá như hành khách nào cũng được như chị thì đỡ cho bọn em quá.”

Có mỗi một viên kẹo mà được cái ghế hạng nhất - chỉ là một cử chỉ hay lời nói ngọt ngào mà có tác động ghê thế đấy! Để cảm nhận được thành công trong nhiều lĩnh vực của cuộc sống hơn, bạn hãy rắc một ít đường ở chỗ này chỗ kia. Bằng cách làm cho tinh thần những người xung quanh phấn chấn hơn, ta sẽ thu được những phần thưởng lớn đầy bất ngờ. Nghiên cứu của hai nhà tâm lý học là David G. Myers và Ruut Veenhoven đã cho thấy, rằng những người đang có tâm trạng tốt thường hay giúp đỡ người khác hơn; các nhân viên đang trong tâm trạng vui vẻ sẽ thuận lợi hơn trong việc đánh giá người đến xin việc so với người đang cáu kỉnh. Điều đó thì hẳn là bạn cũng từng thấy qua kinh nghiệm của chính mình rồi. Thực tế là tất cả chúng ta đều nhiệt thành đáp lại khi lòng tốt lan tỏa đến mình. Hơn thế nữa, nghiên cứu còn cho thấy nhân viên càng vui vẻ hạnh phúc thì sẽ càng sáng tạo hơn và năng suất làm việc cũng cao hơn. “Cảm giác thoải mái sẽ nâng cao hiệu suất tinh thần, làm người ta nắm bắt thông tin tốt hơn và biết sử dụng các quy tắc quyết đoán trong những nhận định tổng hợp,” nhà tâm lý học Daniel Goleman đã viết như vậy trong cuốn sách bestseller *Primal Leadership* [1] của mình. Golleman nhận thấy các cảm giác tích cực ở nơi làm việc sẽ khiến nhân viên hành xử đúng mực hơn, và tác nghiệp hòa hợp hơn với nhóm của họ. Và bởi vì họ vui vẻ hơn nên ít muốn chuyển sang làm ở công ty khác.

Lần tới nếu gặp gỡ một khách hàng mới - hoặc một người bạn cũ, hay ai cũng được - sao bạn không tự bắt đầu bằng một câu khen ngợi về vẻ bề ngoài, hay y phục của cô ấy nhỉ? Đôi khi chúng ta quên xã giao một chút với người khác trước khi bắt tay vào việc, hoặc bắt đầu chủ đề chính mà ta đang muốn bàn. Nói như một câu cách ngôn cũ là: khi dùng mật ngọt, ta sẽ dính được nhiều tiền hơn là dùng cái bánh vẽ vô vị. Mỗi lần gặp gỡ ai đó, trong giao tiếp chỉ có 7% là bằng lời nói; còn lại 93% là thông qua những tín hiệu không lời như cử chỉ và giọng nói. Người ta ít khi nhớ đến người đã có bài nói súc tích trong buổi giao dịch - nhưng lại nhớ rất rõ người nào cười nhiều, người nào tỏ ra quan tâm tới họ.

### HÃY CHO NGƯỜI TA ĂN BÁNH

Gail là một nhà thiết kế đồ họa tự do với một rắc rối điển hình của người lao động tự do: làm nhiều mà tiền ít. Mặc dù đông khách và tiếng tăm cũng nổi, thế nhưng khách hàng của cô chẳng thèm trả tiền. “Tiền của tôi cứ bị kẹt cứng trong tài khoản ngân hàng của họ thôi,” Gail than

thở.

Gail đã thử dùng đủ mọi kiểu thuyết phục để các con nợ trả tiền - từ viết thư xin "Làm ơn trả tiền sớm cho," và vẽ kèm theo đó bộ mặt cười, cho đến những cú điện thoại ngoại giao - nhưng đều chẳng ăn thua. Tuyệt vọng, cô bèn giở ra một kế mà về sau đã cho thấy đó là một ý tưởng tuyệt vời: đem bánh ra nhử họ. "Tôi gửi cho họ những lời nhắc nhở về các hóa đơn quá hạn, kèm theo chút mồi nhử rằng nếu đến ngày đó, ngày đó họ chịu thanh toán thì tôi sẽ thưởng cho họ các loại bánh mới nướng - tùy họ chọn. Thế mà được việc mới hay chứ!"

Chúng ta thường hành động như thể kinh doanh là phức tạp lắm, tự lòe mình rằng các kế sách phải cực kì ưu việt và cách tiếp cận cũng phải thật cao tay. Ta chú tâm vào kĩ thuật thương thuyết và năng lực trí tuệ của mình. Ta khoe các năng khiếu hay làm như vô tình để lộ ra rằng mình đã theo học tại một trường kinh doanh có tiếng. Thế nhưng ta lại quên mất đôi khi chỉ cần vài lời tán dương hay quà cáp chút đỉnh thôi là gỡ được những rối rắm tinh vi nhất. Có bằng quản trị kinh doanh của Harvard hay Wharton đương nhiên là tốt, nhưng cũng có lúc học vị cao chẳng bằng một li chanh đá dâu!

Hoặc chẳng bằng một lon Cherry Coke. Chuyện là thế này: Trước khi phỏng vấn Warren Buffett cho một đoạn phát thanh quảng cáo thị trường chứng khoán New York, Linda đọc thấy trong tiểu sử của Warren là ông rất thích uống Cherry Coke, bất kể ngày đêm. Thậm chí ông còn đặt cược vào cổ phiếu của Coca-Cola - cũng là cách người ta thường làm khi có cảm giác ấm áp và say mê về một nhãn hiệu nào đó. Vậy là ngay trước khi phỏng vấn, Linda đã mời Warren thứ thức uống mà ông yêu thích. Warren nhìn lon nước và cười. "Linda," ông bảo, "tôi sẽ nói cho cô nghe tất cả mọi thứ cô muốn biết, chỉ vì cô đã mang cho tôi một lon Cherry Coke này đây."

Lon soda đó giá bao nhiêu - có đến một đôla không? Vậy mà cử chỉ đơn giản ấy lại tìm được lối vào một trong những cái đầu thông thái bậc nhất của ngành kinh doanh.

Lần tới nếu có một người thân thiết nào đó của bạn cảm thấy bực bội hay bất bình, bạn hãy thử đưa cho họ mấy thanh sô-cô-la Kisses hay chìa ra hũ kẹo xem sao. Mặc dù vẫn chưa giải mã được những bí ẩn của sô-cô-la, song các nhà khoa học cũng biết rằng nó chứa một số hợp chất hữu cơ tạo ra cảm giác thoải mái trong não người. Chẳng hạn như chất tryptophan tìm thấy trong sô-cô-la giúp não tiết ra serotonin, một hợp chất hữu cơ tạo nên cảm giác hưng phấn, lâng lâng. Rồi phenylethylamine trong sô-cô-la có tác dụng kích thích trung tâm khoái cảm của não, tạo ra cảm giác ngất ngây như váng vất, mê mê và háo hức.

Tất nhiên, bạn chẳng cần phải là nhà sinh học hay hóa học thì mới nhận biết được điều đó. Một trong các Giám đốc Mỹ thuật tài năng của chúng tôi, Whitney Pillsbury, đã đề xuất việc mời khách hàng ăn sô-cô-la. Anh nhận thấy chúng tôi thường thích thú với các ý tưởng của anh hơn mỗi khi được nhấm nháp M&M mà anh mang đến cuộc họp. Ăn hết vài kí như thế thì chúng tôi bắt đầu dùng cái mánh ngon lành này với khách hàng của mình, nhồi đầy đồ ngọt cho họ rồi mới trình bày công chuyện. Chẳng biết là do đồ ngọt hay sự hiếu khách mà khách hàng có vẻ "chịu đền" hơn với cách nghĩ "chẳng giống ai" của chúng tôi. Giờ đây chúng tôi còn dùng cả bánh kem, bánh nướng và kẹo mềm Godiva (cho các đối tác thực sự cứng đầu!) nữa.

**CÙ CHO CƯỜI**



Sáng nào nhân viên của công ty Electrical Products of India cũng tụ tập với nhau để cười một trận. Các nhà quản lý ở công ty này bảo với nhân viên tư vấn nhân sự Michael Kerr rằng: một chút cười hàng ngày như vậy sẽ giúp nâng cao năng suất làm việc, cải thiện mối quan hệ giữa các nhân viên và giảm thiểu các bệnh liên quan đến stress như đau đầu, cảm lạnh.

Nghe có vẻ buồn cười nhưng Daniel Goleman có nói: những nghiên cứu về tính hài hước cho thấy những chuyện vui đùa ở nơi làm việc giúp kích thích tính sáng tạo của nhân viên, cải thiện mối giao tiếp và lòng tin. Trong khi thương thuyết, lâu lâu lại chêm vào một câu vui đùa sẽ làm tăng khả năng nhân nhượng.

Bạn sợ rằng đùa bỡn trong lúc làm việc khiến ta khó nghiêm túc được chăng? Hãy nghĩ lại đi. Nghiên cứu của Goleman cho thấy những vị lãnh đạo được coi là xuất sắc (căn cứ vào thành tích tài chính, cũng như theo đánh giá của đồng sự và cấp trên) thường có những nhận xét hóm hỉnh nhiều gấp ba lần so với những vị lãnh đạo thường thường bậc trung. Thế nhưng, như vậy không có nghĩa là bạn cứ phải kể đi kể lại những chuyện đã nhảm, hay đóng bộ hề đi làm vào một ngày thứ Sáu nào đó.

Như nhận xét của Goleman, với sự hài hước tập thể, hiệu quả không đến từ những chuyện cười nhảm cũ mà đến từ những câu đùa bẽ bạn và cái khôi hài bất chợt.

## **RẮC ĐƯỜNG**

Helene Stapinski ngồi trong một nhà hàng ở Los Angeles để chờ đến lượt đọc quyển sách đầu tay của mình, một hồi kí mang tên *Five-finger Discount* [2]. Ban đầu cô chỉ hồi hộp thôi, nhưng đến lúc sắp tới lượt mình thì cô phát hoảng thực sự. Trước Helene là một diễn viên giỏi - có tiếng là có thể đọc một chuyện tếu khiến cử tọa cười ầm lên. Helene cũng cười, nhưng lòng dạ thì rối bời. "Tôi cứ nghĩ, mình làm sao theo được cha này đây? Đúng là ác mộng thật," Helene kể. Nói vậy chứ cuốn sách của Helene cũng lắm chuyện cười và nhiều đoạn tếu, nhưng đâu phải là để tấu hài.

Thế nhưng lúc lên đọc, Helene thấy mình chưa bao giờ được công chúng chào đón và tán thưởng đến vậy. "Họ cười với những chi tiết trước đây chưa từng thấy ở đâu cười - những chi tiết mà cả tôi cũng chưa bao giờ nghĩ là chúng buồn cười," Helene nói.

Helene phát hiện ra một điều mà các nghệ sĩ hài chuyên nghiệp đã quá rành - sự hào hứng của cử tọa là vô chừng. Trái lại, màn mở đầu càng hay thì người ta càng thêm thích thú với màn sau. Chính vì thế mà các rạp mới thường có màn làm nóng trước khi màn chính ra mắt. Ai đã từng tham gia ghi hình trực tiếp chương trình đêm khuya - kiểu như *The Tonight Show* hay *The Late Show* - thì chắc chắn sẽ biết những chương trình ấy thực sự không bắt đầu bằng những màn độc thoại của Jay hay Dave. Trước khi các camera bắt đầu vào việc, một màn tấu hài được diễn trực tiếp ở trường quay để làm nóng cho khán giả, rồi sau đó Leno hay Letterman mới lên hình. Các nhà sản xuất biết rằng màn mở đầu kia không cốt để gây cười, mà đúng hơn, nó chỉ như động tác môi nước cho cái máy bơm, để rồi làm cho dòng tiếng cười của khán giả tuôn ra được dễ dàng hơn.

Như một học giả nghiên cứu về bộ luật Talmud của người Do Thái từng nói: ta không thể có thêm nếu không cho đi những gì ta có. Tất cả chúng ta đều có sẵn một hũ đường trong bản

thân mình, vậy tại sao không đem cho bớt đi? Bạn sẽ thấy rằng kho dựn của mình sẽ đầy thêm gấp bội cho mà xem.

## **NỖ MỘT NỤ CƯỜI**

Hãy nhớ đến lần mới đây nhất bạn chơi với bọn trẻ đi. Khi bạn đưa tay bịt mắt mình thì bé cũng làm theo y như vậy. Bắt chước là lối xử sự tự nhiên của con người. Thông qua bắt chước, nòi giống chúng ta biết học hỏi, biết giao tiếp và biết cảm thông. Sở thích bắt chước tự nhiên của chúng ta chứng tỏ ta hay “bắt thóp” tâm trạng của người khác, vì vậy mà bạn có thể cảm thấy bất an khi chồng bạn bắt đầu căng thẳng về chuyện gặp mẹ anh ấy, hoặc một nhân viên mới vui vẻ dễ gần có thể làm thay đổi sinh khí trong văn phòng.

Cũng may là những cảm xúc tích cực thường dễ lây lan hơn những cảm xúc tiêu cực. Nghiên cứu của trường Quản trị thuộc Đại học Yale cho thấy: trong văn phòng, sự hào hứng và nhiệt tình lan nhanh hơn nhiều so với sự cau có và trầm uất. Cách tốt nhất để phát tán những cảm xúc tốt đó ư? Thì cứ cười thật tươi - đó là một cử chỉ vui vẻ bậc nhất rồi.

Linda đã nhận ra điều đó sau một lần vung tay đi nha khoa thẩm mỹ:

*Từ nhỏ tới giờ răng tôi vốn không được ngay ngắn như vẫn thường thấy trên mấy bìa tạp chí. Thành ra lớn lên tôi cũng không hay cười. Tôi ghét hàm răng của mình cực kỳ. Thế rồi tôi đi chỉnh lại răng, và ba tháng sau đã có hàm răng sáng bóng đúng như tôi hằng ao ước. Giờ thì tôi cười suốt, lúc nào cũng khoe răng. Khi chồng tôi dỡ đồ trong xe ra, tôi cười toe toét. Khi trợ lí đưa cho tôi ly cà phê Starbucks buổi sáng, tôi lại nhoẻn miệng cười với cô để tỏ ý cảm ơn. Ghé qua đám tang bà dì, gặp ai tôi cũng cười xin lỗi. Kết quả là mọi người xung quanh ai cũng cười với tôi. Những buổi gặp gỡ khách hàng trở nên thuận thảo hơn, các cuộc đàm phán cũng suôn sẻ hơn, đồng nghiệp thấy cảm thông nhau hơn. Và hay nhất là gì? Một năm sau, Robin cũng đến ông nha sĩ kia, Bs. Robert Sorin, và giờ đây tôi đã có người bạn cộng sự trong ngành kinh doanh hạnh phúc chưa từng thấy.*

Khi bạn cười với người khác cũng chính là lúc bạn “lây” cho họ niềm hạnh phúc. Nhà tâm lí học Fritz Stack đã phát hiện ra điều đó khi ông cho những người dự giờ ngậm một cây bút chì trong miệng để kích hoạt các cơ cười. Khi đã cười được thì họ sẽ thấy phim hoạt hình buồn cười hơn. Vậy là: dễ dàng làm cho bạn bè, cấp trên và chồng bạn chấp thuận hơn nhiều nếu bạn đưa ra đề nghị kèm với một nụ cười.

## **TẶNG MỘT MÓN QUÀ**

Có bao giờ bạn thắc mắc vì sao nhân viên bán xe lại thường tặng kèm hoa hay đầu đĩa DVD khi bạn mua một chiếc xe mới chưa? Lí do rất đơn giản: một món quà nhỏ sẽ làm bạn cảm thấy thích hơn với thứ mà bạn đã phải tốn nhiều tiền để mua. Các nghiên cứu cho thấy, rằng những khách hàng được tặng quà sau khi mua một món hàng có giá trị như xe hơi hay vô tuyến sẽ cảm thấy hài lòng với món hàng ấy hơn là những người chẳng được tặng gì cả.

Chúng tôi có người bạn tên là Geraldine Laybourne - là CEO và đồng thời là sáng lập viên của mạng Oxygen, cũng là người tiên phong trong công nghiệp truyền hình cáp - đã phát hiện ra điều đó khi cố gắng làm cho mạng của mình được nhà điều phối của TV vệ tinh DISH Network - là EchoStar Communications - chọn. “Chúng tôi đã theo đuổi vụ giao dịch này suốt mấy năm



trời và nhiều lần tưởng như đã gần đến đích rồi,” Laybourne nói. Vậy mà cứ hỏng suốt. Laybourne bực lắm, nhưng vẫn giữ mối quan hệ thân thiện với CEO của EchoStar, là Charlie Ergen. Chị thư từ qua lại với ông Ergen trên e-mail và cùng các nhân viên khác của Oxygen đến thăm EchoStar để đề đạt về cách nhìn nhận của các khán giả nữ. Thế nhưng, có lẽ nước cờ hay nhất của Laybourne lại chính là nước cờ đơn giản nhất. Sau khi EchoStar tổ chức một chiến dịch quảng cáo, trong đó chú heo là hình ảnh chủ đạo, văn phòng của Laybourne liền cấp tập đội lên ông Ergen đủ thứ sản phẩm từ heo - thứ Hai: heo muối sơ chế; thứ Ba: đùi heo xông khói; thứ Tư: sườn heo, kèm theo lời nhắn: “Muốn ăn thịt heo nữa thì hãy kí hợp đồng với Oxygen.”

Ergen đánh giá cao những món quà ấy nhưng vẫn không chịu kí hợp đồng. “Chuyện đó cũng chẳng xong, nhưng ông ấy thấy rằng chúng tôi cũng thật sáng tạo - luôn tích cực, vui vẻ.” Thế rồi, chừng hai năm sau, EchoStar có chuyện bất đồng với một mạng khác dành cho phụ nữ. Người bên EchoStar liền gọi ngay cho Oxygen. “Họ bảo muốn làm ăn với chúng tôi vì chúng tôi tích cực. Thế là tuy lúc đó đang bực lắm, nhưng chúng tôi vẫn tỏ ra tử tế và tiếp tục cố gắng,” Laybourne nói. Đến đầu năm 2006, Oxygen đã có được hợp đồng với EchoStar để xuất hiện trong ít nhất bảy triệu gia đình. Chỉ vài miếng dăm bông mà đi xa vậy đó!

## **TRAO MỘT LỜI KHEN**

Một lần nọ, có một gã hỏi Abraham Lincoln rằng, cứ bị xin chữ kí mãi như thế ông có bực không. “Được nịnh một chút thì người ta sẽ chịu được nhiều thứ lắm,” Tổng thống Lincoln trả lời.

Cho đến nay, câu nói của Lincoln vẫn đúng. Chúng ta ai cũng thích được khen. Thế mà chúng ta chẳng mấy khi chịu khó khen nhau. Linda nhớ lại:

*Hồi còn làm bên một hãng nọ, tôi có mua một bộ đồ mới đẹp lắm. Tôi rất hãnh diện với nó. Tôi vừa mới sinh cháu, lại đang muốn giảm cân nên cảm thấy rất yên tâm trong bộ đồ này. Thế nhưng, cả ngày hôm ấy chả ai nói gì về bộ đồ mới của tôi cả. Thất vọng vô cùng. Rốt cuộc, tôi hỏi một đồng nghiệp rằng tại sao chẳng ai để ý gì đến bộ đồ mới của tôi chứ. Anh ta tỉnh bơ nhìn tôi, rồi bảo, “Đó gọi là luật đời đấy.”*

Nói cách khác, người ta thường ngại khen đồng nghiệp và người quen, dù chỉ là một câu vô thưởng vô phạt - sợ rằng khen hay khen tốt về cái áo hay mái tóc của ai đó thì có thể sẽ bị hiểu lầm. Chúng ta ai cũng cần được động viên. Nếu bạn nói với người phụ tá chỉ mới hai mươi tuổi của mình, rằng anh ta có bộ ngực ngon cơm thì chắc chắn sẽ có lời ra tiếng vào ngay. Nhưng còn bảo một người quen thân rằng họ trông anh thật bảnh bao hay phong độ thì hầu như lúc nào cũng cực tốt cả.

Một số người hà tiện lời khen vì sợ bị coi là giả dối hay xu nịnh.

Nhưng xin nói với bạn thế này: một khi bạn đã lo lời khen thốt ra có vẻ giả dối hay kẻ cả thì chắc chắn lời khen ấy sẽ không như thế. Chỉ riêng cái việc bạn lo lắng như thế đã chứng tỏ bạn không phải là kẻ bợ đỡ rồi, cho nên lời khen của bạn cũng sẽ thể hiện rõ như vậy. Còn nữa, nếu bạn vốn là người khéo có tiếng, thế rồi tự dưng đem sô-cô-la đi chia và khen đầu tóc người ta khiến cho bạn bè, đồng nghiệp choáng thì sao? Thì chẳng phải cái hay của việc làm dịu không

khí xung quanh là chỉ cần rải một nhúm đường đầy thôi. Vậy nên, nếu bạn vốn nổi tiếng là người khó đăm đăm thì tiếng cười, câu khen của bạn sẽ càng thêm nhiều ý nghĩa. Chẳng hạn như Karen, chủ tịch một công ty hạng trung, vốn là người rất hay nổi nóng. Những khi căng thẳng quá, chị thường quát mắng búa xua những người xung quanh. Bình thường chị cố kiểm soát lời ăn tiếng nói và thái độ của mình, nhưng lúc nóng lên rồi thì chị phớt lờ hết.

Thế rồi Karen cũng tập làm được việc này. Trước hết, chị luôn xin lỗi khi cơn giận làm chị mất khôn. Quan trọng hơn, chị còn biến việc khen ngợi nhân viên - chứ không chỉ “đi” thôi - thành một việc làm thường xuyên. Một trong các nhân viên cũ của Karen kể, “Khi bạn làm việc gì đúng, Karen sẽ làm như bạn là người thông minh nhất, giỏi giang nhất trên đời. Chị ấy phát rồ lên mà ca tụng bạn, và điều đó sẽ giúp bạn thấy vững dạ hơn mỗi khi chị ấy trái tính hay nổi khùng. Bạn chịu đựng được, vì trước đó chị ấy đã ra sức bồi đắp sự tự tin cho bạn rồi.”

Karen vẫn nóng nảy như tính tình chị vốn thế, tuy nhiên, chị đã biết ban phát thêm những lời ngợi khen mà nhân viên cần. Sức mạnh của lòng tốt là nói về chuyện tốt bụng thật sự chứ không phải là giả vờ.

## **HÃY NỞ MỘT NỤ CƯỜI**

Các nghiên cứu cho thấy chỉ một việc đơn giản là mỉm cười thôi cũng làm cho bạn thực sự vui lên, và cả những người quanh bạn cũng vậy. Vì thế bạn hãy cố gắng cười thật nhiều vào. Để thực hành, hãy cười với những người lạ mà bạn gặp ngoài đường. Nếu sống ở một thành phố đông đúc, mọi người đi lại tấp nập thì cứ mỗi dãy phố, bạn hãy chọn lấy một người để trao nụ cười. Ban đầu cười với trẻ con, thậm chí với chó. Sau đó cười với người nào có vẻ thân thiện và dễ tính. Ít lâu sau bạn sẽ dám cười cả với những kẻ bặm trợn nhất nữa là khác. Anh ta/ hay chị ta có thể đáp lại hoặc không, nhưng chẳng sao cả. Bạn chỉ muốn làm sao để cười cũng tự nhiên như thở mà thôi.

## **HÃY BẮT CHƯỚC CÁC BẬC THẦY**

Bạn không cần phải là danh hài thì mới gây cười được, nhưng quan sát họ một chút cũng tốt. Hãy nghiên cứu những bộ phim hoặc chương trình TV hài mà bạn yêu thích; hãy ghi nhớ không chỉ là những chuyện cười mà cả cách nhấn nhá, trầm bổng nữa. Và hãy làm lại cho bạn bè đồng nghiệp xem chơi. Điểm mấu chốt ở đây không phải là đánh cắp nội dung - bởi vì mỗi lần kể lại một chuyện cười nghĩa là bạn có ý tôn vinh nó đấy - mà là tập làm cho người khác cười. (Tất nhiên, nếu học tập được nét hóm hỉnh và thông thái của Jon Stewart hay Will Ferrell thì còn gì bằng.) Có một điều cần chú ý: thói quen này có thể dẫn tới chỗ bị lạm dụng thái quá. Nếu bạn cứ bắt chước giọng mũi của nhân vật yêu thích trong chương trình *Saturday Night Live* mãi thì đồng nghiệp của bạn chẳng cười nổi đâu.

## **HÃY MỜI ĐỒ NGỌT**

Bạn nên thủ một ít kẹo trong ngăn bàn, hay dâu đó cạnh đấy. Khi một người nào đó đến gặp bạn mà trông có vẻ căng thẳng, mệt mỏi hay cáu kỉnh quá thì bạn hãy mở ngăn kéo ra, và đưa cho người đó một thỏi Snicker. (Ghi chú: Đồ ăn nhà làm là hay nhất.)

---

[1] *Tạm dịch: Lãnh đạo đại cương*

[2] *Tạm dịch: Ăn trộm*

# CHƯƠNG 5

## GIÚP KẼ THÙ



KHI MỚI VÀO LÀM VIỆC trong ngành truyền hình, Marla gặp một ông sếp rất hắc ám. “Ông ta cứ một mực thúc nhân viên phải làm việc đến hết chịu nổi mới thôi. Người ta phải bỏ việc vì kiệt sức thì ông ta mướn người khác,” Marla kể. Chỉ riêng việc ông ta cắt đặt một y tá mang theo các ống B12 để chích cho người bị đuối sức là đủ biết đó đúng thật một lão chủ nô!

Trong mấy năm kế tiếp, Marla chuyển từ bộ phận phát triển sang bộ phận sản xuất; giờ đây chị đã trở thành chức sắc cao cấp của một trong những studio chính ở Hollywood. Ta có thể hình dung ra cảnh Marla đã ngạc nhiên thế nào khi vài năm sau chị được biết ông sếp cũ đang phải sẵn đón chị. Mọi chuyện đã đảo ngược hoàn toàn, bây giờ chị mới là người có quyền chấp nhận hay bác bỏ ý kiến của ông sếp cũ. “Ồ, quá đã! Sướng thật! Thế là có cơ hội được đáp trả những gì ông ta đã làm với tôi và với những người dưới quyền hồi đó! Nhưng rồi tôi nghe tiếng mẹ văng vẳng đâu đây: *Hãy hạ gục họ bằng lòng tốt của con.*” Đó chính xác là những gì Marla đã làm. “Bạn có thể thấy vẻ nghi ngại trong ánh mắt ông ta khi tôi đích thân rót cà phê mời thay vì sai trợ lí của mình. Ông ta thực sự hoang mang khi tôi hỏi han về con cái ông ta,” chị kể. “Thế rồi, khi trò chuyện đã có đà, tôi để ông ta dốc hết tâm can, còn tôi chỉ chăm chú lắng nghe.”

May cho Marla là ý tưởng của ông sếp cũ chẳng ra sao nên chị có thể bác bỏ một cách công tâm. Nhưng chị vẫn viết cho ông ta một lời nhắn lịch sự, cảm ơn vì đã mất thời gian và cho ông ta biết rằng ông có thể đến chỗ chị bất kì lúc nào.

Mấy năm sau, Marla chuẩn bị cho một thương vụ truyền hình rất lớn. “Tôi hoàn toàn dấn đuổi với dự án này. Tôi biết, nếu mình được phép thực hiện thì dự án này có thể đưa sự nghiệp của tôi lên một nấc mới,” Marla nói. Thế nên chị mới tá hỏa khi biết mình phải trình bày với ai - chính là ông sếp cũ! “Lần này thì quyền sinh quyền sát nằm trong tay ông ta, nhưng nhờ lần trước đã vượt qua ông ta bằng lòng tốt của mình nên tôi đảo ngược được tình thế trong mối quan hệ này,” Marla nói. “Trong khi tôi biết chắc chắn ông ta chẳng hiền lành gì, thế nhưng ông ta lại tỏ ra rất tôn trọng tôi và - quan trọng hơn cả - ông ta đã nhất trí với thương vụ mà tôi đang cần! Chưa bao giờ tôi cảm thấy vui mừng vì đã nghe lời mẹ mà cưỡng lại mong muốn trả thù đến thế!”

Marla đã nắm được cái nguyên lí vốn đã giúp chúng tôi rất nhiều trong công việc, cũng như trong cuộc sống: giúp đối thủ của mình có thể là một trong những điều quan trọng nhất mà ta làm được cho chính mình.

Chúng ta đang sống trong một nền văn hóa có tổng bằng không. Năm nào cũng có tổng thống, có người thắng giải Oscar cho phim hay nhất, có nhà quán quân mười môn phối hợp của năm ấy. Nhưng cho dù các sự kiện đó có lên trang nhất các báo thì phần lớn cuộc sống cũng không phải trắng đen rõ ràng như vậy. Chẳng có mấy phụ nữ nhận được giải thưởng Người Vợ Nhà Quê Giỏi Nhất Trong Vai Phụ.

Nền văn hóa của chúng ta xúi chúng ta chống lại nhau. Giới kinh doanh đọc các loại báo chí

thương mại để tìm cách bày binh bố trận nhằm giúp công ty mình hạ được đối thủ. Các bậc cha mẹ nhảy vào những cuộc đấu quyết liệt để con cái mình được học trong những trường mầm non tốt nhất. Chúng ta coi những người cùng theo đuổi một thứ như ta là kẻ thù. Chính vì vậy nên khi nghe ai đó nói người khác gặp may thì đôi lúc ta thấy mình chùn chân một chút. Khi ta thấy đối phương xui xẻo thì đôi lúc ta lại có cảm giác phởn phơ.

Nhưng nói cho cùng thì ai là kẻ thù? Trên đời này, số người mà ta có thể thực sự coi là kẻ thù vốn ít lắm. Ừ thì Osama Bin Laden là một, thế nhưng hầu hết những người mà ta coi là “kẻ thù” thực ra chỉ là những người làm tổn thương cái tôi của ta thôi, đại để như tay đồng nghiệp ngáng đường thăng tiến của ta, hay gã bạn trai tự nhiên dở chứng bỏ rơi ta. Chính vì vậy mà chuyện li hôn mới ghê gớm đến thế. Chẳng ai thèm quan tâm xem người nào có được bộ sưu tập các CD về những tiết mục hay nhất của Barry Manilow - các cặp đã chia tay quay qua chửi bới nhau chỉ vì bị chạm tự ái.

Một khi đã biết cách dẹp bỏ tự ái và không để bụng thù dai, bạn sẽ thấy mình làm tốt hơn hẳn. Bởi vì phần lớn cuộc đời không phải là chuyện tôi đấu với anh, mà phần lớn thời gian chúng ta sẽ làm việc trong cùng một đội. Chúng ta hợp tác với nhau. Có thể mới gọi là nền văn minh. Chỉ có một tổng thống thôi, nhưng lại có đến 535 thành viên hạ viện để cùng vận hành nhánh lập pháp của nước Mỹ. Bạn và đồng nghiệp của mình có thể tham gia vào cuộc thi đua xem ai có chỉ số bán hàng tốt nhất, nhưng rốt lại cả hai đều phải làm cho tốt nếu muốn doanh thu - và cả giá cổ phiếu - của công ty mình tăng lên.

Cái cách gia hạn hợp đồng của dàn diễn viên trong chương trình truyền hình ăn khách Friends là một minh chứng tuyệt vời cho điều đó. Họ hiểu rằng có thể tăng cường sức mạnh thương thuyết của mình - và cả túi tiền - nếu họ thương lượng tiền thù lao theo cả nhóm, trong đó, các diễn viên đều được hưởng thù lao ngang nhau. Họ có thể chành chọe nhau về chuyện Jennifer Aniston hay Lisa Kudrow là ngôi sao của show diễn. Nhưng không, họ dẹp bỏ bảng xếp hạng và kéo dài cuộc sống của show diễn. Và dĩ nhiên, họ đã thắng đậm!

## **TẠI SAO HỢP TÁC LẠI THẮNG CẠNH TRANH?**

Để hiểu rõ hơn vì sao hợp tác lại là một chiến lược mạnh mẽ dường ấy, hãy nghĩ đến một thí nghiệm tâm lý quen thuộc gọi là “Canh bạc của tên tù”. Trong thí nghiệm này có hai người chơi và một chủ nhà băng. Mỗi người chơi có hai lá bài, một lá ghi “hợp tác”, lá còn lại ghi “bỏ”. Mỗi người chơi phải tự quyết định xem mình có nên hợp tác hay không mà chẳng biết người kia quyết định thế nào. Nếu cả hai hợp tác với nhau thì mỗi người ăn 300 đôla. Nếu cả hai đều bỏ thì mỗi người bị trừ 10 đôla. Như vậy là có sự khuyến khích hợp tác, *nếu có hai người chơi có quyết định giống nhau*. Tuy nhiên, nếu một người hợp tác mà người kia bỏ thì người bỏ sẽ ăn 500 đôla, còn người hợp tác bị trừ 100 đôla “ngu phí”.

Thoạt nhìn thì có vẻ như cứ bỏ là hay nhất, vì nếu được thì được lớn còn nếu thua thì thua nhỏ. Thực ra bỏ là lựa chọn hay nhất - nếu chỉ chơi một lần. Tuy nhiên, các nghiên cứu lại cho thấy: khi chơi nhiều lần, người ta lại chọn hợp tác với nhau. Đây là trò chơi tự khống chế - không ai có thể bỏ hoài mà không bị bên kia bỏ lại. Hai người chơi sẽ nhanh chóng nhận ra, rằng chiến lược hay nhất để bảo đảm thành công là quên đi món tiền thưởng 500 đôla to vật vã, hãy cứ đều đặn cùng ăn 300 đôla thôi.

Bất kì ai đã từng mua hay bán thứ gì đó trên eBay thì đều hiểu nguyên tắc này. Giả dụ như bạn muốn bán cái đồng hồ cũ của bà ngoại, rất đẹp, nhưng bị sứt mất một miếng lớn phía sau. Nếu chẳng đả động gì đến vết sứt thì bạn sẽ bán được giá cao hơn. Tuy nhiên, nếu bạn làm vậy thì đừng có mong bán được thứ gì trên mạng nữa, vì eBay đã tạo ra một cách trừng phạt kẻ lừa đảo mà tưởng thưởng cho những ai chịu hợp tác - thể thức phản hồi. Kẻ bán người mua hàng ngày đều thông báo giá cả các giao dịch của mình, cho biết họ nghĩ đối tác có trung thực và chơi đẹp hay không. Người nhận được cái bình bị sứt kia chắc chắn sẽ thông báo rằng bạn chào hàng không trung thực, và sẽ còn rất ít người muốn làm ăn với bạn.

Cả trên eBay lẫn trong cuộc sống, chơi xấu thì không được bền. Vì gần như trong cả cuộc đời mình, bạn làm ăn với người ta đâu chỉ một lần rồi thôi. Vậy chứ ta nên làm gì trước khi gặp một đối tác làm ăn tiềm năng, hay trước một cuộc hẹn với người lạ? Ta *Google* họ chứ sao. Trong thời đại thông tin tức thời ngày nay, bạn mà chơi xấu người khác thì chẳng thể nào thoát được đâu. Cũng vậy, hệ thống liên lạc tức thời của chúng ta cũng có thể giúp người có uy tín đang hoảng tác động đến cả bạn lẫn thù.

Dưới đây là một số chiến thuật mà sau nhiều năm chúng tôi đã rút ra được để hợp tác với người khác, ngay cả kẻ thù cũng trở thành đồng minh và bè bạn.

## **HÃY TRƯỢT THEO CHƯƠNG TRÌNH TỐT NHẤT CỦA BẠN**

Là một người máu mê trượt băng, Robin biết rằng cách tốt nhất để chiến thắng là trượt theo chương trình tốt nhất của mình. Những người trượt băng đều biết, trong lúc thi đấu mà cứ lăm lăm nhìn đối thủ cũng chẳng ích lợi gì, vì người ta trượt giỏi hay dở thì mình chẳng thể làm gì để thay đổi được. Bạn chỉ có thể chiến thắng dựa vào những gì mình thể hiện. Bất cứ lúc nào bạn nghĩ, "À, nó sắp làm thế này nên mình cũng phải làm thế này!" đều mất công vô ích. Điều đó chỉ tổ làm xói mòn lòng tự tin của bạn mà thôi. Và sự thực là, nếu đối thủ của bạn có bị ngã trong cú xoay người thì điều đó cũng chẳng giúp được gì cho bạn cả.

Chúng ta ai cũng phát ra một lượng năng lượng nhất định mỗi ngày. Vậy thì bạn muốn dùng số năng lượng đó như thế nào - hoàn thiện cuộc chơi của mình hay phá ai đó? Mỗi lần lên đài với đối thủ, bạn phải rời mắt khỏi giải thưởng ngay. Dành toàn bộ thời giờ của mình để đấu với ai đó là cách nhanh nhất khiến bạn bị thua trong làm ăn, bởi vì bạn chẳng còn chút cố gắng nào để xây dựng cái gì nữa cả. Bạn phát ra năng lượng chỉ để nhằm hạ được ai đó. Thật là tốn công vô ích, mà chẳng đi đến đâu.

Chúng tôi mới phát hiện ra cách áp dụng quy tắc trượt băng vào việc làm ăn khi một công ty thực phẩm lớn mời The Kaplan Thaler Group, cùng một hãng khác, làm giá cho một thương vụ mới.

Khách hàng muốn chúng tôi phối hợp làm việc và chia sẻ thông tin. Thế là chúng tôi cùng tham gia những buổi hội ý tìm kiếm chung, mặc dù là hai công ty riêng rẽ và đang cạnh tranh với nhau. Thế nhưng oái oăm ở chỗ: khách hàng muốn có một người điều phối dòng thông tin - để bảo đảm mọi người đều nhận được tất cả các e-mail, fax, lịch họp các thứ, và họ giao cho Robin vai trò này. Robin kể:

*Tất nhiên tôi được yêu cầu phải khách quan, nhưng làm sao tôi có thể hoàn toàn khách quan*

*cho được? Tôi có đặc quyền lựa chọn thông tin để chia sẻ với nhóm kia cơ mà. Tôi có quyền quyết định xem họ được dự cuộc họp nào và không được dự cuộc nào. Có gì thì chỉ cần "Ờ, chị không nhận được e-mail của tôi à? Lạ nhỉ!" là xong.*

Chúng tôi rất quyết chí phải có được thương vụ này; mà người bên hãng kia rất thông minh và giỏi giang. Tuy vậy, chúng tôi đã quyết định dứt khoát ngay từ ngày đầu. Chúng tôi không được phép xao nhãng khỏi công việc, dù chỉ là một giây. Nếu chỉ dành thời gian để tính toán xem làm sao qua mặt đối thủ, hay lừa được họ thì sẽ chẳng đem lại điều gì ngoài việc làm tăng thêm nguy cơ thua cuộc cho mình. Thế nên chúng tôi đã chia sẻ mọi thông tin nhận được và mời họ tham dự tất cả các buổi họp.

Chúng tôi cũng chẳng hề hé răng khi nghe nói một trong các giám đốc của đối thủ đã bay đến trụ sở của khách hàng, ở bên bờ tây, để "gặp kín" phó chủ tịch điều hành. Chúng tôi dẹp hết mưu mẹo ra khỏi đầu và chỉ tiếp tục công việc của mình thôi.

Rồi thời điểm quyết định cũng đến: chúng tôi nhận được cuộc gọi và thắng thầu. Tuy là công ty kia vốn đã có quan hệ chặt chẽ với khách hàng từ trước, nhưng rốt cuộc chính công việc - chứ không phải mưu lược - đã đem công việc đến cho chúng tôi. Chúng tôi còn chiếm được sự ngưỡng mộ của khách hàng vì khả năng làm việc ăn ý với đối thủ.

Tất nhiên, đôi khi việc có đối thủ sẽ khiến ta càng hăng hái hơn. Quả thật các tay đua lúc thi đấu thường chạy nhanh hơn lúc tập. Nhưng ngay cả trong những cuộc đua chỉ hơn kém nhau nửa bước chân thì cũng có cách xử sự "hiền" đấy. Hãy nhớ về vụ đụng nhau của Mary Decker và Zola Budd trong trận chung kết chạy 3.000m nữ ở Olympic mùa hè 1984. Cô gái Mỹ, Mary Decker, được trông chờ sẽ là người chiến thắng, thế nhưng cô gái gốc Nam Phi thi đấu trong màu áo Liên hiệp Anh, Zola Budd, cũng là một đối thủ đáng gờm. Ở mức 1.700m, Budd vô tình cắt mặt Decker khiến cho Decker bị ngã. Budd vẫn tiếp tục chạy trong khi Decker nằm trên đường đua mà khóc. Budd về thứ bảy trong tiếng la ó của người xem. Và Budd chẳng bao giờ phục hồi lại được thanh danh đã bị mình làm cho sút mẻ. Hãy nghĩ xem cuộc đời Budd sẽ thay đổi thế nào nếu trong khoảnh khắc quyết định ấy cô dừng lại và cố gắng nâng Decker dậy? Cô sẽ không giành được huy chương vàng, nhưng sẽ là người hùng của cả thế giới.

## **HÃY KHEN NGỢI ĐỐI THỦ**

Trong cuộc tọa đàm National Press Club năm 2005, Newt Gingrich đã ca ngợi thượng nghị sĩ Hillary Clinton, nào là "Thượng nghị sĩ Clinton hoàn toàn đúng!" hay "Hillary quá đúng trong đường lối mà bà vạch ra."

Có chuyện gì vậy? Vào giữa những năm 1990, Gingrich - bấy giờ là lãnh tụ phe đa số trong nghị viện - đã bác bỏ dự luật chăm sóc sức khỏe của bà Clinton và kêu gọi luận tội chồng bà. Sao giờ tự nhiên lại thân nhau thế?

Té ra là hai cựu thù đã nhất trí với nhau trong nhiều vấn đề về chính sách chăm sóc sức khỏe, cũng như tình trạng sẵn sàng chiến đấu của quân đội. Còn cách nào tốt hơn để phát đi thông điệp của mình ngoài cách quay ra khen nhau?

Newt và Hillary nhận ra, trong các vấn đề này, nếu hợp sức với nhau sẽ có lợi hơn là đấu đá. Chúng ta vẫn biết rằng đó không phải là tín hiệu về sự hòa hoãn lâu dài của hai phe Cộng hòa

và Dân chủ, nhưng nếu thỉnh thoảng Newt và Hillary lại có thể hợp sức với nhau thì chắc chắn tất cả chúng ta cũng có thể tìm được tiếng nói chung với những người vốn bị coi là kẻ thù của chúng ta.

Giới chóp bu của Sony và Samsung cũng đã hiểu ra điều đó. Hai nhà sản xuất thiết bị điện tử này đã cạnh tranh nhau quyết liệt trong nhiều năm. Trên thực tế, thành công của hai công ty này cũng chính là niềm tự hào của hai dân tộc Nhật Bản và Hàn Quốc. Vì vậy, nhiều người đã rất ngạc nhiên khi hai công ty bắt đầu làm việc *cùng nhau* để tạo ra loại TV màn hình phẳng. Những người đứng đầu hai công ty này cho rằng, mỗi bên đều có lợi nhờ vào thế mạnh của bên kia. Samsung có công nghệ tiên tiến hơn, nhưng Sony lại nhiều kinh nghiệm hơn trong việc ứng dụng những công nghệ đó vào sản phẩm. Cùng nhau làm việc, cả hai cùng cải thiện được chất lượng của tất cả các sản phẩm của mình.

Một khi bạn đã thôi không còn nghĩ cứ mỗi người thắng lại có một kẻ thua thì rất có thể sẽ nảy sinh những điều kì diệu. Nhìn Ba Giọng Tenor mà xem. Giới opera được biết đến nhờ những ngôi sao của nó; ai có thể ngờ là ba ngôi sao lớn nhất của opera lại cùng nhau lên sân khấu chứ? Nhưng khi Luciano Paravotti, Placido Domingo và Jose Carreras cùng đứng dưới ánh đèn thì chính họ càng làm cho vinh quang của mình tăng vọt, tạo nên một album nhạc cổ điển độc nhất vô nhị trong lịch sử.

## **ĐỐI XỬ VỚI ĐỐI THỦ HÔM NAY NHƯ MỘT ĐỒNG MINH CỦA NGÀY MAI**

Trong cuộc chiến tranh cách mạng, George Washington đã yêu cầu lính của mình phải đối xử tốt với các tù binh. Đến cả tù binh cũng cảm thấy choáng khi được đối xử nhân đạo như thế. Trong cuốn *Washingtons Crossing*[\[1\]](#) nhà sử học David Hackett Fischer đã trích dẫn một mệnh lệnh Washington gửi cho trung tướng Samuel Blachley Webb: “Ngài chịu trách nhiệm trông nom binh lính quân đội Anh... Hãy đối xử nhân đạo với họ, không được để cho họ có lí do gì trách cứ rằng chúng ta cũng bắt chước tấm gương tàn bạo của quân Anh trong việc đối xử với những đồng đội không may của chúng ta... Chu cấp mọi thứ cần thiết cho họ trên đường đi.”

Washington không đơn thuần là một kẻ thương võ. Ông biết những tù binh kia nằm trong số những công dân tiềm năng đầu tiên của Hợp Chúng Quốc non trẻ. Ông muốn họ chạy sang hàng ngũ quân thuộc địa. Và rồi sau chiến tranh, nhiều tù binh đã làm như vậy thật.

Vị khai quốc của nước Mỹ đã nghĩ xa hơn hầu hết chúng ta. Bởi lẽ trong xã hội cạnh tranh quyết liệt như ngày nay, chúng ta rất dễ quên mất rằng người ta vẫn thường đối bên liên tục. Cầu thủ bóng chày của thành phố bạn nhảy sang chơi cho đội đối thủ truyền kiếp. Bạn thân nhất của bạn trong công ty vốn làm việc cho công ty đối thủ trực tiếp. Thế mà ta vẫn cứ sồn sồn lên, làm như thể các đối thủ của ta sẽ mãi mãi là kẻ thù không bằng.

Trong thế giới thực, quan hệ bạn - thù cứ thay đổi xoành xoạch. Giả dụ như trong nghề của mình, chúng tôi cạnh tranh trực tiếp với các hãng khác để giành việc. Tuy nhiên, chúng tôi cũng hiểu rằng những công ty kia có thể là những người bạn quý giá. Thành ra, mặc dù chúng tôi đấu với nhau vì một mối hàng nào đó, nhưng vẫn thường xuyên giúp nhau tiếp cận những mối hàng mà chúng tôi không cạnh tranh nổi. Bạn của chúng tôi bên Leo Burnett đã chỉ đường cho chúng tôi đến U.S.Bank sau khi họ không thể theo được thương vụ này. Chúng tôi giới thiệu một hãng hàng không cho bạn mình - là Kevin Roberts - ở Saatchi vì chúng tôi đã có



được công việc của Continental Airline rồi.

Trong làm ăn, thực ra chẳng có gì gọi là kẻ thù cả. Và chính vì vậy mà chẳng có lời ra tiếng vào nào khi Robin rời công ty cũ sang giúp Linda lập ra The Kaplan Thaler Group. Robin kể:

*Một đồng nghiệp cũ đã cười nhạo hăng mới của chúng tôi, bảo rằng, "Tôi cá là họ sẽ sớm sập tiệm thôi." Câu nói đó làm tôi cáu lăm, và ý định đánh trả cứ thôi thúc tôi suốt. Thế nhưng may mà tôi đã không làm thế. Mấy năm sau thì có dịp "trả nợ" khi tôi trở lại thăm công ty cũ. Một vài nhân viên giỏi nhất của hãng đã kéo tôi ra một chỗ hỏi, "Bên chị có chỗ nào cho bọn tôi không?"*

*Thế là tôi thuê họ. Bây giờ họ là vốn quý vô giá của chúng tôi. Hồi đó mà tôi ăn miếng trả miếng với chủ cũ thì làm gì có cơ hội gặp lại các đồng nghiệp cũ và có được tài năng của họ!*

## **LÀM BẠN TRƯỚC KHI HỌ CÓ THỂ TRỞ THÀNH KẼ THÙ**

Khi xuống tàu sang Oxford để bắt đầu nhập học theo chương trình học bổng Rhodes, Bill Clinton đã đi bắt tay từng người trên tàu. Khi có người hỏi vì sao lại làm như thế, ông đã trả lời rằng sau này ông muốn trở thành tổng thống Mỹ nên chắc sẽ cần phải có nhiều bạn bè.

Bill Clinton biết rằng "ta cần phải có bạn bè" để tiến lên trong thế giới này. Chúng ta ai cũng vậy. Cho nên cứ làm bạn với đối thủ của mình ngay từ bây giờ đi - trước khi họ có cơ hội trở thành kẻ thù của mình.

Trong ngành quảng cáo, khách hàng thuê các công ty điều tra để kiểm định các sản phẩm quảng cáo của hãng. Các công ty điều tra có quyền sinh quyền sát đối với những ý tưởng của hãng. Cánh sáng tác bên hãng thường cảm thấy lời phán của nhà điều tra chẳng khác gì gáo nước dội xuống các ý tưởng của mình, khiến cho chúng kém độc đáo hẳn. Có thể bạn đang khoái chí về chiến dịch quảng cáo mới rất xuất sắc của mình thì bỗng nhiên lại rơi ngay từ trên mây xuống chỉ vì một câu của nhà điều tra, "Không, tôi rất tiếc, có ba bà bên New Jersey không khoái đoạn quảng cáo của các vị." Thật là tức anh ách, mà tự nhiên còn nảy sinh mối hận nữa chứ.

Chúng tôi cũng như thế cho tới khi - thông qua quan hệ với Aflac - chúng tôi bắt đầu làm việc với một người tên là Gerry Lukeman. Gerry là chủ tịch danh dự của Ipsos-ASI, một công ty đảm đương phần lớn việc thử mẫu trong công nghiệp. Rồi chúng tôi chợt nghĩ: *Tại sao mình lại biến ông ấy thành kẻ thù chứ? Ông ấy có thể giúp mình cơ mà.* Thế là chúng tôi đã làm một việc hết sức lạ đời trong nghề của mình - nhờ ông ấy xem qua kịch bản trước khi tiến hành làm thử. Ông đã cho chúng tôi lời tư vấn tuyệt vời, và sau đó chúng tôi lại tiếp tục tạo ra một chiến dịch đột phá.

Khi có ai đó chê bai hay bài bác ý tưởng của bạn thì bạn có thể coi họ là kẻ thù - hoặc cũng có thể coi họ là người thúc bạn phải làm thật tốt. Vào những năm 1950, khi Rod Serling muốn sản xuất một series kịch truyền hình với những chủ đề như phân biệt chủng tộc, bài Do thái và nạn nghèo đói, thì mạng truyền hình đã từ chối thẳng thừng. Thế là Serling bèn giấu các vở kịch luân lí của mình vào thế giới khoa học giả tưởng, tạo ra chương trình truyền hình ăn khách *Vùng Tối Sáng*. "Kẻ thù" của ông ở mạng truyền hình rốt cuộc đã xúm vào giúp ông tạo ra một series còn hay và nổi tiếng hơn nhiều so với một chương trình luân lí dạy đời.

Chính vì vậy mà trong mỗi cuộc đối đầu, kẻ thù của bạn biết đâu lại chính là đồng minh tốt nhất của bạn đấy.

## ĐƯA KẸ THÙ VỀ PHE MÌNH

Một trong những nguyên nhân giúp đảng Cộng hòa khá lên trong những năm gần đây là vì họ rất giỏi uốn nắn vấn đề tranh cãi. Dân Mỹ hầu hết đều ủng hộ “thuế bất động sản” vì thấy nó có vẻ như chỉ đánh vào những người giàu có. Thế nhưng, khi phe Cộng hòa nắm được các thành viên của giới truyền thông rồi, chính phủ bắt đầu gọi nó là “thuế chết”, và thế là sự ủng hộ loại thuế đó lập tức giảm hẳn - đấy, tất cả người dân Mỹ đang có trải nghiệm *đó* đấy. Phe Cộng hòa không còn gọi là “nóng lên toàn cầu” nữa - bây giờ họ dùng cụm từ “thay đổi khí hậu”. Những người tin vào thuyết sáng tạo trong tiến hóa được mô tả là theo “thiết kế thông minh”.

Dù bạn có đồng tình với đảng Cộng hòa hay không thì cũng rút ra được một bài học từ cách làm chính trị rất thành công đó. Đừng bảo với người ta là bạn phản đối cái gì - mà hãy nói cho họ biết bạn ủng hộ cái gì. Bạn có thể uốn lại bất kì câu thoại nào để lôi kéo người đối diện về phe mình. Như Jay Leno bảo chúng tôi, “Các vị có thể nói *Đóng cái cửa sổ chết tiệt kia lại*, hoặc nói *Ở đây có vẻ lạnh nhỉ?*, nhưng hỏi *Ở đây có vẻ lạnh nhỉ?* thực ra sẽ có tác dụng hơn, vì lúc đó bạn chỉ đơn thuần là hỏi một câu mà người ta có thể trả lời.”

Bạn cũng có thể biến việc đóng cửa sổ thành ý tưởng của người ta, và chúng tôi đã hiểu ra rằng đó chính là một trong những cách tốt nhất để người khác chấp nhận ý tưởng *của bạn*. Nếu có một khách hàng nào đó không thích đoạn quảng cáo mà chúng tôi cho là tuyệt vời thì chúng tôi sẽ hỏi họ có cách gì để làm cho nó hay hơn không. Nếu thích ý tưởng của họ thì chúng tôi sẽ bảo, “Thế mà tôi không nghĩ ra. Đưa ý tưởng của anh vào đoạn quảng cáo này thì chắc sẽ hay hơn hẳn đấy.” Một khi ý tưởng của họ được đưa vào rồi thì họ sẽ chấp nhận nó - và dĩ nhiên là sẽ ủng hộ nó hết mình.

## ĐẾN VỚI THIÊN Ý

Có những cử chỉ thật đơn giản như vẫy chào, đem một bó hoa đến dự tiệc, cụng ly. Nhưng xuất xứ của những cử chỉ ấy lại ẩn chứa một điều gì đó nằm rất sâu trong bản chất con người. Mỗi cử chỉ được tạo ra để nhắn với người khác rằng, “Tôi không có ác ý.” Tổ tiên chúng ta giơ hai tay lên vẫy chào để cho thấy họ không cầm vũ khí. Người ta mang quà đến nhà hàng xóm để bày tỏ ý định tốt khi bước vào lãnh địa của người khác. Và các vại bia được cụng vào nhau để bia tóe lên hòa lẫn vào nhau, chứng tỏ chẳng ai bị bỏ thuốc độc cả.

Con người vốn là loài thận trọng. Chính vì thế nên mới cần làm một việc nho nhỏ để giúp người ta thư thái và chứng tỏ mình là bạn. Ngôn ngữ hình thể của bạn có thể nói lên rất nhiều điều về mặt này. Có nhiều cách để bảo với người ta rằng, “Tôi không cầm vũ khí.” Rời khỏi bàn và đến ngồi cạnh khách là một. Dùng ngôn ngữ cử chỉ cởi mở - không bắt chéo chân tay - là hai. Hơi nghiêng đầu là có ý “Tôi rất quan tâm.” Mở hai lòng bàn tay ra nghĩa là “Tôi sẽ thẳng thắn với anh.” Một cách nữa để nhận biết về sự chân thành và thẳng thắn là quan sát bọn trẻ, giống như Linda và chồng cô, Fred, đã nhận ra điều đó ở giải cờ vua học sinh toàn quốc USCF.

Cuộc thi giành danh hiệu cấp một diễn ra giữa hai cậu bé. Một đứa đang dẫn trước khá xa. Nhưng nó đã có một sai lầm rất đáng trách: sau khi đi một nước, nó quên không dùng đồng hồ

của mình. Nếu không phát hiện ra sai lầm này thì thời gian của nó sẽ hết và nó sẽ thua.

Các huấn luyện viên sốt ruột đi đi lại lại quanh phòng. Người xem im phăng phắc. Không một ai được phép nhắc thẳng bé về chuyện cái đồng hồ. Người duy nhất trong phòng được phép làm điều đó chính là đối thủ của nó, cũng là một thằng bé sáu tuổi như nó, ngồi phía bên kia bàn và có toàn quyền làm như vậy. Nhưng sao thằng bé kia lại phải làm thế chứ? Nếu đối thủ của nó quên dừng đồng hồ thì nó sẽ thắng cơ mà.

Trong lúc đồng hồ vẫn tích tắc chạy, ai nấy đều nín thở. Thế rồi thằng bé bên kia bàn chồm người sang thì tháo vào tai đối thủ, và thằng bé bên này lập tức dừng đồng hồ lại, tiếp tục thi đấu và giành chiến thắng.

Thằng bé bị thua là Michael, con trai của Linda và Fred.

Sau này có một đứa trong bọn trẻ hỏi Michael, “Này, cậu có biết là nếu cứ im lặng thì cậu đã thắng rồi không?”

Nó đáp, “Tớ không muốn thắng kiểu đó. Như vậy đâu phải là thắng.”

Vợ chồng tôi chưa bao giờ cảm thấy tự hào về thằng bé như trong giây phút đó.

Một tuần sau, trong buổi họp toàn trường mà cả phụ huynh cũng được mời dự, huấn luyện viên trưởng môn cờ vua nói, “Tôi muốn vinh danh một người là nhà vô địch chân chính.” Đoạn ông quay sang Michael. Mọi người trong phòng đứng dậy. Đó là một trong những khoảnh khắc tự hào nhất trong đời bé Michael. Và cuối cùng nó cũng có được cái mình muốn - niềm tự hào được tuyên dương là người chiến thắng, là tấm gương cho các học sinh khác.

## **THỰC HÀNH:**

Hãy nghĩ tới người làm bạn bực mình nhất. Rồi sau đó cố tìm ra một điều thực sự tốt để nói về anh ta. Lần tới gặp anh ta bạn hãy nói điều đó ra. Lập lại việc này với người làm bạn bực thứ nhì, thứ ba, và cứ thế.

## **THỰC HÀNH:**

Điểm ra ba kẻ thù đầu sỏ của bạn. Với mỗi người, hãy viết ra những gì bạn có thể làm để giúp họ mà không ảnh hưởng đến công việc, hay chiến dịch của mình, vân vân. Khi có cơ hội thì hãy đề nghị giúp họ nhé.

## **THỰC HÀNH:**

Mỗi tuần bạn hãy dành ra một ngày để “nói thoải mái”. Không đọc tạp chí kinh doanh, các mục làm ăn trên báo hay các website nội bộ mà bạn ưa thích - hay bất kì thứ gì làm cho bạn phải đem mình ra so đo với người khác. Dần dần tăng lên hai ngày một tuần, cứ thế, cứ thế.

# CHƯƠNG 6

## NÓI RA SỰ THẬT



TRONG THẾ CHIẾN THỨ II, tướng Dwight Eisenhower hàng ngày vẫn thường đi cùng quân lính. Một bữa nọ, trong lúc những người lính đang chuẩn bị bước vào trận đánh, Eisenhower chợt nhận thấy một chàng trai có vẻ lảm lì, ỉu xìu.

“Con cảm thấy thế nào, con trai?” ông hỏi.

“Thưa tướng quân,” cậu lính đáp, “tôi hồi hộp quá. Tôi bị thương cách đây hai tháng và vừa mới xuất viện hôm qua, cho nên cảm thấy không được ổn cho lắm.”

Những lúc như thế, nhiều vị tướng khác hẳn sẽ cố động viên tinh thần người lính đang hoang mang mà rằng, “Chẳng việc gì phải sợ. Cậu đã có cả một đội quân thiện chiến nhất thế giới ngay bên cạnh rồi còn gì.” Nhưng Eisenhower lại bảo, “Ờ, thật ra ta cũng giống con đấy, ta cũng hồi hộp quá... Hay mình cùng ra bờ sông đi, không chừng lại hết lo cũng nên.”

Eisenhower thường tự bộc lộ mình theo một cách nhún nhường nhất, và đó cũng chính là một trong những nguyên nhân khiến quân lính trung thành với ông. Ông trở thành một nhà cầm quân vĩ đại không phải bằng cách tỏ ra khắt khe đến đáng sợ, mà bằng chính sự chân thật và tình người. “Giọng cười của ông, cung cách của ông, cách nhìn của ông về cuộc sống - tất cả đều toát lên vẻ chân thật. Ông để ngỏ trái tim mình. Ở con người ông chẳng có gì là khuất tất cả. Nghe có vẻ ngược đời đấy, nhưng đó chính là nguyên nhân làm cho Eisenhower trở thành một nhà ngoại giao xuất chúng, một nghề mà sự thật luôn được che đậy và một nửa sự thật rất được coi trọng,” Stephen Ambrose, người viết sử về Eisenhower đã viết như vậy trong cuốn *Vị Tổng tư lệnh: Dwight D. Eisenhower thời chiến*.

Với chúng tôi thì thành công của Eisenhower, với tư cách là một vị tướng cũng như một nhà ngoại giao, đều chẳng có gì là nghịch lí hết. Trái lại, chúng tôi tin rằng sự chân thành luôn là cơ sở dẫn đến sự thành công trong mọi nỗ lực - dù là cầm quân, kinh doanh, tổ chức giáo đoàn hay nuôi dạy trẻ. Michael S. Gazzaniga, giám đốc Trung tâm Thần kinh Nhận thức ở Dartmouth, nói rằng có những đòi hỏi luân lý nhất định mà cả xã hội loài người đều chia sẻ. Gazzaniga viết trong cuốn *The Ethical Brain*<sup>[1]</sup> “Trong đó, cao hơn hết thảy, mọi xã hội đều cho rằng giết người và loạn luân là sai trái, rằng con trẻ phải được chăm sóc chứ không thể bị bỏ bê và rằng ta không nên nói dối hoặc nuốt lời.”

Tất nhiên chúng ta ai cũng biết nói thật được coi là một hành động tốt. Tất cả các học trò trên khắp nước Mỹ đều được dạy câu chuyện về Washington và cây anh đào. Chẳng phải ngẫu nhiên mà “Không được nói dối” lại trở thành một trong mười điều răn của Chúa Trời.

Cho dù vẫn dạy con cái mình rằng “khôn ngoan chẳng lọ thật thà”, thế nhưng nhiều người trong chúng ta vẫn tin rằng đôi lúc phải cất thật thà ở nhà, thậm chí phải xếp xó nó đi thì mới tiến xa trong đời được. Ta thường sợ lỡ nói ra điều gì mà người khác không thích nghe thì lại

rước họa vào thân. Bởi lẽ ta không muốn làm tổn thương tình cảm của người khác nên ta cứ ngậm miệng làm thinh. Ta thấy đôi khi cứ nói dối vài câu vô hại vẫn dễ dàng và được việc hơn là nói thật. Ta giấu giếm cảm xúc của mình, hoặc cố không để người khác biết ta đang cảm thấy thế nào hay đang nghĩ gì. Thế nhưng nói thật lại là một trong những con đường ngắn nhất để tiến lên phía trước. Như Mark Twain từng viết, “Cái hay nhất của việc nói thật là ta chẳng cần phải suy nghĩ xem mình sẽ nói gì.”

## **KHÔNG NGHE CÁI XẤU, KHÔNG NHÌN CÁI XẤU**

Ta sẽ không thể nói thật được nếu bản thân ta chẳng muốn nghe người khác nói thật. Điều đó càng đặc biệt quan trọng nếu bạn là một nhà quản lý hay làm sếp. Bạn phải tạo ra một môi trường mà ở đó nhân viên của bạn có thể thoải mái nói với bạn rằng cái ý tưởng sáng tạo xuất sắc của bạn đúng là dở hơi, hoặc câu đùa hơi sỗ sàng của bạn có thể làm cho vị khách đứng đắn kia hay nhân viên nọ cảm thấy khó chịu.

Trong cuốn Âm mưu của lũ ngốc, tác giả Kurt Eichenwald đã đặc tả màn kịch khi người đứng đầu bộ phận bán lẻ của Enron, Lou Pai chiếu những hình ảnh minh họa để giải thích cho chủ tịch Enron Jeff Skilling biết lý do vì sao bộ phận của mình chẳng bao giờ đạt được mức lợi nhuận lớn cả.

*Câu chuyện trên màn hình vẫn là thứ mà Skilling trước đó đã được nghe. Vì chi phí cố định cao nên mức lãi suất cho thương vụ thấp. Pai bắt đầu giải thích các con số. Nhưng Skilling lại chẳng thèm nghe.*

*“Lou, anh giỏi [nói bậy, kiểm duyệt bỏ] trong chuyện đó quá nhỉ,” ông ta quát. “Tôi không muốn xem lại những hình ảnh này nữa.”*

*Mặt Pai đanh lại, “Jeff, đó là sự thật.”*

*“Đã bảo là tôi không muốn xem lại mấy tấm hình này nữa mà.”*

*Pai đấm tay xuống bàn, “Đó là sự thật [nói bậy, kiểm duyệt bỏ], Jeff!”*

*“Đó có thể là thật,” Skilling quát trả. “Nhưng tôi không muốn anh nghĩ về nó kiểu đó nữa.”*

Một khi các lãnh đạo của Enron đã không muốn nghe sự thật, họ sẽ gửi một thông điệp cho cấp dưới: hãy nói dối đi. Làm giả con số, đổi chỗ các thứ, bịa ra chứng từ. Khốn nỗi, một khi đã buông tay khỏi sự thật rồi thì người ta sẽ tuột dốc dễ như chơi. Ta nói dối chút xíu thôi, nhưng rồi lại phải nói dối nhiều hơn hòng che đậy sự dối trá trước đó. Rốt cuộc chẳng mấy chốc ta phải dành hết thời gian và tiềm lực để lèo lái sự dối trá của mình, thay vì lèo lái công ty. Đó là một sự lãng phí năng lượng khủng khiếp và nó có thể hủy hoại ta cả về thể xác lẫn tinh thần. Và đó cũng chính là phương thức hoạt động của máy phát hiện nói dối. Khi nói dối, toàn bộ thể trạng của ta cũng thay đổi theo - nào là nhịp tim, nhịp thở, huyết áp, tiết mồ hôi, vân vân... Và máy ghi có thể đọc thấy hệ thống cảnh báo tự nhiên của cơ thể ta đang bị lệch chuẩn.

## **HÃY THÔI LÀM BỘ LÀM TỊCH ĐI!**

Giám đốc quảng cáo Elizabeth Cogswell Baskin đang đứng trong thang máy cùng một khách hàng ở trụ sở của United Parcel Service để đến dự họp. Baskin vừa hỏi bà khách xem công việc

thể nào thì đột nhiên bà ấy khóc nức lên. Baskin, CEO của Tribe Inc. Advertising ở Atlanta, kể:

“Bà ấy bảo rằng sáng nào thằng con ba tuổi cũng đứng ngoài cửa phòng tắm của bà mà khóc, vì mỗi ngày cứ 6 giờ sáng là bà phải đi làm, mãi 7-8 giờ tối mới về. Chuyện đó làm bà thấy khổ tâm quá.”

Nếu phải chứng kiến cái cảnh khóc mếu như thế thì hẳn nhiều người sẽ lên máu và cảm thấy bối rối. Dù gì thì ở nước Mỹ bận rộn này, việc khóc lóc trong chỗ làm vẫn là một trong những điều tối kị. Nhưng Baskin không bỏ mặc bà khách đó, trái lại, chị còn mời bà ấy làm việc. “Chúng tôi cùng ăn trưa và tôi bảo bà ấy rằng tôi đang tính thuê một người điều hành hãng của mình, và sau này người đó sẽ trở thành chủ tịch của hãng. Bà ấy nói liền, Tôi làm được!” Thế là Baskin mời bà ấy làm việc thật. “Đó là lần thuê người thành công nhất của tôi đấy,” chị nói.

Việc này có vẻ là một nước đi rất khinh suất - nói gì thì nói, Baskin chỉ mới gặp bà khách hàng ấy chừng sáu, bảy lần thôi mà. Tuy vậy, Baskin đã nhận thấy cách bà ấy đi lại trong trụ sở UPS rất nhẹ nhàng, rất đúng mực. “Tôi đã tận mắt thấy cách bà ấy vỗ vai người khác. Bà ấy rất nồng ấm và đầy tình yêu thương, điều đó nổi bật hẳn giữa khung cảnh quá trang trọng, lạnh lùng ở UPS.”

Nồng ấm và yêu thương ư? Đó là cách chọn chủ tịch cho một công ty sao? Ừ thì, đây chẳng phải là cách mà tất cả các công ty thường dùng đâu. Nhưng nhìn các vụ đổ bể công ty mới đây mà xem, dám cá rằng các vị lãnh đạo phải ử rũ ra khỏi cửa văn phòng với cái còng trên tay toàn là những người chẳng biết viết “nồng ấm và yêu thương” vào lý lịch của mình thế nào. Và tôi cũng dám cá rằng họ sẽ chẳng bao giờ thuê người nào đó sau khi thấy người ta bật khóc đâu.

Thế nhưng Baskin lại khác, chị cảm thấy rất ấn tượng với việc ai đó có can đảm bộc lộ tình cảm thực của họ trước mặt người khác. Chị hiểu rằng, người có thể bày tỏ cảm xúc thật sự của họ chính là một vốn quý cho công ty. Dĩ nhiên, đấy chẳng phải là một cách nghĩ bình thường. Cũng có ý kiến cho rằng trong lĩnh vực kinh doanh, cách tốt nhất để kiểm soát được chính mình là phải tỏ ra lạnh lùng như gỗ đá. Chúng tôi nhớ có một vị sếp nọ, cứ hễ mỗi khi đưa ra được một ý quan trọng là ông ta lại đặc chí nhào người tới mà rằng, “Đấy, quả thực John đã bộc lộ mình qua việc ấy.” Cứ làm như thế ông ta đã lập được công trạng gì ghê gớm lắm vậy. Rồi chúng tôi nhớ có một đồng nghiệp, sau một cuộc gặp gỡ với khách hàng, đã gật gù nói, “Đúng là mình đã mở mắt cho ông ta.”

Kiểu xử thế như vậy có vấn đề ở chỗ: kẻ khéo giấu cảm xúc của mình thì ắt hẳn cũng khéo lừa người khác. Nói tóm lại, việc đó cũng có khi hiệu quả - người ta có thể chui vào một văn phòng nào đó và có được một công việc, hoặc kiếm được dự án từ một khách hàng thiếu cảnh giác. Nhưng qua thời gian, khách hàng và đồng nghiệp sẽ nhận ra rằng không thể tin cậy vào người ấy được. Và đó chính là lúc những cánh cửa đóng lại, cùng với những cơ hội bị bỏ lỡ.

Sự cảm phục của Baskin trước biểu hiện cảm xúc rất chân thực của người khác vẫn còn là điều rất hiếm thấy ở nước Mỹ xô bồ, tuy nhiên, có lẽ cách nghĩ của chị sẽ trở nên phổ biến hơn khi mà vai trò ra quyết định cuối cùng của phụ nữ trong các công ty lớn nhất nước Mỹ càng ngày càng tăng lên.

**GIẢ VỜ CHẲNG ÍCH GÌ ĐÂU**

Lần đầu Larry King lên sóng, ông nói rằng mồm miệng mình cứ như bị nhồi đầy bông vậy. Ông bối rối đến nỗi phải cố gắng đến lần thứ ba mới nói nên lời. Nhưng rồi khi rốt cuộc cũng nói được, như trong cuốn *How to Talk to Anyone, Anytime, Anywhere* [2], ông nhớ lại mình đã nói rằng: “Xin chào! Đây là lần đầu tiên tôi lên sóng. Tôi vẫn luôn muốn được lên sóng. Tôi đã tập suốt mấy ngày cuối tuần. Cách đây mười lăm phút, người ta vừa cho tôi một cái tên mới. Cũng có một bản nhạc dạo đầu sẵn sàng đâu đấy hết cả rồi. Vậy mà miệng tôi khô khốc. Tôi hoảng quá. Còn ông tổng giám đốc thì vừa đá vào cửa vừa nhắc, Đây là nghề truyền thông đấy!”

Khởi đầu sự nghiệp phát thanh viên kiểu đó thì đúng là lạ, song King biết rằng nếu nói thẳng với thính giả thì có nhiều cơ may họ sẽ đứng về phía ông. Và điều đó có tác dụng giống như bỏ bùa mê vậy.

Trong làm ăn, ta thường nghe câu “giả vờ đi cho tới khi làm được.” Tức là người ta xúi bạn, rằng hãy cứ hiên ngang bước qua cửa cái đã - rồi hẵng tính xem nên làm gì. Thế nhưng chúng tôi lại cho rằng đó là một lời khuyên tệ hại. Chẳng hạn như Robin vẫn luôn nói với đám nhân viên chúng tôi rằng:

*Hãy nhờ tôi giúp khi tôi còn có thể giúp. Tôi sẽ không bao giờ phê phán bất cứ một nhân viên nào đến chỗ tôi và nói, “Tôi không biết phải làm việc này thế nào,” hay “Tôi cảm thấy việc này quá sức mình.” Tuy nhiên, nếu ai mà chờ đến lúc chỉ còn hai mươi bốn tiếng nữa là phải gặp khách hàng rồi mới chịu nói rằng không đủ thời gian thì chúng ta chỉ còn nước ở đó khóc với nhau thôi.*

## **ĐIỀU CHỈNH LINH CẢM CỦA MÌNH CHO TINH**

Ở mức độ nào đó, ta có thể phân biệt được một người trung thực với một kẻ giả dối. Mỗi lần gặp một người mới, có gì đó ở sâu trong ta lên tiếng, *Anh ấy được đấy*, hoặc *Mình chẳng tin được tên này*. Như Woody Allen từng viết, “Có những người ta thấy yêu, nhưng cũng có những người ta chỉ muốn bực thôi.”

Sao ta lại có những phán đoán chớp nhoáng như thế chứ? Ta có thể nắm bắt những tín hiệu không lời phát ra từ cơ thể - những thứ ấy sẽ cho ta biết nên hay không nên tin một người nào đó. Với một số người, nghề nghiệp bắt buộc họ phải đọc được những dấu hiệu cơ thể. Chẳng hạn, với những người chơi bài poker, tay nào cứ chăm chăm nhìn xuống và liếc qua trái thì ắt hẳn là đang nói dối.

Có lẽ không phải ai trong chúng ta cũng có được kinh nghiệm của người chơi poker chuyên nghiệp, song ẩn sâu bên trong mỗi người đều có những linh cảm giúp chúng ta nhận biết người khác có thẳng thắn với mình hay không. Martha Stout - nhà tâm lý học của đại học Harvard - nói rằng, vì trẻ em chưa phát triển đầy đủ các kỹ năng ngôn ngữ nên chúng thường dựa vào các tín hiệu không lời như ngôn ngữ cơ thể và giọng nói. Chính vì lẽ đó mà trẻ em, và cả loài chó nữa, thường giỏi hơn người lớn trong việc phân biệt ai là kẻ dối trá và thậm chí cả những người bị bệnh sociopathic nữa.

Lạ một điều là ngay cả những người bị tổn thương não cũng có khả năng này - đôi khi họ còn nhạy hơn cả những người khỏe mạnh. Ngày nọ, một tác giả và cũng là nhà thần kinh học tên là Oliver Sacks đã rất sửng sốt khi đi ngang qua khoa Mất ngôn ngữ ở bệnh viện mình, và nghe tiếng các bệnh nhân đang cười ầm ĩ. Có chuyện gì mà vui thế? Thì ra họ đang nghe một chính



khách diễn thuyết trên truyền hình. Những người bị mất khả năng ngôn ngữ không hiểu được lời nói, nhưng họ lại rất giỏi đọc các tín hiệu hình ảnh. Thành ra, tuy chẳng hiểu nội dung bài diễn văn nói gì, nhưng thông qua biểu hiện trên nét mặt và giọng điệu của vị chính khách, mà họ hiểu rằng ông ta đang diễn kịch - đang nói dối. Nhịp điệu thì lỗi, cử chỉ thì giả. Với những người bị mất khả năng ngôn ngữ này, vị chính khách kia trông chẳng khác gì một thằng hề, bảo sao mà chả buồn cười!

Hóa ra chúng ta có thể học cách kết nối trở lại với khả năng mà ta từng có khi còn bé. Giáo sư tâm lý học, Paul Ekman, của đại học California đã nói: ngay cả kẻ nói dối thạo nhất cũng có những “rò rỉ” nhất định trên gương mặt - dù chỉ là một nét thoáng qua cũng đủ thấy kẻ đó đang nói dối. Ekman nói rằng ai cũng có thể học cách nắm bắt những biểu hiện tinh vi ấy - một khác biệt thoáng qua giữa lời nói và cảm xúc - và việc tập luyện hệ thống phân biệt nói dối của ông đã cho kết quả thành công đến 95%.

Trí óc chúng ta có những cách riêng rẽ, khác với lý trí, để diễn dịch những thứ xung quanh mình. Theo tác giả Daniel Goleman, nếu ta vẫn còn lẩn tránh suy nghĩ giữa chuyện nhận một công việc ở Dallas với chuyện hẹn hò cùng anh chàng mới gặp hôm đám cưới bà chị là có nên hay không, thì ta sẽ không thể đi đến quyết định hoàn toàn theo logic được. Ta phải tiếp cận với cảm giác của mình, với lòng mình. Thứ cảm giác này có chức năng như hệ thống cảnh báo tự nhiên của cơ thể ta vậy. Thường thì bản năng ruột sẽ lái bạn tránh khỏi những quyết định sai lầm - đó là khi bạn cảm thấy “không ổn” về một người hay một công việc nào đấy, và quyết định cứ để từ từ xem xét sau. Mặt khác lòng ta cũng có thể báo hiệu cả những vận hội lớn trong tương lai nữa.

Rủi thay, nhiều người trong chúng ta bị tách rời khỏi những bản năng thực của mình. Chúng ta chìm ngập trong “lời khuyên của chuyên gia” đến nỗi mất đi khả năng lắng nghe tiếng nói của chính mình. Chúng ta không thể sơn phòng tắm, hoặc chọn loại rượu chát nào cho bữa ăn tối mà không cần hỏi ý kiến các chuyên gia, các bài báo, hay các site trên internet, vân vân... Mỗi khi giữa vợ chồng hay giữa các đồng sự với nhau có xảy ra lục đục gì đó, ta thường lao vào việc tham khảo ý kiến của một lô một lốc bạn bè trước khi giải bày vấn đề với bên kia.

Chính vì vậy mà thỉnh thoảng ta cũng cần phải tắt máy tính để lắng nghe bản năng của mình. Chúng ta có thể nói cho ta biết còn nhiều hơn cả mấy vị “chuyên gia” nữa.

Dưới đây là một vài cách chúng tôi cảm thấy có thể tin tưởng mỗi khi không xác định được quan hệ giữa mình với người nào đó:

## **BẮT ĐẦU BẰNG VIỆC TỐT**

Mới đầu Linda bực lắm. Cô kể:

*Hai người sáng tác của tôi đã bỏ lỡ mấy cuộc hẹn với một khách hàng, khiến cho người ta phát cáu. Trước khi gọi cả nhóm đến văn phòng, tôi biết rằng cần phải xử lý xong cơn giận của mình trước đã. Theo linh cảm, tôi biết cách tốt nhất để giải quyết vấn đề này không phải là chỉ trích trực tiếp những người có liên quan, thế nên tôi chờ cho đầu óc mình nguội bớt rồi mới nói chuyện với họ. Đưa họ vào văn phòng mình, tôi bắt đầu bằng cách nói những việc tích cực trước. Tôi bảo họ cần phải hiểu rằng họ rất quan trọng đối với khách hàng. Ông ấy đang nóng lòng muốn gặp*



*họ, nên chuyện họ bỏ lỡ cuộc gặp đó có nghĩa là việc lớn hỏng rồi. Cả nhóm ngạc nhiên quá sức - bởi chưa bao giờ họ nghĩ mình lại quan trọng với khách hàng đến thế. Tiếp theo, tôi giải thích công việc của họ có giá trị chừng nào trong bản hợp đồng này. Đến cuối buổi nói chuyện thì họ đã cảm thấy phấn chấn hơn. Và kể từ đó họ không bỏ qua bất cứ một cuộc gặp nào nữa.*

*Nếu tôi để cho cảm xúc của mình thắng thế mà quát tháo om sòm lên thì mọi người sẽ rời cuộc họp với tâm trạng bức bối. Và chắc chắn điều đó cũng chẳng hay ho gì đối với khách hàng về lâu về dài. Tuy nhiên, với cách tiếp cận vấn đề ít trực diện hơn, tôi đã kéo cả nhóm đoàn kết với nhau để cuối cùng trở nên những người tích cực hơn hẳn.*

Khi ai đó làm điều gì sai, ta chỉ muốn mắng người ấy một trận cho bõ tức. Bởi ta cảm thấy cơn giận tiếp thêm cho ta cái quyền được xả hận một cách chính đáng. Nhưng sự thực cơn giận đó sẽ chẳng đưa ta đến đâu hết. Việc mắng nhiếc người khác về chuyện ta đúng, họ sai sẽ chẳng đem lại cho ta bao nhiêu lợi lộc. Thay vì thế, hãy dùng câu nói của trung sĩ Joe Friday - “Chỉ thực chứng thôi, thưa bà.” Thay vì công kích cá nhân - “Cô nghĩ gì vậy? Sao cô lại làm thế?” - thì bạn chỉ nên giải thích rõ họ đã làm sai điều gì để giúp họ hiểu ra sự việc mà không bị tổn thương. Sau đó hãy đề xuất giải pháp - đưa ra những cách mà người ấy có thể làm tốt hơn - rồi tiến tới.

Và khi bạn phải chuyển đi một tin khó khăn thì hãy tự mình làm lấy. Mới đây chúng tôi đọc được một bài nói về chuyện một doanh nhân. Cô đang ngồi trên máy bay, chuẩn bị ra đường băng thì điện thoại bỗng reo lên. Sếp gọi và bảo rằng cô bị sa thải! Trong lúc tiếp viên hàng không yêu cầu hành khách tắt hết các thiết bị điện tử thì cô nhận được thông báo ngày mai phải đến công ty dọn đồ của mình. Cứ thử tưởng tượng mà xem - vừa mới bay một chặng đường dài ba, bốn giờ liền trên chiếc máy bay chẳng có gì thoải mái và thật buồn chán thì nhận được tin dữ, rồi lại ngồi ở hàng ghế giữa mà ngẫm chuyện đời.

Trong thời đại mà những người yêu nhau chọn cách chia tay qua e-mail cho nhanh gọn, thì việc dành chút thời gian để trực tiếp nói chuyện với ai đó khi họ gặp vấn đề là rất cần thiết. Sự thật đôi lúc có thể mất lòng, nhưng như vậy nhân đạo hơn nhiều và cũng đáng trọng hơn.

## **HÃY GIÚP NGƯỜI TA TỰ TÌM RA SỰ THẬT**

Giả dụ như cô bạn thân nhất của bạn đang vướng vào một mối quan hệ đáng lo kinh khủng. Cứ cách ngày cô ấy lại gọi điện than thở về những việc mà anh chàng Cà Chón ấy đã làm hôm đó - nào là phê phán cô trước mặt sếp, nào là không thèm mời cô đến dự đám cưới của ông anh chàng, nào là lỡ hẹn sinh nhật cô. Nỗi khổ của cô bạn làm cho bạn như muốn phát điên, thiếu điều hét tướng lên, “Đá quách hẳn đi, tiếc cái quái gì!”

Thế nhưng, cũng giống như bất kì một nhà trị liệu nào, bạn không thể nói vậy được. Một phần là vì bạn của bạn tự bản thân cô ấy cũng biết cần phải làm gì rồi, có điều cô ấy phải tự quyết định thôi. Ở tình huống này, dù là ở chỗ làm việc với đồng sự hay khách hàng thì cũng tương tự như trong quan hệ cá nhân thôi. Bác sĩ Gary Belkin, phó giáo sư tâm lý học tại trường Y của đại học New York, nói rằng có những cách để thúc ép hoặc hướng những người bạn hay thành viên trong gia đình có được những hành động đúng đắn trong lúc họ đang quẩn trí. Ông kể câu chuyện về một bệnh nhân đang rơi vào một mối quan hệ mà cô ấy rất khó nghĩ và không cách nào giải quyết được. Khi Belkin bảo cô ấy rằng hình như trong mối quan hệ trước đó cô đã giải

quyết tốt hơn lần này thì cô bỗng nhận thấy lẽ ra mình đã có thể xử lý mối quan hệ này tốt hơn. Thế là bỗng nhiên việc thay đổi hành vi biến thành ý tưởng của chính cô ấy chứ không phải do nhà trị liệu bảo, “Cô cần phải làm thế này, thế này này.”

Dù là nhà quản lý hay chủ doanh nghiệp, là một đồng sự hay một người bạn, khi có thể giúp người khác tự tìm ra giải pháp cho chính họ thì chẳng những bạn đã giúp họ giải quyết vấn đề hiện tại, mà còn tìm được cách giải quyết cho những rắc rối trong tương lai nữa.

## **HÃY TÌM RA SỨC MẠNH TRONG ĐIỂM YẾU**

Mấy năm trước chúng tôi có thuê một người quản lý tài khoản rất giỏi - là người đã bị hai công ty trước đó sa thải. Theo như chúng tôi tìm hiểu thì nguyên nhân anh bị sa thải rất đơn giản: anh quá nóng tính. Anh quát tháo các trợ lý, to tiếng với cha mẹ, thậm chí còn mắng luôn cả khách hàng. Thế là chúng tôi đành phải nói cho anh nghe một sự thật cay đắng, rằng chính cái tính thiếu kiềm chế đó đã làm hại sự nghiệp của anh, rằng nếu không chịu sửa tính nóng nảy đó đi thì thể nào lần này anh cũng sẽ bị sa thải mà thôi.

Biết anh khó mà chấp nhận sự thật đó, thế nên chúng tôi bèn bắt đầu cuộc gặp gỡ bằng cách nói rằng chúng tôi cảm thấy nguyên nhân khiến anh nổi nóng chính là vì tính cầu toàn của anh. Trong từng dự án, anh đều muốn làm cho nó không thể chê vào đâu được, thành ra mỗi khi có chuyện gì không được suôn sẻ lắm là anh nổi khùng ngay.

Chúng tôi không bỏ qua thái độ nóng nảy của anh, song chúng tôi đánh giá cao sự chẫn chu mà anh đòi hỏi trong công việc của mình. Chúng tôi cũng biết tính dễ nổi cáu đó là hệ quả của sự cầu toàn chứ không phải là cái đã định hình tính cách của anh.

Theo nhà tâm lý học David Kipper, điểm yếu của chúng ta thường là mặt bên kia của sức mạnh. Ví dụ, một người rất tập trung và giỏi tháo gỡ những rắc rối thì thường rất nôn nóng và gặp khó khăn khi làm việc với cường độ cao trong các cuộc họp dài. Hoặc một nhà quản lý rất giỏi nhìn toàn cảnh và giỏi trong việc xây dựng hình ảnh cho công ty cũng có khi lại không hiểu được điểm cốt lõi để giải quyết vấn đề.

Khi chúng tôi nói chuyện với người quản lý tài khoản ấy, anh rất sốc khi được biết phản ứng của người khác trước thái độ của mình. Tuy nhiên, chưa một ai - kể cả các sếp cũ của anh - nói cho anh biết tác hại mà anh đã gây ra. Hôm sau, anh trở lại cảm ơn chúng tôi vì đã dành cho anh một thứ tình cảm “rắn rỏi” để giúp anh nhìn ra và sửa đổi thái độ không đúng. Anh rất muốn giải quyết cái rắc rối với tính nóng nảy của mình, vì anh không muốn mất việc. Anh hiểu rằng chúng tôi đã nhìn ra điều gì đó rất tích cực ở cái đã làm nảy sinh sự cáu kỉnh và nóng nảy của anh - đó là tính cầu toàn.

Giờ đây, dù vẫn phải cố gắng đấu tranh với thiên hướng dễ nổi nóng của mình, nhưng anh đã tiến bộ rất nhiều trong việc sửa đổi hành vi và được người khác tôn trọng hơn rất nhiều. Đổi lại, chúng tôi đã ghi nhận sự tiến bộ ấy bằng cách đưa anh lên vị trí phụ trách các gói thầu, cùng những hợp đồng ở tầm cao hơn; đồng thời để anh xử lý các dự án phức tạp hơn, đòi hỏi phải chú ý đến từng chi tiết nhỏ - là những công việc mà người khác chưa chắc đủ kiên nhẫn để làm. Kết quả là giờ đây anh đã trở thành nhân viên số một trong nghề và giúp công ty giành được mấy hợp đồng trị giá hàng triệu đôla.

## SỰ THẬT KHÔNG PHẢI LÚC NÀO CŨNG MẤT LÒNG

Robin vật vã mất cả tuần khi nghe cô con gái - đang ở tuổi học đại học - của mình hỏi rằng nó có được phép đến ở với bạn trai trong căn hộ riêng mà bố mẹ trả tiền không. Robin kể:

*Tôi nghĩ Melisa còn quá trẻ để đưa ra một lựa chọn lớn như vậy trong cuộc đời. Sống chung với bạn trai thực ra là tuyên ngôn độc lập của một người không còn dựa vào sự chu cấp của cha mẹ nữa. Thêm vào đó lại là một căn hộ ở New York có giá còn đắt hơn cả phòng kí túc xá đại học New York mà Melisa đang ở.*

*Vậy là dù đã có câu trả lời ngay từ đầu, song tôi vẫn mất cả tuần để nghĩ xem phải nói với con thế nào, hỏi ý kiến hết những người mà tôi quen biết. Melisa đã hai mươi tuổi nên tôi cần phải trả lời nó như trả lời với một người lớn. Tôi không thể bảo con bé theo kiểu của một bà mẹ, “Mẹ nói không là không!” như lúc nó mới lên mười được. Tôi phải tìm cách nói về chuyện tình cảm của nó theo kiểu những người lớn nói với nhau. Rồi có một nhà trị liệu đã cho tôi một câu hỏi trị giá 185 đôla: “Sao con lại quyết định như vậy, Melisa?”*

*Melisa lúc đó mới nhắc tôi nhớ đã có lần tôi nói rằng mua cho nó một căn hộ có lẽ là một khoản đầu tư tốt. Khi tôi hỏi nếu mẹ không muốn làm việc đó nữa thì sao, con bé đáp, “Thì con lại ở kí túc xá.”*

Thế là xong. Ta thường nghĩ rằng để giải quyết một chuyện bất đồng thì tất cả các bên đều phải nhất trí, thế nhưng không phải vậy đâu. Theo Sheila Heen - giảng viên môn Thương thuyết của đại học Harvard - thì sau khi tranh luận xong, ta không nhất thiết phải nhất trí với nhau, chỉ cần đảm bảo rằng ý kiến của bên nào cũng đã được lắng nghe. Khi lắng nghe và đưa ra những câu hỏi là bạn đã dành cho đối phương ít nhiều quyền kiểm soát, cũng như đã chứng tỏ bạn tôn trọng quan điểm của họ. Thế rồi bạn cũng nên tạo ra tình huống để bên kia có thể nghe quan điểm của mình, như vậy sẽ tốt hơn là nhất quyết đóng sập cửa lại mà nói “Không!”

Đối đầu với con trẻ đôi khi khiến chúng ta cảm thấy đau lòng, song dù gì đó cũng là quyền của cha mẹ. Nhưng đối đầu với khách hàng lại khó hơn nhiều. Chắc chắn chúng tôi không khuyên bạn nên làm việc này thường xuyên; tuy vậy, theo như phát hiện của Maurice Levy - một người bạn, đồng thời cũng là CEO của công ty mẹ chúng tôi là The Publicis Groupe - rằng đôi khi ta cũng phải nói cho một số thân chủ quan trọng những điều mà họ chẳng muốn nghe.

Nhiều năm rồi Maurice rất bực với một thân chủ hết sức “chảnh chọe”. Năm nào vị thân chủ này cũng đòi thay trưởng nhóm hoặc cả nhóm. Mấy năm liền đều đặn vẫn cứ đòi hỏi như thế, ngay cả khi rõ ràng là vô lý. Rốt cuộc Maurice cũng hết chịu nổi. Khi vị thân chủ kia đòi Maurice phải đuổi một trong những nhà quản lý tài năng nhất của mình, anh từ chối và giải thích rằng nhà quản lý đó là người thích hợp nhất cho công việc, và anh không cho phép khách hàng cư xử quá đáng với người của hãng mình.

Vị thân chủ kia nổi giận đùng đùng, dọa sẽ rút hợp đồng nếu Maurice không thỏa mãn yêu sách của ông ta, nhưng Maurice nhất quyết không chịu lùi bước. Mấy ngày trôi qua mà chẳng có chuyện gì xảy ra. Ông kia vẫn chưa hủy hợp đồng và cả nhóm vẫn giữ nguyên như cũ. “Chúng tôi hiểu rằng cần thiết phải có những thay đổi quan trọng khi điều đó là chính đáng, nhưng một khi khách hàng lạm dụng cách hiểu đó thì chúng tôi sẽ bị đặt vào tình huống cả hai cùng mất:

cả công ty cùng nhóm làm việc lẫn khách hàng; bởi vì sẽ chẳng nhóm nào còn lòng dạ dàu dàu mà làm việc hết sức nữa,” Maurice nói.

Đã hai chục năm trôi qua, chẳng có mấy người biết chuyện Maurice đã đánh liều trên sự nghiệp bản thân để bảo vệ một trong những người của mình. Đến khi người trưởng nhóm kia nghỉ hưu, trong cuộc họp mặt chia tay nho nhỏ tại văn phòng, chị đã kể lại câu chuyện ấy. Các đồng sự bấy giờ mới té ngửa khi biết được công ty đã bênh vực chị như thế nào - và tiếng lành về sự chung thủy đó đã nhanh chóng lan khắp công ty.

Sức mạnh thực sự trong quyết định của Maurice - khi chống lại sự vô lý của khách hàng - không bộc lộ ngay lúc đó, mà những hai mươi năm sau hành động ấy mới có tác động đến công ty. Bạn hãy thử tưởng tượng xem các nhân viên của mình sẽ cảm thấy được động viên thế nào khi biết mình có vị sếp dám đánh đổi nhiều đến thế vì họ.

## **ĐỪNG NGẠI XÁC ĐỊNH RANH GIỚI**

Cách đây mấy năm, Linda có nói với một biên tập rằng chị cần bắt đầu một dự án đặc biệt vào lúc 8 giờ sáng thứ Hai tới. Thế nhưng, chị kể:

*Anh ấy bảo không được. Vậy là chúng tôi dời cuộc gặp lại lúc 10 giờ và công việc vậy là xong.*

*Sau đó tôi mới hỏi anh, “Này, tôi thắc mắc lắm, hình như anh có cuộc hẹn khác vào lúc 8 giờ phải không?”*

*“Tôi chả có cái hẹn nào khác cả. Khoảng thời gian đó tôi dành cho bọn trẻ nhà tôi.”*

*“Anh có ý gì khi bảo gặp vào lúc 8 giờ sáng là không được?”*

*“Thì lúc đó không được mà. Tôi sắp xếp cuộc sống của mình theo cách đó.”*

*Hôm đấy anh đã dạy tôi một bài học: chúng ta ai cũng mang trọng trách lèo lái con tàu của mình; chúng ta ai cũng có quyền vạch ra những giới hạn. Cũng chẳng có vấn đề nếu bạn nói với ai đó rằng mình đã “có kế hoạch khác” khi họ đề nghị bạn làm điều gì đấy không tiện cho mình. Miễn sao những “kế hoạch khác” đó đừng có dính dáng đến cuộc gặp Nữ Hoàng hay sắm vai chú rể là được.*

Chúng ta ai cũng có những lúc phải thoái thác những việc mà ta không muốn làm. Bạn nhận được lời mời đến dự buổi ra mắt cô dâu của một người quen, thế nhưng bạn chẳng có thời gian. Sếp hỏi liệu bạn có thể đến buổi gặp vào thứ Bảy để bàn về một vấn đề gì đó mà bạn có thể làm trong tuần. Một người bạn thời đại học (hiện đang ở đâu đó) bỗng gọi cho bạn để hỏi liệu bạn có thể tới dự buổi đọc thơ tự nguyện tối nay không, vân vân...

Một lô những lời từ chối khéo được tuôn ra, nào là “Tiếc quá, cuối tuần này tôi phải đi thăm mộ bà cô Millie rồi!” hay “Chà, tôi cũng muốn đến lắm, nhưng tôi đang bị đau răng!” hay những câu đại loại thế. Nếu bạn đã nói thế thì hãy thôi ngay đi. Bạn chẳng việc gì phải nêu cả một danh mục những lý do với ai đó. Bạn cũng chẳng cần phải bịa một câu chuyện thương tâm, hay một cái hẹn trước nào đó để được chơi cùng gia đình trong ngày nghỉ. Không việc gì phải làm cho sự việc trở nên phức tạp thế. Hãy trả lời thật đơn giản thôi. Như nhà trị liệu, bác sĩ Ona Robinson, đã nói, “Đừng giải thích, đừng biện hộ, đừng lý lẽ.” Bạn có quyền sống cuộc sống của

mình và vạch ra các ranh giới cho mình. Làm như thế, người ta sẽ càng tôn trọng bạn hơn.

Nếu bạn muốn chiều ý họ, nhưng cũng phải hợp với ý bạn nữa, thì hãy đề xuất một hướng giải quyết - gặp lúc khác hay chủ động mời người ta vào lần khác.

## **KIÊNG NÓI DỐI ĐI NHÉ!**

Trong một tuần liền, bạn hãy cố gắng chỉ nói toàn sự thật với mọi người. Bạn không cần phải quá máy móc mà nói rằng đôi khuyên của cô đồng nghiệp trông tởm quá. Nhưng cũng đừng khen “Đẹp thế!” nếu bạn không thật sự nghĩ như vậy. Hãy thử nói, “Trông lạ nhỉ! Chị mua ở đâu thế?” xem sao. Còn nếu bạn không muốn đến dự lễ ra mắt đứa con thứ hai của người em họ thì hãy gửi cho cô ấy một lời nhắn đơn giản để xin lỗi, và nói rằng bạn không thể đến được. Chỉ cần nói bạn mừng cho cô ấy và gửi kèm một món quà xinh xắn là xong.

## **HÃY DỪNG CẢM NÓI THẬT**

Có điều gì bạn ngại nói với người khác vì lo là sự thật sẽ làm họ mất lòng không? Nếu có, vậy thì hãy tự hỏi mình: Liệu họ có tốt hơn khi biết được sự thật không? Nếu câu trả lời là “có” thì hãy nói, nhưng phải cho khéo. Nếu vấn đề là ảo vọng tiến thân của cô em gái, vậy hãy chờ đến khi em bạn lại phàn nàn về công việc tù túng của nó thì bạn mới hỏi xem nó muốn công việc thế nào, nó tính làm gì để có được kiểu việc mà nó thích, vân vân. Hướng dẫn em gái tự nhìn ra sự thật hay hơn là bạn nói toẹt ra. Chẳng hạn, “Chị thấy em có tham vọng đấy, nhưng nhảy từ chân thu ngân ở nhà băng lên làm quản lý quỹ phòng ngừa thì liệu có thực tế không? Không bàn đến chuyện tiền bạc nhé, vậy em thích gì ở công việc quản lý quỹ phòng ngừa?” ...

## **NÀY, HÃY BỎ MẶT NẠ RA ĐI!**

Trong những tình huống dễ bị động chạm, thông thường chúng ta sẽ cố làm bộ mặt thản nhiên. Nếu bạn thường phải giấu mình sau lớp mặt nạ như thế thì hãy thử bỏ nó ra một cách... từ từ. Hãy nghĩ đến việc gì bạn không thích để lộ cho người khác biết: chuyện hồi bé bạn từng trộm cuốn sách trong thư viện, hay chuyện bạn thích ai đó mà chẳng dám gọi điện hẹn hò chỉ vì sợ bị từ chối. Sau đó, hãy chọn ra ba người mà bạn tin cậy nhất, và kể họ nghe chuyện của mình. Nhưng nhớ là đừng có đại kể hết cho sếp hay mẹ chồng tương lai nghe những thất bại và nhược điểm của bạn đấy. Nhớ là phải chọn người mình có thể tin cậy, có thể dốc bầu tâm sự mà không sợ bị tổn thương. Cuối cùng bạn sẽ thấy mình chẳng cần phải giả vờ làm ai khác nữa - vì như bạn thế này là tuyệt lắm rồi.

## **HÃY THỬ CHƠI TRÒ “RỒI THÌ CHUYỆN GÌ SẼ XẢY RA”**

Làm người thẳng thắn cương trực về mặt lý thuyết thì nghe hay lắm, tuy nhiên, đặt vào trường hợp bạn phải nói ra một sự thật khó nghe thì sao? Robin từng có một vị sếp rất hay yêu cầu nhân viên phải luyện tập việc khó “xoi” như thế đấy. Lần tới, bạn lo rằng có ai bực mình vì bạn nói thẳng, mà bạn nghĩ mình đúng: vì bạn nói cho họ sự thật nên bị họ ghét. Vậy thì sao? Bạn có mất khách hàng không? Bạn có mất việc không? Vợ hoặc chồng bạn có xa lánh bạn không? Bạn có phải bán nhà không? Bạn có bị xử tử không? Chắc là không đâu. Nếu hình dung xem hậu quả đến mức nào thì bạn sẽ thấy rằng việc nói thật chẳng tệ lắm đâu - thế thì để dành lúc khác hăng sự.

---

[1] *Tạm dịch: Bộ óc đạo lý*

[2] *Làm thế nào để nói với bất cứ ai, bất cứ lúc nào, bất cứ đâu.*

# CHƯƠNG 7

## NÓI “CÓ” LÀ CÁCH ĐI LÊN



KHI LUPE VALDEZ THAM GIA TRANH CỬ chức cảnh sát trưởng của hạt Dallas, không ai nghĩ rằng chị sẽ chiến thắng. “Tôi bắt đầu chiến dịch tranh cử với năm cái khó: tôi là phụ nữ, tôi nói tiếng Tây Ban Nha, tôi là người đồng tính, tôi là kẻ ngoại đạo của ngành cảnh sát và tôi theo đảng Dân chủ,” Valdez nói. Đối thủ của chị là một người đàn ông thuộc phe Cộng hòa, cũng là người đã làm ở văn phòng cảnh sát trưởng Dallas những ba mươi năm rồi.

Vào những ngày cuối của cuộc đua, đối thủ của Valdez đã khơi mào một chiến dịch tiêu cực, vô cớ buộc tội chị nhận tiền không chính đáng từ một tổ chức ủng hộ quyền đồng tính. Chiến dịch quyên góp của Valdez không chọn cách đáp trả bằng một cách phản ứng tiêu cực khác. “Có một sức ép từ phía bộ sậu của mình đòi tôi phải đáp trả lại hành động tiêu cực ấy. Chúng tôi biết rằng không thể cứ để một lời buộc tội như vậy mà chẳng làm gì hết, nhưng tôi quyết định chọn cách khác. Đó là cách mà nếu có thua đi chẳng nữa thì tôi vẫn còn tôn trọng được chính mình,” Valdez nói.

Valdez và nhóm của chị đã có một bước đi tích cực là kêu gọi được 60.000 cử tri nữ - là những người lần trước không bỏ phiếu cho đảng nào hết. Valdez nghĩ, rằng nếu thông điệp của mình đến được với số phụ nữ này thì chị có thể thuyết phục họ bỏ phiếu cho chị - mà không thêm để mất đến thủ đoạn của đối thủ. Đến ngày bầu cử, ở một hạt mà xưa nay việc bầu cử cảnh sát trưởng chưa bao giờ xảy ra chuyện các đối thủ hơn kém nhau quá 300 phiếu, vậy mà Valdez đã vượt qua đối thủ của mình những 17.000 phiếu và trở thành nữ cảnh sát trưởng đầu tiên được bầu ở hạt Dallas.

Hầu hết mọi người ngoài miệng thì tán thành việc “giữ mình tích cực”, nhưng một khi bị đối thủ công kích thì lại “xắn váy quai cồng” lên ngay. Chứ còn cách nào nữa? Hoặc trả đòn, hoặc chịu ăn đòn thôi.

Thế nhưng Valdez đã tìm được cách thứ ba, vừa mạnh mẽ, lại vừa đàng hoàng. Thay vì làm hại đến thanh danh của cả hai ứng viên trong mắt cử tri, chị đã lôi kéo thêm cử tri tham gia bầu cử. Thay vì nói “không” với đối thủ và những người ủng hộ ông ta, chị đã tìm được cách nói “có” với những phụ nữ trong hạt Dallas.

Như Valdez đã nhận thấy, “yes” là từ mạnh nhất trong tiếng Anh. Nếu học được cách nói “có” với mọi khách hàng, mọi ông sếp và mọi triển vọng kinh doanh mới, rất có thể bạn khỏi phải bò lên từng nấc thang thứ bậc mà cứ dùng thang máy để đi lên cho nhanh.

Sở dĩ có điều đó là vì, như nhà tâm lý học John Gottman đã phát hiện, thái độ tích cực có ảnh hưởng rất lớn đến các mối quan hệ của chúng ta. Gottman đã ghi băng 700 đôi trai gái ngay trước lúc họ làm đám cưới. Sau khi quan sát mỗi đôi chừng mười lăm phút, nhóm nghiên cứu sẽ dự đoán đôi nào sẽ ở với nhau và đôi nào sẽ chia tay. Mười năm sau, nhóm này nhận thấy dự đoán của mình *chính xác tới 94%*.

Các nhà nghiên cứu đã có thể dự đoán chính xác đến như vậy là vì: thông qua việc quan sát những cử chỉ tương tác qua lại mà hầu hết chúng ta đều cho là chuyện vặt vãnh - một cái bóp tay giao ước, một cái trợn mắt bực bội - họ phát hiện ra rằng các tương tác tiêu cực có tác động rất tai hại đến đời sống hôn nhân. Trong thực tế, phải có năm trao đổi tích cực - như nụ cười, câu đùa, lời khen... - mới gỡ lại được một biểu hiện tiêu cực.

Nghiên cứu các mối tương tác ở chỗ làm việc cũng đưa ra các kết quả tương tự. Trong một nghiên cứu, các nhân viên làm việc hiệu quả hơn khi tỉ lệ các trao đổi tích cực và tiêu cực ít nhất phải là ba trên một.

“Không” sẽ khép lại các khả năng, trong khi “có” sẽ mở chúng ra. Bob đã nhận ra điều đó sau khi phỏng vấn một ứng viên rất khó ưa vào một chân bán hàng. Bước vào văn phòng Bob là một người đàn ông tên John, chỉ cao chừng mét ba, không có đầu gối, tay thì cụt đến khuỷu. “Vừa nhìn thấy anh ấy, tôi đã thầm kêu ‘Ôi thôi!’ Nhưng chỉ nói chuyện năm phút thôi là tôi đã coi anh ấy chẳng khác gì mọi người. Và anh ấy có vẻ là một người bán hàng tuyệt vời,” Bob nói.

John đã mất nhiều tháng trời cố tìm việc làm. Anh đã đến phỏng vấn tại hơn một trăm văn phòng khác nhau nhưng chẳng ai chịu thuê anh cả. “Anh ấy bảo, Tôi biết tôi làm được, chỉ cần cho tôi cơ hội thôi,” Bob kể.

Bob thì chịu rồi, nhưng các sếp vẫn lo. Liệu John có làm khách hàng khó chịu không? Nếu bỗng dưng anh ấy đòi hỏi phải có thang hay thiết bị gì đó đắt tiền thì sao? Nếu phải buộc anh ấy nghỉ việc, nhờ anh ấy lại kiện cáo là họ phân biệt đối xử này nọ thì sẽ thế nào?

Có quá nhiều điều không thể lường trước được về John, thành ra cứ nói “không” là dễ nhất. Cuối cùng Bob cũng thuyết phục được các sếp của mình nói “có” với John. Và sự liều lĩnh ấy đã được đền đáp xứng đáng: hóa ra John lại là một trong những nhân viên bán hàng giỏi nhất mà công ty từng có. Sự cần mẫn, tính tình dễ gần và trí tuệ sắc như dao của anh cuối cùng đã thu phục được các khách hàng. Và John nói rằng vẻ ngoài không bình thường nhiều khi lại là ưu thế. “Tôi không thể nhớ tất cả những người tôi đã gặp, nhưng ai đã gặp tôi rồi là nhớ *tôi* ngay!” John nói.

Làm thế nào để bạn đem tiếng “có” đáng nhớ đến cho mỗi đối tác của mình?

## **HÃY TÌM CÁI HAY**

Khi nhà trị liệu Ona Robinson mới chuyển sang làm việc với các đôi vợ chồng, chị thường bắt đầu bằng một bài tập về nhà: hãy kể ra ba lý do cho thấy việc ăn thịt người là tốt. Và chị đã nhận được nhiều câu trả lời buồn cười như: “một nguồn protein tuyệt vời”, “không quá nhiều mỡ”, “giúp giảm dân số”, “dưỡng chất hoàn toàn tự nhiên”.

Điểm cốt lõi của việc này không phải là để biện hộ cho việc ăn thịt người, mà nhằm giúp người ta có thói quen giả định thiện ý. Khi tiếp cận ai đó với giả định rằng họ có ý nghĩ phóng khoáng, bạn sẽ thấy việc điều khiển cuộc đời mình sẽ dễ hơn nhiều.

Ví dụ có người bảo với bạn rằng họ ghét bộ đồ bạn đang mặc. Bạn có thể đập ngay lại bằng một câu gì đó cay mũi, hoặc cũng có thể cảm ơn vì họ đã quan tâm tới vẻ ngoài của bạn. Ý định thực sự của người đã đưa ra nhận xét về trang phục kia vốn chẳng quan trọng. Quan trọng là bạn



luyện được cho mình cách diễn giải ý của người ta theo hướng tích cực.

Một nghiên cứu do nhà tâm lý học Martin Seligman thực hiện đã khẳng định lợi ích của tính lạc quan. Trong một nghiên cứu về những nhân viên bán bảo hiểm, Seligman phát hiện ra rằng người bi quan thường thực tế hơn người lạc quan, nhưng người lạc quan lại thành đạt hơn.

Nguyên nhân chính là cách người lạc quan tự nói với mình. Khi người lạc quan gọi điện để chào bán bảo hiểm mà bị từ chối, cô ấy sẽ tự nhủ chắc người kia đang bận, hay đang thấy khó chịu trong người nên không muốn nghe đấy thôi. Đó chỉ là một việc tạm thời nên chẳng nói lên điều gì về kỹ năng của người bán bảo hiểm cả - chẳng qua chỉ là không may gọi nhầm lúc mà thôi. Hoặc chí ít cô ấy cũng chẳng mất công nghĩ đến nguyên nhân làm gì - thế nên cô gọi tiếp cú khác.

Nhưng với người bi quan thì lại khác. Khi bị từ chối, câu chuyện họ thường nói với chính mình lại khác hẳn. Cô nàng bi quan sẽ tìm được một lý do thường xuyên và dùng nó để giải thích vì sao cú điện đó lại bị từ chối. Cô ấy sẽ tự nhủ mình là người bán hàng kém cỏi và rằng mình sẽ chẳng có tương lai trong nghề này. Người bi quan sẽ đâm ra chán và ít gọi hơn - và thế nên bán được ít hơn.

Đó chính là điều Henry Ford đã nói: “Nếu bạn nghĩ mình không thể thì bạn đúng rồi đấy. Còn nếu bạn nghĩ mình có thể thì bạn cũng đúng luôn.”

Khi bạn đối đãi với người ta như thể người ta là một lũ ngốc thì họ sẽ thường cư xử giống như bạn nghĩ. Nhưng nếu bạn đối đãi với người ta như thể người ta là những người thông minh nhất, tài giỏi nhất trên đời thì bạn sẽ cảm thấy ngạc nhiên trước những gì họ thể hiện. Nói cho cùng, làm đội trưởng đội cổ vũ vẫn sướng hơn là làm một trung sĩ huấn luyện tân binh.

## **HÃY THỂ HIỆN “CÓ” ĐI!**

Như chúng tôi đã nói ở phần trước, các nhà nghiên cứu phát hiện ra chỉ có 7% trong giao tiếp của chúng ta là bằng lời nói - đến 93% biểu hiện là nhờ vào ngôn ngữ cơ thể, nét mặt và giọng nói. Chính vì vậy, chỉ nói “có” thôi vẫn chưa đủ đâu, mà ta phải *thể hiện có* nữa.

Một trong những cách tốt nhất để làm điều đó là một cái gật đầu thật đơn giản. Allan Pease, một nhà tư vấn chuyên dạy các kỹ năng và nghệ thuật ngôn ngữ cơ thể cho giới kinh doanh trong suốt hơn ba mươi năm qua, đã nói rằng gật đầu là một trong những cử chỉ thông dụng nhất của loài người - ngay cả những người bị mù bẩm sinh cũng gật đầu khi nói “có”. Một cử chỉ thông dụng khác là nghiêng đầu sang bên để chứng tỏ là mình đang chú ý. Charles Darwin đã nhận xét: thậm chí muông thú cũng có thói quen nghiêng đầu khi chúng chú ý đến điều gì đó. “Khi người khác nói với ta, tất cả những gì ta cần làm là hãy tạo tư thế nghiêng đầu và gật đầu sao cho người kia cảm thấy cảm tình với ta,” Pease đã viết như vậy trong cuốn *Signals* [\[1\]](#)

Thực vậy, trong một thí nghiệm được nhắc đến nhiều lần, một lớp tâm lý đã quyết định kiểm tra thuyết này và dùng chính vị giáo sư làm con chuột thí nghiệm. Không cho vị giáo sư đó biết, mỗi lần ông bước sang bên phải thì học viên tỏ ra lơ đãng và ngán ngẩm. Nhưng hễ ông bước sang bên trái thì tất cả cùng ngẩng lên mỉm cười và gật gù ra chiều tán thưởng. Bạn đoán được chuyện gì xảy ra không? Vị giáo sư rất cuộc đã dựa hẳn vào vách tường bên trái mà giảng bài! Đó là sức mạnh của sự thể hiện không lời đấy.

Bắt chước cũng là một công cụ tuyệt vời khác mà các nhà trị liệu vẫn thường áp dụng. Lần tới, nếu bạn có cuộc gặp quan trọng với một khách hàng tiềm năng, hay nhân viên tuyển dụng thì hãy khéo léo lặp lại các cử chỉ của họ. Ví dụ, nếu cô ấy cầm tách cà phê bằng tay phải thì bạn hãy dùng tay trái nhặt cây bút chì. Đừng bắt chước giống hệt cử chỉ của cô ấy - làm thế thì quá. Chỉ hòa theo dáng dấp và thần thái của cô ấy thôi, như vậy là bạn đang lặng lẽ thông báo rằng bạn chấp nhận và đón đợi các ý tưởng của cô ấy - và điều đó sẽ làm cho cô ấy thấy dễ chịu và cởi mở hơn với những đề xuất tuyệt vời của bạn!

## **HÃY TỪ BỎ “KHÔNG”**

Cái dở của tiếng “không” là nó thường mở đầu cho một chuỗi những chuyện tiêu cực. Nếu bị sắp “đi”, bạn sẽ cảm thấy rất tồi tệ. Và dù bạn không bộc lộ cảm giác này ngay lúc đó, nhưng thế nào rồi nó cũng sẽ bung ra. Bạn có thể quyết định từ nay sẽ bắt đầu đến muộn để cho người đồng nghiệp vẫn phải cáng đáng thay bạn phát bực mình. Rồi cô ấy quyết định, “Không, tôi không thể cứ phải đỡ đòn mãi cho cậu trong khi cậu vui chơi được.” Và bạn bắt đầu cái chuỗi “không” khó mà dừng lại được.

Với cái này thì các nghệ sĩ ứng tác đã quá rành. Nếu đã từng xem một màn kịch ứng tác thực sự hay, bạn sẽ nhận thấy đó là một trải nghiệm hết sức kì thú. Các nghệ sĩ nhận được những đề nghị hoàn toàn ngẫu nhiên - cá sấu, người ngoài hành tinh, thịt bằm - và dựng ngay một câu chuyện mà không cần phải hội ý với nhau câu nào, và thậm chí còn không thèm nghĩ xem người ta muốn nói gì nữa. Làm giỏi thì sẽ rất vui - hay hơn nhiều so với hầu hết các màn kịch đã được tập dượt từ trước.

Khi xem những vở kịch này có thể bạn sẽ thắc mắc làm sao các nghệ sĩ lại tạo ra được những câu chuyện thông minh hài hước ngay tức thì như thế? Dĩ nhiên họ phải có tài, nhưng chắc hẳn không chỉ có thế thôi. Có nhiều chiêu mà các nghệ sĩ kịch ứng tác thường dùng để giữ mạch chuyện, và một trong những quy tắc quan trọng nhất là không bao giờ được nói “không”. Câu trả lời phải luôn là “Có, thế thì...”

Chẳng hạn, một người nhìn vào mắt bạn điên mà nói, “Chúng mình lên Sao Hỏa cưới đi?”

Nếu người kia trả lời, “Cái gì, anh điên à? Sao Hỏa nóng cả tỉ độ, lại chẳng có ô-xy,” nếu vậy thì bạn bảo còn đi đâu được nữa? Hết cửa.

Ngược lại, nếu người kia bảo, “Ừ, thế thì nhất rồi. Mình sẽ mời cả họ hàng bên sao Hải Vương và sao Diêm Vương sang nữa cho vui,” thế là có chuyện ngay thôi.

Dĩ nhiên cứ nói “có” mãi cũng chẳng phải dễ. Một phụ nữ mà chúng tôi quen tên là Bonnie đã kể về một ngày cuối tuần trời mưa, mệt mỏi vì phải lùng mua nhà ở New York City mà không được, và cô đã định nằm ình ở nhà để đọc sách. Thế rồi anh bạn Terry gọi đến mời cô đi picnic bên New Jersey do một người bạn của anh là George tổ chức. “Chắc các bạn cũng biết mưa gió như thế mà chạy tuốt qua Jersey ăn thịt nướng thì đúng là khủng cỡ nào,” Bonnie nói.

Bonnie mới gặp George có một lần - khi Terry đưa anh đến cuộc tụ tập do cô tổ chức. Nhưng Terry giải thích rằng George muốn có qua có lại nên cứ một mực mời Bonnie để đáp lễ. “Đó là anh ấy bảo thế,” Bonnie nói.

Thế là Bonnie ra bến xe bus, tay cầm theo cuốn sách, sửa soạn cho một chuyến đi dài tẻ ngắt. Vậy mà mới đi chừng mười phút, cô đã thấy mình đến nơi rồi. “Tôi ngạc nhiên và lấy làm thú vị vì quang cảnh mê hồn của Manhattan,” Bonnie nói. Cô còn nhận thấy có nhiều ngôi nhà kiểu Victoria vẫn còn sót lại trong vùng. Lúc đến bữa tiệc thịt nướng, cô hỏi thăm giá cả những ngôi nhà quanh vùng. George bảo rằng ngôi nhà bên kia đường đang muốn bán, nhưng người ta lại đòi giá cao quá sức của cô. Nhưng dầu sao Bonnie cũng đã có một bữa tiệc vui và hôm sau cô đã gửi cho George một món quà cảm ơn.

Hai tuần sau đó, Bonnie nhận được một cú điện thoại của George, và anh cho biết đã mặc cả giá ngôi nhà xuống tới mức cô có thể mua được. “Anh ấy đã thuyết phục họ rằng nếu họ không cần nhờ đến người môi giới bất động sản thì giá đó là tốt lắm rồi,” Bonnie nói.

Đó chính là ngôi nhà trong mơ cho Bonnie và chồng cô, và họ đã mua nó. “Chúng tôi chỉ cách thành phố mười phút lái xe, còn chồng tôi đi câu thì chỉ mất có năm phút thôi. Và hay hơn cả là chúng tôi có được những người hàng xóm quá tốt. Ai mà ngờ nổi ánh sáng ở cuối đường hăm cho một người dân New York tối mắt tối mũi lại là New Jersey cơ chứ!”

## **BỐN CÁCH NÓI “CÓ” THAY CHO “KHÔNG”**

Nhưng bạn không thể cứ nói “có” suốt với bất kỳ ai được. Đôi khi câu trả lời thực ra phải là “không”. Kiểu như “Không, con không thể đi nghỉ xuân với mười hai đứa mười sáu tuổi khác được.” “Không, tôi không thể đi làm vào ngày cuối tuần suốt năm lần liên tiếp được.”

Có lẽ bạn thấy rằng nói “có” chẳng có gì quá khó. Nhưng nếu lúc nào bạn cũng nói “có” với tất cả mọi người - đồng nghiệp, mẹ chồng, các cô hướng đạo sinh... - thế thì có mà chết!

“Nói có để vươn lên” không có nghĩa là ba phải. Chỉ đơn giản là tìm thứ gì đó để nói “có” được thôi. Thành ra nếu sắp tới bạn định nói “không” thì hãy thử nói một trong mấy câu dưới đây xem sao:

### **“CÓ, TÔI MUỐN GIÚP.”**

Mới đây Robin được mách mỗi một vụ làm ăn mới. Chị kể:

*Một người phụ trách tuyển nhân viên - ở nơi chúng tôi vẫn thường thuê các quản lý tài khoản - đã gửi cho chúng tôi một đề nghị làm việc cho Ortodox Union [2], là một nhóm Do Thái chính thống. Chúng tôi không thể nhận lời vì đã làm cho Cộng đồng Do Thái Thống nhất rồi. Nhưng tôi không muốn chỉ nói “không” nên đã gọi điện hỏi lòng vòng và tìm được mấy người bạn bên một công ty nọ mà chúng tôi đang quan tâm. Vậy là tôi có mất chút thời gian để làm việc đó, thế nhưng với tôi, việc giúp người tuyển dụng kia mới là quan trọng. Thị trường bây giờ cạnh tranh ghê gớm, mà tôi lại muốn cô ấy gửi cho mình những người giỏi nhất. Còn cách nào tốt hơn để cho cô ấy thấy rằng chúng tôi là một nơi đáng hoàng để cộng tác?*

Thậm chí, nếu bạn phải trực tiếp nói “không” thì vẫn còn cách nói “có” để thay thế chữ “không”. Bằng cách giúp giải quyết khó khăn cho ai đó - như giới thiệu một người có thể giúp họ - bạn vẫn giữ cho năng lượng tích cực được vận hành. Và thường thì một yêu cầu không mấy hấp dẫn đối với bạn có khi lại là một cơ hội tuyệt vời cho người nào khác. Một trợ lý trẻ hẳn phải mừng lắm nếu có cơ hội đại diện cho công ty tham gia hội nghị bán hàng tại Topeka. Chỉ

cần dàn xếp chút đỉnh là bạn đã làm cho hai người khác hạnh phúc - còn bạn thì đỡ tốn một vé máy bay.

## **“CÓ CHỨ, BẠN CÓ THỂ LÀM TỐT HƠN.”**

Giống như các bà mẹ và các ông sếp, ta thường phải nói với người khác những điều họ không muốn nghe. Nếu có ai ở văn phòng đưa ra một công việc mà chúng tôi nhận thấy không đúng hướng thì rõ ràng chúng tôi không thể khen công việc ấy là hay được. Tuy nhiên, chúng tôi sẽ cố tìm một câu gì đó tích cực để nói, nhưng vẫn là một câu đúng sự thực. Chẳng hạn, nếu một nhà văn đem đến cho chúng tôi một bản thảo tồi, chúng tôi sẽ tự nhủ rằng đó chỉ là một bản thảo - và rằng ông ấy đã làm nhiều thứ tuyệt vời cho chúng tôi rồi. Thành ra, thay vì nói, “Cái này dở quá,” thì hãy nói một câu có tính động viên, “Ông viết bao nhiêu thứ hay thế cơ mà. Tôi không nghĩ cái này mà lại xứng với tầm của ông.”

## **“CÓ, TÔI HIỂU BẠN MÀ.”**

Chỉ mất một phút để gửi đi lời cảm ơn hay phúc đáp cho một báo cáo không phù hợp, song những hồi âm nho nhỏ ấy lại rất dễ bị quên lãng đi. Nói gì thì nói, bạn đã có tới tám chục vạn thứ để làm rồi. Sao không chọn lúc bạn rảnh mà nhờ? Thế nhưng, khi ném bản báo cáo vào giỏ rác mà không thèm trả lời cũng có nghĩa là bạn đã coi thường sự tồn tại của người ta rồi đấy. Chính vì vậy mà chúng tôi có nguyên tắc là phải trả lời mọi e-mail hay những cú điện mà mình nhận được, dù tất cả những gì chúng tôi nói chỉ là “Tôi e rằng chúng tôi không còn chỗ trống nào ở đây cả, tuy nhiên vẫn xin cảm ơn đã nhớ đến chúng tôi và chúc may mắn.”

Một chút ghi nhận kiểu đó sẽ giúp vun đắp mối thiện chí kéo dài hàng thập niên. Tiếng lành đồn xa rằng công ty bạn có những người đàng hoàng lắm - đó là sự quảng bá mà ta chẳng thể nào mua được. Thế mà chỉ tốn có vài giây!

Nếu bạn vẫn nghĩ mình quá bận bịu nên không thể trả lời hết các e-mail thì hãy tự hỏi liệu mình có bận bằng một CEO của một công ty cỡ trung bình ở Mỹ không. Cuộc thăm dò mới đây của *Wall Street Journal* cho thấy có tới 39/44 CEO được hỏi đều nói rằng họ trực tiếp trả lời e-mail của nhân viên - kể cả vào lúc 11 giờ đêm, hoặc bằng BlackBerry khi đang đứng trong thang máy. Đối với CEO của Dell Computers là Michael Dell, như vậy có nghĩa là mỗi ngày phải mất đứt vài giờ để đọc chừng 200 e-mail gửi đến inbox trong vòng hai mươi bốn tiếng qua.

Những người quyền lực nhất nước Mỹ đã hiểu được tầm quan trọng của những ghi nhận như vậy. Thị trưởng New York, Michael Bloomberg, đã làm cho một người dân New York đang trong lúc bất bình phải ngạc nhiên khi ông trả lời điện thoại của người ấy vào lúc 10 giờ đêm. Khi các phóng viên hỏi làm sao bà đó có được số điện thoại của ông Bloomberg, bà nói rằng nó ở trong danh bạ. Ông Bloomberg nói với người phụ nữ ấy rằng ông không phản đối việc bà gọi điện cho ông, có điều lần sau có gọi thì đừng gọi khuya quá.

Liệu bạn có bận hơn Michael Bloomberg hay Michael Dell không? Hãy dành thời gian để nói “có” với những người mà bạn gặp.

## **“CÓ CHỨ, CHỈ LÀ TÀI NĂNG CỦA BẠN CÒN ẮN ĐẬU ĐÓ THÔI.”**

Warren Buffet nói rằng ông chưa đuổi việc ai bao giờ. Ông chỉ cố giúp họ tìm một công việc

thích hợp hơn trong công ty mình. Chúng tôi cũng cố áp dụng triết lý đó ở The Kaplan Thaler Group. Nếu ai đó không đảm đương nổi chức trách của mình, chúng tôi sẽ thử họ đưa sang vị trí khác cho đến khi tìm được công việc thích hợp. Chúng tôi đã nhận ra rằng sự thủy chung mà chúng tôi chứng tỏ với nhân viên sẽ được đền đáp nhiều gấp bội.

Tiếc thay, chúng tôi không thể giữ cho tỉ lệ buộc thôi việc ở mức 0%. Và cho dù có cố xoa dịu đến đâu thì quyết định đuổi việc một người cũng vẫn là một cái “không” to tướng.

Mới đây chúng tôi đã sa thải một người không muốn chuyển qua vị trí khác trong công ty. Cô ấy chỉ muốn làm mỗi một việc ấy thôi, nhưng khổ nỗi lại làm không xong. Tuy bị sa thải nhưng cô ấy vẫn coi trọng việc chúng tôi đã cố tìm cách để cô ở lại, và cô ấy đã gửi mấy dòng tốt đẹp nói về việc đó. Robin đã viết trả lời, “Chúc cô gặp thật nhiều may mắn. Tôi biết có những tài năng lớn ẩn chứa trong cô, và nếu có bất cứ việc gì tôi có thể giúp để phát hiện ra chúng thì xin cứ cho tôi biết.”

Đương nhiên đuổi việc vẫn là đuổi việc thôi. Đó là một trải nghiệm khủng khiếp rất đau đầu mà chẳng ai muốn chọn cả. Nhưng mặt khác nó chính là cú thúc để người ta buộc phải bắt đầu tìm cho mình một hướng đi đúng. Ở lớp cao học, Linda cũng có một trải nghiệm như vậy với một giáo sư nhạc. Chị kể:

*Tôi học sáng tác cùng một nhạc sĩ được giải Pulitzer tên là Mario Davidovsky, một người tiên phong trong âm nhạc điện tử. Tôi hoảng quá. Ông ấy muốn tôi sáng tác nhạc ngẫu hứng đương đại, thế nhưng tất cả những gì tôi viết ra nghe cứ như đoản khúc Broadway ấy. Thế rồi một hôm Mario Davidovsky nhìn thẳng vào mắt tôi, cùng với cái giọng đặc chất Argentina, ông bảo, “Leenda, cô không sáng tác được đâu. Nhưng cô xé zát, zát giỏi điệp vắn.”*

*Tôi điếng người. Lúc đó tôi nói, “Trù ẻo nhau đấy. Nói nặng lời quá.” Nhưng sau đó nghĩ lại, tôi chợt nhận ra, “Đúng là một dịp để mình đổi nghề.” Ông đã đúng một trăm phần trăm, và sau đó ít lâu, tôi chuyển sang nghề quảng cáo.*

*Nhiều năm sau tôi viết bài “I dont want to grow up, Im a Toys R Us kid” [3], một trong những đoản ca ăn khách nhất trong lịch sử nước Mỹ. Tôi cảm thấy cực kì biết ơn ông thầy của mình vì đã nói với tôi, theo kiểu tốt nhất mà ông có thể nói, những gì tôi không thể làm được. Và đã giúp tôi tìm ra cái mình có thể làm.*

Cuối cùng, có những lúc nói “không” chỉ đơn giản là không thể. Huấn luyện viên đội bóng đá (Mỹ) Notre Dame là Charlie Weis đã phải đối mặt với điều đó khi một cậu bé trong cơn hấp hối nói ra ước nguyện cuối cùng: cậu muốn mở đầu trận đấu tới bằng một cú “chuyền phải”. Không may cậu bé đã đi trước khi trận đấu diễn ra, nhưng Weis vẫn nhất quyết thực hiện bằng được ước nguyện của cậu. Khi trận đấu bắt đầu, có vẻ như việc chơi theo yêu cầu của cậu bé là điều không thể. Anh chàng hậu vệ hỏi Weis phải làm gì, ông bảo không có lựa chọn nào hết - cứ chơi theo lời cậu bé thôi. Anh chàng hậu vệ không những đã thực hiện được đường chuyền ấy mà cả đội còn vượt qua được mức 11m.

Đồng tiền khôn cũng có thể gọi là một kiểu chơi khác, đúng thế. Nhưng rốt cuộc vẫn là ta không thực sự biết điều gì sẽ xảy ra khi nói “có” thay cho “không”. Mà đôi khi sự lựa chọn “khôn ngoan” không hẳn đã là quyết định đúng. Đôi khi ta cứ phải im miệng mà nghe thôi.

## HÃY LÀ MỘT NGƯỜI LẮNG NGHE TÍCH CỰC

Tổng thống Clinton được biết đến là một người có khả năng tạo nên sự kết nối ngay tức thì với từng người mà ông gặp. Bất kể có bao nhiêu người ở đó, ông sẽ làm cho mỗi người đều cảm thấy như chỉ có mình họ trong phòng, như thể họ là trung tâm của vũ trụ. Hãy so sánh với cuộc nói chuyện gần nhất của bạn với một kẻ xu thời chán ngắt trong một buổi tiệc - thì bạn biết rồi đấy, đó là cái kẻ cứ nhóng mắt lên xem có ai quan trọng hơn không đáng đến chào ấy mà.

Chúng ta ai cũng có khả năng làm cho người khác cảm thấy họ như một nhân vật quan trọng nhất trên đời. Chỉ cần ta dành cho họ toàn bộ sự chú ý của mình và nhìn chính ta bằng con mắt của họ. Chúng ta bỏ ra biết bao nhiêu thời gian để ngắm vuốt trước gương - ngắm tóc, ngắm eo, tìm nếp nhăn - nhưng thật lạ là người Mỹ chẳng dành ra bao nhiêu thời gian để nghĩ xem mình là người thế nào trong mắt người khác. Lần tới, khi vào lớp học hay dự một cuộc họp lớn, hãy để ý đến những người quanh bạn. Có bao nhiêu người chú ý nghe diễn giả? Cách tốt nhất để nói “có” chỉ đơn giản là chịu khó chú ý thôi.

## HÃY TÌM “CÓ” TRONG “KHÔNG”

Viết ra năm thứ mà bạn đã nói “không” gần đây nhất - những ngày phép mà nhân viên đang đòi, món đồ chơi đắt tiền mà con bạn đang muốn, bộ phim mà bạn trai đang muốn rủ bạn đi xem. Sau đó bạn tự hỏi mình như sau: cái đó có không thể thiếu được hay không? (Nhân viên của bạn có thể làm rất căng trong vài bữa, nhưng họ cũng thấy rằng bạn chấp nhận để họ nghỉ khi họ cần nghỉ.) Có một cái “có” nào khả dĩ hơn không? (Như là bảo con làm thêm vài việc vặt để kiếm tiền mua đồ chơi chẳng hạn.) Liệu nói “có” thì có lợi gì cho bạn không? (Biết đâu bạn lại đâm ra thích phim ma.) Tạo thói quen cân nhắc nói “có” sẽ giúp ta chấm dứt những chuỗi “không”.

---

[1] *Tạm dịch: Những tín hiệu*

[2] *Tạm dịch: Liên Minh Chính Thống*

[3] *“Con không muốn lớn, con là đứa trẻ đồ chơi của mẹ”*



# CHƯƠNG 8

## NGẬM MIỆNG MÀ NGHE



VỪA MỚI LẬP RA The Kaplan Thaler Group ít lâu, chúng tôi có một bữa ăn trưa cùng với CEO của một công ty đối thủ - giờ thì ông ta đã nghỉ hưu rồi. Ông ta hăm hờ kể cho chúng tôi nghe về sự vượt trội của công ty ông ta so với công ty chúng tôi. Hoàn toàn có khả năng tranh cãi cho ra nhẽ với ông ta, nhưng chúng tôi đã không làm thế mà để mặc cho ông ta nói. Trong khi ông ta thao thao bất tuyệt về chuyện công ty ông ta tuyệt vời như thế nào thì chúng tôi chỉ im lặng lắng nghe.

Nói một hồi, ông ta bắt đầu để lộ những chi tiết khá tế nhị về công ty mình, kể cả chiến thuật cạnh tranh, thù lao của khách hàng, chiến lược mở mang, vân vân. Thậm chí ông ta còn nhắc đến một số thương vụ mới mà công ty ông đang theo đuổi, trong khi chúng tôi không được chào hàng. Thế là sau đấy chúng tôi gọi điện chào hàng ngay và đã thắng thương vụ này. Nhờ biết lắng nghe thay vì khoe khoang thành tích của mình mà bữa ăn đó đã đem lại cho chúng tôi nhiều hơn gấp bội!

Tại sao đa số chúng ta lại thích nói nhiều như thế? Vì chúng ta muốn người khác nhận ra mình. Ta nhắm nhắm muốn trở thành trung tâm của vũ trụ. Nhưng trong khi huyên thuyên đủ thứ thì chúng ta đã dùng hết oxy và năng lượng trong phòng, khiến cho mọi người ai nấy đều kiệt sức.

Hơn nữa, cứ mãi huyên thuyên chỉ tổ làm cho ta lãng phí thời gian của mình. Nói cho cùng, ta đã biết những thứ mà ta biết rồi. Mỗi phút ta bỏ ra để cố hù ai đó bằng sự hiểu biết của mình chính là một phút ta chẳng thu nhận được thông tin nào mới. Như Larry King đã viết, “Phương châm đầu tiên trong cách nói chuyện của tôi là: trong lúc nói thì không học thêm được gì.”

Dưới đây là cách để bạn điều chỉnh lại kỹ năng lắng nghe của mình.

### CỨ KỆ CHO HỌ KHOE TÀI

Đôi khi cũng phải để cho thiên hạ biết rằng mình tài giỏi cỡ nào - chẳng hạn như lúc cố vào được trường Harvard hay trường Y. Tuy nhiên, nếu là người thực sự thông minh thì bạn phải hiểu giới hạn của sức mạnh trí tuệ. Theo cuốn *Emotional Intelligence* [1], chỉ số IQ chỉ tác động một phần nhỏ đến thành công trong cuộc đời mỗi người. Chính vì vậy mà chỉ số IQ, cùng với hầu hết những kết quả thử nghiệm hàn lâm khác, thường được dùng để đánh giá xem người ta sẽ giải quyết vấn đề tốt đến mức nào khi chỉ có một mình. Nó không thể đo được khả năng của bạn trong việc thương thuyết một phi vụ, đưa ra lời bình phẩm có tính xây dựng hay an ủi một người bạn. Loại trí tuệ xã hội này sẽ có tác động lớn lao hơn nhiều đến cuộc đời bạn so với những hiểu biết về các bài sonnet của Shakespeare, hay các thuật toán học.

Khi để cho sự giỏi giang của người khác tỏa sáng, chẳng những bạn thu nhận thêm thông tin mà còn giành được cảm tình của họ nữa. Ai cũng thích gần gũi với những người làm cho họ cảm thấy mình là người thông minh. Đối với Jay Leno, đó là nguyên tắc bất di bất dịch của

người dẫn chương trình đối thoại. “Cái mẹo ở đây là làm sao để cho vị khách mời được tôn lên, còn người chủ sẽ trở thành phông nền. Chương trình mà hỏng là do người chủ trì được tôn lên cao hơn vị khách. Rốt cuộc người chủ mới ngã ngựa, O’, sao mình chả còn mời được ai tham gia nữa thế này?”

## CỨ ĐƠN GIẢN THÔI

The Kaplan Thaler Group rất ồn ào. Đó chính là điều tạo nên một nơi làm việc vui vẻ - ở đó có rất nhiều những người thuộc típ A luôn hăm hở nói cho mọi người nghe về các ý tưởng của mình. Một hôm chúng tôi đang bàn cách chào hàng cho Foxwoods, một sòng bạc ở Connecticut. Ai nấy đều tranh nhau đưa ra các ý tưởng cao siêu về cái khiến cho dân đánh bạc phải bu vào. Chúng tôi đã xem xét kỹ những nghiên cứu và khảo sát nhân học rất công phu. Chúng tôi sẫm soi tìm sở hữu trí tuệ của sòng bạc. Chúng tôi hỏi những điều căn bản như: “Khi đến sòng bạc, người ta muốn tìm kiếm sự trải nghiệm quan nào là quan trọng nhất?” “Cảm giác thắng bạc thực sự là như thế nào?”

Suốt từ đầu, giám đốc hoạch định chiến lược của chúng tôi, Chris Wauton, vẫn cứ ngồi im. Lúc ấy Chris là một chuyên gia quảng cáo tốt nghiệp Oxford cực giỏi. Cũng phải nói cho hết nhé, Chris, chúng tôi thấy chỉ riêng cái giọng Ăng-lê của anh ấy thôi nghe cũng đã thêm 25% thông thái rồi.

Chris đã tiến hành nghiên cứu rất công phu ở Foxwoods, phỏng vấn vô số khách chơi bạc. Lúc anh lên tiếng, chúng tôi nhao hết tới trước chờ nghe xem anh sẽ nói gì. Anh nhìn chúng tôi và nhún vai, “Tôi không rõ lắm. Có vẻ như ở Foxwoods thì... ờ... vui.”

Chúng tôi phá lên cười. Dĩ nhiên anh nói đúng. Đôi khi đáp án đơn giản nhất lại chính là đáp án hay nhất. Chris đã biết đúc kết trải nghiệm đi chơi Foxwoods chỉ bằng một từ, bởi lẽ anh đã biết lắng nghe thay vì cứ nói ào ào. Và rồi, bằng sự thấu đáo của anh, chúng tôi đã dùng ngay trong lời chào hàng và chúng tôi đã thắng thương vụ này.

## HÃY HỎI THÔI, ĐỪNG NÓI!

Robin đã sớm học được điều đó. Chị kể:

*Lúc mới vào nghề quảng cáo, chúng tôi có một khách hàng tên là Heublein Distillers ở Connecticut, đó cũng là nơi sếp của chúng tôi sống. Vì nhà sếp thuận đường nên vào những hôm phải gặp khách hàng, tôi thường ghé qua đón ông. Thành ra tên non nhất trong nhóm là tôi, mỗi ngày lại mất thêm hai tiếng vừa đi vừa về với một trong các sếp sòng của công ty. Tôi cũng hơi ngại nói chuyện. Ông là sếp lớn nên tôi không muốn mình nói ra điều gì ngốc nghếch trước mặt ông.*

*Riết rồi tôi nhận thấy sếp chúng tôi nói chuyện cực hay. Ông có thể nói về mọi chủ đề hàng giờ liền, dù chủ đề ấy có bí mật thế nào chẳng nữa. Thế là mỗi sáng tôi lại hỏi ông một câu. Chẳng hạn, tôi hỏi ông nghĩ sao về việc quảng cáo trên truyền hình những thứ rượu chưng cất như Smirnoff, nhãn vodka số 1 của khách hàng chúng tôi. Lúc khác tôi lại hỏi xem ông thấy thế nào về cách thức làm việc ở văn phòng công ty. Và vì lúc đó tôi chẳng là ai cả nên ông cứ nói hết ra. Thế là tôi vớ được cả tấn thông tin nội bộ cũng như những nhận định và phân tích ngang tầm với một trường kinh doanh - chỉ bằng cách hỏi và lắng nghe.*



Khi mở miệng hỏi tức là bạn đã bảo với người ta rằng bạn quan tâm đến họ, rằng bạn thấy thích thú với những gì họ nói. Bạn còn gửi đi một thông điệp tinh tế rằng bạn cũng là đứa thông minh, ham học hỏi, đang muốn biết thêm nhiều thứ. Chính vì vậy mà một câu hỏi dù nhỏ nhất cũng có một tác động lớn lao...

Ruth Downing Karp bắt đầu sự nghiệp quảng cáo của bà ở J. Walter Thompson từ cái thời phụ nữ còn mang gánh đội mũ đi làm. Năm hai mươi tuổi, bà tham dự cuộc họp đầu tiên của đời mình. Trong cuộc họp đó, một nhà nghiên cứu đã đưa ra các thống kê bán hàng khác nhau mà ông đã phân tích. Trong lúc ông nói, mọi người trong phòng cứ nhao nhao hỏi và bình luận, một hồi Ruth cũng nhận ra chỉ có mình là chẳng nói năng gì cả. Bà cảm thấy áy náy, vì sợ rằng sự im lặng ấy khiến cho mình có vẻ như không quan tâm hay không chú ý. Thế nên bà nghe rất kĩ lúc nhà nghiên cứu nói rằng: nếu người ta theo một kế hoạch đặc biệt thì doanh số bán ra sẽ tăng 7,5%.

Ruth ngẩng lên, nhẹ nhàng hỏi diễn giả, “Bảy phẩy năm phần trăm ạ?”

Diễn giả nhìn Ruth, có vẻ hơi bối rối. “Chứ không phải là bảy phẩy năm phần trăm sao?” ông hỏi. Diễn giả tưởng rằng Ruth hỏi vậy là vì bà biết được điều gì đó mà ông không biết.

“Tôi không biết,” bà thật thà đáp. “Tôi chỉ hỏi thế thôi.”

Thế rồi có ai đó lên tiếng, “Tôi hiểu ý cô ấy rồi. Bởi vì khi ta nhìn nó từ một góc độ khác thì nó sẽ không thực sự là như vậy nữa.”

Bằng cách im lặng để lắng nghe, Ruth đã học được rất nhiều về cách làm thế nào để tạo ấn tượng hiểu biết. Quả thật, lúc nhà nghiên cứu đó trở lại với những con số thì ông chợt nhận ra mình đã nhầm! Như Kinh Thánh có nói, “Ngay cả người ngu khi biết giữ yên lặng cũng kể là khôn.” Sau này Ruth đã trở thành một trong những giám đốc sáng tạo của hãng chúng tôi.

## **ĐỪNG HAM TRANH CÃI NHIỀU!**

Bạn đang muộn giờ họp. Bạn không kịp nộp báo cáo đúng thời hạn. Bạn đang chạy với tốc độ sáu mươi dặm/giờ ở đoạn đường hạn chế tốc độ chỉ ở bốn mươi dặm/giờ. Thế là bạn xoắn hàng tràng giải thích quanh co, nào là đổ lỗi cho giao thông, nào là liên lạc chậm chờn, đồng hồ tốc độ bị hỏng, vân vân...

Mỗi khi có rắc rối hay xung đột xảy ra là người ta thường nảy sinh ý muốn “cãi lấy được”. Tuy nhiên, đôi khi bạn sẽ nắm được phần thắng nếu biết ngậm miệng lại để “nghe lấy được”.

Đó là điều Jonathan đã phát hiện ra khi anh đang vượt quá tốc độ để kịp đến đám cưới cùng với vợ và mẹ vợ.

Khi cảnh sát chặn xe lại và thông báo rằng anh đã vượt tốc độ ngay phía sau một cảnh sát đang không làm nhiệm vụ, Jonathan vui vẻ nói mình chẳng biết gì cả. “Tôi nói đùa mấy câu với viên cảnh sát, bảo rằng tôi chạy theo lệnh của các bà, vân vân. Nhưng tôi tuyệt đối không cãi một câu. Thì còn biết làm gì nữa chứ? Đúng là tôi đã vượt quá tốc độ mà,” Jonathan nói.

Sau khi đưa vé phạt cho Jonathan, viên cảnh sát quả quyết rằng nhiều khi cãi cũng thoát được vé phạt đấy. Jonathan gặng hỏi chi tiết nhưng viên cảnh sát chẳng nói gì thêm. Thế là mặc dù

tòa án nằm cách thị trấn của mình tới hai giờ lái xe, nhưng Jonathan vẫn quyết định đến đó. “Thực sự tôi chỉ mong viên cảnh sát ấy không đến được để mọi chuyện qua đi thôi,” Jonathan nói.

Nhưng tôi không được may như thế. “Tôi đến tòa và những người ở đó liền bảo, ‘A, nhìn kia - anh bạn vượt tốc độ ngay sau lưng cảnh sát kia.’”

Đó là một thị trấn nông nghiệp nhỏ. Quan tòa chỉ mặc áo len và quần jeans. Viên cảnh sát nói, “Thưa tòa, khi chặn xe một người và đưa vé phạt cho anh ta, tòa có bao giờ nghĩ anh ta sẽ ăn nói nhã nhặn với mình không?”

Quan tòa nói, “Tôi không nghĩ chuyện đó thường xảy ra.”

Viên cảnh sát ngẫm nghĩ một lúc. “Vậy thì, tòa biết không,” anh cảnh sát vừa cười vừa nói, “anh này đã *đậu xe* khi tôi chặn lại.”

Thế là Jonathan ra về với chỉ một vé đậu xe cùng một lời nhắc nhở.

## **AI CŨNG ĐÁNG ĐƯỢC NGƯỜI KHÁC LẮNG NGHE**

Jay Leno nói rằng khi muốn biết một chuyện có buồn cười hay không, ông sẽ hỏi người kém vai vế nhất trong phòng. “Nói chung là tôi dựa vào đánh giá của họ. Chúng ta đang sống trong một xã hội của đặc quyền. Có một ý mà ta thường đem ra để loại trừ người khác - Ô, anh không đến câu lạc bộ đó được đâu, anh không phải là hội viên, anh không đủ tiền, anh làm gì có mã. Nhưng nếu bạn sống với một thái độ ngược lại và cố gắng kết giao với mọi người, chắc hẳn sẽ có nhiều cánh cửa mở ra cho bạn.”

Điều đó cũng có thể tạo nên những điều kì diệu cho công việc của bạn. Một lần nọ chúng tôi nói chuyện với người đứng đầu của một chuỗi nhà hàng lớn đang muốn tìm hiểu xem vì sao mỗi năm có đến hàng ngàn cái đĩa của công ty bị vỡ. Cả dàn lãnh đạo chẳng một ai hiểu chuyện gì đã xảy ra, và công ty phải tốn khối tiền để thay đĩa mới.

Một tối nọ, giám đốc công ty đã bàn về chuyện này trong bữa ăn tối với đồng nghiệp ngay tại một nhà hàng của mình. Người phục vụ tình cờ nghe được câu chuyện, thế là anh bèn kéo ông vào bếp. Anh giới thiệu ông giám đốc với một nhân viên trong bếp. Bằng một thứ tiếng Anh trọt trọt, người phụ bếp cho biết cái máy rửa bát trong nhà hàng có một cơ cấu bị hỏng cho nên lúc rửa bị rung ghê lắm. Rung nhiều thì đĩa dễ bị nứt vỡ thôi.

Biết thế rồi, nhà hàng mới sửa lỗi kỹ thuật đó và tiết kiệm được cho công ty một món tiền lớn. Giám đốc bèn thưởng cho người nhân viên đó 50.000 đôla - 10% của nửa triệu mà ông tính là công ty sẽ tiết kiệm được từ tiền mua sắm lại đĩa mới. Từ đó, giám đốc quy định hễ nhân viên nào tiết kiệm chi phí cho công ty bằng những ý kiến cải tiến cách vận hành công việc sẽ nhận thưởng 10% số tiền tiết kiệm được.

Abraham Lincoln hiểu được tầm quan trọng của việc lấy thẳng thông tin từ nguồn, thay vì phải dựa vào các cố vấn diễn giải nguyện vọng của dân chúng. Trong cuốn *Lincoln on Leadership* [2] tác giả Donald T. Phillips đã mô tả cách làm sao Lincoln - một trong những vị lãnh tụ đầu tiên của Mỹ lại hiểu ra tầm quan trọng của việc giao hòa. Ông đã cho phép nhiều công dân đến

thăm và chia sẻ những suy nghĩ của mình. “Tôi gọi những cuộc tiếp dân đó là tầm dư luận quần chúng... Mặc dù chẳng phải lần nào cũng dễ chịu cả, song vẫn có hiệu quả về tổng thể là giúp phục hồi và tiếp thêm sinh lực,” Lincoln nói. Một trăm năm sau, các danh sư về kinh doanh như Tom Peter và Robert Waterman mới gọi đó là “Quản lý bằng cách dạo quanh”.

Nhằm cố gắng hiểu rõ hơn những người tiêu dùng bình thường, phó chủ tịch của Procter&Gamble (P&G) - là Susan Arnold - đã đẩy công thức “quản lý bằng cách dạo quanh” thêm một bước tiến xa hơn. Ở P&G có câu cửa miệng, “khách hàng là sếp”. Nhân viên công ty được kì vọng là phải hiểu khách hàng. Vì vậy mà trong hai tuần liền, Arnold phải tính toán việc chi tiêu làm sao để lấy ra một khoản 60 đôla một tuần, tức là chị phải đau đầu với những câu hỏi như: “Nên đổ xăng hay mua dầu gội?” Chị nhận thấy mình phải bóp tuýp kem đánh răng đến giọt cuối cùng và thôi không gửi xe trong ga-ra nữa. “Tôi đã làm như vậy với dàn lãnh đạo Sắc đẹp của P&G, mỗi lần chừng chục người. Ý tôi là cần phải gần gũi với khách hàng bằng cách sống với mức thu nhập trung bình của họ trong từng lĩnh vực của chúng tôi,” Arnold nói. Bài học chủ yếu được rút ra từ kiểu khảo sát tận nơi này là: những người phụ nữ mua sản phẩm của P&G luôn phải cân nhắc khi mua hàng. “Đó là những lựa chọn không ngừng - mình nên mua loại dầu gội đắt một chút mà bỏ qua loại son bóng mới ra, hay lấy dầu gội rẻ tiền để mua được cả son bóng? Về phần mình, điều đó có nghĩa là chúng tôi phải cung cấp hàng có chất lượng tốt cho người tiêu thụ - điểm tốt của việc làm này là người cung cấp sản phẩm sẽ phải nương theo nhu cầu của khách hàng mà mình vẫn có lợi.”

Arnold đã hiểu ra điều mà tất cả các nhà lãnh đạo giỏi đều biết: trong kinh doanh, càng cảm thông với người tiêu dùng thì ta càng phục vụ họ tốt hơn. Quả thực, sự cảm thông phải được xem là kĩ năng *quan trọng hơn cả* cho thành công trong cuộc sống. Trong chương tới, chúng tôi sẽ giải thích rõ tại sao lại như vậy.

## **HÃY KHÓA MIỆNG LẠI**

Trong một ngày, hãy cố gắng nói càng ít càng tốt. Cố đừng để người ta chú ý đến mình, dù bạn có sốt ruột muốn kể một câu chuyện hay hỏi một câu gì đấy, ngay cả khi bạn có dọm miệng muốn nói “À, mình cũng gặp một chuyện tương tự...” thì cũng ngừng lại ngay. Hãy tự hỏi mình, “Điều đó khiến tôi cảm thấy thế nào?” Đừng khó chịu về nó. Nếu có ai đó hỏi bạn cảm thấy thế nào về cái sân vận động mới mà thành phố đang xây thì hãy trả lời họ. Nhưng sau đó lại hướng câu chuyện về ý của người ta. Đến cuối ngày, bạn hãy liệt kê ra những thứ bạn đã học được. Bạn sẽ bỏ lỡ bao nhiêu thứ nếu cả ngày bạn chỉ mê mải nói về mình?

## **HÃY TÔN VINH ƠN TÌNH**

Bạn nghĩ mình giỏi giang ư? Hãy kết thúc mấy câu sau đây:

“Tôi sẽ chẳng bao giờ leo lên được đến đây nếu thiếu...”

“Tôi mang nặng ơn sâu của...”

“Tôi có được can đảm từ...”

“Người thầy lớn nhất của tôi là...”

Nói gì thì nói, chẳng một ai trong chúng ta tự mình đi lên được hết.

---

[\[1\]](#) *Tạm dịch: Trí thông minh cảm xúc*

[\[2\]](#) *Lincoln trên cương vị lãnh đạo*

# CHƯƠNG 9

## HÃY TỰA ĐẦU LÊN VAI NGƯỜI KHÁC



KHI KEN AULETTA, nhà báo đoạt giải, người phụ trách chuyên mục trên tờ *The New Yorker*, đang thu thập thông tin về vụ xử chống độc quyền của Microsoft cho tạp chí *The New Yorker* và cho cuốn *World War 3.0: Microsoft and Its Enemies* [1] anh đã lên kế hoạch cho cuộc phỏng vấn đầu tiên - mà về sau thành ra tới ba lần phỏng vấn dài - với chánh án Thomas Penfield Jackson. Auletta đặt ra nhiều câu hỏi hóc búa dành cho chánh án Jackson về phiên tòa, về Bill Gates và về nhiều quy định của quan tòa. Tuy nhiên, trong lần đầu gặp chánh án Jackson, Auletta lại chẳng đả động gì đến những chuyện này. “Thay vào đó, tôi chỉ hỏi thăm ông về cuộc sống, về bố mẹ ông và về những kinh nghiệm trưởng thành mà ông đã trải qua,” Auletta kể.

Cách tiếp cận của Auletta có vẻ lạ đời. Anh đang viết một câu chuyện lớn cho một tạp chí uy tín và cho nhà xuất bản Random House cơ mà. Sao lại lãng phí buổi phỏng vấn đầu tiên chỉ để nói chuyện phiếm như mấy người bạn rủ nhau ăn kem vậy? Trước hết, anh muốn có được những thông tin cốt yếu về những giá trị của ông chánh án để giúp anh có được chiều sâu và bối cảnh của câu chuyện. Thứ hai, anh muốn biết về ông chánh án hơn và ông chánh án cũng biết về anh hơn. “Tôi nghĩ rằng mình đã chiếm được lòng tin của ông ấy, vì tôi không tỏ ra là có ý định săn tin giật gân,” Auletta nói. “Hãy cứ lịch sự và kiên nhẫn, rồi bạn sẽ lấy được nhiều thông tin hơn.”

Giới nhà báo, như Auletta nhận xét, nổi tiếng là những gã khó ưa. Công việc của họ phần nhiều là đưa ra những câu hỏi rất hóc, chẳng hạn như “Tổ chức của ông có lén ghi hình các công dân Mỹ không?”, “Tại sao ông bán cổ phiếu của công ty mình trong khi lại bảo nhân viên mua vào?”, “Cô cảm thấy thế nào khi chồng mình chạy theo Angelina Jolie?” Những câu trả lời đôi lúc đáp ứng được sự quan tâm của công chúng, nhưng cũng có khi chúng chỉ nhằm tăng số bản in bán ra của nhiều tạp chí lá cải. Dù vậy, để tìm ra những thực chứng lạnh lùng trần trụi, anh nhà báo khôn ngoan phải biết tỏ ra hết sức mềm mỏng.

“Chúng tôi không có quyền đòi hầu tòa, thành ra người ta không bị buộc phải nói với chúng tôi,” Auletta nói. “Và họ sẽ không nói với chúng tôi nếu họ cảm thấy mình như thể đang bị khoan răng trên ghế của nha sĩ. Tuy nhiên, họ sẽ chịu nói chuyện thường xuyên với cánh nhà báo nếu chúng tôi tỏ ra dễ cảm thông và không chỉ biết hỏi mà còn chăm chú lắng nghe những câu trả lời, cố gắng hiểu cái tại sao của họ như thể chính chúng tôi bị đưa lên trang nhất vậy.”

Đối xử với người ta bằng sự cảm thông và lòng trắc ẩn không chỉ là chiến thuật của một nhà báo biết điều, mà thực ra đó còn là con đường chắc chắn nhất dẫn đến một cuộc sống hạnh phúc và thành đạt.

Chúng tôi đã cho các bạn thấy nhiều cách mà theo đó nếu sống tử tế với người khác thì bạn sẽ có được thứ mình muốn. Làm thế nào mà chỉ một lời khen, hay một món quà nhỏ lại có thể mang đến những cơ hội kì diệu? Làm thế nào mà việc nói “có” lại cải thiện được những mối quan hệ của bạn? Làm thế nào mà bạn có thể tự giúp mình bằng cách giúp đối thủ hay kẻ cạnh

tranh? Giờ đây chúng ta tiến đến kỹ năng quan trọng nhất cho bất kì ai muốn khai thác sức mạnh của lòng tốt: khả năng đặt mình vào vị trí của người khác, tựa đầu mình lên vai người khác.

Theo Daniel Goleman, những người dễ cảm thông - là người có thể hiểu những gì người khác nhìn thấy, có thể cảm nhận sự việc từ góc độ của người khác - thường là người hạnh phúc hơn, được nhiều người quý trọng hơn và có cuộc sống tình cảm tốt hơn. Họ cũng là những người thành công hơn trong kinh doanh. “Những người biết đồng cảm rất giỏi nhận ra và hiểu được yêu cầu của khách hàng, người tiêu dùng hay nhân viên của mình. Họ có vẻ dễ gần, mong muốn được nghe những điều người ta cần nói. Họ thường lắng nghe một cách chăm chú, lọc ra được cái cốt lõi mà người kia thực sự quan tâm và đáp ứng đúng điểm cần đáp ứng,” Goleman đã viết như thế trong cuốn *Primal Leadership* [2]

Hãy nhìn sự thành công của Gordon Bethune, người đã giữ cương vị CEO của Continental Airline trong mười một năm và đã biến hãng hàng không này thành cái mà người ta vẫn gọi là kẻ vận chuyển truyền thống thành công nhất nước Mỹ. Một lần nọ có người đã hỏi Bethune rằng làm thế nào ông lại hiểu người khác giỏi đến vậy. “Tôi cũng là một người trong số họ thôi,” ông trả lời. Trước khi Bethune trở thành CEO vào năm 1994, tỉ lệ đến đúng giờ của Continental luôn xếp cuối bảng - mà thường là chót bảng. Những lần trễ giờ ấy đã tiêu hao của công ty những 5 triệu đôla mỗi tháng. Bethune hiểu ra một điều: cách tốt nhất để khích lệ nhân viên của mình cải thiện chất lượng dịch vụ là làm cho họ cảm thấy mình cũng là một phần trong sự thành công của Continental. Thế là ông khởi đầu chương trình mỗi tháng thưởng 65 đôla cho *tất cả các nhân viên* - nhân viên ở cửa ra máy bay, tiếp viên trên không, nhân viên hành lý... - nếu hãng được xếp trong top năm về đúng giờ. Với 40.000 nhân viên, chương trình này khá tốn kém - mất đứt 2,5 triệu đôla mỗi tháng - nhưng chẳng nhằm nhò gì so với số tiền bị tổn thất nếu muộn giờ. Theo tính toán của Bethune, hãng của ông có thể cải thiện chất lượng dịch vụ mà vẫn giảm được chi phí.

Và chương trình đó đã thành công. Chỉ ba tháng sau khi khởi động chương trình, lần đầu tiên trong lịch sử, Continental đã về nhất về thời gian, và từ đó luôn nằm trong top năm. Chương trình này làm tốt đến nỗi Continental đã có thể nâng chuẩn lên. Bây giờ Continental phải về trong top ba thì nhân viên mới được thưởng. Nhưng mức thưởng sẽ cao hơn - 100 đôla - nếu Continental về đầu.

Đối với người làm trong nghề y, giờ đây sự cảm thông đã được coi trọng đến mức trở thành một phần trong chương trình bắt buộc giảng dạy ở các trường y chính thức của Mỹ. Các nghiên cứu cho thấy: những bác sĩ nào có sự nhạy bén với cảm xúc của bệnh nhân thường ít bị kiện cáo hơn là những thầy thuốc chỉ đơn thuần đưa ra các chuẩn đoán lạnh lùng, vô cảm. Trong cuốn *Blink: The Power of Thinking Without Thinking* [3], tác giả Malcolm Gladwell đã ghi lại một cách chi tiết một nghiên cứu, mà trong đó nhà nghiên cứu y khoa Wendy Levinson đã quan sát một nhóm các bác sĩ. Một nửa số bác sĩ chưa bao giờ bị kiện cáo; nửa kia đã từng phải ra tòa ít nhất hai lần. Levinson phát hiện một điều: những bác sĩ chưa bao giờ bị ra tòa thường trò chuyện với bệnh nhân lâu hơn khoảng ba phút so với những bác sĩ hay bị bệnh nhân kiện tụng. Giọng họ cũng dịu dàng hơn và hay pha trò hơn. “Chẳng qua người ta không muốn kiện các thầy thuốc mà họ quý mến,” luật sư về sơ suất y tế, Alice Burkin, đã nói với Gladwell. “Trong suốt những năm làm nghề này, chưa bao giờ tôi gặp một thân chủ tiềm năng nào bước vào đây



mà nói, Thực tình tôi rất quý bác sĩ này, và dù cảm thấy làm thế này rất khủng khiếp nhưng tôi vẫn muốn kiện ông ta.”

Dĩ nhiên sống ở đời càng biết cảm thông sớm bao nhiêu thì càng tốt bấy nhiêu. Chính vì vậy mà các trường mầm non giờ đây đã ra tay. Ở Canada có một chương trình mẫu giáo gọi là “gốc rễ của sự cảm thông” dạy về tính đồng cảm cho gần 40.000 trẻ mỗi năm. Và vào cuối năm 2005, vương quốc Anh đã đề ra kế hoạch dạy kỹ năng cảm xúc cho học sinh.

Một trong những phương pháp chủ chốt mà các trường dạy về sự đồng cảm là thông qua hoạt động tình nguyện. Trong cuốn *The Healing Power of Doing Good* [4] tác giả Allan Luks đã ghi lại một chương trình dành cho các thiếu niên Texas đang có nguy cơ bỏ học. Các thiếu niên có nguy cơ bỏ học sau khi đi kèm cặp các em bé của một trường mẫu giáo về thì tỉ lệ bỏ học đã giảm từ 35% xuống còn 6%.

Giúp đỡ người khác không những giúp nâng cao lòng tự trọng mà còn cải thiện cả sức khỏe. Năm 2003, đại học Michigan đã tiến hành một nghiên cứu theo dõi 423 cặp vợ chồng lớn tuổi trong vòng năm năm. Kết quả là những ai thường quan tâm đến người khác - dù bằng công việc tình nguyện hay chỉ đơn thuần là ân cần với hàng xóm, hay bạn đời - thì *tỉ lệ chết sớm thấp hơn 60%* so với những người chẳng bao giờ chìa tay giúp đỡ ai.

## **HÃY KHAI THÁC SỨC MẠNH CỦA SỰ ĐỒNG CẢM**

Tất cả chúng ta, trừ đôi lúc tự ái và ích kỷ, đều là những người có tính đồng cảm bẩm sinh. Chính vì vậy mà khi mẹ gọi cho ta vì bà quá lo lắng về bữa tiệc trong ngày lễ sắp tới thì ta cũng đâm lo theo. Chính vì có sự đồng cảm mà ta cũng đâm ra buồn ngủ khi thấy một đồng nghiệp ngáp. Trẻ sơ sinh sẽ khóc theo khi nó nghe một đứa trẻ khác khóc nhe. “Chúng ta rất nhạy với dòng tín hiệu cảm xúc đến từ vẻ mặt và dáng vẻ của người khác, và ta cộng hưởng bằng những biểu hiện của chính mình. Những con người thực len vào trong ta theo cách mà một vấn đề trừu tượng không thể làm được,” nhà linh trưởng học Frans de Waal đã viết như vậy trong cuốn *Our Inner Ape* [5].

Thật không may là nhiều người trong chúng ta đã đánh mất mối liên hệ với bản năng cảm thông. Với nhịp sống điên cuồng của thế kỷ 21 - những tấm bảng chạy tin suốt hai mươi bốn giờ một ngày, điện thoại di động và BlackBerry chen ngang suốt ngày - con người ta rất dễ bị quẫn trí, đến nỗi chẳng còn nhận thấy người đang ở ngay trước mặt mình nữa. Vậy thì dưới đây là vài cách tiếp cận lại với cái DNA nguyên thủy rất đáng yêu đang thêm thiếp mờ màng trong mỗi chúng ta:

## **HÃY THỬ HUÝT SÁO KHI LÀM VIỆC XEM!**

Sau khi thành lập The Kaplan Thaler Group vài năm, có một lần chúng tôi chào giá cho Coldwell Banker. Thực tình chúng tôi không nghĩ mình sẽ thắng. Nói gì thì nói, có đến mấy hãng khổng lồ cũng đang theo đuổi vụ này, và tất cả bọn họ đều có tiềm lực và uy tín hơn chúng tôi rất nhiều.

Tuy chúng tôi biết mình đã có một bài giới thiệu rất sáng tạo, hoành tráng và vô cùng tự hào với công việc của mình, vậy mà chúng tôi vẫn hết sức ngạc nhiên khi thắng thầu vụ đó. Khi chúng tôi hỏi các lãnh đạo của Coldwell Banker rằng tại sao The Kaplan Thaler Group lại thắng

được một cuộc đua gay go như vậy, họ bảo dĩ nhiên là vì họ thích công việc của chúng tôi và rất ấn tượng với cái cách chúng tôi luôn cười đùa với nhau. Họ nói dường như chúng tôi thực sự quý mến nhau. Lời bình luận đó khiến chúng tôi kinh ngạc quá đỗi. Đương nhiên chúng tôi cũng biết đâu phải ai cũng đủ may mắn để thực lòng sung sướng khi được làm việc cùng nhau như chúng tôi. Thế nhưng chúng tôi cũng hiểu hầu hết dân chuyên nghiệp đều thừa biết chuyện đó để khi gặp gỡ khách hàng tiềm năng ít ra cũng phải làm bộ chịu nhau chứ.

Không phải, người bên Coldwell Banker giải thích, bởi vì trong nhiều cuộc gặp, họ có cảm giác rằng người của các công ty đó hoặc chưa bao giờ làm việc cùng nhau, hoặc thường chơi khăm nhau để được tiến thân. Lãnh đạo Coldwell Banker sợ rằng họ phải mất nhiều thời gian xoay sở với những mưu mô nội bộ của hãng kia hơn là làm một chiến dịch tốt.

Có một quan niệm rất phổ biến về nơi làm việc - rằng nếu ở chỗ làm mà vui vẻ thì nghỉ việc luôn cho khỏe. Nhưng Daniel Goleman đã cãi lại, rằng nhân viên mà cảm thấy vui vẻ thì kết quả làm việc sẽ tốt hơn. Không những họ làm việc hiệu quả hơn mà ngay cả khách hàng cũng vui theo niềm vui của họ - một khi khách hàng đã vui vẻ thì ắt hẳn họ sẽ rộng tay mua nhiều hơn. Một nghiên cứu đã định lượng thực tế hiệu quả mà tinh thần của nhân viên đem lại trong việc bán hàng đã cho thấy rằng: doanh thu sẽ tăng 2% cho mỗi phần trăm cải thiện bầu không khí làm việc.

Goleman phát hiện ra rằng các sếp có tác phong thông cảm - biết cách lắng nghe những bức xúc của nhân viên, biết nói chuyện với họ một cách hiệu quả - thì cũng thường giỏi trong việc giao tiếp và khích lệ nhân viên hơn. Họ giữ được người của mình lâu hơn và số người đó cũng làm việc chăm chỉ hơn. Quả thực, một cuộc thăm dò tổ chức của Gallup trong hai triệu nhân viên làm việc tại 700 công ty Mỹ đã cho thấy: năng suất làm việc sẽ tăng theo tỉ lệ thuận với quan hệ của nhân viên với cấp trên trực tiếp của họ.

Để trở thành một vị sếp dễ gần không nhất thiết bắt bạn phải đưa ra những phần thưởng lớn, những bữa ăn trưa ngon lành, hay những bàn chơi bóng bàn - mặc dù nếu có hỏi các nhân viên của chúng tôi thì họ cũng sẽ bảo những thứ đó là được nhất. Thay vào đó, bạn hãy tôn trọng sức lao động, thành quả lao động của từng người trong công ty. Mỗi công việc trong The Kaplan Thaler Group đều quan trọng. Chính vì vậy mà mỗi khi có ai trong công ty có được thành công - kiếm được một hợp đồng 40 triệu đôla hay bán được một mẫu quảng cáo chỉ dài mười lăm giây trên truyền hình - chúng tôi đều cố gắng ghi nhận thành tích của họ, bất kể việc lớn hay nhỏ - bởi lẽ, với một nhân viên cấp thấp thì bán được một quảng cáo phiếu dự thưởng thôi cũng đã là việc to tát lắm rồi. Nếu không ghi nhận điều đó, vô hình trung chúng tôi đã bảo với nhân viên của mình rằng công việc của họ thật chẳng có nghĩa lý gì hết.

## **HÃY RA KHỎI CUỐN PHIM CỦA MÌNH ĐI!**

Mới đây chúng tôi có đọc một câu chuyện về trò chơi khăm mà một doanh nhân đi công tác trong lúc bực bội đã giở ra với một người gọi điện thoại di động to tiếng. Đang ở trong gian Club Thảm Đỏ tại sân bay LaGuardia New York thì Jonathan Yarmis - và cả những người có mặt - phải chịu đựng những lời huân thuyên bất tận của một anh chàng đang gửi vô số những tin nhắn voice-mail. Anh chàng nói nhiều ấy chẳng thềm đoái hoài đến những người đang yêu cầu anh ta bớt mồm bớt miệng lại. Vì anh ta liên tục thông báo cả số điện thoại lẫn nơi đến là Nashville cho nên Yarmis đã ghi lại số đó. Khi về đến Seattle, Yarmis gọi cho anh chàng to



mở đầu vào đúng 2 giờ sáng theo giờ Nashville.

“Tôi bảo, Chắc anh nghĩ rằng gọi điện vào lúc 2 giờ sáng là quá bất lịch sự, đúng không?” Yarmis kể lại trên *New York Times*. “Anh ta nói, Đúng! Vậy là tôi nói ngay, Thế này vẫn chưa bất lịch sự bằng lối xử sự của anh trong Club Thảm Đỏ hồi chiều đầu. Rồi tôi cúp máy. Tôi đã ăn anh ta một điểm.”

Tuy nhiên, chúng tôi không đồng tình với cách làm của Yarmis, vì anh nhất quyết phải trả đũa người kia. Sự thô lỗ đang lên ngôi hơn bao giờ hết. Một cuộc thăm dò của Associated Press vào tháng mười 2005 cho thấy: 70% người Mỹ tin rằng chúng ta ngày nay cư xử thô lỗ hơn cha ông mình hồi hai mươi năm về trước, nào là nói di động to tiếng, nào là tranh chỗ đậu xe, và nhất là nói năng tục tĩu ở nơi công cộng.

Hầu hết những người cư xử như thế không phải là người xấu - mà chẳng qua chỉ vì thiếu ý thức thôi. Người ta đã quá quen với tiếng kêu gào hò hét của đám trẻ ở nhà, thành ra họ không hiểu được rằng ở trong nhà hàng chỉ cần một chút ồn ào thôi cũng đủ làm hỏng bữa ăn ngon của mọi người. Người ta cảm thấy thoải mái trong trang phục thường ngày, thành ra chẳng hề có một chút phân vân khi mặc đồ ngủ, mang dép lê vào nhà hát. Chắc chắn họ không nhận thấy mình đang xúc phạm các nghệ sĩ bằng thứ trang phục lôi thôi đó. Cứ như thể ai nấy đều đang đóng vai chính trong bộ phim của mình - phim Bill, phim Heather - mà quên mất rằng người ta ai cũng có bộ phim của riêng họ.

Chính vì vậy mới cần đến việc chúng ta hãy hình dung cuộc sống là như thế nào từ quan điểm của người khác. Con gái của Linda là Emily mới đây đã dạy cho mẹ một bài học về việc này. Linda kể:

*Emily có mấy đứa bạn đang ở đấy chơi, vậy mà tôi đã mắng con bé ngay trước mặt bạn bè nó - bảo nó phải học xong bài rồi muốn chơi gì thì chơi. Sau đó Emily mới hỏi tôi, “Mẹ nghĩ con cảm thấy thế nào khi mẹ mắng con trước mặt các bạn?” Đột nhiên tôi hiểu ra như vậy thì quê cỡ nào. Tôi biết mình sẽ cảm thấy thế nào nếu có người phê bình tôi ngay trước mặt khách hàng. Tôi cũng nhận ra rằng nếu yêu cầu Emily nghe lời mình với một cách nói tôn trọng thì tôi sẽ động viên con bé làm bài tập tốt hơn nhiều - và tất nhiên là lúc chỉ có hai mẹ con với nhau.*

Nói cách khác, có hai bộ phim đang được chiếu cùng lúc: phim của Linda nói về Linda - một phụ huynh có trách nhiệm; phim của Emily nói về Emily - người muốn được đối xử như người lớn.

Trong công việc cũng thế, một khi chúng ta biết cách xem bộ phim của người khác thì sẽ rất có ích trong những buổi họp cần đến sự sáng tạo. Ví dụ, nếu người nào đó trình bày một ý tưởng chào hàng mà chúng tôi không thích, nhưng cứ thế mà gạt qua một bên thì sẽ làm người ấy rất khó chịu. Đây là chưa nói đến chuyện biết đâu có một ý tưởng hay ho còn ẩn giấu đằng sau ý tưởng kia mà người kia không nói hết được? Bằng cách hỏi vài câu, chẳng hạn như “Làm sao anh có được ý này?” hay “Tại sao anh lại nghĩ rằng nó thích hợp cho chiến dịch lần này?” thì rất có thể chúng ta sẽ phát hiện được những ý tưởng thật sự tuyệt vời.

## **HÃY LẮNG NGHE TIẾNG NÓI CỦA CẢM XÚC**

Khi bắt tay vào làm chiến dịch Aflac, công ty bảo hiểm này đã cho chúng tôi cả đồng thông tin

về công ty họ. Nhưng chúng tôi chẳng biết làm gì với chúng cho đến khi gặp CEO của họ là Daniel Amos. Trong buổi họp, một lần nữa, chúng tôi lại phải nghe về những con số và những việc hết sức khô khan, buồn chán.

Thế là chúng tôi mới ngắt lời họ bằng câu hỏi, “Hình như các vị đang bản khoản điều gì hơn cả, phải không?”

Amos đáp, “Tôi rất bực mình và mệt mỏi với chuyện đi ăn trưa với khách hàng mà chẳng ai đọc nổi tên công ty mình.”

Ngay lúc đó trong đầu chúng tôi chợt lóe lên một tia sáng. Gia đình Amos đã mấy đời gầy dựng nên công ty này. Daniel Amos có hàng ngàn nhân viên vẫn đến làm việc mỗi ngày, và anh muốn họ cảm thấy tự hào khi được làm ở đây.

Một khi bức xúc của anh đã bắt đầu lên tiếng thì đó chính là lúc chúng tôi có thể vớt hết những thống kê và báo cáo lợi nhuận ra cửa sổ. Anh chỉ muốn người ta nhớ được tên của công ty thôi.

Thế là dưới sự chỉ đạo tài tình của Tom Amico và Eric David, con vịt Aflac đã ra đời - và chỉ trong một đêm, nó đã trở thành một trong những chương trình quảng cáo nổi tiếng bậc nhất nước Mỹ. Kể từ ngày đoạn phim quảng cáo được phát sóng vào năm 2000, con vịt Aflac đã trở thành một biểu tượng văn hóa, và chỉ trong vài năm đầu, doanh số của công ty đã tăng 55%. Con vịt Aflac có chỉ số “Q score” [\[6\]](#). cao hơn con thỏ Energizer hay Ronald McDonald. Nó đã biến Aflac thành cái tên cửa miệng, khiến Dan Amos sướng rơn - còn Ben Affleck thì rầu muốn chết!

## **HÃY CHẤP NHẬN SỰ ẢNH HƯỞNG**

Tiến sĩ John Gottman - một nhà nghiên cứu của đại học Washington, nổi tiếng với những tiên đoán chính xác đến khó tin trong sự thành công của hôn nhân - nói rằng: một trong những mấu chốt để có một mối quan hệ thành công là biết chấp nhận sự ảnh hưởng. Ví dụ, bạn gọi cho chồng để báo là mình phải về trễ (thú thực là chuyện này ở chỗ chúng tôi hơi nhiều) và chồng bạn nói anh ấy không hài lòng vì tuần này tối nào bạn cũng làm về muộn, trong khi anh ấy rất muốn được ăn tối với bạn. Trong trường hợp này bạn có thể quát lên rằng, “Chứ anh tưởng em thích ngồi lục đám hóa đơn cả tối chắc?” Hoặc nếu hiền hơn thì bạn sẽ nói, “Xin lỗi anh mà, khổ nỗi sáng mai em phải nộp cái sổ hóa đơn này rồi.”

Hoặc bạn có thể chấp nhận ý kiến của anh ấy. Bởi vì điều chồng bạn thực sự muốn nói, cùng với thực tế rành rành là anh ấy cảm thấy mình bị bỏ bê, là với bạn cuộc hôn nhân này cũng quan trọng chẳng kém gì sự nghiệp của bạn. Liệu công ty có nát bét ra nếu bạn không hoàn tất mấy cái hóa đơn đó ngay tối nay không? Liệu việc này có sánh được với - nói trắng ra là - tình cảm của chồng bạn không?

Chấp nhận sự ảnh hưởng của người khác không có nghĩa là chúng ta phải răm rắp nghe theo ý muốn của họ. Đôi lúc bạn cũng có một cái ngưỡng và bạn chỉ mong người bạn đời hiểu cho mình thôi. Thế nhưng, sẽ có những lúc người kia dễ hiểu vấn đề hơn nếu bạn quả quyết cho họ thấy rằng bạn tôn trọng ý kiến của họ - và mong muốn có những sửa đổi hay nhượng bộ cần thiết.

## **HÃY NHÌN CHÍNH MÌNH BẰNG CON MẮT CỦA NGƯỜI KHÁC THỬ XEM!**

“Đời tôi, nửa đầu là cố không làm trái ý mẹ, và nửa còn lại thì cố không làm buồn lòng vợ,” Jay Leno nói đùa. Jay không bao giờ đem vợ mình ra đùa trong *The Tonight Show*, bởi anh biết mọi chuyện tiểu lâm đều bắt nguồn từ đời thực. “Tất cả những diễn viên hài mà bạn vẫn thường thấy họ đưa vợ ra để làm trò cười cho người khác - trừ chuyện có con hay gì đấy - thì nghĩa là có gì đấy không ổn rồi,” anh nói. Leno cần có tiếng cười để trụ được trong nghề, nhưng đem vợ mình ra để cười thì chẳng có gì vui cả.

Nhiều người trong chúng ta quá ám ảnh với đam mê và tham vọng của riêng mình đến nỗi không còn thấy được những hành động của mình có ảnh hưởng đến người khác thế nào. Là sếp, ta thường quên bém đi những người làm việc dưới quyền thường nhìn ta khác với cách mà ta nhìn chính mình. Có lần Robin buột miệng đùa một câu với người tiếp tân sau khi nghe nói trợ lý của mình gọi đến báo rằng cô ấy đến muộn một chút vì phải đem con chó già đi bác sĩ thú y:

*“Lúc nào cũng chó!”* tôi nói đùa. Đời tôi cũng từng nuôi nhiều con chó và cũng lắm phen buồn não lòng. *Chẳng phải nói quá chứ cái giống vật đáng yêu ấy chúng bỏ bùa ta hay sao đấy.*

*Thế nhưng điều mà cô tiếp tân nghe và hiểu được thì lại khác. Cô ấy nghe ra là chủ tịch công ty đã phát cáu lên với trợ lý của mình chỉ vì một con chó. Thế nên cô ấy đã làm một việc đúng đắn: bảo với trợ lý của tôi rằng “Chủ tịch nóng tính quá!”* Lát sau trợ lý của tôi bước vào phòng làm việc với bộ dạng trông rất hùng hổ. Cô giải thích rằng cô sống một mình, lại không có ai giúp chăm con chó nên mới tự mình đưa nó đến bác sĩ và đành phải xin đến muộn. Tôi hỏi, *“Cô nói gì vậy?”* Cô bảo rằng cô nghe nói tôi đã nổi điên vì cô đã đến muộn chỉ vì chuyện con chó. Tôi nói, *“Làm gì có chuyện đó!”*

Thế đấy, ai cũng có ý tốt cả - chỉ vì chúng ta đang những đóng vai khác nhau trong những bộ phim khác nhau mà thôi. Chính vì vậy mới cần cho người ta quyền hỏi lại. Đồng nghiệp của bạn ăn nói cộc lốc với bạn trong thang máy cũng chưa chắc vì anh ấy đang tức bạn điều gì đó. Rất có thể do nhiều nguyên nhân - chẳng hạn, anh ấy mới cãi nhau với bạn gái, hay mẹ anh ấy phải nhập viện, hay hôm nay là thứ Hai, vân vân. Một khi đã biết nhìn bằng con mắt của người khác thì gần như lúc nào bạn cũng nhận thấy rằng chuyện đó *không phải là do mình*.

Khi bắt đầu tập cảm thông, bạn sẽ phát triển những bản năng cần thiết để thoát khỏi chốn tù mù của mình mà trở nên nhạy bén với nhu cầu của người khác. Điều đó sẽ có ích cho bạn cả trong hành xử lẫn trong tính tình. Chẳng hạn, blogger Paul English rất bực mình vì gọi hoài cho các công ty điện thoại và thiết bị mà chả gặp được ai. Thế là anh liền tạo ra một website giúp người ta thoát khỏi cái địa ngục voice-mail, công bố một danh mục các dãy số cần thiết để gọi được một người trực điện thoại ở cả mấy chục công ty. Anh cho rằng những đường voice-mail bất tận đã làm mình phát khùng thì chắc nhiều người khác cũng cảm thấy vậy. Site này trở thành một một sự kiện lớn và nhận được sự chú ý đến mức khó tin của giới truyền thông đại chúng, được tán dương trên *Today show*, *CNN*, *ABC News* và trên *Wall Street Journal*.

Thông thường, khi bạn thực hành sức mạnh của sự đồng cảm thì ích lợi của nó sẽ không đến trực tiếp đâu - mà đôi khi phải là nhiều năm sau. Lấy ví dụ như bạn chúng tôi, nữ diễn viên Erin, người đã xuất hiện trong nhiều bộ phim quảng cáo mà chúng tôi từng làm. Erin cũng có

vấn đề muôn thuở của giới nghệ sĩ New York. Muốn có việc làm tất phải có chỗ ở trong thành phố. Nhưng sống ở *Big Apple* [7] thì đắt đỏ kinh khủng. Erin biết rằng khi nào muốn có con, vợ chồng cô chắc chắn sẽ phải chuyển đến một khu rẻ hơn, như vậy sẽ ảnh hưởng rất nhiều đến sự nghiệp nghệ thuật của cô.

Tuy vậy, Erin vẫn muốn ở trong thành phố, không phải chỉ vì cô vẫn có công việc mơ ước của mình, mà còn vì ở đây cô có cơ hội theo đuổi công việc tình nguyện trong tổ chức cứu giúp động vật của địa phương. Nhiệm vụ của Erin là tìm kiếm chủ nuôi phù hợp cho những con chó và cách làm là đưa tên những người nhận nuôi vào một danh sách với những con chó đang có theo yêu cầu. “Một hôm, có một phụ nữ vừa mất con chó yêu sau mười bốn năm quấn quít với nhau đã gọi cho tôi. Bà đang tìm một con chó săn thỏ để thế chỗ con mới mất,” Erin kể.

Erin thương bà kia quá - thì chính cô cũng vì mất chó yêu nên mới tham gia công việc tình nguyện này mà. Khốn nỗi ở đó chỉ có hai con chó săn thỏ phù hợp để nhận nuôi thôi, mà những người muốn nuôi chó săn thỏ lại đông quá chùng. “Nhưng có điều gì đấy trong giọng nói của người phụ nữ kia thuyết phục tôi rằng bà nhất định phải có một con thú cưng,” Erin nói.

Thế là Erin đưa tên bà lên đầu danh sách. “Về sau tôi được biết bà ấy sống một mình, đã mất cả chồng lẫn đứa con trai vì căn bệnh ung thư, và bà ấy thực sự xem con chó là gia đình của mình. Cuộc sống của người đàn bà này nhất định phải có con chó, và tôi nhận thấy mình phải bù đắp cho bà ấy bằng mọi cách,” Erin nói.

Hai năm trôi qua nhanh, Erin có thai và vẫn hi vọng sẽ tìm được một căn hộ đủ chỗ cho gia đình sắp có thêm người mới, cũng như đủ điều kiện để cô theo đuổi sự nghiệp diễn viên của mình. “Chúng tôi cần một căn nhà mới có đủ chỗ cho em bé nhưng tìm mãi chẳng ra. Thế rồi bà bạn của chúng tôi gọi đến thông báo về tình hình con chó săn thỏ, còn tôi thì khoe đang mang thai, nhân tiện than thở vài lời về chuyện tìm không được nhà. Thế là bà ấy nói sẽ gọi lại ngay,” Erin kể. lát sau chuông điện thoại reo - một người môi giới nhà đất, bạn của bà có con chó săn thỏ, đến thông báo có một căn hộ tuyệt vời theo đúng yêu cầu của tôi ở Manhattan, thậm chí còn chưa lên danh sách rao bán trên thị trường. Thế là xong. Giờ đây vợ chồng Erin đã có một bé gái khá khỉnh, cùng một căn hộ dễ thương. Và sự nghiệp diễn viên của cô cũng thăng hoa!

Dù sự đồng cảm có mang đến cho bạn một triệu đôla hoặc một lô đất vàng hay không, nhưng chúng tôi tin rằng chú ý quan tâm đến người khác vẫn đơn giản là cách sống phong phú nhất. Ta nên lựa chọn thế nào đây? Mê mải với bản thân mình - đầu tóc, béo gầy, tiền bạc? Hay quan tâm đến người khác? Cái đẹp của việc chú ý đến nỗi bận tâm của người khác là ở chỗ: nó khiến bạn bớt đi nỗi lo âu và sợ hãi. Mà lại đỡ tốn kém hơn là đi trị liệu tâm lý rất nhiều!

## **BỊ CHỌC GIẬN CHÍNH LÀ MẸ CỦA PHÁT MINH**

Hôm nay, nếu bạn có đi đâu thì hãy nhớ bỏ vào túi một quyển sổ tay và một cây bút, nhớ là luôn để bên mình đấy. Sau đó hãy quan sát và lắng nghe những thứ thiên hạ phiến trách nhau: máy photocopy nhai giấy, người hàng xóm chơi nhạc to, người bưu tá cứ hay nhồi thư vào thùng làm cho thư từ bị quấn queo, gập gãy... Hết ngày, bạn thử ngồi điếm ra mười giải pháp có thể giải quyết những vấn đề mình đã nghe, đã thấy. Bằng cách chú tâm vào những nhu cầu của người khác hơn là những nhu cầu của chính mình, có thể bạn sẽ chợt nhận thấy mình vừa nảy ra mấy ý tưởng sáng tạo mới mẻ đến không ngờ.

## **HÃY ĐÓNG VAI CHÍNH TRONG BỘ PHIM CỦA NGƯỜI KHÁC XEM SAO!**

Hãy nghĩ đến người mà bạn đang có chuyện bực bội. Sau đó viết ra những tình huống khả dĩ trên giấy hoặc trên máy tính. Quan trọng là bạn không để cho tay mình có lúc nào rảnh cả. Cứ mặc cho tình huống diễn ra để bạn khỏi phải suy nghĩ nhiều về nó. Bạn muốn cảm nhận được cảm xúc của người kia chứ không phải chăm chăm nghĩ về tình huống. Đó là một bài tập tuyệt vời để nhìn nhận mọi thứ từ góc nhìn của người khác.

## **HÃY ĐI TÌM CẢM GIÁC!**

Lần tới, khi dự một cuộc họp lớn hay nói chuyện điện thoại với bạn bè hoặc người thân, bạn hãy điểm lại những cảm giác mà mình nghe được. “Tôi ước gì”, “Tôi muốn”, “Tôi bực xúc” - những từ đó nói gì với bạn về người mà bạn đang nói chuyện đấy? Chúng cung cấp những manh mối gì về việc bạn sẽ làm cách nào để đáp ứng nhu cầu của họ một cách thỏa đáng nhất?

---

[1] *Tạm dịch: Cuộc chiến 3.0: Microsoft và các kẻ thù của nó*

[2] *Lãnh đạo đại cương*

[3] *Tạm dịch: Mơ màng: Sức mạnh của suy nghĩ mà lại không suy nghĩ*

[4] *Sức mạnh phục hồi của làm việc tốt*

[5] *Con khỉ trong ta*

[6] *Một chỉ số thăm dò tổng hợp cho biết các nhân vật được mến mộ đến mức nào - ND*

[7] *Quả Táo Lớn, tên gọi thân mật về New York*

# CHƯƠNG 10

## TẠO RA MỘT THẾ GIỚI TỐT ĐẸP HƠN



NĂM 1960, một doanh nhân thành đạt, người Pháp, tên là Marcel Bleustein-Blanchet đã lập ra một quỹ nhằm giúp các nam nữ thanh niên xứng đáng lập nghiệp. Một năm nọ, quỹ đã tài trợ cho một nhà thiên văn trẻ để anh mua chiếc kính viễn vọng đầu tiên cho riêng mình.

Hơn ba mươi năm sau, nhà thiên văn ấy phát hiện ra một hành tinh mới và đặt tên cho nó là “Hành tinh Bleustein” để vinh danh người đã giúp mình có được sự khởi đầu. Hãy tưởng tượng xem gia đình Bleustein mừng thế nào khi họ biết rằng sự hào phóng của ông mình đã được tưởng thưởng bằng một thứ cách xa họ nhiều năm ánh sáng như vậy!

Khi bắt tay vào viết cuốn sách này, chúng tôi cũng chưa rõ lắm sức mạnh của lòng tốt có uy lực đến đâu. Chúng tôi biết rằng lịch sự và tôn trọng rất có ý nghĩa trong công việc cũng như trong quan hệ cá nhân. Thế nhưng, trước khi trò chuyện với mọi người về tác động của lòng tốt đến cuộc đời họ, chúng tôi vẫn chưa nhận thức được rằng một cử chỉ đầy hàm ý hay một lời nhận xét động viên lại có thể mạnh mẽ đến mức nào. Chúng tôi đã sững sờ trước hệ quả vươn xa của những khởi đầu có vẻ rất nhỏ nhặt như giúp người lạ mang hành lý, khuyên bảo một nhân viên trẻ về nghề nghiệp... Thực ra, thường thì chính những người kể chuyện cũng phải ngạc nhiên: trước khi nói ra chuyện của mình, chính họ cũng không thể ngờ rằng thành công hay vận mệnh của họ lại bắt nguồn từ một cử chỉ giản đơn mà đầy lòng trắc ẩn. Số là họ đâu có ý định đem lòng tốt ra để kiếm một hợp đồng béo bở, hay lấy lòng một đồng nghiệp nào đó. Họ chỉ cư xử sao cho “tử tế”, vậy thôi. Cho nên họ mới ngạc nhiên khi nhận thấy một hành động ý nghĩa lại có hiệu ứng domino như vậy.

Trong khi viết cuốn sách này, chúng tôi cũng bắt đầu cảm nhận được sự thay đổi tinh tế cả trong cuộc sống của chính mình. Khi ta nghĩ mình là người tốt bụng thì hiển nhiên ta cũng có thể vô tâm như người khác. Nhưng khi ta viết những ý nghĩ của mình ra giấy và suy ngẫm về sức mạnh của lòng tốt, khi đó chính ta cũng sẽ hành động khác đi. Ta có ý thức hơn trong hành động hàng ngày. Ta có cách nhìn mới về hàng tỉ những cân nhắc đạo đức mà ta gặp mỗi ngày. Mình bỏ cho người phục vụ nhà hàng bao nhiêu? Có nên cho người vô gia cư mà mình thấy lúc đi ngang qua ngoài phố 1 đôla không? Mình nên cắt mắt người ta giữa dòng xe hoặc trên hè phố, hay cứ nhường đường cho họ đi?

Khi bất đồng với đồng nghiệp, chúng tôi nhận thấy mình biết lui một bước để cố gắng nhìn vào “bộ phim” của họ. Nếu một người bạn quát chúng tôi, trước khi phản ứng lại cơn giận của người bạn đó, chúng tôi sẽ lấy thiện chí làm đầu. Trong mỗi xích mích mình gặp phải, chúng tôi tự hỏi, “Liệu còn cách nào tốt hơn không?”

Và điều đó tác dụng lắm! Kết quả của việc viết cuốn sách này là chúng tôi ít khi phải cãi cọ với bạn bè hơn, nhận được nhiều cảm thông hơn từ đồng nghiệp, cười nhiều hơn và thậm chí gạt hái được nhiều thành công hơn trong cả công việc lẫn cuộc sống. Chúng tôi thấy mình nhạy cảm hơn trước tác động của một nhận xét khích bác, và hiểu được rằng một lời nói không hay

ho, thiếu tử tế có thể làm nguội mất sức sáng tạo và lòng hăng hái của người khác - thậm chí là của cả tập thể. Và trái lại, chúng tôi cũng nhận thấy việc khen ngợi và đưa ra sự ủng hộ có thể khích lệ cả công ty làm việc nhìp nhàng hơn, tốt hơn.

Từ ngày thành lập công ty, chúng tôi may mắn thu hút được không chỉ các chuyên gia có cái đầu thông minh tài giỏi, mà còn có được cả những con người tốt bụng nhất trong ngành. Rồi bằng hành động và công việc của mình, họ đã hình thành nên một văn hóa mà trong đó cách xử thế của họ được người mới đến, các khách hàng và những nhà bán lẻ của công ty phải noi theo và kế thừa. Họ thực sự đã tạo ra một thế giới mới tốt đẹp hơn cho mình.

Dĩ nhiên, để thành công thì không chỉ cần đến mỗi tốt bụng mà thôi - yếu tố chăm chỉ, thông minh và tài năng cũng rất quan trọng. Chúng tôi không nói tốt bụng là cách duy nhất để tiến lên. Ai cũng có thể đưa ra những dẫn chứng, rằng có những kẻ ngu xuẩn tàn bạo mà vẫn giành được công việc tốt, sự công nhận và gái đẹp.

Nhưng chúng tôi tin mình đã thuyết phục được bạn đọc là chúng ta vẫn còn một cách khác, rằng tốt bụng và tôn trọng nhau cũng là cách hợp lý không kém - và chúng tôi cũng tin nó hữu hiệu hơn nhiều - so với cách cư xử ích kỉ hoặc hại người. Mà đã thế thì tại sao lại không đi theo lối đẹp chứ? Nó không chỉ đưa bạn đi xa hơn trong sự nghiệp và trong cuộc sống, mà còn đem lại cho bạn cảm giác dễ chịu hơn. Trong văn hóa ngày nay, ta nghe nói rất nhiều về lòng tự trọng, và người ta đưa ra nhiều cách để có được điều đấy - từ việc tụng đi tụng lại rằng mình làm được, cho đến việc mua một chiếc xe mới để tự lên đời. Thế nhưng ta lại bỏ qua con đường chắc chắn nhất và nhanh nhất để có được lòng tự trọng: cư xử làm sao để làm cho ta phải tự hào về bản thân mình. Nếu hành động với sự chính trực, với lòng trắc ẩn và vẻ tao nhã, thì bạn khỏi cần phải tốn hàng giờ trên ghế của nhà trị liệu tâm lý mà lảm nhảm rằng chuyện mình xung khắc với sếp, hay trục trặc với chồng là bắt nguồn từ câu gì đó do mẹ mình đã dặn từ năm mình lên bốn. Từ tận đáy lòng, bạn sẽ biết rằng bạn là người có phẩm giá và xứng đáng, cũng là người có thể thay đổi cuộc đời bằng mỗi việc tốt.

Đó là bài học mà bạn đồng nghiệp của chúng tôi là Hal Friedman đã phát hiện từ lâu. Trong lúc đi lại hàng ngày từ New York City sang New Jersey, Hal luôn gặp một người ăn mày ở lối vào đường hầm Lincoln. "Suốt mấy tháng trời, ngày nào ông ấy cũng đến chỗ xe tôi và tôi lại cho ông ấy tiền, khi thì một đồng 25 cent, lúc thì 1 đôla, tùy trong túi tôi có gì. Riết rồi bọn tôi cũng quen mặt nhau, và chuyện đó đã từ một trò phiến toái bực mình thành một nét dễ thương trên đường về nhà của tôi," Hal nói.

Một ngày nọ, Hal ngạc nhiên khi thấy ông bạn của mình diện đồ mới và đeo cả cà vạt nữa. Ông đi từ xe này sang xe khác, mỉm cười bắt tay với mọi người. Khi đến xe Hal, ông hãnh diện giải thích rằng ông đã tìm được việc làm và muốn cảm ơn Hal đã giúp ông qua được cái đận trước đây. "Được thấy thành công và ánh mắt rạng ngời của ông ấy còn đáng giá hơn gấp trăm lần số tiền mà tôi đã cho," Hal nói.

Nếu có điều gì mà bạn có thể rút ra từ cuốn sách này thì chúng tôi hi vọng đó là bạn hiểu ra rằng có một tiềm năng ẩn dưới mỗi việc tốt, dù là nhỏ nhất; và rằng biết đâu việc tốt lại có hiệu ứng khuếch đại đủ mạnh để thay đổi cả thế giới. Phải, một hành động ngẫu nhiên của lòng tốt có thể giúp bạn trở nên giàu có, khỏe khoắn và khôn ngoan hơn. Nhưng hơn hết thảy, nó sẽ làm cho bạn cảm thấy mình hạnh phúc hơn.

Và rốt cuộc thì đó chẳng phải là sức mạnh đích thực của lòng tốt hay sao?



# LỜI CẢM ƠN



Trước hết, một lời cảm ơn sâu sắc dành cho Tricia Kenney, Giám đốc Truyền thông Tổ chức (Corporate Communications) của The Kaplan Thaler Group, vì đã giúp chúng tôi đặt tựa đề hoàn hảo cho cuốn sách này. Sở dĩ Tricia có được một đóng góp quan trọng như vậy vì ngoài đời chị là một trong những người nhân hậu nhất (đó là chưa kể một trong những người giỏi nhất) mà chúng tôi biết. Tricia, tình cảm và sự cống hiến của chị để biến *Sức mạnh của sự tử tế* thành sự thật là rất to lớn.

Cám ơn Richard Abate, đại diện văn chương giỏi giang của chúng tôi. Và mọi lời lẽ đều không thể diễn tả được hết lòng biết ơn sâu sắc của chúng tôi đối với Sara Eckel, một nữ văn sĩ tài hoa tuyệt diệu mà nếu không có sự giúp đỡ của cô thì cuốn sách này sẽ vẫn chỉ là ước mơ trong trái tim chúng tôi mà thôi. Sara luôn có thể tìm ra một câu trích dẫn tinh tế, một câu chuyện minh họa và một câu ẩn tượng kết nối toàn bộ ý nghĩ cùng kinh nghiệm của chúng tôi lại. Và một lời cảm ơn hết sức đặc biệt dành cho Mark Malcomb vì đã luôn sát cánh với Sara.

Một lời cảm ơn đặc biệt cho nhà biên tập tài năng và tinh tế Roger Scholl của Doubleday. Roger, những sửa chữa (và cả gạch bỏ nữa) của anh luôn có phong vị hoàn hảo. Mỗi trang trong *Sức mạnh của sự tử tế* nhờ có tài năng và tình cảm anh dành cho nó mà được nhuận sắc. Chúng tôi còn muốn cảm ơn toàn bộ đội ngũ của Doubleday đã hỗ trợ cho *Sức mạnh của sự tử tế* - đặc biệt là Rex Bonomelli, người đã thiết kế một bìa sách thật hoàn hảo, Meredith McGinnis, Michael Palgon và Laura Pillar. Chúng tôi cũng cảm ơn những người bên Dan Klores Communications là Karyn Barr, Johanna Flattery, Wendy Katz và Jeff Klein, các nhà quảng bá không mệt mỏi đã dùng kỹ năng tuyệt vời của mình để giúp chúng tôi đưa *Sức mạnh của sự tử tế* đến với công chúng. Với Toby Fleischman, người đã điều khiển một cách tài tình quá trình tiếp thị cuốn sách từ lúc bắt đầu đến khi kết thúc, chúng tôi xin cảm ơn vì đã cho chúng tôi theo sát từng bước của công việc. Cảm ơn những người bạn hào hiệp của chúng tôi bên Allscope Media là Evan Greenberg và Diane Bell vì đã dành cho chúng tôi nhiều thời gian và kinh nghiệm truyền thông. Cảm ơn cả Mike Metz cùng đội ngũ giỏi giang ở Fat Free Studio đã thiết kế website tuyệt vời cho chúng tôi, và cảm ơn Joanna Parson đã làm văn bản cực nhanh.

Một lời cảm ơn chân thành cho Gerry Laybourne, người đã rộng lượng cho chúng tôi cơ hội được nói về *Sức mạnh của sự tử tế* tại bữa sáng Oxygen Mentors, một sự kiện quốc gia chị lập ra vào năm 2005. Cũng xin cảm ơn cả Amy Gross, tổng biên tập của tạp chí O, The Oprah Magazine, vì đã đến tham dự bữa sáng đó và nhận thấy ý tưởng này có thể là một bài cho tạp chí. Đó là những sự kiện đã thúc đẩy chúng tôi viết cuốn sách, và chúng tôi xin cảm ơn cả hai người vì đã nhìn thấu tiềm năng của ý tưởng đó.

Chúng tôi đặc biệt muốn cảm ơn nhiều khách hàng, bạn bè, người thân và đồng nghiệp đã nhiệt tình đóng góp những câu chuyện của mình hoặc giúp tìm những minh chứng cho cuốn sách này.

Một lời cảm ơn rất đặc biệt dành cho Maurice Levy, CEO công ty mẹ của chúng tôi là Publicis Group. Sự ủng hộ nhiệt tình của ông cho nỗ lực này thực sự rất quý báu. Cảm ơn Eve Magnant

đã ra sức kiểm tra các thực chứng.

Qua nhiều tháng theo đuổi công việc này, nhiều người trong The Kaplan Thaler Group đã giúp đỡ chúng tôi bằng lời khuyên, bằng những giờ làm thêm và sự ủng hộ. Đặc biệt cảm ơn các trợ lý làm việc không mệt mỏi của chúng tôi, Sheryl Genna và Fran Marzano, vì đã luôn có mặt vào những lúc chúng tôi cần nhất. Lời cảm ơn dành cho ban giám đốc của chúng tôi - Lisa Bifulco, Tricia Kenney, Gerry Killeen và Kevin Sweeney - mỗi người trong số họ đã giúp đỡ bằng những yêu cầu phải cho ra bằng được cuốn sách này. Cảm ơn Dennis Marchesiello và studio KTG đã giúp tạo ra bản sách đầu tiên. Cảm ơn John Vila đã đọc và sửa biên lời cảm ơn và bản thảo. Cũng xin cảm ơn cả Peter Unger và John Colquhoun đã thiết kế trang bìa rất đẹp và minh họa hết sẩy cho bản sách đầu tiên của chúng tôi. Xin cảm ơn cả Myles Kleeger đã bỏ công sức trong các chương trình tiếp thị cuốn *Sức mạnh của sự tử tế*, cũng như những nỗ lực không mệt mỏi của Erin Creagh cho tất cả các chi tiết lớn nhỏ trong sách.

Một lời cảm ơn đặc biệt dành cho các chuyên gia Bs. Ona Robinson và Bs. Gary Belkin đã giúp chúng tôi tiếp cận với sự thật ẩn giấu của con người đằng sau *Sức mạnh của sự tử tế*.

Một lời cảm ơn chân thành cho Geshe Michael Roach tài hoa, người đã truyền cảm hứng cho mở đầu của cuốn sách này bằng nhận xét đơn giản và đầy hình tượng, rằng tất cả chúng ta nên cùng chung tay nướng một cái bánh to hơn.

Một ghi nhận lòng biết ơn đối với Donald Trump vì sự ủng hộ quý hóa của ông; Ken Auletta vì lòng chân thành và sự khôn ngoan; và Kathy Ireland vì những lời nhân hậu và sự khích lệ.

Và tất nhiên xin cảm ơn những thành viên trong gia đình đáng trân trọng của chúng tôi:

Người chồng tuyệt vời của tôi, Fred Thaler, và các con tôi, Michael và Emily, nguồn vui và niềm hạnh phúc bất tận của tôi.

Người chồng yêu quý của tôi, Kenny Koval, niềm tin không lay chuyển của anh đối với tôi luôn là nguồn động viên rất quý giá. Và cô con gái xinh đẹp và tài năng của tôi, Melissa Koval.

Và cuối cùng, một lời cảm ơn sâu sắc nhất cho Jay Leno vì đã cho chúng tôi thấy sức mạnh đích thực của lòng tốt bằng cách chia sẻ với những câu chuyện tuyệt diệu và lời nói đầu quý hóa cho cuốn sách này.

Cảm ơn tất cả những ai mà chúng tôi đã đưa vào các trang sách này cũng như nhiều người khác mà chúng tôi từng tiếp xúc trong đời và khiến chúng tôi trở nên tốt bụng hơn, chúng tôi hi vọng cuốn sách này sẽ giúp các bạn thu được thành công và mang lại cho các bạn niềm hạnh phúc mà các bạn hằng mong đợi.

- Linda và Robin

# GHI CHÚ

## **Chương 1: Sức mạnh của sự tử tế.**

1. Tim Sandes, *The Likeability Factor: How to Boost Your L-Factor & Achieve Your Life's Dreams* (New York: Crown, 2005) trang 31.
2. Daniel Goleman, Richard Boyatzis và Annie McKee, *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence* (Boston: Harvard Business School Press, 2002) trang 15.

## **Chương 3: Nướng một cái bánh to hơn**

1. Tom Rath và tiến sĩ Donald O. Clifton, *How Full is Your Bucket? Positive Strategies for Work and Life* (Princeton, NJ: Gallup Press, 2004), trang 31
2. Khảo sát được Hay Group - một công ty cố vấn về hành vi tổ chức và nguồn nhân lực - thực hiện với một triệu công nhân ở hơn 330 công ty, đăng trên tờ *Kansas City Star*, 11 tháng Bảy, 2001.

## **Chương 4: Làm dịu tình thế**

1. Tiến sĩ David G. Myers, "Feeling Good About Fredrickson's Positive Emotions," *Prevention and Treatment*, 7 tháng Ba, 2000. Tiến sĩ Ruut Veenhoven, "The Utility of Happiness," *Social Indicator Reseach*, 1988.
2. "The science of Chocolate." BBC, 17 tháng Mười một, 2004.
3. Tiến sĩ David G. Myers, "Feeling Good About Fredrickson's Positive Emotions."

## **Chương 5: Giúp kẻ thù**

1. Robert Axelrod, *The Evolution of Cooperation* (New York: Basic Book, 1985), trang 7-18.
2. *Washington Post*, 22 tháng Bảy, 2005.
3. *Wall Street Journal*, 3 tháng Một, 2006.

## **Chương 6: Nói ra sự thật**

1. Dwight D. Eisenhower, *Crusade in Europe* (Baltimore, MD: The Johns Hopkins University Press, 1997), trang 389.
2. Robin Marantz Henig, "Looking for the Lie," tạp chí *New York Times*, 5 tháng Hai, 2006.

## **Chương 7: Nói "có" là cách đi lên**

1. Tom Rath và tiến sĩ Donald O. Clifton, *How Full is Your Bucket? Positive Strategies for Work and Life* (Princeton, NJ: Gallup Press, 2004), trang 55-57.
2. Warren Bennis và Patricia Ward Beiderman, *Organizing Genius: The Secrets of Creative*

*Collaboration* (New York: Perseus Books Group, 1998), trang 209.

3. Alan Pease, *Signals: How to Use Body Language for Power, Success and Love* (new York: Bantam Books, 1984), trang 6.

4. Richard W. Malott, *Elementary Principles of Behavior* (New York: Appleton-Century-Crofts, 1971), đoạn 4.6-4.11.

## **Chương 9: Hãy tựa đầu lên vai người khác**

1. "The Infinite Mind," National Public Radio, 23 tháng Mười một, 2005