

# **1** INTERNATIONAL BEST-SELLER  
CAROL KINSEY GOMAN

# *The* **NONVERBAL** **ADVANTAGE**

Secrets and Science  
of Body Language at Work

SỨC MẠNH CỦA  
NGÔN NGỮ  
KHÔNG LỜI



NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP TP. HỒ CHÍ MINH

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

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

# LỜI GIỚI THIỆU

## CÓ BAO GIỜ BẠN TỰ HỎI...

*Ấn tượng bạn để lại trong lòng cấp trên của bạn như thế nào?*

*Bạn có nên tin vào những điều cấp trên đã hứa hay không?*

*Bạn đang nuôi dưỡng mối quan hệ với một khách hàng tiềm năng, hay đang lãng phí thời gian của bản thân?*

*Liệu các thành viên trong nhóm có hiểu những gì bạn nói hay không?*

*Làm thế nào để biết rằng anh ấy/cô ấy thật sự ủng hộ ý kiến của bạn?*

*Khán giả đang chán ngán, thất vọng, hay thích thú với những gì bạn đang trình bày?*

Lời đáp cho những câu hỏi trên đang ở ngay trước mắt bạn. Bạn biết đấy, chính ngôn ngữ là phương tiện được dùng để chuyển tải thông điệp trong công việc cũng như trong giao tiếp thường ngày. Tuy nhiên, có những điều không phải lúc nào cũng được nói ra bằng ngôn ngữ.

Chẳng hạn, cấp trên của bạn nói rằng cô ấy sẽ xem xét việc thăng chức cho bạn, nhưng trong khi nói, cô ấy lại khoanh tay và mỉm cười gượng gạo. Rõ ràng hai thông điệp mà cô ấy đưa ra hoàn toàn trái ngược nhau. Tương tự, nếu một khách hàng nói với bạn rằng ông ấy không quan tâm tới chuyện mua xe mới, nhưng ánh mắt ông ấy lại không rời bản hợp đồng trên bàn thì điều đó nghĩa là ông ấy *thực sự* muốn có một chiếc xe mới.

Dấu hiệu của giao tiếp không lời thường tiết lộ những động cơ và cảm xúc ẩn chứa bên trong như sự sợ hãi, lòng trung thực, niềm vui, sự do dự, nỗi thất vọng và hơn thế nữa... Những cử chỉ nhỏ nhất, như cách đồng nghiệp của bạn đứng hoặc bước vào phòng cũng cho thấy sự tự tin, thận trọng hoặc độ tin cậy nơi họ. Rồi, cách bạn ngồi, đứng hoặc cách bạn nhìn người khác cũng hé lộ phần nào trạng thái cảm xúc trong con người bạn.

### ***Bạn là một chuyên gia ngôn ngữ hình thể!***

Ngay từ lúc lọt lòng, tôi đã là một chuyên gia ngôn ngữ hình thể! Có thể bạn sẽ ngạc nhiên về điều này. Nhưng, giống như tôi – bạn cũng là một chuyên gia như vậy. Khi còn là trẻ sơ sinh, chúng ta đã biết biểu lộ nhiều nét mặt khác nhau để thể hiện tâm trạng và nhu cầu của bản thân.

Chúng ta biết chỉ đúng những vật mình thích, biết kết nối với mẹ qua ánh mắt yêu thương. Lớn hơn một chút, chúng ta biết tiếp thu những cử chỉ và biểu hiện phù hợp với truyền thống văn hóa trong gia đình. Rồi khi trưởng thành, chúng ta học cách chọn lọc (và che đậy) những dấu hiệu mình muốn hoặc không muốn.

Tất cả những điều đó được thực hiện một cách vô thức. Đối với tôi, từ khi tôi theo học chương trình cao học và chuẩn bị trở thành nhà trị liệu thì việc thực hiện những dấu hiệu không lời đã không còn là vô thức nữa. Tôi bắt đầu để ý tới các cử chỉ mà mình thể hiện

hoặc bắt gặp trong giao tiếp. Việc tham gia giảng dạy chương trình Ngôn ngữ Thần kinh học và Phương pháp Erickson trong thôi miên và liệu pháp tâm lý đã dạy tôi cách quan sát những chuyển động mắt, những biểu hiện trên gương mặt và những cử chỉ cơ thể nhằm khám phá sự đồng thuận hay phản kháng ẩn chứa bên trong chúng. Khi tôi bắt đầu tư vấn cho nhiều tổ chức thương mại và diễn thuyết trước đông đảo khán giả trong và ngoài nước, tôi chú ý hơn tới ngôn ngữ cơ thể mình, sao cho mọi cử chỉ, tư thế, và biểu hiện của tôi đều phản ánh chính xác thông điệp mà tôi muốn truyền tải. Sau này, tôi truyền lại ý tưởng và kỹ thuật đó cho các nhân viên và các nhà quản lý mà tôi đào tạo.

Trước khi cho ra đời cuốn sách này, tôi đã tìm hiểu hầu hết những tiến bộ gần đây trong nhiều lĩnh vực. Các nhà nghiên cứu thuộc ngành tâm lý học, thần kinh học, y học, xã hội học, nhân chủng học và giao tiếp học đã chia sẻ với tôi phương pháp và suy nghĩ của họ trong lĩnh vực giao tiếp không lời. Nhờ những đóng góp ấy, tôi hiểu hơn *vì sao* và *làm thế nào* ngôn ngữ hình thể lại có được sức mạnh kỳ diệu đến như vậy.

### ***Ngôn ngữ hình thể nơi công sở***

Hiểu rõ vai trò của ngôn ngữ hình thể trong các hoạt động thường ngày là việc hết sức quan trọng. Rất nhiều nhân viên, nhà quản lý chỉ vì không đọc được dấu hiệu ngôn ngữ cử chỉ của đối phương, hoặc không nhận ra sự khác biệt về văn hóa khi đưa ra cử chỉ, khiến cho mọi nỗ lực trong mối quan hệ hai bên bị đổ vỡ.

Với cuốn sách này, tôi mong muốn bạn đọc qua đây đánh giá đúng tầm quan trọng



*Cử chỉ làm nên sự khác biệt*

cũng như sức mạnh của ngôn ngữ cử chỉ trong giao tiếp, đặc biệt là trong môi trường công sở.

Khi nắm vững các kỹ năng được trình bày ở đây, bạn sẽ không chỉ đọc chính xác các dấu hiệu không lời từ đối phương, mà còn biết sử dụng ngôn ngữ hình thể một cách hiệu quả, nhờ đó đạt được lợi thế cạnh tranh trong đàm phán. Và điều này có thể áp dụng vào bất cứ lĩnh vực nào! Thực tế cho thấy, thành công trong công việc gắn liền với trình độ và kỹ năng sử dụng ngôn ngữ hình thể. Những ví dụ sau sẽ chứng minh rất rõ điều ấy.

### ***Khả năng lãnh đạo***

Vào cuối Thời đại Công nghiệp (Industrial Age), hiệu quả của lối quản lý mệnh lệnh và kiểm soát đang suy giảm mạnh. Thay vào đó, các nhà lãnh đạo (từ các thành viên ban quản trị cấp cao đến các tổ trưởng sản xuất) đều phải tìm cách lãnh đạo cấp dưới thông qua ảnh hưởng của mình hơn là dựa vào quyền hành từ chức vụ.

Ảnh hưởng đó có được nhờ vào hai khả năng sau:

- Hiểu tâm lý nhân viên, biết lắng nghe những gì họ nói và biết đọc những thông điệp không lời mà họ thể hiện.

- Cử chỉ và lời nói phải đồng bộ. Điều này có nghĩa là ngôn ngữ hình thể phải phù hợp với lời nói để từ đó củng cố nội dung muốn truyền đạt thay vì phá hỏng nó.

### **Giáo dục**

Ngôn ngữ cử chỉ của giáo viên là nhân tố quan trọng thúc đẩy học sinh hoàn thành bài tập về nhà. Nghiên cứu ở các nhóm học sinh tiểu học, trung học và đại học cho thấy, ở mọi lứa tuổi khác nhau, học sinh đều có thiện cảm với những giáo viên hay sử dụng *cử chỉ thân thiện hơn*, như giao tiếp bằng mắt, gật đầu, hướng người về trước, mỉm cười... Việc phát huy những cử chỉ này ở giáo viên sẽ giúp học sinh có thêm động lực học tập, các em sẽ yêu thích giờ học hơn và sẵn sàng nghe theo lời thầy cô giáo.

### **Bán hàng**

Khi một nhân viên bán hàng gặp gỡ khách hàng tiềm năng, khách hàng sẽ đánh giá nhân viên ấy dựa vào vẻ ngoài và cách cư xử của họ. Quá trình này chỉ diễn ra trong khoảng bảy giây nhưng ấn tượng đó lại kéo dài. Việc bán hàng được hay không tùy thuộc vào những hành vi không lời được thể hiện ngay trong lần gặp đầu tiên. Trang điểm, tư thế, tác phong, nét mặt và ánh mắt là những yếu tố mà các nhân viên bán hàng thành công cần nắm vững và biết cách vận dụng.

### **Đàm phán**

Một cuộc đàm phán thành công có thể nhờ vào khả năng nắm bắt những ẩn ý sau lời nói của đối phương. Để có được điều này, bạn cần hiểu được ngôn ngữ hình thể. Nhà đàm phán tài ba là người nhận ra khi nào nên trì hoãn hoặc thúc đẩy quá trình đàm phán. Họ biết cách xoa dịu và bình ổn những tình huống căng thẳng. Tuy nhiên, thay vì chỉ căn cứ vào lời nói, cách chủ yếu họ sử dụng để đánh giá diễn biến xung quanh là quan sát những cử chỉ không lời vốn bộc lộ những động cơ vô thức và dễ bị bỏ qua.

### **Y tế**

Kỹ năng giao tiếp không lời của bác sĩ đối với bệnh nhân có một vai trò rất quan trọng. Mặc dù không ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng điều trị bệnh (như các thiết bị kỹ thuật, dụng cụ y tế), nhưng việc nhạy bén với những dấu hiệu không lời và thể hiện "sự thấu cảm lâm sàng" đối với người bệnh sẽ đem lại cảm giác hài lòng nơi người bệnh, giúp họ bình tâm và lạc quan hơn.

### **Pháp luật**

Khi thẩm vấn nghi phạm, thay vì chỉ lắng nghe những câu trả lời mâu thuẫn nhau, một cảnh sát được đào tạo bài bản sẽ tìm kiếm những phản ứng tâm lý thoáng qua trên khuôn mặt nghi phạm. Chẳng hạn nụ cười thoáng qua có thể ngầm hiểu rằng nghi phạm tự tin rằng hắn vừa đánh lừa được thẩm vấn viên.

### **Dịch vụ khách hàng**

Nhiều người cho rằng thái độ phục vụ tận tình của nhân viên chính là chìa khóa đem lại thành công cho dịch vụ khách hàng. Nghiên cứu cho thấy khả năng nhận biết các dấu hiệu không lời của nhân viên cũng quan trọng không kém. Việc nắm bắt ngôn ngữ hình thể một cách tinh tế sẽ giúp nhân viên hiểu rõ khách hàng thật sự đang nghĩ gì hoặc cảm nhận được gì.

### ***Xây dựng kỹ năng***

Vận dụng kỹ năng giao tiếp không lời nghĩa là bạn đi vào tìm hiểu và áp dụng những cử chỉ gần như vô thức trước đó. Thay vì chỉ cảm nhận về một ai đó, bạn có thể nhìn vào dấu hiệu hình thể để đọc suy nghĩ của họ. Thay vì chỉ hy vọng rằng bản thân tạo được ấn tượng tốt thì bạn có thể biết cử chỉ nào giúp bạn có được sự tự tin và lấy được thiện cảm từ đối phương.

Nắm được các kỹ năng nghề nghiệp cần thiết này không chỉ giúp bạn học hỏi những điều mới mẻ mà còn giúp bạn nhận thức được sức mạnh của ngôn ngữ cử chỉ để từ đó phát huy hơn nữa năng lực của bản thân. Bạn sẽ biết cách tạo ấn tượng tốt đẹp ngay từ lần gặp đầu tiên. Bạn cũng sẽ biết cách giải mã một ánh mắt, một nét mặt hay cử chỉ nào đó và nhanh chóng xây dựng niềm tin với khách hàng cũng như các thành viên trong nhóm.

# MỤC LỤC

[LỜI NÓI ĐẦU](#)

[CHƯƠNG 1: NĂM CHỮ “C” BÍ MẬT TRONG NGÔN NGỮ HÌNH THỂ](#)

[CHƯƠNG 2: HIỂU TOÀN BỘ CƠ THỂ](#)

[CHƯƠNG 3: ĐÔI MẮT BIẾT NÓI](#)

[CHƯƠNG 4: Ý NGHĨA CỦA NÉT MẮT](#)

[CHƯƠNG 5: NGÔN NGỮ CỦA ĐÔI TAY](#)

[CHƯƠNG 6: TƯ THẾ ĐÔI CHÂN NÓI LÊN ĐIỀU GÌ?](#)

[CHƯƠNG 7: KHÔNG GIAN GIAO TIẾP](#)

[CHƯƠNG 8: SỨC MẠNH CỦA SỰ TIẾP XÚC CƠ THỂ](#)

[CHƯƠNG 9: NGÔN NGỮ HÌNH THỂ TRONG MÔI TRƯỜNG ĐA VĂN HÓA](#)

[CHƯƠNG 10: TRUYỀN TẢI THÔNG điệp KHÔNG LỜI](#)

# CHƯƠNG 1

## NĂM CHỮ “C” BÍ MẬT TRONG NGÔN NGỮ HÌNH THỂ

**NGÔN NGỮ CƠ THỂ TỰA NHƯ MỘT CHIẾC MÁY TÍNH.** Hầu hết chúng ta đều biết nó là gì, nhưng lại không biết chính xác nó vận hành ra sao. Đó là vì quá trình tiếp nhận và giải mã các thông tin không lời thường được thực hiện một cách vô thức. Chẳng hạn khi nhìn thấy cử chỉ của một ai đó, chúng ta sẽ tự động phán đoán ý nghĩa của cử chỉ ấy.

Nhưng để giải mã chính xác những dấu hiệu đó, bạn cần phải ngắt đi hệ thống phán đoán tự động của mình, đồng thời phân tích những ấn tượng của bạn về đối phương. Để khám phá và hiểu đúng ý nghĩa ngôn ngữ cơ thể cần phải đặt nó trong ngữ cảnh cụ thể, đồng thời xem xét nó trong các tổ hợp, được đánh giá đồng bộ với lời nói, được phán định qua tính nhất quán và được chọn lọc phù hợp với các ảnh hưởng văn hóa. Chương này sẽ chỉ cho bạn biết phải làm thế nào.

### ***Tinh lọc ấn tượng đầu tiên: Năm chữ “C” bí mật***

Những dấu hiệu không lời đóng vai trò quan trọng trong việc hình thành ấn tượng đầu tiên. Đó cũng là một trong những yếu tố thuộc về bản năng của mỗi người. Tuy nhiên, không phải ấn tượng đầu tiên nào cũng chính xác. Bộ não của chúng ta được lập trình để phản ứng tức thì với một số hành vi nào đó. Hệ thống tinh vi này vốn được hình thành lâu đời, ngay từ khi tổ tiên ta phải đối mặt với những nguy hiểm trong cuộc sống. Sự đa dạng về ý thức xã hội và sự phong phú về quan niệm sống khiến các mối tương tác trong giao tiếp của chúng ta càng thêm phức tạp, đặc biệt trong môi trường làm việc.

Mặc dù ấn tượng đầu tiên không phải lúc nào cũng chính xác, nhưng bạn có thể cải thiện khả năng nắm bắt ngôn ngữ cử chỉ người khác nhờ việc tinh lọc ấn tượng của mình thông qua năm nội dung sau: *ngữ cảnh (Context), tổ hợp (Clusters), đồng bộ (Congruence), nhất quán (Consistency) và văn hóa (Culture)*.

### **Ngữ cảnh (Context)**

Hãy thử tưởng tượng khung cảnh này: Đó là một buổi tối mùa đông giá lạnh, tuyết rơi nhẹ và những cơn gió bắc không ngừng thổi. Trước mặt bạn lúc này là một người phụ nữ. Bạn nhận ra đó là đồng nghiệp của mình. Cô ấy đang ngồi trên băng ghế dài ở trạm xe buýt. Đầu cô cúi xuống, mắt nhắm nghiền, người co lại, toàn thân run nhẹ và vòng tay tự ôm lấy vai mình.

Ở một khung cảnh khác: Cũng người phụ nữ ấy, nhưng thay vì ngồi ngoài trời chờ xe buýt, cô ấy lại ngồi sau chiếc bàn giấy trong văn phòng cạnh bạn. Ngôn ngữ hình thể của cô ấy được xác định như sau: đầu cúi xuống, mắt nhắm chặt, co người, run run và tự ôm lấy mình.



Cử chỉ không lời ở cả hai trường hợp trên như nhau, nhưng đặt trong từng hoàn cảnh cụ thể, lại chứa đựng những thông điệp riêng. Từ việc muốn nói rằng "*Tôi lạnh lắm!*", trong nháy mắt, cô ấy chuyển sang "*Tôi đang rất đau khổ*".

Khi ngữ cảnh thay đổi, ý nghĩa của giao tiếp không lời cũng thay đổi. Thật vậy, chúng ta sẽ chẳng thể nào hiểu được hành vi của một người nào đó nếu không xét đến bối cảnh cụ thể nơi hành vi đó xảy ra.

Khi giao tiếp, mối quan hệ giữa hai bên chi phối rất nhiều đến ngữ cảnh. Cùng một người nhưng nói chuyện với khách hàng, với cấp trên hoặc cấp dưới của mình, lại đưa ra những cử chỉ khác nhau. Và cho dù quá trình giao tiếp diễn ra trong hoàn cảnh nào (riêng tư hay công khai), thì tất cả những thay đổi này cấu thành nên ngữ cảnh và cần phải đưa vào xem xét khi bạn suy đoán ý nghĩa của ngôn ngữ hình thể. Điều quan trọng chính là việc bạn xét đoán xem cách hành xử không lời phù hợp với ngữ cảnh nào.

### **HÃY THỬ**

**Chọn ra một hành vi không lời (chẳng hạn như chạm tay đồng nghiệp) và liệt kê tất cả các điều kiện mà công ty hoặc tổ chức của bạn sẽ chấp nhận với hành vi đó. Sau đó hãy liệt kê tất cả những thay đổi về mặt ngữ cảnh khiến cho cử chỉ đó trở nên không phù hợp.**

**Hãy hỏi bản thân bạn rằng việc thay đổi nơi chốn (trong văn phòng riêng, trong phòng họp với nhiều đồng nghiệp, trên sân khấu khi được trao giải thưởng hoặc khi tình cờ gặp ở hành lang) có thể làm biến đổi ý nghĩa cử chỉ đó như thế nào.**

**Tình trạng của các cá nhân có liên hệ với nhau hoặc chất lượng mối quan hệ của họ làm thay đổi thông điệp không lời được truyền đi ra sao?**

Ví dụ: Dave và Diane là bạn và đồng nghiệp từ nhiều năm nay. Họ thường đứng cạnh nhau, nhìn nhau đắm đuối, chạm tay nhau và cười đùa với nhau mỗi khi nói chuyện. Không ai bàn tán gì về họ cho đến một ngày Diane tuyên bố đính hôn với một nhân viên khác cùng công ty. Khi thấy Dave và Diane cười đùa với nhau, một đồng nghiệp nói với Dave rằng: "*Hãy cẩn thận nhé, Diane đính hôn rồi đấy!*".

Ngữ cảnh mối quan hệ đột nhiên thay đổi. Cách hành xử không lời vốn bình thường khi Diane còn "*độc thân*", giờ lại bị xem là "*có vấn đề*".

### **Tổ hợp (Clusters)**

Những cử chỉ không lời xảy ra trong một *tổ hợp các động tác*- một nhóm tư thế và hành vi sẽ củng cố cho lời nói. Một cử chỉ đơn lẻ có thể mang nhiều ý nghĩa hoặc chẳng có nghĩa gì cả, nhưng khi bạn đặt cử chỉ đó bên cạnh một dấu hiệu không lời khác thì thông điệp muốn chuyển tải sẽ trở nên rõ ràng hơn. Một người có thể khoanh tay với nhiều lý do nhưng khi cử chỉ này được đặt cạnh cái cau mày, lắc đầu và bỏ đi, bạn sẽ có một bức tranh ghép và thông điệp là cô ấy không chấp nhận bất cứ điều gì bạn vừa đề xuất.

Hãy luôn nhớ tìm kiếm tổ hợp các cử chỉ. Việc xem xét toàn bộ cử chỉ của một người sẽ hé lộ cho ta nhiều điều hơn là xem xét từng cử chỉ đơn lẻ.

Tôi từng biết một người quản lý giỏi, trước mỗi cuộc họp nhân viên ông thường cởi áo khoác và chọn một vị trí ngồi giữa bàn (không phải đầu bàn). Thêm vào đó ông còn có rất

nhiều cử chỉ thân thiện khác nhằm tạo nên một bầu không khí thân mật. Chẳng hạn, bất cứ khi nào ai đó trong buổi họp nói, người quản lý sẽ nghiêng về phía họ, thể hiện sự quan tâm trên khuôn mặt, gật đầu tán đồng và nhìn người đó. Tổ hợp các cử chỉ này cho thấy ông ấy muốn buổi họp diễn ra thật tự do. Mọi người có thể mạnh dạn trao đổi ý kiến với nhau.

### **HÃY THỬ**

**Đếm tới ba. Giả dụ rằng bất cứ cử chỉ đơn lẻ nào cũng mang một ý nghĩa riêng biệt nào đó, cho đến khi bạn thấy hai cử chỉ khác nữa củng cố thêm ý nghĩa đó.**

#### **Đồng bộ (Congruence)**

Một nghiên cứu của Tiến sĩ Albert Mehrabian của Đại học California ở Los Angeles cho thấy *tổng ảnh hưởng* của một thông điệp gồm 7% ngôn từ sử dụng, 38% giọng nói, 55% nét mặt, động tác tay, tư thế và những hình thức giao tiếp không lời khác.

Khi lời nói và suy nghĩ hòa hợp với nhau (tức là khi người ta tin vào những gì bản thân nói ra), bạn sẽ thấy nó được củng cố hơn bằng ngôn ngữ cơ thể của họ. Cử chỉ và biểu hiện của họ đều đồng bộ với những gì họ nói.

Ngược lại, sẽ là sự *"bất nhất"* nếu cử chỉ mâu thuẫn với lời nói. Chẳng hạn: lắc đầu nguầy nguậy trong khi nói đồng ý hoặc khi ai đó chau mày và nhìn xuống đất mà lại nói với bạn rằng cô ấy đang vui. Điều này không hẳn xuất phát từ sự giả dối có chủ đích, mà nó chỉ là dấu hiệu cho thấy mâu thuẫn bên trong giữa suy nghĩ và lời nói của một người.

Tôi để ý mâu thuẫn này ở Sheila - một quản lý mà tôi đang đào tạo. Sheila xuất hiện bình tĩnh và đưa ra những lý do hợp lý vì sao cô giao nhiều trách nhiệm hơn cho nhân viên của mình. Nhưng mỗi khi nói về điều này, cô ấy lại rùng mình – cái rùng mình hầu như vô thức. Điều đó hé lộ rằng, trong khi lời nói của Sheila rất dứt khoát thì cái rùng mình vô tình thoáng qua lại ẩn chứa một thông điệp ngược lại *"tôi thực sự không muốn thế!"*.

### **HÃY THỬ**

**Bài tập này bạn nên luyện bên ngoài nơi làm việc của mình: bất cứ khi nào, có ai đó hỏi bạn câu hỏi dạng "có" hoặc "không", bạn hãy trả lời "có" trong khi khẽ lắc đầu, sau đó xem phản ứng của đối phương như thế nào trước cách trả lời không đồng bộ với cử chỉ của bạn.**

#### **Nhất quán (Consistency)**

Bạn nên biết *ranh giới* hành vi của một người trong điều kiện bình thường như thế nào để từ đó so sánh với những biểu hiện bất thường của họ lúc căng thẳng. Chẳng hạn, khi thoải mái, cách ông ấy nhìn xung quanh, cách ngồi, cách đứng như thế nào? Ông ấy phản ứng ra sao khi thảo luận những chủ đề đơn giản? Việc nhận biết ranh giới hành vi của một người sẽ giúp bạn nâng cao khả năng phát hiện những suy đoán sai lầm.

### **HÃY THỬ**

**Cách tốt nhất để hiểu ranh giới hành vi của một ai đó là quan sát họ trong một khoảng thời gian. Chẳng hạn, khi giao tiếp với đồng nghiệp, bạn hãy để ý xem khi thư thả họ thường có những biểu hiện gì? Họ có hay giao tiếp bằng mắt không? Những cử chỉ nào được họ thường xuyên thể hiện? Tư thế của họ nói lên điều gì?**

**Một khi bạn đã biết hành vi nào là bình thường đối với đồng nghiệp của mình thì bạn có thể phát hiện nhanh chóng và chính xác những thay đổi nhỏ nhất khi ngôn ngữ cử chỉ khác với tính cách thường ngày của họ.**

Một trong những “mẹo nhỏ” mà một cảnh sát điều tra có kinh nghiệm sử dụng để phát hiện sự giả dối là hỏi một loạt những câu hỏi đơn giản trong lúc quan sát đối tượng hành xử thế nào khi không có lý do gì để nói dối. Sau đó, những câu hỏi khó được đưa ra, cảnh sát sẽ quan sát những thay đổi trong hành vi và chỉ ra những điểm không trung thực ở đối tượng.

Chúng ta thường cố đánh giá tính nhất quán trong ngôn ngữ, cử chỉ của một người nào đó khi vừa gặp. Sau đây là ví dụ từng xảy ra với tôi vài năm trước.

Hôm ấy, tôi có nhiệm vụ trình bày trước giám đốc điều hành một công ty chuyên về dịch vụ tài chính một bài diễn thuyết quan trọng. Theo dự định thì bài diễn thuyết này sẽ được thuyết trình trước đội ngũ lãnh đạo của ông ấy vào ngày hôm sau. Tuy nhiên, mọi việc có vẻ diễn ra không được suôn sẻ. Cuộc họp của chúng tôi kéo dài gần một giờ và trong suốt khoảng thời gian đó, vị giám đốc chỉ khoanh tay, ngồi im ở bàn hội nghị. Không hề có một nụ cười hay cái gật đầu tán thành của ông ấy. Khi tôi trình bày xong, ông ấy nói “Cám ơn” (không hề nhìn tôi) và rời khỏi phòng.

Vì là một chuyên gia về ngôn ngữ hình thể, tôi chắc rằng hành vi của ông ấy cho thấy bài diễn thuyết của tôi chắc chắn sẽ bị loại bỏ trong buổi tới. Nhưng khi tôi bước vào thang máy thì trợ lý của ông ấy đến bên tôi và nói cấp trên của cô ấy rất hài lòng về bài thuyết trình của tôi. Tôi không khỏi ngạc nhiên và hỏi tại sao ông ấy lại phản ứng như kiểu ông ấy không hề thích nó. Cô ấy cười, nụ cười như nói rằng cô ấy từng thấy cách hành xử như thế nhiều lần. “Nếu ông ấy không thích thì ông ấy đã đứng lên ngay giữa bài thuyết trình của cô và bước ra ngoài rồi!”

Cử chỉ của vị giám đốc ấy khiến tôi nảy sinh những suy đoán tiêu cực. Tôi đã không nhận ra đây chính là hành vi bình thường của con người này.

### **Văn hóa (Culture)**

Văn hóa có ảnh hưởng khá sâu đậm đến việc giao tiếp không lời. Chúng ta sẽ trở lại vấn đề này ở Chương 9. Còn bây giờ, điều quan trọng bạn cần biết khi tìm hiểu về ngôn ngữ hình thể là xem xét mức độ căng thẳng mà đối phương đang chịu. Khi mức độ cảm xúc càng cao thì những cử chỉ mang đậm nét đặc trưng văn hóa sẽ càng được thể hiện rõ.

Ngoài ra, ngôn ngữ hình thể còn bị tác động bởi nhiều nhóm văn hóa khác nhau. Ví dụ các vũ công ba-lê được luyện tập giữ phần ngực hướng về trước, vì vậy họ thường đứng kiểu này khi mang giày, chịu lực trên mũi chân (tư thế căn bản). Nhiều nhân viên văn phòng hay khom lưng, rũ vai do phải ngồi trước bàn phím nhiều giờ. Binh sĩ thường mang vác trên vai và lưng nên họ quen giữ dáng đứng thẳng khá lâu sau khi hoàn tất nhiệm vụ của mình.

Người dân ở những vùng khác nhau trong cùng một nước cũng có thể sử dụng ngôn ngữ hình thể theo những cách khác nhau. Hãy lấy sải chân của người New York điển hình làm ví dụ và so nó với dáng đi thư thả hơn của một người ở miền Nam. Hoặc nghĩ đến những khác biệt ngầm về ngôn ngữ hình thể giữa những người New England đầu tiên và chính thống với những người anh em ở California.

Càng biết nhiều về nguồn gốc xuất thân, sở thích và mối quan tâm của một người, bạn sẽ càng hiểu rõ hơn tại sao họ lại có những cử chỉ đặc trưng, và tại sao việc mất đi bản sắc lại đáng lo ngại đến vậy. Đôi khi, con người thay đổi thái độ khi đối tượng tiếp xúc thay đổi. Trong lúc trị liệu, tôi thường gặp những bệnh nhân thừa nhận rằng họ nói chuyện với mẹ bằng thái độ này, nhưng với cha lại là một thái độ hoàn toàn khác.

### ***HÃY THỬ***

**Chọn một đồng nghiệp và lên danh sách mọi thứ bạn biết về cô ấy, bao gồm: dân tộc, nơi sinh ra và lớn lên, sở thích, gia đình, những hoạt động thể thao mà cô ấy yêu thích. Một khi bạn đã có danh sách đầy đủ, hãy bắt đầu quan sát đồng nghiệp này để xem bạn có thể phát hiện được những dấu hiệu không lời nào từ những thông tin ấy không.**

## CHƯƠNG 2

# HIỂU TOÀN BỘ CƠ THỂ

**NGHIÊN CỨU Ý NGHĨA CỬ CHỈ LÀ** nghiên cứu toàn bộ các động tác cơ thể và ý nghĩa của chúng trong giao tiếp. Bằng cách tập trung vào sự đa dạng của các động tác cơ thể, như điệu bộ, cách nghiêng người, nhịp thở, sự thay đổi tư thế đột ngột của đối phương, bạn có thể biết được trạng thái cảm xúc hoặc sự biến đổi thái độ của họ. Trong chương này, bạn sẽ có dịp tìm hiểu rõ hơn cách thức truyền tải thông điệp của các động tác cơ thể. Đồng thời bạn cũng sẽ hiểu được tại sao *sự phản chiếu*- một kỹ thuật bắt chước đáng diệu và cử chỉ của người khác - lại có sức mạnh tạo lập mối quan hệ đến vậy.

### *Ngôn ngữ hình thể cảm xúc*

Trước đây, các nhà khoa học cho rằng cảm xúc của con người chủ yếu được thể hiện thông qua nét mặt. Nhưng kết quả nghiên cứu mới trong ngành thần kinh ý thức và cảm xúc lại cho thấy tất cả các dấu hiệu của cơ thể cũng góp phần thể hiện xúc cảm. Điều này có thể thấy rõ khi người ta sợ hãi. Biểu hiện của đối tượng sẽ cho bạn biết rằng họ đang sợ và ngôn ngữ cơ thể sẽ cho bạn biết cách họ phản ứng như thế nào.

Nghiên cứu cũng cho thấy phản ứng tức thời trước nỗi sợ của con người có thể xảy ra trước cả ý thức, tức nó thuộc về phần vô thức trong mỗi con người.

Chẳng hạn công ty bạn sắp xảy ra những biến động lớn, như cắt giảm nhân sự, tái cấu trúc hoặc bị sáp nhập với một công ty khác. Điều này khiến bạn dễ bị ảnh hưởng bởi nỗi lo lắng từ các nhân viên xung quanh. Những phản ứng cảm xúc ấy có thể đưa tới các quyết định và hành động mà lý trí không thể giải thích được. Càng nhận thức được mối liên hệ trực tiếp và tức thời này, bạn càng có điều kiện hiểu rõ hành vi của bản thân cũng như của đồng nghiệp hơn.

### *Mối liên hệ*

Giao tiếp không lời đã được nghiên cứu rộng rãi từ nhiều năm trước, thế nhưng những phát hiện thú vị lại đến một cách tình cờ. Một trong những phát hiện như thế được khởi nguồn từ một phòng thí nghiệm ở Italia - nơi nhiều nhà khoa học đang nghiên cứu về tế bào não của loài khỉ.

Các nhà nghiên cứu khẳng định rằng khi loài khỉ thực hiện một động tác tay đặc thù nào đó, các nơ-ron thần kinh trên vỏ não của nó sẽ rất linh hoạt. Ví dụ, mỗi khi chúng vớ tay lấy hạt đậu phộng, một số tế bào ở hai bán cầu não sẽ "*bị kích thích*", tạo ra âm thanh ri ri có thể nghe được bằng các thiết bị kiểm tra cực kỳ tinh vi.

Trong một thí nghiệm khác, người ta gắn thiết bị theo dõi lên một con khỉ và cho nó nhìn động tác chụp hạt đậu phộng của người. Và các nhà nghiên cứu đã không khỏi ngạc nhiên khi thấy các nơ-ron thần kinh tương tự của khỉ cũng bị kích thích như ở thí nghiệm trên. Điều này cho thấy đối với hoạt động của các tế bào thần kinh vận động, bộ não của khỉ

*không thể nhận biết được sự khác biệt giữa việc thực hiện và việc nhìn thấy một hành động nào đó tương tự. Các tế bào này được các nhà thần kinh học gọi là "nơ-ron bắt chước".*

Các thí nghiệm tiếp theo khẳng định sự tồn tại của nơ-ron bắt chước ở con người. Hệ thống nơ-ron này cho phép bộ não thực hiện những nhiệm vụ khó khăn nhất, kể cả học hỏi và bắt chước. Ngoài ra, nghiên cứu này còn tiết lộ một sự ngạc nhiên khác nữa, đó là, ở con người, ngoài việc bắt chước, các tế bào này còn phản ánh cảm giác và cảm xúc.

Đã bao giờ bạn thắc mắc tại sao khi một người nào đó ngồi gần bạn ngáp thì bạn cũng ngáp theo? Hoặc tại sao bạn lại hơi co người khi thấy người khác chích ngừa? Thực ra, đó là do hoạt động của các nơ-ron bắt chước. Khi bạn nhìn thấy cảm xúc biểu hiện trên khuôn mặt của người khác, hoặc đọc được qua cử chỉ, điệu bộ của người đó, bạn sẽ tự đặt mình vào *"trạng thái tinh thần"* của người ấy một cách vô thức và bắt đầu có những cảm nhận giống đối phương. Vì vậy các nơ-ron bắt chước này đôi khi còn được xem là cơ sở sinh học của lòng trắc ẩn.

### ***Luận bàn về con tim***

Chuyển động lên xuống của lồng ngực thể hiện rất rõ cảm xúc của con người. Dù là chuyển động khẽ khàng hay mạnh mẽ thì chúng cũng luôn bộc lộ điều gì đó. Trái tim, khối óc và hệ thần kinh phối hợp với nhau nhịp nhàng đến mức bạn có thể biết được một người đang vui hay đang buồn chỉ bằng cách quan sát sự lên xuống của lồng ngực. Một người vừa được thăng chức sẽ *"ưỡn ngực"* đi vòng quanh một cách tự hào; trong khi đó một người đang chán nản sẽ có dáng đi ủ rũ, ngực hóp vào như thể ai đó vừa thoi vào bụng họ. Khi một người cảm thấy thoải mái với môi trường xung quanh, họ thường cởi nút áo khoác (một cử chỉ vô thức như thể phá bỏ rào cản để bộc lộ trái tim chẳng?).

Thực ra, những cách nói ví von thể hiện cảm xúc của trái tim đã nói lên tất cả. *"Con tim tan nát"*, *"Trái tim như bị bóp nghẹt"*... không chỉ là những câu so sánh mà còn là cách nói dựa trên cơ sở tâm lý thực tế. (Viện Nghiên cứu Quốc gia về Sức khỏe Thể chất Hoa Kỳ thừa nhận rằng có một mối liên hệ trực tiếp giữa trạng thái thất vọng, chán nản với các vấn đề về tim mạch).

Để thể hiện trạng thái tích cực, chúng ta hay dùng những câu như *"tim tôi như muốn nổ tung"* nhằm mô tả sự kết hợp giữa nhịp tim, chất adrenaline và endorphin. Những chất này đem lại cho ta cảm giác ngất ngây khi hệ thống thần kinh giao cảm được nạp năng lượng và sẵn sàng hành động. Khi phấn khích và hạnh phúc, phần trên của cơ thể mỗi người sẽ đột ngột thay đổi - thường là rướn cao hơn về phía trước và hít thở thật sâu.



*Biểu hiện của một trạng thái đầy phấn khích*

### **Hơi thở cuộc sống**

Hít thở chính là cách nuôi sống cơ thể. Có thể cả tuần bạn không cần thức ăn, có thể vài ngày bạn không cần nước uống mà vẫn sống, nhưng chỉ cần ngưng thở trong vài phút thì sự sống của bạn chấm dứt. Dĩ nhiên bạn biết rõ điều này. Nhưng bạn có biết rằng cách thở của bạn cũng tiết lộ khá nhiều điều về trạng thái cảm xúc của bản thân hay không?

Ví dụ: Nín thở là một cơ chế sinh học tự bảo vệ thuộc về bản năng. Chẳng hạn, trước đây khi trốn tránh dã thú, hoặc trong chiến đấu, trước những tình huống nguy hiểm, để an toàn, người ta nín thở. Ngày nay, tuy những bất trắc trên không còn, nhưng trước bất cứ nỗi lo lắng nào đó, người ta cũng có thể nín thở hoặc thở gấp. (Trong các thử nghiệm điện tâm đồ, những người nói dối thường có khuynh hướng nín thở, và điều đó thể hiện rất rõ trên máy đo).

Thở gấp cũng là một dấu hiệu cho thấy sự kém tự tin của đối tượng. Nếu một diễn giả thở gấp trong khi đang cố gắng hô hào, kêu gọi mọi người thì cho dù cô ấy nói hay thế nào chăng nữa, người nghe vẫn khó có thể tin những điều cô ấy nói. Cách thở gấp của một người cũng có thể ảnh hưởng đến trạng thái cảm xúc của người khác. Khuynh hướng tự nhiên bắt chước và bị lây cảm xúc ở những người xung quanh cũng làm tăng nhịp thở. Một người thở nhanh có thể khiến cả phòng cảm thấy lo âu mà không nhận thấy điều đó.

### **HÃY THỬ**

**Khi nói chuyện với một đồng nghiệp, bạn hãy quan sát nhịp thở của họ. Hãy chú ý cách họ thở, thở sâu hay thở nhanh, và để ý phản ứng của bạn trước từng cách thở. Nếu chú ý, bạn sẽ nhận ra rằng khi một người nào đó trong nhóm chuẩn bị phát biểu, họ sẽ hít thở thật sâu, những người trong nhóm sẽ nhận ra dấu hiệu này một cách vô thức và hướng sự tập trung về người đó.**

### ***Tư thế: Đóng và Mở***

Gần đây tôi có dịp diễn thuyết trước một nhóm các nhà quản lý của một công ty quốc tế lớn về tầm quan trọng của các kỹ năng tương tác cá nhân trong công việc. Tất cả các nhà quản lý đều nhiệt tình tham gia buổi học, đưa ra nhiều câu hỏi và xung phong trả lời. Chỉ duy nhất một người phụ nữ ngồi im suốt buổi, vai rũ xuống, đầu ngả về trước và hơi vịn người hướng về phía cửa. Khi chương trình kết thúc, cô ấy nói với tôi rằng: *"Tôi thật sự không phải là người giao tiếp giỏi. Sự quá thân mật và cởi mở khiến tôi cảm thấy không thoải*

mái". Dĩ nhiên tôi đã nhận ra điều này trước đó, và mọi người trong phòng cũng vậy. Ngôn ngữ hình thể của cô ấy đã nói lên tâm trạng lo lắng của cô ấy trong suốt buổi học.



*Cô ấy sẵn sàng  
đón nhận bạn  
và ý kiến của bạn*

Tư thế *đóng* thường thấy là khoanh tay, bắt chéo chân và thân người quay qua chỗ khác.

Trạng thái thấp hơn là cúi đầu (một cử chỉ phục tùng) và thu người lại như muốn nhỏ bé hơn (và ít bị đe dọa hơn). Phần trên cơ thể ủ rũ và che giấu bàn tay là những dấu hiệu đóng, thường biểu lộ cảm giác bất an. Nhưng rõ ràng chẳng có căn cứ nào cho những kết luận như vậy. Ví dụ, một người giấu bàn tay thì có thể người đó cảm thấy xấu hổ về hình dáng móng tay của mình.

Ở tư thế *mở* và sẵn sàng đón nhận ý kiến của người khác, bạn sẽ thấy đôi chân không bắt chéo, cánh tay dang rộng lộ rõ lòng bàn tay. Hai tay thả lỏng tự nhiên cũng được coi là dấu hiệu của sự cởi mở, dễ gần và sẵn sàng giao tiếp.

Để đoán hơn đàn ông, phụ nữ khi ngồi thường thả lỏng tay với những người mà họ thích, và thường khoanh tay trước ngực khi họ cảm thấy không thoải mái hoặc không có cảm tình với ai đó.

Hai điều chắc chắn về tư thế *đóng* và tư thế *mở* là: Những người có tư thế mở thường có suy nghĩ tích cực hơn những người có tư thế đóng.

Những người có tư thế mở thường có khả năng thuyết phục cao hơn những người có tư thế đóng.

## **HÃY THỬ**

**So sánh ngôn ngữ cơ thể giữa các đồng nghiệp với nhau. Hãy quan sát những người có khả năng thuyết phục và thành công. Tôi cá rằng bạn sẽ thấy họ luôn ở tư thế mở khi tiếp xúc với đồng nghiệp cũng như trình bày ý kiến của mình.**

Ngôn ngữ hình thể cũng cho thấy địa vị của một người trong nhóm. Tôi từng tham gia nhiều cuộc họp và nhận thấy rằng các nhân viên thường ngồi thấp xuống trong khi người lãnh đạo cố ngồi thẳng người nhằm tỏ rõ uy thế của mình. Cũng có lần tôi chứng kiến cảnh hai nhân viên có chiều cao ngang nhau, lần đầu gặp nhau, họ cố rướn thẳng người chỉ để làm nổi bật chiều cao của mình. Những người có tư thế như vậy, thường không nhận ra dáng vẻ của mình. Tuy nhiên, cũng có một số ngoại lệ.





Điều này là vì, những người có địa vị ngang nhau thường có khuynh hướng bắt chước nhau, trong khi đó những người có chức vị cao hơn lại thận trọng tạo điều bộ khác nhằm tạo nên sự khác biệt của bản thân.

Thái tử Charles xứ Wales thường ngẩng cao đầu, cầm hơi ngược, và tay nọ nắm tay kia ở sau lưng - tư thế thể hiện sự tự tin cao độ. Đây là những cử chỉ vô thức, biểu lộ sự ngoan cường và uy thế của người thích phô bày thân trước.

### ***Nghiêng người***

Những người có thái độ tích cực hay hướng người về trước - nhất là khi ngồi.

Khi hai người thích nhau, bạn sẽ thấy cả hai thường nghiêng người về nhau. Hoặc khi sinh hoạt nhóm, những người ngoài nhóm thường đứng ở tư thế nghỉ, trong khi đó những người trong nhóm hay hướng người và nghiêng đầu về trước. Nghiên cứu cho thấy những người hay cúi người về trước sẽ khiến đối phương thoải mái khi nói chuyện và thổ lộ với họ hơn.

Một nhân viên của Cục Nghiên cứu Rượu bia, Thuốc lá và Súng đạn Liên bang kể rằng ông đã sử dụng chiến thuật này khi thẩm vấn đối tượng nghi vấn.



*Ngà người ra sau  
để giữ một khoảng  
cách nhất định*

*"Khi nghi phạm có vẻ sắp khai nhận, tôi cúi*

người về phía anh ta. Thậm chí tôi còn cố tình chạm vào tay anh ta. Việc này tạo ra sự thân mật cho phép nghi phạm thì thầm thừa nhận với tôi thay vì phải nói lớn. Động tác đó cũng khiến tôi hạ giọng thấp hơn, tỏ ra cảm thông hơn”.

*Nghiêng người về phía trước biểu lộ sự thân thiện*

### **HÃY THỬ**

**Nếu muốn áp dụng cử chỉ nghiêng người như một kỹ thuật đàm phán, bạn cần chọn thời điểm thích hợp. Việc nghiêng người về phía đối phương trong lúc nói chuyện quá sớm sẽ khiến người đó có cảm giác bạn đang “xâm phạm lãnh thổ” của họ, khiến họ không thoải mái và giảm hứng thú khi trò chuyện. Tốt nhất, hãy đợi đến khi bạn phát triển được mối quan hệ đến một mức độ nào đó và tạo được sự thoải mái với đối phương thì hãy tiến hành.**

Ngả người ra sau thường là dấu hiệu của thái độ không thích hoặc phản đối. Đó là một phản ứng đã được lập trình trong não. Về mặt tiềm thức, chúng ta thường cố giữ khoảng cách với bất kỳ ai hoặc điều gì mà ta thấy không thoải mái, bất đồng hoặc nguy hiểm. Trường hợp ngoại lệ, trong buổi tọa đàm, việc một người nào đó ngồi ngả người ra sau có thể cho thấy uy thế hơn hẳn của họ.

Khi xem xét tổ hợp các cử chỉ, dáng điệu, sự kết hợp khác nhau giữa tư thế nghiêng người với tư thế mở hoặc đóng có thể mang nhiều ý nghĩa:

Ngả người ra sau, tư thế đóng cho thấy sự thờ ơ hoặc bất đồng của đối phương.

Ngả người ra sau, tư thế mở cho biết đối phương đang trầm ngâm, suy tính.

Nghiêng người về trước, tư thế đóng biểu lộ thái độ thù nghịch.

Nghiêng người về trước, tư thế mở biểu lộ sự thích thú hoặc tán đồng.



Ngả người sang một bên (hơi ra sau), chân tay tự do, thả lỏng là dấu hiệu thư thả và thoải mái. Ngoài ra, rất nhiều người thường ngả người sang một bên khi nói chuyện với những người có vị trí, địa vị thấp hơn mình.

### **HÃY THỬ**

**Hãy tưởng tượng một người bất kỳ nào đó bạn gặp như một đèn tín hiệu giao thông. Nếu người ấy đang có tư thế và cử chỉ mở, đó là tín hiệu đèn xanh và bạn có thể dễ dàng tiếp cận họ. Nếu cử chỉ của người ấy thể hiện sự nghi ngờ hoặc đèn vàng phản đối, bạn nên giảm tốc độ và thật cẩn trọng khi giao tiếp với họ. Tư thế thách thức cùng với vẻ mặt cau có là tín hiệu đèn đỏ- bạn nên dừng lại hoặc thử cách tiếp cận khác.**

### **Tư thế “ta biết tất cả”**

Khi một người cảm thấy tự tin hoặc có ưu thế hơn, họ hay ngồi ngả người ra sau, hai tay chập lại sau đầu, các ngón tay đan xen nhau (cử chỉ này thường có ở nam giới).





*Tư thế thân thiện  
đối với nam giới*

Căng thẳng hoặc phấn khích, tích cực hay tiêu cực, thường được biểu hiện qua một động tác thái quá nào đó. Khi một người bị kích động, họ khó mà đứng yên. Tay họ sẽ run rẩy, toát mồ hôi (nhất là vùng nhân trung) hoặc khi đứng, họ có thể đi tới đi lui. Một ví dụ cho hành vi này là hình ảnh huấn luyện viên các đội bóng sốt ruột đi tới đi lui trong khu vực chỉ đạo dành cho đội. Hoặc người chơi bài để lộ thái độ khiến đối phương biết anh ấy đang chiếm ưu thế trong ván bài.

### **Chống nạnh**

Một cô bé đang đứng, tay chống nạnh giận dữ trước cửa siêu thị. Mẹ cô bé hứa rằng sẽ mua pizza ngay sau khi mẹ con mua sắm xong, nhưng cô bé muốn có bánh pizza *ngay bây giờ*! Cô bé bướng bỉnh đứng tại chỗ, tay chống nạnh.

Có lẽ không ít lần bạn bắt gặp dáng điệu này. Cho dù là cô bé bướng bỉnh hay người lớn cố chấp, thì chống nạnh vẫn là cử chỉ phổ biến được sử dụng với thái độ công kích, tự tin thái quá, thậm chí thách thức.



*Phụ nữ thường hướng về người  
khác một cách trực tiếp hơn*

Hãy nhớ rằng, cũng như các cử chỉ khác, bạn cần phải tìm kiếm, xem xét tổ hợp các cử chỉ và đánh giá những tình huống (ngữ cảnh) dẫn đến cử chỉ đó.

Tư thế chống nạnh hay nhịp nhịp chân của một người đang đợi đồng nghiệp hoàn tất bản báo cáo có thể là dấu hiệu của thất vọng vì sự chậm trễ hơn là tức giận. Nhưng nếu bạn nhìn thấy áo khoác của người ấy mở (tư thế bất chấp), tay chống nạnh và thủ thế trước mặt đồng nghiệp, nét mặt giận dữ, bạn có thể đoán được là anh ấy đang rất bực mình.

### **Hướng về người nói**

Góc đứng và vai của một người hướng về phía người nói chuyện sẽ cho biết mức độ quan tâm hoặc địa vị xã hội của người đó. Khi một người hướng hẳn về phía bạn, điều đó cho thấy họ có thiện cảm với bạn. Ngược lại, khi họ quay người tránh bạn thì có thể họ không mấy

hứng thú trong tiếp xúc với bạn. Hành động né tránh một ai đó chính là biểu hiện của sự thờ ơ hoặc khó chịu mà không cần phải nói ra thành lời.

Đứng đối diện cũng có thể gây khó chịu cho đối phương. Đứng thủ thế, mũi chân hướng vào nhau có thể được xem như “*tư thế đối đầu*”. Hãy hình dung tư thế của hai người đàn ông trước khi đánh nhau. Hoặc thử tưởng tượng cảnh một huấn luyện viên bóng rổ đang sốt ruột đi tới đi lui trong khu vực của đội, giơ ra ngoài sân đối mặt nói chuyện với người trọng tài mà ông ấy cho là đã phạm xử không đúng. Trong tiềm thức, đứng chéo hoặc xiên được nam giới cho là cởi mở và thân thiện hơn. Ở tư thế thách thức, bạn có thể cược rằng vị huấn luyện viên bóng rổ nọ không mấy thiện cảm với vị trọng tài. Khác với nam giới, phụ nữ lại thấy thoải mái khi đứng đối diện với người khác.

### ***HÃY THỬ***

**Khi đến gần một nam đồng nghiệp (dù bạn là nam hay nữ), hãy đứng bên hông anh ta. Khi đến gần một phụ nữ, hãy đứng thẳng trước mặt cô ấy.**

#### ***Tư thế sẵn sàng***

Một trong những dấu hiệu người ta hay sử dụng để thể hiện rằng họ sẵn sàng kết thúc cuộc nói chuyện là làm như họ chuẩn bị đứng lên. Chẳng hạn, kê đẩy ghế sang bên hoặc nhóm người với hai tay chống lên thành ghế hoặc lên đầu gối. Nếu thấy đối phương có điệu bộ như vậy khi nói chuyện với bạn, bạn nên nhanh chóng kết thúc những gì mình đang nói.

### ***HÃY THỬ***

**Nếu bạn là một nhân viên bán hàng thì đây là mẹo dành cho bạn. Một nhóm nghiên cứu đã ghi hình về cuộc gặp gỡ của nhân viên bán bảo hiểm với khách hàng tiềm năng và tìm ra những dấu hiệu khá thú vị từ những cử chỉ sau: Nếu khách hàng sờ cằm (dấu hiệu ra quyết định) và khoanh tay thì việc bán hàng coi như thất bại. Nhưng nếu khách hàng sờ cằm và ở tư thế sẵn sàng như vừa nói trên thì hầu hết họ đều sẽ mua hàng. Vì vậy hãy để ý cử chỉ sờ cằm và tư thế muốn kết thúc cuộc đàm thoại trong tổ hợp các cử chỉ. Khi bạn thấy chúng thì hãy mau chóng kết thúc!**

#### ***Bắt chước***

Khi tôi bước vào trong bếp thì chồng và cha chồng tôi đang ngồi nói chuyện với nhau. Khung cảnh ấy khiến tôi không bao giờ quên. Họ ngồi bên bàn, dáng điệu y hệt nhau. Cả hai đều ngả người ra sau, tay để sau đầu, khuỷu tay mở rộng và bắt chéo chân một cách thoải mái. Họ đang mãi mê nói chuyện, hoàn toàn không để ý tới tư thế của mình. Tôi không cần cố nghe những gì họ nói cũng nhận ra hai cha con đang rất tâm đầu ý hợp với nhau. Đó gọi là *hệ thống xử lý đồng bộ của não*, được lập trình sẵn trong não bộ con người.

Tất cả chúng ta đều như thế. Khi còn trong bụng mẹ, nhịp tim và các chức năng cơ thể của thai nhi hoạt động đồng bộ với người mẹ. Lớn lên, khi nói chuyện với người mà ta thích hoặc có hứng thú, chúng ta thường thay đổi tư thế cơ thể để hòa hợp với cử chỉ của đối phương. Việc làm theo hành vi không lời của đối phương chứng tỏ dấu hiệu rằng chúng ta quan tâm và cảm thấy thích thú.

Khi một đồng nghiệp bắt chước ngôn ngữ cử chỉ của bạn thì đó là dấu hiệu cho thấy anh ấy thích hoặc đồng tình với bạn. Nếu bạn và một người nào đó có chức vị ngang nhau thì

trong buổi thảo luận bạn sẽ có điệu bộ khá giống người ấy nhằm chứng tỏ một vị thế tương đương.

Khi hành động bắt chước được thực hiện có chủ đích thì nó có thể giữ vai trò quan trọng trong việc phát triển mối quan hệ công việc. Cho dù bạn là trưởng nhóm, giáo viên, hoặc một nhà trị liệu thì việc tận dụng kỹ thuật này là cách hữu hiệu để tạo dựng quan hệ (hoặc phá bỏ sự phòng thủ, tăng sự thoải mái của đối phương). Kỹ thuật bắt chước bắt đầu bằng việc quan sát điệu bộ, cử chỉ của đối phương rồi khéo léo làm theo. Nếu tay đối phương khoanh lại, bạn hãy chậm rãi khoanh tay lại. Nếu đối phương ngả người ra sau, bạn hãy làm theo. Với tư cách một chuyên gia, tôi thậm chí còn bắt chước cách thở của khách hàng, hít vào thở ra cùng lúc với họ.

Đó là phương pháp đã được kiểm chứng. Một quan sát gần đây đối với hai thầy giáo trong khi họ giảng dạy, một người sử dụng phương pháp bắt chước, một người thì không, cho thấy: Học sinh phản ứng tích cực hơn với giáo viên sử dụng kỹ thuật bắt chước. Họ tin rằng người thầy đó thành công, thân thiện và thu hút hơn.

Khi một người không cởi mở hoặc tỏ vẻ chống đối, cách đơn giản nhất để gia tăng mức độ thoải mái của người đó là sử dụng phương pháp bắt chước. Kỹ thuật này rất hữu ích khi áp dụng với khách hàng thân thiết, khách hàng tiềm năng và đồng nghiệp. Đây là dấu hiệu không lời cho biết bạn đang tạo được thiện cảm với người khác.

Nhưng trước khi thử áp dụng kỹ thuật này với cấp trên của mình, bạn nên thực hành với những người xa lạ.

## **HÃY THỬ**

**Lần tới, khi ngồi trong phòng chờ hoặc trên máy bay, bạn hãy thử bắt chước động tác của người bên cạnh. (Bạn cũng có thể quan sát và làm thế với người ngồi ở bàn khác trong nhà hàng). Khéo léo bắt chước tư thế chân rồi tới tư thế tay và cánh tay của**



*Tư thế của chúng tôi giống nhau bởi vì chúng tôi có quan hệ tốt với nhau*

**người đó. Cuối cùng, nếu bạn ngồi đủ gần, hãy thử hít thở theo nhịp hít thở của người đó. Có thể bạn sẽ ngạc nhiên vì chẳng mấy chốc người đó sẽ bắt chuyện với bạn.**

Trong công việc, nếu đối phương cũng bắt chước cử chỉ của bạn thì xem như bạn đã phát triển được mối quan hệ song phương với họ. Hãy thử thay đổi thế tay và xem liệu người ấy có chuyển sang tư thế mới giống bạn hay không. Nếu bạn sử dụng phương pháp này trong buổi giới thiệu sản phẩm và khách hàng của bạn cũng vô thức làm theo các động tác đó thì đó chính là dấu hiệu cho biết họ tin tưởng và đồng tình với bạn. Nhưng nếu tư thế, cử chỉ của khách hàng không tương đồng với bạn, bạn nên cân nhắc đến khả năng họ chưa hoàn toàn bị thuyết phục.

Có nhiều cử chỉ đồng bộ do bắt chước lẫn nhau mà bản thân người bắt chước không nhận ra. *Tương tác đồng bộ* xảy ra khi mọi người chuyển động giống nhau và đồng thời, chẳng hạn như cùng nhắc ly cà phê hoặc cùng đề cập một vấn đề nào đó. Điều này thường xảy ra khi có sự “*hợp ro*” giữa hai bên. Thực ra, hành vi đồng bộ là kết quả của việc quan sát, đánh giá và phản ứng trước những cử chỉ không lời của người khác một cách vô thức.

Một ủy viên ban quản trị đã nói với tôi rằng trong cuộc đàm phán, anh ấy hay bắt chước cử chỉ của đối phương. Anh ấy biết rằng làm thế sẽ đem lại cho anh ấy cảm giác tốt hơn

## CHƯƠNG 3

### ĐÔI MẮT BIẾT NÓI

**ĐÔI MẮT ĐƯỢC VÍ NHƯ CỬA SỔ TÂM HỒN.** Chúng hé lộ cho ta nhiều điều và là thứ ngôn ngữ chính xác vì truyền tải được những diễn biến nội tâm con người. Nếu để ý bạn sẽ thấy đôi mắt làm nhiệm vụ truyền và nhận thông tin nhiều hơn bất kỳ bộ phận nào khác trên cơ thể. Phản đối, chấp nhận; giận dữ, yêu thương; cởi mở, e dè; nghi ngờ, bối rối, chán nản... tất cả đều có thể nhận thấy qua ánh mắt. Ở chương này, bạn sẽ được biết tại sao giao tiếp bằng mắt lại là một trong những kỹ năng quan trọng trong công việc. Tại sao kích thước đồng tử lại cho biết đối phương có thích bạn hay không? Rồi, làm sao nắm bắt được suy nghĩ của đối phương thông qua chuyển động mắt của họ? Làm thế nào để phân biệt cái nhìn mang tính chất công việc với cái nhìn mang tính giao tiếp xã hội, và tại sao mọi người thường nhắm mắt khi nghe tin xấu?

Daniel đáp ứng đủ các điều kiện tuyển dụng cho công việc mà anh nộp đơn (thậm chí còn vượt tiêu chuẩn đưa ra), thế nhưng anh lại bị loại. Điều đó khiến Daniel thực sự sốc. Khi gọi cho nhà tuyển dụng, anh nhận được câu trả lời rằng: *"Về chuyên môn anh rất giỏi, nhưng anh thiếu một 'ánh mắt biết nói'".*

Thường thì chúng ta sẽ liên kết các chuyển động mắt của một người với động cơ bên trong của người đó, dù đó là ánh mắt gian xảo hay ánh mắt ngây thơ, trong sáng. Đó là lý do khiến chúng ta hay nghe và dùng những câu như:

*"Mắt hần long lên sòng sọc".*

*"Cô ấy nhìn anh ta như muốn ăn tươi nuốt sống".*

*"Nếu ánh mắt có thể giết người..." "Tôi tròn mắt kinh ngạc khi bước vào..."*

*"Trong mắt anh ấy lóe lên tia hy vọng".*

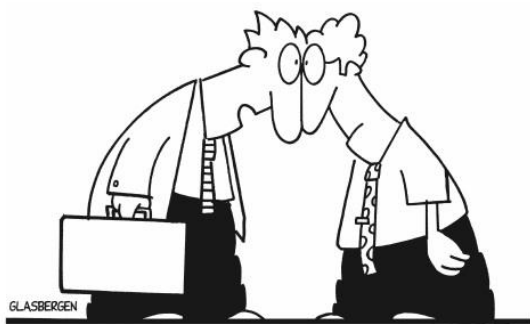
*"Bà ấy trừng mắt nhìn người phụ nữ kia".*

*"Hắn nhìn chúng tôi vẻ coi thường".*

#### ***Sức mạnh của giao tiếp bằng mắt***

Giao tiếp bằng mắt có một sức mạnh to lớn bởi nó thuộc về phần bản năng và gắn liền với sự tồn tại của con người từ rất sớm. Thực tế cho thấy, đứa trẻ nào có khả năng thu hút và duy trì giao tiếp bằng mắt sẽ được chăm sóc và nuôi dưỡng tốt hơn. Người lớn chúng ta cũng đặt lòng tin vào những tín hiệu mà ta gửi đi và tiếp nhận từ ánh mắt người khác. Khi một người không dám nhìn thẳng vào mắt bạn, có lẽ là do họ sợ bạn đọc được ý nghĩ nào đó trong mắt họ.





*Tôi đã đọc đâu đó rằng giao tiếp bằng mắt là  
một kỹ năng nghề nghiệp cực kỳ quan trọng*

Giao tiếp bằng mắt đạt hiệu quả cao nhất khi cả hai bên đều nhận ra những cảm xúc thực sự của nhau (điều này có thể có sự khác biệt giữa người hướng nội/hướng ngoại, phụ nữ/đàn ông, hoặc giữa các nền văn hóa với nhau). Khi giao tiếp bằng mắt đủ lâu, đặc biệt trong khoảng thời gian từ bốn đến năm giây, người ta sẽ tạo được nhiều thiện cảm hơn ở đối phương. Thường thì khi ai đó nhìn bạn, bạn sẽ có cảm giác rằng người đó có thiện cảm với mình. Và nếu người đó bắt gặp ánh mắt bạn vài ba lần, bạn có thể đoán rằng người đó đang nghĩ bạn thật cuốn hút.

### **HÃY THỬ**

**Đây là một bài tập ngắn giúp tăng cường kỹ năng giao tiếp bằng mắt. Để thực hiện bài tập này, bạn hãy để ý màu mắt của những người mà bạn gặp trong ngày. Không nhất thiết phải nhớ màu mắt, chỉ cần bạn để ý là đủ. Với bài tập đơn giản này, bạn sẽ dần phát triển kỹ năng tạo mối quan hệ của mình.**

### **Xao lãng**

Xao lãng là một trạng thái có ở bất kỳ ai trong mỗi chúng ta. Chẳng hạn, trong buổi gặp mặt vì công việc, bạn và một người đang nói chuyện say sưa, bỗng nhiên cô ấy không nhìn bạn nữa và bắt đầu đảo mắt nhìn khắp phòng. Nếu rơi vào trường hợp này, có bao giờ bạn tự hỏi vì sao cô ấy làm ngơ bạn? Hay ngược lại, dù biết cách ứng xử của cô ấy không được lịch sự cho lắm nhưng bạn vẫn nhủ rằng không nhất thiết phải nhìn bạn thì mới nghe được những điều bạn nói, và “*có ai nghe bằng mắt bao giờ?*”.

Trong lúc trò chuyện, giao tiếp bằng mắt được tạo ra bởi một loạt ánh nhìn. Với người nói, nhìn để chắc rằng người nghe hiểu được những gì họ đang nói và đoán định được phản ứng của người nghe. Với người nghe, nhìn để thể hiện sự thích thú với người nói và quan tâm đến vấn đề đang được trình bày. Bên cạnh đó, có thể nói, giao tiếp bằng mắt còn được sử dụng như một tín hiệu đồng bộ. Cuối mỗi bài phát biểu, diễn giả thường hay ngược lên. Điều này như một dấu hiệu giúp người nghe biết rằng diễn giả của họ sắp ngưng nói. Giao tiếp bằng mắt giữa hai bên thường diễn ra khi ngắt lời, khi cười và khi trả lời những câu hỏi ngắn. Trong những buổi nói chuyện sâu sắc và thân mật, mọi người thường nhìn nhau một cách tự nhiên và lâu hơn.

Dấu hiệu chắc chắn cho biết cần kết thúc cuộc trò chuyện đó là khi một trong những người tham gia bắt đầu xoay qua nhìn người khác, nhìn đồng hồ, hoặc lơ đãng nhìn xung quanh.

### ***Ánh mắt né tránh***

Trong nhiều trường hợp, việc ít nhìn vào mắt đối phương bị xem là bất lịch sự, thiếu tôn trọng và thậm chí là không chân thành. Báo cáo từ một bệnh viện khi xem xét thư góp ý cho biết có đến 90% lời phàn nàn về việc bác sĩ ít giao tiếp bằng mắt với bệnh nhân. Và điều này, theo họ thì đó là sự thiếu quan tâm và nhiệt tình với người bệnh.

Khi nói dối, người ta thường tránh nhìn vào mắt nhau, trừ khi đó là những người quá tráo trở hoặc quá quen với những tình huống tương tự, cố tình nhìn vào mắt đối phương thật lâu để chứng tỏ rằng những điều mình nói là thật. Ngoài trường hợp đó ra thì khi nói dối người ta thường có khuynh hướng tránh nhìn trực tiếp vào mắt đối phương. Ngược lại, khi nói thật hoặc khi bị ai đó đổ oan, họ sẽ nhìn thẳng vào mắt đối phương để chứng tỏ con người thực của mình.

Ngoài ra, khi nói đến những vấn đề nhạy cảm, những vấn đề không được đối phương chờ đợi lắm, người ta cũng hạn chế hoặc tránh nhìn vào mắt nhau. Chẳng hạn, các nhân viên phục vụ trong nhà hàng thường tránh nhìn vào mắt khách với thông điệp "*Tôi rất bận và không thể phục vụ ngài ngay lúc này được*". Hay, khi bị đưa ra những câu hỏi khó trả lời, các nhân viên thường tránh nhìn cấp trên của mình. (Cách ứng xử thường thấy là họ nhìn xuống và lẩn tránh như thể đang tìm kiếm câu trả lời). Khi người đi bộ hoặc lái xe muốn đi trước, một mẹo nhỏ là tránh nhìn vào mắt nhau để khỏi phải nhường đường.

### ***Ánh mắt thiếu thiện cảm: nhìn trừng trừng***

Nhìn trừng trừng là cách nhìn thẳng, liên tục. Cách nhìn này gia tăng mức độ giao tiếp bằng mắt nhưng không gia tăng thiện cảm ở đối phương. Đây là kiểu nhìn bị cho là bất lịch sự, thậm chí có ý đe dọa. Khi người nào đó mang cái nhìn ấy, đồng nghĩa với việc họ tỏ ý thống trị, chiếm ưu thế, coi thường hoặc lăng mạ đối phương. Trong buổi nói chuyện, khi một người tỏ vẻ thách thức với những gì ta nói, họ sẽ nhìn ta lâu hơn, ánh mắt "đanh" lại và đồng tử thu nhỏ.

### ***Ánh mắt đảo liên tục***

Ánh mắt này đi liền với tính giả dối, lừa lọc của một con người. Điều này gần như trở thành một định kiến khó xóa bỏ.

Khi thấy người nào đó có ánh mắt này, bạn không nên quy chụp cho họ, mà hãy nhìn nhận động cơ bên trong và những việc họ làm. Ánh mắt đảo liên tục là biểu hiện của sự dâng trào cảm xúc nhưng cảm xúc đó không hẳn có nghĩa là đối phương đang nói dối. Khi một người ở vào thế phòng thủ hoặc bất an, họ thường đảo mắt liên tục một cách vô thức như thể tìm kiếm một lối thoát.

Căng thẳng hoặc lo sợ cũng có thể khiến người ta có ánh mắt này. Rất nhiều lý do khác nhau dẫn đến sự căng thẳng. Để hiểu được ý nghĩa của cử chỉ đó, bạn cần phải hiểu được nguyên nhân bên trong của sự việc.

### **Mắt mở to**

Mắt mở to là dấu hiệu của sự đồng thuận và ngạc nhiên. Khi một ai đó thích thú, mắt họ mở to, lông mày hướng lên và miệng khê mở. Đó cũng là dấu hiệu cho thấy người ấy đang được nghe hoặc đang nói về một điều mình thích thú.

Trường hợp ngược lại, khi ai đó kinh sợ hoặc bức tức, mắt họ cũng có thể mở to với "*cái nhìn tóe lửa*". Điều này xuất phát từ sự thôi thúc của hệ thần kinh khi bị căng thẳng. Ánh mắt tóe lửa có thể là điềm báo cho một trận cãi vã hoặc vũ lực sắp xảy ra.

### **Kích thích đồng tử**

Một thử nghiệm ở những tay chơi bài chuyên nghiệp cho thấy cơ hội chiến thắng của họ sẽ giảm đi khi đối thủ đeo kính râm. Bạn có biết tại sao như thế không? Đó là vì, như một phản xạ tự nhiên, người ta có thể nhận thấy sự giãn nở đồng tử trong mắt người khác. Khi đối thủ đeo kính râm, kênh liên lạc này sẽ bị cắt đứt.

Nhiều tác nhân tự nhiên có thể khiến đồng tử giãn nở, như: điều kiện ánh sáng, thuốc, và cơ thể khi hoạt động quá sức. Nhưng lý do thú vị nhất khiến đồng tử giãn nở

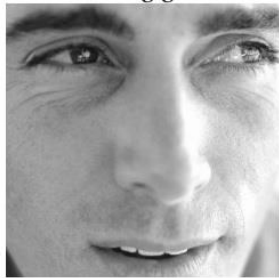


không phải là thể chất mà là cảm xúc. Các nghiên cứu chuyên sâu của Tiến sĩ Eckhard Hess - cựu Trưởng khoa Tâm lý của Đại học Chicago, đã chỉ ra rằng *đồng tử giãn nở một cách vô thức* khi mắt nhìn thấy điều gì đó thích thú, phấn khích hoặc kích động. Nếu một người nào đó đang vui thích cao độ hoặc dâng trào cảm xúc trước những gì họ thấy thì đồng tử của họ sẽ nở to, khiến họ nhìn rõ hơn. Khi những người chơi bài nhìn thấy sự giãn nở đồng tử đột ngột của đối thủ (như họ nắm trong tay bốn con bài át), họ sẽ có "linh cảm" không nên đặt cược vào ván đó. Không chỉ những tay chơi bài mới dựa vào kích thích đồng tử để lấy thông tin mà nhìn chung, chúng ta đều để ý đến sự giãn nở/thu nhỏ của đồng tử để từ đó nắm bắt trạng thái tâm lý của đối phương. Chẳng hạn, những người yêu nhau thường nhìn sâu vào mắt nhau để thấy sức hấp dẫn của nhau. Những người bán hàng chuyên nghiệp chỉ cần quan sát sự giãn nở của đồng tử là có thể biết được khách hàng có quan tâm và vừa ý với hàng hóa của mình hay không.

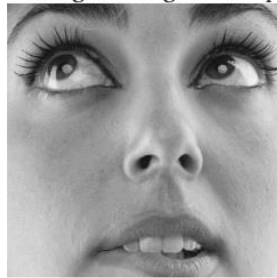
Về mặt di truyền, mỗi người chúng ta đều có thể bị kích thích đồng tử ở đối phương tác động lên mình. Đây là lợi thế để nhận biết ai nên tránh (kẻ thù) và những ai nên kết giao (bạn) của người xưa. Cho đến hôm nay, lợi thế ấy vẫn phát huy tác dụng. Thường thì chúng ta sẽ thích một người có đồng tử rộng hơn người có đồng tử thu hẹp.

### **Ánh mắt nào trông hấp dẫn hơn?**

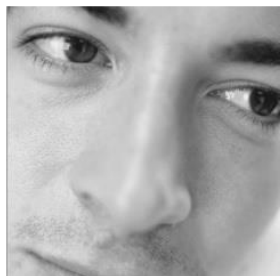
Các nghiên cứu cho thấy con người, nhất là phụ nữ, sẽ trở nên hấp dẫn hơn nếu đồng tử của họ mở rộng và giãn nở hơn bình thường. Để gia tăng tính hấp dẫn cho các sản phẩm sử dụng khuôn mặt làm hình ảnh quảng cáo, người ta chỉ cần thay đổi hình ảnh và làm cho đồng tử lớn hơn. Áp dụng kỹ thuật này của Barbara Pease và Alan Pease, tác giả cuốn *The Definitive Book of Body Language* (Tạm dịch: *Cẩm Nang Ngôn Ngữ Hình Thể*), đã giúp doanh số bán hàng của son môi Revlon tăng tới 45%!



*Hỏi tường một bình ảnh*



*Tường tượng một bình ảnh mới*



*Nbó lại một  
âm thanh,  
một giọng nói*



*Cảm xúc dâng trào*



*Nổi niếu trong đôi mắt*

Khả năng giải mã sự giãn nở đồng tử cũng được lập trình trong não, và diễn ra tự động một cách vô thức. (Những tay chơi bài chuyên nghiệp nghĩ rằng họ chỉ làm theo trực giác). Người ta không kiểm soát được sự co giãn của đồng tử, chính điều đó khiến đồng tử luôn biểu lộ sự thật về sức hấp dẫn, sự quan tâm, cũng như thái độ cảm xúc của chủ thể. Một khi để ý, bạn sẽ thấy đồng tử tiết lộ cho bạn biết rất nhiều điều.

### ***Suy nghĩ bộc lộ qua đôi mắt***

Nhiều năm trước, khi đã là nhà trị liệu, tôi có tham gia chương trình Ngôn ngữ Thần kinh, tìm hiểu ý nghĩ thông qua chuyển động của mắt. Khi suy nghĩ, những vùng khác nhau trên

não bộ của con người sẽ hoạt động tùy thuộc vào lượng thông tin tìm kiếm, và đôi mắt tiết lộ manh mối về quá trình đó.

Hầu hết những người thuận tay phải, khi nghĩ về *những gì đã xảy ra*, hoặc mô tả một điều gì đó, mắt họ thường ngược nhìn xa xăm về bên trái. (Đối với người thuận tay trái thì ngược lại). Tuy nhiên, khi được yêu cầu *sáng tạo* một hình ảnh nào đó (như tưởng tượng một "con bò màu tím"), mắt người ấy sẽ ngược nhìn về bên phải. Khi cố nhớ lại điều gì bản thân đã từng nghe (như giọng nói của mẹ, hoặc tiếng chuông trường), họ thường nhìn về bên trái và nghiêng đầu như thể đang cố lắng nghe. Khi nhớ lại một cảm giác nào đó (cảm giác cơ thể hay xúc cảm tinh thần), họ sẽ nhìn xuống bên phải. Khi trầm ngâm suy nghĩ, họ cũng nhìn xuống nhưng về phía bên trái.

### **HÃY THỬ**

**Kiểm tra điều này với vài người bạn đồng nghiệp. Hỏi họ một số câu hỏi và quan sát chuyển động mắt của họ khi họ trả lời. Nếu họ là người thuận tay phải, chuyển động mắt của họ sẽ như thế này:**

**Màu chiếc xe đầu tiên của bạn là gì? (mắt ngược nhìn về bên trái).**

**Cầu vồng trông sẽ như thế nào nếu các màu sắc của nó đảo ngược? (mắt ngược nhìn về bên phải).**

**Âm thanh nào khác biệt nhất khi còn nhỏ mà bạn có thể nhớ? (mắt nhìn ngang).**

**Cảm giác thư giãn trên bãi biển ấm đầy cát như thế nào? (mắt nhìn xuống về bên phải).**

**Bạn có thể đọc nhầm lời bài hát yêu thích của mình hay không? (mắt nhìn xuống về bên trái).**

Tuy nhiên, không phải bất cứ ai thuận tay phải cũng đều có ánh mắt như thế. Đây chính là cái khó trong việc nhìn chuyển động mắt để đoán định suy nghĩ người khác.



Bên cạnh đó, ánh mắt còn hé lộ cho bạn biết được một người đang nhớ lại những chuyện đã qua (mắt ngược lên về bên trái) hay đang hình dung hoặc tưởng tượng một việc nào đó (mắt ngược lên về bên phải).

### **Ánh mắt công việc và ánh mắt xã hội**

Một nữ trưởng phòng xinh đẹp gặp rắc rối khi trao đổi công việc với các nam đồng nghiệp cùng bộ phận. "*Họ chẳng bao giờ nghiêm túc cả,*"- cô than phiền. "*Có vẻ họ cho rằng tôi đang tán tỉnh họ, trong khi tôi hoàn toàn không có ý đó!*".

Sau khi quan sát cách giao tiếp của cô ấy với các nhân viên, tôi phát hiện ra vấn đề của cô ấy nằm ở chỗ cô đã dùng ánh mắt giao tiếp với bạn bè, người khác giới trong khi đang bàn bạc công việc.

Hãy tưởng tượng hai mắt bạn nằm trên cạnh đáy của một hình tam giác và đỉnh tam giác đó nằm ở giữa trán, khi đó bạn sẽ tạo được "*cái nhìn công việc*"- tức ánh mắt trong công việc. Khi ánh mắt bạn tập trung vào khu vực tam giác đó, mọi người sẽ thấy sự nghiêm túc của bạn.

Khi bạn xoay hình tam giác lại và tập trung vào vùng từ mắt tới miệng, bạn đã chuyển cách nhìn ấy thành cách nhìn trong giao tiếp thông thường. Và ánh mắt này rất dễ bị ngộ nhận như một sự tán tỉnh - dù ở nơi công sở.

Điều thú vị nữa là, trong cùng một nhóm, người có tầm mắt cao nhất thường được người khác cho là *lãnh đạo*. Hãy quan sát một người mới gia nhập nhóm, bạn sẽ thấy người đó sẽ bắt chuyện với người có *ánh mắt lãnh đạo*.

### ***HÃY THỬ***

**Khi trao đổi công việc, bạn hãy tập trung ánh mắt vào vùng tam giác công việc. Một cách khác, hãy hạ thấp tầm nhìn, tập trung vào vùng giao tiếp thông thường. Hãy để ý**



**những phản ứng khác nhau của đối phương khi bạn thay đổi cách nhìn.**

Am hiểu về ánh mắt trong công việc không có nghĩa là bạn sẽ không nhìn vào vùng tam giác xã hội của người khác. Trái lại, việc làm ấy có thể mang lại hiệu quả cao. Hãy nhìn thẳng vào mắt người đối diện khi bạn muốn nhấn mạnh điểm nào đó. Đối với phụ nữ, để được người khác đánh giá nghiêm túc, ánh mắt trong công việc sẽ có hiệu quả cao nhất.

### ***Mức độ chớp mắt***

Trong lúc đàm thoại, mức độ chớp mắt bình thường là từ sáu đến tám lần một phút, mí mắt khép khoảng một phần mười giây. Mức độ chớp mắt gia tăng khi người nói cảm thấy bị áp lực. Ví dụ, khi một người nào đó nói dối, số lần chớp mắt của họ sẽ tăng lên một cách đột ngột.

Cảnh sát điều tra và nhân viên hải quan thường để ý sự thay đổi mức độ chớp mắt của đối phương mà đoán định xem người ấy có che giấu điều gì hay không. Các chuyên gia tâm

lý cũng nhận biết tầm quan trọng của nó khi bệnh nhân đang cố giấu giếm điều gì. Dĩ nhiên, khi đèn trong phòng quá chói hoặc một người đang tức giận thì họ cũng có thể chớp mắt. Đó cũng là cách biểu lộ khi một người nói sự thật nhưng lại cảm thấy bất an hoặc lo sợ người khác không tin mình.

### ***Chớp mắt lâu***

Trong lúc trò chuyện, nếu một người nào đó chớp mắt lâu, đó là dấu hiệu cho thấy họ đang muốn lờ bạn đi. Khi mí mắt người ấy khép hơn một giây, điều đó đồng nghĩa với việc họ đang cố gạt bạn khỏi tầm nhìn của mình. Và khi cử chỉ này kết hợp với cái nghiêng đầu về sau (hoặc nhìn xuống mũi) thì nó hàm ý rằng người đó đang thấy bạn tẻ nhạt, hoặc họ hoàn toàn không thích thú với chủ đề câu chuyện, cũng có thể họ tự cho mình là kẻ bề trên.



Ánh mắt bề trên, tự mãn

***Tròn mắt*** Đây là ánh mắt thường gặp ở một thiếu niên khi lắng nghe lời khuyên bảo của cha mẹ. Ánh mắt tròn xoe cho thấy người ấy hoặc đang ngờ vực, không mấy tin tưởng, hoặc vô cùng ngạc nhiên về những gì vừa được nghe.

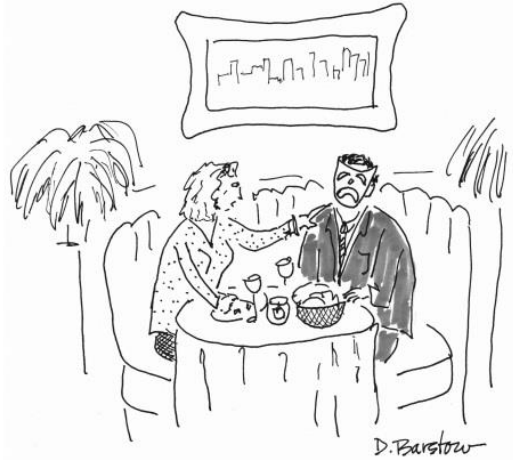
### ***Liếc mắt***

Tùy thuộc vào nét mặt đi kèm, liếc mắt có thể cho thấy sự thích thú hoặc thù địch. Khi kết hợp cách nhìn này với cái nhướn mày hoặc một nụ cười, bạn có thể giả dụ rằng đối phương đang gửi cho bạn một tín hiệu thích thú hoặc đang muốn tán tỉnh bạn. Tuy nhiên, mày sụp, môi trề xuống lại là dấu hiệu của nghi ngờ, căm ghét hoặc chỉ trích.

### ***Cúi nhìn***

Một dấu hiệu không lời thể hiện sự phục tùng là cúi nhìn. Cách nhìn này cùng với tư thế hơi cúi đầu (hoặc cúi chào như kiểu chào của người Nhật) biểu hiện sự kính trọng hoặc thái độ quy phục.

### ***Hơi cúi đầu, ngược mắt***



Tư thế hơi cúi đầu, nghiêng về một phía, và ngược mắt là một cử chỉ nằm trong tổ hợp các hành vi không lời. Cử chỉ này thể hiện sự quy phục, thường thấy ở phụ nữ. Cách ngược mắt nhìn lên giống như một đứa trẻ để đánh thức bản năng làm cha mẹ ở cả đàn ông lẫn phụ nữ.

Công nương Diana thường chụp hình ở tư thế này -một cử chỉ vô thức nhưng có sức mạnh kêu gọi sự đồng tình và ủng hộ của công chúng.

*Nét mặt này của Công nương Diana làm bà được gọi là Shy Di (Diana E lệ)*



## CHƯƠNG 4

### Ý NGHĨA CỦA NÉT MẶT

**CÁC NGHIÊN CỨU CHO THẤY** đọc được nét mặt là khả năng tiềm ẩn trong mỗi chúng ta. Khả năng ấy không bao giờ mất đi mà chỉ bị phớt lờ. Người ta có thể gửi đi cũng như nhận về nhanh chóng những dấu hiệu trên khuôn mặt dù ở một khoảng cách rất xa. Chẳng hạn, ta có thể nhận ra nét mặt của một người xa lạ là ngạc nhiên hay thích thú ngay cả khi anh ta (cô ta) đứng cách xa chúng ta 50 mét.

Chương này sẽ giúp bạn củng cố khả năng nắm bắt suy nghĩ và tâm trạng người khác thông qua nét mặt. Bạn sẽ biết thêm về sáu nét mặt tiêu biểu, cách phân biệt nụ cười thật với nụ cười giả, và hiểu được tại sao người ta lại dễ bị chi phối bởi cảm xúc của người khác đến vậy. Bạn cũng sẽ học được cách giải mã các dấu hiệu trên khuôn mặt và những tư thế đầu. Hãy thử tưởng tượng hiệu quả của nó khi bạn nói chuyện với đồng nghiệp hoặc khách hàng, và cắt nghĩa những gì biểu lộ trên gương mặt họ. Trong khi giao tiếp, rất nhiều điều bộ trên gương mặt và chuyển động của đầu được thực hiện. Người biết đọc ý nghĩa của chúng sẽ là người có một lợi thế rất lớn. Vấn đề thường gặp là ở chỗ, người ta có thể đọc được chính xác dấu hiệu nhưng lại hiểu sai động cơ đằng sau cử chỉ ấy. Tình huống Bob gặp phải sau đây là một ví dụ.

Bob làm việc tại một văn phòng ủy viên công tố và thường ngồi cạnh ủy viên công tố trong các phiên tòa xét xử. Anh trở nên thành thạo trong việc đọc ngôn ngữ hình thể của các thành viên ban bồi thẩm và vận dụng sự am hiểu đó để đoán người nào trong bồi thẩm đoàn sẽ đồng thuận và người nào khó bị thuyết phục hơn.

Nhưng cũng có lúc Bob mắc phải sai lầm.

Gần đây, trong một phiên tòa xử một vụ giết người, khi luật sư bên nguyên chất vấn nhà phân tích hiện trường vụ án trong lúc đưa ra một loạt hình ảnh đẫm máu của nạn nhân, tất cả bồi thẩm đoàn đều tập trung vào các bức ảnh và lời khai của nhân viên điều tra, trừ một người quay đi, tỏ vẻ không quan tâm. "*Đó là người mà chúng ta sẽ gặp khó khăn đây*", - Bob dự đoán. "*Rõ ràng ông ấy chẳng quan tâm gì tới bằng chứng được đưa ra*". Nhưng cuối buổi xét xử, phán quyết được tất cả các thành viên trong bồi thẩm đoàn nhất trí đưa ra là: có tội.

Tôi muốn nhắc lại một lần nữa rằng: bạn có thể nhận ra chính xác các dấu hiệu không lời nhưng lại giải thích sai động cơ đằng sau chúng. Đó là những gì đã xảy ra với Bob. Anh ấy tìm ra đúng những dấu hiệu không lời của viên hội thẩm: ánh mắt lảng tránh, đầu quay sang chỗ khác, không quan tâm đến các bức ảnh. Nhưng những cử chỉ mà Bob cho là *không quan tâm* thực ra lại là biểu hiện của *lòng trắc ẩn*. Sau phiên tòa, khi nói chuyện riêng với viên hội thẩm đó, Bob mới phát hiện ra rằng người đàn ông to lớn, vạm vỡ này không chịu đựng nổi khi phải nhìn những bức ảnh quá khủng khiếp về hiện trường vụ án.

**HÃY THỬ**

Hãy chú ý những cảm xúc khác nhau được biểu hiện ở đồng nghiệp hoặc khách hàng của bạn. Khi bạn thấy bất kỳ dấu hiệu nào ở họ, hãy ghi ra giấy. Sau đó hãy viết ra những trạng thái cảm xúc mà bạn thấy được, chứ không phải nguyên nhân dẫn đến những trạng thái cảm xúc đó. Chẳng hạn: "*Cô ấy trông có vẻ buồn*", chứ không phải "*Cô ấy thất vọng vì bài thuyết trình*", "*Anh ấy có vẻ sợ hãi*", chứ không phải "*Anh ấy sợ bị mất một số vốn lớn*", "*Sếp có vẻ giận*", chứ không phải "*Sếp giận vì tôi đã đến trễ buổi họp*". Loại bỏ nguyên nhân mà bạn nghi ngờ là việc khó khăn bởi chúng ta thường có xu hướng đưa ra kết luận cho một biểu hiện nào đó. Không hẳn giả định của bạn về nguyên nhân là sai, chỉ là chúng có thể sai mà thôi. Vì thế, bạn nên dừng lại, quan sát và tìm thêm các giả thuyết khác.

Vì vậy, khi đọc nét mặt người khác bạn đừng quên rằng nét mặt không cho ta biết nguyên nhân dẫn đến cảm xúc đó, mà chỉ cho ta biết biểu hiện của cảm xúc đó mà thôi. Cho dù kỹ năng tìm ra dấu hiệu không lời của bạn được nâng cao thế nào đi nữa, bạn vẫn phải đào sâu tìm hiểu kỹ hơn mới có thể thấy được động cơ thực sự đằng sau biểu hiện đó.

### ***Những biểu hiện phổ biến***

Một cuộc tranh luận liên quan đến những biểu hiện khác nhau của nét mặt đã diễn ra khá lâu giữa hai nhà khoa học. Một bên là Charles Darwin - người đưa ra thuyết nhất quán trong biểu hiện của các loài động vật có vú vào năm 1872, và một bên là nhà khoa học xã hội lỗi lạc của thập niên 1960 - 1970, Margaret Mead, người tin rằng những biểu hiện trên khuôn mặt tạo nên dựa vào nền văn hóa. Ai đúng? Nét mặt vốn có từ lúc sinh ra hay chúng bị ảnh hưởng bởi văn hóa?

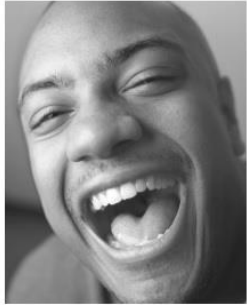
Vấn đề được Giáo sư Tiến sĩ Paul Ekman - giảng viên khoa tâm lý của Đại học California ở San Francisco (UCSF) làm sáng tỏ. Nghiên cứu của ông đã chứng minh rằng có sáu nét mặt phổ biến ở con người tương ứng với các trạng thái cảm xúc: vui, buồn, ngạc nhiên, sợ hãi, căm ghét/coi thường và giận dữ.

Những biểu hiện này chẳng có liên quan gì tới nền văn hóa cả. Bất cứ nơi nào trên thế giới người ta đều có thể biểu hiện và nhận biết những nét mặt trên, chúng liên quan đến cảm xúc ở mỗi người. Do cơ mặt nối kết trực tiếp với các vùng xử lý cảm xúc ở não nên rất ít người điều khiển được tất cả các biểu hiện nét mặt của mình.

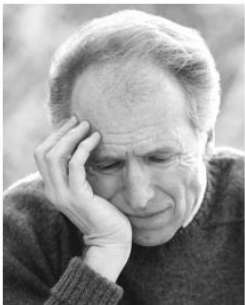
Một phát hiện khác của Tiến sĩ Ekman và nhóm nghiên cứu của ông ở UCSF cho biết tại sao nét mặt thoáng qua lại có thể bộc lộ sự thật. Xuất hiện ít hơn một phần năm của giây, nhưng những biểu hiện thoáng qua trên khuôn mặt lại bộc lộ trạng thái cảm xúc chân thật nhất của con người. Điều này là do chúng ta nhận thức sự việc *sau khi* cảm nhận nó. Các phản ứng ban đầu khi đón nhận sự việc thường biểu hiện trước hết trên khuôn mặt, thậm chí trước khi chúng ta nhận thức được cảm xúc ấy.

Đọc được ngôn ngữ của nét mặt không chỉ là nhận biết các nét mặt tĩnh mà còn phải nhận ra những thay đổi tinh tế trên khuôn mặt. Khi giao tiếp, người ta thường quan sát biểu hiện của đối phương để nắm bắt phản ứng của người đó trước những thông tin vừa truyền đạt. Thậm chí khi bị lỡ mất phần nào, quan sát biểu hiện trên khuôn mặt của người nói cũng giúp người nghe bắt nhịp lại câu chuyện.

Bởi vì mỗi xúc cảm đều có những dấu hiệu riêng và đồng nhất, nên khuôn mặt là hệ thống duy nhất cho ta biết cảm xúc của đối phương. Sau đây là sáu nét mặt tiêu biểu tương ứng với sáu trạng thái cảm xúc thường gặp.

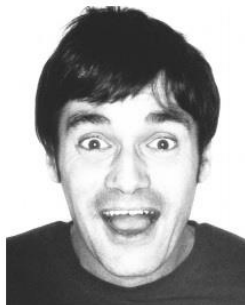
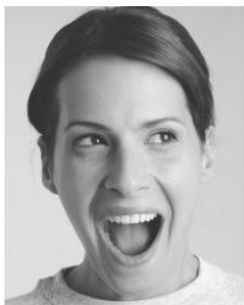


***Sáu nét mặt tiêu biểu***



**Vui**-Được biểu hiện qua nụ cười, gò má nhô cao, lúm đồng tiền nổi rõ và đuôi mắt nhăn.

**Buồn**-Vùng trán nhăn, lông mày phía trong nhô lên, miệng trề xuống biểu lộ sự phiền



muộn, đau khổ.

**Ngạc nhiên-** Biểu hiện qua lông mày nhô cao, mắt mở to, phần hàm dưới trề xuống,



miệng há hốc. Đây là nét mặt diễn ra nhanh nhất, thậm chí xuất hiện chưa đến một giây.

**Sợ hãi** - Lông mày nhô lên sát vào nhau, mắt mở to, mi mắt căng ra, môi kéo giật ra sau



thể hiện cảm giác bối rối và lo lắng trước một mối nguy rình rập hoặc tức thời nào đó.

**Căm ghét/coi thường-** Biểu hiện qua điệu bộ nhăn mũi, lông mày hạ thấp, môi trên chun lên và mắt khép lại gần như nhắm hẳn. Biểu hiện này thường xuất hiện khi chúng ta nếm phải vị khó chịu của đồ ăn, ngửi thấy mùi hôi, hoặc khi phải chứng kiến một hành vi ghê



tởm của ai đó.

**Giận dữ-** Biểu hiện qua đôi lông mày kéo sát lại gần nhau và hạ thấp, ánh mắt hung hãn, mi mắt căng và hẹp, môi mím chặt.

### ***HÃY THỬ***

Theo dõi một chương trình truyền hình hoặc một bộ phim và tắt âm thanh (phim truyền hình nhiều tập vào ban ngày rất hữu ích cho thử nghiệm này). Tập trung vào nét mặt của các nhân vật và đoán xem cảm xúc nào phù hợp cho từng nét mặt đó. Điều thú vị khi thử nghiệm với phim truyền hình là nếu hôm sau xem tiếp, bạn sẽ thấy hầu hết các cảnh phim na ná nhau với lời thoại đi kèm, qua đó bạn có thể đánh giá được độ chính xác của mình.

### ***Nét mặt giả tạo***

Để biết biểu hiện trên khuôn mặt là thật hay giả, bạn hãy chú ý đến sự đối xứng. Sự giả tạo hay gượng ép thường tạo ra một khuôn mặt không cân xứng. Các biểu hiện có thể xuất hiện trên cả hai bên mặt nhưng chỉ hẳn rõ ở một bên.

Một yếu tố khác để nhận biết nét mặt giả tạo chính là *thời gian*. Theo nghiên cứu của Tiến sĩ Ekman, các biểu hiện kéo dài từ 5 đến 10 giây có thể là biểu hiện giả tạo. Nét mặt biểu hiện cảm xúc thật thường chỉ xuất hiện trong khoảnh khắc. Ví dụ, sự ngạc nhiên được biểu hiện thoáng qua trên khuôn mặt không đến một giây.

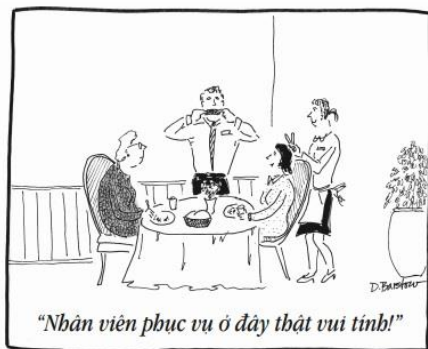
Hãy quan sát thời điểm biểu hiện nét mặt của một ai đó. Nếu biểu hiện giận dữ đến sau lời nói tức giận, đó có thể là biểu hiện giả tạo. Thông thường, biểu hiện cảm xúc thật sẽ xuất hiện trước hoặc cùng lúc với thông điệp ngôn từ.

### ***Lan truyền cảm xúc***

Vào một ngày đẹp trời, vừa lái xe đến sân bay San Francisco, tôi vừa nghe ngao theo giai điệu bài hát yêu thích được phát trên sóng phát thanh, lòng đầy phấn chấn. Khi tiến vào bãi đậu xe của sân bay thì bất ngờ một tài xế xen ngang trước xe tôi rồi nhìn qua kính chiếu hậu với vẻ mặt khinh khỉnh. Tại quầy vé, cô nhân viên nhản mặt, thở dài khi tôi giải thích việc mình cần đổi tiền lẻ để sử dụng trong chuyến đi. Đến khi tiếp viên hàng không tỏ thái độ khó chịu khi nhận lấy vé của tôi, tôi đã quắc mắt nhìn cô ấy. Tâm trạng thoải mái ban đầu của tôi bỗng dưng biến mất!

Khó ai có thể tránh được sự lây nhiễm cảm xúc. Điệu bộ trên khuôn mặt và cảm xúc bên trong (cả tích cực lẫn tiêu cực) đều rất dễ lan truyền. Điều này là do chúng ta có khuynh hướng bắt chước vẻ mặt và phản chiếu tâm trạng của những người mà ta tiếp xúc. Một nụ cười tươi có thể khiến ta phấn khởi, ngược lại, một nét mặt giận dữ cau có sẽ khiến ta buồn bực cả ngày.

Ngay từ khi còn nhỏ, chúng ta đã biết bắt chước biểu hiện cảm xúc của người khác. Nghiên cứu cho thấy, những đứa trẻ chín tháng tuổi nhìn mẹ chúng lâu hơn và biểu hiện sự vui thích hơn khi mẹ chúng vui vẻ. Còn những đứa trẻ một tuổi, sau khi được cho xem đoạn băng về nữ diễn viên với hai trạng thái cảm xúc trái ngược: tích cực và tiêu cực, chúng đều bắt chước biểu hiện của nữ diễn viên đó và biến đổi cảm xúc theo những hình ảnh chúng thấy trong đoạn băng.



Người lớn chúng ta cũng không tránh khỏi sự ảnh hưởng ấy. Các nhà nghiên cứu Thụy Điển phát hiện ra rằng chỉ cần nhìn một bức tranh hài hước, các cơ trên gương mặt chúng ta sẽ nhanh chóng hoạt động, kéo giãn miệng thành nụ cười. Và bất cứ khi nào nhìn vào tấm hình của ai đó biểu lộ cảm xúc cực độ như buồn bã, phẫn nộ, hoặc vui vẻ, cơ mặt của ta sẽ tự động bắt chước biểu hiện ấy. Điều này không chỉ là sự phản ứng đơn thuần của cơ thể, mà nó còn tiết lộ những cảm giác tương ứng bên trong.

### **HÃY THỬ**

**Mỗi người trong chúng ta đều thể hiện cũng như nhận lại hàng trăm vẻ mặt mỗi ngày, từ nụ cười hớn hở đến những cái mím môi trên bàn họp. Hãy nhìn từ góc độ bạn là một phần của chuỗi hiệu ứng cảm xúc trong cuộc sống và trong công việc.**

**Hãy thử biểu hiện cảm xúc lạc quan trong một ngày. Hết ngày hôm đó, bạn hãy chú ý xem cảm giác tiêu cực của người khác đã ảnh hưởng đến tâm trạng tích cực của bạn thế nào. Điều quan trọng ở đây là không được để họ biết. Hãy nhìn nhận những gì đã xảy ra, tập họp và xem xét lại.**

#### ***Cảm xúc theo nhóm***

Một thử nghiệm kinh doanh giả định tại Đại học Yale giao cho hai nhóm với nhiệm vụ là quyết định số tiền thưởng cho mỗi nhân viên từ nguồn ngân quỹ nhất định. Mỗi thành viên trong nhóm phải tính một khoản tiền thưởng càng nhiều càng tốt cho một số nhân viên nào đó nhưng vẫn phải tỏ ra công bằng với những nhân viên còn lại.

Kết quả là: ở nhóm thứ nhất, mâu thuẫn đã xảy ra, quan hệ giữa các thành viên trở nên căng thẳng, trong khi nhóm thứ hai tất cả đều hài lòng với quyết định cuối cùng. Sự khác biệt nằm ở các "*tay trong*" được bí mật cài đặt vào mỗi nhóm. Ở nhóm đầu tiên, đó là một người bi quan, chán chường, còn ở nhóm thứ hai lại là người lạc quan, vui vẻ. Tinh thần chung trong các buổi họp chịu sự chi phối của những người này, mặc dù không ai trong nhóm hiểu được tại sao cảm giác của mình lại có sự biến đổi.

Qua để ý tôi thấy, trong các buổi tư vấn thay đổi cách quản lý, các nhân viên chưa hiểu rõ về tổ chức thường chú ý tới nét mặt của những người xung quanh. Họ tìm kiếm nụ cười hoặc cái cau mày để qua đó đoán định cảm xúc và phản ứng của người khác. Sau đó xu hướng chung của họ là bắt chước theo cảm xúc của số đông.

## **HÃY THỬ**

**Nếu cấp trên của bạn cố thuyết phục rằng "Thay đổi để có được những điều tốt nhất", nhưng bạn và đồng nghiệp lại không cảm thấy thế, hãy xem có phải nét mặt hoặc ngôn ngữ hình thể của vị sếp ấy không đồng bộ với những gì cô ấy nói hay không? Phải chăng các thành viên trong nhóm đang dõi theo nét mặt tiêu cực (biểu hiện cảm xúc bên trong) của một người có vị thế?**

***Thông điệp từ khuôn mặt: Từ trán đến cằm***

### **Nếp nhăn trên trán**

Khi một người nào đó đang cân nhắc giải pháp hoặc suy nghĩ về những gì vừa đọc hoặc nghe qua, họ sẽ nhăn mày tạo ra các nếp nhăn trên trán. Biểu hiện này cho thấy sự tập trung hoặc suy nghĩ căng thẳng.

### **Nhướn mày**

Góc trong của đôi lông mày nhướn lên một cách nhanh chóng. Đây là điệu bộ phổ biến ở nhiều nơi. Dấu hiệu này thể hiện sự nhận biết và thích thú, thường thấy ở người châu Âu, người Bali, thổ dân Bushmen và người Da đỏ Nam Mỹ. Ngoài ra, dấu hiệu này còn được sử dụng trong các nhóm cộng đồng như bộ lạc Afghan, hoặc các nhà môi giới chứng khoán ở New York. (Nơi duy nhất tránh dùng cử chỉ này là Nhật Bản. Với người Nhật, cử chỉ này bị cho là thất lễ).

## **HÃY THỬ**

**Khi gặp ánh mắt của một người lạ, bạn hãy nhướn mày với họ. Cử chỉ bạn nhận được thường sẽ là lời chào hoặc nhướn mày đáp lại.**

### **Những dấu hiệu khác từ đôi mày**

Với một người đang khó chịu, cơ mặt của họ sẽ kéo lông mày thấp xuống và gần về giữa gương mặt. Hạ thấp lông mày là cách một người thể hiện ưu thế hoặc tỏ ý gây hấn với người khác.

Nhướn mày có thể là dấu hiệu của việc chuẩn bị xin ý kiến hoặc xin phép ai đó. Khi một người nào đó không chắc rằng ý kiến hay hành động của họ có được chấp nhận hay không, họ thường nhướn mày và giữ nguyên trong chốc lát. Điều này ẩn chứa câu hỏi rằng: "*Tôi làm vậy có được không?*", "*Anh nghĩ thế nào về những gì tôi vừa trình bày?*".

Cũng là điệu bộ nhướn mày, nhưng nếu nó diễn ra trong khoảng vài giây, kèm theo đó là động tác nghiêng đầu thì ẩn ý sau đó sẽ là người nghe có hiểu những gì mình vừa nói không. Nếu đó là cái nhướn mày từ từ, đầu ngẩng lên thì đó lại là điệu bộ thể hiện sự không chấp thuận. Nhướn một bên mày, nhất là đi kèm với một nụ cười bí hiểm, thể hiện thái độ hoài nghi. Cuối cùng, nhướn mày đi kèm với đôi môi mím chặt, đầu cúi thấp và nhẹ nhàng quay đi thể hiện thái độ coi thường, không quan tâm.

**Mũi cho ta biết những gì?** Khi chuẩn bị thực hiện một cử chỉ nào đó, người ta thường hít thật sâu khiến cánh mũi phồng lên. Một nhân viên của Cục Điều tra Liên bang Mỹ (FBI) cho biết: "*Khi một nghi phạm nhìn xuống (hành động che giấu) và mũi của hắn phồng lên thì rất có thể hắn đang chuẩn bị quanh co với tôi*".

Mặc dù bạn khó biết được ai sẽ là người công kích mình trong cuộc họp, nhưng điệu bộ phồng mũi của một ai đó trong tình huống này sẽ là dấu hiệu cảnh báo hoặc hứa hẹn một lời nhận xét hay hành động nào đó. Một cái nhăn mũi trong cuộc họp cũng cho thấy thái độ hoài nghi của một người trước những gì vừa được trình bày.



*Có điều gì đó  
không ổn đối với  
cô ấy*

### **Má đỏ ửng**

So với những bộ phận khác trên cơ thể, hai má là nơi nhạy cảm nhất đối với dòng máu lưu thông. Đó là vì, khi cảm xúc dâng trào - dù là tức giận, vui sướng hay bối rối - thì máu đều chảy dồn về mặt. Và một hiện tượng khó tránh khỏi là mặt người đó sẽ đỏ ửng lên.

### **Da căng**

Quan sát độ căng xung quanh má, dọc theo hàm và cổ, ta có thể biết được một người đang căng thẳng hay tức giận. Để thấy rõ hơn điều ấy, bạn hãy thử nín thở và cảm nhận sự căng lên ở những vùng này.

### **Nụ cười: thật và giả**

Nụ cười giả tạo là biểu hiện nhằm che giấu một cảm xúc nào đó. Khi một người không muốn người khác biết cảm giác thật sự của mình (nhất là khi người đó muốn che đậy sự khó chịu hoặc giận dữ), họ thường cố tạo cho mình "một khuôn mặt vui vẻ".

Tiến sĩ Paul Ekman cho rằng có mười tám kiểu cười khác nhau trong đó hầu hết đều giả tạo. Một trong những kiểu cười phổ biến trong công việc là cười "giả lả". Đây là nụ cười mà cấp trên thường sử dụng khi muốn loại bỏ ý tưởng hoặc phê bình một nhân viên nào đó. Trong cuộc sống, chúng ta cũng hay giả vờ cười khi cảm thấy không gần gũi với những người xung quanh. Nụ cười thật được dành cho những người chúng ta thật sự quan tâm.

Có nhiều cơ hội để luyện tập nụ cười, cả giả lẫn thật. Theo các nghiên cứu của Đại học Maryland, trẻ mười tháng tuổi chu môi phản ứng trước lời thì thầm thân thiện của người lạ, chúng chỉ nở nụ cười hạnh phúc, thánh thiện khi ở gần mẹ.





Tạo ra một nụ cười giả tạo không khó. Bạn chỉ cần kéo dẫn một số cơ mặt và khoe môi sang hai bên là có thể tạo ra nụ cười. Tuy nhiên, một nụ cười giả cũng rất dễ nhận ra.

Điều này là do những khác biệt rất rõ so với nụ cười thật. Khi cười thật, không chỉ khoe miệng có sự thay đổi mà còn kéo theo sự thay đổi toàn bộ khuôn mặt: mắt sáng lên, trán nhăn lại, má nhô cao, da xung quanh vùng mắt và miệng nhăn, và cuối cùng là miệng nhoẻn cười.

Một dấu hiệu khác của nụ cười thật là vùng lông mày bên trong sẽ hạ thấp xuống. Khi cười giả, lông mày sẽ không hạ thấp, vì thế nụ cười ấy trông cứng nhắc, gượng gạo.

Nụ cười thật cũng rất khó làm giả khi chúng ta có cảm giác khó chịu. Chẳng hạn, các nhân viên bán hàng hoặc một người đã nghe câu chuyện cười đó hàng trăm lần sẽ chỉ nở một nụ cười lịch sự, môi khẽ nhoẻn lên và chỉ dừng lại ở đó.

Nếu bạn nhìn vào bức ảnh một người nào đó đang mỉm cười, môi khép lại thì đôi mắt sẽ cho bạn biết cảm xúc thật sự của họ. Mo Williams - họa sĩ vẽ tranh minh họa đồng thời là tác giả của nhiều bộ sách dành cho thiếu nhi - nói rằng khi ông vẽ một khuôn mặt với đôi mắt buồn và nụ cười trên môi, đó là bức tranh của một khuôn mặt buồn. Giờ thì bạn đã rõ rồi



*Cô ấy đang cân nhắc trước  
các lựa chọn*

chứ! Sự thật về nụ cười nằm trong (hoặc xung quanh) đôi mắt.



### **HÃY THỬ**

Liệt kê danh sách những chuyện bạn cho là thú vị, ngốc nghếch hoặc buồn cười (như một cử chỉ, một sự kiện, hoặc một chuyện vui hay một bộ phim hài hước...). Khi có dịp tham dự một sự kiện, hay một buổi hội thảo nào đó, hãy để mọi người thấy bạn thân thiện, dễ gần, hãy dừng lại một chút nghĩ về những ký ức vui vẻ và để những cảm xúc thật đó đem lại cho bạn một nụ cười thật tự nhiên.



*Chán nản, mệt mỏi hay chỉ là không muốn nhắc đến chuyện đó?*



*Anh ấy không thích nhưng vẫn phải chấp nhận*

Nụ cười luôn tác động mạnh mẽ đến tất cả chúng ta dù lý do và động cơ phía sau đó là gì đi nữa. Bộ não con người tỏ ra thích những khuôn mặt hạnh phúc và nhận ra chúng nhanh hơn bất kỳ vẻ mặt tiêu cực nào. Nụ cười là một phần quan trọng trong giao tiếp, người ta có thể nhận ra nụ cười của một người dù ở cách xa tận 90 mét (khoảng cách bằng chiều dài của một sân bóng).

### **Ngôn ngữ của đôi môi**

Chuyển động của đôi môi có thể hé lộ cảm xúc thật sự của một người. Khi căng thẳng, miệng chúng ta sẽ trở nên khô khốc, vì thế việc sờ hoặc liếm môi được xem là cử chỉ xoa dịu trạng thái lo lắng, bồn chồn. Cằm môi dưới cho biết tình trạng căng thẳng, thường thấy khi một người cố kìm nén lời chỉ trích của mình.

Mím môi (đôi khi mím về một bên) là điều bộ phổ biến khi người ta phải cân nhắc trước nhiều lựa chọn. Mím môi cũng có thể là dấu hiệu cho biết người đó không tán thành ý kiến hoặc hành động của người khác. Điều bộ này thường bắt gặp ở các phiên tòa. Trong khi luật sư bên nguyên nói, bên bị sẽ mím môi tỏ vẻ bất đồng. Thẩm phán cũng thường làm như thế khi bất đồng ý kiến với luật sư trong các cuộc tranh luận tại tòa.

Bặm môi xuất hiện khi một người đang tức giận, thất vọng, mất tinh thần, hoặc cố kìm nén lời nói.

Bặm môi luôn đi liền với cảm xúc tiêu cực. Một đôi môi đầy đặn luôn có sức hấp dẫn bởi chúng được cho là dấu hiệu tích cực mà người khác đang phản hồi với chúng ta. Điều bộ phù môi phồng má như muốn thổi hơi trong miệng ra thường đi liền với thái độ cam chịu, hoài nghi hoặc thất vọng.

Khi bị giật mình, đôi môi sẽ run lên. Đó là dấu hiệu mà tôi từng thấy khi một nhân viên ở cửa hàng tạp hóa vô tình đụng vào một số hàng trưng bày trong tiệm. Môi dưới và cằm của cô ấy run run biểu lộ trạng thái bất ngờ và hết hồn.

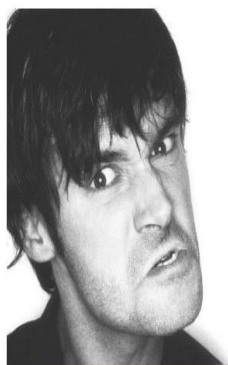
### **Ngáp**

Thông thường, khi thấy ai đó ngáp, chúng ta nghĩ ngay rằng họ đang chán hoặc mệt mỏi. Nhưng các nhà tâm lý học ngày nay cho rằng ngáp còn là một cơ chế để né tránh những vấn

đề phức tạp, căng thẳng. Nhiều người thà ngáp còn hơn phải thảo luận những vấn đề chán ngắt.

Tôi từng có dịp đào tạo một người quản lý – một người đầy năng lực và thành công trong việc điều hành tổ chức mang tầm vóc quốc tế, nhưng lại không thể kiểm soát nổi con trai mình. Thằng bé có vấn đề về hành vi. Tôi thấy bất cứ khi nào chúng tôi đề cập đến vấn đề của cậu bé và nhất là vai trò làm mẹ của nhà quản lý này thì cô ấy lại bắt đầu ngáp. Thực ra, đó là cách cô ấy cố tình né tránh vấn đề.

### Thè lưỡi



Người ta thường liếm môi khi bị căng thẳng hoặc khi nghĩ về một bữa ăn ngon. Nhưng có một cử chỉ khác là lưỡi thè giữa hai hàm răng và *không* chạm môi. Điều bộ này xảy ra rất nhanh, gọi tôi nghĩ đến hình ảnh của một con rắn đang thè lưỡi.

Và dường như đây luôn là dấu hiệu của sự lừa dối.

Tôi bước vào một tiệm sửa xe. Nhân viên bảo trì khẳng định rằng đó là “*giá hữu nghị nhất*”. Rồi cậu ấy vào trong để xin ý kiến của ông chủ. Họ đứng sau một tấm kính. Tôi không thể nghe được cuộc đối thoại giữa họ, nhưng tôi có thể thấy được những cử chỉ họ thể hiện. Một trong những cử chỉ ấy là cái thè lưỡi rất nhanh của người thợ sửa chữa khi kết thúc cuộc nói chuyện với ông chủ.

Rõ ràng, thè lưỡi là một cử chỉ vô thức. Khi nói chuyện với một người và thấy người ấy làm điều bộ này, bạn có thể chắc chắn rằng người ấy đang cố né tránh một việc gì đó.



Khi nhân viên sửa xe trở ra, cậu ta cam đoan với tôi rằng ông chủ đã đồng ý đó là giá hữu nghị nhất họ có thể đưa ra. Tôi từ chối và tìm một tiệm sửa xe khác với giá chỉ bằng phân nửa.

### Ngước cằm

Một người đang tức giận hoặc thủ thế thường hất cằm ra trước. Ở trẻ nhỏ, khi không muốn làm một việc nào đó, đứa trẻ thường hất cằm lên, kèm theo đó là tiếng hét phản đối “*Không*”. Đồng nghiệp của bạn cũng có thể sẽ hành xử tương tự khi họ giận dữ, cảm thấy không đúng hoặc sắp đưa ra lời phản đối ai đó.

### Nuốt

Cử chỉ này nữ tính này thể hiện sự thiếu chuyên nghiệp

Đây là cử chỉ dễ nhận thấy ở nam giới, trái A-đam ở cổ



họ chuyển động lên xuống. Cử chỉ này thể hiện sự bối rối, lo âu, hoặc căng thẳng. Ví dụ, tôi để ý thấy trong các cuộc họp, khi người nghe không thích hoặc bất đồng ý kiến với người nói, trái A-đam của họ sẽ chuyển động lên xuống.

### ***Các tư thế của đầu***

#### **Nghiêng đầu**

Ở các bộ lạc nguyên thủy, nghiêng đầu là cách để nghe rõ hơn âm thanh cảnh báo sự nguy hiểm. Ngày nay, nghiêng đầu là dấu hiệu thể hiện sự thích thú và bị cuốn hút vào câu chuyện của đối phương. Điệu bộ này thường xuất hiện ở nữ giới. Nghiêng đầu có thể là tín hiệu tích cực, nhưng cũng có thể là dấu hiệu của sự tiêu cực với tâm lý quy phục. Trong khi trao đổi công việc với nam giới, phụ nữ nên giữ thẳng đầu ở vị trí trung lập hoặc ít nhất cũng nên ý thức được các thông điệp không lời mình đưa ra.

#### **Quay đầu**

Khi một người phải nói ra hoặc phải nghe những điều mình cảm thấy không thoải mái, họ thường quay đầu tránh né người đang trò chuyện với mình. Đây là một nỗ lực nhằm tạo khoảng cách với đối phương. Hãy quan sát hành động thỉnh thoảng giật đầu ra sau hoặc từ từ di chuyển thận trọng ra sau. Cả hai đều là dấu hiệu thể hiện sự khó chịu.

#### **Cúi đầu**

"*Coi chừng bên dưới!*" Ngay lập tức phản ứng bản năng sau tiếng la này sẽ là giật vai lên và đẩy đầu xuống giữa vai. Đây là tư thế tôi thường thấy ở nhiều nhân viên khi tiếp xúc với cấp trên của mình. Trong công việc, cúi đầu thường là dấu hiệu cho biết địa vị và mối quan hệ giữa các cá nhân với nhau.

*Anh ấy cảm thấy bất an trước cấp trên của mình*

#### **Ngẩng cao đầu**

Nhiều năm trước, một thử nghiệm đã được tiến hành với một nhóm sinh viên hút thuốc lá. Người ta quan sát phản ứng của các sinh viên này sau khi cho họ biết kết quả bài kiểm tra. Những sinh viên đạt kết quả tốt phà khói hương lên trong khi những sinh viên làm bài không tốt lại phà khói xuống dưới. Tất cả đều do tư thế đầu của họ. Đầu ngẩng cao một cách

vô thức khi chúng ta cảm thấy tự tin và ngược lại, khi thiếu tự tin, đầu của chúng ta sẽ cúi thấp.

### **Gật đầu**

Nếu *lắc đầu* mang nghĩa "*Không*" hoặc "*Tôi không đồng ý*" thì *gật đầu* được xem là dấu hiệu *tán thành*, thông cảm hoặc chấp thuận. Gật đầu một cách chậm rãi thường thể hiện sự quan tâm, thích thú của người đó đối với những gì đối phương đang nói. Ngược lại, gật đầu nhanh thể hiện sự thiếu kiên nhẫn của người nghe hoặc có thể là dấu hiệu cho biết người đó đang muốn lên tiếng. Trong một thử nghiệm nọ, một nhóm sinh viên ngành

## CHƯƠNG 5

### NGÔN NGỮ CỦA ĐÔI TAY

**JANE ĐANG KỂ CHO IAN NGHE MỘT CÂU CHUYỆN.** Đến đoạn một nhân vật trong truyện lên bỏ thuốc độc vào nước uống của kẻ thù, để diễn tả hành động đó, Jane nắm tay lại hình chữ C và nghiêng tay như thể đang rót thứ gì đó từ chiếc cốc. Điều đó có lẽ không có gì lạ, ngoại trừ việc Jane và Ian đều bị mù.

Cử chỉ tay không chỉ đóng vai trò hỗ trợ cho lời nói mà nó còn là phương thức giao tiếp có từ xa xưa của con người. Các nhà nghiên cứu ngày nay tin rằng tổ tiên loài người giao tiếp với nhau thông qua ngôn ngữ cử chỉ. Trong lịch sử tiến hóa của loài người, lời nói xuất hiện sau điệu bộ cử chỉ và trở thành một hình thức giao tiếp chủ yếu. Tuy nhiên, giữa cử chỉ và lời nói lại có mối liên hệ mật thiết với nhau, không thể thực hiện điều này mà thiếu điều kia. Đây là một thói quen cố hữu không bao giờ mất đi cho dù bạn nói chuyện qua điện thoại hay nói chuyện với một người bị khiếm thị chẳng nữa.

Trong chương này, chúng ta sẽ cùng đi vào tìm hiểu tại sao cử chỉ tay lại trở thành một phần quan trọng không thể thiếu trong giao tiếp. Tại sao việc kết hợp nhiều cử chỉ tay khác nhau lại tạo cho người ta đáng vẻ thân thiện hơn? Bên cạnh đó là sự khác biệt giữa các dấu hiệu biểu trưng với những cử chỉ có ý thức, và cách giải mã các cử chỉ biểu lộ mức độ tự tin, chân thành, lo lắng, lừa dối, đắn đo, khó chịu và chống đối.

Cử chỉ thường được sử dụng để biểu đạt một thông điệp nào đó (như dùng tay chỉ vào một điều khoản trong hợp đồng). Cử chỉ còn được sử dụng khi muốn kiểm soát lời nói của người khác (giơ tay lên ra hiệu dừng lại), hoặc ra dấu hiệu thay thế cho lời nói (một tay đưa mô-tô thể hiện sự thách thức với tay đưa khác bằng cử chỉ khiếm nhã giơ ngón giữa lên). Bên cạnh đó, nhiều lúc cử chỉ còn được sử dụng một cách tự động và vô thức khi nói. Chúng ta thường ít để ý đến điệu bộ của mình, nhưng trong thực tế, những điệu bộ này được sử dụng rất nhiều nhằm đạt hiệu quả cao trong giao tiếp.

Một nguyên nhân quan trọng khác lý giải tại sao chúng ta dùng cử chỉ tay khi nói chuyện đó là: những hình ảnh ở não cho thấy một vùng được gọi là vùng Broca - giữ vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy lời nói. Khu vực này không chỉ hoạt động khi chúng ta nói chuyện mà còn hoạt động khi chúng ta vẫy tay. Do cử chỉ được nối kết mật thiết với lời nói nên nó có thể hé lộ những suy nghĩ bên trong.

Qua nhiều lần thử nghiệm với gần một trăm trẻ em và người lớn, các nhà nghiên cứu phát hiện rằng việc kết hợp động tác tay khi nói giúp các đối tượng này nhớ các con số, cách giải bài toán, cũng như chữ cái trước đó tốt hơn.

Ngược lại, khi không được cử động tay, các đối tượng này hầu như không nhớ gì cả.

**HÃY THỬ**

Lần tới, khi một ai đó nói chuyện với bạn, hãy giả vờ như bạn hoàn toàn không hiểu và yêu cầu cô ấy lặp lại những điều vừa nói lần nữa. Hãy quan sát xem cô ấy có thực hiện các động tác tay mà cô ấy đã không sử dụng ở lần nói đầu không. Tôi chắc rằng cô ấy sẽ làm thế! Các cử chỉ tay giúp giải thích và thuyết phục đối phương hiệu quả hơn.

### ***Biểu hiện bên trong và bên ngoài***

Có bao giờ bạn để ý rằng, khi một người say mê với những gì họ nói, động tác tay của họ sẽ trở nên sinh động hơn? Tay họ chuyển động linh hoạt nhằm nhấn mạnh những điểm mấu chốt và thể hiện sự nhiệt tình.

Nghiên cứu cho thấy người ta thường chú ý đến những người kết hợp nhiều cử chỉ tay với lời nói hơn. Các nghiên cứu này cũng chỉ ra rằng người có khả năng giao tiếp bằng tay thường được đánh giá là *"nồng nhiệt, dễ chịu và mạnh mẽ"*, ngược lại những người ít sử dụng cử chỉ tay thường bị xem là *"lý trí, lạnh lùng, và nguyên tắc"*.



*Khi chúng ta say mê, cử chỉ tay sẽ trở nên sinh động*

Mức độ tương đồng giữa các chuyển động tay với trạng thái tâm lý của một người cũng cho ta biết nhiều điều thú vị. Nếu muốn thể hiện sự hăng hái, nhiệt tình (ví dụ như trong buổi phỏng vấn), bạn có thể gia tăng các cử chỉ giao tiếp bằng tay. Tuy nhiên, vung tay quá trớn, nhất là khi bàn tay liên tục hất qua vai sẽ khiến bạn trông có vẻ mất tự chủ, thiếu tin cậy và thiếu thuyết phục.

### ***HÃY THỬ***

Trong các buổi tiệc buffet, hầu hết mọi người đều đứng, tay cầm ly và nói chuyện với nhau. Điều này khiến việc sử dụng cử chỉ tay của họ bị hạn chế. Nếu để ý một người nào đó đang hăng say nói, bạn sẽ thấy cô ấy đặt ly xuống và dùng tay diễn tả. Nhưng nếu một người chỉ ghé qua tham gia vào câu chuyện thì họ sẽ không dùng nhiều động tác tay và không cần đặt ly xuống.

Một hình ảnh khác mà bạn có thể quan sát được trong buổi nói chuyện là cử chỉ lặp lại. Hãy để ý một nhóm người đang nói chuyện, bạn sẽ thấy khi ai đó trong nhóm sử



**dụng một cử chỉ đặc trưng thì lúc sau những người còn lại cũng có những cử chỉ tương tự.**

### ***Một vài dấu hiệu biểu trưng***

Một số cử chỉ mang ý nghĩa chung được sử dụng một cách có ý thức thay cho lời nói. Chúng là *các dấu hiệu biểu trưng*, và cũng như lời nói được thay thế, chúng nằm ở bán cầu não trái.

Các dấu hiệu biểu trưng này được chúng ta tiếp thu ở trường, ngoài xã hội, vì vậy nhìn chung chúng có sự khác biệt tùy theo từng nền văn hóa. Sau đây là một vài ví dụ bạn có thể bắt gặp ở các công ty ở Bắc Mỹ:



*Dấu hiệu của sự bác bỏ*



*Anh nói gì thế?*

- Ngón cái giương lên thường được hiểu là *"làm tốt đấy"*, *"đồng ý"*, hoặc *"mọi chuyện ổn cả"*.

- Lắc tay - lòng bàn tay úp xuống, ngón tay trái đều và lắc qua lắc lại mang nghĩa *"tạm tạm"* hoặc *"có thể"*.

- Hai ngón tay tạo thành hình chữ V mang hàm ý chiến thắng, cũng được sử dụng như một dấu hiệu của hòa bình.

- Nhún vai, đặc biệt khi lòng bàn tay ngửa lên, ngụ ý đối phương không biết, không hiểu, hoặc không quan tâm.

- Bàn tay khum nơi lỗ tai, ngụ ý *"Tôi không thể nghe những gì anh nói"*.

- Vỗ trán là cách nói *"Ồ không, tôi quên khuấy đi mất!"* hoặc *"Tôi thật ngốc làm sao!"*. Ngón cái chỉ xuống mang nghĩa *"ý kiến tồi"* hoặc *"không"*.

### ***Cử chỉ tay và miệng – dấu hiệu nói dối***

Không giống với những dấu hiệu biểu trưng, hầu hết các cử chỉ tay không phải là cử chỉ có chủ ý mà chúng chỉ là những chuyển động vô thức. Người ta thực hiện những cử chỉ này nhằm truyền tải cảm giác thực sự của họ. Vì vậy thông qua đó bạn có thể phát hiện và giải mã một cách chính xác khi nói chuyện với mọi người.

Hãy lấy cử chỉ *tay kết hợp với miệng* làm ví dụ. Khi trẻ em nói dối, chúng thường dùng một hoặc cả hai tay che miệng như thể muốn rút lại lời nói. Những đứa trẻ lớn hơn thì biết rằng cử chỉ này sẽ vạch trần chúng, vì thế chúng cố ngăn nó lại. Vấn đề là hành động này đã trở thành thói quen và thay vì chấm dứt, nó lại được chuyển thành một cử chỉ khác - nhẹ nhàng và tinh tế hơn. Dấu hiệu nói dối bắt gặp ở người lớn là điệu bộ ngón tay vô tình che hoặc chạm vào miệng (có thể nguy trang qua việc giả bộ ho hoặc ngáp) hoặc bàn tay đưa lên miệng nhưng lại ngập ngừng rồi lướt qua môi hoặc sờ mũi.

Những người nói dối cũng hay sờ mũi bởi vì lượng adrenaline tăng cao, khai thông các mao mạch và gây ngứa. Quan sát kỹ, bạn sẽ thấy, khi ai đó chuẩn bị nói dối hoặc sắp nói điều gì đó xúc phạm, họ thường có một cử chỉ vô thức là lấy tay sờ mũi.



Người ta sờ miệng hoặc mũi không chỉ khi họ nói dối mà còn làm thế khi *lắng nghe* người mà họ *cho là* đang nói dối. Kim - một nhân viên cảnh sát nói rằng, khi thẩm vấn hai nghi phạm cùng một lúc, cô đặc biệt chú ý đến cử chỉ này ở cả hai nghi phạm.

*Anh ta không tin bạn* ►



### **HÃY THỬ**

Lần tới, khi bạn dẫn dắt cuộc họp hoặc phải thuyết trình, hãy để ý xem những người tham dự có sờ mũi hoặc che miệng hay không. Nếu thấy cử chỉ này, bạn hãy ngưng lại và giải đáp thắc mắc của họ. Chẳng hạn: *"Tôi biết có vài người đang nghi ngờ những gì tôi nói"* hoặc *"Có vẻ anh vẫn còn ngờ vực điều này. Anh có thể cho tôi biết thắc mắc của anh không?"*.

#### **Cử chỉ xoa dịu**

Trong quá trình trưởng thành, con người có những cử chỉ tự trấn an dưới nhiều dạng thức khác nhau nhằm giúp cơ thể điều hòa căng thẳng. Trẻ sơ sinh và trẻ nhỏ thường biểu lộ cử chỉ này bằng cách mút ngón tay cái, nhai nhai rìu tẩm chăn, hoặc vớ tay đòi người nào có thể làm chúng an tâm. Lớn hơn một chút, chúng tự có sự điều chỉnh hành vi cho thích hợp hơn.

Để xoa dịu bản thân, người ta thường cọ nhẹ hai chân với nhau. Họ kéo cổ áo, khoanh tay và xoa hai tay vào nhau, hoặc tự ôm lấy bờ vai mình. Cũng có khi họ đặt bàn tay này vào lòng bàn tay kia và nhẹ nhàng mát-xa các ngón tay. Cách này không chỉ giúp xoa dịu mà còn tạo nên một sự tự vệ cho cơ thể.



*Cử chỉ thể hiện sự ngạc nhiên*

Mọi tiếp xúc giữa tay và cơ thể đều có tác dụng xoa dịu. Những cử chỉ tự tiếp xúc này thường biểu lộ các cảm giác như xấu hổ, nghi ngờ, lo lắng và ngạc nhiên.

Sự đụng chạm ấy có hiệu quả rõ rệt ở những vùng nhạy cảm như mặt và cổ.



*Cử chỉ thể hiện sự nghi ngờ*

Vỗ mặt, xoa trán, kéo hoặc mát-xa mái tóc bằng ngón cái và ngón trỏ, hay nghịch tóc có thể được xem là những cử chỉ xoa dịu. Cắn hoặc gặm móng tay hay bút chì cũng là một phản ứng thường thấy khi người ta căng thẳng.

Vuốt hoặc xoa cổ là một trong những cử chỉ xoa dịu thường xuyên và quan trọng trước các tác nhân gây căng thẳng bên trong hoặc bên ngoài. Kéo cổ áo có thể là cách gián tiếp thể hiện sự ngột ngạt. Hãy để ý tới những người hay vuốt phần dưới cằm. Vùng này tập trung nhiều dây thần kinh nên khi vuốt, áp lực máu và nhịp tim sẽ giảm đi, giúp người đó tĩnh tâm lại.



*Cử chỉ tự vệ hoặc thù địch*

Ở phụ nữ, điều bộ sờ cổ nhằm xoa dịu bản thân có sự khác biệt so với nam giới. Đôi khi họ chạm hoặc xoắn sợi dây chuyền đang đeo. Họ cũng chạm hoặc che đi phần lõm ở cổ (vị trí trái A-đam của nam giới) khi cảm thấy bất an, sợ hãi hoặc lo lắng.

## **HÃY THỬ**

**Là một nhà quản lý, khi thấy nhân viên của mình sờ gáy (điều bộ đau cổ) sau khi nghe thông báo lịch công tác mới, bạn hãy hỏi cô ấy có thắc mắc gì không. Là một nhân viên bán hàng, khi thấy khách hàng bắt đầu gãi đầu, bạn cần hiểu rằng người đó vẫn chưa bị thuyết phục. Vì thế hãy đề cập tới phần bảo hành sản phẩm và dịch vụ khách hàng để thuyết phục họ.**

### ***Lòng bàn tay mở***

Khi huấn luyện kỹ năng thẩm vấn cho điều tra viên, người ta thường dạy họ chú ý đến lòng bàn tay vì đó là một trong những nơi quan trọng biểu lộ sự trung thực. Thông thường, người ta rất khó nói dối khi lòng bàn tay mở. Khi đang nói sự thật hoặc sắp nói ra thật, người ta có xu hướng dùng các tư thế mở, để lộ lòng bàn tay, cổ tay và đưa tay xa khỏi thân người như muốn thể hiện thông điệp "*Anh thấy không, tôi chẳng giấu giếm điều gì cả*".



◀ *Cử chỉ ngay thẳng, bộc trực*

### ***Nắm tay***

Khi ai đó nói dối hoặc cảnh giác, họ sẽ ít sử dụng cử chỉ tay. Nếu đang ngồi, họ sẽ giữ tay trong lòng. Nếu đang đứng, họ có thể sẽ để xuôi tay, bỏ tay vào túi quần, nắm chặt vật gì đó hoặc siết chặt nắm tay. Tất cả những cử chỉ này chứa đựng thông điệp rằng: "*Tôi đang cất giữ những điều bí mật và không có ý định tiết lộ chúng*".

Trong khi đàm phán, để thể hiện sự chân thành và thiện chí của mình, người ta thường đặt hai tay trên bàn và dùng cử chỉ tay khi nói. Trái lại, khi không thẳng thắn, hoặc không có thiện chí, người ta hay giữ tay dưới bàn hoặc sát thân người. Nếu để ý bạn sẽ thấy, khi một người được hỏi, họ thường nắm chặt tay hoặc úp lòng bàn tay lại. Điều này hé lộ rằng họ đang phòng thủ hoặc rút lui.

Có lần tôi hỏi một đồng nghiệp rằng mối quan hệ của anh với cấp trên như thế nào. "Ồ, rất tốt", anh ấy trả lời trong khi hai tay vẫn đặt trong túi quần, rồi nhanh chóng chuyển đề tài. Vài ngày sau tôi phát hiện rằng giữa họ đang có xích mích lớn và anh đang cố tìm việc khác.

Đặt tay trong túi quần cũng là thủ thuật đàn ông sử dụng khi không muốn tham gia vào cuộc nói chuyện. Điều này cũng hàm ý rằng: *"Tôi sẽ không nói lời nào cả"*.

### ***Tay và điệu bộ kém tự tin***

Nắm chặt tay hoặc đan các ngón tay với nhau thể hiện sự thiếu tự tin. Treo ngón cái vào túi quần hoặc giấu những ngón tay ấy cũng cho thấy sự thiếu tự tin (ngón cái luôn nằm ở vị trí trung lập, vì thế khi ngón cái giờ lên hoặc bị che mất có thể là dấu hiệu quan trọng cho biết điều gì đó). Bàn tay này cầm các ngón của bàn tay kia cũng cho thấy sự thiếu thoải mái và mất tự tin của đối phương.



*Đôi tay nắm chặt thể hiện sự kém tự tin hoặc đang lo lắng*

### ***Tay và điệu bộ tự tin cao độ***

Khi một người nào đó đang có tư thế tay hình *"tháp chuông"* (đầu các ngón tay chạm vào nhau, ngón trỏ giương lên, hai lòng bàn tay hở nhẹ, các ngón trải đều), điều đó



*Tư thế thể hiện sự thoải mái và tự tin*

nghĩa là họ đang cảm thấy tự tin và thoải mái nói về đề tài mình am hiểu. Các chính trị gia, nhà quản lý, giáo sư và luật sư thường sử dụng cử chỉ này khi nói.

Đôi khi các doanh nhân móc ngón cái trong chiếc áo ghi-lê bên trong bộ com-lê hoặc cầm ve áo nhằm biểu lộ sự tự tin của mình.

### ***Tay và điệu bộ không tán đồng***

Các cử chỉ thường gặp thể hiện thái độ do dự hoặc không tán đồng đó là sờ mũi, day mắt, sờ tai. Những cử chỉ này ngụ ý rằng *"Tôi thấy không ổn lắm"*, *"Việc ấy nghe có vẻ không phải vậy"*, hoặc *"Tôi không đồng tình với cách giải quyết đó"*. Gõ ngón tay trên bàn là dấu hiệu thiếu kiên nhẫn. Chống cằm, các đầu ngón tay ôm vào má thường cho biết đối phương đang bình phẩm người nói hoặc đề tài đang nói. Cuối cùng là động tác nhặt các bụi vải dính trên quần áo, cho dù là cố ý hay vô tình, thường truyền tải thông điệp: *"Tôi không đồng ý, nhưng tôi sẽ không tranh luận về chuyện đó"*.

## ***HÃY THỬ***

Nếu phát hiện ra bất cứ điệu bộ không đồng tình nào trong cuộc họp, nhất là khi bạn là người điều hành cuộc họp thì đừng bỏ qua chúng. Thay vào đó, hãy để đối phương biết rằng bạn quan tâm đến những băn khoăn của họ và khuyến khích họ tham gia thảo luận. Dù không thể hiện thành lời, nhưng thái độ không đồng tình này có thể ảnh hưởng xấu về sau. Biết trước những gì người khác đang cảm nhận luôn tốt hơn là không biết gì, nhất là khi đó là những cảm xúc tiêu cực.

### **Một số cử chỉ tay khác**

Các cử chỉ tay khác nhau cho ta biết các phản ứng khác nhau.

#### **Cử chỉ buồn chán**

Khi người nghe bắt đầu lấy tay đỡ đầu của mình thì hành động đó cho thấy rằng họ đang cảm thấy buồn chán. Cử chỉ này diễn ra càng lâu bao nhiêu càng cho biết thái độ chán nản của đối phương nhiều bấy nhiêu.



*Cô ấy mất bình tĩnh*

#### **Cử chỉ giận dữ**

Nắm chặt tay sau lưng thường biểu hiện sự giận dữ hoặc thất vọng.

#### **Chỉ tay bằng ngón trỏ**

Chỉ và lắc ngón tay trỏ thường là điệu bộ của phụ huynh khi la rầy con trẻ. Các chính trị gia và nhà quản lý cũng sử dụng cử chỉ này trong các cuộc họp, đàm phán, hoặc phỏng vấn nhằm nhấn mạnh hoặc tỏ uy thế của mình. Tuy nhiên, thay vì là một dấu hiệu của sự uy quyền, cái chỉ tay hung hãn (một hoặc bốn ngón tay) sẽ khiến chủ thể trông như mất tự chủ và đang cố uy hiếp người khác.



#### **Cử chỉ thích thú**

Không phải cử chỉ nào cũng tiêu cực. Sự quan tâm thật sự được biểu lộ qua cử chỉ tay khẽ đặt ngay cằm nhưng không có ý đỡ lấy đầu.

*Vuốt cằm* là dấu hiệu cho biết người nghe đang cân nhắc những gì vừa được trình bày. Hãy tìm kiếm cử chỉ ngay sau dấu hiệu vuốt cằm. Nếu đối phương hướng người về trước, chập hai bàn tay lại hoặc đưa ra bất kỳ một dấu hiệu tích cực nào đó, quyết định của họ sẽ giống với ý bạn. Nhưng nếu đối phương ngả người ra sau và khoanh tay, có thể bạn sẽ gặp rắc rối.

Tựa người trong khi lòng bàn tay úp xuống và vỗ nhẹ trên bàn vài lần (nhất là khi đi kèm điệu bộ nhướn mày) luôn là biểu hiện của sự thỏa mãn.



*Dấu hiệu của sự cân nhắc*

### **HÃY THỬ**

Giao tiếp không lời đóng vai trò quan trọng trong các cuộc thảo luận công việc. Do mọi người hay ngồi khi trao đổi nên cử chỉ tay của họ thường dễ thấy nhất. Nếu để ý,

**bạn sẽ nhận ra từng loại dấu hiệu như dấu hiệu biểu trưng, dấu hiệu nhấn mạnh, dấu hiệu thể hiện sự hứng thú được biểu lộ nhằm phản ứng trước nội dung cuộc họp.**

### ***Tư thế vai***

Tư thế vai cũng chứa đựng một ý nghĩa riêng biệt. Các cơ vai rất nhạy cảm trước những biến đổi cảm xúc dù là nhỏ nhất và sự thay đổi tư thế dù khó nhận ra (như nghiêng vai, khom vai, hoặc hướng vai ra trước hay sau) cũng có thể cho biết tâm trạng bên trong của một người.

Hãy quan sát và để ý xem liệu tư thế vai có đồng bộ với lời nói của đối phương hay không. Những tư thế vai sau đây sẽ tiết lộ cho bạn nhiều điều quan trọng:

- Khi thư thả, tay và vai của một người sẽ ở tư thế thoải mái: vai hơi hạ thấp về trước, cánh tay buông lỏng tự nhiên.
- Vai nhô lên và kéo ra sau cho biết sự tự chủ và cảnh giác.
- Khom vai có thể đơn thuần chỉ là một tư thế xấu hoặc là dấu hiệu của cam chịu và thất bại.
- Tư thế cho thấy một người thân thiện và dễ gần là khi một bên vai của họ thả lỏng và hạ thấp hơn phần vai kia. Tư thế này có thể được thay thế bằng tư thế đặt một tay trong túi.
- Đôi lúc, sự bất cân xứng ở hai vai lại ngụ ý rằng chủ thể đang phân vân, chưa dứt khoát. Điều này đặc biệt đúng khi bạn thấy vai của đối phương hết ngả ra trước lại nghiêng về sau. Người có tư thế này đang cố hiểu những gì vừa nói hoặc đang cân nhắc trước khi nói.

### ***Vòng tay rào chắn***

Khi ai đó có cảm giác xa lạ trong nhóm hoặc cảm thấy bất an, họ thường đứng khoanh tay. Một điệu bộ khác kín đáo hơn là một tay bắt ngang người, nắm hoặc chạm vào tay kia. Những cử chỉ này tạo ra một rào chắn vô hình đem lại cảm giác an toàn cho chủ thể. Khi đứng trước đám đông để nhận giải hoặc phát biểu người ta còn có một cử chỉ tương tự khác, đó là đan hai tay vào nhau và để phía trước.

Một rào chắn an toàn khác là điệu bộ một tay đặt trước người để tay kia có thể chạm vào tay áo, lắc tay, đồng hồ hoặc những thứ khác trên tay. Cử chỉ này thường được các chính trị gia, những người làm truyền hình, nhân viên bán hàng, và những người không muốn để lộ sự căng thẳng của mình sử dụng.

### ***Tư thế đóng hoàn toàn***

Là một diễn giả, tôi luôn tránh sử dụng cử chỉ đóng trước khán thính giả, chẳng hạn tư thế tay khoanh trước ngực. Hầu như ở mọi nơi, cử chỉ này đều mang nghĩa phòng thủ hoặc tiêu cực (bất đồng, chống đối và tự vệ). Không những thế, nghiên cứu còn cho thấy khi người nghe khoanh tay, họ không chỉ có ý nghĩ tiêu cực đối với diễn giả mà còn ít chú ý tới những gì được trình bày.



*Cử chỉ đóng hoàn toàn*

Trong một nghiên cứu nọ, một nhóm những người tình nguyện đã được mời tham gia các buổi diễn thuyết. Nhóm đầu tiên được yêu cầu không khoanh tay, không bắt chéo chân mà ngồi ở tư thế tự do, thoải mái. Nhóm thứ hai được yêu cầu khoanh tay trước ngực. Kết quả cho thấy mức độ hiểu và nhớ ở nhóm thứ hai kém hơn nhóm đầu tiên là 38%.

### **HÃY THỬ**

**Bạn nên làm gì khi thấy khán giả của mình khoanh tay? Câu trả lời là hãy làm gì đó để khuyến khích họ đổi tư thế. Tôi thường áp dụng thủ thuật đưa ra hàng loạt câu hỏi buộc khán giả phải trả lời bằng cách giơ tay. Ở các cuộc họp nhỏ hơn, tôi chia mọi người thành những cặp đôi hoặc ba để thảo luận nhanh những vấn đề chính. Trong cuộc gặp chỉ có hai người, tôi mời đối phương một ly cà phê hoặc trà (bạn thử uống khi khoanh tay xem!). Ngoài ra, còn có nhiều cách khác như phát sách, bút, thông tin quảng cáo, hàng mẫu hoặc tờ giấy có sẵn câu đố. Việc bạn chọn thủ thuật nào không quan trọng, miễn là mọi người không khoanh tay lại nữa.**

Lưu ý rằng, tư thế đóng không chỉ xuất hiện ở *khán giả* mà ngay cả *diễn giả* đôi khi cũng rơi vào tư thế này. Năm ngoái tôi có dịp tham gia một diễn đàn nọ và quan sát một diễn giả - đại diện cho một công ty thuộc Fortune 100. Kết thúc bài thuyết trình, trong lúc chờ đợi câu hỏi từ khán giả, anh ta đã đứng khoanh tay trước ngực. Và chẳng có gì ngạc nhiên khi không có bất cứ câu hỏi nào được đặt ra cho anh ta cả.

### **Cử chỉ 5 C**

Ở Chương 1, tôi đã liệt kê 5 chữ “C” cần thiết để giải mã ngôn ngữ hình thể. Bạn cần phải hiểu *ngữ cảnh* thay đổi ý nghĩa của cử chỉ ra sao, nhận biết *tổ hợp* các dấu hiệu đang truyền tải cùng một thông điệp, để ý xem giao tiếp không lời có *đồng bộ* với lời nói đi kèm hay không, nắm rõ ranh giới hành vi của một người để có thể đánh giá sự *nhất quán* hành vi của người đó và chọn lọc ngôn ngữ hình thể phù hợp với những ảnh hưởng *văn hóa*. Một vài ví dụ sau đây về cử chỉ tay sẽ giúp bạn hiểu rõ hơn.

### **Ngữ cảnh (Context)**

Xem xét tình huống ở hai phòng họp, mọi người đều ngồi khoanh tay. Bạn có thể cho rằng nhân viên ở cả hai phòng họp đó đều có thái độ phản đối, nhưng khi so sánh với ngữ cảnh cụ thể bạn sẽ tìm ra điểm khác biệt lớn. Nhiệt độ trong căn phòng đầu tiên rất lạnh, ghế ngồi lại không có tay vịn, do đó mọi người phải ngồi khoanh tay để thoải mái hơn. Ở căn phòng thứ hai, nhiệt độ ấm và các tay ghế đều có nệm. Lúc này, bạn có đủ lý do để củng cố cho nghi vấn của mình rằng mọi người trong phòng đang có thái độ bất đồng với những gì được thảo luận.

### **Tổ hợp (Clusters)**

Một khách hàng đang cố giải thích sự thất vọng của cô ấy với bạn - nhân viên giao dịch khách hàng - về sai sót trong bản sao kê khai tài chính gần đây của cô. Hai tay cô ấy đặt ngang ngực, lòng bàn tay mở, vai nhô nhẹ và khuôn mặt thể hiện sự hoang mang. Nhìn kỹ,



bạn sẽ thấy ngôn ngữ hình thể của cô ấy là một tổ hợp các dấu hiệu của sự bất lực, và khẩn khoản được trợ giúp.

### **Đồng bộ (Congruence)**

Cấp trên chia sẻ với bạn một số lời khuyên hữu ích khi thương lượng với đại diện của các công ty khác. *"Tôi muốn đạt được thỏa thuận này một cách khôn khéo"*- ông ấy nói. Nhưng khi nói, ông lại nện nắm đấm lên bàn. Là một nhân viên, bạn phải nghe theo những gì người quản lý nói, nhưng những cử chỉ không đồng bộ, thậm chí hùng hổ của ông ấy khiến bạn lúng túng. Rời khỏi phòng họp, bạn không tránh khỏi cảm giác thiếu sự thuyết phục trước những gì người quản lý đưa ra.

### **Nhất quán (Consistency)**

Một phụ nữ phải ra trước tòa làm chứng cho hành vi lừa đảo của cấp trên. Run rẩy từ lúc đứng làm chứng cho tới khi rời khỏi trụ sở tòa án, người phụ nữ ấy đã biểu lộ hàng loạt cử chỉ cho thấy sự thiếu trung thực: ánh mắt né tránh, tay sờ miệng, sờ mặt, xoắn tóc... Là người quan sát phiên xử, bạn biết điều đó không có nghĩa là cô ấy nói dối. (Nếu nói dối, cô ấy đã thể hiện ngôn ngữ hình thể thoải mái hơn ở thời điểm cho lời khai). Biểu hiện lo lắng của người phụ nữ ấy trong suốt khoảng thời gian tại tòa phù hợp với sự bối rối của cô, nhưng không có nghĩa là cô lừa dối.

### **Văn hóa (Culture)**

Sau thành công của cuộc đàm phán, một quản lý người Mỹ phấn khởi làm dấu hiệu giao ngón tay cái lên. Cử chỉ này mang hàm nghĩa rằng *"tốt lắm!"*. Không may, một vài người tham dự cuộc họp đó lại là người Úc. Và trong văn hóa của người Úc thì cử chỉ này bị cho là thiếu lịch sự.

Trước khi kết thúc chương tìm hiểu về ngôn ngữ của đôi tay, bạn hãy hình dung những cử chỉ mà đạo diễn chương trình truyền hình thường sử dụng. Chẳng hạn, đặt tay ngang cổ là hiệu lệnh *"cắt"*, tách ngón trỏ và ngón cái xa nhau nghĩa là *"tiếp tục"*. Đây là những dấu hiệu quen thuộc, truyền tải thông điệp nhanh và dễ hiểu.

Trong chương này, chúng tôi có đề cập đến một số dấu hiệu không dễ nhận biết ngay được. Và đó là lý do tại sao tôi khuyến khích bạn chú ý đến nó nhiều hơn. Bạn sẽ thấy động tác tay của một người sẽ tiết lộ cho bạn nhiều điều hơn về họ. Vì vậy, hãy vận dụng những hiểu biết của mình một cách linh hoạt để có được những hiệu quả tốt hơn trong giao tiếp.

## CHƯƠNG 6

# TƯ THẾ ĐÔI CHÂN NÓI LÊN ĐIỀU GÌ?

**TRONG HÀNG TRIỆU NĂM**, đôi chân không chỉ giữ chức năng di chuyển mà còn giữ vai trò quan trọng trong chiến lược sinh tồn như "chiến đấu, trốn chạy hoặc đứng im" của loài người. Nhóm tế bào thần kinh cảm xúc nằm ngay trung tâm hệ thống thần kinh phản ứng xúc cảm của chúng ta. Chức năng chính của nó là đưa ra những phản ứng tức thời trước tác động của môi trường bên ngoài. Những phản ứng xúc cảm này xảy ra trước cả ý nghĩ. Trước khi chúng ta ý thức được hành động của mình thì bộ não đã tác động vào đôi chân, và tùy vào tình huống mà ta bỏ chạy, tung cú đá đánh trả hoặc đứng im.

Động tác phản ứng trước nguy hiểm vốn được lập trình sẵn trong mỗi người. Bất cứ khi nào phải đối mặt với nguy hiểm, thậm chí chỉ là bức bối, đôi chân của ta vẫn phản ứng theo cách đứng im, sau đó cố gắng giữ khoảng cách, hoặc tung cú đá lại.

Joe Navarro làm công tác phân tích hành vi cho FBI được 15 năm. Hiện nay, ông phụ trách mảng hướng dẫn kỹ năng ngôn ngữ hình thể cho các tay chơi bài chuyên nghiệp. Khi được hỏi về kinh nghiệm, ông đáp: *"Hãy quan sát bàn chân, bàn tay và khuôn mặt của đối phương. Đó chính là những bộ phận bộc lộ chính xác nhất về họ"*.

Chương này rất ngắn gọn nhưng lại chứa đựng nhiều thông tin thú vị và hữu ích giúp bạn hiểu rõ người khác hơn. Bạn sẽ khám phá ra cách nhận biết tâm trạng lo lắng hay vui mừng, phòng thủ hay lơ đãng, quyết tâm hay tháo lui của một người chỉ bằng cách đọc các dấu hiệu qua tư thế chân của người đó.

Khi một người cố gắng kiểm soát ngôn ngữ hình thể của bản thân, họ chủ yếu tập trung kiểm soát nét mặt và cử chỉ tay. Hãy lấy các chính trị gia làm ví dụ.

Các đảng phái chính trị lớn thường huấn luyện cho các ứng cử viên cách đưa ra hình ảnh đẹp về bản thân và đảng phái của mình trước công chúng. Giao tiếp không lời giữ vai trò quan trọng trong việc củng cố và duy trì hình ảnh. Chẳng hạn, họ sẽ được chỉ dẫn về cách cười, cách giao tiếp bằng mắt và cử chỉ, rồi cách bắt tay sao cho thật nồng nhiệt và đĩnh đạc. Khi ngồi, họ phải nghiêng người về phía trước nhằm tỏ thiện ý bàn luận và hợp tác với đối tác.

Tuy nhiên, hiếm khi các chính trị gia, nhân viên làm việc trong ngành giải trí hoặc quản lý được đào tạo về ngôn ngữ hình thể từ phần eo trở xuống. Cũng vì thế, tư thế chân thường là nơi tiết lộ sự thật nhiều nhất.

### ***Đôi chân tiết lộ sự thật***

Khi nói dối, hầu hết mọi người thường cử động chân nhiều hơn. Bước chân bồn chồn, đi lại loay hoay, hai chân ngoắc vào nhau hoặc vấp vào đồ đạc. Người ta còn duỗi hoặc gập chân để giải tỏa căng thẳng, thậm chí ngo ngoáy hoặc đá chân như hành động cố tháo chạy.



Các nghiên cứu đã được tiến hành trên một số đối tượng. Bất kể đối tượng có nhận thức được việc "*đọc dấu hiệu đôi chân*" của đối phương hay không thì khi thấy được toàn thân đối phương, hầu như họ đều nhận biết được thái độ lừa dối của người đó. Chẳng có gì lạ khi nhiều thương nhân cảm thấy thoải mái hơn lúc ngồi nói chuyện với đối tác bởi lúc này đôi chân của họ được chiếc bàn che giấu.

### **HÃY THỬ**

**Lần tới, khi cần đánh giá hoặc muốn hiểu rõ hơn một ai đó, bạn hãy kéo họ ra khỏi bàn giấy hoặc bàn hội nghị. Hãy ngồi ở nơi mà bạn có thể thấy được toàn thân của họ. Thậm chí cho dù bạn không cố ý làm như thế thì việc quan sát các dấu hiệu không lời từ những chuyển động ở chân đối phương cũng sẽ giúp bạn ít nhiều hiểu hơn về người ấy.**

#### ***Đôi chân vui vẻ***

Không chỉ tiết lộ trạng thái căng thẳng, bất an, đôi chân còn hé lộ những cảm xúc tích cực ở con người. "*Nhảy chân sáo*", "*nhảy cẫng*", "*bước lâng lâng*" là những cụm từ thể hiện mối liên hệ giữa cảm xúc tích cực với đôi chân.

Những tay chơi bài chuyên nghiệp có thể biết khi nào đối phương nắm thế thượng phong chỉ thông qua điệu bộ rung chân, cho dù người ấy cố tạo ra "*bộ mặt vô cảm*" chẳng nữa. Điều này là do điệu bộ rung chân, nhịp chân, ngo nguẩy chân được cho là "*đôi chân vui vẻ*". Đó là dấu hiệu thể hiện sự tự tin cao độ, nó cho biết đối phương đang nắm giữ các con bài cao, vì vậy cần phải cảnh giác.

Bạn cũng sẽ bắt gặp một dấu hiệu tương tự trong các cuộc đàm phán kinh doanh. Nếu thấy ai đó rung chân hoặc thấy vai của họ lắc nhẹ do ảnh hưởng của chuyển động chân, thì bạn có thể chắc chắn rằng người đó đang cảm thấy tự tin về vị trí đàm phán của mình.

Trường hợp ngược lại, khi người đàm phán rung chân, rồi bỗng nhiên ngưng bật sau khi đưa ra lời đề nghị, thì đó là dấu hiệu cho thấy sự hồi hộp chờ đợi, tương tự như hành vi nín thở vậy.

Giống như bất kỳ dấu hiệu không lời nào, điệu bộ rung chân cũng cần phải đặt trong tương quan với cử chỉ vốn trở thành thói quen của một người. Nếu người đó có thói quen rung chân một cách tự nhiên (phản ứng bình thường trước căng thẳng) thì rất khó tìm ra dấu hiệu đôi chân vui vẻ.

#### ***Tư thế chân thể hiện ý muốn rời đi***

Hãy tưởng tượng bạn đang ngồi ở bàn ăn cùng đứa con ba tuổi đang muốn ra ngoài chơi. Trong lúc ngồi ăn, phần thân trên của cậu nhóc có thể vẫn đối diện với bàn ăn, nhưng bàn chân của nó lại tụt dần xuống sàn nhà, rồi xích dần về phía cửa.

Người lớn chúng ta cũng có những biểu hiện tương tự. Điều này dường như đã ăn sâu vào tiềm thức mỗi người. Chúng ta có thể biết kiềm chế hơn nhưng đó chỉ là vẻ bề ngoài. Chân chúng ta quay đi trước những thứ chúng ta muốn tránh xa và thường hướng về những nơi ta muốn đến.

### **HÃY THỬ**

**Mỗi khi nói chuyện với đồng nghiệp hoặc với khách hàng của mình, nếu bạn thấy họ tỏ vẻ quan tâm, phần trên cơ thể hướng về bạn, nhưng bàn chân lại hướng ra phía cửa, hãy quan sát kỹ hơn. Nếu người đó đang rung chân hoặc nhip chân, đặc biệt hướng về phía cửa, đó là họ đang muốn bỏ đi.**

Tư thế bắt chéo chân của một người cũng bộc lộ suy nghĩ bên trong của họ. Nếu mũi chân của bàn chân đang bắt chéo chỉ về phía bạn thì có vẻ người đó thích bạn. Còn nếu mũi chân hướng qua chỗ khác, nhất là hướng ra cửa, thì có lẽ người ấy đang muốn rời đi.

### ***Tư thế chân hòa đồng hoặc loại trừ***

Đây là một tình huống bạn rất dễ gặp phải trong môi trường làm việc: Hai đồng nghiệp của bạn đang nói chuyện ngoài hành lang. Bạn muốn tham gia cùng họ, nhưng lại không biết mình có được chào đón hay không. Bằng cách quan sát bàn chân của họ, bạn sẽ có được câu trả lời.

Khi bạn tiếp cận hai đồng nghiệp đó, họ sẽ đón nhận bạn bằng một trong hai cử chỉ sau: Nếu bàn chân của họ vẫn giữ nguyên và họ chỉ xoay phần thân trên của mình về phía bạn, thì họ thật sự không muốn sự có mặt của bạn. Nhưng nếu bàn chân họ mở rộng hướng về bạn, điều đó nghĩa là họ sẵn sàng chào đón bạn. Người ở gần bạn nhất sẽ hướng mũi chân về phía bạn theo thể *hình tam giác*.



*Tư thế chân loại trừ bạn*



*Tư thế chân thu nhận bạn*

## **HÃY THỬ**

**Khi thấy một nhóm người đang nói chuyện, bạn hãy quan sát bàn chân của họ để biết được người nào thực sự tham gia vào câu chuyện. Nếu tất cả bàn chân đều hướng vào vị trí giữa nhóm thì đó là cuộc nói chuyện có sự tham gia của mọi thành viên trong nhóm. Nếu không, bằng cách quan sát vị trí đôi bàn chân, bạn cũng có thể biết ai thực sự tham gia và ai bị loại trừ.**

### ***Tư thế ngoắc chân***

Tôi phải phỏng vấn một số nhà lãnh đạo của các công ty khách hàng để tập hợp thông tin cho bài thuyết trình về việc thay đổi ban quản trị vào ngày hôm sau. Biết được sự thay đổi sắp tới ảnh hưởng rất lớn đến bộ phận dịch vụ khách hàng nên tôi đặc biệt quan tâm đến cuộc nói chuyện với người quản lý bộ phận này.

- Cô cảm thấy thế nào về những thay đổi sắp tới? – Tôi hỏi người quản lý.

- Tôi không sao. Mọi thứ đối với tôi đều ổn! – Cô ấy đáp, rồi ngoắc chặt hai mắt cá chân vào nhau.

- Cô chắc chứ? – Giọng tôi nghi ngại.

Sau ít phút im lặng, người phụ nữ ấy tách hai mắt cá chân khỏi nhau và lên tiếng:

- Thực ra tôi cảm thấy lo lắng vì bộ phận của tôi có thể bị cắt giảm nhân sự.

Tư thế *bắt chéo chân* hoặc *ngoặt hai chân vào nhau* là tư thế chân này vắt qua chân kia ở phần dưới bắp chân hoặc mắt cá chân.

Qua đây tôi thấy rằng khi một người không thích đưa ra quan điểm của mình, họ sẽ ngoặt chân ra sau. Ngược lại, khi tự nguyện chia sẻ, họ sẽ không ngoặt chân lại nữa.

Nhiều hành khách vì căng thẳng trong lúc chờ máy bay cất cánh nên cũng có điệu bộ khóa chân này. Ngoài ra, các nhà tuyển dụng cho rằng trong lúc trả lời phỏng vấn, nhiều ứng viên cũng có cử chỉ ngoặt chân, điều này cho thấy đối phương đang che giấu cảm xúc hoặc thái độ của mình. Các nhà đàm phán tài ba cũng coi điệu bộ này như là dấu hiệu cho biết đối phương đang che giấu quyền lợi nào đó của bản thân.

Điều bộ ngoặt chân cũng thường xảy ra khi người ta cảm thấy lo lắng hoặc bị đe dọa. Hầu hết mọi người đều ngoặt chân lại khi ngồi trong phòng nha sĩ. Một tư thế chân khác thể hiện sự bất an hoặc vị thế thấp mà bạn có thể bắt gặp quanh bàn hội nghị là mũi chân quặp vào trong. Người ta có thể ngồi với tư thế thoải mái mở ở phần thân trên nhưng đôi chân của họ lại nói lên sự thật.

Tư thế bàn chân  
cho biết ai thật  
sự tham gia câu  
chuyện và ai cảm  
thấy bị ra rìa



### ***Tư thế chân mở và đóng***

Nếu tư thế bắt chéo chân thể hiện thái độ bảo thủ, nghi ngại thì ngược lại, tư thế chân mở hoặc không bắt chéo biểu lộ thái độ cởi mở hoặc có ưu thế. Khi cảm thấy thoải mái, người ta có khuynh hướng dang rộng chân hơn. Tư thế ngồi dang rộng chân ở nơi công cộng thường là kiểu ngồi của đàn ông, biểu lộ mức độ thoải mái và tự tin cao. Tuy nhiên, ngay cả phụ nữ cũng ngồi ở tư thế này khi họ cảm thấy an toàn hoặc không bị để ý. Trong



Các tư thế thể hiện sự  
tự tin và thoải mái

nhà hàng, cả hai giới đều thích ngồi ở tư thế này vì phần chân đã được tấm khăn trải bàn che phủ.

### ***Bắt chéo chân***

Có nhiều lý do khiến một người ngồi bắt chéo chân. Thông thường đây là tư thế ngồi thoải mái nhất. Ngồi bắt chéo chân, các ngón chân thả lỏng là tư thế ngồi ưa thích của cả hai giới, nhưng đàn ông thường ngồi ở tư thế này nhiều hơn phụ nữ. Tư thế này là dấu hiệu không lời biểu hiện sự thoải mái, dễ chịu.

Bắt chân chữ ngũ là tư thế ngồi ưa thích của đàn ông, chiếm khá nhiều không gian. Tư thế này toát lên vẻ tự tin và vị thế của chủ thể trong nhóm.

Tư thế ngồi bắt chéo chân (thường đi cùng với cử chỉ khoanh tay) được nhiều doanh nhân có tính tranh đua sử dụng. Đây cũng là tư thế phòng thủ mà nhiều người thể hiện khi phải nghe một việc hay một người mà họ không đồng tình nói, hoặc khi cảm thấy bị đe dọa.

### ***Khuyu đầu gối***

"*Tôi không thể đứng vững nữa*" không chỉ là một lời nói quá mà đó còn là sự thực. Trong lúc đau đớn hoặc thất vọng cùng cực, đầu gối người ta sẽ khuyu xuống, không đỡ nổi thân. Vì thế, khi một viên cảnh sát phải thông báo cho vợ nạn nhân rằng chồng cô ấy đã bị sát hại, điều đầu tiên người đó nói thường là: "*Xin cô hãy ngồi xuống*". Đầu gối khuyu xuống là dấu hiệu nói rằng: "*Tôi không thể chịu đựng được nữa*".

### ***Dáng đi***

Dáng đi và bước chân của một người mang nhiều ý nghĩa, từ tự tin đến thiếu não. Khi một người cảm thấy chán nản, đầu họ sẽ rũ xuống, vai hơi rụt lại, mắt ít khi nào nhìn lên, dáng đi ủ dột. Ngược lại, nếu một người lạc quan và tự tin thì họ sẽ có bước đi nhanh, chắc chắn, dáng người thẳng, đầu hướng về trước, cánh tay thả lỏng ở hai bên người.

Ronald Reagan, cựu Tổng thống Mỹ không chỉ nổi tiếng với tài ngoại giao mà ông còn được biết đến với tài sử dụng ngôn ngữ hình thể. Phóng viên của một tờ báo nọ từng miêu tả rằng Reagan xuất hiện nổi bật từ phía sau cánh cổng Nhà Trắng với bước chân sải rộng trên tấm thảm đỏ rồi tiến thẳng lên bục. Dáng đi ấy cho thấy khí lực, sự quyền uy và tinh thần cởi mở ở ông.

Rất nhiều giám đốc cũng bước vào phòng họp với tác phong như thế. Họ muốn nói với mọi người trong phòng rằng "*Tôi là người chịu trách nhiệm ở đây*". Thông điệp đó không chỉ được truyền tải từ lời nói, mà từ dáng đi tự tin, mạnh mẽ và phong thái đỉnh đặc của họ.

Sự rèn luyện, hoàn cảnh xuất thân cũng như công việc cũng ảnh hưởng trực tiếp đến dáng đi của mỗi người. Một vũ công chuyên nghiệp và một binh sĩ sẽ có dáng đi hoàn toàn khác cho dù cả hai đều là phụ nữ. Tuy nhiên, dù nghề nghiệp và văn hóa khác biệt thế nào đi nữa, bạn vẫn có thể tìm được những nét chung qua dáng đi của họ. Dáng đi nhanh và sải chân dài khiến ta có cảm giác người đó rất vội vã, còn dáng đi "*nhún nhảy*" biểu lộ một tâm trạng vui vẻ.

Bạn cũng có thể nhận thấy sự khác biệt trong dáng đi giữa đàn ông và phụ nữ. Đàn ông bước đi chắc chắn, dứt khoát, trọng tâm phân bố đều, sau đó mới dồn về phía mũi chân.

Còn phụ nữ khi bước hay dồn trọng tâm về phía mũi chân, thậm chí có những người còn đi trên đầu ngón chân.

### ***Các tư thế đứng***

Có sáu tư thế đứng chủ yếu, mỗi tư thế sẽ cho bạn biết ít nhiều về thái độ của chủ thể.



*Dáng đi của người  
năng động*

## Đứng nghiêm

Tư thế thể hiện sự tôn trọng, nghiêm chỉnh này thường thấy ở các binh sĩ cấp thấp khi đứng trước các sĩ quan cấp cao hoặc ở các nhân viên khi đang nói chuyện với cấp trên của mình.



**Đứng dạng chân** Kiểu đứng dạng hai chân, bàn chân phẳng, vững chắc là tư thế thường thấy ở nam giới (giống như tư thế của các tay găng-xtơ miền Viễn Tây Hoa Kỳ) biểu lộ sự thống trị hoặc kiên quyết. Tay chống nạnh hoặc khoanh tay khi đứng ở tư thế này không những là dấu hiệu chứng tỏ uy lực mà còn thể hiện sự lạnh lùng, khó tiếp cận.

## Tư thế đứng cân bằng trọng lượng trên hai chân

Khi cảm thấy thoải mái người ta thường phân phối trọng lượng đều lên hai chân. Tư thế đứng này còn cho thấy thái độ "điềm tĩnh", "vững chãi" và "tự chủ".



## Tư thế đứng liên tục thay đổi trọng tâm cơ thể

Khi không thoải mái, nhiều người cảm thấy bồn chồn và hay đứng dồn trọng tâm cơ thể lên hết chân này đến chân kia. Họ cũng hay bước một chân lên trước hay ra sau như một cách để trấn tĩnh bản thân trong lúc lo lắng.



## Tư thế đứng bắt chéo chân

Đứng bắt chéo chân thường đi kèm với điệu bộ khoanh tay. Đây là tư thế đóng mang tính phòng thủ, thể hiện sự thiếu tự tin. Người ta thường đứng ở tư thế này khi ở cùng nhóm với những người mình không quen biết.



## Tư thế đứng một chân trụ, một chân hướng về trước

Khi trọng lượng cơ thể dồn vào một bên hông, chân kia sẽ tự do hướng về phía người hoặc nơi nào người đó cảm thấy thoải mái.



## HÃY THỬ

Lần tới, khi có dịp tham dự buổi họp mặt hoặc sự kiện xã hội nào đó, bạn hãy thử quan sát các thế đứng khác nhau của mọi người. Qua đó, có thể bạn sẽ biết được ai cảm thấy không thoải mái hoặc ai là người mới trong nhóm (hầu hết mọi người đều đứng ở tư thế chéo chân hoặc ở thế thay đổi trọng tâm cơ thể hết chân này đến chân kia).

**Khi mọi người đứng thành nhóm với nhau, bạn hãy chú ý xem mũi chân họ hướng về đâu nhiều nhất. Chắc chắn, bạn sẽ biết được ai là người quan trọng hoặc được yêu thích nhất trong nhóm.**

# CHƯƠNG 7

## KHÔNG GIAN GIAO TIẾP

**CÓ BAO GIỜ BẠN BƯỚC VÀO PHÒNG HỌP** và bực mình khi thấy chỗ ngồi của mình bị người khác chiếm mất? Có bao giờ bạn khó chịu khi một đồng nghiệp bước vào phòng bạn mà không gõ cửa, hoặc khi bạn phát hiện ra cấp trên xáo trộn giấy tờ trên bàn làm việc của mình?

### ***Chắc chắn là có!***

Mỗi người chúng ta đều cố gắng bảo vệ và kiểm soát "*khu vực riêng tư*" của mình. Điều này được gọi là *hành vi lãnh thổ*, và nó được lập trình sẵn trong não bộ chúng ta.

Hành vi sở hữu lãnh thổ được thiết lập rất nhanh. Nếu để ý, bạn sẽ thấy hầu như mọi người đều ngồi lại chỗ cũ sau giờ nghỉ trưa, giữa hai buổi thuyết trình.

Ở chương này bạn sẽ thấy cách sử dụng không gian nơi làm việc nói lên điều gì. Bạn sẽ hiểu được mức độ ảnh hưởng của *vùng không gian*, tức khoảng cách nào phù hợp nhất giữa các cá nhân khi giao tiếp với nhau, và tại sao một số người lại chọn cách bỏ qua chúng. Bạn sẽ biết tại sao việc sắp đặt chỗ ngồi lại quan trọng trong các cuộc họp, cũng như văn phòng của một người sẽ cho bạn biết điều gì về người đó.

*"Tôi cảm thấy cô ấy thật gần gũi."*

*"Anh ta cực kỳ bảo thủ."*

*"Lùi lại!"*

*"Cô ấy luôn giữ khoảng cách với tôi."*

Giống như nét mặt, cử chỉ tay và các điệu bộ hình thể khác, không gian cũng biết nói. *Proxemics* - ngành học nghiên cứu về không gian trong giao tiếp không lời sẽ cho ta biết mức độ các mối quan hệ giữa mọi người với nhau. Khoảng cách giao tiếp giữa các cá nhân tác động lên thái độ và cách phản ứng của họ khi tương tác.

### **HÃY THỬ**

**Trong cuộc họp sắp tới, bạn hãy để ý xem ai đang ngồi cạnh ai. Hầu hết mọi người đều chọn ngồi gần những người họ thích và có cùng quan điểm với chủ đề thảo luận, đồng thời tìm cách tránh những người mình không thích.**

### ***Biết giữ khoảng cách***

Ngay khi uống xong ly nước ở quầy bar, nhân viên kinh doanh nọ liền mời khách hàng của mình đi ăn trưa.

Quan sát, tôi biết ngay là vụ làm ăn đó không thành. Nguyên nhân là do nhân viên đó đã tiếp xúc quá gần với vị khách hàng tiềm năng khiến đối phương phải từ từ nhích ra xa. Khi

vị khách đó không thể chịu nổi nữa, ông ấy giả bộ cáo lỗi đi gọi điện thoại rồi kín đáo rời khỏi nhà hàng.

Một trong số những lỗi chúng ta dễ mắc phải khi nói chuyện với người khác là không để ý đến khoảng cách cần thiết giúp đối phương cảm thấy thoải mái. Chỉ cần một sai lầm như thế cũng đủ dẫn đến những phản ứng ngầm ngấm. Nhà nhân chủng học Edward T. Hall là một trong số những người tiên phong nghiên cứu về *proxemics* (thuật ngữ do chính ông đưa ra), và ông đã phát hiện rằng *phản ứng sở hữu không gian* đã có từ lâu đời, nó ăn sâu vào tiềm thức mỗi người. Các phản ứng này cũng rất dễ đoán nếu bạn biết mình cần phải tìm gì.

Có năm vùng không gian khiến người ta cảm thấy thoải mái nhất khi tiếp xúc với người khác. Bạn hãy tưởng tượng chúng như những trái bong bóng vô hình mà tất cả chúng ta đều mang theo.



#### **Vùng thân mật (từ 0 - 45 cm)**

Vùng này được dành cho gia đình và những người yêu nhau. Trong vùng này, chúng ta có thể ôm, chạm và thì thầm với nhau. Sự tiếp xúc gần gũi này chỉ dành riêng cho các mối quan hệ cá nhân.



#### **Vùng riêng tư gần (45 - 60 cm)**

Đây là khoảng cách nhiều người ở Mỹ thích sử dụng. Vùng này xuất hiện trong các tương tác giữa bạn bè, người quen và các đối tác đáng tin cậy.

#### **Vùng riêng tư xa (từ 0,6 - 1,2 m)**



Khoảng cách giữa các cá nhân khi tiếp xúc với nhau cỡ một cánh tay. Trong vùng này, chúng ta có thể giao tiếp thoải mái mà không sợ phải đụng chạm nhau.

#### **Vùng xã giao (từ 1,2 - 3,6 m)**



Khoảng cách này phù hợp cho hầu hết các mối quan hệ trong công việc hàng ngày. Chúng ta thường giữ khoảng cách này khi tương tác với những nhân viên mới quen hoặc ở những cuộc gặp trang trọng.

#### **Vùng đại chúng (trên 3,6 m)**



Vùng này hầu như được sử dụng khi diễn thuyết trước công chúng.

Dĩ nhiên, những vùng không gian trên vô hình đối với mỗi chúng ta nhưng điều đó không có nghĩa là chúng không tồn tại. Có những người cảm thấy thoải mái khi ở trong xe điện ngầm hoặc ở thang máy đông người - nơi buộc phải đứng gần với những người mà ta quen biết, nhưng cũng có những người ngược lại. Khi có người lạ nào đó bước vào vùng không gian riêng của ta, chúng ta thường cúi hoặc tránh ra, cố tạo ra khoảng cách có thể chấp nhận được với họ.

Mức độ khoảng cách tạo nên sự thoải mái cũng khác nhau, tùy theo mỗi người. Những người không thích bị đụng chạm có khuynh hướng giữ khoảng cách với người khác. Ngược lại, những người thích tiếp xúc, lại muốn thu ngắn khoảng cách khi trò chuyện.



Dĩ nhiên, khoảng cách giao tiếp giữa các cá nhân cũng khác nhau, tùy vào mức độ tin cậy trong mối quan hệ của họ. Khoảng cách càng xa, mức độ tin cậy càng thấp.

Chúng ta có thể đánh giá các mối quan hệ dựa vào khoảng cách giữa họ. Nếu khoảng cách giữa hai người đang đứng nói chuyện rất gần, khoảng nửa mét, thì có thể họ khá thân thiết với nhau.

Có thể nói, không gian tương tác trở thành một phần quan trọng trong giao tiếp.

Giới tính cũng đóng vai trò quan trọng trong việc tạo ra khoảng cách. Giữa đàn ông với nhau, nếu không quen biết, họ sẽ giữ khoảng cách. Trong khi đó, khoảng cách này sẽ được rút ngắn lại khi họ trò chuyện với những người phụ nữ mới gặp. Những khác biệt về khoảng cách giữa các cá nhân ở thế giới thực vẫn có thể được tìm thấy trong thế giới ảo...

### **HÃY THỬ**

**Dù bạn làm việc trong một cao ốc văn phòng, nhà máy hoặc tiệm tạp hóa đi nữa thì bạn vẫn có thể quan sát mọi người trò chuyện với nhau. Khi quan sát, bạn hãy chú ý khoảng cách giữa họ. Qua không gian tương tác, bạn hãy thử đoán xem mức độ tin cậy giữa các đồng nghiệp ra sao.**

Thực tế, chúng ta vẫn cho phép một vài người tiếp cận mình gần hơn những người khác. Nghiên cứu của Đại học Arizona cho biết những người có vẻ ngoài đáng tin cậy (hấp dẫn, ăn mặc chỉn chu, có địa vị xã hội) thường dễ bước vào "*vùng không gian*" của người khác hơn. Và dĩ nhiên một số người có nghề nghiệp như: bác sĩ giải phẫu thẩm mỹ, huấn luyện viên riêng, bác sĩ và chuyên viên mát-xa, đều dễ bước vào vùng riêng tư của bạn. Một phụ tá nha sĩ nói rằng: "*Đối với nha khoa, không tồn tại khái niệm 'vùng không gian' giữa các cá nhân. Ý niệm này hoàn toàn bị phớt lờ bởi tất cả chúng ta đều biết khi nào thì nha sĩ sẽ đưa vào và lấy gì đó ra khỏi miệng. Trong những trường hợp đó, bệnh nhân và nha sĩ đã ngầm thỏa thuận bỏ qua các quy tắc về khoảng cách.*"

*Nhưng ngay khi việc chữa trị chấm dứt và bệnh nhân cảm thấy thoải mái trở lại thì quy tắc đó lập tức được khôi phục".*

### **Vùng không gian công việc**

Ở Mỹ, hầu hết các mối quan hệ trong công việc đều bắt đầu từ *không gian xã giao*. Khi những mối quan hệ này phát triển và sự tin tưởng đã được thiết lập thì cả hai bên có thể rút ngắn khoảng cách thành *không gian riêng tư*. Khi một bên xâm phạm vào không gian riêng tư của đối phương quá sớm thì rất có thể mối quan hệ giữa họ sẽ bị đổ vỡ.

Khi không nhận biết được các vùng không gian này và ý nghĩa đi kèm, người ta rất dễ đem đến cho đối phương sự nghi ngờ và khó chịu. Những người cảm thấy có ưu thế thường biểu lộ sự tự tin của mình bằng cách chiếm nhiều không gian hơn. Chính hành động đó đã khiến họ vô tình xâm phạm không gian riêng của người khác.

Dĩ nhiên, đôi khi hành động *xâm phạm không gian riêng tư* này cũng là do chủ ý nhằm gieo vào lòng đối phương cảm giác bất an. Cảnh sát điều tra thường dùng thủ thuật ngồi sát và gây áp lực đối với nghi phạm. Khi sử dụng thủ thuật này, họ đã xâm phạm vào vùng riêng

tư của nghi phạm, khiến nghi phạm không thể phòng thủ và vì vậy đem lại lợi thế tâm lý cho họ.



*Quá gần đến mức không còn cảm thấy thoải mái*

Chiến thuật giành và giữ lợi thế cũng hay được áp dụng ở nơi làm việc. Quan sát các nhân viên cấp cao, tôi thấy họ thường cố tình đứng sát nhau nhằm tạo cảm giác nghi ngại và khó chịu cho đối thủ.

Cho dù động cơ là gì đi nữa thì bất cứ sự tiếp cận quá gần nào bạn không thích đều đưa đến một phản ứng sinh lý: gia tăng nhịp tim và phản ứng tĩnh điện. Bạn sẽ cố giữ khoảng cách thích hợp bằng việc lùi lại, hoặc nhìn đi chỗ khác, hay nép sau một vật chắn nào đó (bàn, ghế). Cũng có khi, theo bản năng tự vệ, bạn ép cảm xuống ngực, thậm chí sờ cổ để cùi chỏ chĩa về phía đối phương. Điều này cho thấy khoảng cách trong giao tiếp đặc biệt quan trọng, và bạn phải hết sức tinh tế khi áp dụng nó.

Một lần nữa, cần nhấn mạnh rằng, dù động cơ là gì đi nữa thì người xâm phạm vào “*vùng không gian riêng*” của chúng ta đều bị cho là vượt quá giới hạn hoặc bất lịch sự.

Tiếp xúc quá gần là hành động không phù hợp nơi công sở, đặc biệt là khi đồng nghiệp hoặc khách hàng cảm thấy bị đe dọa do lãnh thổ riêng tư của họ bị xâm phạm.

## **HÃY THỬ**

**Để ý xem bạn sẽ phản ứng thế nào khi một người tiếp xúc quá gần với bạn. Hãy thử đoán động cơ của người ấy. (Anh ấy đang cố đe dọa bạn? Tạo ấn tượng với bạn? Hay chỉ đơn giản là vô tình?).**

### **Không gian và vị trí**

Không gian làm việc nơi công sở cho biết vị trí và vai trò của mỗi cá nhân. Một người giữ chức vụ càng cao thì không gian làm việc mà họ sở hữu càng rộng. Một sự khác biệt nữa mà ta có thể nhận biết là khoảng cách từ bàn hoặc ghế của họ đến người khác.

Bước vào phòng một cách dè dặt và vẫn đứng ở gần cửa ra vào là điều bộ của những người có vị trí thấp hơn những người bước thẳng vào trong. Ngoài ra, chúng ta vẫn hay suy đoán một người là “*thiếu tự tin*” hoặc “*ít quyền lực*” khi họ giữ khoảng cách với chúng ta, trong khi đó chúng ta lại sẵn sàng tiếp xúc gần hơn với họ nhằm thể hiện sự tự tin cao độ và quyền lực của mình.

Như đã đề cập, một trong những cách để biết địa vị của người nào đó trong cuộc họp là quan sát *vùng không gian* mà họ chiếm giữ. Những người có địa vị thấp hơn,



*"Chúng ta cần bố trí lại chỗ ngồi. Mỗi người hãy dịch chuyển hai ghế về phía trái!"*

kém tự tin hơn (nhất là phụ nữ) thường có khuynh hướng thu mình lại. Họ sắp xếp tất cả vật dụng của mình thật gọn gàng. Ngược lại, những người tự tin hoặc có vị trí cao thường bày giấy tờ ra khắp bàn và khẳng định lãnh thổ của mình.

Trong các cuộc họp, người có chức vụ cao thường ngồi ở đầu bàn, vị trí chính giữa (vị trí quyền lực). Khi một người mới bước vào phòng, họ thường chỉnh lại áo khoác, vuốt tóc, hoặc chỉnh trang lại vẻ ngoài của mình. Điều này nhằm cho người có quyền lực hiểu rằng người đó biết quan tâm đến hình ảnh của bản thân. Các nhân viên cấp cao thường ngồi bên phải cấp trên, phía đầu bàn. Vị trí này có lẽ xuất phát từ quan niệm *"cánh tay phải"*.

### **HÃY THỬ**

**Trong bất cứ cuộc họp nào do bạn sắp xếp, hãy chú ý đến mục đích, tính chất của cuộc họp để bố trí chỗ ngồi hợp lý. Căn phòng có bàn hình chữ nhật hoặc hình bầu dục sẽ tạo nhiều không gian cho người có vị trí cao ngồi ở đầu bàn để điều hành cuộc họp. Cách bố trí này cũng đem lại cảm giác trang trọng và có tổ chức. Nhưng với các cuộc họp mang tính hợp tác, bạn không nên quá chú trọng đến tôn ti trật tự, cũng không nên để mọi người ngồi chia phe với nhau. Quy tắc là: nếu muốn thúc đẩy yếu tố cạnh tranh, hãy sắp xếp cho đối phương ngồi đối diện với bạn; nhưng nếu muốn tạo không khí hòa hợp, hãy để mọi người ngồi cùng một phía với nhau.**

### **Ngồi**

Sắp xếp chỗ ngồi có thể hình thành sự tương tác qua việc tạo điều kiện hoặc cản trở tầm nhìn của người đó trước các dấu hiệu không lời của đối phương. Vị trí ngồi có thể giúp xác định ai là người lãnh đạo. Chẳng hạn, một người ngồi ở đầu bàn trong phòng nghị án thường là người được bầu chọn làm chủ tọa đoàn.

Một thử nghiệm đã được tiến hành ngẫu nhiên trên một nhóm sinh viên nam chưa tốt nghiệp đại học. Các nhà nghiên cứu chỉ định họ ngồi vào những vị trí sao cho một phía có nhiều người ngồi, còn phía bên kia chỉ có hai người. Hai vị trí này được coi như "trung tâm" vì những người ngồi đối diện sẽ quan sát hai người này nhiều hơn.

Như dự đoán, sau khi mọi người bàn bạc, hai nhân vật ngồi ở vị trí trung tâm đã được bầu là người lãnh đạo. Dĩ nhiên, nghiên cứu này đặt ra nhiều nghi vấn: Liệu hai người đó thực sự có khả năng lãnh đạo, hay chỉ vì vị trí ngồi mà mọi người nghĩ như vậy? Rồi, phải chăng hai người đó bắt đầu hành xử khác đi khi họ nhận thấy bản thân đang sở hữu vị trí trung tâm? Rất khó biết được chính xác những gì đã xảy ra, nhưng sẽ thú vị nếu bạn có thể tự kiểm nghiệm trong cuộc họp tới và rút ra kết luận cho mình.

### **HÃY THỬ**

**Nếu bạn có hẹn ăn tối với một đối tác, hãy tìm một chiếc bàn cho phép bạn ngồi vuông góc với họ. Vị trí này có tác động tích cực đến lời nói của bạn. Các nghiên cứu cho thấy khi ngồi vuông góc với nhau người ta thường nói nhiều hơn là khi ngồi đối diện.**

Trong các buổi diễn thuyết của tôi, người ta thường bố trí khán giả ngồi theo kiểu ở rạp hát – các hàng ghế cùng hướng về phía khán đài. Nhưng nếu người tổ chức cho tôi quyền

lựa chọn (nhất là khi không có nhiều khán giả -chẳng hạn dưới 300 người), tôi sẽ yêu cầu bố trí bàn tròn.

Lý do là vì tôi thích khán giả có sự tương tác với nhau. Khi ngồi hàng ngang, hướng mặt về phía trước, ngoài việc lắng nghe chủ tọa ra thì những người tham dự chỉ có thể nói chuyện với những người ở hàng trước hoặc sau mình. Trái lại, ngồi theo bàn tròn, mọi người đều có thể thảo luận với nhau và truyền micro cho nhau để nghe phản hồi từ mọi phía.

### ***HÃY THỬ***

**Nếu mục tiêu của cuộc họp là thúc đẩy làm việc nhóm, bạn hãy bố trí bàn tròn để mọi người có thể ngồi thành vòng tròn. Cách sắp xếp này không chỉ thể hiện thông điệp rằng mọi người đều bình đẳng như nhau, mà còn giúp họ dễ dàng trao đổi với nhau.**

#### ***Đồ vật làm rào cản***

Khi cảm thấy khó chịu trước đề tài đang được bàn luận, cảm thấy bị gây sức ép, hoặc cần tạo cảm giác phòng vệ, người ta thường dùng đồ vật để che lấp khoảng trống giữa họ và đối phương sao cho họ ở phía sau chúng. Norma - một quản lý tôi đào tạo thường tìm cách lẩn tránh những lời phê bình của tôi. Mỗi lần được tôi khen ngợi về kỹ năng lãnh đạo, cô ấy đều tỏ ra khoan khoái dễ chịu; ngược lại khi tôi nhắc đến những kỹ năng cần cải thiện, Norma lại vô thức bày các đồ vật (như tách cà phê, sách, thậm chí cả ví tiền) lên trước mặt bàn.

#### ***Cách bố trí văn phòng***

Cách bố trí trong phòng làm việc thể hiện rất rõ chủ nhân căn phòng đó là người thế nào. Khi bước vào văn phòng của một người và thấy ở đó có chỗ tiếp khách riêng (ghế ngồi có kích cỡ như nhau xếp quanh một bàn nhỏ hoặc xếp vuông góc với nhau), bạn có thể đoán chủ nhân muốn trò chuyện thân tình với khách. Cách sắp xếp này còn cho biết chủ nhân là người dễ gần và có thiện chí hợp tác. Ngược lại, một người luôn tiếp chuyện từ chiếc ghế êm ái phía sau bàn làm việc trong khi khách ngồi đối diện trên một chiếc ghế nhỏ hơn (tất nhiên là kém thoải mái hơn), cho thấy đó là người thích kiểm soát người khác và thích thể hiện uy thế của mình.

Dĩ nhiên, không phải ai cũng là giám đốc và không phải bất cứ văn phòng hoặc nơi làm việc nào cũng đủ rộng để bố trí chỗ tiếp khách riêng. Nhưng ta cũng có thể sắp đặt thế nào đó để tạo cảm giác thoải mái cho khách. Chẳng hạn kéo ghế ngồi của khách sang một bên thay vì ngồi trước bàn làm việc.



◀ Vị trí tạo khoảng cách trong giao tiếp



Vị trí khiến mọi người gần nhau hơn ▶

Cách bố trí văn phòng có tác động rất lớn đến các mối quan hệ trong công việc. Đó cũng là lý do khiến nhiều doanh nhân thành đạt thay vì ngồi tại chỗ nói chuyện với khách hàng, đối tác, hoặc nhân viên, họ lại đi vòng qua bàn và đến ngồi cạnh đối phương. Một quản lý ở xí nghiệp sản xuất nọ cho biết: *"Nếu là những nhân viên lần đầu tiên gặp gỡ, tôi thường kéo ghế khỏi bàn làm việc để ngồi cạnh họ. Tôi nói với họ rằng có thể thỉnh thoảng tôi sẽ phải ngồi phía sau bàn, nhưng khi ngồi như vậy, tôi muốn họ biết rằng tôi luôn nghĩ họ là cộng sự của mình"*.

Không như người quản lý trên, người quản lý dự án cấp cao trong ví dụ sau đây lại là một trường hợp ngược lại. Trước mỗi cuộc họp, ông thường cho kê hai chiếc bàn nhỏ sát vào bàn làm việc của mình. Ông ấy ngồi trên một chiếc ghế thoải mái phía sau bàn trong khi cả nhóm phải ngồi trên những chiếc ghế không tay vịn. Sự sắp đặt này cho thấy người quản lý muốn nhấn mạnh uy quyền của mình với cả phòng. Điều này gây ra sự phản cảm trong lòng thuộc cấp của ông. Một trong số những người tham gia buổi họp tâm sự: *"Ông ấy ngồi đó, ngả người thoải mái vào chiếc ghế bành, trong khi cả đám chúng tôi phải ngồi thẳng lưng trên những chiếc ghế nhỏ không tay vịn. Chúng tôi có cảm giác mình giống như những người nông dân bị lãnh chúa triệu tập vậy!"*.

### **HÃY THỬ**

**Nếu bạn muốn sử dụng phòng làm việc của mình để tiếp chuyện với người khác, đừng để bất cứ vật cản nào giữa bạn và người ấy. Hãy rời khỏi phía sau bàn khi bạn muốn có một cuộc đối thoại đúng nghĩa, còn khi bạn muốn duy trì quyền kiểm soát hơn là trao đổi thông tin thì bạn hãy ngồi ngay phía sau bàn làm việc của mình.**

### **Thiết kế không gian làm việc**

Cách bố trí trong một tổ chức cũng truyền tải nhiều thông điệp không lời. Sau đây là ví dụ về một công ty đã sử dụng thiết kế không gian để tạo môi trường làm việc thân thiện cho

nhân viên. Tại trụ sở chính của Caterpillar ở Geneva, Thụy Sĩ, nhân viên mang nhiều quốc tịch khác nhau. Sự đa dạng này dẫn đến một số khó khăn, các nhân viên không chỉ giao tiếp bằng nhiều ngôn ngữ khác biệt mà họ còn phải tương tác với nhiều người mang những bản sắc văn hóa khác nhau. Thử thách đặt ra là làm thế nào để những người này có thể làm việc với nhau như một nhóm.

Vài năm trước, trưởng phòng truyền thông của Caterpillar, Gottardo Bontagnali đã không ngừng suy nghĩ về vai trò của quảng trường chính ở các khu chợ trong hầu hết các ngôi làng ở châu Âu. Trong tiếng Ý, nó được gọi là *piazza*. Ngoài việc đến chợ vì nhu cầu hàng ngày, người dân còn đến đó để trao đổi tin tức, tán gẫu, trao đổi thông tin và hòa nhập với xã hội. Ở nhiều nơi, đó vẫn là môi trường giao tiếp hữu hiệu nhất của người dân.

Vì thế Bontagnali đã quyết định tạo ra một "piazza" ngay tại trụ sở chính của Caterpillar ở Geneva dựa trên chủ đề ngôi làng. Các họa sĩ được mời đến vẽ trang trí các bức tường của căng-tin công ty, nằm trên tầng cao nhất của tòa nhà, bằng những bức tranh khung cảnh làng quê thật lớn, dĩ nhiên được điểm xuyết bởi những chiếc máy công trình màu vàng đặc trưng của hãng Caterpillar, và một vài cảnh khác. Dân làng chính là hình ảnh của các nhân viên. Kết quả thật đáng kinh ngạc: họ đã tạo ra một không gian chẳng khác nào quảng trường ở khu chợ châu Âu với rất nhiều khung cảnh và gương mặt quen thuộc.

Sau này, các nhân viên được khuyến khích sử dụng hình ảnh quảng trường piazza cho các cuộc họp hoặc thảo luận thân mật. Ngày nay, câu nói *"chúng ta hãy uống cà phê và bàn về chuyện đó ở piazza nhé"* trở thành một nét văn hóa của Caterpillar ở Geneva. Và bởi vì có quá nhiều người sử dụng piazza để trao đổi nên nó đã trở thành một địa điểm gắn liền với mục đích chia sẻ thông tin, nhưng kết quả ấn tượng nhất chính là cách thiết kế nơi làm việc đã tạo nên sự thân thiết giữa các đồng nghiệp trong quá trình giao tiếp.

Trong một loại hình kinh doanh hoàn toàn khác, AdFarm - một hãng quảng cáo của Canada đã thiết kế không gian làm việc nhằm biểu đạt các giá trị của công ty. Art Froehlich - một cổ đông lâu năm của hãng chia sẻ: *"Trong công ty chúng tôi, văn phòng của các cổ đông không có cửa sổ, trong khi đó các nhân viên luôn được sắp xếp làm việc ở những căn phòng đẹp, có tầm nhìn thoáng đãng. Không một ai phải làm việc ở các góc ngách của văn phòng. Tất cả những chỗ ấy đều được chuyển thành phòng họp. Sử dụng không gian kiểu này là cách chúng tôi thể hiện sự trân trọng đối với nhân viên của mình. Nhờ vậy, chúng tôi được chọn là một trong 50 nơi làm việc tốt nhất ở Canada"*.

Như đã nói, việc sử dụng không gian, tạo không gian riêng, hoặc xâm phạm không gian của người khác ảnh hưởng rất lớn đến quá trình giao tiếp cũng như mối quan hệ của chúng ta trong công việc.

## CHƯƠNG 8

# SỨC MẠNH CỦA SỰ TIẾP XÚC CƠ THỂ

**TIẾP XÚC CƠ THỂ ĐƯỢC XEM LÀ** hình thức giao tiếp không lời có từ xa xưa và cực kỳ cần thiết. Nghiên cứu tại Trung tâm Y khoa Mayo cho thấy những đứa trẻ được vuốt ve, âu yếm sẽ phát triển nhanh hơn những trẻ không được vỗ về đến 40%. Không chỉ quan trọng đối với trẻ thơ, sự âu yếm và những tiếp xúc nhẹ nhàng còn cực kỳ cần thiết trong giai đoạn yêu đương của đôi lứa, cũng như khi an ủi người khác.

Trong công việc, chạm tay là cách nhanh nhất để thiết lập mối quan hệ riêng tư. Trong chương này, chúng ta sẽ cùng đi vào tìm hiểu *ngôn ngữ của sự tiếp xúc cơ thể* trong môi trường làm việc. Bạn sẽ hiểu được tại sao tình cảm lại có thể nảy sinh chỉ thông qua một cái chạm tay nhẹ. Rồi, làm thế nào sử dụng kỹ thuật giao tiếp ấy để nhấn mạnh, gây chú ý, hay bộc lộ thái độ "*cấm chạm vào người tôi!*". Hay, làm thế nào để tạo ấn tượng tốt nhất khi bạn bắt tay một người. Nếu bạn nhận được một đồng xu, liệu bạn có trả lại cho một người nào đó đang tiến về phía bạn và nói rằng đồng xu đó là của họ hay không? Bạn có cảm nhận được sự khác biệt nếu người đó vừa hỏi, vừa chạm vào tay bạn không?

Câu trả lời là "*có*" hoặc "*không*"! Trắc nghiệm của trường Đại học Minnesota cho thấy, chỉ có 23% số người được hỏi thừa nhận rằng có nhận được đồng xu. Nhưng nếu các nhà nghiên cứu chạm vào khuỷu tay của đối tượng khi hỏi thì số người thừa nhận nhận được đồng xu sẽ tăng lên 68%, và họ khá lúng túng khi giải thích "*Tôi chỉ đang nhìn xung quanh xem ai đã làm rớt tiền!*".

### ***Chạm tay đúng lúc***

Chỉ cần một cái chạm nhẹ nhưng đúng lúc cũng có thể khiến bạn cảm thấy gần gũi hơn với người nào đó và ngược lại, người đó cũng cảm thấy gắn kết hơn với bạn. Đó là một sức mạnh vô hình, một sợi dây gắn kết con người với nhau.

Không những thế, chạm đúng cách, đúng thời điểm còn giúp bạn kiếm ra tiền! Nghiên cứu của Khoa Quản trị Khách sạn, trường Đại học Cornell cho thấy, khi người phục vụ chạm nhẹ vào khách, họ sẽ nhận được nhiều tiền boa hơn. Để kiểm chứng điều này, người ta giao cho các nữ phục vụ trong hai nhà hàng nọ tiếp một số thực khách. Các thực khách này được chia làm ba nhóm ngẫu nhiên: nhóm khách hàng không được chạm; nhóm khách hàng được chạm nhẹ vào vai khoảng một hoặc nửa giây, và nhóm khách hàng được chạm vào lòng bàn tay hai lần, mỗi lần nửa giây. Mọi sự đụng chạm này đều phải được thực hiện một cách tình cờ trong lúc nhân viên đưa lại tiền lẻ cho khách vào cuối bữa ăn. Trong các tình huống này, mọi người tránh nhìn vào mắt nhau.

Kết quả ở cả hai nhà hàng đều như dự đoán. Những vị khách không được chạm chỉ để lại tiền thưởng phục vụ trung bình là 12%. Số tiền thưởng tăng đến 14% ở những vị khách được chạm vào vai và lên tới 17% ở những người được chạm hai lần vào tay.

## ***HÃY THỬ***

Nếu bạn là một trong số gần 2 triệu tiếp viên nhà hàng ở Mỹ, hãy thử chạm vào khách hàng xem sao. Hãy nhớ chạm thật nhanh và nhẹ lên vai hoặc lên lòng bàn tay của khách. Sau đó, hãy thử so sánh kết quả đó với các phát hiện sau:

❑ Chạm vào khách hàng một cách tình cờ sẽ tăng số tiền thưởng cho cả nhân viên phục vụ nam và nữ.

❑ Khi khách hàng là những cặp nam nữ, nữ phục vụ chạm vào khách nữ thì sẽ được nhiều tiền thưởng hơn chạm vào khách nam.

❑ Chạm vào khách hàng trẻ tuổi sẽ được nhiều tiền thưởng hơn khách hàng lớn tuổi.

Không phải chỉ trong nhà hàng mà ngay cả trong hoạt động bán hàng, cử chỉ chạm khẽ vào khách hàng cũng góp phần tăng thời gian họ lưu lại cửa hàng, tăng lượng hàng hóa bán ra, và tăng mối thiện cảm với cửa hiệu của bạn. Sau khi quan sát, người ta thấy rằng những khách hàng được chạm tay thường nếm và mua thức ăn được mời dùng thử trước đó hơn những khách hàng không được chạm. Chạm tay cũng góp phần gia tăng số lượng người tình nguyện tham dự các chương trình tích lũy điểm và đóng góp ý kiến.

### ***Ai chạm ai?***

Việc chạm trực tiếp vào một người có địa vị đặc biệt nào đó thường bị cấm vì người ta xem đó là dấu hiệu của sự thiếu tôn trọng hoặc thái độ thách thức. Vài năm trước trong cuộc viếng thăm của mình, Thủ tướng Úc đã chạm nhẹ vào Nữ hoàng Elizabeth II. Ngay lập tức, cử chỉ này đã bị nhiều người Anh la ó vì với họ, đó là sự sỉ nhục hoàng tộc một cách ghê gớm.

Ở hầu hết các môi trường làm việc, chạm tay được xem là dấu hiệu không lời thể hiện mối quan hệ cấp trên/cấp dưới. Và trong những trường hợp ấy, cấp trên là người chạm vào nhân viên trước. Cử chỉ vỗ vai, lưng hoặc tay của cấp trên đối với cấp dưới trong khi khen ngợi "*Làm tốt lắm!*" là cử chỉ khá phổ biến và đầy thiện chí. Ngược lại, nhân viên ít khi nào thực hiện cử chỉ này với cấp trên.

Cũng giống như các dấu hiệu không lời khác, khi sử dụng không đúng nơi, đúng lúc, cử chỉ đụng chạm có thể bị đối phương xem là mánh khóe và phô diễn quyền lực. Kết quả là họ không khỏi khó chịu và coi thường người thực hiện cử chỉ ấy.

### ***Hành vi sở hữu***

Thói quen chạm vào người khác trong giao tiếp ở môi trường công sở có thể vô tình đưa đến một thói quen khác – thói quen sờ đồ vật. Điều này đôi khi khiến người khác không khỏi khó chịu. Người ta thường sờ hoặc tựa người về phía đồ vật để chỉ sự sở hữu. Nhưng khi đồ vật đó là của người khác (bàn làm việc, tủ đựng hồ sơ) thì việc sờ mó hoặc tựa người vào nó có thể bị xem là cử chỉ xâm phạm không gian riêng của họ.

## ***HÃY THỬ***

Để ý đến tần số va chạm có thể chấp nhận được ở công ty bạn. Chú ý xem ai là người thực hiện những cái chạm đó và phản ứng họ nhận được sau đó như thế nào - tích cực hay tiêu cực? Giả sử có ai đó bước vào chỗ làm việc hoặc văn phòng của bạn rồi sờ mó hoặc tựa người vào đồ vật, bạn sẽ phản ứng ra sao trước những biểu hiện



**suồng sã đó? Có thể bạn sẽ ngạc nhiên khi khám phá rằng một cái chạm tay cũng ảnh hưởng không ít đến tâm trạng cũng như công việc hàng ngày của bạn.**

***Chạm hay không chạm - đó là cả một vấn đề!***

Bill là trưởng phòng marketing của một công ty truyền thông và là người thích chạm vào người đối diện trong lúc nói chuyện. Kỹ thuật giao tiếp này được anh vận dụng khá hiệu quả. Khi nói, Bill sẽ chạm nhẹ vào người nghe (chủ yếu là vị trí cánh tay) để nhấn mạnh những nội dung chính. Cử chỉ này khiến đối phương tập trung lắng nghe anh ấy nói hơn. Không những thế, cử chỉ ấy còn khiến đối phương thêm tin tưởng vào lời người nói (một người nói dối hiếm khi nào chạm vào đối phương).

Ở các nền văn hóa Anglo-Saxon, đặc biệt là ở Anh và Mỹ, chạm tay vào đồng nghiệp không phổ biến như ở những nơi khác trên thế giới.

Đôi khi một cái chạm tay cũng thể hiện được sự ủng hộ, động viên, tán thành, đồng cảm hoặc cảm kích mà ta dành cho người đối diện, cũng nhờ đó tăng thêm sự thân thiện giữa hai bên.

Tôi đã rút ra được điều này khi đào tạo Suzanne -trưởng bộ phận công nghệ thông tin - một "*chuyên viên tài hoa*" đang cố gắng phát triển các kỹ năng giao tiếp của mình. Sau khi quan sát các cuộc gặp gỡ giữa Suzanne với từng người quản lý và thấy được sự thờ ơ của hầu hết những vị quản lý ấy đối với cô, tôi tự hỏi làm thế nào để giúp cô ấy. Và rồi trong một cuộc nói chuyện nọ, tôi thấy Suzanne say sưa nói về một vấn đề gì đó đến nỗi cô ấy cúi người về trước và chạm vào cánh tay người quản lý. Chính cái chạm này đã đem lại sự khác biệt! Người quản lý ngược nhìn Suzanne như thể mới thấy cô lần đầu. Và quan trọng hơn, ông ấy bắt đầu thật sự lắng nghe những gì Suzanne nói.

***HÃY THỬ***

**Gia tăng sự ảnh hưởng của bạn bằng cách chạm vào đối phương. Nhưng hãy nhớ hành xử đúng đắn tùy từng hoàn cảnh. Dưới đây là một vài nguyên tắc bạn cần nhớ:**

☐ **Đề ý các dấu hiệu khó chịu. Người ta sẽ tỏ ra né tránh, sợ bị đụng chạm bằng cách khoanh tay và bắt chéo chân, ngả người ra sau, cài nút áo lại hoặc giữ chặt áo khoác của mình.**

☐ **Hạn chế chạm vào bàn tay, cánh tay, vai và lưng. Và hãy cẩn trọng, chạm vào vai hoặc lưng trần của phụ nữ có thể bị xem là lợi dụng hơn là thể hiện sự thân thiện.**

☐ **Hãy chạm nhẹ và nhanh (chỉ vừa đủ lâu để thiết lập một dấu hiệu không lời tích cực), sau đó bước lùi lại.**



*Tùy thuộc vào mối quan hệ,  
chạm hoặc ngồi lên bàn làm  
việc của người khác có thể  
xem là dấu hiệu của sự đe  
dọa hoặc thân mật*



### ***Bắt tay***

Bắt tay là cử chỉ trang trọng, ít mang tính riêng tư và có vai trò quan trọng trong giao tiếp, nhất là trong các buổi gặp mặt. Với người Bắc Mỹ, bắt tay được xem là cách chào xã giao



*Chỉ là cái bắt tay nhưng mỗi kiểu bắt  
tay thể hiện một thông điệp không lời  
khác nhau*



phổ biến.

Bắt tay đúng cách còn cho thấy sự nồng nhiệt của bạn với đối phương, và hành động này để lại ấn tượng sâu đậm trong họ. Đó là cử chỉ khiến người ta nhớ về bạn nhiều nhất sau khi gặp. Điều quan trọng là bạn cần ý thức được mục đích bắt tay: chào đón, tạm biệt, chúc mừng, hay kết thúc một thỏa thuận. Bắt tay cần thể hiện sự nồng ấm, thân thiện và chân thành.

Người ta cảm nhận một cái bắt tay qua cách siết tay, số lần lắc tay, thậm chí khoảng cách giữa hai người khi bắt.

### **HÃY THỬ**

**Quan sát mọi người trong công ty khi họ bắt tay lúc gặp mặt, bạn sẽ thấy người ta thường đứng cách xa nửa mét và đưa thẳng tay ra khi bắt tay xã giao. Khi mỗi quan hệ phát triển, họ sẽ bắt tay lâu hơn và khoảng cách thu lại gần hơn, cánh tay hơi gấp ở khuỷu.**

Chúng ta thường phán đoán người khác qua cách bắt tay của họ. Một người bắt tay quá nhẹ sẽ bị xem là “nhút nhát”, ngược lại một người bắt tay quá mạnh có thể bị xem là “độc đoán, vô ý vô tứ”. Dĩ nhiên cũng có một số trường hợp ngoại lệ ở hai kiểu bắt tay này. Tôi từng gặp nhiều nhà đàm phán kinh doanh rất cứng rắn nhưng lại có kiểu bắt tay rất nhẹ nhàng. Vì thế hãy cẩn thận, đừng đánh giá tính cách một con người chỉ qua cái bắt tay của họ.

Dù cơ sở vững chắc hay không, người ta vẫn hay đánh giá người khác qua cách bắt tay. Dưới đây là một số kiểu bắt tay phổ biến và cách đoán định thông điệp qua cử chỉ ấy:

#### **Kiểu bắt tay "cá chết"**

Là kiểu bắt tay hờ hững, ủ rũ, thiếu sinh khí. Kiểu bắt tay này cho thấy tâm trạng lo lắng, bất an, hoặc ngại ngùng.

#### **Kiểu bắt tay siết ngón tay**

Tay của người này siết chặt các ngón của người kia, kiểu bắt này thể hiện thái độ *gây hấn*, tương tự kiểu bắt tay “*ngheến xương*”.

#### **Kiểu bắt tay cứng đờ như gỗ**

Đưa thẳng tay, tạo khoảng cách khá xa giữa bản thân và đối phương. Kiểu bắt tay này thể hiện sự ngờ vực, thái độ *tách biệt* và *e dè*.

#### **Bắt tay kiểu "găng tay"**

Đây là kiểu bắt tay khách sáo, hai bàn tay ôm quanh tay đối phương giống như chiếc găng tay. Kiểu bắt tay này phổ biến trong các cuộc gặp gỡ của các nhà ngoại giao, chính trị, doanh nhân.

### **HÃY THỬ**

Lần tới, khi bắt tay với người mà bạn biết khá rõ, hãy để ý xem cái bắt tay của họ thuộc kiểu nào (*kiểu siết chặt, kiểu "cá chết" hay kiểu siết ngón tay*). Sau đó bạn thử đánh giá tính cách của người đó qua cái bắt tay của họ.

## **Cái bắt tay của các vị tổng thống**

Dĩ nhiên đây là phong cách của mỗi người, nhưng cả cựu Tổng thống Mỹ George W. Bush và Bill Clinton đều có kỹ thuật bắt tay rất độc đáo. Cựu Tổng thống Bush thường đứng rộng hai chân và cúi phần thân trên khi bắt tay. Ông cũng có thói quen vỗ vai hoặc chạm vào khuỷu tay của đối phương và giữ khá lâu. Trong khi đó, cựu Tổng thống Bill Clinton thì bắt tay bằng tay phải, còn tay trái cầm lấy khuỷu tay đối phương. Cách chào đón của hai vị tổng thống này được mọi người cho là nhiệt tình và mang tính cá nhân hơn cái bắt tay chính trị.

## **Bắt tay như thế nào?**

Bạn đưa tay về phía đối phương và bắt tay. Đó là cách trao đổi cử chỉ không lời đơn giản nhất và bạn có thể thực hiện nhiều lần trong ngày. Nhưng ẩn chứa bên trong cử chỉ tưởng chừng đơn giản này là cơ hội giúp bạn tạo ấn tượng trong lòng người khác. Một nghiên cứu về cử chỉ bắt tay do Income Center for Trade Shows tiến hành cho thấy có vẻ như mọi người nhớ tới bạn gấp đôi nếu bạn bắt tay với họ. Các nhà nghiên cứu cũng phát hiện rằng người ta sẽ trở nên cởi mở và thân thiện hơn với những người mà họ bắt tay. Không những thế, cái bắt tay còn khiến bạn dễ thương, thân thiện và có cuốn hút hơn.

Đây là một vài quy tắc bạn nên nhớ để có thể truyền tải thông điệp ngay từ cái bắt tay đầu tiên:

- Khi bắt tay, hãy nhìn thẳng vào mắt đối phương.
- Hãy mỉm cười.
- Hãy đứng lên khi được giới thiệu với người khác và bắt tay với họ.
- Khi bắt tay, hãy chắc rằng tay phải của bạn đang rảnh không đang cầm nắm vật gì cả. Hãy chuyển cặp táp, giấy tờ, thức uống, điện thoại sang tay trái trước khi bạn bắt đầu nghi thức bắt tay.
- Đứng đối diện với đối phương khi bắt tay.
- Khi bắt tay, hãy chắc rằng lòng bàn tay của bạn phải chạm vào lòng bàn tay của đối phương.
- Những nghiên cứu được tiến hành trên các nhân viên kinh doanh chỉ ra rằng nếu họ bắt tay mà lòng bàn tay không chạm vào tay khách hàng thì khách hàng sẽ thắc mắc không biết họ đang che giấu gì. Và như vậy, họ sẽ giữ tâm trạng không thoải mái trong suốt cuộc nói chuyện và khó lòng mua hàng.
- Khi đưa tay ra bắt, hãy hướng lòng bàn tay về một phía. Khi lòng bàn tay hướng lên, đó là dấu hiệu quy phục. Ngược lại, lòng bàn tay hướng xuống (hoặc úp xuống) là dấu hiệu thể hiện uy quyền. Còn những ai đưa tay ra và lòng bàn tay hướng về một phía sẽ được cho là bình đẳng và tự tin. Hãy bắt tay chắc chắn, đặc biệt khi bạn là phụ nữ. Phụ nữ với cách bắt tay chắc chắn thường để lại ấn tượng tốt đẹp hơn và được cho là tự tin và quyết đoán.
- Hãy giữ tay đối phương lâu hơn ý định của bạn. Hành động này biểu lộ sự chân thành và khiến đối phương tập trung hơn trong lúc chào hỏi.

- Sau cái bắt tay tạm biệt, bạn hãy nói rằng *"Thật tuyệt khi được gặp ông/bà/anh/chị!"* hoặc *"Tôi rất vui vì đã có mặt ở đây!"*.
- Hãy chắc rằng khi bỏ tay ra bạn không nhìn xuống (đó là dấu hiệu phục tùng).

## CHƯƠNG 9

# NGÔN NGỮ HÌNH THỂ TRONG MÔI TRƯỜNG ĐA VĂN HÓA

**KHI BÀN VỀ VĂN HÓA**, chúng ta thường nói đến những giá trị được một cộng đồng người nắm giữ và chia sẻ. Những giá trị ấy ảnh hưởng đến cách suy nghĩ và hành xử của các thành viên trong cộng đồng đó như thế nào, và người ta dựa vào đâu để đánh giá người khác? Sự khác nhau về văn hóa có thể khiến một hành vi "*bình thường*", "*phù hợp*" trở thành hành vi "*kỳ cục*". Từ cách chào hỏi, tư thế tay, đến việc giữ khoảng cách và những cái chạm nhẹ... những gì vốn phù hợp và đúng trong nền văn hóa này lại có thể bị xem là không đúng và gây khó chịu cho những người thuộc nền văn hóa khác.

Văn hóa vốn tác động đến con người từ rất sớm, nhưng ít ai trong chúng ta để ý đến điều đó. Và mặc dù một số giá trị văn hóa được truyền từ người này sang người khác nhưng hầu hết chúng ta đều hấp thụ nó một cách vô thức. Chính tiềm thức văn hóa và sự thiếu quan tâm hiểu biết của chúng ta đã khiến vấn đề trở nên phức tạp hơn khi chúng ta cố diễn dịch ngôn ngữ hình thể theo từng nền văn hóa.

Mục đích của chương này không phải để mô tả ngôn ngữ hình thể ở khắp nơi trên thế giới mà là để giúp bạn thấy được các giá trị văn hóa ẩn sau những khác biệt đó và hiểu thêm phần nào những dấu hiệu không lời thường gặp ở các nền văn hóa ấy.

### ***Những tương đồng và khác biệt***

Về cơ bản, có hai loại ngôn ngữ hình thể: loại *tiếp thu từ bên ngoài* và loại xuất phát từ bản năng. Các cử chỉ tiếp thu từ bên ngoài là các cử chỉ tiếp nhận từ xã hội, những cử chỉ này có thể giống nhau nhưng ở trong những hoàn cảnh khác nhau, chúng có thể mang ý nghĩa khác nhau. Ví dụ, ở hầu hết các nước châu Âu, cách vẫy tay chào và tạm biệt đúng nhất là lòng bàn tay hướng ra ngoài, cánh tay giữ yên, các ngón tay ngoắc ngoắc. Ở Bắc Mỹ, khu vực Địa Trung Hải, và châu Mỹ La-tinh, dấu hiệu bàn tay vẫy qua vẫy lại có nghĩa là "*không*". Ở Peru, cử chỉ đó mang nghĩa "*lại đây*". Còn ở Hy Lạp, người ta gọi cử chỉ đó là *moutza*, xem đó là cử chỉ xúc phạm người khác ghê gớm, và bàn tay càng gần mặt đối phương thì càng mang ý nghĩa đe dọa.

Nếu các cử chỉ tiếp thu từ bên ngoài bộc lộ sự khác biệt, thì các cử chỉ xuất phát từ bản năng lại cho thấy sự tương đồng giữa con người với nhau. Chẳng hạn, nháy mắt là một cử chỉ bản năng mà ai cũng hiểu. Người ta thường tự động nháy mắt và nhăn trán khi chào đối phương. Dĩ nhiên tiếp theo cử chỉ đó sẽ là sáu nét mặt phổ biến (vui vẻ, buồn bã, ngạc nhiên, sợ hãi, căm ghét/coi thường và giận dữ).

Đúng là giữa chúng ta có rất nhiều điểm giống nhau nhưng bạn cũng đừng quên rằng mỗi người còn là một cá thể riêng biệt. Hai người thuộc cùng một nền văn hóa không nhất thiết

phải có một cách cư xử như nhau. Ở đây chúng tôi chỉ gọi cho bạn một số dấu hiệu mà bạn có thể gặp khi nói chuyện với những người thuộc nền văn hóa khác.

### ***HÃY THỬ***

**Khi chuẩn bị cho chuyến công tác nước ngoài, bạn hãy tìm hiểu tập quán văn hóa của vùng đất đó. Sách báo hoặc các tạp chí chuyên đề về nghi thức ngoại giao toàn cầu có thể đưa ra những lời khuyên tổng quát cho bạn.**

#### ***Một số cử chỉ trong giao tiếp quốc tế***

Nếu toàn cầu hóa trở thành một xu thế tất yếu trong kinh doanh thì sự nhạy bén về văn hóa giao tiếp trở thành một kỹ năng cần thiết đối với mỗi người. Chúng ta vẫn còn nhiều thứ phải học và cả một quãng đường dài để đi.

Sau đây là một ví dụ về vai trò của giao tiếp không lời trong giao tiếp quốc tế.

Một tổ chức ở Mỹ muốn tạo ấn tượng tốt đối với một nhóm doanh nhân đến từ Nhật. Đó là một buổi tiếp đón quan trọng đối với giới lãnh đạo thành phố. Các quan chức đứng đầu địa phương đứng ra tiếp đón phái đoàn Nhật Bản – những người đang cân nhắc việc có nên xây dựng nhà máy trong thành phố. Nhưng, mọi việc dường như diễn ra không như mong muốn.

Những khác biệt văn hóa bắt đầu khi vị chủ tịch trịnh trọng giới thiệu các đại diện Nhật Bản. Trong khi vị chủ tịch đưa tay bắt thì đại diện người Nhật lại cúi đầu chào. Thấy vậy, vị chủ tịch kia vội vàng cúi đầu chào lại, nhưng đại diện người Nhật lại vội vã đưa tay ra bắt. Cử chỉ ấy khiến những người tham dự đều bối rối.

Và mọi thứ còn tồi tệ hơn nữa. Khi tất cả cùng ngồi ăn tối với nhau, các món quà chào mừng phái đoàn Nhật Bản được mở ra. Trong đó là những bộ dao nhíp bỏ túi rất đẹp, có khắc tên của công ty họ. Thật đáng tiếc, người tặng quà không biết rằng với người Nhật, dao là biểu tượng mang ý nghĩa tự sát.

Vào cuối buổi tối, các quan chức thành phố đã hầu như xúc phạm toàn bộ các vị khách quý của mình - dù không hề nói ra một lời thô lỗ nào.

### ***HÃY THỬ***

**Liệt kê các quy tắc ngôn ngữ hình thể khi giao tiếp ở đất nước mình. Bằng cách đó, bạn có thể chuẩn bị cách ứng xử ở nước mà bạn sẽ làm việc. Danh sách những quy tắc này có thể gồm: "*hãy nhìn vào mắt người khác*", "*bắt tay thật chặt*" và "*đừng tạo áp lực cho người khác*". Hãy nhớ rằng, bạn không cần đánh giá các hành vi này là đúng hay sai; mà bạn chỉ cần nêu lên các quy tắc văn hóa thôi. Sau đó, hãy tìm hiểu xem người dân nước đó hiểu các quy tắc này như thế nào.**

#### ***Cử chỉ "chạm" và những khác biệt về văn hóa***

Tùy theo từng nền văn hóa mà cử chỉ "chạm" được đón nhận hay không đón nhận đối với mỗi cá nhân. Hãy lấy chuyến công tác đầu tiên của tôi tới Nam Mỹ làm ví dụ.

Lần đó, tôi được mời đến diễn thuyết trong một hội nghị thay đổi cách quản lý ở Venezuela. Miguel - người sắp xếp cuộc hẹn, đã ra đón tôi ở sân bay Caracas. Anh ấy chào

bằng cách bắt tay khá lâu, rồi ôm và hôn má tôi. Khi chúng tôi đi đến khu vực đón xe, Miguel đứng cạnh và đặt tay lên vai tôi. Anh ấy ngồi sát tôi ở ghế sau và khi nói chuyện về chương trình sắp tới, anh ấy thường chạm vào bàn tay hoặc cánh tay của tôi.

Nếu là bạn, bạn sẽ đánh giá như thế nào về cử chỉ của Miguel?

Dĩ nhiên, câu trả lời rằng cử chỉ ấy "bình thường" còn tùy thuộc vào các chuẩn mực văn hóa mà bạn sử dụng khi đánh giá. Những chuẩn mực văn hóa đó phản ánh điều gì về cử chỉ chạm tay?

Nói chung, ở các nước như Pháp, các nước Mỹ La-tinh, Israel, Hy Lạp, và Ả Rập Saudi, người ta thường chạm vào đối phương khi giao tiếp hơn so với những nước như Đức, Anh, Nhật và các nước Bắc Mỹ. Điều này là do sự khác biệt về văn hóa. Ở một số nước, việc chạm vào tay đối phương được xem là để nhấn mạnh điều gì đó. Hay, cử chỉ đặt tay lên vai người khác, thậm chí lên tay, được xem là cử chỉ thể hiện sự tin tưởng và đồng thuận. Ngược lại, ở một số nơi, những cử chỉ này bị xem là suồng sã, vượt quá giới hạn, thậm chí là quấy rối tình dục.

Sự khác biệt này đã được tìm thấy trong một nghiên cứu tại các quán cà phê ngoài trời (ở Miami, London, và San Juan). Người ta quan sát và đếm số lần các đối tượng chạm vào nhau. Tổng cộng mỗi giờ, ở San Juan có đến 189 cái chạm, ở Miami chỉ có hai cái. Còn ở London trong suốt thời gian đó thì sao? Câu trả lời là chẳng có bất cứ cử chỉ đụng chạm nào cả.

Vậy, đâu là cử chỉ thường gặp khi bạn tiếp xúc với những người thuộc nền văn hóa nghiêng về sự "*đụng chạm*" này? Câu trả lời là: họ sẽ đứng dậy, đến gần và ôm lấy bạn sau một cuộc đàm phán thành công (nếu đó là người Mexico); ôm và hôn bạn ba lần vào hai bên má (nếu đó là người châu Âu); vỗ lưng bạn thể hiện sự cảm kích (nếu đó là người Ấn Độ).

Bên cạnh đó, có thể bạn sẽ gặp một số người có những cử chỉ không thích hợp lắm. Hãy nhớ, không phải ai trong cùng một nền văn hóa cũng đều hành xử như nhau. Ví dụ ở Ả Rập, hai người cùng giới tính có thể chào nhau bằng cách hôn vào má nhau hoặc nắm tay nhau bước đi, nhưng các đồng nghiệp khác giới sẽ không có sự đụng chạm như vậy.

### ***Văn hóa và khoảng cách giao tiếp***

Khoảng cách giữa những người có văn hóa ứng xử khác nhau sẽ cho biết mức độ thoải mái của họ khi giao tiếp. Một số người có thói quen tự tách mình khi giao tiếp với người khác, và chỉ lại gần khi bắt tay hoặc trao đổi danh thiếp. Ví dụ như ở Mỹ, khi bàn chuyện với đối tác mới, người ta thường giữ khoảng cách từ 1-2 mét. Trong khi đó, ở nhiều nơi trên thế giới, khoảng cách này chỉ bằng phân nửa hoặc gần hơn. Ở nhiều nền văn hóa khác, khoảng cách này còn được thu gần hơn nữa để hai bên có thể chạm vào nhau trong lúc nói chuyện (như bóp nhẹ tay đối phương, chạm vào ve áo khoác hoặc ôm nhẹ).

Một lần nọ, tôi khá ngạc nhiên khi thấy một doanh nhân người Tây Ban Nha đã khiến một đồng nghiệp người Anh cứ lùi dần, lùi dần về phía cuối phòng hội nghị. Diễn biến sự việc như sau: Trong lúc cả hai nói chuyện, người Tây Ban Nha tiến dần về phía đồng nghiệp của mình cho đến khi khoảng cách giữa họ chỉ còn vài chục xăng-ti-mét. Người Anh nọ liền bước lùi ra sau để giữ khoảng cách. Người Tây Ban Nha lại tiến tới, và người Anh lại tiếp tục



lùi. Điều thú vị là họ nói chuyện say sưa đến nỗi dường như cả hai không nhận ra rằng họ đã di chuyển từ đầu phòng đến cuối phòng.

Như một quy luật, người miền Nam có vẻ thân mật trong các mối quan hệ công việc hơn so với người miền Bắc. Vì thế, ở các nền văn hóa La-tinh, người ta thường thấy thoải mái hơn khi đứng gần nhau; trong khi văn hóa Bắc Âu thì ngược lại. Người Mỹ thường giữ khoảng cách khi nói chuyện với người Mỹ La-tinh và Ả Rập nhưng lại xích gần hơn khi chuyện trò với người châu Á. Nhận ra những khác biệt này sẽ giúp bạn loại bỏ cảm giác khó chịu khi đứng quá xa (khó gần) hoặc quá gần (xâm phạm) đối phương. Ngoài ra, nó còn giúp bạn không bị rơi vào tình thế bị đối phương đẩy lùi dọc theo phòng họp.

### ***Văn hóa theo ngữ cảnh và Văn hóa theo nội dung***

Ở những vùng *văn hóa theo ngữ cảnh (context cultures)* như các nền văn hóa Địa Trung Hải, Sla-vơ, châu Âu, Mỹ La-tinh, châu Phi, Ả Rập, châu Á và Da đỏ Mỹ), có một số thông điệp *không* rõ ràng mà muốn hiểu được, bạn cần phải căn cứ vào mối quan hệ giữa các cá nhân, cử chỉ, và nội dung câu chuyện. Ngược lại, đối với vùng văn hóa theo nội dung (như Đức và các nước nói tiếng Anh), các thông điệp đưa ra phải rõ ràng và cụ thể. Những người theo văn hóa ngữ cảnh tìm kiếm ý nghĩa và hiểu những gì không được nói ra qua ngôn ngữ hình thể, cách im lặng, ngắt ngừng và sự cảm thông. Còn người theo văn hóa nội dung lại nhấn mạnh vào cách gửi và nhận thông điệp rõ ràng, chính xác bằng lời nói hoặc văn bản.

Người thuộc văn hóa ngữ cảnh coi trọng các mối quan hệ riêng tư và những thỏa thuận thân mật hơn là các giao kết chính thức. Trong khi đó, người thuộc văn hóa nội dung chỉ tin vào thỏa thuận khi đã có được đầy đủ chữ ký của đối tác trên văn bản. Chính những khác biệt đó ẩn chứa mâu thuẫn trong quá trình giao tiếp. Trường hợp sau là một thí dụ điển hình.

Khi Lee Iacocca còn điều hành Hãng Ô tô Ford, ông muốn mua lại Hãng Ferrari. Một vài nhà quản lý của Iacocca đã đến gặp Enzo Ferrari, và họ đã thỏa thuận rằng Ford sẽ sản xuất các sản phẩm có hình ảnh của Ferrari.

Thỏa thuận kết thúc bằng một cái bắt tay. Tuy nhiên, chẳng bao lâu luật sư và đội ngũ kế toán của Ford được cử đến Ý để ký kết hợp đồng. Đây là thủ tục bình thường ở Mỹ, nhưng với Ferrari, đó là một sự xúc phạm. Ferrari đã thỏa thuận với một quý ông, chứ không phải với một nhóm luật sư và các kế toán viên này! Thỏa thuận thế là chấm dứt.

Đây là một trong những cách để thấy được sự khác biệt về văn hóa. Thường thì các quốc gia công nghiệp tiên tiến coi trọng việc giao tiếp bằng văn bản hơn là những thỏa thuận chung chung. Mỹ, Canada và các nước Bắc Âu là những nước điển hình cho xu hướng này. Trong khi đó, Nhật Bản, tuy là nước có nền công nghệ phát triển vượt bậc, nhưng người Nhật vẫn thích giao tiếp thân thiện hơn. Nhân tố quyết định có lẽ không phải là mức độ công nghiệp hóa mà chính là sự tác động của văn hóa nội dung hay văn hóa ngữ cảnh.

### ***Cảm xúc và Lý trí***

Với cử chỉ giận dữ, một quản lý người Ý đã mắng các đối tác người Hà Lan là "*điên khùng*". Quản lý người Hà Lan liền hỏi: "*Ông nói "điên khùng" nghĩa là sao? Tôi đã cân nhắc tất cả các phương diện và theo tôi đây là cách tiếp cận khả dĩ nhất. Hãy bình tĩnh đi! Chúng ta*

*cần một cái đầu sáng suốt chứ không phải để cảm xúc dẫn dắt sai đường". Không nói không rằng, viên quản lý người Ý giơ tay lên và bước ra khỏi cuộc họp.*

Trong các cuộc họp, cảm xúc và lý trí đều đóng vai trò quan trọng. Vấn đề nào chiếm lĩnh còn tùy thuộc vào việc ta là người thiên về cảm xúc hay lý trí. Người thiên về lý trí thường ít biểu lộ cảm xúc của mình. Họ cẩn thận kiểm soát và kìm nén cảm xúc. Trong khi đó, những người nghiêng về cảm xúc lại thường xuyên bộc lộ cảm xúc ra bên ngoài như cười to, cười mím, nhăn nhó, cau mày, khóc lóc, la hét, thậm chí còn tức giận bước ra khỏi phòng.

Điều này không có nghĩa là người lý trí lạnh lùng, thiếu cảm xúc, mà thực ra họ chỉ là người thận trọng và kiểm soát cảm xúc của bản thân tốt hơn. Nghiên cứu đã tiến hành với một số người đang có những lo lắng ở chỗ làm. Trong số những người ấy chỉ có một số chịu thể hiện cảm xúc của mình. Các nước *khó* chấp nhận việc biểu lộ cảm xúc nơi công sở là Nhật Bản, Indonesia, Anh, Na Uy, Hà Lan; còn hầu hết các nước khác như Ý, Pháp, Mỹ, Singapore đều cho là chấp nhận được.

Những người sống thiên về lý trí thường không thể hiện cảm giác giận dữ, vui mừng hoặc căng thẳng ở công sở vì họ cho đó là biểu hiện thiếu chuyên nghiệp. Trong khi đó, những người sống thiên về cảm xúc lại cho hành động ấy là lạnh lùng, vô cảm và che giấu bản thân. Dĩ nhiên trong thực tế, chúng ta khó có thể đánh giá những khác biệt này là "*xấu*" hay "*tốt*", đơn giản vì chúng thuộc về tính cách riêng của mỗi người.

### ***Một số cử chỉ ở những nền văn hóa khác nhau***

Hiểu đúng thông điệp chính là yếu tố giao tiếp quan trọng giữa các nền văn hóa. Lý do là vì quá trình tương tác trở nên phức tạp hơn rất nhiều khi chúng ta phải nói chuyện với những người mang các giá trị và bản sắc văn hóa khác.

Ở nhiều nơi, người ta thường sử dụng ngôn ngữ hình thể để truyền tải thông điệp không lời. Vì vậy, chỉ cần hiểu sai một cử chỉ nào đó, dù rất nhỏ, cũng có thể phá hỏng mối quan hệ cũng như các thỏa thuận kinh doanh. Những cử chỉ chúng tôi dẫn ra dưới đây chỉ là những ví dụ cơ bản (như cách chào, gật đầu, cử chỉ tay, ánh mắt) mà bạn có thể bắt gặp trong các buổi họp.

### **Chào hỏi**

Cử chỉ chào hỏi phổ biến mà các doanh nhân trên thế giới sử dụng là bắt tay, nhưng ngay trong cách bắt tay cũng thể hiện những nét văn hóa khác biệt. Ở Mỹ, người ta thường siết và lắc tay đối phương để tỏ sự tự tin. Người Anh hay lắc tay từ ba đến năm lần; ở Đức hay Pháp, bóp nhẹ và lắc tay từ một đến hai lần là đủ. Người châu Á bắt tay nhẹ và từ tốn. Còn người Mỹ La-tinh thường bắt tay nhẹ và giữ lâu bởi vì rút tay về quá sớm có thể bị xem là cử chỉ coi thường đối phương.

Ở một số nơi, người ta còn chào nhau bằng cách hôn lên má. Người vùng Bắc Âu thích hôn một bên má, người Pháp và Tây Ban Nha thích hôn hai bên má, riêng người Đức, Bỉ và Ả Rập lại thích hôn ba lần trên hai bên má. Ở Thổ Nhĩ Kỳ, ngoài việc bắt tay bình thường, người trẻ tuổi còn hôn lên tay người lớn hơn rồi đặt lên đầu để thể hiện sự tôn kính.

Cử chỉ bắt tay không phổ biến ở một số nước, chẳng hạn như Nhật và Hàn Quốc, thay vì bắt tay, họ sẽ nghiêng mình cúi đầu chào nhau. Người Ấn Độ chào nhau bằng cách chắp hai tay vào nhau như cầu nguyện. Người Ả Rập và một số nước Hồi giáo thì dùng lòng bàn tay phải đặt lên tim rồi đưa ra ngoài.



*Cách chào hỏi  
tùy thuộc từng  
nền văn hóa*

### **HÃY THỬ**

Lấy danh thiếp của bạn và trao đổi với đồng nghiệp. Hãy quan sát xem những điều dẫn ra dưới đây có đúng trong trường hợp của bạn hay không?

Ở châu Á, trong các cuộc họp, đưa danh thiếp bằng hai tay (giống như trao quà) cho đối tác thể hiện sự tôn kính. Và khi nhận danh thiếp từ đối tác người châu Á, trước khi cất, bạn nên đọc qua nhằm thể hiện sự tôn trọng đối phương. Nếu bạn không xem qua danh thiếp của họ, nhất là lại gấp đôi hoặc làm nhăn nhúm, thì hành động đó bị xem là biểu hiện coi thường đối tác.

### **Gật đầu - "Có" hay "Không"?**

Một nữ doanh nhân Canada đến Ấn Độ công tác. Bà dừng ở khu tiếp tân của khách sạn và hỏi về phương tiện đi lại. "*Khách sạn có dịch vụ cho thuê xe không?*" Người đàn ông đứng sau quầy lắc đầu. "*Thế ở đây có xe ta-xi đến cao ốc văn phòng X không?*" Một lần nữa, người đàn ông lại lắc đầu. Thất vọng, người phụ nữ hỏi thêm: "*Anh vui lòng cho biết, tôi có thể đi bằng gì đến đó?*". "*Bà có thể đi bằng cách nào cũng được,*" – nhân viên tiếp tân trả lời trong khi đầu vẫn lắc.

Thường thì ở nhiều nơi, gật đầu mang nghĩa "có" và lắc đầu mang nghĩa "không". Tuy nhiên, nếu người Ấn Độ lắc đầu với biên độ khoảng 270 độ thì cử chỉ đó có thể mang nghĩa "có" hoặc "không". Đây là cử chỉ gây nhầm lẫn cho nhiều người nếu không hiểu tập quán ở xứ sở này.

Nữ doanh nhân trong câu chuyện trên có lẽ còn thấy khó hiểu hơn khi ở Bungari gật đầu là "không" và lắc đầu lại là "có". Ở Nhật, gật đầu không nhất thiết là đồng ý; mà là dấu hiệu cho biết người nghe hiểu người giao tiếp với họ đang nói gì.

### **Giao tiếp mắt**

Ở mỗi nền văn hóa, cử chỉ giao tiếp bằng mắt lại mang nhiều ý nghĩa khác nhau. Khi nói chuyện, người Phần Lan và người Pháp thường nhìn thẳng vào mắt đối phương, trong khi đó người Nhật và người Hàn Quốc lại tránh nhìn vào mắt nhau vì xem đó là cử chỉ suồng sã, bất lịch sự. Ở Mỹ, những người lạ chỉ nhìn thẳng vào mắt nhau khoảng nửa giây; trong khi ở Ý, Tây Ban Nha và các nước Mỹ La-tinh, thời gian nhìn vào mắt nhau có thể kéo dài hơn. Ở châu Mỹ La-tinh cũng như ở một số nước châu Phi, nếu người có địa vị thấp hơn nhìn thẳng vào mắt đối phương thì sẽ bị cho là bất kính. Ở Mỹ, người ta thường nhìn vào mắt nhau trong lúc trò chuyện, nhưng ở một vài nơi khác, nhìn xuống là cách giúp tránh nhìn vào mắt đối phương, và được xem là dấu hiệu của sự tôn kính. Ở Đông Nam Á, người ta chỉ nhìn lâu vào mắt nhau khi mối quan hệ đã được thiết lập bền vững.

### ***Các dấu hiệu tay***

Cử chỉ tay là hình thức giao tiếp hữu hiệu trong bất kỳ nền văn hóa nào và rõ ràng dễ học hơn các ngôn ngữ khác. Vì vậy, bạn có thể giao tiếp bằng tay ở bất cứ nơi đâu, với điều kiện bạn biết từng động tác có ý nghĩa như thế nào. Đừng quên rằng, một số cử chỉ tay tuy rất quen thuộc, nhưng lại mang ý nghĩa hoàn toàn khác nhau.

Để vẫy tay ra hiệu với một ai đó ở Trung Quốc, Hàn Quốc, Đài Loan, Nhật Bản hoặc Philippines, bạn hãy hướng lòng bàn tay xuống và ngoắc các ngón tay giống như đang gãi. Còn ở Bắc Mỹ, khi bạn dùng lòng bàn tay hướng lên, ngón trỏ ngoắc ngược về phía đối phương, sẽ bị xem là xúc phạm vì cử chỉ này chỉ được sử dụng khi kêu loài vật.

Trong khi ở Bắc Mỹ và một số nơi khác, ngón tay cái giơ lên là *"Làm tốt lắm!"* hoặc *"Giỏi lắm!"*, thì ở những nước như Úc, Nigeria cử chỉ này bị xem là dấu hiệu xúc phạm. Còn ở Đức, cử chỉ này khi dùng trong quán bar có nghĩa là *"Cho một ly nữa!"*.

Ở nhiều nơi, vỗ nhẹ cánh mũi bằng ngón trỏ ngụ ý *"yêu cầu giữ bí mật"*. Còn ở Anh, Hà Lan và Úc, ngón tay gõ lên chóp mũi chuyển tải thông điệp *"hãy lo việc của anh đi!"*.

Dấu hiệu hình chữ V ở Mỹ thể hiện buổi đàm phán đã thành công tốt đẹp. Nhưng nếu cũng dấu hiệu hình chữ V, mu bàn tay hướng ra ngoài thì đó lại là một cử chỉ khiếm nhã đối với người Anh, Úc và New Zealand.

Cử chỉ hai ngón tay bắt chéo hình chữ thập, ở Mỹ có nghĩa là *"Chúc may mắn!"* hoặc là dấu hiệu rút lại lời nói dối. Ở Thổ Nhĩ Kỳ, cử chỉ này biểu hiện sự cắt đứt tình bạn. Ở một số nơi khác, nó mang nghĩa là tốt, là dấu hiệu thề thốt, hoặc là biểu tượng của tình dục.

Ở Pháp, Đức, Nam Tư và Thổ Nhĩ Kỳ, điệu bộ ngón trỏ đặt ở xương má, kéo mi mắt xuống để mắt to hơn một chút được hiểu là *"Tôi cảnh cáo anh!"*. Ở Tây Ban Nha và Ý, nó có nghĩa *"Hãy chú ý!"*. Ở Úc, đó là dấu hiệu thể hiện sự buồn chán. Ở Ả Rập Saudi, ngón trỏ chạm vào mi mắt dưới biểu hiện sự ngu ngốc.

Thậm chí dấu hiệu *"ok"* được sử dụng phổ biến nhất ở Mỹ nhằm chỉ sự đồng ý cũng mang nhiều nghĩa khác nhau ở các nước. Ở Pháp, nó có nghĩa là con số không; ở Nhật, nó là biểu tượng cho đồng tiền và ở Brazil, nó mang nghĩa xúc phạm.

Ngày nay, trong xu thế toàn cầu hóa, việc hiểu và nhạy bén trước những khác biệt về văn hóa của nhau là một yêu cầu quan trọng. Khi không có được điều này, chắc chắn chúng ta sẽ dễ lỡ mất nhiều cơ hội trong đàm phán và ký kết hợp đồng.

Dù ở bất cứ đâu, người ta đều thích làm việc với những người mà họ cảm thấy thoải mái. Mặc dù bạn không thể học hết từng cử chỉ, nét mặt của mọi người ở mọi nơi trên thế giới, nhưng bạn có thể tìm hiểu thêm và tôn trọng những khác biệt văn hóa đó. Đó là thái độ ứng xử hay và mang lại hiệu quả bất ngờ trong các cuộc giao tiếp, đàm phán kinh doanh của bạn.

# CHƯƠNG 10

## TRUYỀN TẢI THÔNG điệp KHÔNG LỜI

Người ta nói với tôi rằng Paul - một quản lý cấp cao tôi sắp huấn luyện - là một người giao tiếp kém. Sau khi quan sát buổi họp do anh chủ trì, tôi hoàn toàn thừa nhận điều đó. Vấn đề không nằm ở những gì Paul nói (bởi từng lời nói của anh đều được chọn lọc và luyện tập rất kỹ), mà vấn đề ở ngôn ngữ hình thể anh thể hiện. Mọi cử chỉ của Paul đều rất máy móc, nó như “tổ cáo” rằng anh không hề thoải mái và thuyết phục trước những gì mình nói. Và vấn đề nữa Paul mắc phải là *thời điểm*. Khi một người đưa ra cử chỉ trước hoặc ngay lúc nói thì người đó được cho là cởi mở và thẳng thắn. Nhưng nếu người đó nói xong rồi mới đưa ra động tác, như Paul, thì sẽ bị người nghe cho là giả tạo. Và thế là cho dù những gì anh trình bày là thật đến đâu đi nữa, người nghe vẫn nghi ngờ. Câu hỏi đặt ra: *Tôi có thể giúp gì cho Paul không?* Câu trả lời: *Có, nhưng không nhiều.*

Dĩ nhiên, tôi có thể tìm cách khiến cho các động tác của Paul bớt cứng nhắc và thời điểm đưa ra cử chỉ cũng linh động hơn, nhưng những gì anh cần là phải có niềm đam mê thật sự!

Tôi đã biết được rất nhiều điều thú vị khi nắm giữ vai trò là một nhà trị liệu, một diễn giả và một huấn luyện viên. Hơn hết thấy, tôi học được rằng nền tảng để có được ngôn ngữ hình thể hiệu quả chính là sự chân thật. Nếu bạn không tin vào thông điệp mà bạn đang truyền tải, không quan tâm đến đối tượng bạn đang hướng đến, hoặc không hề sử dụng sản phẩm hay dịch vụ mà bạn đang quảng bá, thì ngôn ngữ hình thể của bạn sẽ có lúc để lộ sự thật ấy.

Đến với chương này, bạn sẽ học được cách khiến ngôn ngữ hình thể của bạn trở nên sống động và hiệu quả hơn. Nếu bạn đang cố lừa dối người nào đó rằng những việc làm của bạn là chân thật thì bạn sẽ cần nhiều hơn là vài ba cử chỉ không lời. Nhưng nếu bạn muốn bộc lộ chính mình thông qua ngôn ngữ hình thể thì chỉ một vài cử chỉ cũng đủ làm nên điều đó. Bạn sẽ học được cách tạo ấn tượng tích cực chỉ trong một vài khoảnh khắc và biết dùng cử chỉ nào thích hợp nhất để xây dựng mối quan hệ tốt với đồng nghiệp và khách hàng. Không những thế, bạn còn biết được những kinh nghiệm cần thiết để có được sự tự tin nếu bạn phải thuyết trình trước đám đông.

Hãy bắt đầu bằng việc mọi người diễn dịch ngôn ngữ hình thể của bạn ra sao nhé!

### ***Mọi người hiểu ngôn ngữ hình thể của bạn như thế nào?***

Để thay đổi ngôn ngữ hình thể của bản thân, đầu tiên bạn phải hiểu được những gì cơ thể mình lên tiếng. Điều này không đơn giản như bạn nghĩ. Hãy lấy Sara làm ví dụ. Là phó chủ tịch của một công ty có tiếng, Sara than phiền rằng cô luôn bị những người có vị trí cao hơn xem thường. *"Tôi không hiểu mình đã làm sai điều gì. Tôi thông minh, nhiệt tình và chăm chỉ, nhưng tại sao mọi người lại không đón nhận tôi?"* - Cô tâm sự.

Đúng là cô ấy không nhận ra lý do, nhưng nếu bạn chứng kiến những cử chỉ của cô ấy, chắc chắn bạn sẽ hiểu vấn đề nằm ở đâu.

Trong suốt buổi nói chuyện với tôi, mắt Sara liên tục đảo khắp phòng như thể tìm kiếm điều gì đó, tay cô ngo nguậy và nhip nhip các ngón tay lên bàn. Mặc dù chỉ nói chuyện với Sara khoảng một tiếng đồng hồ nhưng tôi có cảm giác bồn chồn hết như các đồng nghiệp của cô khi nói chuyện với cô ấy vậy.

Sara nghĩ mình là người nhiệt tình và sốt sắng, nhưng các cử chỉ của cô ấy lại bị người khác cho là thiếu kiên nhẫn và căng thẳng.

Đây là vấn đề chung của ngôn ngữ hình thể. Các cử chỉ của bạn có thể không truyền tải nội dung mà bạn muốn biểu lộ. Chẳng hạn, đáng bạn đi nặng nề do mệt mỏi, nhưng người khác lại nghĩ bạn không hứng thú. Bạn đứng khoanh tay cho thoải mái (hoặc do lạnh) thì người khác lại nghĩ rằng bạn bất đồng và khó gần. Khi bạn buông xuôi tay hai bên người hoặc cho tay vào túi thì người ta lại nghĩ rằng bạn đang bất an, trong khi thực tế không phải vậy.

Đối với ngôn ngữ hình thể, cảm giác của chủ thể không phải là vấn đề mà vấn đề nằm ở chỗ đối phương *tiếp nhận* cử chỉ ấy ra sao. Chính tiềm thức sẽ đưa ra cách diễn dịch những cử chỉ ấy dựa trên phản ứng xúc cảm có từ rất lâu, vốn chẳng thay đổi gì nhiều kể từ khi con người bắt đầu giao tiếp với nhau.

### **HÃY THỬ**

**Nếu phải chuẩn bị cho một cuộc phỏng vấn, một cuộc họp, hay một bài thuyết trình quan trọng nào đó, bạn hãy luyện tập trước máy quay. Sau đó xem lại đoạn băng và cố gắng đánh giá thật khách quan. Nếu có thể, bạn hãy thuê một người hướng dẫn riêng. Nếu bạn nhớ được những gì chúng tôi gợi ý trong cuốn sách này, bạn cũng có thể tự đánh giá được chính mình.**



"Tôi góp ý với cậu một chút được chứ? Khi ăn trưa với khách hàng, cậu đừng khác dấu đồng đồ la lên món khoai tây của cậu nhé!"

### **Bảy giây để tạo ấn tượng tích cực đầu tiên**

Trong buổi hội nghị, bạn quay sang nhìn người kế bên. Anh ấy cũng quay lại nhìn bạn. Trong phút chốc, bộ não của bạn bắt đầu đưa ra hàng ngàn câu hỏi thắc mắc. Anh ấy là người bạn nên kết thân hay tránh xa? Bạn nên phớt lờ hay tỏ ra thân thiện? Anh ấy là người tốt hay người xấu?... Sau khoảng bảy giây, bạn đã có câu trả lời. Chắc chắn suy nghĩ của bạn về anh ấy sẽ thay đổi khi bạn biết rõ người đó hơn, nhưng ấn tượng đầu tiên luôn đọng mãi.

Trong lúc bạn đang đánh giá anh ấy thì anh ấy cũng tìm cách dò xét bạn.

Trong kinh doanh, ấn tượng đầu tiên rất quan trọng. Khi một người nào đó đã “dán nhãn” cho bạn là thích hay không thích thì mọi việc bạn làm đều được nhìn nhận qua lăng kính đó. Nếu thích bạn, người ấy sẽ nhìn thấy những điểm tốt nhất ở bạn. Ngược lại, nếu không thích hoặc không tin bạn thì mỗi hành động của bạn đều bị người ấy sẫm soi, dò xét.

Mặc dù bạn không thể ngăn cản người khác đưa ra những quyết định tức thời, bởi điều này như một cơ chế đã được lập trình sẵn trong não bộ con người, nhưng bạn có thể làm cho những quyết định đó trở nên chính xác và hiệu quả hơn.

Cử chỉ không lời tác động mạnh lên ấn tượng đầu tiên của con người hơn là lời nói. Các nghiên cứu cho thấy cử chỉ không lời để lại ấn tượng mạnh gấp bốn lần so với những gì bạn nói. May thay, các nhân tố không lời mà một số người nghĩ về bạn lại cũng là những gì mà người khác tìm kiếm ở bạn theo bản năng.

Không ai trong chúng ta không muốn giao tiếp và làm ăn với những người đáng tin và nhiệt tình, những người làm ta cảm thấy thoải mái và tự tin. Đó cũng là những yếu tố chúng ta có thể thể hiện qua cử chỉ ngay ở bảy giây quan trọng đầu tiên. Mỗi một cuộc gặp, từ các buổi hội nghị, họp mặt đến những buổi huấn luyện, hoặc ăn trưa với đối tác, đều đem đến cho chúng ta những cơ hội gặp gỡ, kết nối và mở rộng các mối quan hệ.

Dưới đây là sáu phương pháp hữu hiệu giúp bạn tạo được ấn tượng tốt đẹp ngay từ những giây đầu tiên.

### **1. Biết điều chỉnh thái độ**

Mọi người luôn để ý đến thái độ của bạn. Vì vậy, trước khi quay sang chào hỏi một ai đó, hoặc trước khi bước vào văn phòng phỏng vấn, hay bước lên bục thuyết trình, bạn hãy nghĩ đến một tình huống và chọn ra một thái độ mà bạn muốn thể hiện. Những thái độ thu hút sự chú ý của người khác bao gồm: tò mò, thân thiện, vui vẻ, kiên nhẫn, dễ gần, nồng nhiệt. Thái độ khiến người khác khó chịu bao gồm giận dữ, thiếu kiên nhẫn, chán nản, kiêu ngạo, sợ sệt, giả dối và nghi ngờ.

### **2. Mỉm cười**

Nụ cười được xem như một lời mời, một dấu hiệu chào đón, nó cho thấy bạn *"thân thiện và dễ gần"*.

### **3. Nhìn vào mắt đối phương**

Nhìn vào mắt người khác thể hiện sự quan tâm và cởi mở. Để tăng hiệu quả của ánh nhìn, hãy tập chú ý màu mắt của bất cứ người nào bạn gặp.

### **4. Nhướn lông mày**

Hãy mở mắt to hơn bình thường một chút để thực hiện cử chỉ nhướn lông mày nhanh. Đó là dấu hiệu thể hiện sự thừa nhận và thông hiểu.

### **5. Bắt tay**



Đây là cách nhanh nhất để thiết lập mối quan hệ, đồng thời cũng là cử chỉ hiệu quả nhất. Nghiên cứu cho thấy bạn phải mất trung bình ba tiếng đồng hồ nói chuyện liên tục, tương đương một cái bắt tay, để phát triển một mối quan hệ nào đó.

## 6. Hơi nghiêng người về phía trước

Đây là dấu hiệu cho thấy bạn đang quan tâm và hứng thú. Nhưng đừng quên tôn trọng không gian riêng của người khác. Điều này có nghĩa là trong hầu hết các cuộc giao tiếp công việc, hãy giữ khoảng cách nửa mét với đối tác của bạn.

### **HÃY THỬ**

**Một khi đã vượt qua được bài kiểm tra bảy giây và bắt chuyện được với đối phương, bạn có thể tạo thêm ấn tượng với họ bằng cách sử dụng thủ thuật nhỏ sau: hãy thường xuyên lặp lại tên người ấy trong lúc nói chuyện. Và khi làm thế, hãy chạm nhẹ vào tay đối phương nhằm biểu lộ sự thân thiện mỗi khi bạn gọi tên họ.**

**Việc gọi tên đối phương sẽ mang lại những cảm xúc tích cực trong lòng họ. Những cảm xúc tích cực này sẽ kết nối (hoặc đọng lại) trong người ấy khi bạn chạm vào tay họ. Trong những lần gặp gỡ tiếp theo, bạn có thể gọi lại ấn tượng ban đầu bằng cách chạm nhẹ vào tay người ấy một lần nữa.**

### ***Ngôn ngữ hình thể trong mắt khách hàng***

Chúng ta đều đã hoặc sẽ có lúc gặp phải những nhân viên có cung cách phục vụ khách hàng rất kém. Đó có thể là một nhân viên bán hàng vừa tiếp chuyện với bạn vừa “buôn” điện thoại cá nhân. Đó cũng có thể là một nhân viên lễ tân tiếp đón bạn bằng một bộ mặt thờ ơ và khó chịu, hay một viên quản lý luôn đảo mắt, thờ dài khi nghe bạn hỏi thêm thông tin nào đó... Tất cả những tình huống như vậy có thể xảy ra bất cứ lúc nào trong cuộc sống.

Ralph là một doanh nhân giỏi đã gầy dựng tên tuổi và sự nghiệp nhờ vào kỹ năng quản lý của mình. Tuy nhiên, một điểm yếu của anh khi thuyết trình trước khách hàng là không mấy quan tâm đến ngôn ngữ hình thể. Những gì anh có được đơn thuần chỉ dựa vào năng lực nghề nghiệp của bản thân. Tại sao anh cần phải quan tâm đến ngôn ngữ hình thể và các mối quan hệ với khách hàng?

Trước khi trả lời câu hỏi này, chúng ta hãy xem qua ví dụ sau:

Trong tất cả các công việc cần kỹ năng chuyên môn, thì lĩnh vực y tế luôn được mọi người đặt hàng đầu trong danh sách bình chọn (Không ai muốn một bác sĩ thiếu chuyên môn chữa trị cho mình). Tuy nhiên qua nghiên cứu nguyên nhân khiến bệnh nhân kiện bác sĩ cho thấy, các kỹ năng cơ bản trong giao tiếp (hay còn gọi là *sự đồng cảm trong điều trị*) cũng quan trọng không kém kỹ năng chuyên môn.

Ngoài việc chẩn đoán và điều trị không đúng thì một nguyên nhân thường thấy trong hầu hết các vụ kiện đó chính là mối quan hệ giữa bác sĩ và bệnh nhân. Và một phần quan trọng trong mối quan hệ đó có liên quan đến kỹ năng giao tiếp không lời. Một nghiên cứu cho thấy hơn 50%



*Mối quan hệ bác sĩ/ bệnh nhân tốt đẹp nhất thể hiện qua sự quan tâm mang tính cá nhân*

trong tổng số 263 bệnh nhân kiện bác sĩ cho biết họ cảm thấy thất vọng với vị bác sĩ đó đến mức họ phải kiện người đó trước khi mọi chuyện được sáng tỏ.

Trở lại câu chuyện của Ralph. Anh không phải là bác sĩ. Nhưng nếu bạn là Ralph và cho rằng mối quan hệ với khách hàng chẳng mấy quan trọng đối với công việc của mình thì bạn nên nghĩ lại. Dù đó là lĩnh vực chăm sóc sức khỏe hay lĩnh vực kỹ thuật công nghệ, tôi đều thấy trong mối quan hệ với khách hàng, ngôn ngữ hình thể luôn là yếu tố quan trọng đưa đến thành công.

Sau đây là một số nguyên tắc cơ bản bạn có thể áp dụng vào ngành nghề của mình, bất kể ở lĩnh vực nào. Hãy xem những điểm tương đồng về mối quan hệ giữa bệnh nhân/bác sĩ và công việc của bạn qua những phát hiện sau:

- Các bệnh nhân nói rằng họ hài lòng hơn khi thấy bác sĩ có những cử chỉ thể hiện sự quan tâm như cúi người về phía họ, gật đầu, tiếp xúc với họ gần hơn và nhìn biểu đồ bệnh án ít hơn.

- Điều quan trọng khác trong các cuộc gặp giữa bác sĩ với bệnh nhân là lời chào đầu tiên của bác sĩ.

- Bác sĩ có cho thấy sự quan tâm bằng cách bắt tay, nhìn vào mắt người bệnh, và nở một nụ cười ấm áp không?

- Các bệnh nhân tâm sự rằng họ có cảm tình với những bác sĩ ngồi hơn là những bác sĩ đứng. Đó là vì tư thế ngồi thể hiện sự quan tâm và thái độ chú ý vào những gì người bệnh nói. Ngược lại tư thế đứng lại cho thấy thái độ kiểm soát và cái nhìn của người trên đối với kẻ dưới.

- Những bác sĩ hay nhìn đồng hồ, nhịp nhịp ngón tay và nhìn ra cửa thường tạo ấn tượng là họ đang vội hoặc không có thời gian dành cho người bệnh.

- Nếu một bác sĩ đứng quay ngang với người bệnh, không cúi người về phía bệnh nhân hoặc có vẻ khó chịu khi khám bệnh thì ngôn ngữ hình thể của họ sẽ bộc lộ điều đó mà không cần phải nói ra.

- Ngôn ngữ hình thể kém có thể làm hỏng mối quan hệ giữa bệnh nhân và bác sĩ.

Điều thú vị là những bác sĩ có ngôn ngữ cử chỉ khéo léo thường mang lại sự hài lòng và chiếm được tình cảm của bệnh nhân nhiều hơn. Những cử chỉ này được xem là dấu hiệu thể hiện sự quan tâm. Và dù bạn là bác sĩ, nhân viên bán hàng, giáo viên, huấn luyện viên, nhà đàm phán, trưởng nhóm hoặc là người quản lý cấp cao đi nữa, thì *sự quan tâm* vẫn là nhân tố quan trọng trong các mối quan hệ nghề nghiệp. Xin kết thúc nội dung này bằng câu nói của Mark Twain: *"Mọi người không quan tâm bạn biết gì về họ, họ chỉ cần biết bạn quan tâm tới họ bao nhiêu mà thôi!"*.

## **HÃY THỬ**

**Thử tưởng tượng bạn là một khách hàng đang sử dụng dịch vụ do chính bạn cung cấp. Hãy đánh giá mức độ lịch thiệp, tinh thần phục vụ và sự tôn trọng mà bạn thể hiện. Tiếp đó, hãy nghĩ về vai trò của ngôn ngữ không lời trong cách đánh giá của**

người khác về bạn. Nếu thông điệp bạn đưa ra không nhất quán (chẳng hạn khi nói "Tôi rất vui vì được phục vụ ông/bà" mà cử chỉ và thái độ của bạn hoàn toàn trái ngược) thì tất cả những lời nói hoa mỹ đều trở nên vô nghĩa. Khách hàng cho rằng những gì cơ thể bạn "nói" mới là thông điệp thật sự.

### ***Ngôn ngữ hình thể khi thuyết trình***

Cho dù bạn đang diễn thuyết trước 500 khán thính giả hay quảng cáo một sản phẩm/dịch vụ với khách hàng tiềm năng, hoặc trình bày ý tưởng trước nhóm của mình đi nữa thì đừng quên rằng bạn đang đứng trước một đám đông. Mọi cử chỉ của bạn đều lọt vào tầm mắt của những người tham dự. Họ sẽ xét đoán bạn qua vẻ bề ngoài và ngôn ngữ hình thể. Điều này diễn ra rất nhanh. Thông thường khán giả sẽ đưa ra kết luận về bạn cũng như bài thuyết trình của bạn trước khi bạn có cơ hội tỏa sáng qua nội dung trình bày.

Nói thể không có nghĩa là lời nói của bạn không quan trọng. Rõ ràng nếu bạn muốn thuyết phục người khác, khiến họ cảm động hoặc tạo động lực cho họ hành động, bạn cần chuẩn bị nội dung phát ngôn của mình thật kỹ càng. Bên cạnh đó, do ngôn ngữ hình thể tác động trực tiếp lên ấn tượng ban đầu của đối phương nên bạn cũng cần chú ý những điều nên và không nên sau:

- **Nên** bước ra để cử tọa nhìn thấy toàn thân của bạn.
- **Không nên** đứng giấu mình sau bục thuyết trình.
- **Nên** chia đều trọng tâm ở hai chân, chân dang ngang vai, đầu gối hơi chùng.
- **Không nên** đổi chân thường xuyên, nếu không trông bạn sẽ có vẻ bối rối và kém tự tin.
- **Nên** sử dụng tư thế mở. Đứng uốn người và thân trên thả lỏng. Thường xuyên sử dụng chuyển động của tay và lòng bàn tay.
- **Không nên** để tay quá sát cơ thể. Bàn tay đan lại sau lưng sẽ khiến bạn giống như đang bị bắt; còn bàn tay đan lại siết chặt ở phía trước sẽ khiến bạn có vẻ thiếu tự tin.
- **Nên** nhìn vào khán giả. Nhìn mọi người trong khán phòng ít nhất ba hay năm giây để tạo sự nổi kết.
- **Không nên** lướt nhìn khán giả hoặc nhìn chăm chăm vào một điểm trong phòng.
- **Nên** di chuyển. Con người luôn vận động. Bộ não của chúng ta được lập trình để làm điều đó.
- Tuy nhiên, **không nên** di chuyển liên tục. Biết khi nào cần và không cần di chuyển sẽ tăng hiệu quả cho bài diễn thuyết của bạn. Chẳng hạn, bạn nên đứng im khi muốn nhấn mạnh vấn đề.

### ***HÃY THỬ***

Lần tới, khi chuẩn bị bài thuyết trình trước bất kỳ lượng khán giả nào, bạn hãy bắt đầu bằng việc xác định mục tiêu của mình. Dù mục tiêu là bán hàng, đề nghị thăng chức hoặc thuyết phục tổ chức thay đổi cách quản lý... bạn hãy xem đó là khuôn khổ để bạn có thể lựa chọn ngôn ngữ hình thể phù hợp.

**Nếu muốn biểu lộ quyền hạn và sự kiểm soát, bạn hãy bỏ qua các quy tắc vừa được trình bày ở trên. Bằng cách đứng đằng sau bức diễn thuyết, hạn chế đưa ra các dấu hiệu không lời và tránh nhìn khán giả, bạn sẽ thể hiện được uy quyền của mình. Nhưng nếu bạn muốn thể hiện sự chân thành, say mê với những gì mình đưa ra, bạn sẽ đạt được kết quả tốt hơn bằng cách luôn nhớ những chỉ dẫn trên.**

### ***Ngôn ngữ không lời của cấp lãnh đạo***

Dù ở bất cứ nơi đâu, để có được thành công, người ta cần biết khuyến khích nhân viên và biết cách hợp tác sao cho cả hai bên cùng có lợi. Bạn không thể buộc một người quan tâm hoặc chia sẻ ý tưởng với người khác, nhưng bạn có thể tác động lên hành vi của họ và động viên họ đạt được những thành tích lớn lao hơn.

Để trở thành một nhà lãnh đạo thành công, bạn cần biết cách sử dụng ngôn ngữ hình thể với cấp dưới và hiểu được ý nghĩa đằng sau mỗi lời nói của họ. Bên cạnh đó, bạn cũng phải không ngừng thể hiện cảm xúc của bản thân, và bộc lộ kỳ vọng của chính mình. (Tất cả các nhà lãnh đạo đều thể hiện sự nhiệt tình, nồng hậu và tự tin, hay sự ngạo mạn, thờ ơ và khó chịu thông qua nét mặt, cử chỉ, sự va chạm và cách sử dụng không gian của họ).

Khi ngôn ngữ hình thể mâu thuẫn với lời nói của bạn, những người nói chuyện với bạn sẽ trở nên bối rối. Cử chỉ không đồng bộ với lời nói khiến việc tạo dựng niềm tin trong các mối quan hệ trở nên thực sự khó khăn. Đây là một thực tế, cho dù bạn là giám đốc, trưởng bộ phận, trưởng nhóm hay giám sát viên cấp thấp nhất đi chăng nữa.

Hãy xem ví dụ sau: Giám đốc điều hành của một công ty dầu khí đến nhà máy trong bộ trang phục đắt tiền để nói về khó khăn của công ty với trưởng các bộ phận, kỹ sư và nhân viên kho hàng. Trong khi đó những công nhân này đang mặc quần áo chống cháy màu xanh. Chưa hết, sau khi tự giới thiệu, ông ấy bước lên phía trước và tháo chiếc đồng hồ đeo tay (có lẽ hiệu Rolex) và đặt nó trên bục thuyết trình. Từ đó suy ra, thông điệp mà ông ấy muốn gửi đến nhân viên của mình là: *"Tôi rất bận, tôi không hề thích bước vào nơi dơ bẩn này, và tôi chỉ có chính xác hai mươi phút để nói chuyện với mọi người mà thôi"*. Thông điệp đó hoàn toàn khác với từ ngữ ông ấy sử dụng để bắt đầu cho bài nói của mình: *"Tôi rất vui vì đã có mặt ở đây cùng các bạn"*.

Theo bạn, đâu là thông điệp mà những công nhân nhà máy lọc dầu cho là thật - lời nói của vị giám đốc hay ngôn ngữ hình thể của ông ấy?

### ***Ngôn ngữ hình thể tập thể***

Không một nhà lãnh đạo nào có thể thành công một mình, dù thông minh đến đâu chăng nữa. Thực tế cho thấy, nhà lãnh đạo tài ba là người luôn biết hợp tác, biết cách làm cho mọi người cảm thấy họ là tất cả đối với đội nhóm. Mọi người làm việc cho ông chủ, nhưng lại làm việc cùng với người lãnh đạo.



*Người lãnh đạo tài ba là người hòa mình cùng cả đội*

### **HÃY THỬ**

- ❑ Khi gặp riêng một thành viên trong nhóm hoặc một đồng nghiệp nào đó, hãy nhớ rằng ngôn ngữ hình thể của bạn giữ vai trò quan trọng trong mối quan hệ này. Nếu bạn kết hợp những thông điệp không lời tích cực dưới đây vào buổi nói chuyện của mình thì bạn đang gửi tín hiệu tin tưởng và tôn trọng.
- ❑ Ngồi đối mặt với đối phương. Thậm chí cử chỉ hơi xoay người của bạn cũng biểu lộ sự thiếu quan tâm và khiến đối phương không muốn nói nữa.
- ❑ Dẹp bỏ các vật cản che khuất tầm nhìn giữa bạn và đối phương. Dời điện thoại hoặc chồng hồ sơ ra khỏi bàn. Tốt hơn là hãy bước ra khỏi chỗ ngồi sau bàn làm việc của bạn.
- ❑ Luôn nhìn vào mắt đối phương. Đối phương sẽ cho rằng bạn không lắng nghe (hoặc không hứng thú) nếu mắt bạn cứ đảo khắp phòng hoặc liên tục nhìn vào đồng hồ hay màn hình máy tính.
- ❑ Sử dụng các cử chỉ để lộ lòng bàn tay khi nói. Chúng biểu lộ sự chân thành và cởi mở của bạn.
- ❑ Đồng bộ ngôn ngữ hình thể của bạn với đối phương. Khéo léo bắt chước tư thế đứng, cử chỉ tay và nét mặt của họ.
- ❑ Gật đầu. Dấu hiệu này khuyến khích mọi người tiếp tục nói và cũng thể hiện sự thích thú của bạn trước câu chuyện của họ.

### ***Những kỳ vọng chứa đựng trong ngôn ngữ hình thể***

*Pygmalion in the Classroom* là một trong những ấn phẩm gây tranh cãi nhất trong lịch sử nghiên cứu giáo dục. Chủ đề chính của cuốn sách là: *Từ kỳ vọng của giáo viên đến thành công của học sinh*. Người ta đưa cho các giáo viên danh sách một số học sinh được đánh giá là giỏi và yêu cầu họ đặt ra những kết quả cao nhất các học sinh này cần đạt được. Vào cuối năm, chỉ số IQ của những học sinh ấy tăng lên rõ rệt.

### **HÃY THỬ**

Tưởng tượng rằng bạn biết các nhân viên của mình là những người có năng lực. Và đây là bí mật mà bạn không thể nói ra với những nhân viên ấy. Nhưng bạn có thể dùng ngôn ngữ hình thể để thể hiện. Vậy, dấu hiệu không lời nào bạn sẽ sử dụng để nhân viên của bạn biết họ đặc biệt? Giao tiếp qua ánh mắt? Gật đầu cảm kích? Hay mỉm cười? Một khi bạn đã có được ý tưởng về điều nên làm thì trong một tuần hãy âm thầm đối xử với nhân viên của mình như thể họ là những “ngôi sao triển vọng”.

**Hãy xem có phải có ít nhất vài người bắt đầu sống với những kỳ vọng mà ngôn ngữ hình thể của bạn truyền tải hay không.**

Thực ra, những học sinh đó được chọn một cách ngẫu nhiên chứ không phải từ kết quả của bất cứ bài kiểm tra nào. Đó chính là niềm tin của các giáo viên rằng họ phải có trách nhiệm trông đợi những kết quả xuất sắc nhất ở các học sinh này. Người ta chưa bao giờ nói với lũ trẻ là chúng giỏi cả, nhưng thông điệp này đã được khéo léo truyền tới chúng thông qua ngôn ngữ không lời như nét mặt, cử chỉ, sự tiếp xúc...

### ***Trang phục phù hợp***

Joyce, bạn tôi, vừa là một nhà giáo dục vừa là một doanh nhân. Một trong những bí quyết góp phần cho thành công của cô ấy chính là cách ăn mặc. Thậm chí khi đi nghỉ mát, Joyce vẫn mang theo bộ trang phục công sở và đôi giày cao gót. Phương châm của cô ấy là *"Hãy mặc đẹp vì bạn không bao giờ biết được mình sẽ gặp những ai!"* Đúng vậy!

Công việc và những mối quan hệ khiến bạn không thể *không* giao tiếp. Việc Joyce mang theo trang phục công sở cũng có chủ đích riêng.

Tục ngữ có câu *"Đừng đánh giá một cuốn sách thông qua bìa của nó"*. Nhưng phải công nhận rằng, bìa sách luôn là yếu tố trước tiên tác động vào trực giác người mua cũng như người đọc sách. Trong cuộc sống cũng vậy, người ta thường đánh giá người khác, ở một mức độ nào đó, qua vẻ bề ngoài của họ. Bởi thế, các nhà tư vấn nghề nghiệp vẫn khuyên khách hàng rằng hãy ăn mặc phù hợp với công việc họ muốn, chứ không phải công việc hiện tại của họ. Điều này sẽ tạo nên thuận lợi ban đầu cho họ.

Những năm qua, trang phục nơi công sở đã có nhiều thay đổi. Có những nơi, nhân viên không bị buộc phải mặc đồng phục trang trọng nữa. Nhưng chính vì thế, một vài người có lựa chọn thật khó hiểu. Một quản lý nói với tôi: *"Ngày nay, cách ăn mặc khi làm việc không giống như trước kia nữa. Thực ra, hầu hết các khách hàng của tôi đều bộc lộ quan điểm chung khi nói về thời trang, nhưng cũng có một số người không có khiếu thẩm mỹ cho lắm, dù trong các cuộc hẹn quan trọng"*.



*"Không ai nói với câu thứ Sáu tại mình được ăn mặc tự do à?"*

Trang phục thể hiện phong cách riêng của bạn. Việc ăn mặc thoải mái có thể tăng hiệu quả công việc, nhưng liệu đi dép xỏ ngón, mặc áo thun, quần jeans, những bộ đồ lòi lết, hở hang có phải là một phần trong cách đánh giá của người khác về bạn không? Có thể bạn cho rằng đó là cách giúp bạn bộc lộ cá tính riêng, nhưng với người khác thì đó lại là biểu hiện thiếu nghiêm túc và thiếu chuyên nghiệp.

Trang phục tác động lên cả người mặc lẫn người nhìn.

Thực tế cho thấy, người ta thường có cảm tình hơn với những ai ăn mặc lịch sự, trang nhã.

### **HÃY THỬ**

**Hãy thử thay đổi diện mạo của bản thân và để ý xem mọi người phản ứng ra sao trước những thay đổi của bạn. Qua phản ứng của mọi người, đồng thời căn cứ vào tính chất công việc, hãy lựa chọn trang phục phù hợp nhất cho mình.**

Ăn mặc phù hợp là cách thể hiện sự tôn trọng của bản thân đối với môi trường làm việc cũng như những người xung quanh. Bạn có thể thay đổi phong cách bề ngoài tùy theo hoàn cảnh.

Teresa là một nhà tư vấn quản lý và cô rất biết cách ăn mặc. Bình thường, khi đến văn phòng, cô thường thích mặc các bộ váy lụa màu hồng, màu lam và màu đỏ tươi, đi giày cao gót và đeo những bộ trang sức lung linh. Nhưng khi đi gặp các khách hàng bảo thủ hoặc những người khó tính, Teresa thường đổi qua những bộ trang phục đứng đắn, thể hiện hình ảnh mà cô muốn đối phương tiếp nhận. (Cô nói: "Tôi ăn mặc giống *khách hàng* của mình").

THE NONVERBAL ADVANTAGE



Đâu là thông điệp bạn muốn truyền tải?

Một trong số nhân viên của Teresa đến trụ sở chính của một tổ chức tôn giáo phi lợi nhuận để mời cô về dự họp. Mọi người ở đó đang thảo luận nhóm với nhau. Nhân viên kia gần như không nhận ra cấp trên vốn ăn mặc thời trang của mình. Bằng việc thay đổi trang phục, Teresa hoàn toàn hòa nhập với mọi người.

Ngôn ngữ hình thể thu phục lòng người

Max Weber - cha đẻ của ngành xã hội học, là người đưa ra thuật ngữ *charisma* mô tả những nhà lãnh đạo biết thu phục lòng người. Bắt nguồn từ thuật ngữ "*kharisma*" trong tiếng Hy Lạp, mang nghĩa *ơn huệ* hoặc *món quà tâm linh*, *charisma* được hiểu như "*một phần tự tin, sáng suốt và quyến rũ*".



Theo tôi, *charisma* còn có thể hiểu là sự đồng bộ giữa cử chỉ và lời nói. Dù làm việc trong lĩnh vực nào chẳng nữa (quản lý, bán hàng, chăm sóc sức khỏe, hay giáo dục) thì bạn chỉ có được sức hút và thuyết phục nhất khi những gì bạn cảm nhận phù hợp với những gì bạn thể hiện.

Tôi không phải là người duy nhất để ý mối liên hệ giữa ngôn ngữ hình thể và nghệ thuật thu phục lòng người. Howard Friedman - giáo sư tâm lý của Đại học California, Riverside đã đo lường mức độ thu phục bằng cách nghiên cứu những dấu hiệu không lời qua nét mặt, cử chỉ và chuyển động của cơ thể. Ông phát hiện rằng những người biết cách thu phục lòng người thường cười tự nhiên (với nếp nhăn quanh mắt), điều bộ linh hoạt khi giao tiếp với người khác. Friedman đã phát triển hệ thống Kiểm tra

Giao tiếp Hiệu quả mà một số tập đoàn lớn ở Mỹ sử dụng để đo mức độ thu phục lòng người ở các nhà lãnh đạo tiềm năng. Và dường như nó tỏ ra khá hiệu quả.

### ***Hãy tự nhiên!***

Một lần nọ, tôi làm việc với trưởng bộ phận nghiên cứu, ông ấy đang chuẩn bị cho một bài thuyết trình quan trọng. Ông ấy thông minh, hấp dẫn và hài hước. Ngôn ngữ hình thể của ông ấy đồng bộ và biểu cảm. Tuy nhiên, ông ấy cũng là người khá nhút nhát. Trước đám đông, ông ấy trở thành một người hoàn toàn khác. Thực ra, ông ấy không cần cố sử dụng kỹ thuật quá nhiều mà chỉ cần thả lỏng cơ thể một cách tự nhiên và để tính cách cũng như ngôn ngữ hình thể của mình lên tiếng. Có lẽ điều đó sẽ hiệu quả hơn.



*Đôi khi tất cả những gì bạn cần làm để tạo ấn tượng thật sự là hãy tự nhiên!*

### ***Chiều cao lãnh đạo***

Ở Mỹ, có khoảng 14,5% nam giới cao từ 1,8 mét trở lên. Và con số này là 58% giữa các CEO của các công ty Fortune 500. Bất ngờ hơn, trong tổng số nam thanh niên ở Mỹ, có 3,9% người cao từ 1,86 mét trở lên. Trong khi đó, các CEO cao từ 1,86 mét trở lên chiếm 30%. Đầu đó trong cái nhìn của người Mỹ thì chiều cao tương ứng với năng lực lãnh đạo của một cá nhân.

Mặc dù bạn không thể cao thêm 9-10 xăng-ti-mét nữa, nhưng trông bạn vẫn có thể cao hơn và uy thế hơn bằng cách đứng thẳng người. Nhất là trong các buổi gặp mặt trình trọng, dáng đứng của bạn rất quan trọng. Tư thế đứng thẳng và đầu ngẩng cao là ngôn ngữ hình thể thể hiện sự tranh đua, tự tin và mạnh mẽ.

### ***Sự kết nối giữa cơ thể và tâm trí***



Tâm trạng ảnh hưởng trực tiếp đến ngôn ngữ không lời. Khi buồn, người ta thường có khuynh hướng rụt vai, khuôn mặt ủ dột và nhìn xuống. Khi vui, người ta sẽ mỉm cười và giữ thẳng người. Nhưng điều bộ cũng tác động ngược trở lại trạng thái cảm xúc. Cử chỉ, chuyển động, dáng đi và thậm chí nét mặt của bạn cũng ảnh hưởng đến cảm xúc bằng cách truyền ngược thông tin lên não.

Trong nhiều thử nghiệm, người ta yêu cầu các đối tượng mỉm cười rồi cho họ xem những tấm ảnh với những nội dung khác nhau. Những đối tượng mỉm cười cho biết các bức ảnh khiến họ vui, thậm chí họ cảm thấy phấn chấn. Nhưng khi hỏi những đối tượng đã cau mặt trong suốt cuộc thử nghiệm, thì câu trả lời nhận được lại là: những hình ảnh đó khiến họ bức mình và tức giận. Các nghiên cứu sâu hơn cho thấy, nụ cười không chỉ đưa đến cảm giác vui vẻ, hài lòng mà nó còn có thể thúc đẩy những thay đổi sinh lý về nhiệt độ cơ thể, nhịp tim và sức đề kháng của da.

### **HÃY THỬ**

**Nhiều ứng viên đủ tiêu chuẩn nhưng vẫn không được đề bạt, nhiều nhân viên có năng lực nhưng lại thất bại khi phỏng vấn, chỉ bởi vì họ không biết cách thể hiện sự tự tin của bản thân qua một nụ cười.**

**Mỗi khi gặp tình huống cần phải thể hiện sự tự tin, bạn hãy bắt đầu bằng cách đứng thẳng, hơi uốn người về trước và ngẩng cao đầu. Với tư thế này, bạn sẽ cảm thấy tự tin hơn. Và nếu bạn có thể nở nụ cười thật tự nhiên (hoặc ngậm cây bút chì) thì bộ não và cảm xúc của bạn sẽ được tác động tích cực hơn rất nhiều!**

Cách tốt nhất để có thể mỉm cười là hãy nghĩ về một việc hoặc một người nào đó mà bạn cảm thấy thích thú. Nghiên cứu còn phát hiện rằng ngay cả nụ cười gượng ép cũng có thể đưa lại cảm giác tích cực. Phát hiện này phù hợp với kết quả thử nghiệm trên các đối tượng khi cho họ xem phim hoạt hình Gary Larson. Nhóm đầu tiên đánh giá phim này vui nhộn hơn nhóm thứ hai. Điều khác biệt duy nhất là các thành viên trong nhóm thứ nhất được yêu cầu cắn chặt bút chì trong miệng. Nụ cười ép buộc do ngậm bút chì đã tác động lên cảm xúc của họ, khiến họ cho rằng phim hoạt hình này vui nhộn hơn.

### **Kết hợp các dấu hiệu**

Vậy là bạn đã sẵn sàng để người khác quan sát bạn gần hơn – ít nhất là trong các buổi thuyết trình quan trọng, buổi nói chuyện trước các chuyên gia hay buổi phỏng vấn xin việc. Bạn cũng đã sẵn sàng để giao tiếp thật tốt với các đối tác,



các nhà quản lý, đồng nghiệp hoặc khách hàng của mình.

Trên đây là những vấn đề có liên quan đến ngôn ngữ hình thể mà tôi đã nghiên cứu trong suốt hai mươi năm với vai trò là nhà trị liệu, huấn luyện viên và diễn giả. Hy vọng những

điều tôi đưa ra sẽ phát huy hiệu quả tối đa cho bạn khi giao tiếp ngoài xã hội cũng như trong môi trường công sở.

Adam's apple: trái táo A-đam, trái cổ.