

# UỖN LƯỚI 7 LẦN TRƯỚC KHI NÓI

Bill McFarlan

# Table of Contents

[Lời giới thiệu](#)

[Lời tựa](#)

[Phần một Loại bỏ những yếu tố thừa trong lời nói](#)

[Chương 1 Loại bỏ những sai lầm về ngôn từ](#)

[Chương 2 Hãy dùng những hình ảnh sống động để diễn đạt điều bạn muốn nói](#)

[Phần hai Luôn có nguyên tắc với những gì bạn nói](#)

[Chương 3 Hãy nhẫn nại và lịch thiệp trong giao tiếp](#)

[Chương 4 Xin lỗi dường như là từ khó nói nhất](#)

[Chương 5 Hãy nói ra sự thật khó nghe thay vì nói dối trắng trợn](#)

[Chương 6 Biết cảm ơn và khen ngợi](#)

[Chương 7 Nghệ thuật chỉ trích người khác trước đám đông](#)

[Phần ba Hãy khẳng định mình một cách tích cực](#)

[Chương 8 Loại bỏ những từ sáo rỗng](#)

[Chương 9 Hãy nói về mình một cách tích cực](#)

[Phần bốn Đặt mình vào vị trí của người nghe](#)

[Chương 10 Mọi thứ đều có mối liên hệ](#)

[Chương 11 Đừng để thư từ quay lại tấn công bạn](#)

[Chương 12 Ba câu hỏi luôn cần đặt ra](#)

[Phần năm Tạo ra sự thấu hiểu sâu sắc hơn](#)

[Chương 13 Lắng nghe là chìa khoá để thấu hiểu](#)

[Chương 14 Hãy tạo sức mạnh cho ngôn từ](#)

[Chương 15 Suy nghĩ, sau đó mới nói và hành động](#)

[Những câu nói hớ hởi nổi tiếng nhất thế giới](#)

[Phụ lục Những lời bạn nói nói gì về bạn?](#)

Chia sẻ ebook : <http://downloadsach.com/>

Follow us on Facebook : <https://www.facebook.com/caphebuoitoi>

# Lời giới thiệu

Chúng ta vô đầu bút tại lựa chọn câu chữ cho một bức thư quan trọng. Soạn thảo một bản báo cáo có thể khiến chúng ta lâm vào cảnh bí từ không biết viết gì. Thậm chí viết một tấm bưu thiếp cũng buộc đầu óc chúng ta phải tập trung để chọn từ cẩn thận.

Nhưng trong các cuộc đàm thoại, từ ngữ có thể ra khỏi miệng trong khi chúng ta không hề nghĩ tới tác động của chúng lên người nghe. Chúng ta dành nhiều thời gian để nói chuyện với người khác hơn là để viết cho họ, thế nhưng hiếm khi chúng ta dành đủ thời gian để suy nghĩ về những hậu quả từ việc lựa chọn từ ngữ của mình.

Cuốn sách này đưa ra phương thức thay đổi điều đó.

*Uốn lưỡi bảy lần trước khi nói* rút ra những kết luận xuất phát từ những gì tôi đã học được về giao tiếp trong hơn một phần tư thế kỷ làm việc trong giới truyền thông. Nó dựa trên sự nghiệp làm báo của tôi, bắt đầu từ một phóng viên tập sự tại các tờ báo địa phương, sau đó tôi làm quen với phát thanh rồi chuyển sang truyền hình, dẫn các chương trình thời sự và thể thao cho BBC.

Tất cả những công việc đó đã dạy tôi cách viết - cũng như nói và thể hiện trước camera - trong khi luôn để tâm tới phản ứng của khán giả trong mọi việc mình làm. Từ trải nghiệm đó, tôi thành lập một công ty tư vấn truyền thông và đã tư vấn cho nhiều công ty hàng đầu tại Anh về phương thức xử lý việc truyền đạt các đơn hàng mới, việc giới thiệu sản phẩm, các hoạt động công nghiệp, việc đóng cửa nhà máy - và thật đáng tiếc, cả với những đám tang.

Điều này rất có ý nghĩa. Một cách tự nhiên, chúng ta buộc phải để tâm đến những gì chúng ta nói trong giao tiếp xã giao. Nhưng phần lớn các hoạt động giao tiếp của chúng ta trong công việc và vui chơi lại không mang tính xã giao. Và đây chính là nơi các vết rạn bắt đầu xuất hiện.

Vì thế, tôi đã phải đấu tranh như bất cứ ai khác với sự yếu đuối rất con người của mình vốn không ngừng thử thách những gì tôi từng học được - để xác lập xem liệu tôi chỉ khéo hư cấu trong cả cuốn sách của mình hay thực sự đã trải qua chúng. Từ vô số trường hợp tôi đã phạm sai lầm nghiêm trọng - và những lần như thế không hề ít, như các bạn sẽ thấy - tôi rất vui lòng chia sẻ những kinh nghiệm mình có được. Khi hồi tưởng lại, chúng cho tôi biết vào thời điểm nào tình thế trở nên không hay và làm cách nào để sửa chữa. Áp dụng những bài học đó sẽ giúp bạn tránh được những khổ sở tương tự.

Rất nhiều trong số những điều tôi đưa ra chỉ là cách xử thế hợp lý đơn giản. Nhưng phần lớn chúng ta học được chúng từ việc chịu hậu quả của một kinh nghiệm tồi tệ. Vì thế những quy tắc đơn giản tôi gợi ý nếu được sử dụng sẽ giúp các bạn vượt qua nhiều tình huống khó xử với khách hàng, đồng nghiệp, gia đình và bạn bè.

Và trong khi việc thay đổi cách ứng xử của chúng ta là một trải nghiệm chậm chạp, đôi khi rất đau đớn - mặc dù vô cùng cần thiết nếu chúng ta muốn trưởng thành lên, thay đổi cách

nói chuyện với người khác là điều có thể làm được ngay lập tức và đem lại nhiều lợi ích. Thực ra, đó là bước đầu tiên cần thiết để thay đổi cách ứng xử.

Mỗi chương sách đề cập tới một mảng khác nhau trong quá trình cải thiện phương thức giao tiếp của bạn, nhưng tất cả đều có liên hệ với nhau. Chẳng hạn, tỏ ra tích cực trong ngôn ngữ của bạn sẽ dẫn tới việc loại trừ các yếu tố tiêu cực ra khỏi cuộc đàm thoại của chúng ta. Việc loại bỏ những từ “làm loãng” thông điệp - những từ như “một cách hợp lý”, “khá là”, “tôi sẽ cố gắng” hay “tôi sẽ làm tốt nhất có thể” - sẽ tăng cường tính cam kết trong thông điệp của bạn.

Lựa chọn đúng từ vào đúng thời điểm ở mọi lúc là điều không thể. Nhưng áp dụng những quy tắc giao tiếp của cuốn sách này rất đơn giản. Nếu như có một quy tắc vàng thì nó đây: Hãy đảm bảo chắc chắn bạn đã động não trước khi nói.

Nhưng điều này cũng tương tự như học cách lái xe. Trước hết, hãy học lý thuyết về Luật Giao thông để hiểu các quy tắc đi đường. Sau đó, đưa các quy tắc vào thực hành. Tất nhiên, đây chính là chỗ sai lầm bắt đầu xảy ra.

Tại sao? Vì vào một thời điểm nào đó Luật Giao thông bị quên lãng. Cũng với việc lái xe, bạn sẽ phải chịu va quệt và trầy xước khi đưa các quy tắc vào thực hành, thường do sự thiếu suy nghĩ của người khác gây ra.

Nhưng hãy kiên nhẫn! Và thực hành các quy tắc mỗi khi có dịp. Thực hành chúng tại các buổi phỏng vấn xin việc, gặp gỡ khách hàng, tại các bữa tối gia đình, với bạn bè và đồng nghiệp. Sử dụng chúng tại chỗ làm, trong quán rượu và cả ở nhà. Sử dụng chúng khi đang trò chuyện với bất cứ ai và với tất cả những người bạn giao tiếp. Càng thường xuyên thực hành những quy tắc này, bạn sẽ càng giao tiếp có hiệu quả. Điều đó sẽ trở thành tự động giống như việc bạn đánh răng hàng ngày. Thực ra, hãy coi cuốn sách này như một thứ bàn chải cho bộ óc của bạn.

Và trên hết, bạn hãy tìm cho mình niềm vui thông qua việc nâng cao kỹ năng giao tiếp của bản thân. Bạn sẽ sớm nhận ra những người khác đang cố sức cạnh tranh với tài năng mới được phát hiện của bạn. Bạn sẽ khám phá ra một “chính mình” hoàn toàn mới. Uyển chuyển. Thuyết phục. Hấp dẫn. Tự tin. Và bạn sẽ hứng thú tận dụng mọi cơ hội để thử thách những kỹ năng mới của mình.

# Lời tựa

Tôi đã làm việc trong ngành truyền hình gần như suốt sự nghiệp của mình và gặp Bill lần đầu tiên khi anh gia nhập nhóm dẫn chương trình *Breakfast News* vào năm 1991. Ngay từ khi đó, tôi đã nhận thấy rõ anh luôn phân tích từng từ, từng ngữ điệu, kể cả mỗi biểu hiện nhỏ của bản thân cũng như của những người anh phỏng vấn và các đồng nghiệp.

Tôi hiểu được nguyên do khi cùng anh giảng bài tại một số khóa đào tạo về kỹ năng giao tiếp. Ảnh hưởng anh đem đến cho những gì từng học viên nói... cũng như ý họ muốn nói gì... quả thật rất ấn tượng. Sau khi làm theo các nguyên tắc của anh, mỗi người đều thể hiện sự tiến bộ đáng kể trong kỹ năng chuyển tải thông điệp của mình tới người nghe. *Uốn lười bảy lần trước khi nói* nắm bắt những nguyên tắc đó, tập hợp chúng lại cho bất cứ ai muốn tạo ra nhiều ảnh hưởng hơn trong đời sống của mình thông qua việc thực sự kết nối với những người khác. Đây là một cuốn sách thiết yếu cho bất cứ ai quan tâm đến việc tạo ra sự hiểu biết sâu sắc hơn với đồng nghiệp, khách hàng, gia đình và bạn bè của mình.

*Eamonn Holmes*

# Phần một

## Loại bỏ những yếu tố thừa trong lời nói

### Chương 1

### Loại bỏ những sai lầm về ngôn từ

*“Tôi **không hề** có quan hệ tình ái với người phụ nữ đó, cô Lewinsky.”*

Tổng thống Hoa Kỳ Bill Clinton, tháng Một năm 1998

Cô bạn Susan của tôi đang nằm bẹp trên giường vì cúm, hầu như không thể nhúc nhích được chân tay, nhưng vẫn chăm chú lắng nghe để đoán chắc đứa con hai tuổi của cô ở phòng bên vẫn ổn. Sự im lặng thật nặng nề không sao chịu nổi. Susan cảm thấy có điều gì đó đang diễn ra. Cuối cùng, cô đành phải tìm hiểu.

“David,” cô lớn tiếng gọi. Không có tiếng trả lời.

“David, con vẫn đang là một cậu bé ngoan chứ?” Im lặng, rồi câu trả lời xuất hiện.

“Mẹ, con không cần bút chì màu đâu.”

Susan cố rời khỏi giường chạy sang phòng bên và nhìn thấy David trong căn phòng với tấm thảm trải sàn, trên tường vương đầy vết chì màu và những chiếc bút chì màu bị cắn dở.

Trẻ nhỏ là những kẻ nói dối vô cùng tồi. Chúng không nhận ra được rằng một lời phủ nhận tự phát chỉ khiến chúng ta đặt câu hỏi về chính những thứ chúng đang phủ nhận. Khi lớn lên, chúng ta dần nhận ra điều này.

Có thật vậy không?

Tôi muốn lấy ví dụ về Richard Nixon, Tổng thống Hoa Kỳ trong một bài phát biểu trên truyền hình vào tháng Tư năm 1973: “**Không thể** có sự che đậy nào tại Nhà Trắng.” Cho tới lúc đó, người dân Mỹ vẫn không tin Tổng thống của họ đã biết trước bất cứ điều gì về vụ thâm nhập vào trụ sở Đảng Dân chủ tại Watergate Building. Chính câu nói liên hệ Nhà Trắng với sự che đậy đã làm đảo lộn suy nghĩ của người dân Mỹ.

Tất nhiên, 25 năm sau, một người có kỹ năng giao tiếp xuất sắc như Tổng thống Clinton hẳn sẽ tránh được một sai lầm như vậy. Một người mà mỗi lời nói có sức mạnh làm thay đổi cả thế giới chúng ta đang sống... một người mà mỗi lời phát biểu được lựa chọn cẩn thận, đã được rà đi soát lại bởi những chuyên gia xuất sắc nhất thế giới về quan hệ công chúng... hiển nhiên sẽ không lâm vào cảnh bị mắc kẹt trong chính lời nói của mình? Thế nhưng tất cả chúng ta vẫn còn nhớ câu nói trứ danh “Tôi không hề có quan hệ tình ái với người phụ nữ đó, cô Lewinsky.” 10 tháng sau khi đưa ra lời phủ nhận này trên truyền hình, Tổng thống đã phải xin lỗi vì đã lừa dối người dân Mỹ.

Vậy hãy thử nghe câu này xem: “Tôi đâu có đứng lên trên lò sưởi!”

Với câu nói này chúng ta cần thêm đôi lời giải thích. Lúc đó tôi đang ở trong gian bếp nhà mình. Trong lúc người trang trí nội thất đang làm việc trong phòng ngủ của con trai tôi, một tiếng rơi vỡ rầm rầm vang lên. Tin rằng mình sẽ bắt gặp chiếc thang đồ dè lên người anh chàng trang trí nội thất kia, tôi hết sức ngạc nhiên khi thấy cả hai vẫn đứng thẳng. Thế nhưng cái lò sưởi thì nằm lẩn trên sàn, nước đang trào ra tung tóe.

Hoàn toàn tự phát, anh chàng trang trí nội thất nhanh nhẩu nói: “Tôi đâu có đứng lên trên lò sưởi!”

Thưa bồi thẩm đoàn, tôi xin nói với quý vị rằng lời phủ nhận của anh ta thực ra chính là một lời tự thú vô tình. Ai cho rằng anh ta đã đứng lên đó? Chỉ có bản thân anh ta!

Nói tóm lại, tất cả những lời phủ nhận kể trên có một đặc điểm chung.

- “Con không cần bút chì màu đâu.”
- “Không thể có sự che đậy nào tại Nhà Trắng.”
- “Tôi không hề có quan hệ tình ái với người phụ nữ đó...”
- “Tôi đâu có đứng lên trên lò sưởi!”

Kết luận ở đây là:

1. Thay vì trả lời trực tiếp một lời buộc tội, tất cả đều là những lời phủ nhận tự phát.
2. Hãy để ý xem những từ phủ định - “không”, “không thể”, “không hề”, “đâu có” - đều rất lộ liễu. Chúng ta lập tức nhìn xuyên qua chúng để nhận ra sự thật.
3. Những từ phủ định đã để lại những hình ảnh quá rõ ràng: “cần bút chì màu”, “che đậy tại Nhà Trắng”, “quan hệ tình ái với người phụ nữ đó” và “đứng lên trên lò sưởi”.

Theo tôi, việc phủ nhận một cách tự phát như trên là sai sót lớn nhất mà chúng ta thể hiện trong lời nói của mình. Để nhận diện chúng dễ dàng hơn, tôi đã đặt cho chúng một cái tên. Chúng là những Sai lầm ngôn từ của chúng ta. Mỗi Sai lầm ngôn từ sẽ được in đậm lên trong cuốn sách này - cùng với lời phủ nhận lộ liễu - để giúp các bạn tự phát hiện ra chúng trong mỗi câu nói bạn từng nói ra hay nghe thấy.

Nếu ngay lúc này tôi nói với các bạn “**Đừng** nghĩ tới một Sai lầm ngôn từ”, từ **đừng** sẽ biến mất, để lại cho bạn bức tranh rõ rệt về một sai lầm khi phát ngôn. Tương tự, nếu tôi nói “**Đừng** nghĩ tới cảnh sếp của bạn đang không có mảnh vải nào trên người,” thì đó sẽ là hình ảnh đầu tiên hiện lên trong tâm trí bạn.

Vậy một Sai lầm ngôn từ là một yếu tố tiêu cực song lại rất khó loại bỏ. Chúng thường xuất hiện một cách tự phát, vì chúng vốn là một phần hành trang tâm lý chúng ta luôn mang theo mình. Nếu chúng ta lo ai đó nghĩ không hay về mình, chúng ta thường nói ra trước khi họ kịp làm như vậy.

Tôi yêu cầu tất cả chúng ta trở thành người truy tìm những Sai lầm ngôn từ.

Ý tưởng được đặt ra ở đây là loại bỏ chúng ra khỏi những lời bạn nói, cho tới khi bạn hoàn toàn rũ bỏ được chúng. Toàn bộ quá trình này buộc người ta phải nghĩ và nói theo

hướng tích cực hơn. Bạn thấy đấy, nói theo cách tiêu cực hầu như chẳng đem lại gì cho chúng ta. Chúng ta thường chững lại trước rắc rối và không thể tìm ra giải pháp.

Được rồi, lúc này là 9 giờ 50 phút. Bạn đang ở trên một xa lộ hai chiều, vẫn còn cách nhà một quãng đường dài và rất cần một cốc cà phê cùng một chút nghỉ ngơi thư giãn. Cuối cùng thì cũng có một tấm biển xuất hiện: “Phục vụ. **Không** phải suốt 24 giờ.” (Sai lầm ngôn từ xuất hiện!). Họ có mở cửa không đây? Hay đã đóng cửa? Bạn cần làm gì bây giờ? Chạy chậm lại để xem đèn còn sáng không! Đáng ra nên thay thế bằng một tấm biển ghi: “Chạy chậm lại, quan sát xem đèn còn sáng không.”

Tôi đang quay phim từ trên một chiếc trực thăng cho một chương trình về golf. Người phi công đang chuẩn bị hạ cánh thì một đồng nghiệp của anh ta nói qua máy thu thanh: “Đấy **không** phải là chỗ anh cần hạ cánh.” (**Sai lầm ngôn từ!**) Lơ lửng cách mặt đất 10 m - một việc làm khó hơn nói rất nhiều - người phi công bắt đầu bực bội, quát to hỏi lại: “Vậy anh có thể nói tôi cần hạ xuống ở đâu không?”

Có một số câu nói đã quá quen thuộc với tất cả các bạn trong giao tiếp hàng ngày:

- “Tôi **không** định lớn tiếng nhưng...” (**Sai lầm ngôn từ!**)
- “Tôi **không** muốn nhiều chuyện nhưng...” (**Sai lầm ngôn từ!**)
- “Tôi **không** có ý gây ấn tượng nhưng...” (**Sai lầm ngôn từ!**)
- “Tôi **không** hề có ý xúc phạm nhưng...” (**Sai lầm ngôn từ!**)
- “Tôi **không** có ý khiếm nhã nhưng...” (**Sai lầm ngôn từ!**)

Loại bỏ đi lời phủ định lộ liễu và bạn sẽ có:

- “Tôi định lớn tiếng...”
- “Tôi muốn nhiều chuyện...”
- “Tôi có ý gây ấn tượng...”
- “Có ý xúc phạm...”
- “Tôi có ý khiếm nhã...” và còn nhiều nữa.

Sai lầm ngôn từ chỉ càng làm người ta chú ý đến điều bạn muốn né tránh.

Tôi chú ý tới những Sai lầm ngôn từ lần đầu tiên khi đọc một bài viết đề cập tới việc tôi được cử làm phóng viên thể thao của BBC Scotland vào năm 1986. Bài viết này dẫn lời tôi nói rằng những lĩnh vực tôi quan tâm trong thể thao sẽ đảm bảo cho BBC Scotland “**không** rơi vào lối mòn chỉ quan tâm đến bóng đá”. (**Sai lầm ngôn từ!**)

Liệu đây có phải là một tay phóng viên ma mánh tệ hại của một tờ báo lá cải chuyên đăng những tin giật gân đã cố tình trích dẫn lời tôi một cách sai lệch để làm xấu hình ảnh của tôi? Không hề, đó là một bài báo hoàn toàn trung thực, với trích dẫn chính xác từ chính ấn phẩm của BBC, tờ *Radio Times*. Tôi đã mô tả bức tranh “rơi vào lối mòn chỉ quan tâm đến bóng đá” mà tôi muốn tránh không sa vào. Ý tôi muốn đề cập đến việc tôi đã viết bài về 17 môn thể thao khác nhau chỉ trong năm đó.

Ba kết luận tôi chợt nhận ra từ những gì bản thân mình đã nói có thể áp dụng cho tất cả chúng ta:



1. Chúng ta phải chịu trách nhiệm về những lời chúng ta lựa chọn, cho dù chúng ta đang nói với ai đi nữa.
2. Chúng ta cần để tâm suy nghĩ nhiều hơn về những từ ngữ định nói ra.
3. Chúng ta cần học cách LOẠI BỎ NHỮNG SAI LẦM NGÔN TỪ.

Trên thực tế, tôi đã viết báo một cách chuyên nghiệp từ năm 18 tuổi với tư cách là phóng viên tập sự. Đến những năm cuối của tuổi 20, tôi đã viết bài cho bốn tờ báo, một đài phát thanh, các kênh truyền hình Scottish Television và BBC TV News tại Glasgow và London. Tôi dẫn chương trình tin tức và thể thao hàng ngày trên BBC. Vậy liệu tôi có thực sự phạm sai lầm trong suốt quãng thời gian đó không?

Câu trả lời đáng ra phải là một tiếng “Có” thật to. Nó đã được che khuất bởi sự thật là hầu như mọi bản tin của tôi đều đã được viết trước. Có thể tôi phải tường thuật trực tiếp, nhưng tôi đã viết dàn ý cẩn thận từ trước và lúc đó chỉ đọc lại từ một văn bản. Và đó là tình huống tất cả chúng ta phải đối diện khi so sánh những gì chúng ta viết trong các bức thư và các bản báo cáo với những gì chúng ta nói qua điện thoại và những cuộc nói chuyện trực diện (Tôi sẽ bàn tới những bức thư điện tử nhanh như chớp và vô cùng nguy hiểm sau.)

Hầu hết chúng ta sẽ soát lại một bức thư để đảm bảo độ chính xác. Có thể chúng ta sẽ viết lại một câu chưa được rõ ràng, làm dịu đi những nhận xét quá gay gắt, đưa cho một người khác xem trước, nghiền ngẫm lại một lần nữa rồi mới gửi đi. Còn khi nói chuyện thì sao? Chúng ta nói, sau đó mới nghĩ, rồi hối hận. Mà thậm chí chuyện này chỉ diễn ra nếu chúng ta biết rõ mình đã sai lầm. Nhưng nói chung, chúng ta thường bất cẩn khi trò chuyện.

Hầu hết chúng ta sẽ được hưởng lợi khi bớt tốn thời gian để suy đoán người khác đang nghĩ gì về mình mà nên dành nhiều thời gian hơn để nói cho họ biết những gì chúng ta thực sự tin tưởng, những gì chúng ta đã làm và quan điểm của chúng ta.

Và khi phải đối diện một lời cáo buộc, tại sao chúng ta lại lặp đi lặp lại sự nghi ngờ trong câu trả lời. Nếu đối tác của bạn hỏi liệu bạn có “bực bội” với thông tin của họ không, vì sao bạn lại muốn cho họ hay “Tôi **không** hề thấy bực bội về tin tức của ông”? (**Sai lầm ngôn từ!**). Như thế chỉ càng làm tăng sự tập trung vào “bực bội”. Thay vì thế, bạn hãy nói với họ rằng bạn rất quan tâm tới thông tin mà họ đưa ra (tất nhiên là nếu bạn thực sự quan tâm).

Nếu cấp trên của bạn cho rằng bạn “thiếu chí tiến thủ”, hãy nói với họ rằng bạn “rất có chí tiến thủ” (nếu bạn thực sự là người như vậy). Bất cứ Sai lầm ngôn từ nào cũng có thể được thay thế bằng một cách diễn đạt tích cực. Tất cả là một câu hỏi về ý nghĩ. Bạn muốn tranh luận về những ý nghĩ của họ hay của bạn? Nếu những gì người khác nghĩ không đúng, tại sao bạn lại tốn công sức để tranh luận? Thay vào đó, bạn hãy nói sự thật với họ. Lúc nào bạn cũng có thể áp dụng nguyên tắc này, dù cho bạn đang nói chuyện với một người bạn, một đồng nghiệp hay thậm chí với một phóng viên truyền hình.

Trong một lớp đào tạo về truyền thông mà tôi tổ chức, một khách hàng đã vô tình tung ra tới 12 Sai lầm ngôn từ chỉ trong một cuộc phỏng vấn kéo dài ba phút. Khi phân tích cuộc phỏng vấn, số từ tiêu cực tôi đã dùng với anh ta cũng gần ngang bằng số từ tiêu cực anh ta sử dụng khi nói về chính mình.

Hãy tìm kiếm trong tờ báo ngày hôm nay của bạn, nhận diện những Sai lầm ngôn từ để tìm ra những gì ai đó đang thực sự nghĩ trong đầu họ. Đây là một lựa chọn giúp bạn tiến bộ. Và bạn hãy nhớ bỏ qua những lời phủ nhận in chữ đậm để vén lên bức tranh thực sự.

Paul Burrell, cựu quản gia của Công nương Diana đã nói: “Câu chuyện của tôi **không bao giờ** dính dáng đến tiền bạc.” (**Sai lầm ngôn từ!**) Anh ta tiếp tục đề cập tới hợp đồng trị giá 300 nghìn bảng Anh ký kết với tờ *Daily Mirror* sẽ giúp anh trang trải các khoản nợ của mình. Điều này khiến tôi cảm thấy có sự dính dáng tới tiền bạc.

Sự nghiệp thi đấu quốc tế của một cựu thủ quân đội tuyển bóng đá Scotland đã chấm dứt đột ngột khi anh này bị cấm thi đấu sau khi thúc cùi chỏ vào mặt một cầu thủ San Marino. Thế nhưng thay vì xin lỗi, Colin Hendry lại nói với chúng ta trong một bài báo: “Tôi **không** xài ma túy. (**Sai lầm ngôn từ!**) Tôi **không** lái xe khi đã uống say (**Sai lầm ngôn từ!**) và tôi **không** có năm đứa con với ba người phụ nữ khác nhau. (**Sai lầm ngôn từ!**)”

Nhận diện những Sai lầm ngôn từ của người khác có thể khá thú vị, khi bạn ý thức được họ thực sự muốn nói gì trong khi bản thân họ mất công vòng vo quanh chủ điểm. Tôi đã chứng kiến một trường hợp như thế tại sân bay Faro ở Bồ Đào Nha. Một anh chàng chừng ngoài 20 tuổi tỏ ra rất luống cuống khi đứng xếp hàng làm thủ tục. Anh ta cần quay về Gatwick nhưng khi cuộc nói chuyện qua điện thoại di động của chàng thanh niên dần hé lộ, tâm trạng thất vọng của anh ta trở nên rõ ràng.

“Chào Ronnie, Jim đây. Tôi đang mắc kẹt ở Faro với đúng 15 bảng trong túi. Tôi đã tới máy rút tiền nhưng tài khoản rỗng rồi. Làm thế quái nào tôi quay về Gatwick được bây giờ?” Sau một quãng ngừng ngắn, tiếp theo là một Sai lầm ngôn từ kinh điển.

“Ronnie, tôi **không** có ý trách cứ cậu!” (**Sai lầm ngôn từ!**)

Sau một khoảng ngắn nữa, rồi:

“Được rồi, Ronnie... Tôi *đang* trách cứ cậu đây!”

Và đó chính là điều anh chàng muốn nói ra từ đầu.

Như vậy, để cải thiện kỹ năng giao tiếp của mình, bạn cần trở thành người truy tìm những Sai lầm ngôn từ. Điều này áp dụng cho cả những giao tiếp của chính bạn cũng như của người khác. Chiedo khó áp dụng ít nhiều, bạn sẽ đi bước đầu tiên rất quan trọng hướng tới việc giao tiếp hiệu quả.

### **Tóm lược**

1. *Hãy bắt đầu bằng một vài phân tích những phát ngôn của chính mình. Liệu bạn có hay mắc phải các Sai lầm ngôn từ không?*
2. *Mô tả điều đang xảy ra thay vì phủ nhận những gì mà bạn cho là người khác đang nghĩ về mình.*
3. *Hãy chịu khó truy tìm những Sai lầm ngôn từ lẫn khuất trong các cuộc trò chuyện của bạn cũng như của người khác.*

## Chương 2

# Hãy dùng những hình ảnh sống động để diễn đạt điều bạn muốn nói

*“Một bước đi nhỏ của một con người.  
Một bước tiến khổng lồ cho cả nhân loại.”*  
Neil Amstrong<sup>(1)</sup>

Giờ đây, khi bạn đã truy tìm những Sai lầm ngôn từ, còn yếu tố nào giúp bạn vẽ nên một bức tranh rõ ràng hơn về những gì bạn nói?

Hãy dành cho tôi một khoảnh khắc. Hãy nghĩ tới tháp Eiffel đang kiêu hãnh vươn cao bên dòng sông Seine, nổi bật trên nền trời Paris. Giờ hãy nhớ lại đoạn phim tư liệu trên bản tin truyền hình về một sinh viên đơn độc đứng chặn đường chiếc xe tăng trên quảng trường Thiên An Môn ở Bắc Kinh, buộc nó phải rẽ hết hướng này sang hướng khác.

Bây giờ hãy nhớ lại những bức ảnh mờ tối nhưng đầy ấn tượng chụp Amstrong đặt chân lên Mặt Trăng vào tháng Bảy năm 1969 với những lời nói bất tử: “Một bước đi nhỏ của một con người. Một bước tiến khổng lồ cho cả nhân loại.”

Khả năng dùng từ ngữ để vẽ nên bức tranh mô tả ý nghĩ của chúng ta càng tốt thì bức tranh chúng ta nhìn thấy sẽ càng rõ ràng hơn.

Sẽ rất có ích nếu bạn từng nhìn thấy một bức ảnh tháp Eiffel hay xem đoạn phim tư liệu về người sinh viên và chiếc xe tăng hay chứng kiến giây phút con người đặt chân lên Mặt Trăng. Nhưng khả năng vẽ nên bức tranh sẽ đưa bạn đi xa hơn những gì bạn từng chứng kiến.

Có thể bạn đang ở ngoài vườn hay ngồi trong xe hơi vào một buổi chiều Chủ nhật, lắng nghe những lời bình luận trực tiếp về vòng chung kết Giải vô địch golf mở rộng. “Tiger Woods<sup>(2)</sup> ngồi xuống trong tư thế quen thuộc, hai bàn tay khum lại đưa lên vành mũ để phán đoán đường đi của cú đánh xuôi dốc cự ly 45 m. Anh đã đánh bóng. Trái bóng đang trên đường tới lỗ. Liệu anh có cho nó vừa đủ lực hay không? Vào lỗ rồi, anh đã làm được điều đó!”

Thính giả không cần tận mắt trông thấy sân golf nơi diễn ra giải đấu đang được tường thuật, hình ảnh được mô tả rất sắc nét, rõ ràng và trực quan. Một tấm thảm được dệt cẩn thận, tạo thành một bức tranh sống động, rõ nét.

Phần lớn chúng ta học các chữ cái, rồi các từ trong sách bằng cách liên kết chúng với các sự vật. Chẳng hạn, “C” để chỉ “quả cam”, “B” để chỉ “quả bóng”. Vậy đã có khi nào chúng ta từng học được “T” để chỉ “tài chính được cấu trúc” hay “tài sản âm” chưa?

Khi tôi thực hiện các buổi thuyết trình cho một số công ty du lịch, tôi đã chỉ ra cho họ thấy họ luôn có lợi thế khi mô tả những sản phẩm của mình bằng cách sử dụng loại hình

ảnh mà chúng ta thường thấy trong các tờ gấp quảng cáo - những tòa lâu đài, hồ nước hay những khách sạn nghỉ dưỡng nằm ở những hẻm núi xa xôi của vùng Highland ở Scotland.

Ngược lại, các dịch vụ tài chính luôn liên quan tới tài khoản cổ phần cá nhân, tài khoản tiết kiệm cá nhân, trái phiếu và các khái niệm trừu tượng khác khiến chúng ta lúng túng. Khi đó mức độ diễn giải yêu cầu sẽ cao hơn và chính điểm này khiến rất nhiều người bỏ cuộc ngay trước ý nghĩ về một nỗ lực như vậy.

Tôi từng có dịp tham dự một bữa trưa mang tính công việc, nơi mỗi người trong chúng tôi có ba phút để mô tả về doanh nghiệp của mình cho bảy người còn lại có mặt tại bàn ăn. Tình cờ tôi còn có riêng cho mình một khoảng thời gian 10 phút dành cho diễn giả để phát biểu tới 100 người có mặt tại buổi chiều dài, vì thế tôi nói với những người cùng bàn là tôi sẽ sử dụng ba phút của mình để nói về các biệt ngữ.

Như lệ thường, tôi mang câu chuyện về “C” gắn với “quả cam” và “T” được dùng để chỉ “Tài chính được cấu trúc” ra kể với họ. Sau khi tôi nói xong, thì tiếp tục đến hai người khác và một người đàn ông vốn ngồi dự tiệc khá lặng lẽ bắt đầu lên tiếng một cách thận trọng.

“Tôi làm việc trong lĩnh vực tài chính được cấu trúc,” anh ta bắt đầu nói. “Với những gì Bill vừa nói, tôi **không** muốn làm mọi người phát chán vì nó.” (**Sai lầm ngôn từ!**) Tôi lúng túng cười khẽ, hy vọng anh ta chỉ đùa. Thế nhưng sự im lặng bất thần bao trùm lấy cả bàn. Tôi ngượng chín người. Tôi đã phạm phải sai lầm chết người khi đưa ra một câu nói đùa mà không tìm hiểu trước xem mình đang nói với đối tượng người nghe nào.

Vô cùng lúng túng, tôi quay lại với vai trò phóng viên và đề nghị anh chàng nọ giải thích khái niệm “tài chính được cấu trúc”, vì tôi chưa bao giờ thực sự hiểu được khái niệm này. Anh ta cố gắng thử. Tới lúc này, tất cả chúng tôi đều xúm lại đặt câu hỏi. Anh ta nói trong đúng ba phút, nhưng sau đó tôi vẫn không thấy hiểu thêm chút nào. Từ biệt ngữ này dẫn tới biệt ngữ khác. Không hề có một giải thích đơn giản nào. Tôi vẫn hoàn toàn không hiểu được “tài chính được cấu trúc” nghĩa là gì.

Vậy nếu bạn là người ở vị trí lãnh đạo - ông chủ, người mẹ, người cha - bạn cần chú ý đến kỹ năng giải thích các biệt ngữ của mình.

Có lần tôi hỏi một vị Giám đốc điều hành liệu ông có dám chắc chắn rằng tất cả mọi người có mặt trong phòng, kể cả những nhân viên mới nhất, đều hiểu rõ từng từ trong bản trình bày của ông hay không. Vị Giám đốc trả lời: “Họ phải hiểu thôi. Bắt kịp những gì tôi nói là việc của họ.”

Tuy vậy, sau một hồi tranh luận, ông cũng đồng ý rằng ông nên đảm bảo bài nói của mình không chứa biệt ngữ để bất cứ ai cũng có thể hiểu được.

Bạn thấy không, vấn đề chính là ở chỗ đó. Khi loại bỏ các biệt ngữ ra khỏi bài phát biểu hay thuyết trình của mình, bạn phải cố gắng chuyển chúng sang ngôn ngữ dễ hiểu. Và điều này đòi hỏi không ít công sức. Vậy là nỗi nhọc nhằn của việc diễn giải chuyển từ người nghe sang bạn. Đây là điều rất đáng hoan nghênh. Điều đó có nghĩa là người nghe sẽ có nhiều cơ hội hơn để theo dõi được những gì bạn đang nói.

Vậy làm thế nào bạn có thể nhận diện ra những từ có thể coi là biệt ngữ?

Điều này vô cùng đơn giản. Nếu bạn ngồi nghe với kiến thức của một người mới được tuyển dụng - một lính mới hoàn toàn - liệu bạn có hiểu được từng từ không?

Thực ra, chúng ta còn có thể đơn giản hóa vấn đề hơn nữa. Hãy tưởng tượng bạn đang ngồi trước thánh giả với kiến thức rất hạn chế. Họ sẽ cảm thấy phát chán bởi tay diễn giả mặc complet đang ề à tuôn ra những tràng biệt ngữ và TVT... xin lỗi, Từ Viết Tắt. Giờ thì bạn đã nhìn ra bức tranh làm cho bài nói của bạn trở nên dễ hiểu nhất.

Thế nhưng những nhân vật cao cấp trong doanh nghiệp thì sao? Chắc hẳn bài nói của bạn sẽ trở nên quá đơn giản với họ? Thực ra nó sẽ trở nên rõ ràng, sáng sủa, được bố cục hợp lý. Bài nói của bạn sẽ thu hút sự chú ý của họ nhờ vào sự tường minh của nó. Trong tâm thức họ sẽ thầm đồng ý với những gì họ đã biết, được học hỏi thêm từ những gì lần đầu tiên họ được nghe hay thậm chí những điều lần đầu tiên họ thực sự hiểu.

Và hãy nhớ rằng bạn cần phải hiểu rõ thông điệp của bản thân không kém gì các thánh giả của bạn. Còn gì tồi tệ hơn nếu bạn sử dụng biệt ngữ do niềm tin sai lầm rằng bất cứ ai cũng có thể hiểu bạn đang nói? Nhưng rồi cũng đến lúc bạn bị thách thức và để lộ ra chính bản thân bạn cũng không thể giải nghĩa được biệt ngữ bạn dùng.

Trách nhiệm loại bỏ biệt ngữ thuộc về tất cả chúng ta. Nếu muốn mọi người đều hiểu những gì bạn nói, bạn cần loại bỏ toàn bộ biệt ngữ ra khỏi lời nói của mình.

Câu chuyện ấn tượng nhất tôi từng được nghe thuộc về Frank Dick, huấn luyện viên điền kinh Anh đã từng huấn luyện cho nhiều vận động viên thành công của chúng ta tại các kỳ Olympic vào nửa cuối những năm 1980.

Ông mô tả những con người sống trong một thung lũng, bằng lòng với cuộc sống ẩm cúng, thoải mái cho dù họ có vẻ hướng nội. Sau đó ông chuyển sang kể về một người trong làng đi bộ ra chân núi và bị thu hút bởi khung cảnh anh ta nhìn thấy. Anh ta leo lên cao hơn, trông thấy những ngọn đồi, những thung lũng trước đây anh chưa từng trông thấy. Anh ta tự hỏi liệu mình đã leo lên đủ cao hay chưa, nhưng vẫn tiếp tục leo lên, bất chấp mệt nhọc và giá lạnh.

Câu chuyện của ông cứ như vậy tiếp tục cho tới khi Frank hỏi các thánh giả của mình: “Các bạn muốn được an toàn giữa đám đông, bị bao bọc trong giới hạn nhỏ hẹp của thung lũng họ? Hay các bạn muốn xem mình có thể leo lên cao tới đâu trong cuộc sống? Bạn có muốn đi tới những nơi mà bạn bè của bạn chỉ có thể mơ tới không? Bạn có muốn nhìn thấy khung cảnh vĩ đại nhất thế giới không?”

Tôi thực sự bị thôi miên và sau đó đã nói với ông như vậy. Bức tranh của ông đã đi vào tâm thức tôi và quan trọng hơn, phương châm của ông giờ đây đã in sâu trong suy nghĩ của tôi. Tất cả thông qua việc vẽ nên một bức tranh bằng ngôn từ.

Frank Dick đã sử dụng câu chuyện về leo núi như một sự liên tưởng tới những thành tựu. Ông sử dụng một hình ảnh để thay thế cho một khái niệm trừu tượng, vì những khái niệm trừu tượng thường rất khó hình dung.

Tôi nhận thấy những phép liên tưởng có sức mạnh thực sự, nó giúp một khái niệm trở nên rõ ràng và dễ hiểu. Một người bạn làm trong lĩnh vực dịch vụ tài chính gọi cho tôi để

ngợi giúp anh giải thích với các đồng nghiệp rằng vụ sát nhập mà họ mới thực hiện ban đầu sẽ rất khó khăn nhưng về lâu dài sẽ đem lại lợi ích lớn. Tôi nói tôi sẽ để tâm đến việc này.

“Nó giống như hai dòng sông lớn hòa vào làm một,” tôi gợi ý, sau vài phút suy nghĩ. “Mỗi dòng sông chảy tới hợp lưu từ một hướng khác nhau, vì vậy khi chúng hòa vào nhau sẽ tạo ra một dòng xoáy khổng lồ. Nhưng xuôi một chút về phía hạ lưu, dòng sông lớn vừa hình thành đã khuấy phục được dòng xoáy và chảy đi êm ả hơn, nhưng vẫn vô cùng mạnh mẽ. Toàn bộ dòng nước cùng chuyển động theo một hướng.” Dough thích ý tưởng này và sử dụng nó. “Bức tranh” được mô tả đã giúp nhóm của anh mừng tượng ra một tương lai chắc chắn hơn nhiều.

Con gái út của tôi, Emma, tỏ ra rất giận dữ khi tôi bắt đầu làm việc hai ngày một tuần cho chương trình Breakfast News của BBC tại London. Công việc đòi hỏi tôi phải rời khỏi nhà tại Glasgow vào mỗi tối Chủ nhật và quay về từ London vào ngày thứ Ba. Emma nghĩ đây là một ý tưởng tồi tệ và muốn biết tại sao tôi lại bỏ mặc cháu hai ngày vào mỗi tuần.

Nếu như tôi không nghĩ đến lứa tuổi của cháu, hẳn tôi đã nói với con gái tôi rằng kinh nghiệm dẫn chương trình là rất quý báu, vì nó giúp nâng cao vị thế của tôi trong lĩnh vực truyền thông. May sao, tôi kịp nhớ cháu mới năm tuổi, vậy là tôi nói với con gái tôi rằng mỗi lần tôi lên London, BBC sẽ trả tiền cho tôi. Và khi chúng tôi có đủ tiền trong ngân hàng, chúng tôi sẽ đi xem chuột Mickey ở Flhayida.

Trong chớp mắt, cháu lập tức mang cặp đến đưa cho tôi, mở cửa và vẫy tay chào tạm biệt tôi.

Như vậy, với bất cứ đối tượng người nghe nào, điều cốt yếu là bạn phải tìm ra thứ ngôn ngữ họ hiểu được, điều chỉnh thông điệp phù hợp với mức tiếp nhận của họ, đồng thời cho họ đủ thời gian để chiêm nghiệm.

Nếu bạn có thể tìm được một hình ảnh liên tưởng thích hợp với thính giả của mình, bạn gần như cầm chắc phần thắng. Khi sử dụng phép liên tưởng, hãy tìm ra những hình ảnh phù hợp mà bất cứ ai cũng có thể nhận ra mối liên hệ. Và dẫn dắt họ tự tìm tới kết luận trước khi bạn phải tự nói điều đó ra.

Có một lần, một khách hàng của tôi đã tìm cách đơn giản hóa chủ đề của cuộc trao đổi thông qua việc giải thích từ “nước thải” bằng ngôn ngữ thông dụng. Cô bắt đầu mô tả: “Chẳng hạn có thể hình dung đó là thứ còn lại trong một cái nồi sau khi luộc khoai tây và đã vớt hết khoai ra.”

“Rất đơn giản và sáng tạo,” tôi tán thưởng. “Tôi có thể thấy được thứ cô đang nói đến và hiểu rõ cô muốn diễn tả điều gì.” Chúng tôi cùng chờ đợi người đồng nghiệp của cô đưa ra lời diễn giải trong lượt trả lời của mình. Tuy nhiên, cô này lại lúng túng đỏ mặt, nhằm sang một hình ảnh liên tưởng vốn chưa được thử nghiệm của chính cô và lúng búng: “Nước thải cũng giống như cặn bã ở trong nồi vậy.”

Ý tưởng không sai nhưng cách lựa chọn từ ngữ thật tệ.

Vậy hãy nhớ thử nghiệm trước các ý định liên tưởng của bạn trước khi thực sự dùng đến chúng.

### ***Tóm lược***

- 1. Hãy nói bằng những hình ảnh sống động để tạo ra sự mô tả rõ ràng.*
- 2. Sử dụng các hình ảnh liên tưởng để biến những khái niệm trừu tượng và biệt ngữ khó hiểu thành những hình ảnh sáng sủa.*
- 3. Tránh sử dụng cách nói quá cao hay quá thấp so với mức độ tiếp nhận của đối tượng người nghe bạn hướng tới. Thay vào đó, bạn hãy nói đúng theo cấp độ tiếp nhận của họ.*

## Phần hai

# Luôn có nguyên tắc với những gì bạn nói

### Chương 3

## Hãy nhẫn nại và lịch thiệp trong giao tiếp

*“Cô được thay thế bằng một chiếc máy sớm bao nhiêu sẽ tốt cho tất cả chúng ta bấy nhiêu.”*  
Bill McFarlan, tháng Mười Một năm 1993

Vào một buổi tối muộn tháng Mười một lộng gió, tôi về tới sân bay Glasgow. Tôi đã phải thức dậy từ lúc bốn giờ rưỡi sáng để dẫn bản tin thể thao cho chương trình *Breakfast News* của BBC, sau đó giảng dạy tại một lớp đào tạo truyền thông tại trụ sở Guinness ở London.

Đi ra được sân bay Heathrow quả là ác mộng, chuyến bay lại bị chậm. Lúc này tôi đã hoàn toàn kiệt quệ, sau khi đã dùng hết sức lực để dẫn chương trình thể thao, rồi lại phải ra sức động viên những người tham gia khóa học của mình. Nói tóm lại, tôi đã hoàn toàn rơi ra khỏi khuôn khổ mà tôi gọi là “sự lịch thiệp nhà nghề”. Bất cứ ai gây khó chịu cho tôi cũng có thể khiến tôi nổi nóng dù chỉ nửa tiếng nữa tôi sẽ trở về ngôi nhà thân thương của mình và có thể nghỉ ngơi. Tôi chỉ còn phải đi lấy xe, trả tiền gửi xe và lái nó về nhà.

Chiếc xe của tôi đậu ở bãi cuối bãi đỗ, nên khi tới nơi tôi đã ướt sũng. Tới bên cửa soát vé, tôi cần chiếc vé xe giữa hai hàm răng, đưa tay vào túi lục tìm một tờ bạc 10 bảng. Trong khi mưa ào ào trút xuống, tôi miễn cưỡng mở cửa xe, đặt tờ bạc vào khe hẹp của cửa soát vé... rồi một cơn gió giật cuốn phăng nó vào bên trong.

“**Không cần** phải ném nó vào tôi như thế,” người phụ nữ ưa sinh sự ngồi trong quầy soát vé cấm cản. **(Sai lầm ngôn từ!)**

“Tôi **đâu có** ném vào cô. **(Sai lầm ngôn từ!)** Tại gió thổi đấy chứ,” tôi thở dài.

“Và tôi **không muốn** động đến chiếc vé nhai dở kia của anh,” người phụ nữ lên giọng quát nạt. **(Sai lầm ngôn từ!)**

“Tôi **đâu có** bị AIDS,” tôi rít lên. **(Sai lầm ngôn từ!)**

“Như tôi thấy thì có thể lắm đấy,” người phụ nữ trả miếng.

Thế là quá đủ. Tôi mất hết kiểm chế.

“Cô được thay thế bằng một chiếc máy sớm bao nhiêu sẽ tốt cho tất cả chúng ta bấy nhiêu,” tôi gào lên. “Chúc may mắn khi thất nghiệp.”

Tôi giật lấy tiền thừa trả lại, rồ ga phóng đi, trong lòng cảm thấy rất thoải mái với lời chúc chia tay. Tôi đã cho cô ta biết thân biết phận. Không thể tin cô ta dám đối xử với khách hàng



như thế! Liệu cô ta có biết tôi đã phải làm việc vất vả thế nào trong ngày hôm đó và tôi đã mệt mỏi đến thế nào không?

Một tuần sau, tôi lại quay về nhà sau lần lên sóng tiếp theo tại *Breakfast News*, lúc đó là giữa buổi chiều, trời nắng đẹp. Tôi đang cảm thấy cực kỳ vui vẻ cho tới khi một cảm giác bất an bắt đầu khiến tôi nghẹt thở. Chuyện gì sẽ xảy ra nếu vẫn là người phụ nữ đó đang đến ca trực tại quầy soát vé và nhớ ra tôi?

Cảm giác tự mãn bảy ngày trước bỗng trở thành tội lỗi, cho dù tôi cố chôn vùi nó đi bằng cách tự thanh minh cho bản thân. Trên thực tế, lúc này tôi bắt đầu cảm thấy ân hận về lần nổi nóng của mình. Đáng ra tôi đã có thể tránh được cuộc cãi cọ nếu như tôi thể hiện chỉ một chút nín nhịn.

Rắc rối bắt nguồn từ sự mệt mỏi của tôi, điều đã khiến tôi mất đi “sự lịch thiệp nhà nghề”. Nhưng vào lúc đêm khuya đó, tôi dám chắc người phụ nữ cũng mệt mỏi không kém gì tôi. Tôi đã dẫn một chương trình truyền hình, lên lớp dạy các kỹ năng xử lý tình huống trong truyền thông trong khi cô phải ngồi trong quầy soát vé lạnh lẽo, chịu đựng những vị khách hàng mệt mỏi, ướm mèm, cáu bẳn với những chiếc vé xe nhàu nhĩ ngậm trong miệng như tôi. Từ những gì tôi biết, rất có thể trong ngày hôm đó cô đã từng bị chỉ trích rằng đáng ra cô cần được thay thế bằng một chiếc máy.

Giả như tôi chỉ cần đáp lại câu “**Không cần** phải ném nó vào tôi như thế” bằng cách trả lời: “Tôi xin lỗi, là do gió đã cuốn nó đi”, tôi tin chắc chúng tôi đã có thể chia tay nhau một cách vui vẻ.

Nếu cô ấy là một khách hàng thì tôi đã làm gì? Tất nhiên là tôi sẽ giữ nguyên về lịch sự từ đầu chí cuối. Thật xấu hổ cho cậu Bill - cậu là một tay đạo đức giả!

Vài năm sau, cũng ở sân bay này - và cũng sau một ngày dài đằng đẳng nữa ở London - tôi đang đứng xếp hàng để đóng dấu cho vé gửi xe (những quầy soát vé đã được thay thế, nhưng thật thú vị, một trong số ít người giữ được chỗ làm tại một trung tâm phục vụ khách hàng lại là người bạn của tôi, một người trước đó từng làm công việc thu các tấm vé xe nhàu nhĩ đầy mầm bệnh).

Vừa đến lượt tôi bỏ tiền vào máy thì tôi đánh rơi mấy đồng bảng tiền xu xuống sàn. Trong khi cúi xuống nhặt chúng, tôi thấy người xếp hàng sau mình đang lách lên hướng tới chiếc máy.

“Tôi nghĩ anh cũng thấy ở đây mọi người xếp hàng,” tôi lên tiếng với giọng điệu y hệt như Basil Fawlty<sup>(1)</sup>.

“Ôi, Bill, đúng là anh rồi,” câu trả lời xuất hiện khiến tôi kinh hoàng. “Anh còn nhớ đã giảng trong một khóa huấn luyện cho chúng tôi ở London tháng trước không?”

Đột nhiên, tôi trở nên rất dễ chịu, rất lịch thiệp và có phần bối rối.

Hai sự cố kể trên đã dạy cho tôi một bài học vô giá. Lúc này tôi đã có một kỹ thuật giúp mình luôn giữ được bình tĩnh. Đó là hãy nhẫn nại và lịch thiệp trong giao tiếp nhiều nhất có thể. Nói một cách đơn giản, hãy giữ bình tĩnh ở mức cao trong bất cứ cuộc tranh biện nào.

Kỹ thuật giữ cho bản thân luôn ở trên xa lộ này có thể khởi đầu bằng việc nhường cho người khác một khoảng trống để rút lui. Một tình huống như vậy đã xảy ra với tôi khi tôi thấy một người phụ nữ đang ngồi vào chỗ của tôi trên máy bay.

Tôi nhìn lại thẻ lên máy bay của mình. Ghế 10C. Tôi đối chiếu lại với chỗ người phụ nữ đang ngồi. Cũng là 10C. Tôi từng có lần đọc nhầm cả thẻ lên máy bay lẫn số ghế, vì vậy tôi kiểm tra lại lần nữa cho chắc chắn.

Sau đó tôi lên tiếng. “Xin lỗi cô, tôi đang tự hỏi không biết thẻ lên máy bay của mình có vấn đề gì không?”

“Ghế 10C,” người phụ nữ trả lời, rồi nhìn vào thẻ lên máy bay của tôi trước khi lặp lại câu đó một lần nữa. Sau đó cô mở túi tìm thẻ của mình, ghế 9C. “Ôi, tôi xin lỗi,” cô nói.

“Không sao đâu,” tôi trả lời. “Tôi thấy cách đánh số này dễ lẫn quá.”

Nhẹ như không! Tôi có lại chỗ ngồi của mình, còn người phụ nữ kia cũng tìm thấy chỗ của cô. Chúng tôi đã tránh được một cuộc cãi vã không đáng có.

Tuy nhiên, tôi từng chứng kiến một tình huống tương tự giữa hai người phụ nữ nhưng cuối cùng đã đi theo chiều hướng rất tồi tệ. Một người bước tới, rõ ràng có vẻ bức bối và lớn tiếng với người kia: “Tôi nghĩ chị đang ngồi ở chỗ của tôi. Ghế 15A.”

Người phụ nữ đang ngồi vẫn giữ được bình tĩnh, kiểm tra thẻ lên máy bay của mình, sau đó yêu cầu xem qua thẻ của người phụ nữ kia. “Có thể chị đúng,” người phụ nữ này trả lời, “nếu như tôi sắp đi tới Amsterdam. Nhưng tôi chuẩn bị bay tới Heathrow... cùng với những người còn lại ở đây.”

Sau đó cô tiếp tục ngồi đọc báo, trong khi kẻ gây hấn lủi thủi quay trở ra, mất mặt vì chính màn lôi thôi do mình gây ra. Tiễn cô này ra khỏi máy bay là sự chú ý và những tiếng cười không mấy thiện cảm của những hành khách khác.

Để giữ cho tinh thần của mình luôn tỉnh táo ở mức cao, tất cả những gì bạn cần làm là luôn tỏ ra lịch thiệp và chừng mực. Cho dù khởi đầu một cách sai lầm, bạn vẫn có thể cứu vãn tình thế và kết thúc mọi chuyện một cách êm đẹp.

Có lần tôi đi nghỉ cuối tuần ở vùng tây nam nước Anh cùng vợ tôi và một đôi vợ chồng nữa. Chúng tôi hẹn nhau ra ngoài ăn tối, Caroline và tôi tới quầy bar gọi đồ uống và ngồi đợi họ. 15 phút sau, những người bạn của chúng tôi vẫn chưa có mặt, vậy là tôi lại gọi đồ uống thêm lần nữa.

Khi mang đồ uống về chỗ ngồi, tôi xem lại tiền trả lại và nhận ra mình đã bị tính nhầm giá. Người phục vụ quầy bar đang rất bận rộn khi tôi quay lại, vậy là tôi có thời gian chuẩn bị cẩn thận cho lập luận của mình. Lịch thiệp nhưng kiên quyết, tôi cho anh ta biết đã lầm lẫn và tính thêm của tôi tới 1,25 bảng.

Tôi đắc thắng quay về chỗ ngồi với số tiền được hoàn lại. Đúng lúc này, Caroline chỉ ra sai lầm trong tính toán của tôi. Số tiền chênh so với lần đầu thực ra chỉ là 25 xu. Sau vài lần tính lại, tôi buộc phải đồng ý.

“Nhưng anh vẫn bị tính quá 25 xu,” tôi khẳng khái cãi lý với cô.

“Đúng là nhiều hơn 25 xu,” cô trả lời. “Nhưng lần này đồ uống của em có chanh đắng.”

Đúng, đúng, đúng... và đúng một lần nữa. Người phục vụ quầy bar đã tính đúng. Tôi đã sai, sai hoàn toàn! Giờ thì sao đây? Đã đến lúc phải đối diện với sự thật không mấy dễ chịu. Tôi lấy ra 1,25 bảng, quay trở lại quầy bar để xin lỗi người phục vụ quầy lúc này đang rất ủ ê.

“Tôi thành thật xin lỗi,” tôi bắt đầu lên tiếng, “chính tôi mới là người nhầm lẫn.”

Người phục vụ quầy lúc này hoàn toàn ngỡ ngàng, anh ta cầm lại tiền và quay về với công việc đang mỗi lúc một bận rộn của mình. Tôi về chỗ, rất xấu hổ nhưng hoàn toàn thanh thản.

Lời xin lỗi chỉ mất 30 giây đó hóa ra lại là một sự đầu tư thời gian khôn ngoan của tôi. Người phục vụ quầy sau đó đã giúp chúng tôi mang hành lý xuống nhà và làm thủ tục trả phòng khách sạn. Có vẻ như có một thế lực hùng mạnh nào đó đang yêu cầu anh ta hãy theo sau để phục vụ chúng tôi. Tôi rời khỏi khách sạn với chiếc cặp trong một tay, còn trong tay kia là sự khiêm nhường.

### ***Tóm lược***

- 1. Hãy giữ tinh thần tỉnh táo bằng cách luôn nhấn nại và lịch thiệp.*
- 2. Hãy đảm bảo chắc chắn về những gì bạn nói và chỉ sử dụng những từ ngữ lịch sự.*
- 3. Đó chính là cách để bạn luôn chiến thắng trong giao tiếp thay vì bị mắc kẹt trong chính lời nói của mình.*

## Chương 4

### Xin lỗi dường như là từ khó nói nhất

*“Bất cứ gã ngốc nào cũng có thể biện hộ cho sai lầm của mình và hầu hết những kẻ ngu ngốc đều làm vậy.”*

Trích cuốn sách *Đắc nhân tâm* của Dale Carnegie [u](#)

Phạm phải sai lầm khiến chúng ta bị tổn thương sâu sắc. Điều đó làm giảm sút sự tự tin của chúng ta. Nó làm chúng ta nghi ngờ khả năng của chính mình. Nhưng sự thật có thể chỉ đơn giản là chúng ta đã làm sai.

Hầu hết chúng ta chẳng thích thú gì phải nói “Tôi xin lỗi, tôi đã sai.” nhưng càng ý thức được sai lầm của mình sớm bao nhiêu, xin lỗi kịp thời bao nhiêu thì áp lực đang hình thành cũng được giải tỏa đi nhanh bấy nhiêu.

Từ chối xin lỗi sẽ làm gia tăng áp lực cũng như sự ngờ vực đối với những ý kiến mà người phạm sai lầm đưa ra. Từ chối xin lỗi có thể dẫn tới tù tội oan uổng, những khoản yêu cầu bồi thường thiệt hại khổng lồ, thậm chí cả những cuộc chiến tranh.

Caroline nói đùa (ít nhất tôi hy vọng lúc đó cô đang đùa) rằng lần đầu tiên cô nghe tôi xin lỗi là khi tôi thông báo sai tỷ số của một trận bóng đá trên truyền hình. Tôi đã sử dụng câu chuyện này khi tìm cách làm dịu một tình huống căng thẳng có nguy cơ bùng phát trong trận chung kết Giải vô địch thế giới tennis đôi nữ tại Edinburgh vài năm trước trong vai trò người dẫn chương trình.

Từ văn phòng của chúng tôi nằm phía trên khán đài, Gavin, người tổ chức giải, cùng tôi bối rối nhìn sân đấu chỉ có một phần tư số chỗ có khán giả khi trận chung kết diễn ra vào lúc một giờ đúng. “Tôi không hiểu nổi nữa!” ông kêu lên. “Khán giả đâu hết rồi? Chúng tôi đã bán hết sạch vé mà.”

Thế rồi nguyên cớ cũng sáng tỏ. Vé được bán ra thông báo trận chung kết bắt đầu lúc 1 giờ 30 phút chiều, thế nhưng vào phút chót BBC đã quyết định là sẽ tường thuật sự kiện này, đồng nghĩa với việc trận đấu phải bắt đầu sớm lên nửa giờ.

Gavin gần như phát khùng. “Chúng ta phải làm gì bây giờ?” Anh đặt câu hỏi, không cho một người cụ thể nào.

“Là người dẫn chương trình, tôi nghĩ tôi có nhiệm vụ ra sân đấu sau khi kết thúc séc thứ nhất và xin lỗi,” tôi đề xuất.

“Nhưng làm thế sẽ khiến mọi việc tồi tệ hơn,” ông đáp lại. “Họ sẽ đòi hoàn lại tiền. Trên mặt báo sẽ tràn ngập những lời than phiền.”

“Sẽ chỉ xảy ra nếu chúng ta không làm gì,” tôi gợi ý. “Hãy tin tôi.”

Ông đã tin tôi, vậy là giữa những âm thanh phản đối đầy bất bình, tôi bước ra sân đấu sau khi séc đầu tiên kết thúc, bên tai vẫn còn văng vẳng lời chỉ dẫn cuối cùng: **“Không được trách cứ BBC!” (Sai lầm ngôn từ!)**

“Hãy tin tôi,” tôi trả lời.

Trong khi các tay vợt lau mồ hôi và chỉnh lại vợt, tôi là người phải đối mặt với sự phản đối.

“Thưa quý bà quý ông,” tôi lên tiếng. “Chúng tôi nợ quý vị một lời giải thích và một lời xin lỗi. Quý vị đã đến đúng giờ cho trận đấu bắt đầu lúc 1 giờ 30 phút, nhưng chúng tôi đã thông báo sai giờ bắt đầu. Đáng lẽ trong vé phải thông báo là một giờ đúng. Giờ đây tôi chỉ có thể xin lỗi về sự lầm lẫn này. Chúng ta đã có séc đấu tennis đầu tiên thật tuyệt vời và tôi trông đợi còn nhiều kịch tính hơn nữa trong các séc đấu tiếp theo. Một lần nữa, xin quý vị chấp nhận lời xin lỗi của chúng tôi và thưởng thức trận đấu.”

Lời thông báo kết thúc, đánh dấu bằng một tràng vỗ tay có phần miễn cưỡng. Nhưng trận chung kết đã kéo dài tới ba séc và khán giả thực sự hài lòng về trận đấu. Các nhân viên phục vụ báo lại cho chúng tôi những lời phản nản họ nhận được đều tới trước khi có lời thông báo.

“Tại sao anh biết cách đó sẽ có hiệu quả?” Gavin hỏi.

“Họ chỉ muốn biết rõ sai lầm thuộc về chúng ta,” tôi trả lời. “Lời xin lỗi chỉ đơn giản là để khán giả thứ lỗi cho sai lầm của chúng ta và họ đã làm vậy.”

Gavin rất ngỡ ngàng. Nhưng suy cho cùng biến cố này tác động tới tâm trạng của ông sâu sắc hơn so với tôi. Và tôi cảm thấy dễ tha thứ cho lỗi lầm của ông hơn so với trường hợp sai lầm thuộc về bản thân tôi.

Vài năm sau, có một lần tôi đang cố gắng ghi hình một chương trình điểm bóng đá tuần mà tôi dẫn cho Sky Television. Một người phụ trách hình ảnh mới vào nghề đang cố đánh vật với “rắc rối của những ngón tay”, anh ta bấm nhầm nút, khiến các đoạn thuyết minh xuất hiện toàn sai thời điểm.

Mọi người đều ngán ngẩm, còn tôi bắt đầu để mắt tập trung. Buổi ghi hình càng kéo dài, tôi càng hay bị vấp lời. Sau hai tiếng đồng hồ, nhà sản xuất, đạo diễn và tôi rời khỏi phòng thu, ai nấy đều rã rời. Nhưng giờ đây trách nhiệm dồn lên vai người phụ trách hình ảnh và tôi. Nói cho cùng, tôi cũng góp phần khiến buổi ghi hình bị kéo dài. Chỉ còn một điều duy nhất có thể làm. “Tôi thực sự xin lỗi về những lần vấp lời,” tôi lên tiếng. “Tôi đã bị mất tập trung.”

Họ gần như nhận trách nhiệm về mình để an ủi tôi. “Đó **không** phải lỗi của anh,” **(Sai lầm ngôn từ!)**, nhà sản xuất nói. “Ai cũng có thể để mất tập trung,” ông đạo diễn tiếp lời.

Nếu như tôi chọn cách đổ lỗi cho anh chàng phụ trách hình ảnh tội nghiệp nợ, cả hai sẽ hoàn toàn có lý do để chỉ ra sai sót của tôi. Tôi chỉ đơn giản trao cho họ quyền chấp nhận lời xin lỗi của mình. Tất cả chúng tôi đều được hưởng lợi từ việc đó.

Vấn đề là ở chỗ nhiều người có cách nhìn nhận khác hẳn. Họ tin tưởng một cách sai lầm, theo quan điểm của tôi, rằng nói “xin lỗi” chính là thừa nhận sự yếu kém. Tôi tin vào điều ngược lại. Tôi tin đó là một dấu hiệu của sức mạnh. Tất cả chúng ta đều có thể phạm sai lầm. Vì sao chúng ta phải phủ nhận điều đó? Những ai tuyên bố mình không bao giờ mắc sai lầm thường để mất sự tôn trọng trong đánh giá của những người khác.

Chúng ta đều thấy chính phủ, nhà thờ, tòa án và lực lượng cảnh sát thường không xin lỗi khi họ phạm sai lầm.

Bất cứ ai từng theo dõi câu chuyện bi thảm về bốn cái chết đáng nghi ngờ tại doanh trại quân đội Deepcut ở Surrey có thể thấy tại sao một biểu hiện thiếu đồng cảm có thể tạo ra sự phẫn nộ cao độ.

Bốn binh sĩ trẻ, ba nam một nữ, bị phát hiện đã chết với những vết thương do súng trong những năm gần đây. Quân đội tuyên bố tất cả các binh sĩ này đều tự sát, cho dù một binh sĩ có hai vết thương trên đầu (theo hướng từ trên xuống) và một người lính khác có đến năm vết thương trên ngực.

Người thân của những người lính trẻ đều tường thuật lại thái độ hết sức thô bạo của quân đội.

Khi gọi điện tới nhà chức trách ba ngày sau cái chết của con trai để hỏi xem cuộc điều tra đang tiến hành tới đâu, yêu cầu của Jim Collinson được trả lời “Có một xác chết, một khẩu súng. Ông hãy tự rút ra kết luận cho mình.” Thái độ đó chỉ khiến người thân của các binh sĩ thêm quyết tâm theo đuổi việc đi tìm công lý tới tận cùng.

Trong khi đó một nữ phát ngôn viên của Bộ Quốc phòng đã thể hiện thái độ của mình với một loạt lời phủ nhận:

- “Chúng tôi **không** có gì phải che giấu...” (**Sai lầm ngôn từ!**)
- “...**không** có gì phải giấu giếm...” (**Sai lầm ngôn từ!**)
- “Thật ngớ ngẩn khi nói nạn bắt nạt và quấy rối **không** xảy ra.” (**Sai lầm ngôn từ!**)

Khi một chiếc trực thăng Chinook rơi xuống Mull of Kintyre ở tây nam Scotland vào tháng Sáu năm 1994 khiến 29 người thiệt mạng, trong đó có rất nhiều nhân vật cao cấp của tình báo quân đội, Bộ Quốc phòng đã quy trách nhiệm cho “sự tắc trách nghiêm trọng (của phi công) với tuyệt đối **không** một chút nghi ngờ nào.” (**Sai lầm ngôn từ!**)

Người thân của các phi công, cùng dư luận ngày càng tăng quan tâm đến sự kiện này, không đồng ý với kết luận trên. Một ủy ban của Thượng viện đã đưa ra kết luận vào tháng Hai năm 2002 rằng các trục trặc kỹ thuật liên quan tới phần mềm máy tính rất có thể là nguyên nhân tai nạn. Báo cáo của Thượng viện đã phục hồi danh dự cho hai phi công. Nhưng Bộ Quốc phòng vẫn còn nợ một lời xin lỗi. Thế nhưng, một nữ phát ngôn viên tuyên bố: “Chúng tôi bảo lưu các kết luận của cuộc điều tra (do Bộ Quốc phòng thực hiện) và các sĩ quan tham gia thẩm tra.”

Lịch sử cận đại của nước Anh không thiếu những người đã bị tổng giam một cách oan uổng, trong đó có Bộ Tư Guildford (15 năm trong tù)<sup>[2]</sup>, Sáu người ở Birmingham (16 năm

trong tù)<sup>(3)</sup> và Bộ ba Bridgewater (trên 17 năm trong tù)<sup>(4)</sup>. Cuộc đấu tranh lấy lại công bằng của họ được thúc đẩy bởi sự không khoan nhượng của nhà chức trách.

Stefan Kiszko, một người thiếu năng trí tuệ, bị tổng giam năm 1976 với tội danh giết trẻ em bất chấp những kết quả giám định pháp y chứng tỏ người đàn ông này vô tội. Anh ta được trả tự do 16 năm sau, vào năm 1992 và qua đời sáu tháng sau, chưa được nghe một lời xin lỗi từ bất cứ nhà chức trách nào.

Gần đây hơn, vào năm 2002, Robert Brown - bị kết án tù vì tội giết người vào năm 1977 khi mới 19 tuổi - được trả tự do ở tuổi 45 sau khi bản án của ông bị bác bỏ. Hành vi tham nhũng của những sĩ quan cảnh sát tham gia buộc tội ông lần đầu tiên được đưa ra ánh sáng khi một người trong số họ bị tổng giam vào năm 1983.

Những người quyền cao chức trọng khi phạm những sai lầm nghiêm trọng hiếm khi xin lỗi.

Shirley McKie là một thám tử thuộc cảnh sát Strathclyde được cử đi điều tra một vụ án mạng. Cô bị buộc tội đã để lại vân tay trên một khung cửa ngay phía trên thi thể nạn nhân, mặc dù trước đó cô đã được yêu cầu không vào trong nhà. Khi cô từ chối thừa nhận trên bục nhân chứng tại phiên tòa xử vụ án mạng rằng các dấu vân tay đó là của mình, cô bị buộc tội khai man trước tòa và bản thân cô bị đưa ra xử vì làm chứng sai.

Trong một vụ án nổi tiếng, cô trở thành người đầu tiên trong 102 năm lịch sử dùng vân tay làm bằng chứng ở Scotland chứng minh được một kết quả giám định vân tay dương tính đã sai. Cô thắng kiện tại phiên xử, được bồi nại, sau đó nhận được lời xin lỗi từ Bộ trưởng Tư pháp Scotland tại Quốc hội. Bảy năm sau, cô tiếp tục nhận được một lời xin lỗi từ tất cả những người đã buộc tội mình.

“Đáng ra bây giờ tôi vẫn đang làm việc cho cảnh sát nếu lúc đó chỉ cần họ nói “xin lỗi, chúng tôi đã sai,” Shirley tâm sự với tôi. “Thay vì thế, tôi bị lôi ra trước tòa, sự nghiệp của tôi chấm dứt. Tất cả chỉ vì một lần từ chối nói “xin lỗi”.”

Nhiều luật sư từng đưa ra lời khuyên rằng nói “xin lỗi” sẽ khiến người ta mất tiền. Thế nhưng thực tế thường ngược lại. Nói ra câu đó ngay trong cơ hội đầu tiên thường cho phép tránh khỏi các rắc rối về mặt pháp lý.

Có những lúc bạn có thể thừa nhận sự giận dữ và nỗi đau khổ của người khác, kể cả khi bạn cảm thấy nguyên do nằm ở nơi khác. “Tôi lấy làm tiếc khi thấy anh phải bực bội như vậy,” chính là điều một số người tìm kiếm. Thậm chí cả những luật sư sắc sảo nhất cũng phải thừa nhận rằng trách nhiệm pháp lý không hề bị ảnh hưởng bởi những lời xin lỗi như vậy. Bạn có thể nói “Tôi lấy làm tiếc là thảm họa tại Tòa Tháp Đôi đã xảy ra.” Nhưng trách nhiệm gây ra thảm họa đó lại nằm ở nơi khác.

Mọi thứ đang thay đổi. Người ta ngày càng thừa nhận rộng rãi hơn so với trước đây mỗi khi có điều gì đó không hay xảy ra rằng việc sửa chữa lỗi lầm bắt đầu bằng một lời xin lỗi. Trong hai thập kỷ, tôi đã tư vấn cho các công ty về xử lý các vấn đề truyền thông, đây là một trong những thay đổi tích cực nhất tôi từng chứng kiến.

Mỗi khi hãng sản xuất đồ uống có cồn lớn nhất thế giới Diageo ra thông báo cắt giảm việc làm, họ đều đưa ra lời xin lỗi vì đã phải làm như vậy. Khi chi nhánh BP ở Grangemouth thông báo giảm 700 chỗ làm vào tháng Mười một năm 2001, họ đã bày tỏ rất lấy làm tiếc phải đưa ra quyết định này trước khi công bố thông báo. Tất cả các khách hàng các cửa tôi cũng đều chia sẻ cách nhìn này.

Khi ngày càng nhiều doanh nghiệp nhận ra danh tiếng của họ liên hệ mật thiết với các mối quan hệ cộng đồng, trách nhiệm với môi trường và xã hội, xu hướng các doanh nghiệp trực tiếp đưa ra lời xin lỗi ngày càng được chấp nhận như một điều đúng đắn cần phải làm.

### ***Ân hận, giải thích và sửa chữa***

Vậy chúng ta có thể chấp nhận rằng xin lỗi thường là điều đúng đắn cần làm. Liệu như thế đã đủ chưa? Chắc chắn là chưa! Làm thế nào bạn có thể sửa chữa những sai lầm do mình gây ra?

Có một nguyên tắc đơn giản cần nhớ đến mỗi khi cảm xúc trong bạn đang hối thúc bạn chạy trốn tìm nơi ẩn nấp. Đó là ân hận, giải thích và sửa chữa (viết tắt là AGS).

Hai thảm họa hàng không xảy ra tại Anh cách nhau chỉ 18 ngày vào cuối những năm 1980 cho thấy hai thái độ hoàn toàn đối lập của hai hãng hàng không có liên quan. Một hãng áp dụng nguyên tắc AGS, còn hãng kia hoàn toàn bất vô âm tín.

Vụ đánh bom chuyến bay vượt Đại Tây Dương của hãng Pan Am vài ngày trước lễ Giáng sinh năm 1988 khiến chiếc máy bay nổ tung gần Lockerbie là một thảm họa kinh hoàng thu hút sự chú ý của toàn thế giới. Pan Am chắc hẳn đã sững sờ trước những gì xảy ra với chiếc máy bay của họ và có lẽ đó là nguyên nhân khiến họ vắng mặt tại hiện trường để nói cho cả thế giới biết cảm xúc của mình trước vụ thảm sát hàng loạt lớn nhất trong lịch sử nước Anh.

Chiếc máy bay của hãng hàng không British Midland rơi xuống đường xa lộ M1 ở Kegwhayth xảy ra ngày 8 tháng Một năm 1989 sau khi động cơ của một chiếc máy bay đang trên đường bay tới Belfast bốc cháy. 47 người tử nạn là một thảm kịch cho tất cả những ai có liên quan, trong đó có Chủ tịch Sir Michael Bishop của hãng, người lần đầu tiên trong đời phải chứng kiến tổn thất về người liên quan tới một chiếc máy bay của hãng mình. Tôi vẫn còn nhớ như in hình ảnh của ông tại hiện trường vụ tai nạn tối hôm đó, ông bị vây kín bởi camera của các kênh tin tức. Trông ông như một người mất trí, cố gắng hiểu điều gì đã xảy ra đến với máy bay và những hành khách của mình. Trong mỗi lần trả lời phỏng vấn ông đều bày tỏ nỗi đau ông đang cảm thấy (Ân hận), giải thích rằng một cuộc điều tra đang được tiến hành để tìm ra nguyên nhân (Giải thích) và hứa bất cứ thay đổi nào có thể thực hiện được trong tương lai đều sẽ được tiến hành (Sửa chữa).

Mấy năm sau, tôi gặp lại Sir Michael trong lúc tác nghiệp và bày tỏ với ông tôi đã đồng cảm với ông ra sao vào buổi tối tai họa đó, đồng thời thể hiện sự khâm phục của tôi với cách ông đối diện với thảm họa. “Tôi thật may khi chỉ cách nơi xảy ra tai nạn 30 phút đi đường,” ông nói. “Sẽ ra sao nếu tai nạn xảy ra ở miền nam nước Pháp?”

“Tôi đoán ông sẽ có mặt tại miền nam nước Pháp sau khoảng thời gian ngắn nhất nếu có một chiếc máy bay đưa ông tới đó,” tôi đáp. “Thái độ ông thể hiện mới là điều đáng nói. Còn việc ông tình cờ đang ở đâu vào thời điểm đó chỉ là chuyện ngẫu nhiên.”



Thật trớ trêu, trong khi khủng bố là nguyên nhân gây ra thảm họa Lockerbie<sup>(5)</sup>, thì hỏa hoạn và sai lầm của phi công là nguyên nhân dẫn tới tai nạn hàng không ở Kegworth. Thế nhưng Pan Am mới là hãng bị chú ý nhiều bởi sự vắng mặt của họ, trong khi British Midland thẳng thắn đối diện với thực tế và nhận được sự tôn trọng.

Ba năm sau thảm họa Lockerbie, Pan Am sụp đổ, chấm dứt 64 năm đi tiên phong trong lĩnh vực hàng không. Từ khi thực hiện chuyến bay đầu tiên của mình vào năm 1927, một tuyến bay sử dụng máy bay một động cơ hoạt động giữa vùng Key West ở bang Florida và thành phố Havana ở Cuba. Pan Am đã trở thành một trong những người dẫn đầu của ngành công nghiệp hàng không nhưng cách họ xử lý hậu quả của vụ Lockerbie đã làm họ đánh mất hình ảnh của mình trước công chúng.

British Midland phát triển ngày càng vững mạnh, bất chấp việc phải chịu trách nhiệm gây ra tai nạn ở Kegworth khiến 47 người thiệt mạng.

Ân hận, Giải thích và Sửa chữa áp dụng được trong bất kỳ tình huống nào, trong kinh doanh hay gia đình, khi có sai lầm xảy ra.

Vào một buổi sáng thứ Bảy nắng đẹp, tôi nhận được một cuộc điện thoại từ một khách hàng hoạt động trong ngành năng lượng trong khi tôi vừa ra khỏi nhà và sắp sửa ngồi vào xe. Trong cùng tuần lễ đó, sau khi đã có một sự cố mất điện và một vụ nổ nhỏ tại nhà máy điện của ông, vị khách hàng của tôi giờ lại phải giải quyết một vụ hỏa hoạn. Ông muốn tìm lời khuyên của tôi trong việc trả lời giới truyền thông. Tôi nhắc ông nhớ lại Ân hận, Giải thích và Sửa chữa, nguyên tắc cho ông một bộ khung để trả lời các cuộc phỏng vấn trên báo, phát thanh và truyền hình trong ngày hôm đó.

Đầu tiên, ông cần xin lỗi cộng đồng địa phương về tiếng ồn và khói bụi tỏa ra từ nhà máy điện (Ân hận). Sau đó ông cần giải thích nguyên nhân gây ra hỏa hoạn, đồng thời cho biết vụ hỏa hoạn đã được dập tắt thành công (Giải thích). Cuối cùng, ông cần cho biết phải có thêm bao nhiêu thời gian nữa để mọi thứ trở lại bình thường và ông sẽ làm gì để tình huống này không tái diễn (Sửa chữa). Ông đồng ý rằng đó là cách giải quyết vấn đề tốt nhất và ông đã thực hiện hoàn hảo trách nhiệm của mình trong ngày hôm đó.

Nguyên tắc AGS có thể áp dụng được trong mọi hoàn cảnh. Và tất nhiên điều quan trọng là bạn thực sự làm tất cả những gì nằm trong khả năng của mình để sai lầm không tái diễn.

Hãy sử dụng nguyên tắc AGS khi bạn tới muộn một cuộc hẹn. Chắc chắn bạn không hề thích đến muộn và cảm thấy muốn xin lỗi cả ngày cho lỗi lầm dường như không thể tha thứ được của mình. Như thế thật vô ích. Hãy nhớ thu xếp ổn thỏa mọi sự bằng cách sử dụng AGS chứ không dừng lại ở lời xin lỗi đơn thuần:

- “Tôi thực sự xin lỗi vì đã đến muộn.” (Ân hận).
- “Tôi đã không đánh giá đúng tình trạng giao thông sáng nay và bị mắc kẹt trong một vụ tắc đường.” (Giải thích).
- “Nếu ông đồng ý, tôi sẽ rút ngắn thời gian nghỉ ăn trưa để đảm bảo chúng ta kết thúc được đúng giờ.” (Sửa chữa).

Trở lại với vụ rắc rối về thời gian thi đấu tại giải quần vợt ở trên, đây là một trường hợp AGS điển hình:

- “Tôi xin lỗi vì chúng tôi đã phạm sai lầm.”
- “Chúng tôi đã in sai thời gian bắt đầu trận đấu.”
- “Sau đây trận đấu sẽ tiếp tục khi tất cả mọi người đã được ngồi vào chỗ.”

Bạn thường cảm thấy nhiều tình huống bị làm cho xấu đi khi ai đó làm sai điều gì nhưng lại quên mất không xin lỗi mà cũng chẳng tìm cách khắc phục nó. Nói cách khác, chỉ Giải thích mà không kèm theo Ân hận và Sửa chữa!

Gần đây tôi quan sát thấy cô nhân viên trẻ của một câu lạc bộ nghỉ dưỡng đánh vật suốt cả buổi sáng khi bể bơi của câu lạc bộ bị hết khăn tắm. Cô gái gấp tất cả thành viên của câu lạc bộ với cùng thông điệp: **“Không có khăn tắm!” (Sai lầm ngôn từ!)**. Đã rõ đây là vấn đề rắc rối. Vậy giải pháp ở đây là gì?

Tôi viết ba từ của nguyên tắc AGS lên một mẫu giấy và bảo cô gái hãy thử làm như sau:

- “Tôi thành thật xin lỗi vì chúng tôi bị hết khăn tắm vào sáng nay. (Ân hận)
- “Công ty cung cấp đã không giao hàng kịp thời cho chúng tôi. (Giải thích)
- “Họ cam đoan sẽ mang khăn tắm mới đến vào lúc 10 giờ sáng, vậy tôi có thể đề nghị quý vị tạm sử dụng khăn của mình trong thời gian chờ đợi được không? (Sửa chữa)

Tất nhiên có những lúc không thể dự đoán chính xác khi nào một rắc rối sẽ được giải quyết. Trong trường hợp này, việc chỉ rõ ra rằng khó có thể đưa ra một dự đoán chính xác còn tốt hơn nhiều so với việc đưa ra một lời hứa hẹn không chính xác.

Công ty điện lực 24seven<sup>(6)</sup> đã không thể hiện được đúng tên gọi của mình khi 300 nghìn trong số ba triệu khách hàng của họ ở miền nam và miền đông nước Anh bị mất điện sau cơn bão xảy ra vào mùa thu năm 2002, một số hộ bị mất điện đến tám ngày. Một loạt khách hàng bất bình phản ánh rằng ngày nào họ cũng nhận được lời hứa hẹn là sẽ có điện trở lại, để rồi lỡ hẹn hết lần này tới lần khác. Mỗi lần lỡ hẹn lại đem đến một làn sóng bất bình mới.

Có một mùa đông, một công ty cung cấp năng lượng lớn khác tại Anh cũng không cung cấp được điện trên diện rộng ở vùng nông thôn, sau khi tuyết rơi quá dày làm đứt dây điện. Nhằm làm dịu sự bất bình của khách hàng, công ty này đã cam kết điện sẽ có lại trong vòng 24 giờ, rồi 48 giờ, rồi 72 giờ.

Mỗi lần lỡ hẹn họ đều đưa ra lý do chính đáng. Điều kiện thực tế và mức độ tổn thất xấu hơn so với đánh giá ban đầu.

Khi một đợt tuyết rơi gây ra hỏng hóc tương tự như vậy vài năm sau đó, công ty này đã cương quyết cương lại yêu cầu của giới truyền thông muốn họ đưa ra thời hạn khắc phục sự cố. Họ bày tỏ lấy làm tiếc trước sự cố mất điện, giải thích rằng tuyết đã làm đứt một số tuyến đường dây ở khu vực hẻo lánh, đồng thời cho biết họ đang nỗ lực hết sức trong điều kiện thời tiết giá lạnh để sửa chữa hỏng hóc và khôi phục việc cung cấp điện trong thời gian sớm nhất.

Họ chỉ rõ không thể nói trước bao giờ việc này sẽ được thực hiện, vì mức độ hỏng hóc vẫn chưa được làm rõ. Lần này, phản ứng từ khách hàng tích cực hơn nhiều.

Đó là một bài học trong việc đáp ứng sự trông đợi của người khác.

### ***Tóm lược***

- 1. Nói “xin lỗi” là cách tốt nhất để bắt đầu xây dựng lại lòng tin vào mối quan hệ của bạn sau khi có điều gì đó không hay xảy ra.*
- 2. Chúng ta tôn trọng những ai xin lỗi và mất đi sự tôn trọng với những ai giả bộ không bao giờ phạm sai lầm.*
- 3. Nguyên tắc Ân hận, Giải thích và Sửa chữa cho phép đưa ra lời xin lỗi, lời giải thích và giải pháp. Nó thỏa mãn được mong đợi từ đối phương.*

## Chương 5

# Hãy nói ra sự thật khó nghe thay vì nói dối trắng trợn

*“Nếu bạn nói sự thật, bạn sẽ chẳng cần phải nhớ gì hết.”*

Mark Twain<sup>(1)</sup>

Vậy trước hết, bạn định nghĩa thế nào là sự thật? Liệu đó là sự thật không thể lay chuyển, không thể phủ nhận, không thể hoài nghi hay chỉ đơn giản là sự thật như bạn nhìn nhận?

Trên cơ sở những sự kiện thực tế, tôi yêu cầu một nhóm lãnh đạo doanh nghiệp nói cho tôi hay hai sự kiện trong phiên tòa xử vụ Lockerbie, trong đó hai công dân Lybia đã bị buộc tội đánh bom một chuyến bay của hãng Pan Am gây ra cái chết của 270 người.

“Một người phạm tội, một người vô tội,” một câu trả lời nhanh chóng vang lên, dẫn ra phán quyết của một tòa án Scotland họp tại The Hague<sup>(2)</sup>.

“Không, đó là một quan điểm,” tôi đáp.

“Được thôi, tòa án phán quyết một người có tội,” câu trả lời đã được chỉnh sửa.

“Chính xác. Tòa ra phán quyết người đó có tội. Vậy đó là quyết định của ai?” tôi hỏi.

“Ba thẩm phán độc lập của Scotland,” câu trả lời lập tức được đưa ra.

“Ai nói họ độc lập?” tôi lại bắt bẻ. “Tôi nghĩ họ được Bộ Tư pháp Scotland trả lương.”

“Được rồi, ba thẩm phán do tòa án Scotland chỉ định.”

“Chính xác,” tôi đáp. “Giờ chúng ta đã tới được sự thật và rời xa các quan điểm.”

Hàng ngày, chúng ta đọc, nghe và nhìn thấy các quan điểm được gói ghém lại thành các sự kiện thực tế, thường bởi vì người tường thuật nhìn nhận quan điểm đó chính là sự thật, đôi khi do quan điểm đó phù hợp với lợi ích của họ.

Tôi đang ở nước ngoài khi phiên tòa xử Barry George - người bị buộc tội sát hại người dẫn chương trình truyền hình Jill Dando - đi đến hồi kết. Tờ báo duy nhất tôi có thể tìm thấy là Daily Express đã dùng nửa trang nhất để trưng ra vắn vện hai từ: CÓ TỘI.

Tôi cần nói rõ là tôi muốn Barry George bị kết án. Có những kỷ niệm rất tuyệt vời khi cùng Jill dẫn chương trình Breakfast News trong ba năm ròng, tôi muốn hung thủ bị bắt, xét xử và loại trừ khỏi xã hội. Tuy nhiên, trong tiềm thức của mình tôi buộc phải chấp nhận “có tội” chỉ là một quan điểm chứ không phải là một sự kiện thực tế.

10 thành viên bồi thẩm đoàn cho rằng Barry George đã giết Jill Dando. Và khi không có lời nhận tội của Barry George thì “có tội” sẽ vẫn chỉ là một quan điểm.

Gần đây, một người tham dự khóa đào tạo của tôi đã kịch liệt phản đối điểm này. Lập luận của anh là chúng ta phải chấp nhận quyết định của một tòa án chính là sự thật. Tôi hỏi học viên này: “Vậy tại sao chúng ta lại muốn làm như vậy? Đây vĩnh viễn chỉ có thể là một quan điểm. Chẳng phải đó chính là điều các thành viên bồi thẩm đoàn được yêu cầu làm hay sao: đưa ra quan điểm của họ?”

Đôi khi sự thật chỉ có thể được xác định thông qua việc chúng ta sẵn sàng đi xa tới đâu để thiết lập các sự kiện thực tế.

Trong cuộc sống, chúng ta liên tục phải đón nhận các quan điểm. Các chính trị gia đem đến cho chúng ta các quan điểm, các nhân viên quảng cáo đem đến cho chúng ta các quan điểm, các doanh nghiệp cũng làm tương tự. Tất cả đều được khoác ngoài tấm áo choàng sự thật.

Vậy họ có phải là những kẻ quấy nhiễu duy nhất không? Tất nhiên là không rồi, tất cả chúng ta đều tham gia vào trò chơi này!

- “Cung cách phục vụ ở đây thật kinh hoàng.” Quan điểm.
- “Chẳng có gì đáng xem trên tivi tối nay cả.” Quan điểm.
- “Anh ta lúc nào cũng đến muộn.” Quan điểm.
- “Cái công ty đó thật vô dụng.” Quan điểm.

Cách duy nhất để những quan điểm trên có thể miễn cưỡng được tạm coi là sự kiện thực tế là thêm vào những đoạn đại loại như “theo quan điểm của tôi” hay “theo như tôi nhìn nhận”.

Một trong những điều đầu tiên tôi học được trong nghề báo là hãy thận trọng phân biệt đâu là quan điểm đâu là sự kiện thực tế. “Chiếc BMW màu đỏ đâm vào chiếc xe tải Fhayd màu trắng” là một quan điểm rất có thể sẽ bị phản bác tại tòa. “Chiếc BMW màu đỏ và chiếc xe tải Ford màu trắng đã va chạm với nhau” là một sự kiện thực tế. Một nhà báo có nghề luôn bám sát lấy câu châm ngôn cổ xưa: “Nếu nghi ngờ hãy để nó sang một bên.” Những nhà báo tồi thường chọn cách tảng lờ lời dạy đó.

Vậy làm thế nào để đảm bảo chắc chắn rằng bạn đang kể lại sự thật thay vì chỉ nói ra các quan điểm khi nói với người khác? Tất nhiên là bằng cách cá nhân hóa những gì bạn nói: “Tôi thực sự cảm thấy cung cách phục vụ ở đây thật kinh hoàng... chẳng có nhiều thứ tôi quan tâm trên tivi tối nay... với tôi dường như anh ta lúc nào cũng đến muộn...” và “tôi thấy công ty đó thật vô dụng.”

Ở đây còn có hai vấn đề khác nằm chắn trên con đường dẫn tới sự thật. Thứ nhất, nhiều người băn khoăn rằng, với việc chỉ kể ra một phần câu chuyện, chúng ta đang né tránh sự thật. Theo tôi nghĩ, chúng ta đều rất chọn lọc trong cách thức nói ra quan điểm của mình. Phần lớn chúng ta thường chỉ chọn ra phần của lập luận hay câu chuyện phù hợp với trường hợp của mình.

Giới trí thức - bác sĩ, kỹ sư, các nhà vật lý, hóa học, kiến trúc sư - thường nói với tôi rằng họ cảm thấy không thể thể hiện đầy đủ được một chủ đề họ được yêu cầu giải thích vắn tắt. Họ cảm thấy lo lắng về khối lượng kiến thức khổng lồ bị lược ra.

Trên thực tế, phần lớn mọi người quan tâm tới tiêu đề của tin tức hơn là phóng sự kéo dài 30 phút sau đó. Vậy trình bày ngắn gọn cũng có nghĩa là bắt buộc phải giản lược bớt thông tin. Khi đó nó chỉ đơn giản là một nỗ lực duy trì sự cân bằng. Nhưng, như chúng ta đã thấy ở các phần trước, tất cả chúng ta cần nhớ hay diễn đạt một cách đơn giản để hiểu và nói bằng hình ảnh.

Vậy đó là vấn đề thứ nhất cản trở con đường dẫn tới sự thật. Vấn đề thứ hai dễ thấy hơn nhiều. Đó là luôn có người nói dối.

Người ta nói dối về thể trạng, tuổi tác, suy nghĩ, mục đích, lý do đến muộn,... Ở đây tôi đang nói đến những lời “dối trá trắng trợn” được nói ra để che đậy cho sai sót của chính bạn bởi vì “nó **không hề** có hại.” (**Sai lầm ngôn từ!**)

Tôi hoàn toàn không đồng ý. Những lời nói dối gây ra tác hại to lớn.

Nếu bạn nói với một người bạn hay đồng nghiệp rằng bạn đến muộn vì xe hỏng, để rồi sau đó người này phát hiện ra bạn đến muộn vì đã ra khỏi nhà quá trễ, anh ta sẽ nghi ngờ mục đích của bạn, đặt câu hỏi về mức độ đáng tin tưởng của bạn.

Tại sao bạn lại nói dối? Chẳng lẽ bạn không thể đối diện với sự thật, hay còn một lý do khác? Tại sao bạn không xin lỗi, thừa nhận rằng bạn khởi hành quá chậm, đề xuất bỏ qua tách cà phê để bắt tay ngay vào việc? Nói cách khác, tại sao bạn không áp dụng nguyên tắc ân hận, giải thích và sửa chữa?

Hãy cho phép tôi so sánh hai sự việc đã xảy ra tại nhà tôi vào cùng một mùa hè.

Sự việc thứ nhất là rắc rối liên quan tới anh chàng trang trí nội thất, chiếc lò sưởi vỡ đang trào nước ra tung tóe và Sai lầm ngôn từ của anh ta. “Tôi **đâu có** đứng lên trên lò sưởi!” là câu đầu tiên anh ta thốt lên. (Tôi đã đề cập đến chuyện này rồi đúng không?)

Câu nói hớ này là khởi đầu cho một chuỗi những lời dối trá anh ta nói với tôi, khiến tôi truy cứu anh ta một nửa giá trị hóa đơn bổ sung phải trả cho thợ nước để khắc phục thiệt hại.

Hoàn toàn đối lập với chuyện này là những gì diễn ra với người thợ được thuê sơn lại mái hiên phía trước ngôi nhà của tôi, cao chừng chín mét. Từ phòng làm việc của mình dưới tầng trệt, tôi có thể nghe rõ tiếng đổ vỡ, rồi một phút sau là tiếng gõ cửa phòng còn dữ dội hơn.

Mặt tái xám và dính đầy sơn, Peter vội vàng nhận lỗi. “Tôi thực sự xin lỗi,” anh bắt đầu nói. “Tôi đang ở trên mái hiên thì đánh rơi một chiếc xô đầy sơn trắng. Chúng đổ cả xuống bậc thềm nhà ông. Không biết ông có chổi cọ và ít giẻ lau để tôi có thể dọn sạch chúng đi được không?”

Khó có thể đổ lỗi cho một yếu tố siêu nhiên hay một nguyên nhân nào khác khi để một xô sơn rơi xuống đất. Nhưng việc anh lập tức nói ra sự thật không mấy dễ chịu cộng với lời xin lỗi, giải thích cùng giải pháp khắc phục hậu quả khiến tôi thông cảm. Tôi thậm chí còn ngưỡng mộ sự can đảm và trung thực của anh khi tận mắt nhìn thấy cả một dòng sơn trắng lỏng đang chảy ngay trên bậc thềm nhà mình.

Thật thú vị, khi tôi gặp Peter tại một bữa tiệc một năm sau đó, tôi biết rõ khuôn mặt này rất quen thuộc. Chính anh đã bắt gặp ánh mắt của tôi và nhắc lại: “Ồ, những bậc thềm!” Tôi thực sự đã quên mất chính anh là người đánh rơi xô sơn.

Nếu như lúc đó anh lựa chọn “lời nói dối trắng trợn” - và hẳn đó sẽ là một lời nói dối cực kỳ thô thiển - thì giờ đây khuôn mặt của anh chắc hẳn sẽ khiến tôi khó chịu còn anh sẽ rất bối rối khi gặp lại tôi.

Nhưng vì sự việc diễn ra như nó đã diễn ra, chúng tôi cùng bật cười khi nhớ lại nó - bởi vì thế nào cũng có lúc mọi việc trở nên tồi tệ và bạn xử trí chúng ra sao mới là điều quan trọng.

Một điểm lưu ý cuối cùng: sự thật dễ nhớ vì nó thực sự đã xảy ra. Những lời nói dối chỉ là sự bịa đặt từ hư cấu nên chúng rất dễ bị quên lãng.

### ***Tóm lược***

- 1. Sự thật có thể được xác định thông qua việc chúng ta sẵn sàng đi xa tới đâu để thiết lập các sự kiện thực tế.*
- 2. Sự thật chính là thực tế, trong khi lời dối trá chỉ là sự bịa đặt từ hư cấu.*
- 3. Khi lời nói dối bị phát hiện, bạn trở thành kẻ dối trá.*

## Chương 6

### Biết cảm ơn và khen ngợi

*“Nói hay chẳng bằng làm tốt.”*

Benjamin Franklin<sup>(1)</sup>

Lúc đó đã gần nửa đêm tại thành phố San Sebastian ở miền bắc Tây Ban Nha. Tôi đã cùng đoàn sản xuất chương trình làm việc từ 7 giờ sáng để ghi hình cuộc thi *Người đàn ông khỏe nhất Thế giới* do BBC tổ chức hàng năm.

Tất cả chúng tôi đều mệt rã rời, nhưng bất chấp một số trục trặc nhỏ thường gặp, quá trình quay phim đã diễn ra suôn sẻ. Sự kiện cuối cùng trong ngày của cuộc thi, được diễn ra trong bối cảnh của một quán ăn ngoài trời, vừa kết thúc chưa đầy 10 phút trước và tất cả chúng tôi lúc này đều đã sẵn sàng tới quầy bar làm một ly.

Như thường lệ, nhà sản xuất chương trình Simon Betts là người lấy tiền túi ra khao tất cả. Vừa dúm một vai bia lạnh vào tay tôi, ông vừa bắt đầu: “Master (ông gọi tất cả mọi người là “Master”), quả là một ngày làm việc tuyệt vời. Kịch bản của anh viết rất tốt. Các đoạn quay camera rất linh hoạt và sống động còn lời bình cực kỳ sắc sảo. Làm tốt lắm!”

Tôi cảm thấy như vừa kiếm được một triệu đô la. Đây là lần dẫn chương trình quan trọng đầu tiên của tôi tới một lượng khán giả khổng lồ của BBC trên khắp Liên hiệp Vương quốc Anh. Chương trình sẽ được chiếu trên hệ thống kênh của BBC vào đúng Ngày tặng quà<sup>(2)</sup> tới hơn 13 triệu khán giả và tiếp sóng trên toàn thế giới. Nói thật lòng, tôi sẵn sàng không cần nhận thù lao khi tham gia thực hiện chương trình nhưng tôi đã được trả rất hậu hĩnh.

Chưa bao giờ tôi cảm thấy tự tin đến thế. Cho dù từ trước đến giờ tôi luôn nỗ lực để làm tốt nhất có thể công việc của mình. Simon Betts chính là người đầu tiên trong số các nhà sản xuất chương trình đã kể ra từng chi tiết mà ông thích trong công việc tôi thực hiện. Quả thực, theo những gì tôi còn nhớ, ông là người đầu tiên sau 14 năm tôi lặn lội trong giới báo chí, phát thanh và truyền hình đã cảm ơn tôi về ngày làm việc của tôi.

Bây giờ, tôi sẽ hỏi các bạn câu hỏi sau đây: Bạn có thường xuyên cảm ơn ai đó thật nhiệt thành về một ngày làm việc thành công hay vì bạn đã được họ giúp đỡ không? Hay bạn có thường xuyên gửi tới nhân viên, đồng nghiệp, người thân hay bạn bè của bạn những lời cảm ơn chân thành mà họ xứng đáng được nhận không? Tôi dám chắc câu trả lời sẽ là “ít thường xuyên”.

Vài năm sau khi thực hiện chương trình ở San Sebastian, tôi giảng dạy một lớp đào tạo kỹ năng dẫn chương trình cho một vị Giám đốc điều hành có vị trí rất quan trọng trong lĩnh vực dịch vụ tài chính. Chúng tôi thảo luận về chủ đề động lực thúc đẩy và tôi đã kể chuyện về Simon Betts. Bà Giám đốc có vẻ khá dửng dưng trước những gì tôi vừa nói, vậy là tôi hỏi bà thường nói gì với nhân viên của mình khi họ rời văn phòng vào buổi tối. “Tôi hỏi họ đã đóng góp được gì cho công việc kinh doanh trong ngày hôm đó,” bà Giám đốc trả lời.



Tôi im lặng khá lâu để tìm kiếm câu trả lời phù hợp cho điều bà vừa nói. Tất cả những gì tôi có thể làm là khẽ nhắc lại câu trả lời của bà, rồi được bà xác nhận. Sau đó tôi hỏi bà nghĩ câu hỏi đó sẽ có ảnh hưởng ra sao tới các đồng nghiệp của mình.

“Nó sẽ khiến họ suy nghĩ sâu sắc hơn về những gì họ nên làm,” bà trả lời.

“Hoặc sẽ khiến họ đặt câu hỏi tại sao họ làm việc vất vả cả ngày song mọi nỗ lực của họ lại không được ghi nhận,” tôi gợi ý.

Thỉnh thoảng tôi vẫn tự hỏi không biết hiện nay bà Giám đốc này hay nói gì với nhân viên của mình và không hiểu có ai cảm thấy vui vẻ khi làm việc với bà hay không.

Tôi đã có được niềm vui cùng làm việc với Simon Betts trong hai chương trình ghi hình tiếp theo của cuộc thi *Người đàn ông khỏe nhất thế giới* cho dù những lần quay chương trình kéo dài bảy ngày này có thể xếp vào hàng những công việc vất vả nhất tôi thực đảm nhận.

Chúng tôi thường ăn sáng vào khoảng từ sáu đến bảy giờ mỗi sáng và thường làm việc đến tận 10 hay 11 giờ đêm. Sau San Sebastian, chương trình năm tiếp theo được quay ở Phần Lan vào đúng đợt nắng nóng, còn chương trình cuối cùng của tôi được ghi hình ở Tenerife vào thời điểm nóng nhất của mùa hè tại quần đảo Canaries. Nhưng trong khi các cửa hàng và quán bar tại Tenerife hàng ngày đều đóng cửa ngủ trưa thì kíp làm chương trình của BBC vẫn làm việc qua trưa.

Simon đã chỉ đạo chúng tôi thực hiện chương trình trong suốt những buổi chiều nóng bức. Ông là một người cực kỳ đặc biệt. Nếu không hài lòng với một góc máy hay cảnh quay nào đó, ông lập tức yêu cầu làm lại. Hết lần này tới lần khác cho tới khi ông hài lòng với kết quả của chúng tôi.

Nhưng ông có được sự tôn trọng của chúng tôi. Thực ra, tôi cảm thấy ông có thể dẫn chương trình tốt hơn tôi. Ông đã từng làm người dẫn chương trình truyền hình *Morecambe and Wise Show* của BBC vào thập kỷ 70, chương trình vẫn được coi là xuất sắc nhất trong thể loại chương trình giải trí nhẹ nhàng. Nói tóm lại, Simon biết chính xác ông muốn gì và quan trọng hơn, ông biết cách đạt được điều ông muốn từ đội của mình.

Tuy nhiên, những lời khen ngợi của ông đặt ra cho tôi một vấn đề. Bởi vì kiểu khen ngợi này quá mới mẻ với tôi, tôi cảm thấy lúng túng khi đón nhận nó. Thông thường tôi sẽ lúng búng một câu trả lời ý nói rằng tôi chưa xứng đáng với lời khen ngợi, rằng ông là người có trọng trách khó khăn hơn với vai trò nhà sản xuất và đạo diễn.”

Thế nhưng người quay phim, vốn đã làm việc nhiều lần trước đó với Simon, chỉ đáp lại đơn giản: “Cảm ơn Simon. Tôi rất vui. Ông cũng rất tuyệt.” Thực sự đơn giản.

Hồi tưởng lại, tôi nhận ra Simon sẽ thích hơn nếu tôi đón nhận lời khen của ông thay vì từ chối. Điều này cũng tương tự như khi bạn tặng hoa cho một người mà bạn chỉ dành riêng cho người đó, để rồi người đó trả lời: “Không, cảm ơn.”

Vậy là tôi quyết định nỗ lực đón nhận lời khen ngợi.

Phần lớn người Mỹ có thể làm vậy mà không cần phải nỗ lực gì. Chúng tôi có một người bạn Mỹ sinh ra và lớn lên ở nam Carolina, nơi phép lịch sự trở thành chuyện thường ngày. Trong đám cưới của Elizabeth ở Charleston, tôi chứng kiến cô dâu xinh đẹp nhận được rất nhiều lời tán thưởng về dáng vẻ, về việc lựa chọn bạn đời... tóm lại là mọi thứ. Cô hoàn toàn có thể từ chối những lời khen đó một cách có ý thức và khiến khách khứa mất đi sự thoải mái. Thay vì thế, cô đã làm theo cách tự nhiên nhất, trả lời họ: “Thế ư, cảm ơn,” với mỗi nhận xét đầy tán dương. Và cô thực sự có ý đó.

Đến năm thứ ba quay chương trình *Người đàn ông khỏe nhất thế giới*, tôi đã học được rất nhiều từ phong cách của Simon Betts. Đoàn làm chương trình nhận ra vào đêm cuối cùng rằng, khách sạn của chúng tôi có một bể bơi tuyệt vời mà chưa ai trong chúng tôi được thưởng thức do những giờ làm việc kéo dài. Đúng lúc đó, Simon tới cạnh tôi và nói: “Master, một lần nữa xin cảm ơn về một ngày làm việc vĩ đại. Làm tốt lắm, tất cả mọi người đều làm tốt. Chúng ta đã lên kế hoạch kết thúc đúng giờ vào ngày mai. Bây giờ là sáu giờ sáng. Sẵn sàng ăn sáng rồi chứ?”

Tất nhiên rồi. Ba giờ sáng cũng được khi bạn có niềm vui và sự tôn trọng của cấp trên, hoàn toàn yên tâm khi biết rõ ông trân trọng thành quả lao động vất vả của bạn.

Tôi luôn nhớ rõ bài học đó và thường xuyên cảm ơn đồng nghiệp về những gì họ đã làm. Đôi khi trong ngày làm việc bận rộn tôi đã quên cảm ơn thư ký của mình sau khi đã cùng nhau chạy đua để xử lý hết cả một chồng công việc. Vậy là tôi gọi điện đến nhà Angela chỉ để nói “cảm ơn.” Tôi biết cô đánh giá rất cao cử chỉ này.

Hãy thử làm thế. Bạn sẽ cảm thấy thoải mái hơn và cả người xứng đáng với lời khen của bạn cũng vậy. Và hãy nhớ, khi nhận được một lời khen, bạn hãy đón nhận nó! Hãy giữ nó trong ngân hàng tinh thần của bạn. Và lần tiếp theo khi niềm tin của bạn gặp phải thử thách, bạn sẽ có đủ dự trữ trong tài khoản để có thể vượt qua khó khăn với niềm tin được bảo toàn nguyên vẹn.

### ***Tóm lược***

1. *Nói cảm ơn và khen ngợi thể hiện sự trân trọng của bạn. Nó giúp bạn nâng cao sự tự tin của bản thân và của cả người được bạn cảm ơn.*
2. *Đó là cách thể hiện sự ghi nhận của bạn đối với sự giúp đỡ hay đóng góp của người khác.*
3. *Khi được ai đó cảm ơn và khen ngợi, bạn hãy trân trọng đón nhận, cất giữ nó vào ngân hàng tinh thần của bạn và ngắm nhìn sự tự tin của bạn tăng lên.*

## Chương 7

### Nghệ thuật chỉ trích người khác trước đám đông

*“Hãy tới đây, những bà mẹ ông bố từ khắp mọi miền... và đừng phê phán những gì các vị không thể hiểu.”*

Trích lời bài hát *The Times They are A-Changin* của Bob Dylan<sup>[u](#)</sup>

Nếu Cảm ơn và Khen ngợi là phương thức đúng đắn để bộc lộ sự tán thưởng, vậy chúng ta nên làm thế nào để thể hiện sự phê phán?

Trước hết, tôi xin có một lời thừa nhận. Đây chính là chỗ tôi hay phạm sai lầm. Đáng nói nhất là chuyện xảy ra khi tôi đang ăn tối cùng gia đình vào một buổi tối mùa hè ở thị trấn Pitlochry nằm trên vùng Highland của Scotland.

Tôi tới đó làm việc cùng một đồng nghiệp và trong khi chúng tôi làm việc tại cơ sở chưng cất Diageo Blair Atholl, Caroline đưa lũ trẻ đi thăm quan các địa điểm du lịch trong vùng. Đến nửa đêm, tất cả chúng tôi đều đã đói mềm và vô cùng thất vọng vì không còn bàn trống trong nhà hàng.

Không thể tìm được một bàn cho cả sáu người, chúng tôi đành miễn cưỡng tách thành hai nhóm ba người, lũ trẻ chiếm chỗ trong một góc của nhà hàng, trong khi Caroline, Jonathan và tôi ngồi ở một chỗ khác.

Khi gần tới giờ đóng cửa, lũ trẻ lần lượt bỏ sang bàn của chúng tôi, tất cả đều mệt rũ. Trong khi đó, người chủ nhà hàng sử dụng bàn của chúng làm chỗ dồn ly tách mà khách đã dùng xong từ khắp nơi trong nhà hàng đã trống đến một nửa của mình. Đúng lúc đó, lũ trẻ quay trở lại bàn của chúng để uống nốt đồ uống. Khi Emma, lúc đó 12 tuổi, cầm cốc của mình lên để uống nốt, vị chủ quán quát tướng lên từ bên kia nhà hàng **“Không được nghịch cốc. (Sai lầm ngôn từ!).** Cháu sẽ làm vỡ hết.”

Bây giờ tôi biết đáng ra mình nên đến chỗ ông chủ nhà hàng, kiên nhẫn giải thích rằng con gái tôi đang uống bằng cốc của cháu, đồng thời chỉ rõ ra một cách nhã nhặn rằng bàn của lũ trẻ đã bị trưng dụng làm chỗ tập trung cốc chén bẩn.

Thế nhưng cũng giống như lần mất bình tĩnh với cô ở quầy soát vé xe, tôi không còn giữ được thái độ “lịch thiệp nhà nghề” và tôi đã phản ứng khác hẳn.

Caroline và tôi đứng bật dậy như một cặp sư tử cảm thấy con mình đang gặp nguy hiểm.

“Xin lỗi ông,” tôi bắt đầu lớn tiếng hết cỡ. (Basil Fawlty một lần nữa lại khổng chế hoàn toàn tính cách của tôi.) “Có lẽ nếu ông đủ lịch sự để chuyển đồng cốc chén bẩn mà những người khác đã dùng khỏi bàn của các con tôi, ông sẽ thấy chúng đang uống bằng cốc của mình.”

Tất nhiên, câu nói trên chỉ có thể kích động một phản ứng còn tồi tệ hơn. “**Đừng** dạy khôn tôi phải điều hành nhà hàng của mình ra sao,” ông chủ nhà hàng đỏ mặt tía tai phản ứng lại (**Sai lầm ngôn từ!**)

“Hiển nhiên ông đáng nhận được vài lời chỉ bảo nữa,” tôi trả miếng, “bởi vì rõ ràng ông **không** có chút hiểu biết nào về phục vụ khách hàng hết. (**Sai lầm ngôn từ!**). Nói thực, sau khi đã chứng kiến cách xử sự của ông, tôi sẽ lấy làm lạ nếu bất cứ ai có mặt tại đây tối nay còn muốn quay lại chỗ này.”

Có khoảng 30 người - chắc chắn đều tới nhà hàng để tận hưởng một buổi tối êm đềm - bỗng chốc rơi vào vùng chiến sự. Tất cả đều e ngại đến không dám cử động vì sợ sẽ gây thêm rắc rối. Có thể chúng tôi đã làm hỏng bữa tối của họ. Mà cũng có thể chúng tôi đã khiến họ được một mẻ cười no bụng. Không nghi ngờ gì nữa, chúng tôi đã cung cấp cho họ đề tài để đàm tiếu.

Và liệu họ đã nhìn nhận màn cãi cọ ra sao? Xin thưa, chắc chắn hầu như tất cả đều không để ý tới loạt đạn khiêu chiến của ông chủ nhà hàng, vậy là họ sẽ liên hệ cuộc đấu khẩu với màn nổi nóng kì cục của tôi. Vậy tôi muốn đưa ra câu hỏi sau đây: Ai sẽ trông ngó ngẩn khi bạn chỉ trích người khác trước đông người?

Hồi tưởng lại lúc đó, hẳn tôi trông chẳng khác gì một gã nát rượu mặt hạng. Trong khi vội vã muốn lấy lại sự công bằng, tôi đã phá vỡ một quy luật căn bản: Phê phán ở nơi riêng tư, ca ngợi ở nơi đông người. Tôi chắc một số người trong số các thực khách đang dùng bữa tối đã cảm thấy rất bối rối trước trải nghiệm này. Tôi biết rõ các con tôi rất xấu hổ (lại một lần nữa)!

Thật trớ trêu, tôi đã boa một khoản khá hào phóng cho cô phục vụ bàn có tính tình rất dễ mến. Vậy là tôi hoàn tất trọng tội của mình bằng cách tán thưởng cô này một cách riêng tư trong khi chỉ trích ông chủ của cô trước mặt bàn dân thiên hạ. Đáng ra, ít nhất tôi cần phải nhớ rằng khi bạn chỉ một ngón tay vào người khác, có đến ba ngón tay trên cùng bàn tay đó đang chỉ vào chính bạn!

Nhưng khi bạn đã bị cuốn theo cảm xúc, mọi suy nghĩ có lý trí sẽ bị “quăng ra ngoài cửa sổ”.

Thậm chí, việc đính chính lại lời nói của đồng nghiệp, đối tác hay bạn bè của bạn trước mặt đông người về một sự kiện thực tế mà bạn biết là không chính xác cũng là một sai lầm. Có thực sự nghiêm trọng không khi vợ bạn nói gia đình bạn đã đi nghỉ vào tháng Bảy năm ngoái trong khi trên thực tế là tháng Tám? Tại sao bạn lại đính chính lời cô ấy? Chi tiết đó có thực sự thiết yếu cho câu chuyện không? Và khi đó vợ bạn sẽ cảm thấy thế nào?

Nếu đối tác của bạn nhớ lại một kỷ niệm vui từ khi lũ trẻ còn nhỏ, có quan trọng không chuyện con trai bạn lên bảy chứ không phải lên sáu khi việc đó diễn ra? Việc bạn chen ngang vào có giúp ích gì cho quá trình kể lại kỷ niệm đó không?

Tôi nhận ra mình đang cố biện minh cho những đính chính của tôi, thế nhưng điều đó chỉ thực sự có ý nghĩa nếu một chút không chính xác đó dẫn tới sự lẫn lộn hay hiểu nhầm. Còn nếu không, hãy coi như chẳng có gì xảy ra!

Thông tin sai khiến tiềm thức về đúng sai của bạn bị kích động. Nhưng đâu mới là sai lầm lớn hơn: kể ra một sự kiện không chính xác hay khiến đối tác, bạn bè hay đồng nghiệp của bạn phật lòng, bức bối hay phải bối rối?

Đến đây tôi có một quy luật: Nếu bạn có thể giữ im lặng khi một khách hàng phạm phải một nhầm lẫn nhỏ, tại sao bạn lại làm phật lòng những người mà bạn yêu quý hay tôn trọng nhất? Bối rối là ở chỗ, có vẻ như họ sẽ sẵn sàng chấp nhận sự phê phán của bạn hơn. Nhưng đây là một lời biện hộ thật vớ vẩn.

Vậy lần sau, khi bạn ngứa ngáy muốn đính chính điều gì đó trước đông người, bạn hãy giữ im lặng. Bạn sẽ cảm thấy dễ chịu hơn vì đã kìm nén mình. Thêm nữa, bạn hãy cảm ơn và khen ngợi người khác, coi đó như là liều thuốc bổ, không phải, mà là được phẩm tốt nhất cho họ sau một ngày làm việc cực nhọc.

Tất cả chúng ta đều hiếm khi nói lời cảm ơn và khen ngợi, cũng như hiếm khi nhận được chúng. Thực tế đó khiến tôi nghĩ rằng chúng ta cần phải có niềm tin cao độ để có thể truyền lại được ít nhiều niềm tin cho con cái, bạn bè hay đồng nghiệp của chúng ta, để những lời khen ngợi không còn xa xỉ với nhiều người.

Một lần tôi có dịp chơi golf với một người bạn, khi nhận một cú đánh từ khoảng cách rất xa tới vị trí chỉ cách cò lỗ golf có hai mét, anh sẵn sàng đưa ra những lời bình luận kiểu như “hơi ngắn rồi” thay vì “cú đánh tuyệt quá”. Sau đó tại câu lạc bộ, chúng tôi trò chuyện với nhau về thời thơ ấu và anh cho tôi hay bố mẹ anh là những người lạnh lùng, họ luôn cảm thấy rất khó khăn để có thể khen ngợi anh, bất chấp những thành công hiển nhiên của anh trong cuộc sống.

Điều đó giải thích tất cả. Chỉ đơn giản là anh cảm thấy gần như không thể nói lời khen ngợi với các đối tác, cũng như các đối thủ trên sân golf, bởi anh hầu như không có chút ý tưởng nào về cách thức thực hiện điều này. Anh quen thuộc hơn với việc lắng nghe những lời chỉ trích và đó là nguyên nhân khiến mọi cố gắng đưa ra lời khen ngợi của anh đều không thành công.

Tôi cực kỳ thất vọng phải chứng kiến những người bố từng bị tổn thương, lớn tiếng chỉ trích những đứa con trai của họ trong khi chúng tôi cùng theo dõi con mình chơi rugby hay bóng đá vào một buổi sáng thứ Bảy. Con trai tôi cùng các đồng đội của cháu thường lạnh cóng, ướt mèm, mệt mỏi, thất vọng và không ít lần thua cuộc. Vậy niềm tin vốn đang chao đảo của bọn trẻ liệu có thực sự cần bị bồi thêm những đòn búa tạ từ những người đàn ông trung niên trước kia đã thất bại trong việc hiện thực hóa tham vọng về sự nghiệp thể thao của họ?

Phê phán không khác gì một lưỡi dao đâm thẳng vào trái tim của một đứa trẻ và cả với nhiều người đã trưởng thành.

Khi tôi lên tám tuổi, người đàn ông sẽ trở thành thầy giáo duy nhất của tôi trong suốt ba năm sau đó đã nói với tôi vào ngày đầu tiên tôi có mặt trong lớp của ông “McFarlan. Cậu sẽ là một kẻ thất bại, y hệt như anh cậu.”

Rõ ràng là ba năm anh trai tôi trải qua trong lớp của ông không để lại nhiều ấn tượng. Giờ đây, khi đã trở thành một người hoạt động rất thành công trong ngành dịch vụ tài chính,

anh hầu như chẳng còn nhớ những lời tiên đoán của ông thầy giáo cũ. Nhưng kể từ khi đó tôi đã đặt ra mục tiêu tránh cho mình mọi lời chỉ trích bằng cách tạo ra những kết quả vượt mức mong đợi. Và nếu những lời phê phán tiếp tục xuất hiện, tôi cảm thấy thật khó chấp nhận.

Chỉ trích khiến tiềm thức về sự công bằng của chúng ta bị xúc phạm. Nó thường thể hiện sự thiếu tôn trọng đối tượng bị nhắm đến. Và luôn đáng để xem xét trước tác động của nó trước khi nói ra thành lời.

Caroline và tôi đã đặt ra cho mình trách nhiệm phải khen ngợi những thành công của các con và động viên chúng những lúc khó khăn. Tất nhiên, như mọi ông bố bà mẹ khác, chúng tôi cũng phạm phải sai lầm. Nhưng sẽ rất có ích nếu ta chịu khó nhớ kỹ những lời dạy thông thái của một câu ngạn ngữ cổ: “Nếu một đứa trẻ sống với những lời mắng mỏ, nó sẽ học cách coi thường chúng.” Và cũng cần thêm vào: “Nếu một đứa trẻ sống với những lời động viên, nó sẽ học được niềm tin. Nếu một đứa trẻ sống với những lời khen ngợi, nó sẽ học được cách trân trọng.”

Những lời phê bình mang tính xây dựng, được góp ý riêng lại là chuyện hoàn toàn khác. Tôi nhận thấy lắng nghe những lời phê bình mang tính xây dựng về công việc hay cách ứng xử của tôi đã giúp tôi rất nhiều trong việc cải thiện hiệu quả làm việc cũng như thái độ. Vậy khi đưa ra những lời phê bình mang tính xây dựng, hãy xem chúng như là nhân của một chiếc sandwich chứa đựng toàn bộ sự phản hồi, được kẹp giữa những lời động viên tích cực về những gì đúng đắn.

Ai cũng cần biết họ đang làm sai việc gì, nhưng họ còn cần được biết làm thế nào để sửa chữa sai lầm. Hãy chỉ đưa ra lời phê bình khi bạn có thể gợi ý một cách giải quyết vấn đề tốt hơn.

Bạn mong muốn tạo ra những đứa trẻ hay nhân viên như thế nào? Điều đó hoàn toàn tùy thuộc ở bạn. Nhưng trong bất cứ hoàn cảnh nào, cho dù ở gia đình, nơi làm việc hay khi đi ăn tối, ai sẽ trông ngó ngán khi bạn chỉ trích người khác trước đông người?

### ***Tránh chế nhạo***

Vào một ngày nóng bức trong kỳ nghỉ, cô con gái đầu lòng Victoria của chúng tôi đang phân vân không biết nên cùng chúng tôi đi xe đạp nước ngoài vịnh hay đợi chúng tôi trên bãi biển. Người quản lý xe đạp nước phát chán vì phải đợi một đứa trẻ đưa ra quyết định, đã lên tiếng với một câu kinh điển.

“Nhanh lên, nhanh lên. **Không** phải tất cả chúng ta đều đang đi nghỉ đâu,” anh ta gợi ý thật hữu ích (**Sai lầm ngôn từ!**)

“Cũng may là có một vài người trong chúng ta đang đi nghỉ,” tôi đáp trả. “Nếu không, anh sẽ có tất cả đồng xe đạp nước này cho riêng mình.” (Phải đấy. Một lời mỉa mai chẳng mấy hữu ích gặp phải ... một lời mỉa mai còn tồi tệ hơn.)

Trong khi chờ đón Emma từ lớp học khiêu vũ vào một buổi tối không trăng không sao, tôi nhìn thấy một chiếc xe đậu thẳng góc với mình đang bật đèn báo lùi. Chỉ cần liếc nhanh

xung quanh là tôi biết chắc người lái chiếc xe đó có dư chỗ để lùi qua bên xe tôi. Vậy là tâm trí tôi nhanh chóng quay lại tập trung vào trận bóng đá đang được tường thuật trực tiếp.

Vài phút nữa trôi qua trước khi một quý ông lớn tuổi rời khỏi ghế lái, mở cửa và lớn tiếng quát về phía tôi: “Tôi còn phải chờ anh chính xác bao lâu nữa để có thể đi được đây?”

Ngạc nhiên trước giọng nói của ông, tôi khiến cho tình hình tồi tệ đi bằng cách trả lời: “Ông có thể cho cả một chiếc xe bus đi qua chỗ kia.”

“Thế nhưng vì tôi **không** có một chiếc xe bus,” ông ta tiếp tục: “Tại sao anh **không** nhích cái xe của mình ra nhỉ?” (**Sai lầm ngôn từ!**)

Tôi bèn trả lời: “Hãy nói cho tôi hay, chính xác thì đến bao nhiêu tuổi người ta trở thành một ông già lắm cẩm?”

Tôi lại thế rồi! Cảnh với chiếc vé gửi xe bị nhai dở có nguy cơ dính AIDS lại tái diễn. Quá nhiều lời chế nhạo, quá ít sự khiêm nhường, hoàn toàn chẳng hề có xin lỗi. Cá nhân mà nói, tôi rất muốn trách thầy giáo tiểu học của mình về tất cả chuyện này.

Vấn đề là ở chỗ những lời chế nhạo cũng giống như một thanh kiếm sắc lẹm. Một nhát chém thật nhanh và đối thủ của bạn có thể bị chém làm đôi. Nhưng tại sao bạn lại hấp tấp sử dụng nó như vậy? Chẳng phải biết rõ bạn luôn có thanh kiếm sắc bén đó trong tay sẵn sàng cho những rắc rối nghiêm trọng là đủ rồi sao, đâu cần - ít nhất theo nghĩa ẩn dụ - phải “chém bay đầu” một người đã có tuổi đi như thế?

Cậu mới dũng cảm làm sao, Bill! Thêm chòm da đầu<sup>(2)</sup> của ông lão vào bên cạnh người phụ nữ trực quầy soát vé và ông chủ nhà hàng. Kì chưa, tôi thật tự hào có thể trưng bày tất cả chúng ra! Ái chà chà, tôi lại mắc phải tật chế nhạo rồi.

Bà tôi từng nói với tôi rằng: “Cháu sắc quá sẽ có lúc cắt phải chính mình đấy.” Bà hoàn toàn có lý và tôi đã cắt không thương tiếc những ai đen đủi đụng chạm đến mình. Nhưng đợi đã. Liệu khi còn là một đứa trẻ bạn có học được giống như tôi rằng: “Gậy và đá sẽ đánh gãy xương tôi nhưng những lời nói sẽ **không** bao giờ khiến tôi đau” hay không? (**Sai lầm ngôn từ!**)

Lời nói có thể khiến con người đau đớn khôn cùng, nhất là khi chúng được ném thẳng vào mặt bạn một cách mỉa mai. Giải pháp của tôi là luôn nhớ chế nhạo là dạng thức thấp hèn nhất của trí tuệ...

Vậy làm thế nào để bạn có thể nhận ra sự hài hước? Bạn có luôn phá lên cười trước mọi câu pha trò hay nhận xét khôi hài bạn từng nghe không?

Theo kinh nghiệm của tôi, một nhận xét khiến cả người nói lẫn người nghe phá lên cười thì có thể được coi là hài hước. Tuy nhiên, hãy cẩn trọng! Đôi khi sự hài hước có thể trở thành một vũ khí nguy hiểm quay lại tấn công người nói.

Hãy xem xét trường hợp của Gerald Ratner - người từng đứng đầu chuỗi cửa hàng vàng bạc đá quý Ratner tại Anh. Ông này đã nói một vài câu bông đùa về chất lượng sản phẩm của mình, có lẽ ông đã phạm phải sai lầm nghiêm trọng khi tin rằng những lời nói hài hước của mình không hề gây hại. Ông đã mô tả các sản phẩm bằng thủy tinh của mình là “đồ phế

phẩm một trăm phần trăm”, còn ai có thể trở thành đối tượng của sự giễu cợt ngoài công ty Ratner? Trong một bài phát biểu, Ratner còn tuyên bố một số hoa tai ông bán ra thị trường còn rẻ hơn cả một chiếc sandwich tôm, đồng thời ông nói thêm, rất có thể chiếc sandwich còn có độ bền cao hơn.

Với sự trợ giúp đáng kể từ tờ Sun, khi tờ này trương tit lớn: “Phế phẩm trăm phần trăm” lên trang nhất, trò đùa trở thành gậy ông đập lưng ông. Khách hàng bắt đầu mang các món đồ mới mua trả lại và đòi lại tiền. Một số khách hàng còn phàn nàn rằng họ cảm thấy mình chính là đối tượng bị lôi ra châm biếm. Chỉ trong vòng vài tuần, trò đùa đã ảnh hưởng rất tồi tệ đến hoạt động kinh doanh. Tổng cộng lại, trò đùa đó ước tính đã khiến giá trị cổ phần của công ty giảm đi 500 triệu bảng Anh, Gerald Ratner phải rời khỏi công ty một năm sau và hai năm sau đó bị xóa tên khỏi các đại lý tiêu thụ của công ty.

Một cựu đội trưởng của cảnh sát Strathclyde đã kể một câu chuyện đùa vào những ngày đầu nhiệm kỳ của anh ta trong một bữa tối tại câu lạc bộ Cricket. Tuy nhiên, khi câu chuyện đùa bị đưa lên mặt báo, anh ta bị dán nhãn “phân biệt chủng tộc.” Vào một lần ăn tối, một đồng nghiệp kể lại với tôi rằng câu chuyện hài hước của viên cảnh sát đã rất được người nghe tán thưởng, đặc biệt là vị khách mời đặc biệt Basil D’Olivera - cầu thủ đa năng vĩ đại của đội tuyển Anh, người đã từng phải chịu đựng những lời phỉ báng mang tính phân biệt chủng tộc thực sự trong sự nghiệp sáng chói của mình.

Thế nhưng cũng những lời bông đùa đó lại trở nên tiêu cực khi chúng được in lên mặt báo. Vài năm sau, khi viên đội trưởng cảnh sát nghỉ hưu, tiếng xấu “phân biệt chủng tộc” vẫn đeo đẳng theo ông, không khác gì miếng băng dính chặt vào một vết thương mãi không chịu liền miệng. Những người bị xúc phạm thường phải mất nhiều thời gian để lãng quên. Có những lúc họ không chấp nhận tha thứ.

Đến lúc này, sau khi đã trình bày rõ lời cảnh báo nghiêm trọng liên quan tới khiếu hài hước như trên, tôi thực sự tin tưởng rằng phần lớn giao tiếp của chúng ta thiếu đi sự hài hước đến mức đáng buồn. Khi tôi hỏi những người bạn và các đồng nghiệp của mình một cách xã giao về những chuyện đã diễn ra trong ngày với họ, họ thường chọn kể với tôi sự kiện buồn cười nhất, thay vì tin tức kinh doanh quan trọng nhất trong ngày.

Nhưng trong bối cảnh công việc kinh doanh, người ta thường quyết định lựa chọn sự thận trọng và tránh pha trò. Thực ra, họ đang đi vào vùng nguy hiểm và đùa bỡn với nguy cơ thực sự khiến người nghe phát chán với một bài thuyết trình khô khốc không chút hài hước. Một vài người trong số những nhân vật kiếm được nhiều tiền nhất từ việc dẫn chương trình trên sân khấu và truyền hình cũng là những người có khiếu hài hước nhất. Họ có thể khiến tất cả khán giả mỉm cười chỉ với vài từ được lựa chọn khéo léo.

Phần thuyết trình của một vị cựu Bộ trưởng vừa mới từ chức đã cho tôi thấy rõ sức mạnh của việc tự châm biếm. Sự nghiệp chính trị của David Mellhay đã bị chững lại vì những tiết lộ rất tiêu cực về đời tư của ông. Đảng của ông - chính quyền Bảo thủ vào thời kỳ đó - rất không được ưa chuộng ở Scotland. Những chi tiết tục tĩu bị trưng lên bài viết của các tờ báo lá cải kể về việc mua bán ảnh hưởng chính trị được viết ra để khiến đối tượng bị nhắm tới phải mất mặt. Thế nhưng người đàn ông này vẫn đứng trước 500 thánh giả đầy hoài nghi ở



Glasgow, tự mình không tiếc lời châm biếm danh tiếng của bản thân. Đám đông thính giả như nuốt lấy từng lời của ông và khi kết thúc tất cả đồng loạt đứng dậy hoan hô.

Để sự hài hước có hiệu quả, bạn cần suy tính trước xem nó sẽ được người nghe tiếp nhận ra sao.

Có lần tôi tham dự một buổi chiêu đãi xã giao quy mô lớn và nghe một vị diễn giả phát biểu trong vòng 20 phút. Phần lớn bài phát biểu của ông thực sự khô khan nhưng vị diễn giả lại quyết định “góp vui” bằng một câu chuyện đùa. Hóa ra đây lại là câu chuyện châm biếm phụ nữ nặng nề nhất tôi từng chẳng may phải nghe. Tôi cảm thấy thực sự bối rối trước hai phụ nữ ngồi cùng bàn. Khi ông kết thúc bài phát biểu thì cũng là lúc cả một bàn - gồm toàn phụ nữ - đứng dậy ra về.

Vậy tại sao vị diễn giả này đã đặt khiếu hài hước của mình không đúng chỗ? Có thể ông ta đã không dự tính trước phản ứng của người nghe. Dù thế nào đi nữa, ông ta cũng đã thất bại thảm hại.

Một nguy hiểm nữa là vị diễn giả này phát biểu dựa trên một bài viết sẵn và bám theo nó một cách cứng nhắc bất chấp phản ứng thực tế của người nghe.

Mỗi khi đứng lên phát biểu sau những buổi chiêu đãi, tôi thường loại bỏ một vài ý tưởng ngay trước khi định sử dụng chúng vì những ý tưởng “còn tuyệt vời hơn” đã bị đón nhận rất tiêu cực. Tôi từng được nghe kể về một đám cưới trong đó ông bố của cô dâu ẽ à chuyển từ một câu chuyện đùa nhạt nhẽo này sang một ý tưởng pha trò tệ hại khác, trong khi người nghe hầu như chẳng có phản ứng gì. Khi ông giở sang trang khác và tiếp tục: “Không, nhưng nói một cách nghiêm túc...” thì tất cả mọi người cùng bật cười. Họ cười ông ta, chứ không phải cười cùng ông ta.

Chủ đề bông đùa ưa thích của tôi là những câu nói hài hước quanh bàn ăn tối. Đó là nơi chúng tôi luôn có được niềm vui bất tận cho cả gia đình. Đó chính là lúc những học viên kín tiếng nhất của khóa đào tạo cũng phải (hay “cùng”) cởi mở bật cười. Đó cũng có thể là một buổi ăn tối ở nhà hàng bị biến thành một cuộc cãi vã, và tôi tự chuốc lấy rắc rối cho mình vì đi quá giới hạn.

Vậy hãy sử dụng khiếu hài hước - mà hầu như chúng ta ai cũng có, dù ở một số người chúng không bộc lộ rõ ra ngoài - đúng lúc, đúng chỗ. Và hãy dành ra một giây để tự hỏi liệu bạn có cảm thấy buồn cười không nếu ở vị trí của người nghe.

### ***Tóm lược***

- 1. Những lời phê bình không mang tính xây dựng, dù nhắm vào trẻ nhỏ hay người lớn, cũng sẽ làm người nghe mất đi sự tự tin và thường biến họ trở thành những kẻ hay chỉ trích người khác.*
- 2. Bạn chỉ nên đưa ra lời phê bình với riêng cá nhân từng người và đảm bảo rằng bạn có thể giải thích để mọi việc trở nên tốt hơn.*
- 3. Hài hước là rất tốt. Chỉ cần đảm bảo rằng tất cả mọi người đều thấy cách bông đùa của bạn thực sự khôi hài và không hề làm tổn thương tới ai.*

## Phần ba

# Hãy khẳng định mình một cách tích cực

## Chương 8

### Loại bỏ những từ sáo rỗng

*“Nói rằng ‘Chúng tôi đang làm tốt nhất có thể’ chẳng ích gì hết. Bạn cần phải thành công trong việc thực hiện những gì cần thiết.”*

Winston Churchill[a](#)

Tôi tin khiêm tốn là một đức tính tốt. Nó thường giúp duy trì mọi thứ trong giới hạn hợp lý. Một người khiêm tốn sẽ tự để người khác khen ngợi họ về gu thời trang hay chất lượng công việc họ làm. Nhưng khi dùng từ “khiêm tốn giả tạo”, tôi muốn nói tới sự cần thiết phải rào đón bất cứ thành tích nào với những lời lẽ tự hạ thấp mình kiểu như “gu thời trang của tôi thật kinh khủng”, “cách phát âm của tôi thật tệ hại” hay “tôi là một tay golf tồi hết cách chữa”.

Một số người lúc nào cũng làm như vậy, họ tự phê phán bản thân trước khi người khác kịp phê phán họ. Sự thật thì họ thường là những người duy nhất hay phê phán, xét nét.

Tuy vậy, hầu hết mọi người đều chấp nhận hình thức khiêm tốn giả tạo kín đáo hơn bằng cách “pha loãng” nhận xét của họ bằng vô số những từ đánh giá vô nghĩa. Những từ họ sử dụng đều thuộc nhóm từ sáo rỗng bởi vì chúng luôn làm loãng thông điệp.

Những từ sáo rỗng là những từ như “tương đối chắc chắn”, “có khả năng”, “khá là”, “một cách tương đối”, “một cách hợp lý”, “công bằng mà nói”... Đôi lúc, những từ này có thể được kết hợp với “đôi lúc”, “hiếm khi” và “thỉnh thoảng”.

Hãy tưởng tượng trong một cuộc phỏng vấn việc làm, bạn mô tả mình là một người “tương đối có năng lực” cho công việc. Bạn “khá tin tưởng” rằng bạn sẽ ăn ý với các thành viên còn lại của nhóm vì bạn có kỹ năng làm việc nhóm “khá tốt”. Bạn “tương đối chắc chắn” là người phù hợp cho vị trí tuyển dụng và bạn có thể nói mình là người “khá đúng giờ”.

Nếu là tôi, chắc chắn lúc này tôi sẽ chuyển sang xem xét hồ sơ của ứng viên tiếp theo!

Một buổi tối cách đây vài năm, tôi đồng ý giúp đỡ một người bạn chơi golf đang lo lắng sau khi phát hiện anh bị mất tiền trong máy chơi bạc tại câu lạc bộ golf. Ban quản lý câu lạc bộ, thật ngạc nhiên, rất miễn cưỡng trong việc xử lý nhân viên chịu trách nhiệm nạp tiền và lấy tiền ra khỏi máy. Chúng tôi tới gặp người phụ trách câu lạc bộ để hỏi liệu ông có tin nhân viên này trung thực hay không.

Ông nghĩ ngợi một hồi rồi quay sang bạn tôi và nói: “Tương đối trung thực.”

“Tương đối trung thực,” tôi bất bình. “Liệu tôi có thể tương đối trung thực không nếu tôi chơi công bằng với ông trong trận chung kết giải vô địch của câu lạc bộ, nhưng sau đó lại ăn gian ở lỗ quyết định?”

Ông ta coi đó là một câu hỏi ngớ ngẩn và chỉ ra rằng rất khó kiếm một nhân viên quầy bar trung thực. Tôi bám ngay vào câu này và nói rằng “tương đối” chính là sự kết án tính trung thực của một con người. Trên thực tế, nó nhấn mạnh tính không trung thực của người đó.

Anh trai tôi rất phấn khởi cho tôi xem bài viết của anh trên một tờ báo địa phương về các khóa đào tạo người dẫn chương trình và hỏi tôi từ nào trong bài viết anh cần hối hận vì đã dùng.

Tôi lướt nhanh trang báo. Tất cả đều rất tích cực, trừ một chỗ hơi nhỏ. “*Hy vọng rằng các sinh viên sẽ học được nhiều điều từ khóa học,*” tôi đề xuất.

“Chính xác,” John nói. “Anh chắc chắn họ sẽ học được rất nhiều, vậy tại sao anh lại nói “*hy vọng rằng*”?”

Đây lại là một trường hợp khiêm tốn giả tạo nữa và là một ví dụ rất hay về việc “làm loăng” thông điệp.

Một cách khác để “làm loăng” thông điệp hay làm giảm độ chắc chắn của câu nói là bắt đầu mỗi câu với “Tôi nghĩ” trong khi hoàn toàn không cần thiết. “Tôi nghĩ tôi có thể có được một ước lượng về công việc sửa chữa cho anh vào ngày mai,” là một cách trốn tránh nữa. Nếu bạn bỏ “Tôi nghĩ” đi, bạn đã đưa ra một cam kết. Có những trường hợp chúng ta sử dụng “Tôi nghĩ” thay vì “Tôi tin tưởng chắc chắn”.

Tuy nhiên, “Tôi tin tưởng chắc chắn rằng công ty này sẽ phát triển gấp đôi về quy mô trong vòng hai năm nữa” là một tuyên bố mạnh bạo hơn nhiều so với “Tôi nghĩ công ty này sẽ phát triển gấp đôi về quy mô trong vòng hai năm nữa.”

Dù thế nào đi nữa, hoàn toàn có thể chấp nhận được việc có một niềm tin vững chắc sau đó được chứng minh là sai lầm. Nói cho cùng đó chỉ là một niềm tin chứ không phải là một sự kiện thực tế.

Tôi biết chắc rằng tất cả chúng ta đều cố gắng tránh để không bị coi là kẻ ngạo mạn. Tôi gặp rất ít người có thể coi là thực sự ngạo mạn song đã từng gặp hàng ngàn người thiếu tự tin. Dù vậy, tôi sẵn sàng đặt cược rằng những người có vẻ ngoài ngạo mạn cũng đồng thời là những người thiếu tự tin.

Có thể dễ dàng phát hiện ra sự ngạo mạn thông qua những ngôn từ người khác lựa chọn để nói về chính mình. Thay vì nói: “Tôi là một nhân viên bán hàng có kinh nghiệm,” một kẻ ngạo mạn có thể sẽ nói: “Tôi là một chuyên gia bán hàng với kinh nghiệm vô cùng phong phú.”

Nhưng sự khiêm tốn giả tạo sẽ biến cách diễn đạt trên trở thành “Tôi là một nhân viên bán hàng có không ít kinh nghiệm” trong khi họ đã trải qua cả đời trong ngành kinh doanh, cách diễn đạt này thực sự đã bị pha loãng đến độ trở thành thiếu chính xác.

Vậy hãy loại bỏ ngay những từ sáo rỗng và ghi nhận những gì bạn đã phải phấn đấu vất vả để đạt được.

Và trong khi bạn đang làm việc này, xin hãy làm ơn gỡ bỏ luôn hai cách diễn đạt rất khó chịu. Chúng là: “Tôi sẽ cố...” và “Tôi sẽ làm tốt nhất có thể.”

Thứ nhất, hãy cầm lấy cuốn sách này và cố gắng đặt nó xuống bàn. Đến đây, nếu bạn đặt cuốn sách xuống, bạn đã thất bại. Tôi yêu cầu bạn *cố gắng*. Vậy là khi làm thật, bạn đã thất bại trong việc *cố gắng*, nếu bạn hiểu rõ ý tôi muốn gì.

Vậy mà tôi đã nói với các con mình: “Bố sẽ cố gắng đón con lúc tám giờ”? Tôi đã khiến con gái mình bất an trong khi tất cả những gì tôi phải làm là dứt khỏi buổi tường thuật trực tiếp bóng đá để có mặt đúng giờ. Liệu tôi có xử sự như vậy với một khách hàng không? Đương nhiên là không rồi! Vậy tại sao tôi lại cư xử như vậy với những người tôi yêu nhất trên đời?

Có lần trong một sự kiện từ thiện tôi đứng ra tổ chức, tôi có dịp ăn tối cùng Arne Naess, một ông trùm tàu biển và một vận động viên leo núi, người đã kết hôn với huyền thoại ca nhạc quốc tế Diana Ross. Arne cho tôi hay ông liên tục nhận được những cú điện thoại từ giới truyền thông về cuộc hôn nhân xuyên Đại Tây Dương của mình, vì Diana vẫn sống ở Mỹ trong khi ông dành phần lớn thời gian của mình ở Anh. Sau đó, tôi cung cấp cho ông một số phương thức có thể giúp ông trả lời các yêu cầu cùng những gợi ý ông có thể dùng để trả lời các câu hỏi đặt ra về sự bền vững của mối quan hệ.

Arne khiến tôi hết phá lên cười rồi lại ngỡ ngàng im bật khi nghe ông thuật lại những chuyện xảy ra trong cuộc đời của mình, nhưng tôi choáng váng nhất khi nghe ông kể lại lễ cưới của mình với Diana. Ông kể với tôi: “Khi được hỏi liệu tôi “có yêu thương và chăm sóc người phụ nữ này suốt đời không?” tôi đã trả lời: “Được thôi, tôi chắc chắn sẽ *cố gắng*...” Ông giải thích rằng cuộc hôn nhân trước của ông đã thất bại nên ông cảm thấy không thực tế khi đưa ra lời hứa trong khi biết rõ rất có thể lời hứa đó sẽ không thành hiện thực. Vào tháng Hai năm 2000, tôi rất buồn khi đọc được tin vợ chồng họ đã li dị sau 14 năm kết hôn. Dường như lời giải thích của Arne về việc lựa chọn từ ngữ của mình đã trở thành một lời tiên tri được kiểm chứng.

Khi tôi bắt đầu lên án cách nói: “Tôi sẽ làm tốt nhất có thể,” trong một khóa đào tạo, Steve - một người bạn thân của tôi - đã đứng bật dậy nói anh thường xuyên sử dụng nó và thực sự tin vào nó. Steve đang là chủ một cửa hàng nhiếp ảnh kinh doanh rất phát đạt. Anh luôn làm khách hàng hài lòng vì thái độ phục vụ tuyệt vời của anh. Chúng tôi đã cùng diễn một đoạn hội thoại dài, trong đó tôi yêu cầu anh cung cấp nhiều phim dự trữ hơn, còn anh yêu cầu tôi trước hết phải trả những khoản còn nợ anh. Khi cuộc hội thoại kết thúc, Steven hỏi: “Vậy liệu anh có thể tạt qua một lát vào thứ Bảy và đem theo tấm séc, còn tôi sẽ cung cấp thêm phim dự trữ cho anh?”

Tôi ngần ngừ một giây rồi trả lời: “Steve, tôi sẽ làm tốt nhất có thể.”

Steve phá lên cười và thừa nhận rằng nỗ lực *tốt nhất có thể* của tôi rồi có thể sẽ lại thất bại trong việc đảm bảo có được tấm séc đó.

“Tôi sẽ làm tốt nhất có thể,” thường được nói ra với ý tốt. Nhưng hãy nhớ, lời nói này cũng có thể gây hại cho công việc của bạn.

Có lần tôi gọi điện tới một công ty chuyển phát yêu cầu họ chuyển đảm bảo một bưu kiện cho một khách hàng vào đúng trưa hôm sau. “Tôi sẽ làm tốt nhất có thể,” câu trả lời xuất hiện. Có lẽ vì nếu chỉ nói: “Tôi sẽ cố gắng” sẽ gây ra một phản ứng kém tích cực hơn.

“Tôi xin lỗi,” tôi trả lời. “Tôi cần một sự cam kết.”

“Thì tôi đang nói với ngài là tôi sẽ làm tốt nhất có thể,” câu trả lời từ đầu dây bên kia đã hơi có vẻ tự ái. “Tôi **không** thể làm gì hơn thế.” (**Sai lầm ngôn từ!**)

“Được rồi, trừ khi anh có thể đảm bảo việc chuyển phát,” tôi đáp. “Tôi sẽ phải tìm nơi khác hoặc tự mang nó tới tay người nhận. Lựa chọn là của anh.”

Tất cả chỉ là chuyện chịu trách nhiệm. Nếu anh ta không sẵn sàng, tôi buộc phải đảm nhận. Tôi đã cam kết với khách hàng của mình. Khách hàng sẽ nhận thấy sự cam kết khi bạn loại bỏ câu “tôi sẽ làm tốt nhất có thể”.

Các nhà tuyển dụng muốn người được tuyển dụng phải là người có đầy đủ năng lực cho công việc, có khả năng làm việc nhóm, là người phù hợp cho công việc và là người luôn đúng giờ.

(Lúc này, bạn có nhận ra sự vắng mặt của các cụm từ “đầy hy vọng”, “tương đối chắc chắn”, “có khả năng”, “khá là”, “một cách tương đối”, “một cách hợp lý” và “công bằng mà nói” không? Thiếu vắng những từ này, lời nói của bạn sẽ mang tính chất cam kết hơn nhiều.)

Và có lẽ quan trọng hơn cả, gia đình bạn sẽ cảm thấy an tâm hơn khi biết bạn luôn ở bên họ khi bạn bỏ đi những lời “sẽ cố gắng” của mình.

Bạn hãy làm tốt nhất có thể để cải thiện khả năng giữ cam kết của mình. Bạn sẽ thấy khá ấn tượng với kết quả... một cách đầy hy vọng! Ít nhất, tôi nghĩ... đôi khi bạn sẽ...

### ***Có, không và tôi không biết***

Caroline và tôi bước vào một quán cà phê ở Charleston, miền nam Carolina để tìm một cốc cà phê thật ngon và đặc sau khi đi bộ dài dưới cái nắng chói chang. Cô phụ quán duyên dáng dường như rất vui khi thấy chúng tôi bước vào và có vẻ như cô đang rất nóng lòng muốn nói cho chúng tôi biết cô đang làm gì.

“Xin chào. Anh chị sáng nay có khỏe không?” cô gái hỏi thăm. “Tôi vừa ngâm dâu tây vào sô cô la. Anh chị có muốn dùng thử một chút không?”

Trước lời mời đầy nhiệt thành và với vẻ hết sức nhiệt tình của cô, chúng tôi đã không nỡ từ chối.

Ngồi xuống ghế bên những cốc cà phê của mình - cộng thêm những trái dâu tây ngâm trong sô cô la - chúng tôi nhận ra mình đã mất thêm tám đô la so với những gì đã mặc cả ban đầu.

Một vị thương gia có vẻ đã thấm mệt vì phải đi lại nhiều, tay xách cặp, mồ hôi nhễ nhại, là người tiếp theo bước vào quán. “Xin chào,” cô bạn dễ thương của chúng tôi lại bắt đầu. “Tôi mới vừa ngâm dâu tây vào sô cô la. Ông muốn thử một chút không ạ?”

“Không, tôi chỉ muốn một ly latte<sup>2</sup> thôi,” người đàn ông trả lời lịch sự nhưng kiên quyết.

Cô gái sẽ òa khóc hay thể hiện sự thất vọng tràn trề trước lời từ chối?

Không, cô chỉ mỉm cười và nói: “Vâng, thưa ông!” và dọn cà phê cho ông khách.

Caroline và tôi nhìn nhau cười trong khi thầm nghĩ: “Chúng ta quả là hai kẻ khù khờ! Chúng ta cũng chỉ muốn uống cà phê thôi mà.”

Nói “không” đã giúp vị thương gia mồ hôi nhễ nhại có được đúng đồ uống ông muốn. Không dám nói “không” đã khiến chúng tôi được thưởng thức hai suất đầu tây còn chưa chín được rưới một chút sô cô la lên và được ca tụng quá mức cũng như hét giá quá đắt.

Trở lại Anh, tôi thấy vô số cửa hàng lẫn tránh những người tình nguyện đi gây quỹ từ thiện, họ lựa chọn cách vờ như không nghe thấy những lời kêu gọi quyên góp thay vì nói: “Không, cảm ơn!”. Nhiều người nói với tôi họ cảm thấy rất tiêu cực khi trả lời “không” với một vài câu hỏi kế tiếp nhau ngay cả khi câu trả lời chính xác đúng là “không”.

Tất nhiên, nếu câu trả lời dừng lại ở đó, quả thật sẽ là tiêu cực bởi nó chỉ là một câu trả lời cụt ngắn. Vậy điều bạn cần làm là tìm ra cách trả lời tích cực hơn.

Có lần chúng tôi cần thuê một người thợ sơn lại mái hiên ngôi nhà của mình. Đó là một công việc khá phức tạp nên tôi đã cuộc với Caroline là anh ta sẽ tìm có thoái thác.

Anh chàng này ngược mắt nhìn lên phần nóc ngôi nhà rồi nói: “Ôi trời, tôi **không** có cái thang nào đủ dài đâu.” (**Sai lầm ngôn từ!**). Cố gắng giúp anh ta tìm ra giải pháp, tôi hỏi liệu anh ta có thể mượn được một cái thang như thế ở đâu không. “Không” là câu trả lời rõ ràng và hoàn toàn phủ định. Cuộc tranh luận chấm hết.

Người thợ sơn tiếp theo cũng do dự khi nhìn thấy chiều cao của mái hiên. “Anh có cái thang nào đủ dài không?” tôi hỏi nhưng không còn dám trông đợi điều gì chắc chắn.

“Không,” anh này đáp, “nhưng tôi có anh bạn có một chiếc thang như thế và tôi chắc có thể mượn được vài ngày.”

Vấn đề đã được giải quyết. Anh thợ này cũng bắt đầu câu trả lời bằng “Không”, nhưng tiếp tục cho tới khi tìm ra giải pháp.

Người thợ sơn thứ hai này sau đó đã thực hiện rất tốt việc sơn lại mái hiên với chiếc thang đi mượn của anh. Cũng chính anh là người đã đánh rơi xô sơn từ trên mái nhà xuống bậc thềm và cứu vãn tình hình bằng giải pháp Ân hận, Giải thích và Sửa chữa.

Như vậy nói “Không” là cách khởi đầu câu trả lời hoàn toàn chấp nhận được. Tương tự, việc bỏ qua từ “Có” khi đưa ra câu trả lời có thể gây ra không ít rắc rối.

Nếu một đồng nghiệp hỏi bạn có thích phóng sự anh ta vừa viết không, bạn sẽ trả lời như thế nào?

“Rất lý thú. Khác biệt so với cách tôi viết, nhưng quả thực rất lý thú.”

Tôi đoán anh bạn đồng nghiệp sẽ phật ý vì thái độ không sẵn sàng đưa ra một câu trả lời rõ ràng của bạn. Nhưng nếu bạn nói:

“Có, tôi rất thích. Bài báo rất lý thú. Khác biệt so với cách tôi viết, nhưng quả thực rất lý thú,” khi đó tôi tin rằng anh bạn đồng nghiệp đó sẽ cảm thấy bạn đã cho anh ta một câu trả lời thẳng thắn.

“Có” là một từ vô cùng mạnh mẽ.

Khi con gái tôi đang học đại học, một cô bạn học hỏi cháu liệu con gái tôi có coi cô ấy là một kẻ hay gây gỗ bắt nạt bạn bè không.

“Có, tôi tin như vậy,” con gái tôi trả lời thẳng thắn một cách can đảm. Cô gái kia rất sốc và phải lui về thủ thối. Cô gái đặt câu hỏi đó chỉ với mong muốn là con gái tôi không thừa nhận cách ứng xử thô bạo của cô ấy. Chiến thuật này đã quay lại tấn công “kẻ dàn dựng” và cô ấy có dịp cảm nhận toàn bộ sức mạnh của từ “có”.

Vẫn còn một lựa chọn nữa thay cho “có” và “không”, một lựa chọn thứ ba: “Tôi không biết.”

Đến đây tôi lại có đôi điều cần nói. Bất chấp nền tảng giáo dục rất tốt có được ở trường, được tuyển chọn vào ngành báo chí và hơn một phần tư thế kỷ làm việc cho báo viết, truyền thanh và truyền hình, bất chấp khao khát vô bờ bến muốn tìm hiểu tin tức, các sự kiện nóng hổi đang diễn ra và sự quan tâm sâu sắc tới công việc kinh doanh của các khách hàng cũng như cuộc sống của bạn bè và đồng nghiệp, tôi vẫn có một lời thú nhận cần nói ra.

Những gì tôi biết chỉ là một giọt nước so với cả đại dương những gì tôi không biết.

Và tôi nên có phản ứng như thế nào với những gì tôi không biết? Tôi nên che đậy sự thực và giả bộ biết trong khi tôi chẳng hề biết?

Hay chỉ đơn giản là tôi thừa nhận và cố tìm ra câu trả lời cho câu hỏi được đặt ra cho mình?

Trong mọi trường hợp tôi đều đi theo hướng cuối cùng. Vậy tại sao rất nhiều người trong chúng ta lại sợ sử dụng ba từ “Tôi không biết” đến thế?

Có vẻ như khi một số người càng thành công trong giới kinh doanh càng cảm thấy áp lực khi nói “Tôi không biết” và muốn né tránh cách trả lời này. Ở đây cũng vậy, giống như câu trả lời “Không”, nếu câu nói “Tôi không biết” bị lặp lại quá thường xuyên, nó sẽ trở nên tiêu cực.

Một người được phỏng vấn thừa nhận với tôi sau một khóa huấn luyện: “Chỉ đơn giản là tôi rất ghét nói “Tôi không biết” với nhiều câu hỏi của ông đến vậy.”

Tôi đã nhắc cho anh ta biết rằng cách trả lời thiếu trung thực sẽ để lại nhiều hậu quả. Nếu chúng ta không thành thật đưa ra câu trả lời, chúng ta sẽ phải bịa chuyện. Nếu bịa chuyện, chúng ta đang nói dối. Nếu chúng ta nói dối, chúng ta sẽ bị xếp vào hạng những kẻ dối trá. Và một khi đã bị coi là kẻ dối trá, sẽ mất rất nhiều thời gian để xóa bỏ đi tiếng xấu này.

Tôi cũng chỉ ra cho anh ta thấy “Tôi không biết” thực ra là câu trả lời đúng cho những câu hỏi của tôi và trong mỗi trường hợp anh đã làm được việc diễn giải những gì anh thực sự biết. Vậy là một phần cuộc đối thoại diễn ra như sau:

“Sẽ có bao nhiêu việc làm bị mất?”

“Tôi không biết. Mức độ cắt giảm sẽ được xác định tùy theo doanh số bán hàng của chúng tôi trong quý tới. Chỉ khi nắm được kết quả này chúng tôi mới có thể đưa ra con số cuối cùng.”

“Liệu đây có phải là đợt cắt giảm việc làm cuối cùng không?”

“Tôi không biết. Thị trường đã giao động rất nhiều trong những năm gần đây. Khi nhu cầu về sản phẩm của chúng tôi tăng cao, chúng tôi rất vui lòng tuyển thêm nhân viên mới. Khi nhu cầu giảm, đáng buồn là chúng tôi buộc phải để một số người ra đi.”

Câu trả lời dừng lại ở “Tôi không biết” nghe có vẻ tiêu cực, thủ thế, thậm chí xúc phạm người hỏi. Nếu câu nói trên được kèm theo một lời giải thích đầy đủ sẽ là cách trả lời tối ưu nhất. Cách trả lời “Tôi không biết” một cách gọn lỏn chính là vấn đề gây rắc rối, nhưng khi được kèm theo những gì bạn biết, đó lại là bàn đạp giúp cho người hỏi thấy rằng bạn đang rất thành thật và cung cấp toàn bộ lượng thông tin ít ỏi mà bạn có.

### ***Tóm lược***

1. *Hãy loại bỏ những từ làm loãng thông điệp của bạn - những từ như “tương đối chắc chắn”, “có khả năng”, “khá là”, “một cách tương đối”, “một cách hợp lý” và “công bằng mà nói”.*
2. *Câu trả lời “Tôi sẽ làm tốt nhất có thể” và “Tôi sẽ cố gắng” đều thiếu sự cam kết.*
3. *Để tránh bị nhìn nhận là đang lẩn tránh câu hỏi, bạn hãy bắt đầu câu trả lời của mình bằng “Có”, “Không” hoặc “Tôi không biết”.*



## Chương 9

### Hãy nói về mình một cách tích cực

*“Hãy nhớ rằng không ai có thể khiến bạn cảm thấy thấp kém nếu bạn không chấp nhận điều đó.”*

Eleanor Roosevelt[<sup>\[1\]</sup>](#)

Bạn trả lời ra sao khi có ai đó hỏi bạn: “Anh cảm thấy thế nào?” Tôi rất ấn tượng trước sự đa dạng của những câu trả lời từng được nghe. Mỗi câu trả lời đem đến một cái nhìn sâu vào nội tâm của người nói.

Vào một buổi tối, tôi là một trong số đông các phụ huynh có mặt tại trường của các con tôi để đưa ra lời khuyên cho các học sinh về con đường sự nghiệp mà chúng tôi đang theo đuổi. 12 học sinh muốn biết về sự nghiệp trong giới truyền thông. Mỗi học sinh được dành 10 phút để đặt câu hỏi với tôi.

Khi mỗi học sinh bước vào phòng, tôi đều hỏi cùng một câu: “Cháu cảm thấy thế nào?” Sự khác biệt giữa các câu trả lời từ những thiếu niên 15 tuổi này rất thú vị.

Cậu bé đầu tiên trả lời theo đúng phong cách Scotland điển hình: “Không tệ, cảm ơn chú.”

Tiếp theo là một cô bé, khá hơn một chút với: “Ồ, cháu ổn.” Có thể coi đây là một câu trả lời trung tính.

Cậu bé thứ ba mới là người có câu trả lời khiến tôi lo lắng. “Xin chào, John. Cháu cảm thấy thế nào?” tôi hỏi.

“Ồ, vẫn sống sót,” cậu bé đáp. “Thế nhưng trong bao lâu nữa?” tôi tự nhủ.

Tôi đang hỏi các bạn đấy! Kiểu trả lời gì vậy? Thật buồn khi đó chính là cách chúng ta thường trả lời con cái của mình.

Tôi gần như có thể hiểu cách diễn đạt hạ thấp cố ý của tiếng Anh. Nhưng “sống sót”? Như thế vừa có một thảm họa tự nhiên hay một sự cố hạt nhân? Câu trả lời khiến tôi thực sự đặt câu hỏi về những gì bố mẹ đã dạy cậu bé. Họ sẽ trả lời câu hỏi vừa được đặt ra cho cậu bé như thế nào?

Bố tôi, lúc này đã ngoài 80 tuổi, là người luôn lạc quan. Nhưng câu trả lời cho câu hỏi tôi vừa nêu thường khiến ông chìm xuống. Ông luôn có thói quen trả lời “Không tệ”. Mấy năm trước, tôi buộc ông phải tập luyện với cách trả lời tích cực.

“Bố cảm thấy thế nào?” tôi hỏi thăm như thường lệ.

“Ồ, không tệ,” câu trả lời hoàn toàn có thể đoán trước vang lên.

“Ý bố muốn nói là bố vẫn khỏe?” tôi hỏi thêm.

“Phải, bố ổn,” ông đồng ý.

“Và bố có thể nói tiền tiết kiệm của bố đủ để bố sống thoải mái chứ ạ?” tôi ướm lời.

“Phải. Thế nhưng điều đó liên quan gì đến câu hỏi của con?” ông hỏi lại.

“Một câu hỏi cuối cùng,” tôi vẫn cố nài. “Bố có thể coi mình là “hạnh phúc” không?”

“Có, bố hạnh phúc,” ông đáp. “Nhưng con đang muốn làm gì vậy?”

“À, con đang tự hỏi “Không tệ” có thực sự là cách tốt nhất để mô tả tình hình của bố hay không?” tôi kết luận.

“Thế con bảo bố nên trả lời thế nào?” bố tôi hỏi, có vẻ hơi bực trước câu hỏi cuối cùng của tôi.

“Con nghĩ nếu là bố con sẽ nói: “Bố rất thoải mái, cảm ơn con, còn con thì sao?”, như thế sẽ phù hợp hơn nhiều.”

Nửa tháng trôi qua trước khi hai bố con tôi có dịp gặp lại nhau và bố tôi có vài tin rất thú vị dành cho tôi.

“Nhân tiện đây,” ông bắt đầu kể. “Người ta nghĩ bố vừa làm phẫu thuật bắc cầu cho cả ba động mạch vành.”

Tôi ngỡ ngàng không hiểu nổi ông đang nói về chuyện gì. “Phẫu thuật bắc cầu cho cả ba động mạch vành?” tôi tò mò hỏi lại. “Tại sao họ lại nghĩ thế?”

“Bởi vì,” ông kể lại một cách đặc ý. “Khi người ta hỏi bố cảm thấy thế nào, bố đã trả lời: “Tôi rất khỏe, cảm ơn, còn ông thì sao?” Theo bố tôi, câu trả lời này thường được đón nhận với một nhận xét rất tích cực về vẻ hoạt bát của ông thời gian gần đây, cùng suy đoán rằng đáng vẻ đầy sức sống mới mẻ này của ông liên quan tới một cuộc đại phẫu tim!

Cách bạn trả lời câu hỏi “Anh cảm thấy thế nào?” thực sự là một bệ phóng. Nếu câu trả lời là “không tệ,” e rằng quả tên lửa khó mà rời bệ phóng được. Còn nếu lại là “Ồ, vẫn sống sót”, tôi sẽ đoán động cơ đang bị cháy.

Bố tôi đã phát hiện ra câu trả lời tích cực của ông đã giúp biến những cuộc trò chuyện thành những lời nhận xét đầy khích lệ về sức khỏe và cách nhìn nhận cuộc sống của ông, điều này thực ra phản ánh hoàn toàn trung thực những gì ông cảm nhận về cuộc sống ở tuổi ngoài 80.

Một vài lời cuối về buổi tối hướng nghiệp tại trường học tôi đã kể ở trên, cậu học sinh cuối cùng bước vào gặp tôi đã trả lời câu hỏi của tôi bằng cách nói: “Cháu cảm thấy rất tốt, cảm ơn chú. Chú có khỏe không ạ?”

Câu trả lời này đã đưa tôi tới đoạn bàn về cách trả lời câu hỏi.

Cũng thật trớ trêu, cậu bé là người duy nhất tối hôm đó đã có sẵn được câu trả lời cho mình. Những học sinh khác vẫn cần phải học hỏi thêm nhiều.

Những thói quen thu nhận được từ những năm niên thiếu sẽ gắn với chúng ta suốt cuộc đời. Tôi thường xuyên ngạc nhiên khi chứng kiến các nhân viên trực tiếp tiếp xúc với khách hàng tại các nhà hàng, cửa hiệu, quầy lễ tân có cách trả lời khách hàng vô cùng tiêu cực.

Chỉ mới đây thôi, khi bước vào một khách sạn năm sao vì công chuyện, tôi hỏi thăm tình hình vị Giám đốc điều hành. “Đang treo trên một sợi chỉ!” câu trả lời thật hùng hồn. Ai đó làm ơn cho tôi mượn chiếc kéo để giải thoát anh chàng tội nghiệp khỏi nỗi thống khổ! Tệ hơn nữa, một đại biểu tham dự buổi hội thảo kể với tôi trước đây ông có một đồng nghiệp có thói quen kết thúc mỗi ngày bằng cùng một câu: “Thế là xong. Thêm một ngày gần cái chết hơn!”

Cách chúng ta tự mô tả về mình có ảnh hưởng rất lớn tới người nghe. Tôi đã từng nghe một số phụ nữ, khi được hỏi họ làm công việc gì để kiếm sống, mô tả bản thân “chỉ là một người vợ làm công việc nội trợ và làm mẹ.” Ngược lại, một người bạn của tôi, cũng chỉ là một bà mẹ ở nhà nội trợ, đã mô tả bản thân là “người phụ trách phát triển con người”. Phần lớn các bậc cha mẹ sẽ đồng ý với cách mô tả đó.

Tôi nhận thấy rõ nhất việc tự chỉ trích bản thân một cách không cần thiết ở một số người khi tôi đề nghị họ phân tích cách họ thể hiện trong một cuộc phỏng vấn truyền hình. Thông thường, người được phỏng vấn sẽ bắt đầu bằng: “Tôi nghĩ tôi đã hơi mơ hồ trong các câu trả lời ... phải chắt vật để tìm ra từ phù hợp... quá nhiều “à” và “ờ”... ngữ pháp tệ hại...” Trong khi đó, một số người khác lại nói: “Tôi cảm thấy phần trả lời của mình rất trôi chảy, đúng trọng tâm, thú vị...”

Có được cách nhìn nhận đúng đắn về năng lực của bản thân là điều rất khó. Cũng rất khó giữ được cái nhìn tích cực về bản thân khi bạn vừa có một ngày vất vả bươn chải qua mọi nhọc nhằn của cuộc đời. Nhưng nếu bạn trở nên tiêu cực về bản thân, điều đó sẽ nhanh chóng lan sang những người xung quanh bạn. Họ có thể nhanh chóng nhìn nhận bạn như một người thiếu tự trọng, điều này đến lượt nó sẽ làm giảm cơ hội để bạn có được việc làm, dần xấp được một cuộc gặp hay chỉ đơn giản là trở thành một người bạn tốt.

Bạn hãy luôn thể hiện sự tích cực về bản thân và những người xung quanh sẽ ưa thích sự có mặt của bạn hơn nhiều. Quả thực, khi hỏi thăm ai đó xem họ đang cảm thấy thế nào, bạn muốn nghe câu trả lời “Ồ, vẫn sống sót” hay “Tôi rất thoải mái, cảm ơn, còn anh thì sao?”

### ***Hãy tích cực và đi đầu, đặc biệt với tin xấu***

Tôi đang hỗn hển thở dốc ở góc sân, sau khi bị đối thủ đánh bại trong hiệp đấu đầu tiên kéo dài tới đa năm séc. Đó là một trận đấu giải và tôi còn chừng 15 phút để tránh cho mình khỏi phải chịu một trận thua trắng 3 - 0 không hề ngờ đến.

Tôi nói “không hề ngờ đến” vì tôi đã hoàn toàn tin tưởng sẽ thắng cuộc khi bước vào sân đấu. Vị trí xếp hạng của giải cho thấy tôi có được nhiều điểm sau mùa đông hơn đối thủ của tôi và mặc dù đây là lần đầu chúng tôi gặp nhau, tôi vẫn dự đoán mình sẽ thành công khi ra sân đấu.

Tuy nhiên, điều đáng nói ở đây là đối thủ của tôi khi bước vào sân đấu đã tin chắc là sẽ thua. Và thậm chí ngay cả sau khi đã “đề bẹp” tôi trong hiệp đầu, anh ta rõ ràng vẫn nuôi dưỡng những suy nghĩ tiêu cực. Tôi biết điều này vì chính anh ta đã nói với tôi.

Hít thở nhẹ nhàng, hoàn toàn đối lập với tình trạng chẳng khác gì một người hút 60 điếu thuốc mỗi ngày của tôi, anh ta nói: “Tôi rất vui đã thắng hiệp đầu. Tôi đã dự kiến là sẽ thua 3 - 0, có lẽ tôi **không** thể thua đậm hơn với tỷ số 3 - 1.” (**Sai lầm ngôn từ!**) Những lời nói của

anh ta mới êm ái làm sao. Cho dù sớm gặp bất lợi, tôi đã quyết định sẽ giành chiến thắng với tỷ số 3 - 1 như anh ta vẫn nghĩ.

Khi rời sân đấu, tôi đã hít thở dễ dàng hơn nhiều sau khi lật ngược tình thế dành chiến thắng 3 - 1, đối thủ của tôi hỏi liệu tôi có thể chỉ ra điểm yếu nào trong lối chơi của anh ta. “Cách chơi của anh rất giống tôi,” tôi giải thích, “nhưng tôi luôn nhớ mình đang chia sẻ lời tiên đoán về khả năng thất bại của anh.”

Chúng ta luôn đặt ra cho chính mình những dự tính. Nếu bạn nhìn thấy một ổ gà khi đang lái xe trên một con đường xấu, việc tránh nó có thể không hề dễ dàng.

“**Đừng** lao vào ổ gà” (**Sai lầm ngôn từ!**) là một mệnh lệnh cho bộ não bao gồm “lao” và “ổ gà”. Thật dễ thấy tại sao chúng ta thường làm gãy giảm sóc xe với những lời chỉ dẫn như vậy. Thậm chí sẽ còn thô lỗ hơn nếu bạn phát hiện ra nửa viên gạch nằm trên đường trong khi đang đi xe máy hay xe đạp. Tâm trí của bạn dường như chăm chăm tập trung vào chướng ngại vật và lao vào nó.

Khi tôi chơi golf cùng hai người bạn ở Bồ Đào Nha, Gary là người đầu tiên vào vị trí thực hiện cú đánh và quan sát chừng 200 m mặt nước ngăn cách nơi anh đứng và vùng thảm cỏ. “Được,” anh lên tiếng. “Hãy đánh thẳng vào giữa thảm cỏ!”

Quả bóng bay vút lên bầu trời xanh ngắt và hạ xuống cách cờ báo lỗ golf chỉ sáu mét.

Người bạn cùng chơi non tay hơn của chúng tôi là người tiếp theo thử sức, anh ta rõ ràng rất e ngại thử thách phía trước.

“Giờ thì **đừng** có đánh xuống nước!” anh ta tự ra lệnh cho mình. Rõ ràng là một Sai lầm ngôn từ!

Quả bóng lao đi, lượn vòng cung ... và rơi tòm xuống giữa hồ.

Anh bạn tôi bực bội quay lại, đặt một quả bóng nữa lên giá đỡ và trước khi tôi kịp nói gì, anh ta lại lặp lại câu thần chú của mình.

“Giờ thì vì Chúa, **đừng** có đánh quả bóng này xuống nước!”

TỒM!

Sau đó tôi đặt bóng lên giá đỡ, nhìn về phía lá cờ và tự nhủ: “Được rồi... phía trong quả bóng của Gary!”

Quả bóng của tôi lao đi, bay qua mặt nước, đáp xuống thảm cỏ gần lá cờ hơn quả bóng của Gary chừng một mét.

Tất nhiên khả năng và luyện tập đóng vai trò quan trọng trong chơi golf, nhưng việc định hướng cho cú đánh cũng vậy. Tất cả chúng ta đều nhận được kết quả chúng ta hướng đến.

Khi bắt đầu sự nghiệp thi đấu golf nhà nghề sau những thành công vang dội ở các lần thi đấu nghiệp dư, Tiger Woods được hỏi dự tính mang tính thực tế của anh là gì kể từ giải đấu nhà nghề đầu tiên.

Anh nói với người phỏng vấn - cựu vô địch giải Mỹ Mở rộng Curtis Strange - rằng anh bước vào mọi giải đấu với niềm tin chiến thắng. Strange tặc lưỡi và cho rằng Woods sẽ phải nhận bài học. Nhưng bốn ngày sau, chính Strange mới là người phải nhận một vố ê chề khi Woods giành chiến thắng tại giải đầu tiên anh thi đấu nhà nghề. Anh đã vô địch giải US Masters ngay từ lần đầu tham dự và sau đó thắng liên tiếp bốn giải đấu lớn của làng golf thế giới.

Thật bất thường, tôi chứng kiến Tiger trở nên thủ thỉ trước thềm giải USA - Europe Ryder Cup tổ chức hai năm một lần diễn ra tại Belfry gần Birmingham vào tháng Chín năm 2002.

Trước trận mở màn, anh đã trả lời phỏng vấn: “Đây **không phải** là một chuyện mang tính sống còn.” (**Sai lầm ngôn từ!**). Rồi nói thêm “Không ai bị biến thành con tin cả.” (**Sai lầm ngôn từ!**)

Một cách không bình thường, Tiger đã bị biến thành nạn nhân của những Sai lầm ngôn từ! Anh đã chơi hai trận đầu với dự kiến thắng cuộc rất thấp (nếu đánh giá từ cuộc phỏng vấn). Và anh đã thua cả hai trận.

Trong bất kỳ giải đấu nào khác tôi từng xem anh thi đấu, mọi bằng chứng đều cho thấy Tiger Woods thực sự có suy nghĩ tích cực và trả lời phỏng vấn trong trạng thái hết sức lạc quan. Những lời nói đã đưa anh vào chiến thắng thay vì đẩy anh ra xa chúng. Với anh, chiếc chai lúc nào cũng là đầy một nửa chứ không phải vơi một nửa.

Một buổi sáng, con trai tôi đang giúp tôi dọn dẹp sau buổi tiệc ngoài trời diễn ra tối hôm trước. Andrew lớn tiếng hỏi với từ đầu kia sân: “Bố muốn con làm gì với mấy chai vang còn đầy một nửa ạ?”

“Con cất chúng vào bếp cho bố,” tôi trả lời.

“Thế còn những chai đã vơi một nửa thì sao ạ?” cháu trêu tôi.

“Không có chai nào như thế hết,” tôi đáp. “Tất cả chúng đều đầy một nửa.”

Tất nhiên, sẽ dễ dàng hơn để có được tinh thần tích cực trước khi một sự kiện diễn ra và sau một chiến thắng, cho dù là trong thể thao hay đời thường. Thế nhưng bạn sẽ làm gì khi nhận được tin xấu?

Điều này đưa chúng ta quay trở lại với nguyên tắc Ân hận, Giải thích và Sửa chữa (AGS). Hãy nói bạn lấy làm tiếc vì mọi chuyện đã diễn ra như vậy. Sau đó, bạn giải thích chuyện gì đã xảy ra, rồi đề xuất giải pháp để cải thiện tình hình.

Tôi vô cùng ngưỡng mộ Gavin Hastings, người đeo băng đội trưởng đội tuyển Rugby Scotland trong thập niên 1990 với thái độ đàng hoàng cương quyết. Có một dạo, đội tuyển Scotland trải qua một loạt thất bại, nhưng Gavin từ chối né tránh. Việc anh phản ứng theo đúng nguyên tắc AGS đã khiến những người phê phán không thể đặt câu hỏi về thái độ của anh, điều này đã giúp anh vượt qua các giai đoạn khó khăn để đi tới thành công dễ dàng hơn.

Tôi vẫn còn nhớ như in cuộc phỏng vấn Alex Smith - một huấn luyện viên bóng đá Scotland - đúng vào ngày ông bị sa thải. Liệu bạn có sẵn sàng trả lời phỏng vấn khi vừa bị cho thôi việc? Bạn có thể cảm thấy tức giận, mệt mỏi, nản chí hay cả ba cảm giác đó. Và một anh chàng phóng viên muốn bạn phải kể lại tất cả những gì bạn vừa trải qua. Ngày hôm đó, Alex có được từ tôi cả sự tôn trọng chân thành nhất lẫn sự cảm thông. Ông đã sẵn sàng trả lời mọi câu hỏi của giới truyền thông và phẩm hạnh của ông vẫn còn nguyên vẹn.

Điều mà cả Alex Smith và Gavin Hastings đều có là cả hai đều chủ động đối diện với thất bại. Thay vì phản ứng lại những lời chỉ trích bằng cách từ chối không lên tiếng, họ đều bình tĩnh giải thích về tình hình của mình.

Rất nhiều khách hàng của tôi đã lựa chọn phương án chủ động thông báo cắt giảm việc làm hay thu hồi sản phẩm. Bằng cách này, họ có thể kiểm soát được những gì cần nói.

Có lần, công ty truyền hình cáp Telewest buộc phải đối diện với một thảm họa khi ba công nhân bị đè bẹp dưới một bức tường trong lúc đào một đường ống. Một người chết, hai người bị thương nặng. Người phụ trách quan hệ công chúng của Telewest đã gọi điện cho tôi tìm lời khuyên về những gì nên nói cho giới truyền thông. Trong khi đó nhà thầu sử dụng các nhân công này đã từ chối bình luận. Tôi nghĩ United Artists đã hoàn toàn đúng đắn khi không giữ im lặng.

Tôi hỏi người phụ trách quan hệ công chúng: “Quý vị có ân hận về những gì đã xảy ra không?”

“Tất nhiên,” người phụ nữ trả lời. “Tất cả chúng tôi đều rất choáng váng trước tai nạn đó.”

“Nguyên nhân tai nạn là gì?” tôi hỏi.

“Còn quá sớm để khẳng định chắc chắn,” người phụ nữ cho tôi biết. “Nhưng chúng tôi đã bắt đầu tìm hiểu nguyên nhân và đang giúp cảnh sát thực hiện công việc điều tra.”

“Và quý vị sẽ làm gì để ngăn chặn thiệt hại về người trong tương lai?” tôi yêu cầu.

“Chúng tôi đã ngừng toàn bộ hoạt động tại hiện trường cho tới khi tìm ra nguyên nhân. Sau đó chúng tôi sẽ có thể đưa ra các hành động để đảm bảo rằng những tai nạn như vậy sẽ không xảy ra.”

Một cách vô thức, người phụ nữ đã xây dựng xong lời tuyên bố của mình trước giới truyền thông dựa trên nguyên tắc AGS.

Bà chủ động đưa thông điệp đó ra trước giới truyền thông và trong khi tôi lái xe trở về nhà vào nửa đêm hôm đó, tôi được nghe lời tuyến bố của bà trên đài phát thanh địa phương. Bà đã có thể từ chối đưa ra bình luận, bởi vì thực ra đó là trách nhiệm của nhà thầu. Song quyết định hành động một cách chủ động của bà là rất hợp lý, dẫn tới việc đưa tin trung thực và chừng mực trên các phương tiện thông tin đại chúng.

Caroline và tôi phải đối mặt với một tình huống đau đầu và hết sức tế nhị chỉ sáu ngày trước khi diễn ra một buổi hòa nhạc từ thiện lớn mà chúng tôi đã lên kế hoạch từ hơn một năm trước.

Chúng tôi nhận được một cuộc điện thoại thông báo Les Gray - người được chọn để dẫn chương trình cho buổi hoà nhạc - vừa đột ngột từ trần. Les Gray đã trải qua một thời gian chiến đấu với căn bệnh ung thư nhưng vẫn lên kế hoạch quay trở lại sân khấu để gây quỹ cho Quỹ từ thiện KidsCharities UK của Caroline.

Sửng sốt trước tin vừa nhận được và lo lắng trước khả năng người hâm mộ có thể nghĩ buổi công diễn sẽ bị hủy, chúng tôi quyết định đi trước một bước và hành động một cách chủ động với tin buồn.

Chúng tôi đợi 24 giờ để thân quyến người quá cố biết được tin, sau đó đưa ra thông báo các ban nhạc sẽ biến buổi biểu diễn thành đêm tưởng niệm Les Gray. Bà quả phụ Carol đánh giá rất cao cử chỉ này, giới truyền thông đăng tải rộng rãi thông tin về câu chuyện và buổi công diễn thành công rực rỡ với 1200 người tham dự.

### ***Giả định và kiểm tra***

Vài ngày sau khi tôi quay về từ một chuyến công tác, hãng lữ hành gọi điện hỏi tôi xem mọi việc có diễn ra suôn sẻ không. “Có chứ, hoàn toàn suôn sẻ,” tôi bắt đầu, “mặc dù chúng tôi khởi đầu không mấy vui vẻ vì không nhận được vé. Tôi đã gọi đến văn phòng của các vị,” tôi kể tiếp, “khi phát hiện ra vào ngày Chủ nhật chúng tôi phải lên đường nhưng vé vẫn chưa tới, hôm đó văn phòng của các vị đã đóng cửa.”

Người của hãng lữ hành tỏ ra rõ ràng và chính xác trong câu trả lời. “Ghi chú công việc của tôi cho biết ba ngày trước ngày ông khởi hành, chúng tôi đã gửi tin nhắn cho ông để thông báo rằng ông phải qua văn phòng của chúng tôi lấy vé.”

“Thế chuyện gì sẽ xảy ra,” tôi vặn lại, “nếu tôi không nhận được tin nhắn?”

“Chúng tôi cho rằng ông đã nhận được,” người phụ nữ đáp trả.

“Nhưng hộp thư thoại bị trục trặc,” tôi đáp, “tin nhắn của các vị đã không đến được với tôi.”

“Thì chúng tôi chỉ cho rằng...” cô ta ấp úng, không biết trả lời tiếp theo ra sao. Trong trường hợp này, tôi chịu trách nhiệm về sự cố với hộp thư thoại của tôi. Tôi chịu trách nhiệm vì đã quên không kiểm tra xem vé đang nằm ở đâu. Nhưng hãng lữ hành cần phải chịu trách nhiệm về phỏng đoán của họ.

Toàn bộ câu chuyện này tổng kết những khó khăn đến từ việc phỏng đoán. Nó có thể dẫn tới một kết luận sai vì cho rằng việc liên lạc đã hoàn tất trong khi mới chỉ thực sự bắt đầu.

Trên cơ sở này, nếu tôi gửi đi một lá thư tôi sẽ cho rằng nó đã đến nơi và nội dung của nó đã được hiểu rõ và làm theo. Cũng với cách tư duy tương tự, khi dẫn bản tin thời sự và thể thao trong quá khứ, có lẽ tôi nên cho rằng mọi người đều theo dõi, đều hiểu và có thể lặp lại chính xác những gì tôi nói, thể hiện đầy đủ ý nghĩa của thông tin. Quá nhiều cho hai chữ “cho rằng”!

Tất cả chúng ta đều mắc phải lỗi phỏng đoán như vậy. Phóng viên truyền hình dày dạn kinh nghiệm John Stapleton đã kể một câu chuyện rất hấp dẫn để minh chứng cho khẳng

định trên. Một buổi tối, khi làm việc ca muộn tại phòng thời sự, đến lượt mình, anh xuống bộ phận tiếp tân để lấy các suất ăn nhanh Trung Quốc mà các đồng nghiệp đã gọi.

John lại gần người đàn ông đang đứng bên quầy tiếp tân, lấy ra ít tiền và nói “Xin chào. Đồ ăn nhanh đâu?” Người đàn ông nhìn lại anh vẻ không hiểu, vậy là anh cố gắng nói cụ thể hơn: “Đồ ăn nhanh Trung Quốc đâu?”

Người đàn ông chậm rãi trả lời: “Tôi là thủ tướng Singapore.”

Ở đây có một giải pháp thay thế cho sự phỏng đoán: Bạn nghĩ thế nào về việc kiểm tra xem thông điệp của bạn đã được tiếp nhận và hiểu hay chưa và điều bạn nghĩ có đúng hay không?

### ***Tóm lược***

- 1. Hãy bắt đầu mô tả cuộc sống của bạn một cách tích cực và quan sát sự chú ý tăng lên.*
- 2. Hãy tỏ ra tích cực khi nhận được tin xấu. Bằng cách công bố nó, bạn giữ được quyền kiểm soát những gì được nói ra đầu tiên.*
- 3. Thay vì phỏng đoán, hãy kiểm tra thực tế.*



## Phần bốn

# Đặt mình vào vị trí của người nghe

## Chương 10

### Mọi thứ đều có mối liên hệ

*“Đừng đổ mồ hôi vì những chuyện vớ vẩn... và tất cả mọi thứ đều là những chuyện vớ vẩn.”*

Tựa đề một cuốn sách của Richard Carlson[u](#)

Bạn đang tham dự một bữa tiệc, cụng ly, chơi nhạc, hai ngày trước Giáng sinh. Mặc dù có lý do để ăn mừng nhưng bạn lại cảm thấy rất buồn chán. Người đứng trong góc cùng với bạn đông nghịt, họ giới thiệu tên và cuộc sống hoàn toàn xa lạ của họ với bạn.

“David, em họ thứ hai của tôi đang đứng cạnh mẹ tôi. Khi mẹ tôi chuyển từ Little Hockstead đến vào năm 1977, bà đã gặp bố của David lần đầu tiên trong nhiều năm. Ông Harry là một kỹ sư điện, ông có một cậu con trai và một cô con gái... David và Claire - lớn hơn David ba tuổi. Thực tế, hiện giờ Claire cũng có hai đứa con. Jason sáu tuổi và bé Anna mới được năm tháng... hay sáu tháng gì đó?”

Ai cần quan tâm Anna bao nhiêu tuổi làm gì! Bạn sẽ thấy không thể vẽ chi tiết cây phả hệ gia đình với tên của từng người mà bạn không quen biết. Điều này thật dễ hiểu. Nếu bạn không tìm được mối liên hệ giữa câu chuyện bạn kể với những người đang nghe bạn nói thì chắc chắn hầu hết họ sẽ phát chán, họ không thể hình dung được bạn đang nói đến vấn đề quái quỷ gì.

Chẳng hạn, bạn đang ngồi ở nhà tại nước Anh và xem dự báo thời tiết. Bạn sẽ quan tâm đến mức nào khi xem dự báo thời tiết cuối tuần ở miền nam Tây Ban Nha? Chắc chắn bạn sẽ rất quan tâm nếu như ngày mai bạn đi nghỉ ở đó! Và khi ở Tây Ban Nha bạn sẽ quan tâm đến mức nào khi xem dự báo thời tiết ở Anh? Có lẽ nó chỉ có sức hấp dẫn giới hạn.

Khi bạn sẵn sàng trở về nhà, ngay lập tức bạn sẽ quan tâm nhiều hơn đến dự báo thời tiết ở Anh. Tất cả là một câu hỏi về mối liên hệ. Nó liên hệ đến bạn.

Thật đáng buồn khi vụ tai nạn tàu hỏa ở Ấn Độ làm 100 người thiệt mạng lại ít được khán giả người Anh quan tâm. Tuy nhiên khi có ít người thiệt mạng hơn trong vụ một chiếc tàu hỏa tốc hành đâm phải một chiếc tàu hỏa chở những người đi làm bằng vé tháng ở Ladbroke Grove, London thì tin tức này lại chiếm lĩnh các bảng thông báo và bản tin báo chí hàng tuần liền. Đơn giản vì hậu quả của nó ảnh hưởng trực tiếp đến mọi người sử dụng tàu hỏa ở Anh. Việc đó liên hệ đến họ.

Vậy, những thần tượng âm nhạc và ngôi sao thể thao bán được báo là vì những người hâm mộ quan tâm đến họ. Hình ảnh của Tiger Woods được bán cho các tạp chí golf. Tin tức về David Beckham được bán cho các tạp chí khổ nhỏ ở Anh.

Tôi biết rõ mình cần phải phỏng vấn bốn cây đại thụ trong làng golf - Jack Nicklaus, Seve Ballesteros, Greg Norman và Nick Faldo - cho các phóng sự của mình trên BBC nói về danh hiệu quán quân Giải vô địch golf mở rộng hàng năm. Nhiều khả năng một trong số các phóng sự sẽ được tranh luận vào chiều thứ Bảy. Tất cả là tìm kiếm điều có thể liên hệ với khán giả.

Điều này giải thích vì sao vào mỗi thứ Bảy và Chủ nhật, bạn sẽ thấy hàng tá đàn ông ngồi trên những chiếc ghế dài bên ngoài cửa hàng quần áo phụ nữ ở trung tâm thương mại, nhìn thơ thẩn vào không trung.

Hầu hết những cô bé cậu bé tuổi teen muốn xem những bộ phim về lứa tuổi của chúng. Hầu hết phụ nữ thờ ơ trong khi các ông chồng chăm chú dõi theo đường cong tuyệt đẹp của cú đá phạt trực tiếp vào góc trên khung thành. Những người chơi golf sẽ thờ ơ khi bạn thao thao nói về một vòng loại bóng đá, đặc biệt nếu đó là một giải đấu mà họ không biết.

Và nếu một tên khủng bố được cho là đang hoạt động ở Afghanistan, bị buộc tội tấn công Tòa tháp đôi, thì bỗng nhiên địa lý của Afghanistan, phong trào Osama Bin Laden và tổ chức Al Qaeda sẽ trở thành mối quan tâm sống còn của cả cộng đồng thế giới.

Và nếu có một câu hỏi bao trùm tất cả những điều này thì nó rất đơn giản: “Điều đó liên hệ gì đến tôi?” Câu trả lời có thể là để học, để làm sáng tỏ hoặc để giải trí khi nghe một điều gì đó mới mẻ. Các nhà báo gọi nó là “cái có” hay “đề tài” để câu chuyện xoay vào.

Một lần, tôi đã thất bại trong việc thu hút sự chú ý tới những cuộc chiến đã chia cắt Balkans sau sự sụp đổ của Nam Tư vào những năm 1990. Vấn đề là ở chỗ các phương tiện truyền thông đã cố gắng giải thích sự phức tạp ở những vùng ít được biết tới. Khi hành động tàn bạo xảy ra hết lần này đến lần khác, khi một cuộc thảm sát bị phát hiện, những cuộc thảm sát khác tiếp diễn, chúng tôi đã lưu ý rằng nó thật sự khủng khiếp. Tuy nhiên, chính chúng tôi cũng khó có thể nhớ được nơi đã xảy ra sự việc.

Những người làm truyền thông biết họ cần phải thu hút sự chú ý của khán giả. Vì vậy, đó là một phần lý do nhiều chương trình truyền hình và tin tức trên báo được “làm cho dễ hiểu”.

Vào thời điểm Balkan đang sóng gió với những hành động tàn bạo, các tạp chí khổ nhỏ của Anh đang đưa hàng loạt tin về con chó sủa một người đưa thư, dẫn đến quan tòa phán quyết con chó phải bị giết. Chúng ta có thể hình dung chuyện một con chó sủa người đưa thư nhưng chúng ta khó hiểu những vấn đề đạo đức đằng sau tình hình căng thẳng ở Balkan.

Khi bắt đầu một cuộc trò chuyện hay trình bày trong một cuộc họp hay hội thảo, bạn hãy đặt mình vào vị trí của người nghe và tự hỏi điều gì sẽ thu hút sự chú ý của bạn nhất. Bạn có thể tiếp tục câu chuyện về bất cứ điều gì bạn muốn nhưng đó sẽ là điểm mở đầu hay “cái có” cho câu chuyện.

Một lần tôi nghe một mẫu tin trên đài phát thanh, càng lúc càng thấy buồn cười khi người phỏng vấn cứ luẩn quẩn, cố gắng tìm một cái cớ cho thính giả liên hệ đến câu chuyện. John Inverdale đã hoàn thành tốt chương trình Phát thanh Five Live trò chuyện với một nhà báo Phần Lan về con số lớn bất thường những con nai bị giết ở Phần Lan mỗi năm.

John bắt đầu: “10.000 con nai sừng tấm bị giết mỗi năm bởi những người lái xe ô tô, tại sao lại như vậy?”

Nhà báo trả lời: “Ồ, thịt nai sừng tấm rất được ưa chuộng và vì vậy Chính phủ cho rằng những người lái xe ô tô cố ý đâm những con nai để ăn thịt chúng.”

John đáp: “Thật vậy ư, và vì chúng ta không quen ăn thịt nai sừng tấm... tôi cho là hầu hết chúng ta không quen ... thế thịt chúng có mùi vị như thế nào?”

Nhà báo nói: “Nó đậm đà và rất đặc biệt.”

Inverdale tóm lấy: “Vậy anh sẽ so sánh nó với thứ gì?”

Nhà báo đáp: “Tôi không biết. Như tôi đã nói, nó rất khó so sánh.”

Người dẫn chương trình đưa ra ý kiến: “Ồ, có lẽ nó giống như thịt nai.”

Nhà báo trả lời một câu vô nghĩa: “Không, nó khác thịt nai.”

Bây giờ cần liều lĩnh để cuộc phỏng vấn có hiệu quả trước khi nó thất bại, Inverdale tiếp tục đưa ra những so sánh không ngờ mỗi khi nhà báo gạt đi.

Và cuối cùng, nhà báo Phần Lan đưa ra một sự so sánh.

“Tôi cho rằng vị thịt nai sừng tấm giống như thịt *gấu* hơn.”

Người dẫn chương trình kết luận: “Ồ, thưa các quý ông quý bà, vị thịt nai sừng tấm giống như thịt *gấu*.”

John Inverdale biết bạn cần phải thu hút được sự chú ý trước khi mọi người nghĩ lan man. Nói cách khác, hãy tạo ra sự liên hệ trước khi quá muộn.

### ***Hãy đánh giá đúng tầm quan trọng của sự việc***

Đó là một ngày mùa hè rực rỡ khi tôi và vợ giao đấu để đuổi kịp các đối thủ tại sân golf King James số 6 ở Perth, miền trung Scotland. Tôi đánh một cú đẹp tới trước gờ màu xanh của lỗ golf mà không đưa được bóng vào lỗ.

Tôi giận mình đã đánh quá tệ, bỏ lỡ một cơ hội theo sát đối thủ và khiến vợ tôi thất vọng.

Sau đó, tôi cân nhắc một số điều để “thảm họa” này đúng với tầm quan trọng của nó. Một người bạn của chúng tôi đã chiến đấu trong cuộc chiến không có hy vọng với căn bệnh ung thư. Cô ấy đã phải đối mặt với khó khăn lớn nhất trong cuộc đời. Ngay lập tức tôi thấy xấu hổ vì sự ích kỷ của mình và quyết định đánh giá đúng tầm quan trọng của sai lầm này. Trong cú phát bóng tiếp theo, tôi đã có một cú đánh tốt và sau đó là một cú đánh nhẹ đưa bóng vào lỗ.

Đánh giá đúng tầm quan trọng của sự việc là một điều tuyệt vời. Tuy nhiên, điều này rất khó thực hiện khi cảm xúc xâm chiếm và tư duy logic biến mất khỏi tâm trí.

Cuốn sách yêu thích của tôi về chủ đề này là cuốn sách rất hay của Richard Carlson có tựa đề ***Đừng đổ mồ hôi vì những chuyện vớ vẩn*** (Mặc dù đây là một Sai lầm ngôn từ phổ biến!). Trong cuốn sách, tác giả đã đưa ra quan điểm về việc một chiếc đĩa bị vỡ trong bếp. Một số người rất khó chịu với những việc như vậy. Tuy nhiên chắc chắn một điều bạn nên cân nhắc là bạn tồn tại lâu hơn chiếc đĩa hay chiếc đĩa tồn tại lâu hơn bạn. Bạn muốn điều nào xảy ra?

Tôi đã áp dụng triết lý của ông nhiều lần khi bắt đầu khó chịu vì những việc chẳng đáng gì. Đôi khi tôi thất vọng vì rẽ sai hướng khi lái xe đi khắp nơi trong kỳ nghỉ. Và khi đó nếu tôi quên đánh giá đúng tầm quan trọng của sự việc thì Caroline sẽ nhắc tôi rằng trên hết chúng tôi đang đi nghỉ và có nhiều thời gian hơn khi ở nhà.

Đôi khi tôi hét lớn “Về tầm quan trọng của sự việc, nó thực sự quan trọng đến mức nào?” Nhìn vào quy mô thường là nguyên tắc quan trọng để thấy vấn đề nhỏ bé như thế nào.

Và một vài chiến dịch hiệu quả nhất đã sử dụng quy mô một cách thành công. Một trong những chiến dịch như vậy đã nói với chúng ta: “Tất cả chi phí để nuôi một trẻ em ở Ethiopia là bảy xu một ngày.” Giờ là lúc thực sự đánh giá đúng tầm quan trọng của sự việc.

Trong một lần đến thăm Las Vegas, chúng tôi đã đi thăm khu vực gần đập Hoover. Thành tựu của nhân loại trong việc xây dựng con đập này thật vĩ đại và con đập lớn đến mức chúng tôi không thể tìm được một góc nào để camera thể hiện được hết quy mô của nó.

Tuy nhiên có hai điều quan trọng thể hiện ở đây mà tôi không thể quên:

1. Cái hồ được tạo bởi con đập chứa lượng nước đủ để làm ngập toàn bộ bang New York sâu tới gần nửa mét.
2. Lượng bê tông ở con đập đủ để xây một con đường rộng khoảng 12 m vòng quanh thế giới ở đường xích đạo.

Quy mô những sự vật này giúp chúng ta xây dựng một bức tranh tâm lý. Chúng cho ta một hình ảnh so sánh.

Khi làm việc với quản lý cấp cao của hãng Cunard<sup>(2)</sup>, lúc họ chuẩn bị đưa ra con tàu chở hành khách lớn nhất thế giới, *QM2*<sup>(3)</sup>, chúng tôi đã được nghe trình bày lại một vài hình ảnh so sánh.

- Nếu bạn đứng trên đỉnh boong tàu *QM2* khi nó đang đi vào đảo Manhattan, bạn có thể tận mắt nhìn thấy tượng Nữ thần Tự do từ xa.
- Nếu được đặt giữa đảo Manhattan, tàu *QM2* sẽ dài hơn bốn tòa nhà.

Bạn có thấy tầm quan trọng của sự việc thể hiện như một bức tranh rõ ràng cho thấy quy mô của nó với cuộc sống?

Con tàu này nặng 150.000 tấn. Tuy nhiên, tôi sẽ rất biết ơn nếu bạn có thể giải thích cho tôi 150.000 tấn nặng như thế nào. (Tôi tự hỏi không biết bao nhiêu con nai mới nặng đến như vậy?)

Tôi đề nghị các khách hàng của mình tạm thời hãy đánh giá sự suy giảm đúng với tầm quan trọng của nó. Chẳng hạn, khi thông báo 200 người mất việc, cũng cần phải nói việc cắt

giảm nhân công là cần thiết để bảo vệ 1000 người vẫn đang làm việc ở nhà máy. Đáng lẽ cũng nên chỉ ra những con số đã tăng và giảm thông qua sự so sánh trong vòng 75 năm ở khu vực này. Một tuyên bố đưa ra ý nghĩa về quy mô của các con số trong khi một tuyên bố khác lại nêu tầm quan trọng của mốc lịch sử.

Nhiều người phàn nàn với tôi về việc phương tiện truyền thông bao quát các sự kiện. Họ biết họ đang khó chịu nhưng thật khó để biết điều gì thực sự khiến họ phiền lòng. Câu trả lời thường là bởi vì tầm quan trọng của sự việc không được đánh giá đúng.

Một vài người khó chịu với việc người khác quá quan tâm đến bóng đá. Một số người lại băn khoăn tại sao các ngôi sao đóng kịch quảng cáo lại liên tục xuất hiện tô điểm cho trang bìa của các tạp chí khổ nhỏ. Một lần nữa, tất cả những điều này là câu hỏi về tầm quan trọng của sự việc. Khi một câu chuyện nhận được sự chú ý của quá nhiều người thì việc đánh giá đúng tầm quan trọng của sự việc không còn nữa.

Tuy nhiên, trước khi bức xúc, chúng ta hãy nhớ lại bản thân mình đã cư xử như thế nào. Chúng ta tức giận khi không đưa được bóng vào lỗ golf. Chúng ta mất bình tĩnh khi một chiếc đĩa rơi và vỡ tan. Việc rẽ sai lối đi trên đường có thể khiến chúng ta cảm thấy như một thảm họa tự nhiên.

Tất cả chúng ta đều dễ đánh giá không đúng tầm quan trọng của sự việc lúc đang nóng nảy.

Lần đầu tiên tôi đến thăm thành phố New York là năm 1996. Tôi đã đến đó để thực hiện một khóa đào tạo truyền thông cho Công ty đóng tàu Cunard, nhưng vì có gia đình đi cùng nên chúng tôi đã đi đến một nơi khác. Bây giờ khi đã biết rõ hơn về thành phố này, tôi thấy nó là một trong những nơi sôi động nhất thế giới và cảm thấy rất an toàn khi ở đây. Tuy nhiên, trước khi đặt chân tới New York lần đầu tiên, chúng tôi cứ nghĩ đây là thành phố đầy rẫy nguy hiểm.

Vì vậy, chúng tôi chỉ ở ngoài rìa thành phố New York khi đến Manhattan. Và chúng tôi đã ở trong “một cái vạc ăm ỉ” dưới những tòa nhà chọc trời đúng năm phút khi Andrew, lúc đó chín tuổi nói rằng nó muốn đi sang đường để xem một cửa hàng. Vợ tôi và tôi cùng lo lắng trước đề nghị của con.

Cô ấy vội nói: “Andrew đứng yên đó và **đừng** di chuyển (**Sai lầm ngôn từ!**). Nhiều người đã bị bắn chết ở New York”.

Trong năm phút, chúng tôi sắp xếp vé máy bay, bằng lái xe và đặt phòng khách sạn trước khi tìm thấy giấy tờ thuê xe ô tô. Caroline quay ra chỗ các con thì thấy Emma đang khóc. Cô ấy liền hỏi: “Có chuyện gì vậy?”

Emma sợ hãi trả lời: “Con không muốn bị bắn chết.”

Câu nói của Caroline đã trở thành một cơn ác mộng thực sự, làm một đứa trẻ 10 tuổi sợ hãi.

Chúng tôi đã nhìn nhận lại những sự việc này và tự hỏi bản thân: “Tại sao chúng tôi có thể mắc một sai lầm như vậy?” Liệu chúng tôi có thể tha thứ cho bản thân vì đã làm con sợ hãi?

Hãy đánh giá đúng tầm quan trọng của sự việc, đặc biệt là khi nó không được như điều bản thân bạn trông đợi.

***Tóm lược***

- 1. Với bất cứ điều gì được coi là thú vị, chúng ta cần có mối liên hệ với nó.*
- 2. Điều thú vị với chúng ta lại có thể nhàm chán với thính giả của chúng ta.*
- 3. Đánh giá đúng tầm quan trọng của một vấn đề sẽ cho thấy vấn đề đó thực sự nhỏ bé (hay đơn giản) như thế nào.*

## Chương 11

### Đừng để thư từ quay lại tấn công bạn

*“Đừng nói với Anna.”*

Do sơ suất, tin nhắn này đã được gửi đến... Anna.

Tôi nhận thấy viết email là một cách rất tốt để giao tiếp - trong một số trường hợp. Đó là khi bạn cần nhanh chóng gửi đi sự xác nhận để sắp xếp một việc hoặc trích dẫn một phần tác phẩm và ngay lập tức bạn nhận được phản hồi với tốc độ nhanh như đạn bắn, đó là một cách rất hiệu quả.

Tuy nhiên, đừng lạm dụng quá điều đó và hãy cẩn thận, nếu không thông điệp ẩn chứa hiểm họa sẽ quay lại tấn công bạn giống như một chiếc boomerang [u](#) nện vào sau gáy.

Nhân viên truyền thông của Chính phủ Jo Moore đã nhận ra bài học này với việc bản thân phải trả giá khi trong vòng một giờ lúc chiếc máy bay thứ hai tấn công Tòa tháp đôi ở New York vào ngày 11 tháng Chín năm 2001, cô đã gửi đi một email đưa ra ý kiến đây là một thời điểm tốt để “chôn vùi” những tin tức tồi tệ của Chính phủ.

Sau đó, cô đã phải xin lỗi về những hành động của mình, tầm quan trọng về thời điểm đã khiến cô có vẻ nhẩn tâm và tính toán. Các phương tiện truyền thông được dịp lên tiếng chỉ trích, cho rằng cô là người gây ra rắc rối cho ông chủ của mình, đã công kích Bộ trưởng Giao thông, Stephen Byer.

Năm tháng sau, báo chí vẫn bình luận âm ỉ về email hồi tháng Chín, thậm chí còn om sòm hơn về những email của Bộ Giao thông. Các bài viết trên báo cho rằng cô Moore đã bị khiển trách trong một email mới dự định để giảm nhẹ việc bị chỉ trích vào ngày tang lễ em gái của Nữ hoàng Anh, công chúa Margaret.

Giữa lúc đó, Chính phủ phủ nhận sự việc, đồng nghiệp của Moore, Martin Sixsmith từ chối nhận trách nhiệm và tiếp tục giữ email đã được viết. Không lâu sau đó, sự nghiệp của cả Stephen Byer và Jo Moore đều bị hủy hoại bởi email. Những bức thư báo nội bộ đã trở thành tiêu đề báo chí, đài phát thanh, truyền hình.

Tôi đã từng thấy việc giao tiếp qua email mà những người đàn ông và phụ nữ nên cảm thấy xấu hổ. Tôi đã thấy bức email của Giám đốc một công ty internet trả lời một lời phê bình nào đó, bắt đầu với “Tùy thuộc vào bạn”. Tôi cho là người gửi hơi bức mình khi viết bức email này. Tôi tự hỏi không biết anh ta sẽ cảm thấy thế nào khi đọc lại nó một tháng sau.

Một lần tôi gửi đi bức thông điệp dài giải thích tại sao tôi thất vọng vì cách cư xử của một đồng nghiệp trong công ty liên kết đã đối xử với một nhân viên của tôi. Trong khi chỉ ra sự thất vọng của mình, tôi đã yêu cầu tất cả chúng tôi cùng nỗ lực để đảm bảo dự án thành công. Đáp lại thông điệp dài 300 từ của tôi là thông điệp chỉ vỏn vẹn vài từ: “Đã lưu ý không rõ ràng.”

Thư ký của tôi đủ khôn ngoan để ngăn chặn những nội dung có thể khiến tôi nổi giận kinh khủng hơn. Thực tế, người gửi email đã không khôn ngoan khi sao chép lại câu trả lời cho ông chủ của mình. Trong vòng một giờ, người gửi email đã gọi điện xin lỗi vì “khiếu hài hước” nhằm chỗ của mình.

Một bài học nhỏ ở đây là:

Thứ nhất, những từ ngữ ở đây đã không truyền tải được “khiếu hài hước” giống như một cái nháy mắt, cười gượng hay là một giọng nói ranh mãnh.

Thứ hai, anh ta có thể nghĩ rằng phản ứng nhanh như chớp của mình là khôn ngoan nhưng ông chủ của anh ta và tôi lại không nghĩ như vậy.

Rắc rối là email được gửi đi nhanh hơn suy nghĩ của bộ não chúng ta và đôi khi nhanh hơn cả máy tính. Đó là lý do tôi luôn tránh trả lời trực tuyến một thông điệp cần sự tế nhị. Tôi cần chắc chắn rằng câu trả lời của mình đã thực sự hoàn thiện, rồi mới gửi nó đi.

Kể từ khi người Ai Cập tạo ra giấy viết từ cội, con người đã có thể nói những điều mà họ phải gặp trực tiếp. Email là phương tiện giao tiếp phổ biến ngày nay. Tuy nhiên, thay vì ngẫm nghĩ nội dung trên đường tới bưu điện, chúng ta chỉ cần nhấn chuột để gửi đi những suy nghĩ của mình.

Tất cả chúng ta cần hiểu rằng bất kỳ email nào chúng ta gửi đi với chủ đề nào đó cũng có thể kết thúc trên trang nhất của một tờ báo nếu nó bị gửi sai địa chỉ hoặc nếu người nhận gửi nó cho các phương tiện truyền thông.

Tôi vừa nhớ lại mức độ nguy hại của những từ ngữ thô lỗ. Khách hàng đã ủy nhiệm cho chúng tôi thành lập một đội truyền thông để thử nghiệm kỹ năng giao tiếp của tất cả các đại lý liên quan. Khách hàng hài lòng với phần kết luận, bao gồm sự phê bình và khuyên nhủ. Họ đã có báo cáo viết của chúng tôi nhưng cuối cùng một số người đã phản ứng không tốt và nói với chúng tôi điều họ nghĩ.

Chúng tôi đã quyết định trong vòng tiếp theo sẽ trình bày phần tổng kết bằng một video để những quan điểm có thể được nhìn thấy, nghe thấy, nói lên. Năm sau, video đã trở thành một phương pháp giải quyết vấn đề. Thay vì phê bình chỉ bằng vài từ, video giống như một cuộc họp trực tiếp.

Dù viết báo cáo hay email, hãy chắc chắn rằng bạn có thể biện minh cho những gì mình viết, trước khi một người nào đó hỏi bạn. Bởi vì tất cả những phương tiện giao tiếp có tốc độ của một viên đạn. Hãy tránh việc bạn là người bị bắn.

Tất nhiên, với tin nhắn cũng như vậy. Chris, cậu con trai tuổi học trò của bạn tôi đã hẹn hò với hai cô gái cùng một lúc. Hai cô gái đó cũng biết nhau nhưng không biết việc cậu chàng đang bắt cá hai tay. Vì vậy khi Chris mời Vicky đi xem phim, cậu ta đã thô lỗ thêm vào tin nhắn của mình **“Đừng nói với Anna.” (Sai lầm ngôn từ!)**.

Đáng lẽ bí mật của cậu ta được giữ kín nhưng vì thực tế cậu ta đang kéo thanh trượt danh sách địa chỉ và vì từ cuối cùng của tin nhắn là “Anna” nên cậu ta đã nhầm lẫn gửi tin nhắn cho Anna.



Không cần phải nói, cô bạn gái lâu năm Anna đã trả lời rằng cậu ta đã gửi tin nhắn đến nhầm người. Chúng ta chỉ có thể suy đoán rằng tổn hại gây ra bởi tin nhắn cụ thể này giống như là một chiếc boomerang hơn là một viên đạn.

### ***Tóm lược***

- 1. Email được truyền đi với tốc độ của những viên đạn, vì vậy hãy chắc chắn về điều bạn nói trước khi “bóp cò”.*
- 2. Ngôn ngữ đối thoại khiến bài diễn thuyết hoặc trình bày trở nên dễ hiểu hơn.*
- 3. Tất cả chúng ta đều có giọng nói của riêng mình. Vì vậy, đừng ngại ngừng vì giọng nói của bạn.*

## Chương 12

### Ba câu hỏi luôn cần đặt ra

*“Tôi biết điều tôi nói lúc này không mang tính ngoại giao lắm.”*

Nikita Khrushchev[\[1\]](#)

Chúng ta hãy nói về một thầy Hiệu trưởng ở thị trấn Cornwall của Truro may mắn trúng xổ số 10 triệu bảng Anh. Các phương tiện truyền thông sẽ nói về tin tức này như thế nào?

Tuần báo địa phương sẽ đưa nó lên trang bìa, với bài viết dài bên trong, nói về gia đình, đồng nghiệp và học sinh ở trường của người đàn ông may mắn này. Những mối quan hệ mật thiết của người trúng giải và khả năng về hưu sớm của người thầy Hiệu trưởng rất mực được kính trọng, sẽ được bàn đến với rất nhiều thông tin.

Trạm phát thanh địa phương đưa tin này nổi bật trong bản tin dài ba phút của họ nhưng chỉ sau khi khái quát tin về ngọn lửa tai họa và việc thất nghiệp ở địa phương cũng như ngân sách của Thủ tướng.

Chương trình thời sự của đài truyền hình BBC ở London có lẽ sẽ đưa tin này như một “câu chuyện cuối cùng” trong khoảng 15 đến 45 giây thời gian phát sóng trong một bản tin nửa giờ.

Tại sao lại có một thái độ trái ngược như vậy? Nó cho thấy tầm quan trọng hay mức độ thú vị của câu chuyện giảm dần với mỗi đối tượng khán giả. Với độc giả của tờ báo địa phương, câu chuyện có sức hút rất lớn. Với những thính giả đài phát thanh, đó là một câu chuyện gây ấn tượng mạnh ở địa phương. Với những khán giả của BBC ở Yorkshire, miền nam xứ Wales và Bắc Ireland, câu chuyện đã mất đi phần thú vị.

Và đó là cách những đề tài tin tức được sắp xếp, trong một bản tóm tắt.

Vậy chúng ta sẽ quyết định đề tài tin tức của chúng ta như thế nào? Theo một cách chính xác giống như vậy.

Vợ chúng ta sẽ quan tâm đến việc chúng ta được tăng lương, con cái chúng ta không có thời gian để chú ý đến sự khác biệt này, những người bạn của chúng ta có thể khá vui mừng cho chúng ta và những người bạn, họ hàng ở xa, những người hàng xóm thậm chí không được chúng ta nhắc đến.

Chúng ta đưa ra những quyết định này hàng ngày và trong số đó có nhiều quyết định sai lầm, chúng ta không nhận ra tin tức của mình nhằm chán với nhiều người đến mức nào.

Tôi muốn trở lại với công việc báo chí và ba câu hỏi tôi nên hỏi trước khi viết câu chuyện về tin tức của mình.

1. Tôi muốn nói điều gì?
2. Tôi đang nói chuyện với ai?

### 3. Vậy tôi nên giải thích điều đó như thế nào?

Hãy đặt những câu hỏi này vào một hoàn cảnh hàng ngày. Giả sử bạn muốn nghỉ làm vào ngày thứ Sáu để tham dự một đám cưới. Vấn đề là khối lượng công việc chồng chất và nhân viên văn phòng đã chịu nhiều áp lực. Vậy bạn có khôn ngoan khi nói với ông chủ của mình rằng: “Tôi biết công việc rất bận nhưng tôi đã được mời tới dự một đám cưới vào ngày thứ Sáu tuần tới và tôi chắc rằng ngài thậm chí sẽ **không** chú ý đến việc tôi nghỉ.” (**Sai lầm ngôn từ!**)

Hãy thử nói như vậy nếu bạn thích và hãy cho tôi biết việc xảy ra tiếp theo như thế nào. Thật đáng tiếc về đám cưới. Lẽ ra bạn đã được vui vẻ tham dự!

Thay vào đó, sẽ hợp lý hơn khi bạn nói: “Tôi đã được mời tới dự một đám cưới vào ngày thứ Sáu tuần tới. Tôi biết nó trùng với thời gian chúng ta bận rộn nhất. Vì vậy, tôi tự hỏi liệu ngài sẽ cảm thấy thế nào về việc tôi sẽ nghỉ ngày thứ Sáu nếu tôi hoàn thành khối lượng công việc của mình vào tối thứ Năm. Tôi rất muốn tham dự đám cưới này và tôi thực sự biết ơn nếu ngài có thể giúp tôi việc này.”

Có thể, câu trả lời vẫn là “không.” Tuy nhiên, cách nói thứ nhất sẽ làm tăng khả năng bị từ chối trong khi cách nói thứ hai sẽ giảm bớt khả năng này.

Vậy hãy trả lời ba câu hỏi:

1. Tôi muốn nói điều gì? *Tôi muốn đi dự một đám cưới vào ngày thứ Sáu tuần tới.*
2. Tôi đang nói chuyện với ai? *Ông chủ bận rộn của tôi.*
3. Vậy tôi nên giải thích điều đó như thế nào? *Bằng cách đưa ra giải pháp.*

Khi giao tiếp chúng ta thường nói ấp úng là vì chúng ta biết điều mình muốn nhưng lại không xem xét đến người nghe. Hơn nữa, nếu chúng ta đã từng nói chuyện với trẻ con - và các bậc phụ huynh nên nắm rõ điều này - chúng ta nên hiểu rõ chỉ khi chúng ta xem xét đến người nghe chúng ta mới hy vọng giao tiếp chính xác. Và đôi khi điều đó trở nên tồi tệ.

Tôi đã nghe chuyện một người mẹ ngập ngừng nói với cô con gái bảy tuổi trong khi đang lái xe về phía bắc qua Cầu Forth Road từ Edinburgh tới Fife. Chỉ ra sự ẩn tượng của cây Cầu Forth Rail bên tay phải, người mẹ nói: “Vào thứ Bảy bác Jill sẽ đưa con về nhà qua cây cầu này. Con có thích không?”

Cô bé nhìn cầu tàu và im lặng. Khi mẹ cô nhìn sang đã thấy nước mắt chảy xuống trên má con gái.

Người mẹ hỏi: “Có chuyện gì vậy?”

Cô bé nức nở nói: “Con **không** muốn đi lên đi xuống ở đây. (**Sai lầm ngôn từ!**). Con thấy phát ốm vì đường sắt ngoằn ngoèo.”

Bạn sẽ biết một số người không trả lời được câu hỏi về mức độ ảnh hưởng của lời họ nói tới người nghe.

Một người họ hàng của tôi nghĩ, anh ấy đã khen một cô phục vụ bàn trẻ tuổi đã giảm được nhiều cân nhờ ăn kiêng, khi thông báo với vợ tôi và tôi, trước mặt người phụ nữ trẻ. “Đây là cô phục vụ bàn tôi đã kể với anh chị, người trước đây rất béo.” Gương mặt cô gái đã biểu lộ điều cô ấy nghĩ về lời nhận xét!

Ngày nay mọi người đã làm việc này tốt hơn nhờ sự phát triển của công nghệ.

Một đồng nghiệp cũ của tôi đã rơi trí đến mức thời gian nói cho phép đã hết trước khi anh ấy nói được đến những điểm quan trọng. Anh ấy đã hét lên giận dữ trước khi gọi điện lại để cố gắng nói một thông điệp ngắn gọn hơn.

Khi chủ động gọi điện để lại lời nhắn qua hộp thư thoại, chúng ta đã biết đối tượng mình cần giao tiếp và vì vậy ở một mức độ nào đó chúng ta đã sắp xếp suy nghĩ trước. Tuy nhiên điều gì sẽ xảy ra khi chúng ta tình cờ gặp một người bạn học cũ ở trong một cửa hàng, chỉ với câu hỏi: “Bạn đã làm gì kể từ khi chúng ta ra trường?”

Bạn bắt đầu làm việc ở đâu? Việc kết hôn/ly hôn của bạn? Sinh nhật của con gái bạn hay đám cưới của cô cháu gái? Công việc đầu tiên của bạn sau khi ra trường? Công việc hiện tại của bạn?

Có nhiều khả năng, bạn có thể nói về việc bạn đã làm ngày hôm đó, bây giờ bạn làm việc ở đâu và đang sống với ai. Nhưng ai biết? Câu hỏi quá rộng và câu trả lời có thể đi rất xa. Và tất cả là do bạn hoàn toàn không chuẩn bị trước để trả lời câu hỏi.

Vậy chúng ta hãy đưa một số cấu trúc vào trong cuộc hội thoại, bắt đầu với việc chúng ta muốn nói điều gì.

### ***Tôi muốn nói điều gì?***

Thường chúng ta không sắp xếp điều chúng ta muốn nói, vì vậy những thông điệp máy móc trả lời rời rạc. Đó cũng là lý do tại sao khi chúng ta đã rời khỏi cuộc tranh luận thì bỗng dừng lại nhớ ra tất cả những quan điểm chúng ta có thể nói.

Vì vậy trước khi nhắc điện thoại, trước khi trình bày trong cuộc họp, trước khi nói chuyện với người bán hàng, hãy vạch ra những điều bạn muốn nói.

Trong các khóa đào tạo truyền thông của chúng tôi, đã có sự khác biệt rất lớn giữa cuộc phỏng vấn đầu tiên, chúng tôi để những người tham gia trò chuyện, và cuộc phỏng vấn thứ hai. Đó là bởi vì trong cuộc phỏng vấn đầu tiên chúng tôi đã hỏi những người tham gia trước khi họ chuẩn bị bất kỳ suy nghĩ gì. Tuy nhiên trước cuộc phỏng vấn thứ hai chúng tôi đã yêu cầu họ viết ra ba hay bốn điểm - và sau đó họ đã có cơ hội nói lên điều họ thực sự muốn.

Tuy nhiên, một số người vẫn không thể nói với bạn nhiều hơn về công việc hay công ty của họ ngoài tên công việc và toàn bộ những biệt ngữ phủ kín trong sự bí ẩn.

Vì vậy điểm quan trọng thứ hai là:

### ***Tôi đang nói chuyện với ai?***

Cách bạn nói chuyện với cha mình sẽ khác với cách bạn nói chuyện với các con, khác với cách bạn nói chuyện với vợ mình. Với những đồng nghiệp bạn cũng sẽ có cách nói khác, sau đó là với bạn bè, khách hàng, nhà cung cấp - danh sách sẽ vẫn còn tiếp tục. Tôi nói nó khác là bởi vì mỗi người là một cá nhân khác nhau, có mối quan tâm và nguyện vọng khác nhau.

Thậm chí nơi mà một người nào đó sinh sống cũng sẽ khiến người ấy có cách nhìn nhận khác với những người khác.

Một lần tôi đã nói với người đọc bản tin dự báo thời tiết trên truyền hình rằng khi cô ấy chỉ trên bản đồ và nói: “Lên trên vùng Scotland trời vẫn tiếp tục có nhiều mây, những trận mưa rào sẽ đi qua xứ Wales và đi xuống Cornwall...” những gì cô ấy nói chỉ đúng với cách nhìn nhận của một người London. Tuy nhiên với chúng ta “lên trên” vùng Scotland, “đi qua” xứ Wales và “đi xuống” Cornwall khiến chúng ta tin rằng chúng ta đang ở trung tâm của vũ trụ. Từ Scotland, xứ Wales là “đi xuống”. Từ Cornwall, xứ Wales là “đi lên”. Vì vậy mỗi lần nói “đi qua” sẽ là sai!

Tôi phải tránh để mình mắc bẫy vào cách nhìn nhận của khán giả khi giới thiệu tất cả các vùng của Vương quốc Anh trên chương trình BBC *Breakfast News* ở London.

Một dịp, người cùng dẫn chương trình với tôi Justin Webb hỏi tôi cảm thấy thế nào về vòng bán kết World Cup bóng bầu dục giữa Anh với New Zealand sẽ diễn ra vào cuối tuần. Tôi bắt đầu: “Ồ, trái tim tôi nói đội Anh nhưng với đội hình hiện tại của họ, tôi sợ rằng cái đầu tôi sẽ nói rằng tất cả những cầu thủ áo đen sẽ thắng.”

Ngay sau chương trình, tôi đã gọi điện cho một nhà sản xuất chương trình ở kênh BBC Scotland. Trước khi bàn luận về việc chúng tôi sắp xếp đưa tin về giải bóng, ông ấy muốn nhắc nhở về sai sót của tôi. Ông ấy trêu chọc: “Sáng nay từ ngữ của anh đã nhầm lẫn hết cả.”

Tôi bối rối hỏi: “Như thế nào ạ?”

Ông giải thích: “Tôi cho rằng anh muốn đội Anh đánh bại New Zealand. Anh phải nói điều đó theo cách khác.”

Tôi đã có một câu hỏi đơn giản dành cho ông ấy: “Nếu một người dẫn chương trình là người Anh được hỏi ở trường quay Glasgow rằng liệu Scotland có đánh bại New Zealand hay không, những khán giả người Scotland sẽ phản ứng như thế nào nếu họ muốn Scotland thắng?” Hơn 80% khán giả Breakfast News của tôi là người Anh. Xem từ Scotland, rất dễ quên điều này.

Điều đó dẫn tôi đến câu hỏi cuối cùng:

### ***Vậy tôi sẽ diễn đạt nó như thế nào?***

Điều này rất cần thiết. Nếu đó là một cô bé năm tuổi đang buồn vì việc bố sẽ đi London, cần phải hiểu và đưa ra một bức tranh tươi sáng về lợi ích cho cô bé. Nếu một người phụ nữ ngồi vào chỗ của bạn trên máy bay, cần xem xét sự bối rối của cô ấy và thông cảm cho sự nhầm lẫn. Nếu đó là những người lao động đang lo lắng về tương lai của họ, cần thông cảm cho những người mất việc, giải thích về hoàn cảnh và tin tưởng vào tương lai, ngay cả khi rất khó để đưa ra quyết định.

Ba câu hỏi nhỏ này là xương sống để sắp xếp bất cứ cuộc hội thoại, diễn thuyết hay tranh luận nào. Hãy đặt chúng vào đúng vị trí và việc giao tiếp sẽ trở nên dễ dàng hơn nhiều, bằng cách xem xét tầm quan trọng những luận điểm của bạn và thứ tự bạn sẽ giải thích chúng.

### ***Tóm lược***

1. Tôi muốn nói điều gì? *Luôn chuẩn bị sẵn một vài luận điểm.*
2. Tôi đang nói chuyện với ai? *Xem xét đến thính giả của bạn và sự quan tâm của họ.*
3. Vậy tôi nên diễn đạt nó như thế nào? *Ngay khi cân nhắc điều đó, bạn có thể sắp xếp những luận điểm theo thứ tự tầm quan trọng.*

# Phần năm

## Tạo ra sự thấu hiểu sâu sắc hơn

### Chương 13

### Lắng nghe là chìa khoá để thấu hiểu

*“Những người vĩ đại dành nhiều thời gian để lắng nghe. Những người tầm thường dành nhiều thời gian để nói.”*

David Schwartz[\(1\)](#)

Một trong những lời khen ngợi lớn nhất mà một người nào đó có thể dành tặng bạn là nói rằng bạn là một người rất biết lắng nghe.

Cảm thấy phiền hà khi lắng nghe những người khác, bạn phải quan tâm tới điều họ nói. Và đó chính là điều nhiều người trong chúng ta không làm được. Bạn sẽ thấy những người không biết lắng nghe trong hành động của bản thân. Một người nào đó hỏi bạn một câu hỏi, chú ý tới câu trả lời đầu tiên của bạn và rồi dần dần trở nên xao lãng khi bạn tiếp tục trả lời.

Tôi đang trong giờ nghỉ uống café của một cuộc hội nghị thì điều đó xảy ra. Một người đang hỏi tôi câu hỏi thì thấy một người khác mà anh ta cần phải nói chuyện và chẳng nói gì với tôi nữa, chỉ loanh quanh 20 giây nghe câu trả lời của tôi. Những người không biết lắng nghe người khác rất siêng gật gù với điều bạn đang nói nhưng thực ra họ chỉ đợi bạn dứt lời để kể cho bạn câu chuyện của họ.

Có những người ở trong công ty bạn vài giờ và vẫn sẽ chẳng biết gì về bạn, bởi vì họ không biết cách hỏi bạn dù chỉ là một câu hỏi vào lúc đó. Tôi luôn sửng sốt khi kết thúc giải golf, tôi biết tất cả về gia đình, công việc, kỳ nghỉ gần nhất, kỳ nghỉ sắp tới của đối thủ của mình - mặc dù có thể họ chẳng nói được gì về cuộc sống của tôi, bởi vì họ không biết cách đặt câu hỏi.

Tất nhiên, một số người thực sự nhút nhát và tự hỏi phải hỏi những gì. Tôi có khuynh hướng hỏi mọi người về gia đình họ, ngành họ làm việc (hay nghề nghiệp của họ) hoặc nơi họ sống. Tôi hỏi liệu họ có đi nghỉ ở một nơi xa vào mùa hè này hoặc có đi nghỉ trước mùa đông hay không.

Lắng nghe và đặt câu hỏi sẽ trở nên dễ dàng hơn khi bạn khiến nó trở thành thói quen. Nói chung để làm việc này, người đàn ông phải cố gắng hơn phụ nữ một chút. Tuy nhiên, tôi biết một vài trong số những người đàn ông thành công nhất rất biết lắng nghe. Họ chú ý tới điều bạn nói. Họ quan tâm sâu sắc và chân thành đến cuộc đời bạn.

Và nếu một người nào đó quan tâm đến cuộc đời bạn, bạn sẽ có khuynh hướng quan tâm đến cuộc đời họ.

Vài năm trước, trên chuyến bay từ London trở về nhà, tôi đã bắt chuyện với người đàn ông ngồi bên cạnh. Khi máy bay hạ cánh, bỗng nhiên ông ấy dừng lại và nói: “Chúa ơi, chúng ta đã nói chuyện suốt trên đường từ London về và tôi chỉ nói về bản thân mình. Thật nhàm chán!”

Tôi đáp: “Ngược lại, tôi đã biết tất cả về bản thân mình. Tôi thực sự thích nghe những điều ông nói.”

Và khi đó, ông ấy đã hỏi về sự nghiệp của tôi, tôi cảm thấy ông ấy thực sự quan tâm vì tôi đã quan tâm đến câu chuyện của ông ấy.

Vài năm trước, tôi nghe tin vợ một người quen của chúng tôi qua đời. Vài tuần sau, chúng tôi đã mời anh ấy đến ăn tối và nói chuyện hàng giờ. Khi rời đi, anh ấy đã cảm ơn chúng tôi về bữa tối và nói rằng anh ấy rất vui khi biết được tất cả các thông tin về chúng tôi.

Vấn đề là buổi tối hôm đó thông tin về chúng tôi không được đưa vào đề tài bàn luận. Chúng tôi chỉ nói về vợ, con gái anh ấy và những gì anh ấy sẽ làm để thích nghi với hoàn cảnh mới. Tuy nhiên, đó là mục đích của buổi tối hôm đó. Chúng tôi mời anh ấy đến để lắng nghe anh ấy.

Tất cả chúng ta có thể thận trọng khi liên lạc với một người nào đó có người thân hoặc vợ vừa mới mất hay khi gọi điện cho một người đồng nghiệp vừa gặp chuyện không may. Thực tế, hầu hết mọi người ở trong hoàn cảnh này đều muốn nói chuyện với người nào đó sẽ lắng nghe một cách thông cảm, mà không đưa ra những giải pháp để nhanh chóng giải quyết vấn đề của họ.

Tôi đã thử điều này với những người bạn mà công việc làm ăn vừa thất bại đột ngột, chôn vùi kế hoạch nghỉ hưu của họ vào đồng gạch vụn. Trên điện thoại, tôi chỉ muốn biết liệu họ có muốn gặp mặt để trò chuyện hay không. Chúng tôi đã dành buổi tối hôm sau để bàn luận về các sự kiện, thậm chí còn vui cười một chút trên đường. Một lần nữa, vai trò của chúng tôi là lắng nghe. Tuy nhiên, đó là điều những người bạn sẽ làm khi bạn đang ở trong thời điểm khó khăn.

Mặc dù tính ra tôi đã trở thành nhà báo từ năm 17 tuổi và là phát thanh viên năm 21 tuổi nhưng khi xem xét những câu hỏi cơ bản, tôi thấy mình vẫn là một người chưa biết lắng nghe cho đến một vài năm trước.

Tôi nói để kiếm sống.

Tuy nhiên, để nắm vững những vấn đề khách hàng đang phải đối mặt, tôi phải lắng nghe nhiều hơn trước đây. Chỉ khi lắng nghe để hiểu họ, tôi mới có thể hy vọng họ hiểu điều tôi đưa ra để giúp họ cải thiện việc giao tiếp.

Cũng như vậy, khi nhìn cách vợ tôi lắng nghe tôi mới hiểu tại sao mọi người đến với Caroline khi họ cần người ủng hộ. Cô ấy là một người rất biết lắng nghe.

Lắng nghe là chìa khóa để thấu hiểu. Chỉ khi bạn học cách lắng nghe bạn mới có thể hy vọng hiểu người khác.

***Hãy chú ý đến những con số phần trăm - 55, 38 và 7***



Bây giờ chúng ta đã hiểu rằng trước tiên chúng ta cần phải lắng nghe, vậy làm thế nào chúng ta thuyết phục được mọi người chấp nhận ý kiến của mình?

Vậy nếu bạn thực sự muốn thuyết phục một người bạn giúp bạn thực hiện một dự án, bạn sẽ:

1. Viết cho cô ấy
2. Gọi điện cho cô ấy
3. Đến thăm cô ấy

Câu trả lời sẽ trở nên rõ ràng hơn khi bạn hiểu rằng chỉ có 7% thông điệp của chúng ta được truyền tải qua từ ngữ chúng ta chọn, 38% thể hiện qua ngữ điệu giọng nói của chúng ta và 55% thể hiện qua ngôn ngữ hình thể, chủ yếu là biểu hiện trên gương mặt chúng ta.

Vì vậy, một cuộc gặp mặt sẽ có hiệu quả hơn một cuộc điện thoại, trong khi đó một cuộc điện thoại sẽ hiệu quả hơn một bức thư, email hay tin nhắn.

Toàn bộ cuốn sách này dành để lựa chọn từ ngữ đúng đắn và chúng chỉ giải thích cho 7% mức độ cảm động của thông điệp trong bất cứ cuộc trò chuyện trực tiếp nào! (Tất nhiên, trong một bức thư, email hay tin nhắn thì từ ngữ sẽ truyền tải 100% thông điệp giao tiếp).

Mặc dù nền móng chỉ chiếm phần trăm rất nhỏ trong cấu trúc của một tòa nhà cao tầng. Tuy nhiên, nếu chúng có sai sót, tòa nhà có thể đổ sập. Vì vậy, từ ngữ là nền móng rất cần thiết cho tòa tháp giao tiếp của chúng ta.

Vậy 38% là một tỷ lệ lớn thông điệp được quyết định bởi ngữ điệu, nhưng bạn hãy dành một phút để nghĩ một từ có thể có nhiều ý nghĩa như thế nào:

- “Vâng” có thể được nói một cách lịch sự bởi một người chủ hiệu cửa hàng khi ông ấy sẵn sàng tư vấn cho khách hàng tiếp theo.
- “Vâng?” có thể là một câu hỏi thách thức, nghĩa là “Bây giờ anh muốn gì?”
- “Vâng” có thể để lộ sự lúng túng của đối phương.

Ngữ điệu có vai trò rất quan trọng. Tuy nhiên, giờ chúng ta hãy xem xét tất cả sự thay đổi của từ “Vâng” khi thêm vào một cái nhún mày, cau mày tức giận hay một nụ cười hớn hở. Vì vậy, ngôn ngữ hình thể diễn đạt được nhiều hơn cả ngữ điệu và từ ngữ.

Đó là lý do tại sao truyền hình, mang đến cho chúng ta hình ảnh, đã chiếm lĩnh truyền thông kể từ khi nó được phát minh. Tất nhiên, đài phát thanh cũng đã chiếm lĩnh truyền thông trước truyền hình.

Bây giờ, lựa chọn giao tiếp của chúng ta nhiều và đa dạng đến mức trong một ngày chúng ta có thể nhắn tin, email, gửi một bức thư, gọi vài cuộc điện thoại, nói chuyện trực tiếp với mọi người, xem tivi, nghe đài, đọc báo và xem dự báo thời tiết trên kênh truyền hình vệ tinh.

Tuy nhiên dù hình thức giao tiếp trở nên đa dạng như thế nào, chúng vẫn chỉ chia thành ba loại.

Nếu bạn có thể sử dụng *từ ngữ* chính xác, nền móng của bạn sẽ vững chắc. Chúng sẽ giúp bạn tìm được ngữ điệu thích hợp, bởi vì một số từ phải theo một ngữ điệu nhất định, chẳng hạn ngữ điệu phải tích cực thay vì tiêu cực.

Tìm được *ngữ điệu* thích hợp có thể không dễ dàng. Để làm vậy, chúng ta thường phải chống lại những cảm xúc có thể khiến chúng ta cảm thấy tiêu cực. Do vậy, những từ ngữ được chọn lọc kỹ và mang tính tích cực vẫn có thể không đem lại hiệu quả nếu như ngữ điệu không thích hợp với từ ngữ.

Tuy nhiên, dù chúng ta có vượt qua được những trở ngại này, *ngôn ngữ hình thể* vẫn đợi thời điểm để tố cáo chúng ta. Khi chúng ta nói rằng “Anh ấy cam đoan mọi việc đều ổn.” nhưng với hàm ý “Anh ấy vẫn khiến tôi thấy ghê rợn”, lúc này ngôn ngữ hình thể có thể thể hiện sức mạnh của nó.

Đó là lý do tại sao tôi cho rằng mục đích của tất cả hình thức giao tiếp là sự chân thực. Nếu không, nhiều khả năng ngôn ngữ hình thể sẽ tố cáo chúng ta.

Yếu tố mạnh nhất của ngôn ngữ hình thể là giao tiếp tốt bằng mắt. Khi một người nào đó nhìn vào mắt bạn trong khi nói với bạn tin tức tốt hay xấu bạn sẽ tin tưởng họ. Khi việc nhìn vào mắt họ có vẻ ngập ngừng, bạn sẽ nghi ngờ. Xấu hổ là một trong tất cả những lý do khiến giao tiếp bằng mắt không tốt. Tuy nhiên để dành được sự tin tưởng, chúng ta phải học cách vượt qua những trở ngại này. Và khi nói với một nhóm người xung quanh một chiếc bàn, tôi luôn chắc chắn rằng mình đã giao tiếp bằng mắt với từng người đều đặn và kéo dài trong vài giây, để thu hút họ chú ý hơn vào cuộc hội thoại.

Một video phỏng vấn trên truyền hình gần đây đã nhắc tôi về một sự việc làm nổi bật tầm quan trọng của các con số phần trăm ở trên. Đó là Kevin Keegan, người quản lý đội Newcastle United trong những năm 1990, đã mắc bẫy bởi lời bình luận của người quản lý đội Manchester United, ngài Alex Ferguson. Hai đội đang ngang tài ngang sức trong cuộc đua gay cấn giành chức vô địch thì Fergie đưa ra lời nhận xét băng quơ rằng Leeds United - vì thi đấu với Newcastle - sẽ cho đối thủ thời gian dễ dàng hơn họ đã cho Man United.

Tôi nhớ đã đọc phản ứng của Kevin Keegan trên báo lúc đó và đã nhận xét với đồng nghiệp của tôi rằng ông ấy có vẻ khó chịu vì chuyện vụn vặt. Đồng nghiệp của tôi đáp: “Khó chịu? Anh nên xem ông ấy trên truyền hình tối qua. Ông ấy đã hầm hầm giận dữ!”

Bây giờ khi tôi xem phản ứng của Keegan và nghe ngữ điệu giọng nói của ông ấy, tôi có thể biết chính xác tại sao lời nhận xét trên báo lại không thể hiện được sự giận dữ của ông ấy.

Vì vậy, với thông điệp của chính mình, bạn hãy nhớ số phần trăm: 7% (từ ngữ), 38% (ngữ điệu) và 55% (ngôn ngữ hình thể). Chúng sẽ quyết định khả năng thuyết phục người khác của bạn, trong một cuộc họp hay một cuộc hội thảo hàng ngàn người.

Hoặc chúng có thể tiết lộ sự giận dữ mà lời nhận xét của bạn đã bỏ qua.

### ***Tóm lược***

1. *Hãy chú ý lắng nghe người đang nói chuyện với bạn.*
2. *Hãy đóng góp vào cuộc hội thoại một cách ý nghĩa chứ đừng chỉ chờ để nói xen vào.*
3. *Hãy sử dụng ngôn ngữ hình thể và ngữ điệu giọng nói của bạn để tăng thêm sức thuyết phục cho những từ ngữ đã được chọn lựa kỹ lưỡng.*



## Chương 14

### Hãy tạo sức mạnh cho ngôn từ

*“Tất nhiên, từ ngữ là thứ thuốc mạnh nhất đã được loài người sử dụng.”*

Rudyard Kipling<sup>u</sup>

Nếu chú ý bạn có thể thấy mỗi chương của cuốn sách được mở đầu với một câu trích dẫn thích hợp để tóm tắt một phần của thông điệp. Hầu hết những câu trích dẫn được đưa ra để tăng thêm tính tin cậy cho những lời khuyên. Và nguồn tin là những người được kính trọng, lời gợi ý ở đây là nếu họ tin điều đó thì nó có lẽ đúng.

Vì vậy khi mượn một câu trích dẫn, bạn đã mượn danh tiếng của một người.

Tôi thường thấy những từ ngữ đầy sức mạnh có thể chỉ là điều cần để người nào đó lấy lại tinh thần khi họ cảm thấy muốn từ bỏ hoặc để đánh giá đúng tầm quan trọng của những trở ngại mà họ đối mặt.

Một câu trích dẫn ưa thích của tôi là *“Thất bại là thời điểm khi bạn từ bỏ việc cố gắng.”* Hay nói theo cách khác, *“Thành công là đứng dậy sau khi vấp ngã.”* Tôi thường sử dụng hai câu nói này với những người trải qua những tổn thương trầm trọng trong cuộc sống, tự hỏi liệu họ có thể thành công hay không. Chỉ đơn giản bằng cách tiếp tục cố gắng, họ đã thành công.

Một lần tôi đã thấy một câu nói hữu ích khi cảm giác mình đang đơn độc chiến đấu chống lại sự bất công cho một người bạn, đó là *“Chỉ cần người tốt không làm gì thì kẻ xấu sẽ chiến thắng.”*

Khi nghe những từ này, tôi đã quyết định sẽ xem xét sự việc đến cùng. Kết quả là bảy năm tù cho kẻ lạm dụng tình dục người trước đó đã không bị trừng phạt. Giá trị của những câu nói này là giúp bạn đánh giá đúng tầm quan trọng của sự việc.

Dù đưa ra lời khuyên hay xây dựng một bài trình bày thuyết phục, bạn hãy sẵn sàng đọc kinh nghiệm của những người khác để làm rõ vấn đề.

Nhiều nguyên tắc trong cuốn sách này có thể được gói gọn trong những câu trích dẫn của những người vĩ đại.

George Bernard Shaw là người luôn đi trước tạo ra những thay đổi trong cuộc sống:

*“Mọi người luôn đổ lỗi cho hoàn cảnh vì điều họ làm. Tôi không tin vào hoàn cảnh. Mọi người trên thế giới là những người đi tìm kiếm hoàn cảnh mà họ muốn và nếu họ không thể tìm được, họ sẽ tạo ra chúng.”*

Abraham Lincoln nói về dòng nước chảy xiết:

*“Bằng mọi cách, đừng nói “Nếu tôi có thể”, hãy nói “Tôi sẽ”.*

Henry Ford nói về những Sai lầm ngôn từ:

*“Dù bạn nghĩ bạn có thể hay nghĩ bạn không thể, bạn đều đúng.”*

Oprah Winfrey đã nói một cách tích cực về bản thân:

*“Khi tôi nhìn vào tương lai, sự tươi sáng của nó rực cháy trong mắt tôi.”*

Kenneth Tynan nói về sự chỉ trích tiêu cực:

*“Một nhà phê bình là một người biết đường nhưng không thể lái xe.”*

Sydney J. Harris nói về việc đánh giá đúng tầm quan trọng của sự việc:

*“Khi tôi nghe một người nào đó thở dài “Cuộc sống thật khó khăn”, tôi luôn khuyến khích họ bằng câu hỏi “So với cái gì?”*

George S. Clason nói về sự đơn giản:

*“Những mong muốn cần đơn giản và rõ ràng. Chúng sẽ làm thất bại mục tiêu của chính mình nếu chúng quá nhiều, quá khó hiểu hoặc vượt quá khả năng rèn luyện để thực hiện của một người.”*

Thomas Fuller nói về việc không biết lắng nghe:

*“Điếc hơn người điếc là người không biết lắng nghe.”*

Lịch sử được sinh ra với những bài diễn văn chứa những từ ngữ đầy sức mạnh đánh dấu sự thay đổi thái độ, một sự khởi đầu mới.

Abraham Lincoln nói về cuộc tìm kiếm để chấm dứt cảnh nô lệ:

*“Một gia đình bị chia rẽ thì không thể bền vững. Tôi tin rằng chính phủ không thể tồn tại bền vững khi một nửa nô lệ, một nửa tự do.”*

Winston Churchill nói khi trở thành Thủ tướng thời chiến của Vương quốc Anh năm 1940:

*“Tôi chẳng có gì để dâng hiến ngoài máu, làm việc khó nhọc, nước mắt và mồ hôi.”*

John F. Kennedy nói trong bài diễn văn nhận chức Tổng thống năm 1961:

*“Và vì vậy, những anh chàng người Mỹ của tôi, đừng hỏi đất nước có thể làm gì cho anh, hãy hỏi anh có thể làm gì cho đất nước. Những anh chàng công dân thế giới của tôi: đừng hỏi nước Mỹ sẽ làm gì cho anh, hãy hỏi chúng ta có thể làm gì cho tự do của con người.”*

Martin Luther King Jr. nói về quyền công dân năm 1963:

*“Tôi có một ước mơ rằng một ngày nào đó bốn đứa con bé bỏng của tôi được sống trong một đất nước, nơi chúng không bị phán xét bởi màu da mà bởi đặc điểm tính cách của chúng.”*

Tôi sẽ để lại lời cuối cùng của Tổng thống Kennedy. Câu nói lưu ý việc thận trọng với những từ ngữ sáo rỗng:

*“Chỉ có từ ngữ thôi thì không đủ. Khi sức mạnh và quyết tâm của chúng ta rõ ràng, từ ngữ chỉ truyền tải sự thuyết phục chứ không phải tình trạng giao tranh. Nếu chúng ta mạnh, sức mạnh của chúng ta sẽ tự nói lên. Nếu chúng ta yếu thì từ ngữ sẽ không thể giúp được gì.”*

***Tóm lược***

- 1. Những từ ngữ đầy sức mạnh có thể truyền đạt thông tin tốt hơn những suy nghĩ mơ hồ.*
- 2. Chúng có thể truyền cảm hứng để bạn thành công và hành động theo hiểu biết của những người đi trước.*
- 3. Những từ ngữ phải phù hợp với hành động của bạn nếu không chúng chỉ là những từ ngữ trống rỗng.*

## Chương 15

### Suy nghĩ, sau đó mới nói và hành động

*“Có một số người nói trước khi kịp suy nghĩ.”*

Jean de la Bruyère<sup>(1)</sup>

Tất cả những câu chuyện khủng khiếp mà tôi chia sẻ với bạn đều đến từ việc không suy nghĩ của tôi.

Tôi đã chúc một người phụ nữ nghèo ngồi hàng đêm trong cái lạnh và ẩm ướt ở một chỗ đỗ xe một câu chúc hạnh phúc rườm rà; gọi người lái xe lớn tuổi một cách thiếu kiên nhẫn là một “kẻ ngu ngốc”; tấn công một người chủ quán ăn một mồi, người đã dám đưa con gái tôi đi chơi thuyền. Đây là những hành động của người nói nhanh và suy nghĩ chậm.

Tôi thường xuyên học từ những sai lầm để nắm được cách giao tiếp tế nhị hơn. Điều đó rất đơn giản. Trước hết hãy suy nghĩ, sau đó hãy nói, rồi hành động.

Bây giờ điều này có vẻ rất rõ ràng. Nhưng khi mọi việc trở nên tồi tệ, thì thường là bởi vì tôi nói trước rồi mới hành động và sau đó suy nghĩ rất lâu về những hậu quả do hành động của mình gây ra.

Chỉ một nỗ lực nhỏ áp dụng một chút suy nghĩ trước khi hành động đã mang lại cho tôi phần thưởng hết lần này đến lần khác bằng cách lấy lại chỗ ngồi của mình trên máy bay một cách êm thấm khi ai đó ngồi nhầm; bằng cách nói “xin lỗi” với đám đông người xem quần vợt đã bỏ lỡ một phần trận đấu vì sai sót của chúng tôi; bằng cách chuyển những biệt ngữ khó hiểu trong công việc thành những từ ngữ mọi người đều hiểu được.

Chúng ta cần luyện tập để cải thiện cách giao tiếp. Tuy nhiên, bây giờ tôi nhận thấy - bởi vì những nguyên tắc giao tiếp được đặt đúng chỗ trong mọi thời điểm - nên nó đã giúp tôi truyền tải những thông điệp đến mọi người dễ dàng hơn bao giờ hết.

Cách bạn sử dụng những nguyên tắc này hoàn toàn tùy thuộc vào bạn. Có thể bạn sẽ xem quyển sách này đơn giản chỉ là đọc một điều thú vị. Hay bạn sẽ dám làm theo những quy tắc của tôi và biến chúng thành của bạn. Điều đó cực kỳ đơn giản. Chỉ cần cố gắng thực hiện mỗi lần một quy tắc và xem hiệu quả của chúng.

Hãy bắt đầu bằng việc loại bỏ những Sai lầm ngôn từ trong cách nói của bạn. Mỗi lần bạn định sử dụng một câu với một từ “không” hay “đừng” (hoặc bất cứ từ phủ định nào) hãy chuyển nó thành một câu khẳng định.

Lúc mới đầu, bạn sẽ thấy mình còn vấp vấp, nói được nửa câu “Tôi hy vọng tôi không gọi điện quá muộn”... **(Sai lầm ngôn từ!)** trước khi thêm vào “Tôi nghĩ sẽ gọi cho bạn trước khi bạn đi ngủ.”

Bạn sẽ nghe một đồng nghiệp nói toàn biệt ngữ trong ngành quản trị và thấy mình, lần đầu tiên, yêu cầu anh ấy giải thích điều anh ấy nói. Thậm chí bạn có thể đưa cho anh ấy một loạt những hình ảnh để thay thế cho đồng danh từ khó hiểu của anh ấy.

Khi một người bạn kể với bạn rằng người chồng mới cưới của cô ấy “khá” quan tâm, bạn sẽ có xu hướng hỏi cô ấy: “Chỉ “khá” quan tâm là như thế nào?”

Khi bạn được yêu cầu hoàn thành một công việc đến thứ Sáu, cụm từ “Tôi sẽ cố hết sức” sẽ bị loại bỏ thay bằng “Tôi đảm bảo sẽ hoàn thành nó.”

Nếu bạn gặp một trở ngại trong công việc, nguyên tắc Ân hận, Giải thích và Sửa chữa sẽ đi bên cạnh để giúp bạn thoát khỏi bẫy ngôn ngữ của chính mình.

Những câu hỏi bạn không thể trả lời sẽ được đáp “Tôi không biết, tôi sẽ suy nghĩ và trả lời bạn sau.” Những yêu cầu không thể thực hiện được sẽ được đáp “Không được, nhưng tôi có thể hoàn thành nó vào tuần tới.”

Những email chỉ trích sẽ được cân nhắc và trả lời lịch sự. Bạn sẽ sắp xếp để gặp gỡ những người bạn cần tranh thủ sự ủng hộ thay vì chỉ gửi cho họ một bức thư điện tử.

Khi được yêu cầu thực hiện một bài diễn thuyết, bạn sẽ sắp xếp nội dung bằng cách hỏi bản thân: Mình muốn nói điều gì, mình nói với ai và mình sẽ diễn đạt nó như thế nào?

Bạn sẽ nói với sự hóm hỉnh thích hợp, với sự nhiệt tình và giao tiếp tốt bằng mắt. Giọng nói của bạn sẽ truyền tải được sự thuyết phục và những từ ngữ của bạn sẽ truyền được cảm hứng.

Và khi ông chủ chúc mừng bạn diễn thuyết thành công, bạn sẽ nói: “Cảm ơn ngài, tôi rất vui vì đã có cơ hội nói trước hội nghị.”

Tôi đã có kinh nghiệm trực tiếp về việc những quy tắc này giúp tôi làm giàu cho cuộc sống của bản thân và của những người khác tôi đã gặp như thế nào.

Lần đầu tiên tôi phát hiện ra sức mạnh của chúng là trong một cuộc gặp gỡ đầy căng thẳng với một vị sếp cũ ở đài truyền hình. Ông ấy rõ ràng muốn tôi nghỉ làm chương trình thể thao để nhường chỗ cho một nhân viên chính thức.

Đòi hỏi ít hơn cho quỹ lương đã phải mở rộng của ông ấy. Tuy nhiên, mặc cho hành động tiêu cực của ông ấy đối với tôi - khi chờ đợi một cuộc chiến - tôi đã đáp lại ông ấy bằng một thái độ tích cực. Sau 15 phút khó khăn, tôi vẫn duy trì được công việc của mình thêm hai năm nữa cho đến khi tôi quyết định nghỉ việc.

Đó là năm 1991. Bốn năm sau, tôi đã sử dụng mọi quy tắc tôi đề cập để giải quyết một vấn đề truyền thông đã làm tổn gãy mực của các tờ báo khổ nhỏ suốt mùa hè năm đó. Nó trở thành một chủ đề nóng trên đài phát thanh và là chủ đề của hai chương trình phim tài liệu chủ đạo trên truyền hình, được phát sóng trên BBC.

Vợ tôi và tôi đã đứng lên nói với công luận về diễn viên hài kịch truyền hình Eric Cullen sau khi những bằng chứng ô nhục đã bị xóa bỏ khỏi nhà anh ấy trong một cuộc truy lùng của cảnh sát. Lý do của chúng tôi rất đơn giản. Anh ấy đã bị lạm dụng tình dục từ thời niên thiếu cho đến lúc mới trưởng thành, sau đó đã phải chứng kiến nhà mình trở thành nơi



kiêu dân cho những người lạm dụng anh ấy, trong khi họ đe dọa và tống tiền trong thời gian anh ấy mới nổi tiếng.

Xử lý vấn đề truyền thông trong suốt mùa hè năm đó - trong tình cảnh ở tòa của anh ấy (nơi anh ấy bị bỏ tù) và cho đến khi chống án (chúng tôi thắng) - cực kỳ cam go. Vấn đề là chủ đề này nhạy cảm và dễ gây hiểu lầm. Tuy nhiên, dưới áp lực của phương tiện truyền thông, hệ thống luật pháp đã đưa ra sự công bằng cho một trong những kẻ lạm dụng anh ấy, cho hắn bảy năm tù, một bản án thích đáng. Chỉ đáng buồn là Eric đã mất trước đó, nhưng phương tiện truyền thông đã giúp chúng tôi rất nhiều trong việc đưa ra sự thật về bi kịch của anh ấy.

Thật thú vị, kẻ lạm dụng Eric đã thuyết phục tờ *Daily Express* gây chú ý với việc kết tội hắn trên trang nhất với một lời nhận xét duy nhất không được viết lại. Khi một thợ ảnh chụp được hình hắn bước xuống tàu hỏa để đi tới tòa án, kẻ lạm dụng nói “Tôi chưa bao giờ lạm dụng Eric Cullen.” **(Sai lầm ngôn từ!)**. Tên của Eric đã bị tòa loại khỏi danh sách các nạn nhân bị lạm dụng bởi màn kịch này.

Đỉnh điểm của công việc trong ba năm là sự xuất hiện trên chương trình BBC của Esther Rantzen, cho phép chúng tôi - dưới sự thẩm tra sâu sắc của cô ấy - cơ hội để dựng lại vụ án.

Không lâu sau đó, trường hợp của cảnh sát điều tra Shirley Mckie, người tôi đã đề cập trước đó là bị buộc tội sai (và rõ ràng) vì lời khai man với bằng chứng dấu vân tay giả, đã dẫn chúng tôi tới một con đường tương tự. Lần này, tôi đã đưa cho Shirley lý lẽ cô ấy cần để tự mình giải quyết với phương tiện truyền thông bằng cách dạy cô ấy những quy luật.

Vào tháng Hai năm 2006 - sau trận chiến chín năm - Shirley đã được bồi thường 750 bảng vì tổn thất trong sự nghiệp của cô ấy bởi một vị quan tòa người Scotland, người đã thừa nhận “sai lầm” qua dấu vân tay. Cô ấy đã dựa vào sự thật, kể câu chuyện phức tạp của cô ấy bằng ngôn ngữ đơn giản.

Phương tiện truyền thông là con đường duy nhất để Shirley tiết lộ sự thật về trường hợp đặc biệt của cô ấy. Bây giờ cô ấy tin rằng cô ấy đã được phỏng vấn gần 200 lần trên báo, đài phát thanh, đài truyền hình, bao gồm ba phóng sự đặc biệt *Panorama* trên BBC. Đánh tên cô ấy vào công cụ tìm kiếm trên internet và hàng tá bài viết sẽ xác nhận trường hợp mất quyền công dân của cô ấy và sự dũng cảm đối mặt giải quyết sự việc của cô ấy. Cô ấy đã sử dụng nguyên tắc giao tiếp của chúng tôi để đấu tranh vì sự công bằng.

Câu chuyện trên rõ ràng đối lập với câu chuyện của một nhà máy sản xuất khi tuyên bố đóng cửa. Bạn sẽ chờ đợi sự chán nản và thất vọng khi ngày cuối cùng của nhà máy sản xuất đến gần hơn. Tuy nhiên, làm theo chính xác những nguyên tắc giao tiếp giống như vậy, Liên đoàn những người cất rượu và những người buôn rượu đã đạt được một số điều đáng kể vài năm trước khi đóng cửa nhà máy đóng chai Gordon's Gin của họ tại Laindon ở Essex. Bởi vì những từ ngữ trung thực, cam kết của họ giúp công nhân tìm được công việc mới đúng như những gì họ nói họ sẽ làm (và thời gian thực hiện), sản lượng những tháng cuối cùng thực sự đã tăng. Tinh thần làm việc đã được duy trì đến phút cuối và những người lao động đã kiêu hãnh đem sự chuyên nghiệp vào những công việc mới ở nơi khác.

Nếu bạn có điều gì đó thú vị để nói, hãy nói với nhiều người nhất có thể. Hãy thu hút và truyền cảm hứng cho họ bằng nghị lực và sự nhiệt tình của bạn.

Tôi trở lại với phương tiện truyền thông để công bố tung ra những video về môn đánh golf và bóng đá mà tôi sản xuất, những buổi khiêu vũ từ thiện mà chúng tôi tổ chức, hội bóng đá từ thiện mà tôi hỗ trợ, hội từ thiện của trẻ em mà tôi đã tham gia, những vụ chống án tôi đã đối mặt, hội chơi golf của người mù mà tôi đã bảo trợ, sự hợp nhất một trường học mà tôi đồng ý ủng hộ, hành động của tòa án mà tôi không đồng ý. Thực tế, có thể bạn đã mua quyển sách này vì sức mạnh của một bài viết trên báo, trên đài phát thanh hoặc truyền hình nói về nó.

Mọi bài viết này đều miễn phí. Chắc chắn, tôi cần biết điều tôi muốn nói, tôi sẽ nói với ai và nếu vậy tôi sẽ diễn đạt thế nào. Tuy nhiên phương tiện truyền thông đã đưa cho tôi một cái loa để tôi chuẩn bị chọn và sử dụng nó.

Mọi người đều có cơ hội như nhau. Chỉ cần các nguyên tắc giao tiếp được tuân thủ tốt.

Cuối cùng, bạn có thể hỏi liệu những từ ngữ bạn chọn có thực sự là vấn đề sống còn hay không. Vậy đây là câu chuyện chứng tỏ tầm quan trọng của chúng.

Năm 1998, các khách hàng Compaq của tôi (bây giờ là Hewlett Packard) đã gọi điện nói họ muốn tôi tiến hành một khóa đào tạo truyền thông khác thường cho một nhân viên và con gái của cô ấy. Tuần sau, tôi đã gặp Angela MacVicar và Johanna 19 tuổi, người mắc bệnh bạch cầu và cần cấy ghép một tủy xương. Compaq hy vọng tạo ra dư luận để tìm được một người hiến tủy xương thích hợp cho Johanna, người sẽ cần tận dụng những cuộc phỏng vấn.

Đó là buổi đào tạo xúc động nhất mà tôi thực hiện. Khá đơn giản, tôi xây dựng lại lòng dũng cảm cho cô bé tuổi teen nói về các cơ hội của mình, để cô ấy có thể nói lên sự thật. Cô ấy đã nói với khán giả của mình bất kể họ là ai rằng “Nếu không có tủy xương thích hợp em sẽ chết.”

Cuối buổi học, tôi hứa sẽ giúp tạo ra dư luận về lời thỉnh cầu, vì vậy tôi đã gọi cho Eamonn Holmes, người bạn tốt và là đồng nghiệp của tôi từ những ngày làm *Breakfast News*. Hai ngày sau, Angela và Johanna đã được phỏng vấn với sự cảm thông của người Ireland, họ đã kể câu chuyện của mình một cách dũng cảm và tự tin. Tôi cảm thấy mắt mình ướt. Nhưng cùng lúc đó, tôi đã nhận thấy sự dũng cảm của cô bé và xúc động vì cô ấy đã truyền được tải được thông điệp của mình.

Hơn 10.000 khán giả đã gọi đến một đường dây giúp đỡ để đề nghị ủng hộ. Nhiều người thậm chí còn đưa cả mẫu máu để xem liệu họ có thích hợp để cho máu hay không. Hiện tại, có ít nhất 20 người nói rằng họ đã tìm được người hiến tủy xương thích hợp nhờ lời khẩn cầu của Johanna và chính khả năng kể câu chuyện của cô ấy với thế giới đã cứu sống họ.

Trải qua chiến dịch không mệt mỏi, Angela và Johanna đã trở nên thân thiết với ca sĩ hàng đầu Robbie Williams, người giúp lời thỉnh cầu của họ được biết đến nhiều hơn nữa. Họ cũng trở nên gần gũi với diễn viên Dougray Scott, người giới thiệu họ tới một trong những chuyên gia hàng đầu thế giới để giúp Johanna có đủ sức khỏe đi du lịch Úc.

Đáng buồn là tháng Năm năm 2005, Johanna đã thua trong cuộc chiến dũng cảm giành sự sống. Trong một buổi gây quỹ tưởng niệm một năm sau đó, tôi đã nói về cuộc chạy đua tiếp sức thông minh cô ấy đã chạy vòng quanh thế giới mang tên Niềm tin vì tủy xương Anthony Nolan.

Hãy kể câu chuyện của bạn và tiến tới mục tiêu của bạn, trong hầu hết trường hợp, một chuyến đi sẽ ít bị cản trở bởi những chướng ngại vật như vậy. Hãy làm theo những nguyên tắc này trong lần phỏng vấn việc làm lần sau. Hãy gắn chặt những quy tắc này khi bạn nói trước công chúng lần sau.

Hãy làm chính xác theo cách này khi bạn yêu cầu báo chí địa phương công bố một cuộc chạy bộ từ thiện, một lễ hội nhà thờ hay khiêu vũ gây quỹ. Luôn có ít nhất một nhánh phương tiện truyền thông có thể giúp bạn tiến xa hơn mục tiêu của mình. Hãy đi tiên phong, rõ ràng và hăng hái.

Vận động viên bóng rổ giỏi nhất thế giới, Michael Jordan đã đưa ra một quan điểm thú vị về thành tích của mình. Anh ấy nói: “Tôi đã bỏ lỡ mọi trận bóng rổ mà tôi chưa từng cố gắng.”

Bạn có thể sống với tiếc nuối những cơ hội bị bỏ lỡ của mình. Nhưng thay vào đó, hãy đặt ra mục tiêu, chọn từ ngữ của bạn và thực hiện nó. Và nếu bạn bỏ lỡ thì hãy cố gắng làm lại. Và một lần nữa.

### ***Tóm lược***

- 1. Hãy áp dụng tốt những nguyên tắc giao tiếp mỗi ngày.*
- 2. Hãy để sự tự tin của bạn tăng lên và chắc chắn rằng sự tự tin sẽ mang lại cho bạn những từ ngữ, suy nghĩ và hành động tích cực.*
- 3. Hãy nói với mọi người suy nghĩ và mong muốn của bạn. Điều đó có thể là sự khác biệt giữa thành công và thất bại, hạnh phúc và tuyệt vọng. Thậm chí là sự sống và cái chết.*

# Những câu nói hớ nổi tiếng nhất thế giới

Chỉ cần lược bỏ đi từ được in đậm để vén lên bức tranh mà một câu nói tạo ra.

“Tôi **không hề** có quan hệ tình ái với người phụ nữ đó, cô Lewinsky.”

*Tổng thống Mỹ Bill Clinton phát biểu vào tháng Một năm 1998 về mối quan hệ của mình với cô thực tập sinh tại Nhà Trắng. 10 tháng sau, ông phải xin lỗi vì đã lừa dối người dân Mỹ với lời phát biểu của mình.*

“Tôi **không** cưỡng bức Ulrika. Tôi **chưa bao giờ** cưỡng bức ai.”

*Câu nói của một người dẫn chương trình truyền hình nổi tiếng tại Anh, lời phủ nhận này nhanh chóng kéo theo những lời tố cáo khác từ nhiều phụ nữ.*

“**Không thể** có sự che đậy nào tại Nhà Trắng.”

*Tổng thống Mỹ Richard Nixon, người đã phải từ chức vì một... vụ che đậy tại Nhà Trắng.*

“Câu chuyện của tôi **không bao giờ** dính dáng đến tiền bạc.”

*Paul Burrell, cựu quản gia của Công nương Diana, người đã bán câu chuyện của mình cho tờ Daily Mirror để lấy một khoản tiền được cho là lên tới 300 nghìn bảng Anh.*

“Đây **không phải** là một cuộc chiến chống Hồi giáo.”

*Nguyên Thủ tướng Anh Tony Blair nói về cuộc chiến chống... chủ nghĩa khủng bố.*

“Tôi cần nói một lần dứt điểm rằng tôi **không phải** là bố của Hoàng tử Harry.”

*James Hewitt [u](#) phản ứng trước ngoại hình ngày càng giống mình của Hoàng tử Harry.*

“Tôi **không** đàn độn. Tôi **không phải** là một ả lăng lơ. Và tôi **không phải** là một con điểm.”

*Helen, người về nhì của Big Brother 2001, nói về bản thân mình. Thính giả đã tự rút ra kết luận cho riêng họ.*

“Tôi **không** xài ma túy. Tôi **không** lái xe khi đã uống say và tôi **không** có năm đứa con với ba người phụ nữ khác nhau.”

*Cựu thủ quân đội tuyển Scotland Colin Hendry, vốn chỉ bị buộc tội đánh cùi chỏ vào một đối thủ.*

“Nhìn môi tôi đây. Sẽ **không** có thuế mới.”

*Tổng thống Mỹ George Bush... trước khi tăng thuế.*

“Việc này **không** hề diễn ra. Câu chuyện về Gennifer Flowers là **không** đúng.”

*Lại là Bill Clinton, người sau đó thừa nhận rằng ông thực sự có quan hệ tình ái với cô Flowers.*



## Phụ lục

### Những lời bạn nói nói gì về bạn?

21 câu hỏi để tự kiểm tra kỹ năng giao tiếp của bạn trong công việc và với bạn bè.

1. Đối tác của bạn thường tỏ ra phật ý khi bạn bình phẩm về gu ăn mặc của anh ta... nhưng chiếc somi mới của anh ta quả thật kinh khủng. Vậy bạn sẽ nói:

- a. *"Tôi không định nói nó thật kinh khủng... chỉ là hơi sắc sỡ quá thôi."*
- b. *"Đừng coi đây là xúc phạm, nhưng anh còn có những chiếc somi khá hơn nhiều."*
- c. *"Trông anh tuyệt hơn nhiều khi mặc chiếc áo somi mới lần trước."*

2. Sếp của bạn yêu cầu bạn trình bày cho các đồng nghiệp cao cấp về dự án mà bạn là người thiết kế. Trong phần trình bày, bạn sẽ nói với họ:

- a. *"Tôi nghĩ kế hoạch này sẽ thành công lớn."*
- b. *"Tôi tin tưởng chắc chắn kế hoạch này sẽ thành công lớn."*
- c. *"Tôi biết kế hoạch này sẽ thành công lớn."*

3. Vào cuối một ngày làm việc tất bật, bạn và các đồng nghiệp đều kiệt sức và vội vã trở về nhà. Bạn sẽ nói với họ:

- a. *"Cảm ơn mọi người, làm tốt lắm. Chúng ta đã có một tinh thần làm việc thật mạnh mẽ."*
- b. *"Chú ý đi ngủ sớm nhé. Ngày mai sẽ còn bận rộn hơn đấy."*
- c. *"Thêm một ngày, thêm một đô la."*

4. Sếp của bạn rất hài lòng về công việc bạn làm và chúc mừng bạn trước mặt đồng nghiệp. Bạn sẽ nói:

- a. *"Có gì đâu. Dễ thôi mà."*
- b. *"Tôi chỉ làm việc của mình."*
- c. *"Xin cảm ơn ngài. Tôi rất vui công việc đã diễn ra thuận lợi."*

5. Sếp phổ biến tới bạn và các đồng nghiệp rằng bà sắp triển khai hệ thống DTML mới từ tuần sau. Dù sếp có nói bằng tiếng của người Sao Hỏa thì cũng vậy thôi, vì bạn chẳng hiểu bà đang nói gì. Bạn sẽ nói:

- a. *"Chúng tôi đã chờ đợi nó từ lâu rồi. Nó sẽ tạo ra khác biệt lớn lao."*
- b. *Bạn không nói gì. Bạn hy vọng các đồng nghiệp có thể giải nghĩa cho bạn sau.*
- c. *"Thứ lỗi cho tôi. Hệ thống đó là gì vậy?"*

6. Bạn có một bài thuyết trình quan trọng trước đồng nghiệp, trong đó có một số người giữ chức vụ cao, vài người mới được tuyển dụng. Bạn sẽ:

- a. *Sử dụng các biệt ngữ để cho cấp trên thấy bạn hiểu rõ ngôn ngữ nhà nghề.*
- b. *Sử dụng ngôn từ đơn giản cho những người mới tuyển dụng... chấp nhận nguy cơ cấp trên của bạn có thể cảm thấy bạn đang ra vẻ bề trên.*
- c. *Trộn lẫn vào một ít biệt ngữ để làm vừa lòng tất cả mọi người.*

7. Bạn được đề nghị viết một bản giới thiệu cho con trai một người bạn. Tuy nhiên, bạn biết anh chàng này luôn đi làm muộn. Bạn sẽ:

- a. *Viết dưới cột “đúng giờ”: “Một yếu điểm cần khắc phục.”*
- b. *Từ chối không viết giới thiệu mà không giải thích tại sao.*
- c. *Sử dụng những từ ngữ vòng vo để che giấu thói xấu không đúng giờ của anh ta.*

8. Con bạn hay đối tác của bạn đề nghị bạn tới đón tại ga lúc chín giờ tối. Bạn có thể làm được, nhưng biết chắc mình sẽ chỉ thực hiện chuyến đi dài 10 phút tới nhà ga khi chương trình *Who Wants to be a Millionaire?* (Ai muốn trở thành triệu phú?) đã kết thúc lúc 9 giờ. Bạn sẽ nói:

- a. *“Bố (tôi) sẽ làm tốt nhất có thể để có mặt ở đó lúc chín giờ.”*
- b. *“Bố (tôi) sẽ cố gắng có mặt ở đó lúc chín giờ.”*
- c. *“Bố (tôi) sẽ có mặt ở đó lúc chín giờ 10 phút.”*

9. Một người bạn rủ bạn tới rạp cùng xem bộ phim mới nhất về Austin Power, mặc dù bạn muốn xem bộ phim mới về Harry Potter hơn nhiều. Bạn sẽ nói:

- a. *“Không, nhưng mình sẵn sàng cùng cậu đi xem Harry Potter.”*
- b. *“Được chứ, sẽ rất tuyệt cho mà xem.” (Và bạn khốn khổ cố chịu đựng cả bộ phim trong im lặng).*
- c. *“Được thôi.” (Rồi bạn gọi điện cáo ốm vào phút chót.)*

10. Trong lúc ăn tối, một người bạn nói rằng tất cả những kẻ khủng bố nên bị hành quyết không cần xét xử. Bạn hoàn toàn không đồng tình, vậy bạn sẽ nói:

- a. *“Anh hoàn toàn sai rồi.”*
- b. *“Vớ tôi lập luận của anh thật vô nghĩa.”*
- c. *“Tôi có một cách nhìn nhận hoàn toàn khác.”*

11. Bạn rất giỏi trong việc hòa đồng với người khác và thông thạo sử dụng máy vi tính. Sếp hỏi liệu bạn có thể giúp huấn luyện cho một số đồng nghiệp bằng cách thể hiện hiểu biết với bàn phím của mình không. Bạn sẽ nói:

- a. *“Được, tôi sẽ làm.”*

b. *"Tôi rất hy vọng có thể làm được."*

c. *"Tôi tương đối chắc chắn mình có thể làm được."*

12. Trong lúc ăn tối, trước mặt những người mà bạn chưa quen thân, một người bạn hỏi ý kiến bạn về chính sách của Mỹ ở vùng Trung Đông. Bạn e ngại phải thể hiện mình không biết gì nhiều, vậy bạn sẽ:

a. *Nói dông dài với vẻ cực kỳ thuyết phục.*

b. *Bạn tỏ vẻ hiểu rõ quan điểm của Israel và Palestine (cho dù bạn chẳng biết gì hết).*

c. *Nói: "Tôi thực sự không biết rõ chính sách của Mỹ là gì."*

13. Bạn bị đặt ra thời hạn phải hoàn thành một công việc trong vòng một tuần. Cho dù bạn làm việc cả vào dịp cuối tuần và làm thêm giờ trong mấy ngày, bạn biết công việc đó cần nửa tháng để hoàn thành. Bạn sẽ nói:

a. *"Tôi sẽ lưu ý hoàn thành nó đúng hạn." (Mặc dù biết rõ đến tuần sau bạn sẽ phải xin lỗi vì trễ hạn).*

b. *"Tôi cần thêm sự giúp đỡ/thêm thời gian/ cả thời gian và sự giúp đỡ nếu muốn tôi hoàn thành tốt công việc và đúng thời hạn."*

c. *"Thời hạn đó là không thể đáp ứng được. Tôi đã làm quá sức rồi."*

14. Trong quán rượu, một đồng nghiệp... sau vài ly... lên tiếng chỉ trích bạn về gu chọn đàn ông. Bạn sẽ nói với cô ta:

a. *"Ít nhất tôi còn có đàn ông trong đời mình."*

b. *"Chị đâu phải là người có quyền chỉ trích tôi."*

c. *"Gu của tôi là việc của tôi, cũng như gu của chị là việc của chị."*

15. Bạn muốn một người bạn bỏ ra một khoảng thời gian lớn giúp mình tổ chức một sự kiện từ thiện. Đã tương đối lâu rồi bạn chưa gặp anh này, vậy bạn đưa ra đề nghị của mình:

a. *Bằng cách thu xếp một cuộc gặp trực tiếp để bàn bạc.*

b. *Bằng cách gửi email cho nhanh.*

c. *Bằng cách nhờ giúp đỡ qua một cuộc điện thoại.*

16. Bạn muốn thật nhiều người mua vé tham dự sự kiện từ thiện của bạn (lúc này anh bạn nọ đã nhận lời giúp bạn) và quyết định sẽ tiếp cận tờ báo địa phương, bạn sẽ:

a. *Gọi điện tới tờ báo địa phương và hỏi xem họ đã biết gì về sự kiện này chưa.*

b. *Viết ra các chi tiết chính yếu và giải thích chúng cho một phóng viên.*

c. *Thuật lại cho người phóng viên tất cả về sự kiện từ thiện và đề nghị được xem trước bài viết trước khi lên báo để kiểm tra các chi tiết còn chưa chính xác.*

17. Mẹ của một người bạn vừa qua đời. Bạn nên:



- a. Hẹn cô ấy cùng đi uống cà phê và cho lời khuyên.*
- b. Để cuộc hẹn đó lui lại một tháng để cô ấy có thời gian bình tâm lại.*
- c. Liên lạc với cô ấy, lắng nghe xem cô ấy đối diện với mất mát ra sao.*

18. Bạn nhận được một email chỉ trích yêu cầu giải thích ngay tại sao một số việc đang thực hiện gặp trục trặc. Bạn sẽ:

- a. Xác nhận đã nhận được email, giải thích bạn sẽ kiểm tra lại một số chi tiết sau đó có câu trả lời đầy đủ khi đã thu thập đủ thông tin cần thiết.*
- b. Trả lời ngay theo tâm trạng lúc đó của bạn về chủ đề bị chất vấn.*
- c. Lấy đọc trị độc... và trả lời bằng một lời chỉ trích nặng nề.*

19. Khi chỉ có riêng bạn và đối tác, ông này buộc tội bạn đã quên không nhấn cho mình qua điện thoại...và bạn phủ nhận. Hồi tưởng lại, giờ đây bạn biết rõ đối tác của mình đã đúng. Đơn giản là bạn đã quên khuấy cuộc gọi đó (mà chính vị đối tác đã thực hiện). Bạn sẽ nói:

- a. “Đây là lần đầu tiên tôi nhầm.”*
- b. “Chúng ta cũng chẳng khá hơn gì nhau.”*
- c. “Tôi xin lỗi, tôi đã sai.”*

20. Nếu bạn đã thừa nhận mình sai, bạn sẽ làm gì để cứu vãn tình thế? Bạn sẽ:

- a. Nói với đối tác rằng bạn luôn phạm phải sai lầm và đó chính là con người bạn.*
- b. Nói với đối tác rằng bạn rất vui vì đã sớm nhận ra sai sót và xin lỗi... nhưng bạn cũng sẽ nhắc nhở đối tác rằng họ cũng phải xin lỗi bạn nếu họ phạm sai lầm.*
- c. Đưa ra lời xin lỗi... rằng bạn đã quên khuấy mất cuộc gọi... và bạn đã đặt một chiếc bút và một tập giấy ghi chú bên cạnh điện thoại để ghi lại các thông điệp nhận được.*

21. Bạn đang phiền lòng vì cách xử sự của một đồng nghiệp. Bạn sẽ:

- a. Nói riêng với các đồng nghiệp còn lại (khi người đồng nghiệp kia ra ngoài) tại sao bạn phiền lòng vì anh ta.*
- b. Đề nghị gặp riêng anh ta và nói cho anh ta biết tại sao bạn phiền lòng.*
- c. Đối mặt với anh ta trước mặt tất cả mọi người và dạy cho anh ta một bài học.*

### **Đáp án**

**Câu 1.** Câu trả lời: c

Cả hai cách diễn đạt còn lại đều là những Sai lầm ngôn từ (tiêu cực một cách không cần thiết) chỉ làm nhấn mạnh thêm các từ “kinh khủng” và “xúc phạm”.

**Câu 2.** Câu trả lời: b

“Tôi nghĩ” chỉ là một ý nghĩ và nghe có vẻ vòng vo. “Tôi biết” nghe có thể quá ngạo mạn, khi mà người ta không thể biết chắc điều gì về tương lai. “Tôi tin tưởng chắc chắn” là lời khẳng định niềm tin chắc chắn của bạn, cách thể hiện tốt nhất sự cam kết tới thành công.

**Câu 3. Câu trả lời: a**

“Cảm ơn mọi người, làm tốt lắm” khi được nói ra một cách chân thành là những lời có tính động viên cao nhất. Phần lớn mọi người đều nói rằng họ cảm thấy bị đánh giá không thỏa đáng trong công việc và hiếm khi, nếu không nói là không bao giờ, được cảm ơn vì đã làm việc nỗ lực. Nếu vậy, việc gì họ phải bận tâm đến ngày mai?

**Câu 4. Câu trả lời: c**

Khi bạn từ chối lời khen ngợi... thường vì sợ trông có vẻ “tai to mặt lớn”... bạn đã chối bỏ cơ hội giúp niềm tin của bản thân lớn lên. Hãy đón nhận nó, cất giữ nó và sử dụng đến vốn dự trữ những lời khen ngợi và niềm tin đó nếu có gì đó không hay xảy ra lần sau.

**Câu 5. Câu trả lời: c**

Sếp của bạn sẽ muốn bạn hiểu. Bà có thể đã quên mình còn cần phải giải thích về hệ thống mới cho các bạn. Trong khi bạn có thể cảm thấy mình thật ngốc khi phải hỏi, ai sẽ còn cảm thấy ngốc hơn khi hệ thống không hoạt động được vì tất cả mọi người đều nhầm lẫn?

**Câu 6. Câu trả lời: b**

Sử dụng bất kỳ biệt ngữ nào cũng sẽ khiến những người mới đến lúng túng không theo dõi được những gì bạn nói. Trình bày đơn giản sẽ cho thấy bạn có thể diễn giải được một thông điệp khó, giúp ai cũng có thể hiểu được nó. Một kỹ năng hiếm gặp!

**Câu 7. Câu trả lời: a**

Từ chối viết bản giới thiệu sẽ là né tránh một yêu cầu cần được thực hiện. Che giấu thói xấu về giờ giấc của anh ta sẽ khiến uy tín của bạn bị đặt dấu hỏi.

Chỉ có nói ra sự thật mới giúp bạn giữ được uy tín.

**Câu 8. Câu trả lời: c**

“Tôi sẽ làm tốt nhất có thể” và “Tôi sẽ cố gắng” thể hiện sự thiếu chắc chắn và cam kết. Những câu trả lời như thế sẽ khiến đối tác (hay con) của bạn không biết chắc bạn có đến đúng giờ hay không. Hãy trả lời thật rõ ràng... và hãy có mặt.

**Câu 9. Câu trả lời: a**

Tại sao lại tốn vô ích tiền bạc và thời gian của mình hay chịu tiếng xấu nói dối bạn bè? Bằng cách nói “không”, bạn thể hiện quan điểm của mình về một bộ phim, nhưng cho thấy bạn rất vui có dịp cùng bạn mình đi xem phim.

**Câu 10. Câu trả lời: c**

Hai câu trả lời còn lại chỉ là những lời khiêu khích không cần thiết vì các từ “anh” và “của anh”. Nếu bạn muốn giành phần thắng trong cuộc tranh luận, hãy bàn luận về quan điểm, chứ không phải về con người.

**Câu 11. Câu trả lời: a**

“Hy vọng” và “tương đối” đem đến cho bạn đường lui trong trường hợp thất bại. Bạn có quan hệ tốt với mọi người, thành thạo vi tính và được sếp tin tưởng. Hãy cứ làm đi... mà không cần “pha loãng” câu từ của mình.

**Câu 12. Câu trả lời: c**

Sự thật là những gì chúng ta không biết luôn nhiều hơn những gì chúng ta biết. Tại sao lại giả vờ và tự đào hố cho mình? Hãy nói ra sự thật và người khác sẽ tôn trọng bạn vì sự thành thật đó.

**Câu 13. Câu trả lời: b**

Nổi cáu vì thất bại hay ném ngược rắc rối trở lại cho cấp trên của bạn đều là những lựa chọn chẳng hề hữu ích. Hãy đối diện với vấn đề... và giải pháp... một cách thẳng thắn.

**Câu 14. Câu trả lời: c**

Nếu bạn trả lời bằng một lời nhục mạ, bạn sẽ mất đi lợi thế về tinh thần. Câu trả lời thứ ba nói về một sự kiện thực tế hơn một quan điểm. Trong khi đồng nghiệp của bạn có thể ân hận về lời lẽ của mình khi cô ấy đã tỉnh táo hơn, bạn cũng có thể tiếp tục nhìn thẳng vào mắt cô ấy ngày hôm sau mà vẫn ngẩng cao đầu.

**Câu 15. Câu trả lời: a**

Nếu bạn thực sự cần giúp đỡ và điều đó đòi hỏi sự hy sinh từ phía người bạn này, sẽ dễ thuyết phục anh ta hơn nếu gặp mặt trực tiếp. Những bức thư điện tử có vẻ quá lạnh lùng và dễ bị bỏ qua... còn qua điện thoại nói “không” sẽ dễ hơn nhiều.

**Câu 16. Câu trả lời: b**

Các tờ báo địa phương sống nhờ vào những câu chuyện xảy ra tại địa phương, liên quan tới những con người sống ở địa phương đó. Rất có thể họ chỉ nghe nói tới sự kiện của bạn nếu bạn cho họ biết. Nhưng họ không có nhiều thời gian và muốn có chính xác các chi tiết, vì vậy hãy trình bày thật dễ hiểu. Tuy nhiên, hãy để họ làm việc của mình và tránh cư xử với họ như với những đứa trẻ bằng cách đòi xem trước bài viết của họ.

**Câu 17. Câu trả lời: c**

Phần lớn mọi người (dù không phải tất cả) sẽ hoan nghênh cơ hội được nói chuyện và được lắng nghe. Lời khuyên từ góc độ của bạn rất có thể không phù hợp. Người bạn của bạn cũng có thể đặt câu hỏi bạn đang ở đâu khi cô ấy cần bạn ở bên cạnh.

**Câu 18. Câu trả lời: a**

Cảm xúc nhất thời có thể hoàn toàn sai lầm và trả lời bằng cách chỉ trích sẽ hạ thấp bạn xuống ngang hàng với người đã chỉ trích bạn, trong khi đáng ra bạn hoàn toàn không có lỗi.

Cách duy nhất để giữ vững tinh thần của mình là một lời xác nhận kịp thời và cân nhắc trả lời dựa trên các dữ kiện thực tế.

**Câu 19.** Câu trả lời: c

Những lời xin lỗi chung chung là chưa thỏa đáng. Hãy dẹp bỏ tự ái của bạn, thừa nhận sai lầm và xin lỗi.

**Câu 20.** Câu trả lời: c

Ân hận (tôi xin lỗi, tôi đã sai); giải thích (tôi quên mất đã nhận được cuộc gọi); và sửa chữa (tôi đã đặt một chiếc bút và một tập giấy ghi chú bên cạnh điện thoại của hai chúng ta) là cách tốt nhất và nhanh nhất để sửa chữa sai lầm. Hãy nhớ tới nguyên tắc ân hận, giải thích và sửa chữa (AGS).

**Câu 21.** Câu trả lời: b

Nói sau lưng người đồng nghiệp đó là hèn nhát, còn phê phán anh ta trước đông người có thể đem lại sự thỏa mãn nhất thời song lại làm tổn hại tới uy tín của bạn. Hãy nhớ phê bình với cá nhân từng người và tán dương trước mặt nhiều người... và đừng làm ngược lại.

***Chấm điểm: một điểm cho mỗi câu trả lời đúng.***

21 - 16 điểm: Bạn rất có uy tín và biết cách cư xử.

15 - 10 điểm: Bạn vẫn cần phải cải thiện nhiều về tính trung thực và mức độ cam kết trong lời nói của mình.

9 - 5 điểm: Bạn hãy đọc lại cuốn sách này ngay khi có thể.

4 - 0 điểm: Bạn hãy ngồi yên đây. Đừng nói gì với ai hết. Tôi sẽ mang đến cho bạn một bản copy để ghi nhớ.

Chia sẻ ebook : <http://downloadsach.com/>

Follow us on Facebook : <https://www.facebook.com/caphebuoitoi>